

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

MORGANA STRADIOTO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA MICROEMPRESA

CRICIÚMA

2015

MORGANA STRADIOTO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA MICROEMPRESA

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

Orientador: Prof. Leonel Luiz Pereira.

CRICIÚMA

2015

MORGANA STRADIOTO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA MICRO EMPRESA

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

Criciúma, 02 de Dezembro de 2015.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Leonel Luiz Pereira – Esp. – (Unesc) - Orientador

Prof. Vitor Valentin Piuco Ghellere – Esp. – (Unesc) - Examinador

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, por ter me guiado nessa jornada, para minha família e namorado por me dar força a cada momento, aos verdadeiros amigos feitos ao longo desses 04 anos e meio de curso e que sempre estiveram no meu lado me apoiando psicologicamente nos bastantes momentos difíceis e aos professores que contribuíram para o meu crescimento pessoal e profissional.

AGRADECIMENTOS

Como não podia ser diferente, agradeço primeiramente a Deus, que foi quem me deu força e garra nos momentos de dificuldade, sempre iluminando o meu caminho para que conseguisse concretizar meus objetivos.

Aos meus pais Zenir Lodete Stradioto e Luiz Everaldo Stradioto, que sempre me incentivaram e me apoiaram, por toda educação que me deram e me dão até hoje, bem como meus irmãos Luiz Henrique, Letícia e Laura, que me apoiaram psicologicamente, a minha sobrinha Heloisa que só me traz alegrias.

A todos os meus colegas de classe, que em proporcionaram momentos especiais, alegre e aprendizado, em especial a Jéssica, Murilo, Patrícia, Ricardo e a Tuani que fizeram parte dessa trajetória, dividindo vários momentos, experiências e conquistas.

Muito obrigado também ao meu namorado, Marcos Antônio Canela, que compartilhou comigo esse momento, foi muito paciente, e me ajudou bastante me dando dicas e apoio moral para o desenvolvimento deste e de todos os trabalhos da universidade.

A todos os professores do Curso de Ciências contábeis da UNESC, na qual compartilharam conhecimentos, agregando valores na minha vida acadêmica, pessoal e profissional.

O meu agradecimento em especial, se dá ao meu orientador, professor Leonel Luiz Pereira, que me apoiou e transmitiu todo seu conhecimento necessário para que eu conseguisse concluir este trabalho.

Enfim, um muito obrigado a todos que me apoiaram nessa jornada.

“Cada dia é o dia do julgamento, e nós, com nossos atos e nossas palavras, com nosso silêncio e nossa voz, vamos escrevendo continuamente o livro da vida. A luz veio ao mundo e cada um de nós deve decidir se quer caminhar na luz do altruísmo construtivo ou nas trevas do egoísmo. Portanto, a mais urgente pergunta a ser feita nesta vida é: O que fiz hoje pelos outros?”

Martin Luther king

RESUMO

STRADIOTO, Morgana. **Planejamento Estratégico para uma microempresa**. 2015. 53 p. Orientador Leonel Luiz Pereira. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

Com a grande competitividade e a concorrência, cada vez mais vem ganhando espaço, as empresas que estão preparadas para o mercado atual. Para se ter uma organização que pense no futuro, que queira manter-se no mercado, que aproveite oportunidades, que barre as ameaças e que procure se manter ativa e próspera em um mundo globalizado, faz-se necessário o uso do planejamento estratégico, sendo esse um diferencial para entidade ter seu crescimento. O planejamento estratégico é um processo gerencial eficiente que examina as principais questões da organização, uma vez que considera a análise do ambiente externo e interno auxiliando no futuro empresarial. Desta forma foram apresentados no decorrer da presente pesquisa os passos para elaboração e implementação de um planejamento estratégico. Esses passos foram construídos com base nos modelos de planejamento propostos pelos principais autores da área. Tendo como característica uma pesquisa qualitativa, com uma perspectiva descritiva demonstrando o desenvolvimento do planejamento estratégico, para a coleta e análise dos dados junto ao proprietário em forma de entrevista. Assim foi realizado um estudo de caso em uma empresa do ramo alimentício, sendo apresentado o seu planejamento estratégico, descrevendo a caracterização da empresa, missão, visão, os valores, análise de *SWOT*, os objetivos estratégicos e as estratégias, elaboração das estratégias, e finalizando com o plano de ação. Com o planejamento estratégico implantado, a empresa em questão, terá mais domínio sobre novas mudanças que poderão ser realizadas no decorrer de seu crescimento. A conclusão reforça a adoção de tal artifício para o cumprimento do planejamento estratégico na busca pelo crescimento organizacional.

Palavras-chave: Estratégias. Pontos Fortes. Implementação. Planejamento. Diferencial.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Níveis de Decisão e Tipos de Planejamento.....	17
Figura 2 - O Planejamento nos 3 Níveis Organizacionais.	18
Figura 3 - Postura Estratégica.....	30
Figura 4 - Formulação das Estratégias nas Empresas.....	34
Figura 5 - Planos de Ação – Complemento das Estratégias	36
Figura 6 - Organograma da Empresa Snack Bar.	41
Figura 7 - Princípios e Valores da <i>Snack Bar</i>	43
Quadro 1 - Análise de Swot Snack Bar.	45
Quadro 2 - Objetivos Estratégicos.....	46
Quadro 3 - Objetivos Estratégicos e Estratégias para o Setor de Gestão.....	46
Quadro 4 - Plano de Ação – (Objetivo N° 1)	47
Quadro 5 - Plano de Ação – (Objetivo N° 2)	48
Quadro 6 - Plano de Ação – (Objetivo N° 3)	49
Quadro 7 - Plano de Ação – (Objetivo N° 4)	49

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 TEMA, PROBLEMA e QUESTÃO DE PESQUISA.....	14
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	15
1.3 JUSTIFICATIVA	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 NÍVEIS DE PLANEJAMENTO.....	17
2.1.1 Planejamento tático	19
2.1.2 Planejamento operacional	19
2.1.3 Planejamento estratégico	20
2.2 COMPONENTES DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	22
2.2.1 Missão	23
2.2.2 Visão	24
2.2.3 Objetivos	25
2.2.4 Princípios e Valores	26
2.2.5 Análise swot	27
2.2.5.1 Análise externa.....	28
2.2.5.2 Análise interna.....	28
2.2.6 Estratégia	29
2.2.6.1 Tipos de Estratégias.....	30
2.2.6.1.1 <i>Estratégia de Sobrevivência</i>	30
2.2.6.1.2 <i>Estratégia de Manutenção</i>	31
2.2.6.1.3 <i>Estratégia de Crescimento</i>	32
2.2.6.1.4 <i>Estratégia de Desenvolvimento</i>	32
2.2.6.2 Formulação da Estratégia	33
2.2.6.3 Implantação da Estratégia.....	35
2.2.7 Planos de Ação	35
2.3 IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	36
3 METODOLOGIA	38
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	38
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	39
4 ESTUDO DE CASO	40
4.1 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA	40
4.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	41

4.2.1 Missão	41
4.2.2 Visão.....	42
4.2.2.1 Princípios e Valores.....	43
4.2.3 Análise <i>SWOT</i>.....	44
4.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS.....	45
4.3.1 Formulação das Estratégias.....	46
4.4 PLANOS DE AÇÃO.....	47
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	51
REFERÊNCIAS.....	52

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo será apresentada a ideia central da pesquisa que se trata do planejamento estratégico e sua implementação em uma microempresa, verificando sua contribuição, demonstrando o problema que originou a pesquisa, assim como seus objetivos principal e específicos. O capítulo também discorrerá sobre a justificativa da elaboração da pesquisa e a metodologia apresentada para o presente estudo.

1.1 TEMA, PROBLEMA e QUESTÃO DE PESQUISA

Administrar uma empresa que não tenha um planejamento estratégico definido, é uma tarefa um tanto difícil, pois este poderá trazer algumas vantagens com relação ao crescimento econômico e competitivo.

O mercado exige cada vez mais que as empresas tenham estratégias de crescimento e com visão inovadora, buscando sempre melhorar seu planejamento, visando o equilíbrio dos ambientes, tanto interno quanto externo, buscando assim a longevidade da empresa.

Segundo Wood Jr. e Caldas (2007, p. 99):

para atingir esse equilíbrio, a receita era fazer uma análise das ameaças e oportunidades que o ambiente externo apresenta e uma avaliação das forças e fraquezas da própria empresa. Com essas informações, determinava-se a melhor combinação entre possibilidades e capacidades e identifica-se o direcionamento estratégico a ser adotado.

O planejamento estratégico traz uma capacidade de transformação empresarial, fazendo com que o gestor tenha uma visão ampla, tornando a empresa competitiva e com destaque no mercado, adaptando-se as mudanças, pois a sobrevivência é uma questão constante no dia-a-dia do empresário.

O estudo do planejamento estratégico propicia inovações na estrutura da empresa, fazendo com que o proprietário tenha uma melhor visão e capacidade de crescimento. A empresa objeto de estudo é uma empresa familiar, conservadora, e com certo medo de apostar em inovações.

Planejamento estratégico não é exclusivo de empresas de pequeno e grande porte, cabe também as microempresas, principalmente aquelas de gestão

familiar. Sendo assim surge a seguinte questão problema: Quais as contribuições que a implementação do planejamento estratégico poderá trazer para uma microempresa?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Esta pesquisa consiste em verificar as possíveis contribuições que o Planejamento Estratégico pode trazer para uma Microempresa.

Para atingir o objetivo geral têm-se como objetivos específicos os seguintes:

- Identificar a atual forma de gestão da empresa;
- Descrever as etapas de implementação do Planejamento Estratégico; e
- Propor o Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão.

1.3 JUSTIFICATIVA

Diante da importância que as pequenas empresas têm na economia brasileira e que muitas delas não sobrevivem sem o planejamento estratégico, pois é por meio deste que o gestor examinará ideias, e caminhos a seguir, e com isso terá informações necessárias, para condução do seu empreendimento.

Na elaboração do Planejamento Estratégico é necessário coletar as informações que sejam plenamente valorizadas e que deem conhecimento de todas as áreas do negócio, para que o empreendedor possa obter uma visão de futuro, satisfação comercial e financeira que este investimento poderá proporcionar.

Apesar da grande importância do planejamento estratégico, as microempresas possuem muitas dificuldades quanto a questões de sua gestão, no que se refere ao desenvolvimento, competitividade e até mesmo de sobrevivência, onde a maioria surge sem nenhum tipo de planejamento, assim findando suas atividades precocemente.

Diante desse problema estuda-se o tema em questão com intuito de auxiliar os empreendedores, a utilização do planejamento estratégico para aperfeiçoar os negócios, verificando a eficiência e eficácia da utilização do mesmo e proporcionar assim a longevidade da empresa.

A escolha do tema da pesquisa se deu devido à microempresa em questão ser da família do pesquisador, e este conhecer a importância do planejamento para a longevidade da empresa.

Este tema também se deu, para aprofundar o estudo científico do planejamento estratégico, observando sua relevância social e na contabilidade, assim, auxiliando e contribuindo para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste tópico será apresentado o referencial teórico do assunto abordado, buscando descrever o termo planejamento estratégico, seus componentes e a implementação do mesmo, para crescimento da empresa.

2.1 NÍVEIS DE PLANEJAMENTO

O planejamento é a uma forma que os empresários possuem de organizar o empreendimento, para que se possa enxergar os erros e obter resultados positivos para o crescimento gradativo da organização. Para que sejam alcançados esses objetivos, utiliza-se de três níveis organizacionais de planejamento.

Conforme Oliveira (2001), os grandes níveis hierárquicos, o planejamento pode ser dividido em três tipos: Planejamento Estratégico, Planejamento Tático e Planejamento Operacional.

Figura 1 - Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: Oliveira 1991, p. 62

Cada tipo de nível corresponde a um tipo de planejamento:

o **nível institucional** também chamado de estratégico, é aquele que se localiza no ponto mais alto da hierarquia [...] O **nível intermediário**, também chamado de gerencial ou tático, é aquele que está hierarquicamente subordinado ao institucional, onde são formuladas as estratégias funcionais [...] Quanto ao **nível operacional**, ou técnico, é aquele hierarquicamente subordinado ao intermediário, incluindo as pessoas que tem como principal responsabilidade a execução das várias rotinas e tarefas. (ANDRADE, 2012, p. 12 e 13)

Já Chiavenato (2002, p. 224), descreve que, “o planejamento envolve uma volumosa parcela de atividades organizacional”. Com isso ele quer dizer que a organização não para de planejar.

O autor salienta que o nível institucional elabora genericamente o planejamento estratégico, sendo um planejamento de longo prazo, já o nível intermediário, segue com o planejamento tático, sendo este de médio prazo, e por fim o nível operacional que traça os planos operacionais de curto prazo.

Contudo, os três níveis de planejamento são estabelecidos para que as organizações possam seguir uma metodologia de trabalho e tenham a capacidade de desenvolver seus processos de forma organizada na busca da otimização dos resultados diante de muita competitividade, objetivando sempre a melhoria contínua.

Figura 2 - O planejamento nos 3 níveis organizacionais.

Nível Organizacional	Tipo de Planejamento	Conteúdo	Tempo	Amplitude
Institucional	Estratégico	Genérico e sintético	Longo prazo	Aborda a Organização Como um todo. Macro-orientado
Intermediário	Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade separadamente
Operacional	Operacional	Detalhado e analítico	Curto prazo	Aborda cada operação separadamente. Micro-orientado

Fonte: Chiavenato 2002, p. 225.

Sendo cada estágio de planejamento dentro de sua área de competência, objetiva o futuro da entidade. O planejamento impõe racionalidade e proporciona rumo as ações, além de estabelecer coordenação e integração com suas unidades proporcionando harmonia e sinergia necessária para seu desenvolvimento.

2.1.1 Planejamento tático

No planejamento tático, diferente do planejamento estratégico que considera a empresa como um todo, o tático foca nos objetivos de médios prazos e nas estratégias e ações que afetam somente uma parte da empresa.

De acordo com Oliveira (2001, p. 89) “o planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não toda empresa. Assim trabalha com os objetivos estabelecidos no planejamento estratégico”.

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 (ANDRADE, 2012, p. 14).

Chiavenato (2002, p. 228) acredita que,

[...] o planejamento tático envolve uma determinada unidade organizacional: um departamento ou divisão. [...] o planejamento tático se estende pelo médio prazo, geralmente o exercício de um ano. [...] o planejamento tático é desenvolvido pelo nível intermediário. Na verdade, vários planejamentos táticos, formam o planejamento estratégico, enquanto estes se desdobram em planos operacionais para sua realização.

Portanto, pode-se observar que planejamento tático é desenvolvido em níveis intermediários da organização, e sua principal finalidade é a utilização eficiente de recursos disponíveis para alcançar os objetivos fixados, bem como as políticas determinadas para o processo decisório da empresa.

2.1.2 Planejamento operacional

O planejamento operacional apresenta uma formulação por meio de documentos escritos, metodologias e implantação. Representa a união de algumas partes do planejamento tático, com um detalhamento maior, em um menor prazo de acontecimentos, sendo partes do planejamento tático (OLIVEIRA, 2001).

“O planejamento operacional inclui cada grupo de tarefas que necessitam ser executadas, é bastante detalhado e é direcionado para curto prazo”. (OLIVEIRA, 2012, p. 14)

Conforme Chiavenato (2002), planejamento operacional é focalizado no curto prazo, e tem por objetivo abranger as tarefas ou atividades específicas, projetadas, a fim de alcançar as metas impostas pela organização.

O autor afirma que “o planejamento operacional é constituído de uma infinidade de planos operacionais, que se proliferam nas diversas áreas e funções dentro da organização” (CHIAVENATO, 2002, p. 231).

O planejamento operacional geralmente é desenvolvido no curto prazo pelos níveis organizacionais inferiores, é o planejamento de tomada de decisões rápidas, com foco básico nas atividades do dia-a-dia da empresa, e devem ser precisos e fáceis de manipulação.

2.1.3 Planejamento estratégico

Planejamento estratégico é uma ferramenta que auxilia na gestão empresarial. Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39) “o planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando”.

Os autores salientam que o planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou viabilidade da empresa. Mas aplicado isoladamente, é insuficiente, pois não se trabalha apenas com ações imediatas e operacionais: é preciso que, no processo de planejamento estratégico, sejam elaborados de maneira integrada e articulada todos os planos táticos e operacionais da empresa.

“O aparecimento do planejamento estratégico representou uma contribuição inovadora no campo da gestão e do processo decisório das organizações, por ter revelado a ligação entre a organização e o ambiente” (LEAL FILHO, 2007, p. 88).

De acordo com Andrade (2012, p. 15) o planejamento estratégico está relacionado,

a uma função dos principais dirigentes, pois qualquer organização atribui aos administradores de cúpula a responsabilidade de visualizar, iniciar e alcançar objetivos. Entretanto, para que o sistema de planejamento organizacional obtenha efeitos sinérgicos, torna-se necessário incluir a participação integrada dos demais níveis da organização.

O planejamento estratégico não tem como objetivo somente a obtenção da lucratividade, mas sim, para empresa permanecer no mercado, auxiliando no crescimento econômico e facilitando a tomada de decisão dos gestores. Planejar é o esforço de descrever amplamente as decisões que poderão conduzir a organização

para uma posição futura e desejada, criar metas, definir políticas, identificar os vetores de desempenho e conhecer os fatores críticos de sucesso (LUCCA, 2013).

Cada entidade terá um planejamento conforme sua necessidade, definindo técnicas que demonstrem soluções viáveis para corrigir falhas e defeitos dentro da organização.

Conforme Oliveira, (2002) o propósito do planejamento estratégico pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável para avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitaram a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente eficiente e eficaz.

O planejamento estratégico trata todas as funções da empresa como uma forma conjunta e sistêmica. Um dos objetivos do planejamento estratégico consiste em encontrar formas mais adequadas para alcançar os objetivos desejados. Planejamento estratégico é um processo lógico com um objetivo de melhorar a capacidade competitiva da organização.

Para Rasmussen (1990), o planejamento estratégico, por definição, significa planejar o futuro perante as limitações psicológicas e físicas e os pontos fortes e fracos de uma organização, considerando as alterações do comportamento do microambiente referente aos segmentos econômicos, políticos, tecnológicos, sociais ecológicos, legais geográficos, demográficos e principalmente competitivo.

Com o Planejamento Estratégico, não se pretende adivinhar o futuro, mas traçar objetivos futuros viáveis e propor ações para alcançá-los. A questão não é saber o que acontecerá amanhã, mas sim o que fazer para evitar ser surpreendido com incertezas do amanhã (MÜLLER, 2014).

Nele são descritas as atividades necessárias para ir do ponto no qual nos encontramos, até o objetivo desejado. É um processo que exige tomada de decisão crítica, tanto para o seu início como no seu decorrer. Mas é um processo que igualmente objetiva deixar a organização numa posição privilegiada no mercado, em relação a seus competidores.

Já Lucca (2013 p. 2) acredita que “o primeiro passo será evidenciar alguns conceitos básicos elementares, como: a definição de missão, visão e valores organizacionais. Sem esses conceitos claramente definidos, será difícil conduzir um processo de gestão estratégica balanceada”.

O planejamento estratégico é considerado uma ótima ferramenta de gestão, que auxilia os administradores na tomada de decisão, mostrando a melhor direção a ser seguida, visando obter melhores resultados na relação entidade com seu ambiente interno e externo.

Segundo Oliveira (2001, p. 89) “o planejamento estratégico é geralmente de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e enfoca na formulação de objetivos e a seleção dos cursos a serem seguidos para sua execução, levando em conta as condições internas e externas da entidade”.

“O planejamento estratégico é uma função dos principais dirigentes, pois qualquer organização atribui aos administradores de cúpula a responsabilidade de visualizar, iniciar e alcançar objetivos” (ANDRADE, 2012, p. 15).

No entanto, o planejamento desenvolvido dentro das organizações é considerado uma nova ferramenta de gestão, que visa facilitar a administração dos negócios, pois por meio dele o gestor traça suas metas, objetivando um melhor desempenho nos processos, como também um maior aproveitamento no tempo, e recursos da empresa.

Chiavenato (2002, p. 226), acredita que “o planejamento estratégico é um processo organizacional compreensivo de adaptação através da aprovação, tomada de decisão e avaliação”.

Portanto, é importante frisar, que o planejamento estratégico deve estar presente nas organizações que buscam a excelência como também no desenvolvimento dos seus produtos e serviços, sendo que é preciso estar sempre se atualizando, devido às grandes mudanças que vem surgindo no mercado.

2.2 COMPONENTES DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para elaborar o planejamento estratégico é necessário utilizar de alguns aspectos, que auxiliarão na implementação do mesmo para o desenvolvimento da empresa e permanência no mercado.

2.2.1 Missão

Antes de definir a atividade da empresa, é necessário identificar o que a entidade quer ser, qual benefício que vai gerar perante o mercado, e o seu crescimento econômico.

Para Pereira (2005) é a proposta que uma empresa se faz nas suas relações com o mercado, consigo mesma e com a comunidade onde atua. Deve estar de acordo com a Visão e ser factível. É por isso que a Missão representa um compromisso maior das atitudes da empresa para com a Visão.

“Na área empresarial, a exposição da missão é motivada, principalmente, pela definição do negócio em termos de proporcionar benefícios aos clientes com finalidade de satisfazer suas necessidades e/ ou desejos” (ANDRADE, 2012, p. 27).

A missão da empresa deve ser objetiva, sem rodeio, descrevendo a essência da entidade, o que ela busca ser para a sociedade, focando nas suas atividades e evolução.

Segundo Valadares (2002, p. 7),

a missão delimita e orienta as ações empresariais. Ao ser definida evita-se colocá-la em termos de produto mas, sempre que possível, em termos de satisfazer a uma ou mais necessidades do ambiente externo (mercado). Ela, normalmente, prevalece como diretriz da empresa por um longo período de tempo, o que não a impede de se alterar no decorrer do mesmo, uma vez que o comportamento dos consumidores ou as necessidades da sociedade com o passar do tempo também se alteram.

Para Lucca (2013, p. 3) “a declaração de missão é a evidenciação do propósito da organização, devendo: orientar as ações da organização; explicar seu objetivo geral; proporcionar um senso de direção; e orientar a tomada de decisões”.

Missão é a razão de ser uma organização, é o motivo da sua existência, a razão de seguir em frente, buscando fatores de evolução para continuar no mercado, exercendo suas atividades, para assim continuar sua trajetória.

Segundo Müller (2014, p. 25) “a Missão Organizacional esclarece o compromisso e dever da empresa para com a sociedade. Essencialmente, ela estabelece o que a empresa faz dentro de seu negócio. É a proposta para qual, ou razão pela qual uma organização existe”.

O autor ainda acredita que a missão deve ser escrita após ampla discussão em todos os níveis da empresa. Ela servirá para que todos os integrantes tenham a mesma percepção do significado e da finalidade da empresa.

Missão organizacional é a declaração do propósito e do alcance da organização em termos de produto e de mercado. Ela se refere ao papel da organização dentro da sociedade em que está envolvida e significa sua razão de ser e existir (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003, p. 55).

Conforme Oliveira (2002, p. 129) “a missão da empresa exerce função orientadora e delimitadora da ação empresarial, e isto dentro de um período de tempo, normalmente, longo, em que ficam comprometidos valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos”.

Não tem fórmula mágica para criar uma missão, pois ela é o propósito da organização, é o início, o porquê e para que a empresa foi criada. Definida a missão a empresa passa a discutir sua visão de futuro.

2.2.2 Visão

A visão é a direção da empresa, onde quer chegar num futuro não tão distante, não sendo algo impossível de se concretizar, pois a visão tem que ser alcançada, e modificada a cada etapa concluída.

A visão estratégica é o primeiro, mais amplo e mais estruturante elemento da formulação estratégica de uma organização, sendo ela um dos elementos mais importantes, que desempenham uma função de aproximar toda entidade, pois a partir dela serão traçados objetivos e metas para conquistar novos horizontes (GONÇALVES; GONÇALVES FILHO; REIS NETO, 2006).

Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 64) “a visão é o sonho acalentado pela organização. Refere-se aquilo que a organização deseja ser no futuro”.

No entendimento de Chiavenato e Sapiro (2003, p. 67), eles enfatizam ainda que:

O desafio na formulação da visão de negócio é que não se trata de um simples exercício de rastreamento e escolha de oportunidades estratégicas no futuro. O processo exige um claro autoconhecimento (quem somos o que valorizamos, quais são nossos anseios).

A empresa tem que ter um sonho, um ponto para seguir, e determinar onde vai chegar. A visão traz junto a ela a permanência da empresa e suas atividades no

mercado, sendo visionária e ideológica, não fugindo do contexto que a empresa pretende praticar.

Segundo Müller (2014, p. 29) “A visão do futuro envolve a construção de cenários e objetivos a serem buscados pela empresa em um futuro de médio prazo, considerando as atuais tendências e influências, visando a sua competitividade”.

A projeção da visão tem que ser de longo prazo, mas no sentido de ser almejada, portanto:

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

“É a maneira pela qual a empresa vê a si própria no futuro, dentro do mercado e na comunidade, meio ambiente em que atua, tanto como entidade isolada quanto na comparação com demais empresas – concorrentes diretas ou não” (PEREIRA, 2005, p. 81).

É uma projeção para o futuro, devendo ser entendida como limites dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. A visão também representa a essência do que a empresa quer ser, portanto precisa de objetivos claros.

2.2.3 Objetivos

O objetivo nasce logo após a visão, pois para concretizar a visão, são utilizados de alguns objetivos. Eles são resultados que a organização pretende atingir. Algumas empresas utilizam os objetivos como base de seu planejamento estratégico, para depois pensar nas estratégias específicas.

Para Wright, Kroll e Parnell (2000) enquanto a missão é a razão de existir da empresa, os Objetivos gerais representam fins genéricos desejados, para os quais são orientados os esforços da empresa. Os objetivos específicos são versões mais restritas e frequentemente quantificadas dos objetivos gerais.

Para a empresa seguir em frente, não basta somente à missão, necessita de objetivos, onde fazem a entidade seguir um caminho para alcançar algo proposto. O processo de definição dos objetivos é importante para empresa e devem ser quantificáveis, onde possam depois ser medidos por indicadores, dessa forma podendo ser avaliados.

Já Pereira (2005, p. 81) acredita que objetivo,

é tudo aquilo que uma empresa pretende conquistar com vistas ao cumprimento de sua Missão. Podem ser objetivos tanto quantitativos e mensuráveis quanto qualitativos e abrangem um período de tempo maior que as metas. Podem também existir alguns objetivos permanentes, dependendo do estágio de evolução em que a empresa se encontra.

“É a visão o objetivo macro de uma organização, equipe ou indivíduo e por meio dela nascem os objetivos de curto e médio prazo” (LUCCA, 2013, p. 105).

O objetivo seria o porquê de ser empresa, sendo em um prazo menor que a visão, pois os objetivos serviram para auxiliar a mesma.

Segundo Andrade (2012, p. 86) “os objetivos da maneira muito mais simples, podem ser definidos como uma situação desejada em função da qual devem ser empregados os recursos e dirigidos os esforços”.

Esta etapa do Planejamento Estratégico refere-se aos objetivos, sendo estabelecida uma ordem de importância, após a definição da missão e visão, a empresa também deve estabelecer seus princípios e valores.

2.2.4 Princípios e Valores

Valores e princípios, são um conjunto de características de uma determinada pessoa ou organização, que determinam o caráter e a forma como a pessoa ou organização se comportam e interagem com outros indivíduos e com o meio ambiente.

“São afirmações culturais originadas nas crenças e que modelam as atitudes e os comportamentos. Tanto podem ser coletivos ou individuais e influenciam nas Visões e Missões a que a empresa se propõe” (PEREIRA, 2005, p. 81).

“Os valores organizacionais são princípios de orientação perenes e essenciais. São intrínsecos e importantes somente para os componentes da organização” (SERRA, TORRES, e TORRES, 2004, p. 43).

Para Müller (2014, p. 27),

valores são padrões profundamente arraigados que influenciam quase todos os aspectos da vida das pessoas, definindo suas atitudes quanto a: julgamentos morais, respostas aos outros, compromissos em relação a metas pessoais e organizacionais... As pessoas são motivadas e tomam decisões com base em seus sistemas de crenças e valores, normalmente inconscientes.

Para Tavares (2005, p. 243) “os princípios podem ser entendidos como regras ou códigos de conduta segundo as quais as pessoas governam suas ações”.

O autor ainda salienta que uma das maneiras como esses princípios expressam-se é por meio dos valores. Os valores servem como instrumentos para avaliar e dar significado à busca da visão pelos participantes da organização.

Segundo Lucca (2013, p. 6) “os valores são o conjunto de crenças e sentimentos que constroem a cultura e ações da empresa. É comum os valores estarem atrelados a missão, como princípios morais ou políticas organizacionais”.

Sem os princípios e valores, a empresa não tem em que acreditar, não tem para onde seguir, pois são sentimentos, crenças, cultura, são motivações para pessoas conseguirem seguir aquilo que admiram e acreditam, que talvez até venerem, considerando a coisa certa a se fazer e a seguir.

2.2.5 Análise *swot*

Análise de *SWOT* é uma ferramenta operacional de fácil manuseio, onde são verificados indicadores da situação atual da empresa, identificando pontos fortes e fracos e oportunidades e ameaças.

Para Chiavenato e Sapiro (2003, p.188),

a avaliação estratégica realizada a partir da matriz *SWOT* é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização.

Esse modelo de análise é uma prática que vem passando por décadas sendo uma das mais importantes e utilizadas, sendo uma ferramenta que se faz necessária para o entendimento dos fatores estratégicos.

Conforme Serra, Torres, e Torres, (2004, p. 86) “o nome *SWOT* é um acrônimo que tem origem em quatro palavras do idioma inglês: *Strenght* = forças, *Weakness* = fraqueza, *Opprtunities* = oportunidades, *Thereats* = ameaças”.

Segundo Andrade (2012, p. 57) análise de *SWOT* consiste no desenvolvimento de uma sistemática de análise do ambiente externo com a finalidade de buscar o máximo de informações possível a respeito das condições ambientais externas.

Para Lucca (2013, p. 143) “o processo de gestão estratégica balanceada precisa dessa ferramenta para o entendimento dos fatores estratégicos que precisam ser impulsionados, minimizados, aproveitados ou neutralizados”.

A análise *SWOT* pode ser expressa por meio de um quadrante simples, que leva em consideração as características alocadas em pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.

2.2.5.1 Análise externa

Nas análises externas enquadram as oportunidades e as ameaças, sendo ambientes encontrados fora da empresa, sendo que o gestor da empresa deve identificar o que realmente é relevante no ambiente empresarial e, em seguida, analisar quanto à situação desse ambiente perante a empresa.

a análise dos fatores externos consiste na identificação de oportunidades e ameaças (*opportunities e threats*) que possibilitem o desenvolvimento de estratégias de ação com finalidade de precaver-se contra as ameaças antes que elas se tornem problemas, e tirar o máximo possível de proveito das oportunidades oferecidas pelo meio externo (ANDRADE, 2012 p. 57).

Para Oliveira (2002, p. 92) “a análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidade e ameaças, bem como a atual posição produtos *versus* mercados e, quanto a sua posição produtos *versus* mercados desejada no futuro”.

As condições externas rodeiam a empresa e que lhe impõem desafios e oportunidades, que devem ser enxergados pelos gestores para conseguir alcançar objetivos propostos.

2.2.5.2 Análise interna

O ambiente interno da entidade propicia uma condição favorável no que diz respeito aos pontos fortes. São características que auxiliam a empresa a atingir a sua missão e a torná-la mais respeitada e competitiva. Já nos pontos fracos, como o próprio nome diz, desfavorecem a organização em relação ao seu ambiente, pois normalmente são pontos que devem ser melhorados.

Para Tavares (2005) a análise do ambiente interno abrange os subsistemas diretivo, técnico e social da organização e estabelecimento do seu nível de adequação em face das oportunidades e ameaças ambientais e da qualidade do relacionamento pretendido com os públicos.

“Na análise do ambiente interno, também são importantes a caracterização e o mapeamento dos processos da empresa, a identificação de problemas e a análise de relações para futura definição dos projetos de melhorias” (MÜLLER, 2014, p. 43).

Quanto o enfoque da análise de ambiente interno,

para adaptar-se às condições do entorno, o estoque de recursos, a habilidade dos empregados, a estrutura da empresa, a cultura e o clima organizacional, além de outros fatores internos, é que irão determinar as suas possibilidades de adaptação e, conseqüentemente, o êxito de suas estratégias (ANDRADE, 2012, p. 37).

As condições internas da empresa permitem uma avaliação dos principais pontos fortes e dos pontos fracos que a organização possui. Os pontos fortes constituem as forças propulsoras da organização que facilitam o alcance dos objetivos organizacionais.

2.2.6 Estratégia

É essencial que as empresas tenham uma boa estratégia competitiva e corporativa. A estratégia é o método que a empresa utiliza, para se manter no mercado, visando obter longevidade.

Segundo Oliveira (2009, p. 6):

estratégia é a situação em que existe uma identificada, analisada e efetiva interligação entre fatores externos – não controláveis e – e internos – controláveis – da empresa, que visa interagir com oportunidades e ameaças ambientais ou externas perante os pontos fortes e fracos internos da empresa.

A estratégia é uma forma de atuação onde uma empresa está em competição com outras e age em resposta às suas estratégias. O objetivo da estratégia é sempre de melhorar o posicionamento da organização no mercado onde atua gradativamente, fazendo com que a entidade cresça cada vez mais, e perdure.

2.2.6.1 Tipos de Estratégias

Cada empresa define sua estratégia, pois não há uma única estratégia que sirva para qualquer tipo de empresa. Assim, cada empresa deve definir e encontrar as estratégias que sejam mais adequadas para o momento da empresa.

“As estratégias empresariais devem ser criativas, diferenciadas e ousadas, mas não se pode abandonar completamente da análise a realidade que a empresa considera apresenta no momento” (OLIVEIRA, 2009, p. 86).

Figura 3 - Postura estratégica

		Ambiente Externo	
		Oportunidades	Ameaças
Ambiente Interno	Pontos Fortes	DESENVOLVIMENTO <ul style="list-style-type: none"> • <i>de Mercado</i> • <i>de Produtos</i> • <i>Financeiro</i> • <i>de Capacidades</i> • <i>de Estabilidade</i> • <i>Diversificação</i> 	MANUTENÇÃO <ul style="list-style-type: none"> • <i>Estabilidade</i> • <i>Nicho</i> • <i>Especialização</i>
	Pontos Fracos	CRESCIMENTO <ul style="list-style-type: none"> • <i>Inovação</i> • <i>Internacionalização</i> • <i>Parceria</i> • <i>Expansão</i> 	SOBREVIVÊNCIA <ul style="list-style-type: none"> • <i>Redução de custos</i> • <i>Desinvestimento</i> • <i>Liquidação do negócio</i>

Fonte: Adaptado de Valadares (2002).

Algumas formas de se avaliar qual modelo são os mais adequados ao objetivo estabelecido são as formas, tipos, categorias, classificações, desenvolvimento, duração e a aplicabilidade da estratégia escolhida.

Dentre os tipos de estratégias existentes as mais usuais são de sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento.

2.2.6.1.1 Estratégia de Sobrevivência

A estratégia de sobrevivência normalmente é utilizada quando a situação da organização está ameaçada e ela não está conseguindo se sobressair perante o

mercado. Nessas situações utiliza-se a estratégia de sobrevivência, e deve somente ser adotada quando não existem outras formas de reverter à crise da empresa.

Conforme Valadares (2002) a sobrevivência é geralmente o que não se deseja, como ameaças e pontos fracos, assim reduzindo custos para de fato sobreviver no mercado.

Este cenário de crise pode ser compreendido quando a organização se encontra num ambiente desfavorável para manter sua operacionalização, obtendo um grande percentual de pontos fracos e um alto índice de ameaças externas.

Esse tipo de estratégia é de difícil adequação da entidade, pois é uma estratégia de longo período e a empresa poderá ser massacrada pelo mercado e pelos concorrentes (OLIVEIRA, 2009).

Assim, pode-se definir estratégia de sobrevivência como o reposicionamento da empresa em relação às suas áreas de negócios, utilizada quando a empresa não está competindo com eficiência, e o desempenho está abaixo do esperado.

2.2.6.1.2 Estratégia de Manutenção

A estratégia de manutenção é utilizada quando a empresa está passando por dificuldades, mas possui disponibilidade de recursos para manter-se no mercado até que a empresa volte a se estabilizar.

Segundo Oliveira (2002, p. 88):

A estratégia em situação de manutenção é uma postura preferível quando a empresa está enfrentando ou espera encontrar dificuldades, e com base nessa situação prefere tomar uma atitude defensiva diante das ameaças provenientes do ambiente empresarial.

Tratando-se de estratégia de estabilidade, as estratégias de manutenção objetivam o aumento das posições competitivas, o foco na melhoria da produtividade e a manutenção das operações, sem o objetivo de crescimento significativo da organização.

Nesse tipo de estratégia, a empresa procura se resguardar no mercado, não investindo em produtos, mas sim mantendo os existentes, esforçando-se para crescer no mercado em que já encontra atualmente (VALADARES, 2002).

A manutenção estratégica é utilizada em mercados que não possui crescimento acelerado ou ainda em situações que o crescimento no ambiente proporcionará um custo elevado reduzindo os lucros já fixados.

2.2.6.1.3 Estratégia de Crescimento

A estratégia de crescimento procura por meio de ações bem-sucedidas, alcança o crescimento por meio da diversificação de negócios lançando parcerias estratégicas para o crescimento. É utilizada para obter maior controle sobre uma determinada linha de negócios, possibilitando o aumento no lucro e do volume de vendas.

Para Valadares (2002), mesmo com a situação da empresa predominando oportunidades, e ao mesmo tempo os pontos fracos, a empresa pode melhorar seu ambiente interno, buscando novos nichos ou expandir as vendas, uma vez que o mercado seja favorável.

O crescimento das empresas pode ser atingido de diversas maneiras utilizando os vários tipos de estratégias de crescimento. Vale ressaltar que para cada perfil e tipo de organização é preciso selecionar a opção correta e que preserve a cultura organizacional.

2.2.6.1.4 Estratégia de Desenvolvimento

A estratégia de desenvolvimento é utilizada quando a empresa busca um aumento de suas vendas, levando seus produtos a novos mercados, ou seja, a organização almeja penetrar em novos mercados comercializando seus produtos e serviços até então negociados em um único perfil mercadológico, deixando de atender uma única segmentação de público.

Valadares (2002) acredita que nesse tipo de estratégia, predomina os pontos fortes e as oportunidades decorrentes das análises internas e externas, e assim a empresa poderá desenvolver novos produtos, mercados, tecnologias e melhor trabalhar seus recursos humanos.

A expansão do domínio de um produto cuja fabricação a empresa já domina para ingressar em outro mercado é uma das características desta estratégia.

No entanto é possível por meio da estratégia de desenvolvimento crescer no mesmo mercado mediante introdução de novos produtos de ramos de atuação diferente do atual.

Já Oliveira (2009, p. 96), acredita que

“o desenvolvimento da empresa faz-se em duas direções principais. Podem-se procurar novos mercados e clientes, diferente dos conhecidos atualmente, ou procurar novas tecnologias, diferentes daquelas que a empresa domina no momento”.

As estratégias de desenvolvimento oferecem as organizações formas de crescimento por meio da inserção em novos mercados duplicando dessa forma as operações da empresa. A expansão de mercado tem oferecido as empresas pontos vantajosos quanto a sua aplicabilidade: redução de investimentos e de custos operacionais.

2.2.6.2 Formulação da Estratégia

A formulação da estratégia é necessária quando surgir uma oportunidade, ou uma ameaça, ou o desejo de tornar-se mais competitiva, ou quando for constatada insatisfação do proprietário com a estratégia atual.

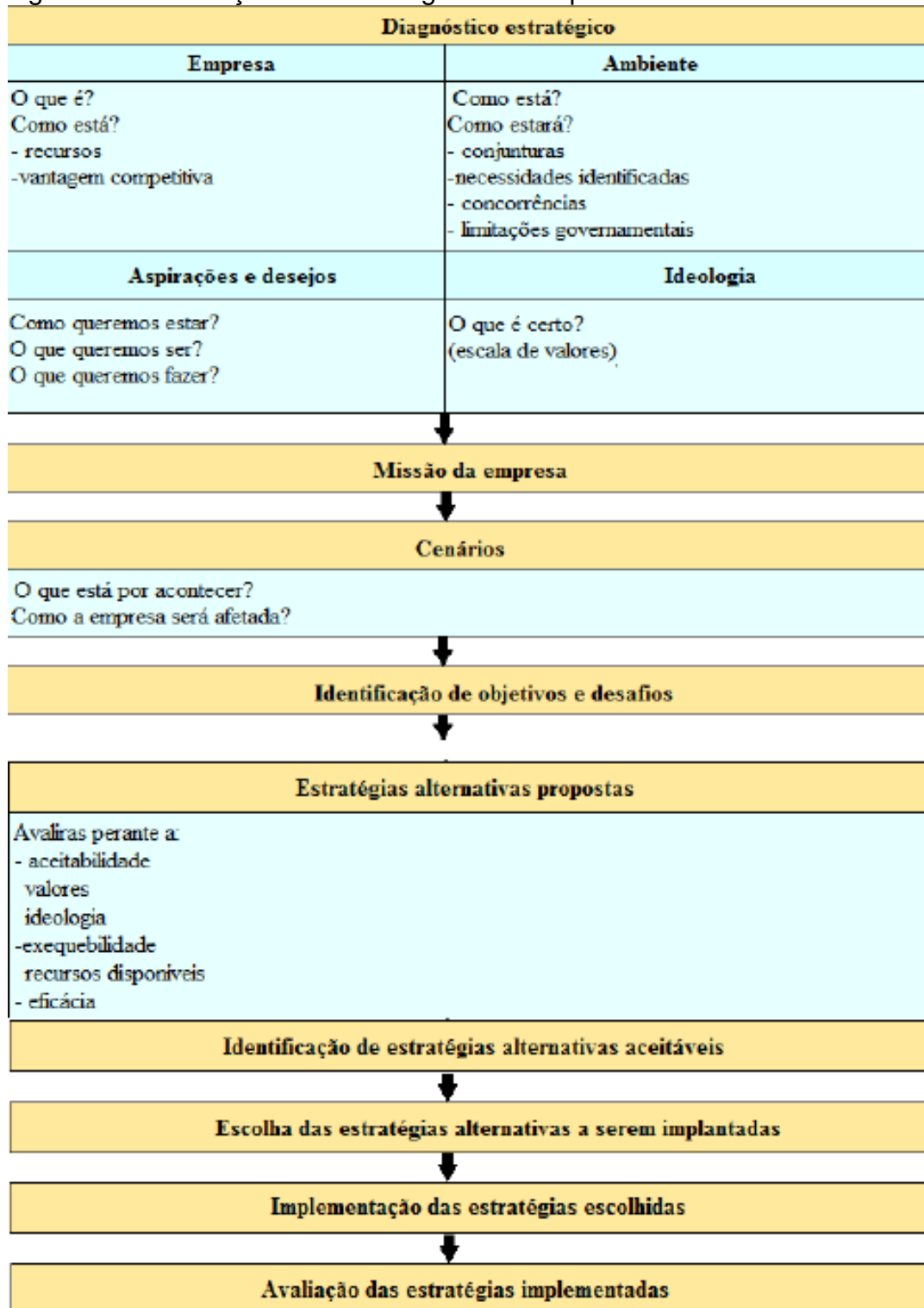
Para Costa (2003, p. 199) “todo plano precisa ter, explicitados, os fundamentos sob os quais foi realizado. Eles estão ligados ao cenário previsível, as premissas básicas e ao ambiente externo e interno sob quais foi construído”.

Já Oliveira (2002, p. 212) acredita que para a formulação de estratégias, devem-se considerar, inicialmente, três aspectos:

- a empresa, com seus recursos, seus pontos fortes, 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 à melhor adequação possível, estando inserido, neste aspecto, a amplitude de visão dos proprietários da empresa.

A figura 04 demonstra detalhadamente o processo de formulação do planejamento.

Figura 4 - Formulação das estratégias nas empresas



Fonte: Oliveira, 2002, p. 217.

Para formular as estratégias da empresa se faz necessário, que entidade se conheça analisando assim os ambientes internos e externos, e encontre soluções adequadas e certas para se firmar no mercado, e após a formulação fazer a implantação das mesmas.

2.2.6.3 Implantação da Estratégia

A implantação das estratégias envolve a execução e o acompanhamento, efetuados simultaneamente, sendo que na execução colocam-se em prática os planos de ação. Já o acompanhamento das implantações, ocorre por meio de indicadores, relatórios, gráficos, reuniões de revisão e análise dos resultados, entre outros.

O executivo deve identificar alguns aspectos, e assim que desenvolver, deverá implantar tais como:

- a estratégia deve identificar-se com a empresa;
- a estratégia deve ser consistente com o ambiente, tanto interno quanto externo;
- a estratégia deve equilibrar o riscos mínimo com Maximo potencial de lucros, consistente com os recursos e perspectivas da empresa;
- o desenvolvimento de uma estratégia deve remontar o processo de uma análise do objetivo e incorporar ao processo a máxima aplicação de imaginação e criatividade;
- os executivos e assessores devem compreender os diferentes processos de desenvolvimento da estratégia e saber quando e como aplicar cada técnica ao problema em questão;
- a estratégia deve ter uma ocasião propícia e não ser ilimitada no tempo;
- as estratégias podem ser formuladas no período de planejamento anual e em outras ocasiões;
- as melhores estratégias são aquelas traçadas para se ajustarem a determinada situação, negócio, empresa e modelo de gestão; e
- quanto maior for a empresa, mais estratégias terá de desenvolver. (TILLES, 1963, apud Oliveira, 2002, p. 222)

Para Costa (2007, p. 221) é preciso “levar em conta o ciclo completo da implantação, ao final do qual algum benefício real possa ser obtido para a empresa ou instituição, ou para seus clientes ou para seu público alvo”.

Para implantar as estratégias se faz necessária ter certeza de suas escolhas, levando em consideração todo o âmbito de trabalho.

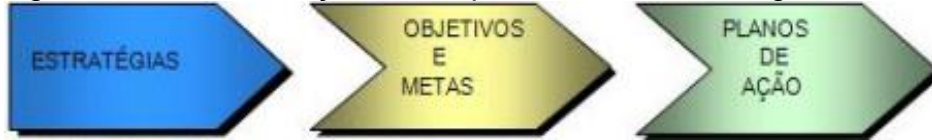
2.2.7 Planos de Ação

O plano de ação é feito visando à estruturação e implantação de programas específicos para cada área da empresa, detalhando os objetivos e metas, com as estratégias específicas.

Para o acompanhamento dos planos de ação, devem ser realizadas no nível empresarial de cada grupo e área funcional, reuniões com todos aqueles

responsáveis por qualquer atividade do organograma da empresa (VALADARES, 2002).

Figura 5 - Planos de ação – Complemento das estratégias



Fonte: Adaptado de Costa, 2007, p. 218.

Costa (2003, p. 206) acredita que “para cada objetivo ou meta deve haver planos de ação específico para assegurar que as ações e passos necessários para a implantação das estratégias combinadas sejam executadas e acompanhadas por pessoas previamente alocadas”.

O Plano de Ação é uma ferramenta para acompanhamento de atividades realizadas na empresa. Auxilia na coordenação das equipes, denotando o responsável por cada atividade, as datas de entrega e anotações e o progresso.

Segundo Vasconcellos e Pagnoncelli (2001, apud Andrade, 2012, p. 101) comentam que “a ponte entre a intenção e a realização é a ação. A estratégia nada significa até que se transforme em ação, e esta em resultados [...] o que deverá ser feito através de planos de ação”.

Com um Plano de Ação em mãos é possível apresentar fácil e rapidamente o andamento de atividades, as táticas utilizadas, quem executou, quando, enfim, todo o histórico das ações executadas ou previstas no âmbito aplicado.

2.3 IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Para a empresa perdurar se faz necessária a implementação do planejamento estratégico.

Segundo Oliveira (2007, p. 54) “a implementação de uma estratégia empresarial corresponde, por exemplo, a um novo produto ou serviço, cliente ou tecnologia e exige alterações internas na empresa, tais como na estrutura organizacional, de informações e recursos”.

Conforme Tavares (2005) circunstancialmente, a implementação de estratégias pode dispensar a existência de arranjos especiais ou aparato formal, o autor quer dizer que não há uma regra a seguir. Isso ocorre quando as condições

ambientais favorecem o posicionamento competitivo da empresa, fazendo com que ela seja capaz de introduzir o planejamento estratégico a sua maneira.

Para programar o planejamento estratégico e para que ele seja bem-sucedido, o setor responsável, tem tanto que gerenciar a implementação de uma estratégia escolhida quanto criar a própria estratégia (KLUYVER, II, 2007).

Para Andrade (2012, p. 37) “qualquer empresa deve somente formular e, principalmente, implementar estratégias que seja capaz de sustentar”.

Tornar uma estratégia clara é apenas um passo necessário à gestão estratégica bem-sucedida. A sua Implementação corresponde a um momento decisivo no processo decisório (TAVARES, 2005).

“A implementação envolve assuntos organizacionais, os sistemas de informações, os sistemas de incentivos, a competência operacional, o treinamento e a liderança necessária ao desenvolvimento” (OLIVEIRA, 2002, p. 66).

3 METODOLOGIA

Neste capítulo, inicialmente, descreve-se o enquadramento metodológico do estudo. Em seguida, apresentam-se os procedimentos utilizados para a coleta e análise dos dados. Por último, destacam-se as limitações da pesquisa.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Analisando os reflexos da utilização do planejamento estratégico no processo de gestão de uma entidade, percebe-se que a pesquisa qualitativa será observada a compreensão em profundidade do contexto do problema. Para Richardson (1999) a abordagem qualitativa de um problema, além de ser uma opção do investigador, justifica-se, sobretudo, por ser uma forma adequada para entender a natureza de um fenômeno social. O aspecto qualitativo de uma investigação pode estar presente até mesmo nas informações colhidas por estudos essencialmente quantitativos.

Os diversos métodos qualitativos podem ser empregados de acordo com o problema de pesquisa e, é muito usado dentro de uma perspectiva descritiva, para definir um problema, gerar hipóteses, identificar variáveis importantes no contexto de um determinado problema.

Em relação aos objetivos, este estudo caracteriza-se como descritivo, pois segundo Beuren (2003, p. 81) afirma que,

a pesquisa descritiva configura-se como um estudo intermediário entre a pesquisa exploratória e explicativa, ou seja não é tão preliminar como a primeira, nem tão profunda como a segunda. Nesse contexto, descrever significa identificar, relatar, comparar, entre outros aspectos.

Desta forma, esta pesquisa descreve como é desenvolvido o planejamento estratégico na empresa estudada e os aspectos necessários para implementação do mesmo.

Para Andrade (2001, p. 124) “nesse tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”.

Quanto à tipologia para efetuar os procedimentos efetua-se um estudo do tipo bibliográfica. “A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2002).

Para Gil (2002, p. 62), a “pesquisa bibliográfica é aquela em que os dados são obtidos de fontes bibliográficas, ou seja, de material elaborado com a finalidade explícita de ser lido”. Esse tipo de estudo tem a possibilidade de averiguar fatos com muito mais amplitude, do que aquela que poderia investigar mediante observação direta dos fatos.

Após explanar sobre o enquadramento metodológico, e verificar que serão utilizados os métodos de pesquisa descritiva e bibliográfica dos procedimentos técnicos, se utilizará o método de estudo de caso para contribuição no trabalho, onde serão desempenhadas as funções e procedimentos do planejamento estratégico, demonstrando uma análise do ambiente, e assim, serão verificados quais procedimentos deverão ser elaborados para melhoria do desempenho da empresa.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

A composição deste trabalho se fez em algumas etapas, as quais possibilitaram a elaboração, juntamente com algumas propostas de execução do planejamento estratégico para a empresa objeto de estudo.

Foram levantadas informações sobre as principais características da empresa, baseadas em informações coletadas junto proprietário/gestor, que vão dar sustentação ao planejamento estratégico proposto. Esta etapa do estudo será feita por meio de entrevistas que darão início às ações do planejamento.

Para Andrade (2001) uma entrevista pode ter como objetivos

averiguar fatos ou fenômenos; identificar opiniões sobre fatos ou fenômenos; determinar, pelas respostas individuais, a conduta previsível em certas circunstâncias; descobrir os fatos que influenciam ou que determinam opiniões, sentimentos e condutas; comparar a conduta de uma pessoa no presente e no passado, para deduzir seu comportamento futuro etc.

A entrevista foi realizada de forma direta com o gestor da empresa, tendo em vista seu caráter familiar.

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo será abordado o estudo de caso, onde inicialmente apresentada a empresa objeto de estudo e na sequência será elaborado o planejamento estratégico adaptado para a empresa em questão, que trabalha no ramo alimentício (lanchonete).

4.1 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

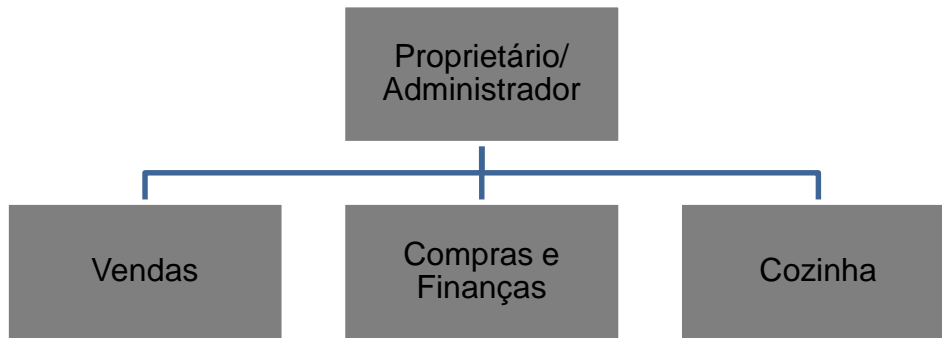
A organização foco do planejamento estratégico é uma empresa verídica, mas optou-se por utilizar outro nome, sendo um nome fictício em prol do sigilo, assim utilizando o nome *Snack Bar*.

A empresa em questão é uma empresa familiar, que deu início em meados de abril de 2014. Apesar do proprietário nunca ter trabalhado neste ramo, surgiu à ideia de abrir uma lanchonete, pois lhe foi oferecido o ponto de duas lanchonetes, sendo que as pessoas que estavam efetuando a venda pediam um valor acima do mercado, alegando que tinham muito lucro nesse ramo, e foi aí então que ele decidiu abrir sua própria empresa, comprando o ponto de uma delas, e desde então a empresa vem se mantendo no mercado.

Atualmente, a gestão estratégica da empresa concentra-se no proprietário, não havendo um planejamento estratégico formal. Além disso, é o proprietário quem controla toda a parte comercial e financeira da empresa, possuindo apenas três funcionários e um contador terceirizado para auxiliá-lo. Entretanto, existe forte interesse por parte do proprietário para a realização do plano estratégico, a fim de obterem uma estrutura mais organizada, tendo em vista o crescimento da empresa.

No organograma fica mais claro o entendimento e a divisão hierárquica de como funciona a *Snack Bar*.

Figura 6 - Organograma da Empresa Snack bar.



Fonte: Elaborado pelo autor.

4.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Para dar início ao planejamento estratégico é necessário começar pelo diagnóstico estratégico, sendo este de fundamental importância para elaboração do planejamento, pois é por meio dele que a organização irá identificar as informações que irão nortear o seu direcionamento estratégico, demonstrando assim a situação real e atual da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos, denotando os pontos a serem modificados para um bom desempenho de suas atividades.

No mercado de atuação de lanchonetes a concorrência, é muito grande, pois existe uma disputa para manter e conquistar clientes. O diagnóstico da empresa *Snack Bar*, foi desenvolvido com análises em seus aspectos, tanto internos quanto externos.

O diagnóstico estratégico está sempre pronto a captar e manter atualizado o conhecimento da empresa em relação ao ambiente e a si própria, visando identificar e monitorar continuamente as variáveis competitivas que afetam a suas atividades. É com base no diagnóstico estratégico que a empresa irá se antecipar às mudanças e começar a agir em seus ambientes.

Para tanto são criadas a missão e a visão da empresa.

4.2.1 Missão

A missão é a definição da empresa, é a finalidade para sua existência. Define seu propósito, motivo pela qual foi criada, é uma declaração sobre o que a organização, sendo assim a identidade da empresa.

Para Fernandes e Berton (2005, p. 144) por possuir esse caráter inspirador e motivacional,

pode ser conveniente expressar a missão de forma criativa, com o uso de uma metáfora que provoque a imaginação das pessoas, que mostre como, de alguma forma, elas contribuem para a construção de algo grande, de um propósito para qual vale a pena empenharem seu tempo e esforços.

Para que a missão de uma empresa atinja seu sucesso pretendido, é necessário que haja uma relação interpessoal e boa comunicação entre Colaboradores e Administradores.

Foi assim que foi criada a missão da empresa *Snack Bar*.

Fornecer produtos de qualidade, com ótimo atendimento, agregando confiança e transparência aos clientes.

A missão serve de estrutura para uma organização, tendo por finalidade alcançar objetivos, devendo sempre buscar inovações, acompanhando as variáveis do mercado.

Depois de definida a missão da empresa, passa-se para o segundo passo, definir sua visão.

4.2.2 Visão

A visão é o futuro para a organização, o que a empresa deseja alcançar em determinado prazo ou tempo. Ao determinar a visão, é necessário ter em mente como queremos que essa seja vista e reconhecida e aonde a empresa deseja chegar.

“A visão é a explicitação do que se idealiza para a organização. Enquanto envolve os desejos de aonde se quer chegar, compreendendo temas como valores, desejos, vontades, sonhos e ambição” (FERNANDES e BERTON, 2005, p. 148).

A visão relaciona-se diretamente com os objetivos gerais de médio e longo prazo, descrevendo os objetivos da empresa para o futuro, assim definiu-se a visão da empresa.

Ser uma empresa reconhecida nos próximos 2 anos pela qualidade dos lanches fornecidos e pelo bom atendimento, frisando o bem-estar dos nossos clientes e a preservação do meio ambiente.

Definida a visão, a entidade tem que estipular o prazo para concluí-la, descrevendo assim o que a organização quer realizar objetivamente nos próximos anos da sua existência.

Outras definições importantes para o planejamento estratégico, dizem respeito aos princípios e valores.

4.2.2.1 Princípios e Valores

Os princípios e valores são ideias fundamentais em torno das quais a organização foi construída. Representam às convicções dominantes, as crenças básicas, aquilo em que a maioria das pessoas da organização acredita, e desta forma surgiu os princípios e valores da *Snack Bar*.

A figura 7 apresenta os princípios e valores da *Snack Bar*.

Figura 7 - Princípios e Valores da *Snack Bar*



Fonte: Elaborado pelo autor.

- Ter **responsabilidade socioambiental** prezando pela sustentabilidade ambiental perante a sociedade e;
- Prezar pela **organização** em todo ambiente empresarial;
- Fornecer produtos de **qualidade** satisfazendo os clientes;
- Ser **honesto** com o próximo;
- Possuir **ética** profissional perante a qualquer eventualidade; e
- Ser uma entidade íntegra e de **Respeito** para com todos.

Para Muller (2014, p. 27) “os princípios ou valores ou crenças são guias para o processo decisório e para o comportamento da empresa no cumprimento da Missão e na busca da Visão de Futuro”.

São elementos motivadores que direcionam as ações das pessoas na organização, contribuindo para a unidade e a coerência do trabalho. Sinalizam o que se persegue, em termos de padrão de comportamento de toda a equipe, na busca da excelência.

Depois de concluída a missão, visão e os princípios e valores da empresa, inicia-se assim a análise de *SWOT*.

4.2.3 Análise *SWOT*

A análise de *SWOT* é importante sendo uma eficiente ferramenta e que possibilita bons resultados para todos os tipos de organizações, indiferentemente de seu ramo de atividade. Principalmente porque essa análise explica as circunstâncias gerais é de extrema importância para novos empreendedores que ainda não conhecem muito bem o mercado em que estão inseridos.

A análise de *SWOT* é uma série de decisões sobre que oportunidades serão aproveitadas, que ameaças serão enfrentadas e que pontos fracos serão consertados, podendo assim pensar em quais pontos fortes serão vendidos para sua maior valorização por parte dos clientes (MULLER, 2014).

A aplicação prática começa com a divisão dos ambientes em duas partes. No ambiente interno estão localizadas as Forças e Fraquezas, e já no ambiente externo, as Ameaças e Oportunidades.

Quadro 1 - Análise de SWOT Snack Bar.

	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Análise Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Boa localização; • Produtos de qualidade; • Bom atendimento; • Preços acessíveis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Imóvel alugado; • Estrutura do imóvel antiga; • Equipamentos usados.
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Análise Externa	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar a variedades de produtos; • Comprar imóvel; • Aquisição de novos equipamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência; • Crise econômica.

Fonte: Elaborado pelo autor

A direção da empresa pode controlar o ambiente interno, e quando se localiza um ponto forte, deve-se tentar mantê-lo e fazer com que fique mais forte, e caso um ponto fraco seja encontrado a empresa deve interagir e minimizar seus efeitos.

O ambiente externo a empresa não possui o controle e desta forma, deve ser sempre monitorado para que se saiba utilizar das oportunidades e evitar que nasçam ameaças.

Após serem definidos os objetivos, o próximo passo é o desenvolvimento dos mesmos colocando-os em prática.

4.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS

Após analisar o ambiente interno e externo, já se tem as informações necessárias para formular as estratégias da organização. A partir dos objetivos que serão identificados a seguir, formulam-se estratégias para melhorá-los e superá-los.

Os objetivos da *Snack Bar* são apresentados na área de gestão, pois o organograma da empresa não tem subdivisões de outros setores e foram elaborados com o auxílio da análise de SWOT. Assim o Quadro a seguir apresenta os objetivos propostos.

Quadro 2 - Objetivos estratégicos

SETOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO
GESTÃO	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diversificação de produtos; 2. Reformar o Imóvel; 3. Adquirir o Imóvel; e 4. Comprar Novos Equipamentos

Fonte: Elaborado pelo autor

Com a apresentação dos objetivos propostos, que foram fundamentados com a análise dos ambientes, passa-se para a etapa de elaboração das estratégias.

4.3.1 Formulação das Estratégias

Com os objetivos já elaborados, se dá andamento na formulação das estratégias, onde serão denotados e elencados os objetivos propostos. Para melhor entendimento, a quadro a seguir apresenta os objetivos e as estratégias da *Snack Bar*.

Quadro 3 - Objetivos estratégicos e Estratégias para o Setor de Gestão

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATÉGIAS
Objetivo 1: Diversificação de produtos	1. Ampliar as opções de lanches
Objetivo 2: Reformar o Imóvel	1. Manutenção (civil, elétrica e sanitária)
Objetivo 3: Aquisição do Imóvel	1. Comprar o Imóvel
Objetivo 4: Compra de Novos Equipamentos	1. Trocar equipamentos antigos por novos equipamentos

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com os objetivos prontos e as estratégias já formuladas, passa-se para a penúltima etapa, a elaboração do plano de ação.

4.4 PLANOS DE AÇÃO

O plano de ação define as ações a serem tomadas após coleta e análise de dados, incidindo assim sobre os objetivos estratégicos, descrevendo como colocar em prática as ações estratégicas, podendo ser projetado a curto, a médio e longo prazo.

A quadro 4 possibilita uma melhor visão da ação a ser tomada, para o desenvolvimento dos objetivos, contendo algumas informações para sua concretização.

Quadro 4 - Plano de Ação – (objetivo nº 1)

ÁREA	Gestão			
OBJETIVO: 1	Diversificação de produtos			
ESTRATÉGIA: 1	Ampliar as opções de lanches			
RESPONSÁVEL PELA ESTRATÉGIA	Laura			
INÍCIO PREVISTO			TÉRMINO PREVISTO	
01/03/2016			30/06/2015	
INDICADOR	Oferta limitada de lanches.	POSIÇÃO ATUAL	META	
PLANO DE AÇÃO				
AÇÃO	REPONSÁVEL	ATÉ	COMO?	CUSTO / INVESTIMENTO
Produção de lanches variados, que atendam às necessidades dos clientes.	Laura	08/03/2016	Produzir produtos naturais, voltado para o mundo fitness	0,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 5 - Plano de Ação – (objetivo nº 2)

ÁREA	Gestão			
OBJETIVO: 2	Reformar o Imóvel			
ESTRATÉGIA: 1	Manutenção (civil, elétrica e sanitária)			
RESPONSÁVEL PELA ESTRATÉGIA	Everaldo			
INÍCIO PREVISTO		TÉRMINO PREVISTO		
10/01/2016		30/06/2015		
INDICADOR	Pintura desbotada e manchada, Instalação elétrica e esgoto antigos.	POSIÇÃO ATUAL	META	
PLANO DE AÇÃO				
AÇÃO	REPONSÁVEL	ATÉ	COMO?	CUSTO / INVESTIMENTO
Pintar exterior e interior	Everaldo	10/05/2016	Contratando profissional adequado (pintor)	R\$ 9.000,00
Instalação Elétrica	Everaldo	15/03/2016	Contratando profissional adequado (Eletricista)	R\$ 1.500,00
Esgoto	Everaldo	15/03/2016	Contratando profissional adequado (Encanador)	R\$ 200,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 6 – Plano de Ação – (objetivo nº 3)

ÁREA	Gestão			
OBJETIVO: 3	Aquisição do Imóvel			
ESTRATÉGIA: 1	Efetuar a compra do imóvel			
RESPONSÁVEL PELA ESTRATÉGIA	Luiz			
INÍCIO PREVISTO			TÉRMINO PREVISTO	
01/06/2018			01/06/2019	
INDICADOR	Imóvel alugado	POSIÇÃO ATUAL	META	
		110m ²	110m ²	
PLANO DE AÇÃO				
AÇÃO	REONSÁVEL	ATÉ	COMO?	CUSTO / INVESTIMENTO
Adquirir o imóvel	Luiz	01/06/2018	Acordo de pagamento aos proprietários	R\$ 200.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 7 - Plano de Ação – (objetivo nº 4)

ÁREA	Gestão			
OBJETIVO: 4	Comprar novos equipamentos			
ESTRATÉGIA: 1	Trocar equipamentos antigos por novos equipamentos			
RESPONSÁVEL PELA ESTRATÉGIA	Morgana			
INÍCIO PREVISTO			TÉRMINO PREVISTO	
10/10/2016			10/08/2017	
INDICADOR	Equipamentos antigos	POSIÇÃO ATUAL	META	
		00	01	
PLANO DE AÇÃO				
AÇÃO	REONSÁVEL	ATÉ	COMO?	CUSTO / INVESTIMENTO
Aquisição de geladeira	Morgana	05/10/2016	Adquirir geladeira nova.	R\$ 7.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com a elaboração do estudo de caso, foi detectado a necessidade de minimizar os pontos negativos, seguindo as estratégias formuladas, a serem colocadas em prática a partir do ano de 2016, com intuito de otimizar lucros e se manter no mercado.

Para colocar em prática as estratégias, a *Snack Bar* terá um custo/investimento total de R\$ 217.700,00 (duzentos e dezessete mil reais), assim conseguirá efetivar os objetivos propostos de seu planejamento estratégico. O investimento maior, diz respeito a aquisição do imóvel, que representa R\$ 200.000,00 (duzentos mil reais) do total do investimento.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a elaboração deste trabalho denota-se a importância da elaboração, e a utilização de ferramentas do planejamento estratégico para a construção do sucesso das empresas. O planejamento estratégico destaca-se devido a sua importância na condução das empresas pela busca de seus objetivos.

Com ele define-se a missão, visão, análises internas e externas, definem-se objetivos, estratégias e o plano de ação. Todo este processo faz com que as empresas consigam enxergar o caminho a ser seguido na busca pelo sucesso, tornando-se desta forma, mais fácil de alcançá-lo.

Diante disso, o planejamento estratégico proporcionou ao gestor uma visão ampla de suas capacidades e limitações. As técnicas do planejamento estratégico apontadas na pesquisa auxiliaram o gestor para explorar suas particularidades a fim de transformá-las em diferenciais competitivos frente aos concorrentes, direcionando assim suas ações para que sejam voltadas para o resultado.

É importante frisar que a empresa se adapte ao processo do planejamento estratégico e se preocupe em avaliar as mudanças que ameaçam os planos atuais, proporcionando novas estratégias, pois o planejamento estratégico, quando realizado de forma correta, torna-se uma das formas mais eficientes de se ter gestão do próprio negócio, sendo possível estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, pois o mercado está em constantes mudanças.

Os objetivos propostos para realização deste trabalho foram atingidos, onde foram elavancadas as etapas do planejamento estratégicos, a serem implantadas, auxiliando o gestor no alcance dos objetivos, favorecendo assim a empresa, tornando-a mais competitiva focando na obtenção de lucros e sua perenidade.

REFERÊNCIAS

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

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução a Metodologia do Trabalho Científico**. 5. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2001.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia Empresarial**: Conceitos, Processos e Administração Estratégica. 6. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2009.

BEUREN, Ilse Maria. **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade**: Teoria Prática. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 11 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**: Fundamento e a aplicação - da intenção aos resultados. 4. ed. São Paulo: Elsevier, 2003.

COSTA, Eliezer Arantes. **Gestão Estratégica**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

COSTA, Eliezer Arantes. **Gestão Estratégica**: Da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar Projeto de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2002.

GONÇALVES, Carlos Alberto; GONÇALVES FILHO, Cid; REIS NETO, Mario Teixeira. **Estratégia Empresarial**: O desafio das organizações. São Paulo: Saraiva, 2006.

JR., Thomas Wood; CALDAS, Miguel P. – **Comportamento Organizacional**: Uma Perspectiva Brasileira. 2ª Ed. Editora Atlas S.A

KLUYVER, Cornelis A. de; II, John A. Pearce. **Estratégia**: Uma Visão Executiva. 2. ed. São Paulo: Person Prentice Hall, 2007.

LEAL FILHO, José Garcia. **Gestão Estratégica Participativa**: Teoria e Prática para Criação de Organização que Aprendem. 2. ed. Curitiba: Juruá, 2007.

LUCCA, Giancarlo. **Gestão Estratégica Balanceada: Um Enfoque nas Boas Práticas Estratégicas.** São Paulo: Atlas S.A., 2013.

MÜLLER, Claudio José. **Planejamento Estratégico, Indicadores e Processos: Uma integração Necessária.** São Paulo: Atlas S.A., 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração Estratégica na prática: A competitividade para administrar o futuro das empresas.** 6. ed. São Paulo: Atlas S.a, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresária: Uma abordagem empreendedora.** 2. ed. São Paulo: Atlas S.a, 1991.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresária & vantagem Competitiva: Como estabelecer, implementar e Avaliar.** 3. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2001.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresária & vantagem Competitiva: Como estabelecer, implementar e Avaliar.** 5. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas.** 17. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2002.

PEREIRA, Giancarlo da Silva Rego. **Gestão Estratégica: Revelando alta performance às empresas.** São Paulo: Saraiva, 2005.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Candida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração Estratégica: Conceitos, Roteiro Prático e Casos.** Rio de Janeiro: R&A Editores, 2004.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento Estratégico Empresarial: Foco em clientes e Pessoas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social: Métodos e Técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica.** 2. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2005.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica: Conceitos.** São Paulo: Atlas S.A., 2000.