

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

JÉSSICA BROVEDAN KUPINSKI

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO APLICADO EM UMA
COOPERATIVA DE AGRICULTURA FAMILIAR DO EXTREMO SUL DE SANTA
CATARINA**

CRICIUMA

2015

JÉSSICA BROVEDAN KUPINSKI

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO APLICADO EM UMA
COOPERATIVA DE AGRICULTURA FAMILIAR DO EXTREMO SUL DE SANTA
CATARINA**

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

Orientador (a): Prof. Esp. Realdo de Oliveira da Silva.

CRICIUMA

2015

JÉSSICA BROVEDAN KUPINSKI

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO APLICADO EM UMA
COOPERATIVA DE AGRICULTURA FAMILIAR DO EXTREMO SUL DE SANTA
CATARINA**

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

Criciúma, 02 de Dezembro de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Realdo de Oliveira da Silva - Orientador

Prof. Esp. Luiz Henrique Tibúrcio Daufembach - Examinador

Dedico este trabalho a todos que acreditaram em minha capacidade de vencer, e que contribuíram para a realização desse sonho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que me deu forças todos os dias durante esses quatro anos e meio de lutas e conquistas, com certeza cada noite que pedi para estar ao meu lado sempre fui atendida, agora é o momento de agradecer a todos esses pedidos e retribuir a atenção recebida.

A minha família, que esteve sempre ao meu lado me incentivando a não desistir, que a cada momento de choro e desespero estavam perto para me apoiar, devo a minha vida a vocês e com certeza essa vitória não é só minha e sim nossa, Muito Obrigada.

Agradeço ao meu noivo Ricardo, por estar sempre comigo, iniciamos essa fase juntos e estamos terminando ainda mais unidos. A nossa vitória é dupla e com certeza o maior presente que poderia receber é ter você ao meu lado nessa conquista.

Agradeço aos amigos que estiveram ao meu lado nessa jornada extensa, que começamos como desconhecidos e hoje levaremos como parte da família em nossos corações.

Dedico principalmente aos grandes amigos que jamais ficaram separados em todo esse período, sou grata a vocês Morgana, Murilo, Patrícia e Tuani, essa vitória estaremos comemorando juntos e que em todos os momentos estavam um do lado do outro, não importando as discussões, nossa amizade é o nosso maior presente, levarei sempre comigo nossas risadas, conversas, lágrimas e nossas comilanças, amo vocês.

Agradeço principalmente ao curso de Ciências Contábeis e todos os professores que contribuíram para estarmos nesse momento hoje, que nos repassaram muito respeito e conhecimento durante todo esse período e com certeza levarei sempre o lema do curso diante os alunos, Somos Uma Família, Obrigada.

Dedico principalmente ao meu orientador Realdo de Oliveira da Silva, que esteve sempre presente e disposto para me ajudar nos momentos de dificuldades para elaboração do trabalho e sempre incentivando a nunca desistir, muito obrigada!

Enfim, ficaria horas escrevendo a tantas pessoas que contribuíram para a realização dessa conquista, seja por um simples abraço ou uma palavra de motivação, sintam-se todos abraçados em forma de meu agradecimento. MUITO OBRIGADA.

“A persistência é o caminho do êxito.”

Charles Chaplin

RESUMO

KUPINSKI, Jéssica Brovedan. **Planejamento Estratégico: Um estudo aplicado em uma Cooperativa de Agricultura Familiar do Extremo Sul de Santa Catarina. 2015. 62 p.** Orientador: Realdo de Oliveira da Silva. Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

A disputa de espaço dentro do mercado e o reconhecimento em ser uma empresa de sucesso, exige que as instituições tomem sempre decisões precisas diante de seus produtos ou clientes. Para isso, a mesma deve estar planejada e focada na concorrência e no tempo necessário para a tomada de decisões com base no planejamento estratégico, não fugindo a regra nenhuma espécie de empresa ou porte, sendo que o trabalho buscou elencar um planejamento para uma cooperativa de agricultura familiar do Extremo Sul Catarinense. No primeiro momento busca-se apresentar a fundamentação teórica do planejamento estratégico, obedecendo os passos já estabelecidos para que a empresa chegue ao sucesso esperado. Na sequência foi elaborado um estudo de caso, iniciando com a criação do diagnóstico estratégico trazendo a identidade da empresa e finalizando o mesmo com o plano de ação, onde a necessidade de pôr em prática as ideias abordadas, traz reconhecimento dos gestores e de todo o mercado.

Palavras-chave: Planejamento. Estratégia. Decisões. Sucesso.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Níveis de decisão e tipos de planejamento	19
Figura 2: Etapas para elaboração do planejamento estratégico	23
Figura 3: Matriz SWOT	32
Figura 4: Estratégias Genéricas de Competição	35
Figura 5: Formulário Plano de Ação 5W2H	39
Figura 6: Organograma da empresa	47
Figura 7: Etapas do estudo de caso	48
Figura 8: Fatores Chaves de Sucesso	51
Figura 9: Pontos Fortes e Fracos	53
Figura 10: Oportunidades e Ameaças	54
Figura 11: Matriz SWOT	55

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 TEMA E PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	12
1.2.1 Objetivo Geral	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 SURGIMENTO DO COOPERATIVISMO	15
2.2 ESTRATÉGIA.....	17
2.3 PLANEJAMENTO	18
2.4 NÍVEIS DE PLANEJAMENTO.....	19
2.4.1 Planejamento Estratégico	20
2.4.2 Planejamento Tático	21
2.4.3 Planejamento Operacional	22
2.5 ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	22
2.5.1 Diagnóstico Estratégico	24
2.5.1.1 Negócio	24
2.5.1.2 Missão	25
2.5.1.3 Visão	26
2.5.1.4 Valores	27
2.5.1.5 Cenários	27
2.5.1.6 Fatores Chaves de Sucesso	29
2.6 ANÁLISE AMBIENTAL.....	29
2.6.1 Análise Interna	30
2.6.2 Análise Externa	30
2.6.3 Análise SWOT	31
2.7 VANTAGENS E DESVANTAGENS DE IMPLANTAÇÃO DO PE	32
2.7.1 Vantagens	33
2.7.2 Desvantagens	33
2.8 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	34
2.9 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	37
2.10 PLANO DE AÇÃO	38

3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	40
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	40
3.1.1 Abordagem do Problema.....	41
3.1.2 Abordagem dos Objetivos.....	41
3.2 PROCEDIMENTO PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	42
4 ESTUDO DE CASO	45
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	45
4.1.1 Produtos e Serviços.....	45
4.1.2 Clientes	46
4.1.3 Organograma.....	46
4.2 ETAPAS DO ESTUDO	48
4.3 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	50
4.3.1 Negócio	50
4.3.2 Missão	50
4.3.3 Visão.....	50
4.3.4 Valores	50
4.3.5 Fatores Chaves de Sucesso.....	51
4.3.6 Cenários	51
4.4 ANÁLISE AMBIENTAL.....	52
4.4.1 Análise Interna.....	53
4.4.2 Análise Externa	54
4.4.3 Análise SWOT	54
4.5 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS.....	56
4.6 PLANO DE AÇÃO	57
5 CONCLUSÃO	60
REFERÊNCIAS.....	61

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Módulos para elaboração de cenários.....	28
Quadro 2: Objetivos Estratégicos.....	38
Quadro 3: Métodos de Pesquisa	40
Quadro 4: Métodos de pesquisa dos procedimentos técnicos	43
Quadro 5: Cenários	52
Quadro 6: Plano de ação	58

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Objetivos Estratégicos.....	57
---------------------------------------	----

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho busca proporcionar uma análise do sistema organizacional administrativo de uma cooperativa de agricultura familiar, apontando as necessidades de aplicação de um planejamento estratégico na organização e demonstrando as vantagens e desvantagens ocorridas na entidade.

Nesse primeiro capítulo serão abordados o tema e o problema do trabalho; em sequência, o objetivo geral e específico e também a justificativa da pesquisa em análise.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Inicialmente deve-se elencar a importância do cooperativismo e seu significado dentro da sociedade atual. Cooperativa vem do termo cooperar, é a união de um grupo de pessoas em busca de atendimento às necessidades dos cidadãos com todos os benefícios possíveis. É uma organização na qual os associados possuem vez e voz nas tomadas de decisões, sendo elas decididas em conjunto para o bem estar em geral. O sócio possui dois papéis fundamentais dentro de uma cooperativa, o de usuário dos serviços prestados e o de dono da instituição.

A formação de uma cooperativa nos moldes atuais da sociedade está cada vez mais complexa, pois as grandes empresas tomaram muito espaço e, conseqüentemente, poder de mercado. A intervenção cooperativista dentro da sociedade precisa ser lenta e direta nos seus usuários. A busca de espaço precisa, primeiramente, que a organização cooperativa busque conscientizar o seu sócio e seus usuários externos de que todas as decisões precisam visar o benefício de todo o grupo e que o individualismo de poder dentro de uma cooperativa precisa ser extinto.

O procedimento de conscientização e a extinção do individualismo dos atos sociais dos usuários são lentos, pois a sociedade está domada pelo poder das minorias, sendo que na maioria das empresas os administradores buscam apenas os lucros dentro de uma sociedade e acabam esquecendo-se daqueles que efetivaram esses lucros, desde a estruturação do serviço dentro da empresa até o usuário final desse serviço.

Para que os procedimentos sejam feitos de forma eficaz, a cooperativa e sua estrutura administrativa precisam estar organizadas. Todos os sócios possuem poder de intervenção nas tomadas de decisões, mas essas intervenções precisam ser avaliadas anteriormente pelo corpo administrativo da organização e analisadas com seus princípios estratégicos.

Toda sociedade precisa estar munida de estratégias e preparada para oferecer aos seus usuários um serviço eficiente e demonstrar aos seus administradores e investidores os seus resultados.

O planejamento estratégico dentro de uma instituição cooperativa é fundamental para a realização de seus atos sociais. Diante disso, questiona-se: quais etapas devem ser implantadas para elaboração de um planejamento estratégico de uma cooperativa de agricultura familiar?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Nos tópicos seguintes apresenta-se o objetivo geral da pesquisa e os objetivos específicos do trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

Busca-se neste trabalho apresentar um modelo de planejamento estratégico de uma cooperativa de agricultura familiar, elencando etapas que devem ser implantadas na proposta para elaboração.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos propostos na pesquisa que visam atender o objetivo geral consistem em:

1. Descrever as vantagens e desvantagens na implantação do planejamento estratégico;
2. Apresentar etapas de implantação do planejamento na cooperativa;

3. Aplicação de um estudo de caso evidenciando as etapas implantadas da estratégia dentro de uma cooperativa de agricultura familiar.

1.3 JUSTIFICATIVA

A implantação do processo de planejamento estratégico como ferramenta gerencial em uma organização é essencial para a empresa que busca organizar seus serviços e, conseqüentemente, buscar novos resultados dentro de uma instituição.

O trabalho permite evidenciar quais as etapas que uma cooperativa precisa implantar para chegar a esses resultados, demonstrando suas maiores dificuldades de implantação e visando às vantagens primárias da execução. Além de a ferramenta ser importante para os gestores nas tomadas de decisões, a estratégia inova os atos de uma organização.

Conforme Gramacho e Rodrigues (1997), o processo de globalização da economia, as mudanças no cenário econômico nacional e o inevitável aumento da competitividade global vêm exigindo das cooperativas brasileiras uma revisão de seus princípios e doutrinas, como forma de se adaptarem a esses novos tempos. Rever seus produtos, suas estratégias e estruturas administrativas são ações que visam a aumentar a eficácia e a competitividade dessas organizações.

Com base nesses estudos, verifica-se que, para manter-se no mercado de forma competitiva, a organização precisa estar preparada para as dificuldades que o mercado venha oferecer, principalmente uma organização que é administrada por todos os seus sócios, onde as decisões são tomadas em conjunto e precisam ser planejadas de forma eficaz, de forma a beneficiar todos os usuários.

O estudo visa auxiliar novas pesquisas e ampliar ainda mais os conhecimentos relacionados ao tema, podendo contribuir com os gestores de entidades cooperativas dando consciência de que reformular as bases da organização é de extrema importância para a gestão da organização.

A contribuição também se reflete no meio social, pois com a implantação do planejamento estratégico na empresa e, conseqüentemente, os resultados

obtidos por uma melhor gestão e organização dentro da entidade trarão novos valores, tanto sociais quanto econômicos, beneficiando a instituição e a sociedade.

Assim, pode-se concluir que o planejamento estratégico é essencial para as organizações que buscam competitividade. Na empresa elencada, de forma específica, a pesquisa é necessária para a estruturação da organização, pois a empresa se encontra em um mercado competitivo e necessita conhecer todas as suas dificuldades e oportunidades, almejando sempre o benefício de seus associados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentado o surgimento do cooperativismo, os principais conceitos e as etapas que devem ser seguidas para implantação de um planejamento estratégico dentro de uma entidade.

A busca de crescimento pelas empresas faz com que as mesmas invistam em inovação, tanto no processo tecnológico de seus produtos quanto investimento em novas estratégias de mercado. Para isso, a instituição precisa estar interligada em todos os setores e com o mesmo objetivo, traçando um planejamento em comum.

2.1 SURGIMENTO DO COOPERATIVISMO

Há muitos relatos em épocas distintas que registram o surgimento do cooperativismo, mas muitos historiadores levam esse acontecimento para o início do século passado, onde surgiram as primeiras cooperativas nos países da Inglaterra e Alemanha.

Muitos ainda associam o significado de cooperativa com grupos organizados de séculos passados, que se reuniam para garantir seus direitos, como agricultores escravos do antigo Egito. Porém, o significado de cooperativa realmente se consolidou no século XIX, quando começou a ganhar forma a partir de pensadores socialistas.

A mais antiga cooperativa tem sua existência documentada em 1760, na Inglaterra, criada por trabalhadores da produção de cereais em busca de menores preços nos moleiros que dispunham do monopólio local.

No Brasil, o desenvolvimento cooperativista surgiu por volta de 1880, no período em que o país passava por grandes transformações, como a abolição da escravidão, o socialismo e outros grandes marcos que ficaram na história, trazendo junto com o pensamento revolucionário a ideia do cooperativismo.

Só em 1887 foi fundada a primeira cooperativa brasileira, sendo uma Cooperativa de Consumo dos Empregados da Companhia Paulista, na cidade de Campinas. Daí em diante surgiram outras novas entidades com o mesmo objetivo de cooperação.

Por volta de 1960, o cooperativismo brasileiro de consumo sofreu uma grande reviravolta por conta do mercado e das 2.240 cooperativas existentes, sendo que apenas 292 sobreviveram ao impacto econômico.

Conforme Veiga (2001, p. 28):

Até 1930, o cooperativismo no Brasil engatinhava. O governo reconhecia a utilidade das cooperativas, mas não a sua forma jurídica distinta de outras entidades. A Revolução de 30 criou condições para que o cooperativismo fosse reconhecido como uma necessidade nacional.

A partir de então, iniciou-se o processo de constituição das leis que iriam reger o cooperativismo, sendo o primeiro Decreto (nº 22.239) lançado por Getúlio Vargas, dando liberdade para criação e funcionamento das cooperativas no Brasil. Houve muitas modificações, incentivos e golpes contra as cooperativas até o ano de 1971, quando o governo Médici lançou o Decreto-Lei 5.764, que regula até os dias atuais as organizações.

A Lei 5.764/71, feita pelos militares, impôs uma estrutura muito rígida na organização das cooperativas e, ao contrário de permitir o desenvolvimento do modelo cooperativista, acabou por impor tantos limites que tornou difícil a sua constituição e funcionamento (RECH, 2000).

Conforme os estudos, a abertura e a continuidade de uma cooperativa dentro do mercado capitalista são muito burocráticas, mas ainda existem muitos registros de formação de grupos que começaram a revolucionar suas atividades com o cooperativismo, todos com a mesma intenção: melhores condições de trabalho e busca por valorização de seus produtos.

Na abordagem de Veiga (2001), [...] o cooperativismo visa ao aprimoramento do ser humano em todas as dimensões – social, econômica e cultural -, preocupa-se com a qualidade de seus produtos e serviços, busca o preço justo, preocupa-se com seu entorno e com o meio ambiente e busca construir uma sociedade mais equitativa, democrática e sustentável.

Conforme Arruda (1996, p. 47):

A cooperação e a solidariedade são princípios do cooperativismo e são valores relacionados com sociedades do futuro – do terceiro milênio! Uma redefinição de solidariedade requer um movimento do laço natural que nos conecta no sentido de uma solidariedade consciente, que nos interliga por meio de uma decisão diariamente renovada. A cooperação é fundada no reconhecimento mútuo, respeito, reciprocidade e receptividade.

A cooperação entre indivíduos é um sistema de ideias, valores e forma de organização de produtos e serviços em busca de proteção da economia e ampliação do mercado da empresa para realização de seus objetivos. Para isso, precisam estar organizadas com seus princípios e valores para uma melhor gestão.

2.2 ESTRATÉGIA

As metas e os objetivos traçados por uma empresa precisam estar alinhados com a estratégia definida pela organização para alcançar positivamente o futuro desejado, sendo elas criadas internamente e direcionadas com o pensamento da entidade.

Fernandes e Berton (2005, p. 07) definem estratégia da seguinte forma:

Estratégia empresarial é o conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização.

Segundo Andrews (1992), quando a organização estabelece uma estratégia, está acolhendo o seu caráter, formando a sua imagem institucional, estabelecendo uma individualidade organizacional e definindo o seu papel no mercado.

Schmidt e dos Santos (2009) lembram que, na formulação das estratégias, deverão ser analisados fatores externos e internos à entidade, suas oportunidades de negócios, os riscos, os pontos fortes e fracos inerentes à atividade, buscando a harmonização de capacidades internas e oportunidades externas, buscando atingir a sua missão.

Para Lincoln, “se pudéssemos, de início, saber onde estamos e aonde nos dirigimos, poderíamos melhor julgar o que fazer e como fazê-lo.” (LINCOLN *apud* ANSOFF, 1983, p. 54).

Nesse mesmo sentido, afirma Bateman e Snell (2009, p. 121) que estratégia é “um padrão de ações e alocações de recursos projetados para atingir os objetivos da organização”.

A empresa que delimita uma estratégia para seu negócio observa todos seus pontos fracos e fortes e também as oportunidades e ameaças que o mercado lhe impõe.

Portanto, cada empresa tem sua estratégia, seu caminho pré-estabelecido, sem uma receita pronta que possa ser aplicada a todas as organizações; parte-se de como ela está e para onde quer chegar, planejando suas ações para o alcance de sua missão.

2.3 PLANEJAMENTO

As mudanças enfrentadas diariamente pelas organizações são desafios para se manterem fortes dentro do mercado competitivo que se encontram e, para que continuem no processo, precisam estar em constante evolução tecnológica e administrativa. Em meio a esse processo de concorrência, as empresas precisam planejar suas estratégias, definir quais os objetivos precisam percorrer para alcançá-las, criar novos meios de controlar a organização e apresentar seus resultados selecionando as melhores opções de planejamento.

Segundo Pereira (2010, p. 46):

Planejamento é a formulação sistemática de estratégias, ações estratégicas e a escolha da melhor ação no momento certo para a organização e por isso mesmo pode até ser confundido com o processo de tomada de decisões.

O planejamento é utilizado como uma ferramenta administrativa e apresenta aos gestores a realidade da entidade, estabelece metas, caminhos e propõe à empresa maneiras de atingir os objetivos propostos. Se bem organizado, o processo de planejar garante à organização o seu sucesso contínuo e a prepara para eventuais surpresas do mercado.

Para Serra, Torres e Torres (2004, p. 30):

O planejamento [...], é um processo pela 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 Oliveira (2002, p. 36), “o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, a provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidas para a empresa”.

Ainda, de acordo com Ackoff (*apud* KICH; PEREIRA, 2011, p.11) planejamento é: “(..) algo que fazemos antes de agir, ou seja, tomada antecipada de decisão; é um processo de decidir o que fazer, e como fazê-lo, antes que se requeira uma ação”.

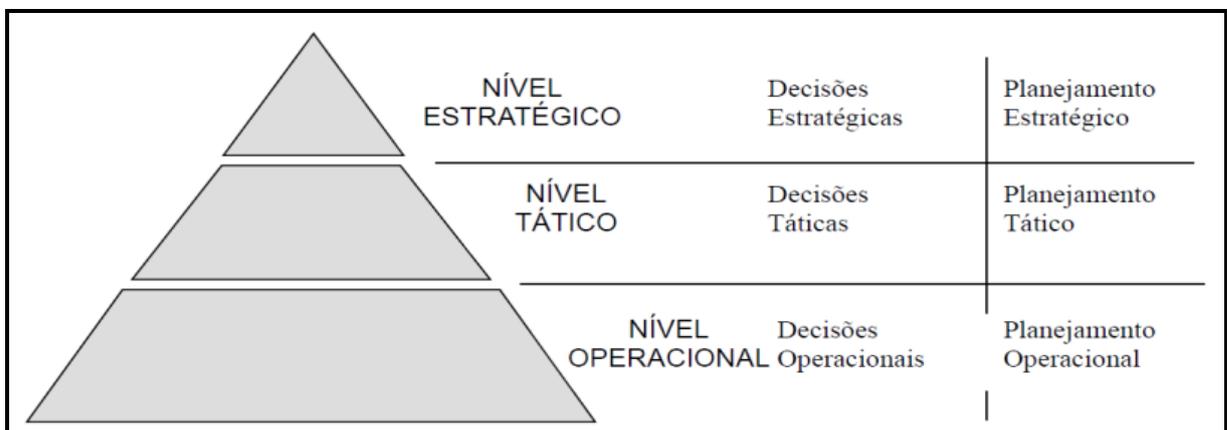
Portanto, um planejamento criado e implementado em conformidade com os valores e objetivos da empresa, trará ao corpo da organização informações concretas e auxiliará nas tomadas de decisões, mostrando sempre a realidade do mercado e da empresa, trazendo perspectivas e resultados futuros.

2.4 NÍVEIS DE PLANEJAMENTO

O planejamento significa definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los com o mínimo de esforço e custo que a empresa possa obter. Define também onde se pretende chegar, o que deve ser feito para alcançá-lo, quando e como executar.

Para isso divide-se o processo de planejamento em 3 níveis: estratégico, tático e operacional, conforme pode-se observar na Figura 1:

Figura 1: Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: Adaptado de Oliveira (2002, p. 45).

A figura 1 apresenta a forma hierárquica que o planejamento está subdividido. Assim, cada nível atua basicamente da seguinte forma na empresa: o nível estratégico é executado em longo prazo e trabalha na entidade como um todo, buscando decisões estratégicas futuras. O nível tático busca trabalhar cada departamento da organização, focado especificamente em cada área, tomando as decisões necessárias e detalhadas. Por fim, o nível operacional busca efetivar as atividades que precisam ser executadas e que foram apresentadas nos níveis superiores da pirâmide.

2.4.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico relaciona-se com os objetivos de longo prazo e com as maneiras de alcançá-los dentro da empresa; esse nível envolve e afeta a organização como um todo. Normalmente, o planejamento estratégico é de responsabilidade dos diretores da organização, e deve ser levada em conta a situação da empresa tanto internamente quanto externamente, bem como qual a evolução esperada para o plano para serem colocados em ação.

De acordo com Bateman e Snell (2009, p. 121), planejamento estratégico é o “conjunto de procedimentos para tomada de decisão sobre os objetivos e as estratégias de longo prazo”

Para Oliveira (2002, p. 47):

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Schmidt e Santos (2009, p. 32) descrevem que o plano estratégico busca “traçar em termos gerais as características e os objetivos da entidade. Ele inicia-se com o período presente e estende-se ao período mais remoto selecionado como sendo útil e possível para os propósitos do planejamento da entidade”.

Uma das maiores dificuldades da implantação do planejamento é que sua introdução na empresa sofre resistências, pois implica mudanças e adaptações na organização, sendo necessário que toda a entidade esteja comprometida com o novo cenário, pois, caso contrário, não terá sucesso.

Para Pereira (2010, p. 44), planejamento estratégico é:

Um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.

Com isso, o entendimento e a implantação do planejamento estratégico na organização devem ser percebidos de maneira ampla sobre a gestão, pois ela direciona a empresa para o crescimento de sua administração e controle de seus resultados.

2.4.2 Planejamento Tático

Diferentemente do planejamento estratégico, o tático visa aperfeiçoar determinada área de resultado para a empresa e não a organização como um todo. Normalmente, a responsabilidade de execução é da média gerência, buscando objetivos e metas para determinados departamentos, sendo estabelecido um período médio de 1 (um) a 5 (cinco) anos.

Conforme Bateman e Snell (2009, p. 122), planejamento tático é o “conjunto de procedimentos para traduzir objetivos estratégicos abrangentes em objetivos e planos específicos relevantes para determinada parte da organização”.

Segundo Fernandes (2005, p. 08), “as decisões táticas se dão normalmente no nível gerencial e geralmente consistem em decisões para operacionalizar as grandes decisões estratégicas tomadas pela direção da empresa”.

Oliveira (2002, p. 49) ressalta que o planejamento tático:

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

Portanto, o planejamento tático analisa todas as dificuldades e ameaças de cada setor e avalia os objetivos conforme estabelecido no plano tático. Cada responsável do departamento analisado tomará a decisão de suas modificações.

2.4.3 Planejamento Operacional

O planejamento operacional busca a execução das atividades propostas no planejamento estratégico e tático em curto prazo, pois não será eficiente apenas estar no papel, precisa-se colocar em prática.

Para Bateman e Snell (2009, p.122), planejamento operacional é o “processo de identificar procedimentos e processos específicos requeridos nos níveis mais baixos de uma organização”.

Oliveira (2007, p. 19) destaca que, para obter maior eficiência nos planejamentos operacionais, é importante que alguns pontos sejam abordados:

- Os recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação;
- Os procedimentos básicos a serem adotados;
- Os resultados finais esperados;
- Os prazos estabelecidos e os responsáveis por sua execução e implantação.

Segundo Chiavenato (2005, p. 207), o planejamento operacional é focalizado para o curto prazo e abrange cada uma das tarefas ou operações individualmente. Preocupa-se com “o que fazer” e com o “como fazer” as atividades cotidianas da organização. Refere-se, especificamente, às tarefas e operações realizadas no nível operacional.

Portanto, o planejamento operacional basicamente é a materialização das decisões estratégicas e táticas envolvendo cada atividade da empresa e pondo em prática as ideias elaboradas nos processos anteriores.

2.5 ETAPAS DE IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Após o entendimento dos níveis de planejamentos existentes, precisa-se formular a implantação do processo na empresa, sendo subdivididos em planejamento, execução e controle.

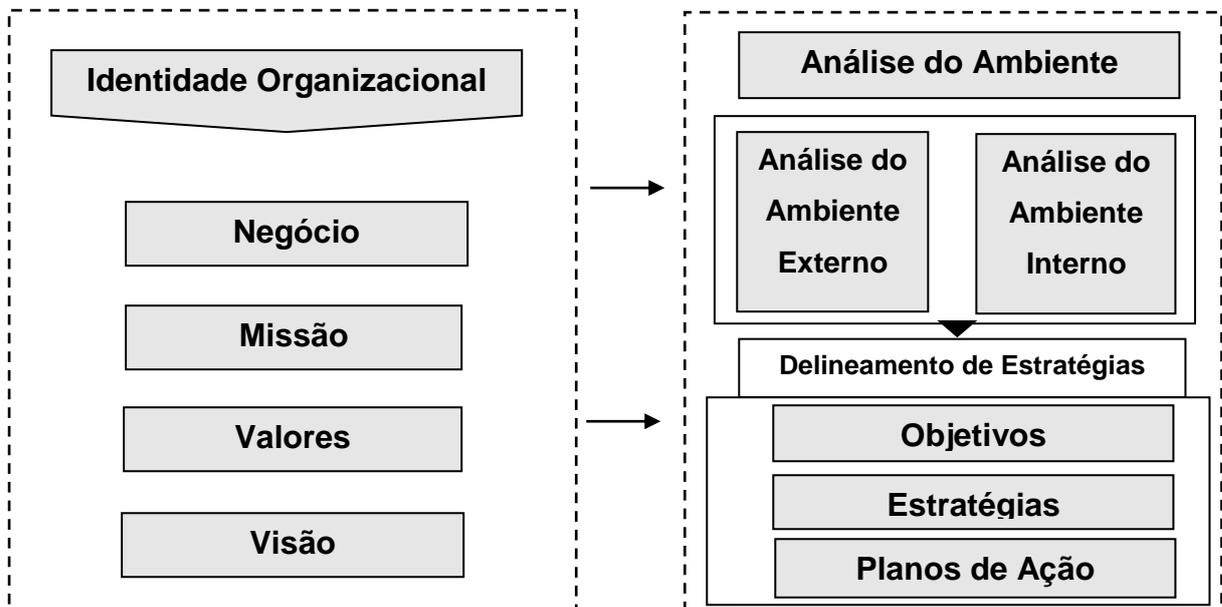
De acordo com Oliveira (2002), para desenvolvimento do planejamento estratégico define-se primeiramente onde a empresa deseja chegar e como a empresa pretende chegar à situação desejada de sucesso.

Para Andrade (2012), ao iniciar os procedimentos que serão adotados para a implantação do planejamento estratégico, alguns pontos devem ser definidos antes mesmo da aplicação das etapas de implantação, sendo eles:

- Definir o grupo de gestores responsáveis pelo planejamento;
- Participação dos colaboradores que exerçam cargos de liderança na empresa;
- Elaboração do plano fora das dependências da organização;
- Elaboração do planejamento com conselheiros e consultores externos para melhor definição de metas;
- Definição do planejamento com abrangência de período de 05 a 20 anos.

Analisando os pontos repassados, dá-se início às etapas de implantação do planejamento a serem adotadas, apresentando seus conceitos e explanando de forma ilustrativa, conforme Figura 2, quais as fases a serem percorridas:

Figura 2: Etapas para elaboração do planejamento estratégico



Fonte: Adaptado de Muller (2014)

Conforme Figura 2, as etapas para elaboração do planejamento devem ser definidas em vários níveis, iniciando pela identidade da empresa, identificando quais seus objetivos futuros e, com base em suas respostas, são determinadas as etapas posteriores para implantação do planejamento de forma concreta e eficaz.

Na sequência, abordam-se os conceitos de negócio, missão, valores e visão na definição da primeira fase, os quais estão englobados no conceito de

diagnóstico estratégico. Na segunda fase analisa-se o ambiente que a empresa está inserida e na fase final deste capítulo busca-se abordar o delineamento das estratégias e objetivos que serão definidos para a organização.

2.5.1 Diagnóstico Estratégico

Esta é a primeira parte analisada para a elaboração do planejamento estratégico, quando a empresa procura definir a sua realidade, o cenário atual que se encontra, definindo, assim, quais serão as estratégias adotadas.

O diagnóstico está subdividido em quatro fases que, juntos, apresentarão a ideologia que a empresa irá adotar. Na sequência, apresentam-se os conceitos de cada divisão desse planejamento.

2.5.1.1 Negócio

A definição de negócio envolve diretamente a área de atuação que a empresa se encontra, sendo o primeiro passo observado na criação do planejamento estratégico. É nesse conceito que estão inseridos o que se deseja oferecer aos clientes, quais serão os concorrentes, quais as oportunidades que o mercado pode oferecer, trazendo diferencial competitivo diante do mercado.

Diante disso, Tavares (1991, p. 82) enfatiza o negócio como sendo “os desejos ou necessidades que ela satisfaz quando o usuário ou o consumidor compra seus produtos ou utiliza seus serviços, e não se devem ater a sua razão social, contratos ou estatutos”.

Conforme Müller (2014, p. 24), “negócio reflete os elos comuns que dão coerência e um caráter especial a empresa e, ao mesmo tempo, criam uma fronteira em torno de suas ambições de expansão e diversificação”.

Após os estudos, conclui-se que se deve tomar muito cuidado ao definir o negócio, não restringindo apenas aos produtos e serviços, pois poderia limitar a visão de oportunidade e ameaças que a empresa possa sofrer.

Portanto, negócio é mostrar ao público o que a empresa tem a oferecer a seus clientes, ampliando a satisfação de seu público e diferenciando-se da concorrência.

2.5.1.2 Missão

Missão é a razão de ser de uma organização. Estabelece o compromisso e o dever diante da comunidade, onde demonstra qual a razão da existência da organização.

Para Müller (2014, p. 25), a definição de missão delimita e permite a busca pela competência. Na declaração da missão, deve-se responder às perguntas:

- O quê? (associado ao negócio).
- Para quem? (mercado, cliente).
- Como? (desafio, diferencial).

A missão deve ser escrita após discussão por todos os níveis da empresa, pois servirá de base a todos os integrantes, e precisa ter a mesma finalidade e significado da entidade, sempre considerando as tradições e crenças trazidas pela empresa.

A missão de uma organização significa a razão de sua existência, é a finalidade ou o motivo por qual a organização foi criada e para o qual ela deve servir. A definição da missão organizacional deve responder a três perguntas básicas: Quem somos nós? O que fazemos? E por que fazemos? No fundo, a missão envolve os objetivos essenciais do negócio e está geralmente focalizada fora da empresa, ou seja, no atendimento à demanda da sociedade, do mercado ou do cliente (CHIAVENATO, 2004).

Serra, Torres e Torres (2004, p. 48) definem como objetivo de uma missão “[...] difundir o espírito da empresa, que está ligado a sua visão e a de todos os membros da organização, de forma a concentrar esforços para alcançar seus objetivos. A missão é a razão da existência da organização”.

Após definir a missão, um processo que não é rápido nem fácil, a empresa consegue estabelecer metas e estratégias em busca de melhores resultados, sem temer esforços para alcançar seus objetivos.

2.5.1.3 Visão

Depois de estabelecida a missão, a empresa busca a visão da organização. Ela mostra a direção na qual a entidade está caminhando, apontando também os caminhos para o futuro e procura fazer com que a empresa queira chegar lá.

Conforme Pereira (2010, p. 88):

Visão é imagem compartilhada daquilo que os gestores da organização querem que ela seja ou venha a ser no futuro. Ela pode ser uma ou duas frases que anunciam aonde ela quer chegar ou traça um quadro amplo do futuro que as pessoas desejam para a organização.

A visão constrói cenários e objetivos a serem buscados pela empresa em médio prazo, observando as atuais tendências do mercado e visando a sua competitividade.

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

Pereira (2010) diz que para ser elaborada a visão é necessário seguir alguns elementos para não torná-la irreal:

- tem que motivar os funcionários da organização;
- precisa ter força e caminhar em direção a grandeza;
- tem que ser clara e concreta;
- adaptar-se aos valores da organização;
- ser fácil de comunicar, ser simples, mas poderosa;
- mostrar onde a organização quer chegar;
- chamar a atenção das pessoas;
- ser desafiadora;

Esses elementos demonstrados são de extrema importância para a criação da visão, pois demonstrar aos seus colaboradores, aos acionistas e ao público quais os caminhos que a empresa realmente quer seguir é essencial para alcançar o sucesso de seus propósitos.

2.5.1.4 Valores

Depois de criada a missão e a visão da empresa, é a vez de mostrar quais os valores que a empresa enfatiza. Eles trazem consigo crenças e princípios essenciais para alcançar os objetivos da organização.

Oliveira *et al.* (2002, p. 137) apresenta seu ponto de vista a respeito deste tema:

As crenças e os valores pelos quais cada entidade norteia seus negócios refletem os atributos apresentados por seus fundadores e proprietários/responsáveis. No mundo atual, considerações de meio ambiente, de qualidade, de ética no relacionamento com clientes e fornecedores, de respeito aos funcionários, etc., são aspectos que causam impacto em todas as decisões. A forma como a entidade interage com esses fatores espelha as crenças e os valores nos quais seus dirigente acredita.

Chiavenato (2004, p. 221) afirma que os valores e crenças representam “[...] os princípios básicos da organização que balizam a sua conduta ética, responsabilidade social e suas respostas às necessidades do ambiente”.

Para Lucca (2013, p. 140):

“[...] os valores podem ser traduzidos como um conjunto de regras, normas ou princípios socioculturais praticados por pessoas, equipes, organizações ou pela sociedade como um todo. Dentro das organizações, os valores devem guiar as atividades e comportamentos das pessoas diariamente para que possam realizar a missão e alcançar a visão organizacional”.

Enfim, baseado nos estudos chega-se à conclusão de que a empresa é a imagem de seu dono, pois enfatiza as crenças e valores de seus fundadores e representa para a sociedade os ideais da organização.

2.5.1.5 Cenários

A análise de cenários perante um mercado de alta competitividade é importante para empresas que buscam projetar ações futuras com eficiência. Esse processo visa compreender possíveis mudanças num futuro próximo de curto e médio prazo, possibilitando um apoio fundamental para a tomada de decisões.

Segundo Cavalcanti (2007, p. 146) as análises dos cenários devem ser efetuadas da seguinte maneira:

[...] planejada, mas não com o propósito de prever o futuro, e, sim como uma procura das diferentes forças que podem manipular esse futuro. São ferramentas que ajudam a organização a concentrar-se em diferentes futuros plausíveis considerando “o que seria se...” no ambiente organizacional. Assim, permite que a organização passe a ter maiores possibilidades de ser ágil e desempenhar com êxito em eventos futuros.

A análise de cenários está interligada com a avaliação do ambiente interno e externo do processo de planejamento estratégico, pois indica à empresa quais os problemas podem vir a ocorrer através de informações passadas.

Segundo Oliveira (2007), o cenário é dividido em módulos que facilitam a sua criação e, como consequência, a sua aplicação. Esses módulos são subdivididos em:

Quadro 1: Módulos para elaboração de cenários

Produtos e serviços: Analisa as tendências do conjunto de produtos e serviços oferecidos no que se refere aos seus múltiplos aspectos de capacitação em infraestrutura e de operação.
Tecnológico: Abordam as principais tendências tecnológicas, os potenciais de desenvolvimento de novas aplicações e as respectivas capacitações necessárias.
Sociocultural: Estuda as evoluções do quadro social e cultural, principalmente quantos aos valores que apresentam maior interação com os outros módulos.
Político-econômico: Estuda as projeções dos objetivos e da realidade da macro e da microeconomia, traduzidas nas pressões externas e internas, diretas e/ou indiretamente agindo sobre o setor de atuação da empresa.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2007).

Cenários não são previsões, nem objetivos ou visão. Construir um cenário é imaginar possíveis futuros que podem vir a acontecer.

Observando os módulos repassados, com essas informações a empresa terá maior facilidade na elaboração e estudo de seu cenário e, conseqüentemente, melhores opções de decisões a serem tomadas com maior grau de acertos.

2.5.1.6 Fatores Chaves de Sucesso

A próxima etapa a ser definida são os fatores chaves de sucesso. Esse processo é próprio de cada empresa, porém, quem realiza as definições desses fatores é o próprio mercado, pois é necessário estar sempre atento ao que o mercado está pedindo naquele momento.

Pereira (2010, p. 94) define os fatores chaves de sucesso da seguinte maneira:

é um conjunto especial de condições baseadas na análise do setor e nas forças que a organização identificou como responsáveis pela estrutura do seu negócio. Podem ser inclusive diferentes para organizações de um mesmo setor da economia [...] em resumo são aquelas condições que a organização tem que ter para sobreviver.

Para o Planejamento Estratégico ser bem sucedido é preciso analisar quais os fatores críticos do sucesso são necessários para atingir os objetivos propostos pela empresa, ou seja, os aspectos diretamente ligados ao sucesso da organização. (CHIAVENATO, 2005).

Serra, Torres e Torres (2004, p. 80) definem como “as variáveis ou atividades de uma empresa que são decisivas para o sucesso competitivo em determinado segmento dos negócios”.

Portanto, os fatores chaves de sucesso podem ser definidos como um elemento essencial da empresa que se torna decisivo para o sucesso competitivo da organização, variando conforme seu mercado de atuação e se encaixando nas regras do setor.

2.6 ANÁLISE AMBIENTAL

A análise ambiental dentro da organização traz à empresa a real situação em que ela está inserida.

Segundo Serra, Torres e Torres (2004, p. 57), análise ambiental pressupõe que:

[...] toda organização é um sistema aberto, sofrendo influências externas. Portanto, uma empresa que já constituída e que tenha definido sua missão deve estar sempre atenta ao que a cerca, analisando o ambiente com frequência, para que avalie permanentemente sua posição competitiva.

Portanto, conhecer o ambiente em que atua é fundamental para o alcance do sucesso empresarial.

2.6.1 Análise Interna

A análise interna tem a finalidade de avaliar a parte interna da empresa, onde serão evidenciados os pontos fortes e fracos da organização, ou seja, demonstrar as forças e fraquezas que a empresa possui em comparação aos concorrentes. Consideram-se pontos fortes as características favoráveis em relação ao mercado competitivo.

Para Pereira (2010, p. 109):

é uma situação que lhe proporciona uma vantagem no ambiente organizacional. Em tese, é uma variável controlável, pois a organização pode agir sobre o problema ou situação, ou seja, pode interferir mais rapidamente.

Em relação aos pontos fracos, a análise interna está relacionada com as falhas que a empresa possui, são pontos desfavoráveis que merecem atenção especial da gestão da empresa, pois contribuem negativamente com os objetivos da organização.

Serra, Torres e Torres (2004, p. 89) enfatizam que: “pontos fracos são carências dentro da organização que precisam ser melhoradas visto que colocam a organização em desvantagem em relação à concorrência”.

Por fim, para melhorar internamente suas ações a empresa precisa evidenciar suas deficiências e qualidades e colocá-las em foco para reparar suas falhas e continuar sua trajetória em busca do sucesso.

2.6.2 Análise Externa

A análise externa visa identificar quais as oportunidades e ameaças que o mercado externo pode vir a acarretar no andamento da organização e, com isso, procurar novas maneiras de defender a empresa de suas ameaças e manter-se em constante melhoria para as novas oportunidades ofertadas.

Para Koontz, O'Donnell e Weihrich (1986, p. 99):

Todos os administradores, quer atuem numa organização privada, num órgão público, numa organização religiosa, numa fundação de caridade ou numa universidade, devem, em graus variados, levar em consideração os elementos e as forças do ambiente externo. Embora talvez não sejam capazes de afetar sensivelmente essas forças, eles não têm outra alternativa senão reagir a elas. Devem identificar, avaliar e reagir as forças externas à instituição e que afetam suas atividades.

Segundo Valadares (2002), oportunidades são definidas como forças, variáveis ou situações externas, dentro de um determinado cenário, não controlável pela empresa e que podem favorecê-la além de seu desempenho esperado, desde que sejam identificadas e aproveitadas satisfatoriamente em tempo hábil.

Para Oliveira (2002, p. 91), “ameaças são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que criam obstáculos a sua ação estratégica, mas que podem ou não ser evitadas, desde que reconhecidas em tempo hábil”.

Portanto, oportunidade define-se por tudo aquilo que é favorável à empresa, sem que esta tenha o controle, e que traz lucratividade à entidade. Já as ameaças são desfavoráveis à organização e podem vir a prejudicá-la, mas a empresa precisa estar preparada para conhecê-las e administrá-las de forma coerente com a sua realidade.

2.6.3 Análise SWOT

Também conhecida como matriz FOFA (Pontos Fortes, Oportunidades, Pontos Fracos e Ameaças), que corresponde à Matriz SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities e Threats*), tem como objetivo reunir as partes mais importantes da análise externa e interna, onde se relacionam os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, sendo uma ferramenta muito utilizada nas ações estratégicas.

Para Chiavenato (2003, p. 188), a função do modelo SWOT “é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos”.

Conforme Serra, Torres e Torres (2004, p. 86), “a função primordial da análise SWOT é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada – para que se

alcancem determinados objetivos – a partir de uma avaliação crítica dos ambientes interno e externo”.

Na Figura 3 está identificada em forma ilustrativa a matriz SWOT, onde estão elencados os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças:

Figura 3: Matriz SWOT

		AMBIENTE INTERNO	
		PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
AMBIENTE EXTERNO		DESENVOLVIMENTO	CRESCIMENTO
	OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • De mercado • Diversificação • De capacidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Inovação • Parceria • Expansão
		MANUTENÇÃO	SOBREVIVÊNCIA
	AMEAÇAS	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidade • Nicho • Especialização 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução de Custos • Liquidação de negócio • Desinvestimento

Fonte: Adaptado de Valadares (2002)

Portanto, após a análise e entendimento sobre a real função da matriz SWOT, verifica-se que esta é de grande importância para a organização, pois cruza os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças e faz com que a empresa inicie os procedimentos de melhoria aos pontos fracos e de aperfeiçoamento nos pontos fortes, buscando sempre os melhores resultados para a entidade.

2.7 VANTAGENS E DESVANTAGENS DE IMPLANTAÇÃO DO PE

Toda e qualquer mudança de hábitos ou procedimentos dentro de uma empresa provoca muitas vezes divergências de opiniões. Os processos internos,

quando afetados pela implantação do novo sistema, delimitam vantagens e desvantagens, não sendo diferente para a implantação do planejamento estratégico, sendo apresentado na sequência do trabalho.

2.7.1 Vantagens

Todo e qualquer processo, quando implementado dentro de uma organização de forma ampla e eficaz, traz vantagens no andamento das atividades da empresa e se executado de forma dinâmica.

Pereira (1986 apud GREENLEY,2010) caracteriza muitas vantagens do planejamento estratégico, sendo elencados alguns deles:

- Transforma a organização reativa em proativa;
- Permite a integração de todas as áreas funcionais da organização em um plano único;
- Minimiza os recursos e o tempo que devem ser dedicados a corrigir erros;
- Permite a obtenção de melhores resultados operacionais;
- Orienta e agiliza o processo decisório;
- Aponta os problemas que podem surgir antes que eles ocorram;
- Ajuda os gestores a serem comprometidos com a organização.

De acordo com Oliveira (1986), o planejamento estratégico, quando utilizado adequadamente, reflete positivamente em toda a empresa, impulsionando-a na direção do crescimento e desenvolvimento, da diversificação e inovação.

Portanto, a utilização do processo de planejamento estratégico se torna indispensável quando utilizado de maneira correta e executado pelos membros da organização de forma integrada e para um fim comum, pois cada decisão tomada com base nesse novo método terá reflexo nos demais setores da organização, sendo ele utilizado como ponto inicial das tomadas de decisões pelos gestores.

2.7.2 Desvantagens

Como existem os pontos positivos de um processo, surgem também as desvantagens ou limitações da sua implantação.

Pereira (2010, p. 50) ressalta algumas desvantagens:

- Resistência interna: [...] alguns membros da organização podem enxergar no Planejamento Estratégico uma ameaça ao seu emprego, cargo, responsabilidade, poder e todas as demais crenças irracionais dos seres humanos[...];
- Capacitação gerencial: quando em uma organização ninguém consegue tocar a implantação do processo de Planejamento Estratégico, transformando a organização refém do consultor externo[...];
- Desafio: o planejamento é “difícil”, melhor dizendo, é um grande desafio. O início é mais complexo, pois desconhecemos o novo, mas depois que a organização aprende a lidar com o processo [...], tende a fluir de maneira mais tranquila;
- Limitações de processo: há limitações impostas pela maneira de conduzir o processo (a) *Top-Down* – construção das etapas do Planejamento Estratégico somente com a cúpula da organização, ou seja, de cima para baixo; (b) *Botton-up* – construção das etapas do planejamento com todos os membros da organização; ou (c) Misto – representantes de toda a organização [...];
- Dispendioso: podemos dizer que o planejamento é dispendioso, já que a organização terá que dispensar tempo para se reinventar.

Mintzberg (2004) ressalta que o planejamento estratégico está voltado ao futuro da empresa, e o futuro é imprevisível. Essa imprevisão se dá devido aos fatores do ambiente que estão em constantes mudanças.

Enfim, mesmo com as posições de desvantagens, o planejamento bem elaborado e executado consegue ultrapassar todos os pontos negativos evidenciados, trazendo resultados positivos para a organização.

2.8 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

O posicionamento estratégico é uma das principais decisões após a implantação do planejamento estratégico dentro da empresa, pois orienta a empresa a apresentar seu valor diante de seus clientes e driblar as dificuldades de concorrência do mercado.

Na definição de Porter (1986, p. 45):

O conhecimento das capacidades da companhia e das causas das forças competitivas colocará em destaque as áreas em que a companhia deve enfrentar a concorrência e aquelas em que deve evita-la.

Para Porter (1989), a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma empresa ao seu ambiente. A meta é encontrar uma

posição no setor em que a empresa possa melhor se defender das forças competitivas ou influenciá-las a seu favor.

Para isso Porter (1989) formulou três estratégias competitivas que toda empresa que queira entrar no mercado competitivo precisa adotar e com elas a definição de que a empresa precisa saber onde quer competir e como fazer isso, para que a estratégia seja completada com sucesso.

Na Figura 4 estão representadas de forma ilustrativa as estratégias genéricas de competição criadas por Porter (1980), sendo na sequência elencadas suas definições:

Figura 4: Estratégias Genéricas de Competição

		Vantagem estratégica	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
Alvo estratégico	No âmbito de toda a indústria	Diferenciação	Liderança em custo
	Apenas um segmento	Foco	

Fonte: Adaptado de Porter (1986)

Conforme apresentado na figura 4, as estratégias criadas são a diferenciação e a liderança de custo, que visam apresentar a indústria como um todo, e durante o processo dessas estratégias surge o foco, que alavanca as mudanças para o sucesso da empresa.

Para Lobato et al. (2009, p. 113) “a estratégia de liderança no custo total dever ser utilizada conjuntamente com a padronização do produto, visando a criação

de um padrão na indústria, ou realizando esforços no sentido de desenvolver um desenho de produto que seja intrinsecamente barato”.

A liderança de custo é a vantagem direcionada pela empresa para diminuição das despesas indiretas da organização, trazendo inovações tecnológicas aos seus produtos e para isso o controle rígido dos custos de produção, mesmo com a rivalidade no setor.

A segunda opção de estratégia criada por Porter é a diferenciação. Esta busca o destaque dos produtos ou serviços de seus concorrentes, tanto na estrutura quanto na forma como eles chegam aos clientes.

Para Tavares (2005, p. 286) “a empresa procura ser única em sua indústria, [...] Precisa ser comparada com o valor proporcionado por concorrentes para se tornar efetivamente uma vantagem competitiva. Sem uma diferenciação perceptível o cliente não encontrará razão para comprar o produto da empresa”.

A escolha da diferenciação pela empresa faz com que a mesma defina quais os atributos que irá diferenciar seus produtos e saber procurar todas as oportunidades que não sejam dispendiosas ou que sejam maior do que os custos que irá provocar, sabendo sempre qual mercado que está pisando e se lhe trará resultados.

A terceira e última estratégia genérica elencada é o enfoque/foco para a organização. Quando essa opção for escolhida, significa que a empresa entrou em um mundo mais restrito e competitivo, sabendo que terá um determinado segmento de produto ou um grupo de compradores.

Conforme Tavares (2005, p. 287) o enfoque possui duas variantes:

Uma é a busca contínua de redução no custo no seu segmento-alvo, mantendo-se na *diferenciação*, ou uma diferenciação maior, mantendo-se o mesmo custo ou com menor variação na diferenciação por um custo inferior. Reduzir custo não é mesma coisa que obter vantagem de custo: a empresa pode reduzir custos até o ponto em que estes não sacrifiquem a diferenciação.

A estratégia de enfoque quando absorvida pela organização mostra que é capaz de atender de forma eficaz seus clientes em relação aos seus concorrentes, trabalhando de forma ampla a liderança de custo e a diferenciação de seus produtos.

Portanto, qualquer empresa que queira obter vantagens competitivas deve escolher entre as opções das estratégias genéricas e investir de forma coerente seus recursos, sempre num mesmo caminho enfrentando as forças competitivas.

2.9 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos visam à transformação da visão da empresa em realidade, são a busca de resultados pré-definidos em tempo determinado ou aqueles identificados em um longo período.

Para Lobato (2009, p. 182) os objetivos caracterizam-se da seguinte maneira:

Por ser resultados quantitativos e qualitativos que a organização precisa alcançar em prazo determinado, devendo estar alinhado pelos principais referenciais estratégicos da organização: a filosofia estratégica, a análise ambiental e o estudo de cenários.

Tavares (2005, p.312), explica que os objetivos “refere-se aos alvos que deverão ser conquistados para transformar a visão em realidade, através da canalização de esforços e recursos ao longo de períodos de tempo predefinidos”.

Andrade (2012) evidencia alguns objetivos estratégicos conforme Quadro 2:

Quadro 2: Objetivos Estratégicos

Área	Objetivos Estratégicos
Gestão de Clientes	Aumentar o nível de satisfação dos clientes; Ampliar a carteira de clientes;
Produto mercado e imagem	Aumentar o volume de vendas; Melhorar a imagem da empresa perante a sociedade;
Organização, tecnologia e processos	Melhorar a agilidade e a eficiência dos processos administrativos e de vendas; Aumentar a eficiência dos processos de produção;
Gestão de Pessoas	Melhorar a qualificação profissional; Aprimorar a dedicação dos empregados;
Finanças	Aumentar a lucratividade; Aumentar o retorno sobre o capital empregado.

Fonte: Adaptado de Andrade (2012)

Para alcançar resultados precisos, os objetivos devem ser claramente entendidos por seus colaboradores, suas fontes totalmente utilizadas e sua abrangência, prazo e forma estabelecidos de forma prioritária, podendo ser estabelecido dentro e fora da organização.

2.10 PLANO DE AÇÃO

Essa etapa do processo estratégico é essencial para o desenvolvimento e materialização da estratégia. O processo de elaboração dos objetivos e das estratégias é de fundamental importância, mas o plano de ação coloca-os em prática.

Conforme Lobato et al. (2009, p. 192):

o plano de ação é formado por um conjunto de objetivos gerais, estabelecidos em função da missão que, por sua vez, são desdobrados em estratégias. Cada estratégia sinaliza como o objetivo deve ser atingido, qual

o prazo de início e término, quem é o responsável por sua execução e quais os recursos necessários para implantação.

Segundo Oliveira (2002), plano de ação consiste em uma ferramenta auxiliar na execução de atividades ou projetos. Nele são destacados os diversos pontos específicos que deverão ser cumpridos para a execução das tarefas pertinentes àquele projeto.

Para elaboração do plano, normalmente utiliza-se formulários para programar quais os objetivos, estratégias, prazos, responsáveis e recursos que serão organizados, sendo demonstrado abaixo um modelo, conforme Figura 5:

Figura 5: Formulário Plano de Ação 5W2H

Formulário Plano de Ação 5W2H						
WHAT	WHY	WHERE	WHEN	WHO	HOW	HOW MUCH
Objetivos	Por quê?	Local de Aplicação	Previsão	Responsável	Ações	Custo Estimado

Fonte: Adaptado de Lucca (2013)

Esse formulário identifica de forma rápida os elementos necessários que precisam ser implementados no plano de ação, indica os objetivos para o processo, quem será o responsável pelo planejamento, quando será elaborado, onde será executado, o porquê da execução, como será feito e quanto custará para realizar os objetivos.

Desenvolvido o plano para execução, todos os colaboradores da instituição devem estar comprometidos igualmente para o alcance dos resultados esperados.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Este capítulo apresentará a metodologia a ser utilizada na elaboração do estudo, oportunidade em que será conceituado cada método empregado, a fim de melhor direcionar a pesquisa e alcançar os objetivos propostos.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Para realização e aprofundamento de forma mais abrangente no estudo elencado, serão necessários alguns procedimentos de pesquisas para chegar a respostas mais precisas do trabalho.

Para Gil (1999, p. 42), a pesquisa tem um caráter pragmático, é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

Existem classificações diferentes de pesquisa que abordam métodos distintos, representado pelo Quadro 3 a seguir:

Quadro 3: Métodos de Pesquisa

ABORDAGENS	MÉTODOS EXISTENTES			
Problema	Quantitativa		Qualitativa	
Objetivos	Exploratória	Descritiva		Explicativa
Procedimentos Técnicos	Bibliográfica	Documental	Experimental	Levantamento
Estudo de Caso			Participante	

Fonte: Elaborada pela autora.

Na sequência do estudo será apresentada a conceituação dos tipos de pesquisa e também apresentados os métodos que serão utilizados para a realização do trabalho.

3.1.1 Abordagem do Problema

São classificados no método de abordagem do problema dois tipos de pesquisa: a quantitativa e a qualitativa.

A pesquisa quantitativa, como seu nome já expressa, busca quantificar as informações, ou seja, transformar em números as opiniões coletadas. Esse método utiliza instrumentos estatísticos como percentagens, média, desvio-padrão etc.

O quantitativo, conforme o próprio termo indica, significa quantificar opiniões, dados, nas formas de coleta de informações, assim como com o emprego de recursos e técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentagem, média, moda, mediana e desvio-padrão, até as de uso mais complexo, como coeficiente de correlação, análise de regressão, etc., normalmente utilizados em defesas de teses. (OLIVEIRA, 1999, p. 115)

Já a pesquisa qualitativa é descritiva, exige que o pesquisador esteja ligado aos fatos, pois a coleta de dados é o ambiente natural. Busca entender os fatos e contribuir para a sua resolução.

Conforme Oliveira (1999, p. 117):

As pesquisas que se utilizam a abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuição no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

No estudo em questão será utilizado o método de pesquisa qualitativa, por meio do qual serão analisados todos os procedimentos dentro da empresa, observando quais os maiores desafios da administração e apresentando as contribuições do trabalho para melhoria da organização.

3.1.2 Abordagem dos Objetivos

Na abordagem sobre os objetivos são encontradas as opções de pesquisa exploratória, descritiva e explicativa.

A exploratória é utilizada quando há pouco conhecimento de determinado assunto, não requer formulação de hipóteses para serem testadas e é utilizada normalmente por quem não conhece o tema pesquisado.

Pesquisa exploratória é recomendada quando há pouco conhecimento sobre o problema a ser estudado (CERVO; BERVIAN; DA SILVA, 2007, p. 61).

Na pesquisa descritiva busca-se descrever as características do grupo ou comunidade que está sendo pesquisado, através da coleta de dados por pesquisa de opinião ou questionários.

Para Gil (1991) a pesquisa descritiva propõe descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática.

A pesquisa explicativa propõe identificar fatores que contribuem para a ocorrência dos fatos e se aproxima melhor da realidade dos fenômenos.

Gil (1994) ressalta que as pesquisas explicativas buscam identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Por explicar a razão e o porquê das coisas, este é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade. Pode-se dizer que o conhecimento científico está assentado nos resultados oferecidos pelos estudos explicativos.

Analisando todos os estudos para a escolha do método a ser utilizado na abordagem dos objetivos, concluiu-se que o melhor sistema para contribuir com o estudo foi o método descritivo.

3.2 PROCEDIMENTO PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Na coleta e análise de dados abrangem os tipos de pesquisa: bibliográfica, documental, experimental, levantamento, estudo de caso e participante que podem ser utilizados no trabalho para elaboração do mesmo. Buscou-se conceituar cada opção no Quadro 4 e em seguida demonstrar qual se enquadra melhor no estudo.

Quadro 4: Métodos de pesquisa dos procedimentos técnicos

Bibliográfica
<p>Elaborado através de material já existente, como livros e artigos científicos.</p> <p>A pesquisa bibliográfica, [...] tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizaram sobre determinado assunto ou fenômeno. (OLIVEIRA 1999, p. 119).</p>
Documental
<p>É realizada por meio de documentos uma investigação, com o objetivo de descrever e comparar os costumes, comportamentos tanto da realidade presente, como do passado.</p> <p>Segundo Silva e Grigolo (2002), a pesquisa documental vale-se de materiais que ainda não receberam nenhuma análise aprofundada.</p>
Experimental
<p>Ocorre quando manipula-se diretamente as variáveis relacionadas com o objeto de estudo. Permite analisar e observar um fenômeno sob condições determinadas.</p> <p>Para Gil (1989, p. 73), “de modo geral, o experimento representa o melhor exemplo de pesquisa científica”.</p>
Levantamento
<p>Envolve diretamente a pesquisa em grupo de pessoas querendo conhecer o comportamento das mesmas e através de meios quantitativos obter as conclusões dos dados.</p> <p>Conforme Gil (1991), levantamento é quando a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer.</p>
Estudo de Caso
<p>Visa conhecer a profundidade do tema pesquisado para analisar aspectos variados.</p> <p>Para Gil (1991) o estudo de caso propõe o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento.</p>
Participante
<p>É a interação entre o pesquisador e os investigados. Promove a interação com o objeto de pesquisa.</p> <p>Pesquisa Participante é quando se desenvolve a partir da interação entre pesquisadores e membros das situações investigadas. (GIL, 1991).</p>

Fonte: Elaborada pela autora.

Depois de explanados todos os métodos possíveis de pesquisa dos procedimentos técnicos, será utilizado o método de estudo de caso para contribuição no trabalho, a fim de realizar uma análise do ambiente e verificar quais procedimentos devem ser elaborados para melhoria do desempenho da empresa.

4 ESTUDO DE CASO

No desenvolvimento desse capítulo será elaborada uma proposta de planejamento estratégico para uma cooperativa de agricultura familiar da região do extremo sul catarinense, de forma a apresentar suas características iniciais para formulação do planejamento.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Por opção da administração, a identidade da empresa foi mantida em sigilo. Assim, ela será identificada como cooperativa “Cooperar”.

A cooperativa Cooperar está localizada na cidade de Turvo/SC, criada em 20 Agosto de 2010, inicialmente composta por 22 sócios, sendo eles amigos e agricultores de uma comunidade do interior da cidade, com intuito de melhores preços para as suas produções. Hoje possui em seu quadro social, em média, 200 associados, sendo uma pequena cooperativa da região trabalhando no ramo da agricultura familiar, explora a comercialização de produtos para seus associados, a compra da produção dos agricultores para venda em conjunto, assim recebendo melhores ofertas.

É uma empresa enquadrada no regime de tributação lucro presumido e é composta por cotas vendidas aos seus sócios, onde todos possuem as mesmas responsabilidades e direitos na sociedade.

Na sequência serão elencados de forma abrangente os produtos e serviços efetuados pela empresa e demais assuntos para o planejamento.

4.1.1 Produtos e Serviços

A cooperativa atualmente desenvolve os trabalhos nos ramos de gado leiteiro, arroz, hortifrúti, pitaya, entre outras produções. Seu principal objetivo é buscar melhores preços nas compras de insumos para utilização nas lavouras e também a venda dos produtos de seus associados com melhores preços ao mercado.

Na compra de insumos seu trabalho é negociar junto aos fornecedores melhores preços e a revenda a seus associados com o mesmo fim, sempre buscando a compra em conjunto para conseguir negociações ainda melhores, assim gerando mais lucros aos seus associados.

Na esfera que a empresa se encontra, hoje sua principal renda mensal é proveniente da compra da produção dos agricultores, revendendo ao mercado destino, sendo que por essa atividade a cooperativa cobra de seus associados uma taxa de administração para sua manutenção.

Sua proposta de trabalho se concretiza de forma eficaz, sempre visando ao benefício que será gerado a todos os sócios, não diferenciando o porte dos seus produtores e sempre levando em pauta realmente o sentido de cooperativa.

4.1.2 Clientes

A empresa Cooperar é regida pela Lei das Cooperativas nº 5.764/71 e também pelo seu Estatuto Social. Um dos pontos elencados nas normas das cooperativas é o ato cooperado, isto é, a venda ou a prestação de serviços diretamente a seus sócios sendo a finalidade da empresa.

A empresa não está impedida de vender ou prestar serviços a terceiros, mas, nesse caso, perderá os benefícios da imunidade, isenção e não-incidência da tributação de alguns tributos relacionados a essas atividades, quando não exercido o ato cooperado.

Hoje a instituição trabalha apenas com seus associados na compra de suas produções para revenda, sempre visando o benefício a quem acredita que realmente cooperar é a melhor forma de estar em sociedade.

Seus clientes na compra das produções são empresas do ramo leiteiro e hortifrutigranjeiro, que compram os produtos explorados pelos associados por intermédio da empresa Cooperar.

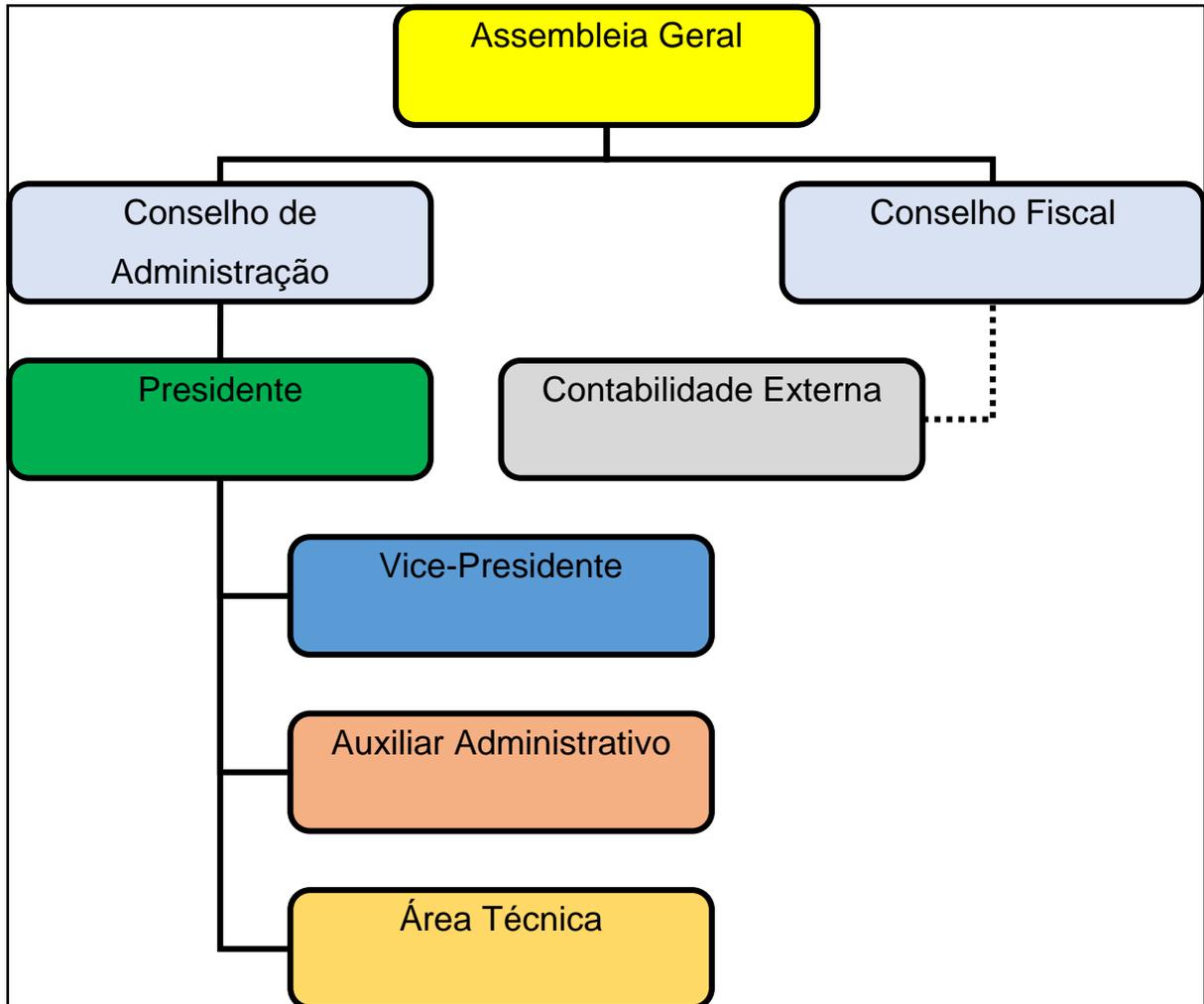
4.1.3 Organograma

A atual estrutura organizacional da empresa é reduzida, mas já pré-definida, tendo em seu quadro 03 (três) colaboradores que recebem remuneração

fixa, sendo distribuídos em 01 (um) colaborador no setor administrativo, 01 (um) no setor da área técnica e o presidente da cooperativa recebendo pró-labore.

Na sequência será demonstrado o organograma da cooperativa, que exhibe como a empresa se distribui:

Figura 6: Organograma da empresa



Fonte: Elaborado pela autora.

O organograma de uma cooperativa se diferencia por iniciar com a assembleia geral, em que as tomadas de decisões são realizadas por seus cooperados, os quais se reúnem uma vez ao ano para aprovar as contas executadas e o novo planejamento para o ano seguinte, sendo eles os principais gerenciadores da instituição.

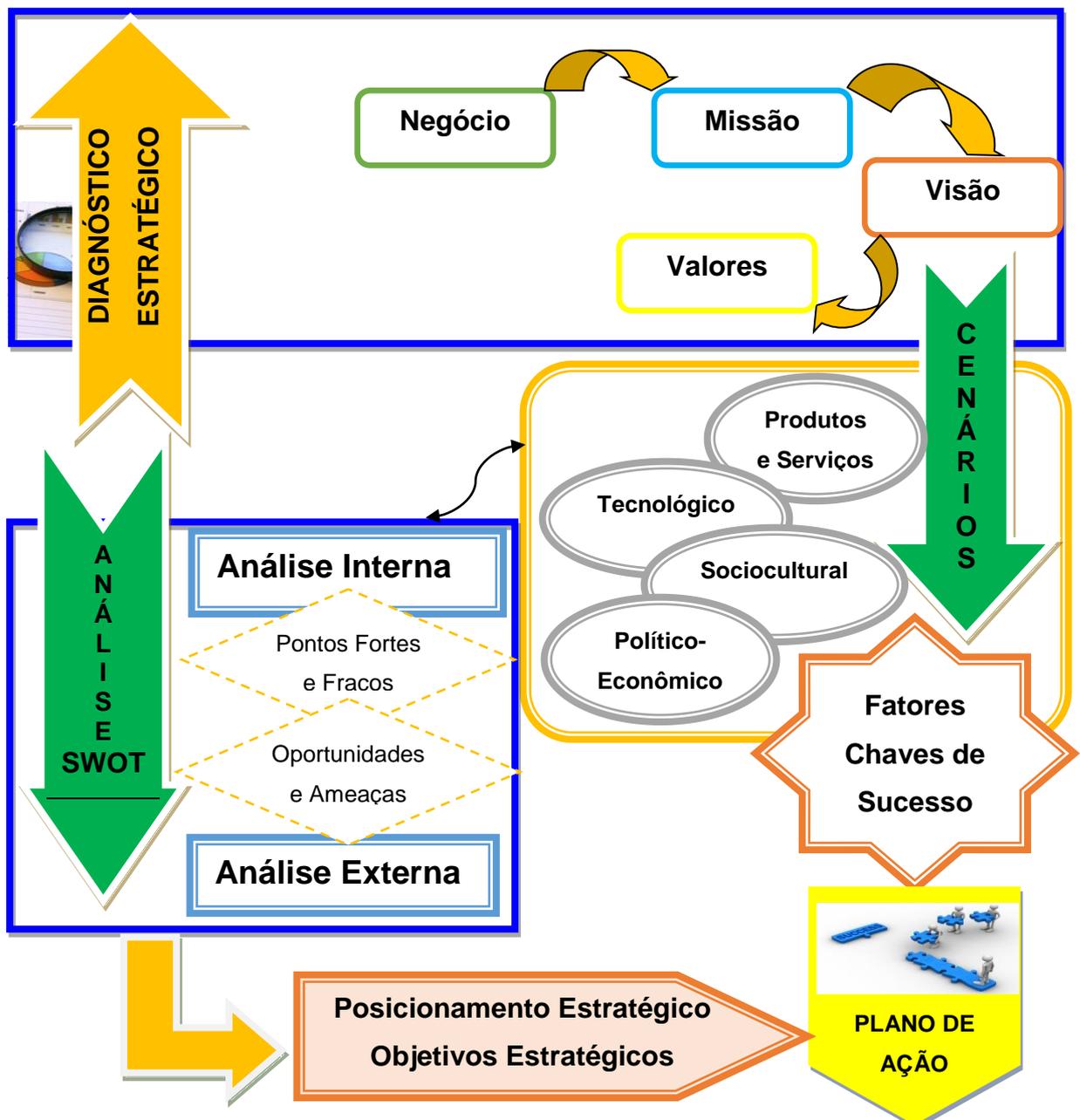
O presidente é quem representa todos os sócios em reuniões e decisões diárias, sendo que não há possibilidade de reunião semanal ou mensal para

decisões em conjunto com todos os sócios. A contabilidade é terceirizada, sendo avaliada mensalmente pelo Conselho Fiscal da organização.

4.2 ETAPAS DO ESTUDO

Conhecendo melhor a empresa e a partir do desenvolvimento do referencial teórico sobre planejamento, apresentaremos na sequência do trabalho o estudo de caso aplicado através da implantação do planejamento estratégico com início no ano de 2016 a 2021, representado pela figura 8:

Figura 7: Etapas do estudo de caso



Fonte: Elaborado pela autora

Esta primeira etapa do planejamento inicia-se com o diagnóstico estratégico, onde será determinado qual o negócio da instituição, a missão, visão e valores da empresa, especificando quais os princípios que serão seguidos para implementação desses passos. Essa etapa forma a imagem da organização diante do mercado, onde os princípios, crenças e valores dos próprios sócios formam a instituição a sua maneira.

Depois de concluída a primeira fase, iniciamos a construção dos cenários, onde a iniciativa é projetar ações futuras, sempre observando e avaliando o ambiente que a empresa se encontra para a melhor escolha nas tomadas de decisões.

Em decorrência da criação dos cenários busca-se a definição dos fatores chaves de sucesso, sendo um elemento essencial para o sucesso competitivo no setor que a empresa trabalha e buscando maiores oportunidades para inovação no seu setor.

Com isso, será definida a análise do ambiente buscando conhecer a real situação que a empresa se encontra, assim criando a matriz SWOT. Essa fase demanda análise interna da empresa, conhecendo quais os pontos fortes e fracos, e com isso analisando também o ambiente externo, visando conhecer quais as oportunidades e ameaças que a instituição possui.

Na sequência, define-se o posicionamento e objetivos estratégicos da empresa. No posicionamento estratégico a iniciativa é apresentar aos clientes seu valor diante do mercado e no objetivo estratégico é buscar que a visão elaborada seja transformada em realidade em um período pré-estabelecido e executado de forma prioritária.

Portanto, após determinar todas as fases iniciais do planejamento chegou o momento de executarmos os objetivos que foram elaborados, sempre evidenciando o maior número de detalhes possíveis para pôr em prática a execução do plano de ação.

4.3 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para iniciarmos a construção do planejamento da empresa Cooperar precisamos elaborar o Diagnóstico Estratégico da instituição. Nele definiremos o negócio, a missão, visão, valores, fatores chaves de sucesso e os cenários, conforme demonstrados a seguir:

4.3.1 Negócio

Comercialização e intermediação de produtos agrícolas.

4.3.2 Missão

Produzir maior retorno financeiro aos seus associados, visando sempre o crescimento da agricultura familiar.

4.3.3 Visão

Ser reconhecida como modelo do verdadeiro cooperativismo, pela qualidade de seus serviços e produtos e pela integridade diante de seus associados.

4.3.4 Valores

- ✓ Qualidade;
- ✓ Transparência;
- ✓ Valorização de seus associados;
- ✓ Confiança;
- ✓ Resultados.

4.3.5 Fatores Chaves de Sucesso

Figura 8: Fatores Chaves de Sucesso



Fonte: Elaborado pela autora

4.3.6 Cenários

A seguir serão apresentados os cenários social, tecnológico, sociocultural e político-econômico, conforme quadro a seguir:

Quadro 5: Cenários

CENÁRIOS	
Social	Divulgação dos trabalhos por meio das redes sociais e associados. Novas propostas de evolução administrativa abrindo portas a novos associados.
Tecnológico	Investimento em novas estruturas para melhoria dos serviços; Aquisição de sistemas técnicos para agilidade nas operações.
Político	Apoio das entidades para o desenvolvimento interno e externo; Aumento das obrigações tributárias.
Econômico	Créditos disponíveis para investimentos de novas estruturas; Juros baixos nas linhas de créditos; Novos mercados.

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme demonstrado no quadro 5, as projeções dos cenários são essenciais para novos futuros. Com a empresa adotando os pontos e executando de forma eficaz, os cenários serão executados corretamente e as decisões serão tomadas com maior segurança.

4.4 ANÁLISE AMBIENTAL

O ponto seguinte do nosso processo de planejamento é a análise do ambiente que a empresa está inserida. Na sequência serão determinados quais os

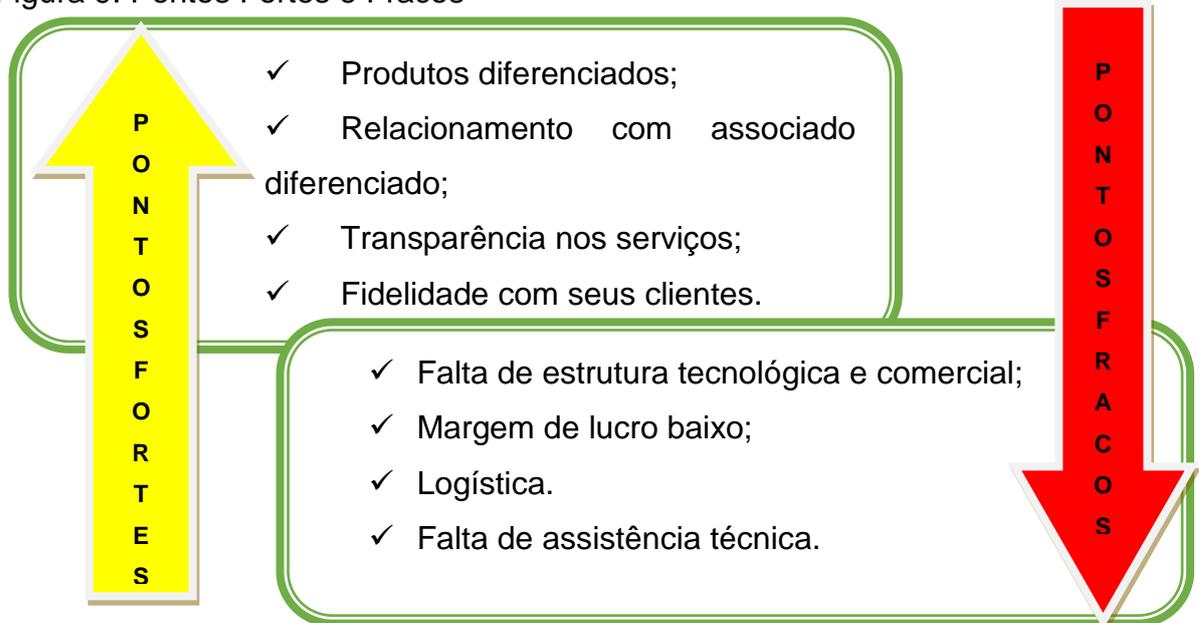
pontos fortes e fracos da empresa e em seguida as oportunidades e ameaças que o mercado lhe oferece.

4.4.1 Análise Interna

Sendo analisada internamente, a empresa pode encontrar pontos fortes e fracos que tendem a atrapalhar o seu desenvolvimento econômico. Se conhecermos e trabalharmos para desenvolver os pontos fortes e melhorar os pontos fracos conseguiremos chegar aos resultados esperados.

Na sequência será demonstrada através da Figura 9 a análise interna da empresa Cooperar:

Figura 9: Pontos Fortes e Fracos



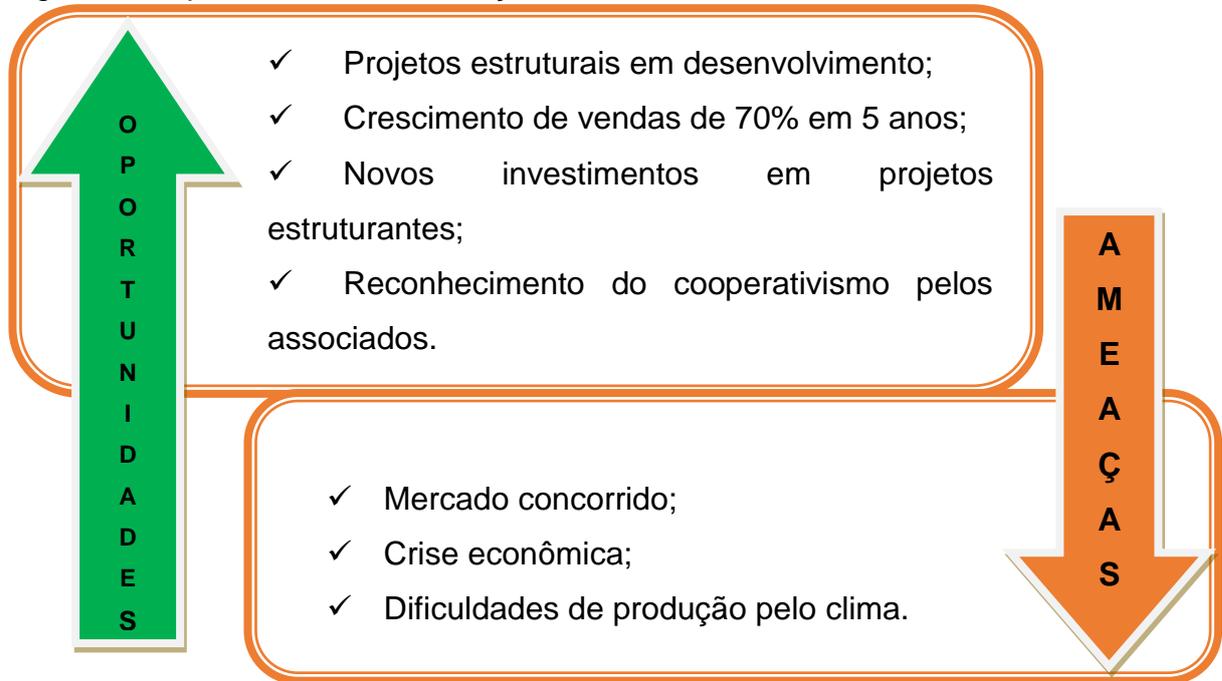
Fonte: Elaborado pela autora

Conforme apresentado através da análise interna, existem pontos fortes e fracos que prejudicam e favorecem o desenvolvimento dos trabalhos da entidade, mas para que a empresa melhore suas ações primeiramente precisa reconhecer as deficiências e as qualidades, e trabalhá-las para buscar o sucesso.

Outro ponto que deve ser observado são as oportunidades e ameaças que o setor traz à empresa, os quais serão apresentados na sequência.

4.4.2 Análise Externa

Figura 10: Oportunidades e Ameaças



Fonte: Elaborado pela Autora

Na análise externa existem muitas oportunidades e ameaças que a empresa precisa identificar, sabendo quais irão prejudicar diante o mercado e tentar bloqueá-las ou trazê-las para dentro do negócio para o seu sucesso quando houver oportunidades, buscando sempre ser coerentes com a realidade da empresa.

Com base nas informações da análise interna e externa precisamos determinar quais os pontos que serão adotados através da criação da matriz FOFA ou matriz SWOT, apresentado no item a seguir.

4.4.3 Análise SWOT

Com as informações da análise ambiental finalizadas, precisamos cruzar as oportunidades e ameaças e os pontos fortes e fracos, pois através desses resultados conseguimos elaborar a matriz SWOT, conforme figura 11:

Figura 11: Matriz SWOT

	AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO	
PONTOS FORTES	Produtos diferenciados; Relacionamento com associado diferenciado; Transparência nos serviços; Fidelidade com seus clientes.	Projetos em desenvolvimento; Crescimento de vendas de 70% em 5 anos; Novos investimentos em projetos estruturantes; Reconhecimento do cooperativismo pelos associados.	OPORTUNIDADES
PONTOS FRACOS	Concorrência no setor; Falta de estrutura tecnológica e comercial; Margem de lucro baixo; Logística; Falta de assistência técnica.	Baixo volume de compras; Mercado afunilado; Crise econômica; Dificuldades de produção pelo clima.	AMEAÇAS

Fonte: Elaborado pela autora

Observando a matriz SWOT existem muitos pontos que precisam de maior atenção pela instituição para realizar seus objetivos. Pode-se observar que os pontos fracos e ameaças da empresa Cooperar são predominantes tanto internamente como externamente, pois as dificuldades como concorrência, margem de lucro baixa e crise econômica afetam muito o setor em que ela se encontra.

Os pontos elencados devem ganhar muita atenção dos gestores, pois driblar essas dificuldades não é tarefa fácil no momento de crise em que o mercado se encontra, mas a implantação de novas ideias e oportunidades trarão à cooperativa novas forças para continuar no mercado competitivo.

Não podemos esquecer que existem pontos fortes e oportunidades dentro da instituição, os quais devem ser trabalhados ainda mais para que continuem predominando dentro da cooperativa. São oportunidades influentes que podem fazer a organização crescer ainda mais, como projetos estruturais em desenvolvimento

que criarão novos serviços, como estocagem de sementes, fabricação para alimentação animal, entre outros trabalhos para os associados, sempre levados através de um rigoroso planejamento financeiro para desenvolver com tranquilidade.

Portanto, desenvolver novos planos e oportunizar novas possibilidades aos seus sócios é um dos principais objetivos que a cooperativa prioriza, mas levando sempre em conta as dificuldades que podem aparecer no decorrer do processo. Para que esses planos sejam realizados precisamos ter estratégias e objetivos para iniciarmos o processo, os quais serão demonstrados no próximo item.

4.5 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS

Para que os resultados sejam alcançados de forma eficaz, precisamos estar fundamentados em objetivos e estratégias. Na sequência serão demonstrados os objetivos estratégicos que foram definidos pela empresa Cooperar para iniciar o alcance de seus resultados:

Tabela 1: Objetivos Estratégicos

ÁREA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
Gestão de Clientes	Aumentar a fidelidade; Aumentar a satisfação dos clientes;
Produto, mercado e imagem	Aumentar o volume de vendas; Divulgar a marca da empresa para ser ainda mais reconhecida;
Organização, tecnologia e processos	Aumentar o processo tecnológico através de sistema ERP para melhor gestão;
Gestão de Pessoas	Aumentar a capacitação de seus funcionários; Contratar serviço técnico agrícola;
Finanças	Investimentos em novas estruturas; Aumento da lucratividade;

Fonte: Elaborado pela autora

Depois de repassados todos os objetivos e estratégias que a empresa deseja alcançar com êxito, essas informações tendem a ser repassadas a todos os integrantes que administram e fazem parte da cooperativa, para que entendam e coloquem em prática os objetivos.

4.6 PLANO DE AÇÃO

Iniciamos o processo do plano de ação, que é a etapa de concretização das estratégias e dos objetivos que foram elaborados. O plano de ação da cooperativa Cooperar será evidenciado conforme quadro 5 e por ser um trabalho acadêmico será apresentado apenas um plano para o estudo:

Quadro 6: Plano de ação

Plano de Ação					
Objetivo: Aumento das vendas					
WHAT	WHY	WHERE	WHEN	WHO	HOW MUCH
Estratégias	Meta	Local de Aplicação	Previsão	Responsável	Custo Estimado
Contratação de colaborador do setor	Aumento das vendas em 70% em 5 anos	Setor de Vendas	Agosto 2016	Presidente	R\$ 2.000,00
Aumento das estruturas com local apropriado	Crescimento da empresa em 03 anos	Administrativo e Financeiro	Novembro 2016	Administração	R\$ 600.000,00
Melhorias tecnológicas e comercial	Melhor desempenho do setor administrativo para acompanhar o crescimento da empresa	Administrativo	Janeiro 2016	Administração	R\$ 1.500,00
Criação de site e divulgação da empresa por redes sociais	Divulgação da empresa para aumento das vendas	Administrativo	Janeiro 2016	Administração	R\$ 2.000,00

Fonte: Elaborado pela autor

Os objetivos propostos são todos voltados para o aumento das vendas conforme estratégia inicial do plano de ação. Esses objetivos já foram discutidos internamente pela administração da cooperativa e colocados no papel para execução, e a partir do momento em que esses objetivos forem executados na prática, cada ação deve ser executada pelo seu responsável e os objetivos seguidos rigorosamente no período programado e com o orçamento proposto.

Assim, sendo elaborado com todos os interessados nas mudanças e executado de forma concreta, o plano de ação trará os resultados esperados pela instituição.

5 CONCLUSÃO

A importância do planejamento estratégico vinculado as técnicas administrativas, está ligado positivamente nos processos que serão utilizados para tomada de decisões na instituição. A utilização desse sistema de gestão auxilia no desenvolvimento das empresas e acelera o crescimento da mesma junto com a precisão necessária para as decisões rápidas e eficazes.

O alvo principal do trabalho foi a elaboração de um planejamento estratégico onde foram abordados as estratégias, os objetivos estratégicos implantando as ações, metas e objetivos, criados em conformidade com as informações internas e externas da instituição.

O objetivo principal do estudo foi a formulação de um modelo de planejamento estratégico em uma cooperativa de agricultura familiar, onde a contribuição da sua aplicação fez com que os gestores da instituição vejam a relevância da sua implantação.

Os objetivos foram alcançados a partir da elaboração do capítulo 4, onde a montagem do planejamento estratégico através do estudo de caso teve início, sendo levados em conta os princípios e ideologias da empresa, onde foram definidos o negócio da instituição, a missão, visão e valores e na sequência os passos seguintes da implantação, conforme elencado na fundamentação teórica.

Percebeu-se no decorrer do planejamento as dificuldades que surgiram na criação desses pontos que são extremamente importantes para que os resultados esperados sejam alcançados, pois as empresas que não possuem uma estrutura ainda pré-definida para administração das estratégias sofrem ainda mais, sendo o caso da empresa em estudo.

Por fim, foi proposto para a finalização do planejamento um plano de ação para que os objetivos sugeridos sejam executados de forma concreta e seguidos rigorosamente conforme itens sugeridos.

Desta forma, os resultados do estudo foram realizados de forma positiva e satisfatória, onde todos os pontos foram realizados junto a administração da empresa e propostos para serem implantados nos próximos anos de trabalho da organização, melhorando sempre que houver necessidade e que traga ainda mais resultados para a empresa.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 2011.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. 1º São Paulo: Atlas, 2012.

Arruda, M. **Globalização e sociedade civil**: repensando o cooperativismo no contexto da cidadania ativa. Rio de Janeiro: Instituto de Políticas Alternativas para o Cone Sul, 1996.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. **Administração**: novo cenário competitivo. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

CERVO, Amado Luiz; Bervian, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 2007.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

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

GIL, Antônio C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1989.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

GRAMACHO, A. **Cooperativas agrícolas e globalização**. Agroanalysis, p. 14-15, 1997.

LOBATO, David Menezes. **Estratégica de empresas**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2009.

LUCCA, Giancarlo. **Gestão estratégica balanceada**: um enfoque nas boas práticas estratégicas. São Paulo: Atlas, 2013. 242 p.

KOONTZ, Harold; O'DONNELL, Cyril; WEIHRICH, Heinz. **Administração**: fundamentos da teoria e da ciência. Ed. Pioneira, 1986.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. São Paulo: Bookman, 2004.

MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, 2014.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Estratégia empresarial: Uma abordagem empreendedora**. 2º ed. São Paulo: SP. Atlas, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceito, metodologia e práticas**. 17 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1986.

_____. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégica competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência**. 18 Ed. São Paulo: Campus, 1986.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RECH, Daniel. **Cooperativas: uma alternativa de organização popular**. Rio de Janeiro: DP&A, 2000. 190 p.

SCHMIDT, Paulo e SANTOS, José Luiz dos. **Fundamentos de controladoria**. Vol. 17. São Paulo: Atlas, 2009.

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

SILVA, Marise Borba de; GRIGOLO, Tânia Maris. **Metodologia para iniciação científica á prática da pesquisa e da extensão II**. Caderno Pedagógico. Florianópolis, Udesc, 2002.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento Estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: Harba, 1991.

_____, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento estratégico empresarial:**

foco em clientes e pessoas: técnicas para a sua elaboração passo a passo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

VEIGA, Sandra Mayrink; RECH, Daniel. **Associações:** como constituir sociedades civis sem fins lucrativos. Rio de Janeiro: DP&A, 2001. 125 p.