

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

CRISTIANE VIANA RODRIGUES

**A ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO Á LUZ DAS CINCO
FORÇAS DE PORTER**

**CRICIÚMA
2016**

CRISTIANE VIANA RODRIGUES

**A ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO Á LUZ DAS CINCO
FORÇAS DE PORTER**

Trabalho de Conclusão do Curso, aprovado pela banca examinadora para obtenção do grau de Bacharel no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Realdo de Oliveira da Silva

CRICIÚMA

2016

Banca Examinadora

Profº. Realdo de Oliveira da Silva- Esp. – (UNESC) – Orientador

Profº. Esp. Luiz Henrique Tibúrcio Daufembach- Esp. – (UNESC) - Examinador

Dedico este trabalho a minha mãe e, a meu namorado, pelo amor e compreensão. Ao Curso de Ciências Contábeis da Unesc, colegas, professores e também a meu orientador. Enfim a todos que estiveram comigo e contribuíram para que este sonho se tornasse realidade. A vocês, minha imensa gratidão.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pela vida que o mesmo me deu, por me ajudar a persistir e nunca desistir dos meus sonhos.

Agradeço também a minha mãe Teresinha, que sempre fez o que pôde para que eu tivesse um tempo para estudar, sempre me apoiando nas tomadas de decisões, sem ela, não sei se eu teria conseguido realizar esse sonho. Ela sempre muito guerreira, me compreendia sem ao menos eu falar o que eu estava sentindo. Juntamente com ela, agradeço o sr. Enio, que muitas noites, ficavam acordados até que eu chegasse em casa ou iriam me buscar onde o ônibus deixava!

Também agradeço muito ao meu namorado Charles da Silva, que muitas vezes foi compreensivo, teve paciência, e sempre esteve presente quando eu precisava.

Os meus irmãos Daiane e Aguinaldo também foram muito importantes para que eu conquistasse esse sonho, me auxiliavam sempre quando eu solicitava.

E por fim, agradeço minha amiga Andreza, que foi minha companhia durante 4 anos e meio, sempre parceira em tudo que eu precisei.

“A Educação não transforma o mundo. A educação transforma as pessoas, e as pessoas mudam o mundo.”

Paulo Freire

RESUMO

RODRIGUES, Cristiane Viana. 2016. 63 p. **A elaboração do planejamento estratégico á luz das cinco forças de Porter.** Orientador: Realdo de Oliveira da Silva. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC. Criciúma – SC.

Neste trabalho são apresentadas informações referentes à elaboração do planejamento estratégico, baseando-se nas cinco forças de Porter utilizando assim, metodologias qualitativas e descritivas de forma simples e clara. Para aplicar as cinco forças de Porter, foi elaborado um estudo de caso em uma pequena empresa comercial que atua no segmento do aço. Empresa essa que tende a crescer ainda mais após pôr em prática o planejamento estratégico proposto. Nesse trabalho terá todas as etapas para atingir os objetivos da empresas, começando pela definição de visão, missão, valores, onde foi analisado também os cenários econômicos e financeiros em que a empresa se encontra, para que assim, possamos estipular as estratégias para se atingir os objetivos pretendidos. De acordo com o referencial teórico, será proposta a implantação de um Balanced Scorecard-BSC, que vai avaliar a empresa se está seguindo as estratégias que foram definidas no planejamento estratégico elaborado. Mostrando dessa forma, como as ferramentas de gestão, o planejamento estratégico e o BSC são importantes, pois contribuem para que a empresa se mantenha firme no mercado.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Balanced Scorecard. Estratégia. Porter.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Significado da análise SWOT.....	22
Figura 2: Cinco Forças de Porter.	25
Figura 3: Produtos.....	37
Figura 4: Organograma.	38
Figura 5: Fases do estudo.....	39
Figura 6: Valores da empresa.	42
Figura 7: Cinco forças da Viana Representações.	48

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Escolas de pensamento na formação da estratégia.....	17
----------------------------------------------------------------	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Pontos Fortes e Pontos Fracos.	23
Quadro 2: Exemplos de oportunidades e Ameaças	24
Quadro 3: Negócio.	40
Quadro 4: Missão.	41
Quadro 5: Visão.	41
Figura 6: Cenários.	43
Quadro 7: Pontos mais relevante da empresa.	44
Quadro 8: Ambiente da empresa.	45
Quadro 9: Balanced Scorecard	49
Quadro 10: Objetivos estratégicos.	51
Quadro 11: Demonstrativo de resultado projetado.	52
Quadro 12: Demonstrativo de resultado do exercício.	52
Quadro 13: Plano de ação.....	53

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ME

EPP

MBA

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA	11
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	12
1.2.1 OBJETIVO GERAL	12
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
1.3 JUSTIFICATIVA	12
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	13
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL	14
2.2 OS DESAFIOS DA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA	14
2.3 ORIGEM E CONCEITO DE ESTRATÉGIA	15
2.4 ESCOLAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO	16
2.5 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	18
2.6 FASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	19
2.6.1 MISSÃO	19
2.6.1.2 VISÃO	20
2.6.1.3 VALORES	21
2.6.2 FATORES CHAVE E SUCESSO	21
2.6.3.1 ANÁLISE INTERNA	23
2.6.3.2 ANÁLISE EXTERNA	23
2.7 COMPETITIVIDADE	24
2.7.1 AS CINCO FORÇAS DE PORTER	25
2.7.1.1 RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES	26
2.7.1.2 PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS CLIENTES	27
2.7.1.3 PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES	27
2.7.1.4 AMEAÇA DE ENTRADA DE NOVOS CONCORRENTES	28
2.7.1.5 AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS	29
2.8 ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA	29
2.8.1 OBJETIVOS	30
2.8.2 ESTRATÉGIAS	30
2.8.3 INDICADORES	31

2.9 ACOMPANHAMENTO ESTRATÉGICO.....	31
2.9.1 MODELO DE PLANO DE AÇÃO.....	32
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	33
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	33
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....	34
4 ESTUDO DE CASO	35
4.1. A EMPRESA	35
4.1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	35
4.1.2 CLIENTES.....	35
4.1.3 PRODUTOS E SERVIÇOS	36
4.1.4 FORMA DE TRIBUTAÇÃO.....	37
4.1.5 ORGANOGRAMA.....	37
4.2 ETAPAS DO ESTUDO	38
4.3 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	40
4.3.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	40
4.3.1.1 NEGÓCIO	40
4.3.1.2 MISSÃO	41
4.3.1.3 VISÃO DA EMPRESA.....	41
4.3.1.4 VALORES ORGANIZACIONAIS DA EMPRESA.....	41
4.3.2 ANÁLISE AMBIENTAL- CENÁRIOS.....	42
4.3.2.1 FATORES CHAVE DE SUCESSO.....	43
4.3.2.2 MATRIZ SWOT	44
4.3.4 ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA	47
4.3.4.1 AS CINCO FORÇAS DE PORTER	47
4.3.4.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	49
4.4 INDICADORES	50
4.5 DEMONSTRATIVO DE RESULTADO PROJETADO	52
4.6 PLANO DE AÇÃO	53
4.7 MODELO DE ACOMPANHAMENTO	53
CONCLUSÃO	55
REFERÊNCIAS.....	57

1 INTRODUÇÃO

Nesse capítulo apresenta-se o tema, problema e questão de pesquisa relacionada com a implantação de uma ferramenta de gestão o planejamento estratégico, em um escritório comercial.

1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

O mercado do aço foi um setor que cresceu gradativamente, devido à busca constante das pessoas em construir e fazer obras. Atualmente é impossível querer que o mundo desenvolva-se, sem o uso do aço. Apesar de estar em um período de dificuldades, o aço está presente em variadas obras, desde uma pequena até uma grande.

Os escritórios comerciais que atuam nesse setor são poucos e consideravelmente pequenos, mas fidelizam com facilidade seus clientes, devido às formas de negociação serem flexíveis.

Com esse importante mercado, as empresas buscam sempre a qualificação dos profissionais e algum diferencial. Uma das formas de possibilitar o crescimento e garantir a permanência da empresa no mercado é utilizar ferramentas de gestão que o mundo contábil recomenda.

A ferramenta de gestão essencial para empresas de pequeno porte é o planejamento estratégico. É utilizado para melhorar os resultados e diminuir as dificuldades da empresa com eficiência e efetividade, por meio de um roteiro. À partir da análise de dados e conhecimento das projeções desejadas é possível estabelecer critérios para alcançar o crescimento esperado.

“Essas práticas são consideradas os principais critérios de avaliação da gestão, pois relaciona-se com a viabilidade da empresa e com seus objetivos estratégicos”. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p.39).

Uma organização que atua no segmento de representação comercial, que tem como atividade principal representar o aço para a construção civil, também necessita de um planejamento estratégico.

Diante disso, chega-se ao seguinte questionamento: De que forma um planejamento estratégico pode contribuir para o crescimento de um escritório de representação comercial localizado no município de Içara, Santa Catarina?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desse trabalho consiste em propor um modelo de planejamento estratégico para uma empresa comercial de pequeno porte, localizada em Içara, no estado de Santa Catarina, visando contribuir para o crescimento da mesma.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para atingir os objetivos gerais, é necessário seguir os objetivos específicos abaixo:

- ✓ Caracterizar o planejamento empresarial;
- ✓ Descrever aspectos estratégicos da organização, como missão, visão, valores, análise interna e externa, planos de ação, valores e princípios;
- ✓ Aplicar um estudo de caso em um escritório de representação comercial.

1.3 JUSTIFICATIVA

O escritório de representação comercial tem como todo empreendimento, o intuito de crescer, tornar-se uma grande empresa, lucrar gradativamente. Em virtude disso pensou-se em fazer um trabalho de conclusão de curso, que seja interessante não somente para este pesquisador, mas que seja realmente aplicado em uma organização e possa beneficiá-la um dia, então surgiu a ideia de propor um modelo de planejamento estratégico em uma empresa comercial.

O planejamento estratégico é um tema antigo, mas a proposta de implantação em uma empresa comercial é nova, devido a empresa até o momento não ter o conhecimento e incentivo para implantação do mesmo.

O trabalho é relevante para a organização, pois a mesma tem interesse no assunto. O fato da empresa aceitar a proposta de elaboração do planejamento estratégico se deu, em decorrência de algumas mudanças que a mesma enfrentou recentemente, quando se fez necessário trocar as empresas nas quais o escritório representava. As mudanças foram essenciais em função das dificuldades enfrentadas

no mercado atualmente, em que muitas empresas estão falindo. Sendo assim o pouco que se consegue vender, deve ser bem remunerado, para que haja a continuidade da empresa.

Deste modo, espera-se contribuir para o crescimento da empresa, possibilitando uma maior organização, direcionamento e competitividade.

A academia também tem suas vantagens com a elaboração desse trabalho em virtude de contribuir para o referencial teórico disponibilizado pela universidade.

A elaboração desse estudo beneficia a sociedade, pois contribui para a empresa se manter no mercado e alcançar o crescimento desejado, tendo a probabilidade de surgir novos empregos e aumento de salários, o que permite a satisfação da sociedade.

É possível executar esse trabalho, pois a empresa disponibilizará dados e informações necessárias. Além de ter muitos referenciais teóricos sobre o assunto, tem-se o conhecimento nas atividades da empresa e tempo disponível para concluir esse trabalho.

É um momento oportuno para falar sobre esse tema, pois a empresa mesmo sendo de pequeno porte, merece um planejamento que possibilite seu crescimento. E conforme Albert Einstein "...Felizmente...crise é também oportunidade de crescer e evoluir....".

Esse trabalho tem como objetivo contribuir para minha formação, por ser possível colocar em prática os conteúdos pertinentes aos assuntos, estudados até o momento.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Posteriormente ao capítulo introdutório descrito, o trabalho terá as seguintes etapas: fundamentação teórica; metodologia utilizada, discussões sobre a situação em que a empresa se encontra e de que forma pode melhorar, conceito de planejamento estratégico com enfoque no estudo de caso em uma empresa comercial e por fim, as considerações finais.

O principal tema que será abordado nesse trabalho é propor a implantação de um planejamento estratégico em uma empresa comercial, destacando as vantagens que o mesmo lhe proporciona.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

No presente projeto será abordado conceitos e a importância do planejamento estratégico.

Além disso, será proposto um modelo de planejamento estratégico para uma empresa comercial. Será definido também a classificação do porte da empresa e para completar o projeto, será realizado um estudo de caso na empresa em questão.

2.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

A cultura organizacional é muito conhecida no cotidiano empresarial, onde tem por significado crenças, valores, jeito de ser, normas que uma organização adota. O tema vem crescendo muito e está cada vez mais reconhecido em universidades e também pelas empresas.

Conforme Cruz; Ferreira; Quin; (2006), fazem parte da cultura organizacional, a liderança e coordenar pessoas ou grupos, sempre com enfoque nas estratégias organizacionais para conseguir detalhes para o sucesso.

De acordo com Freitas (1991), criar a cultura organizacional proporciona um melhor aproveitamento na condução dos negócios, além de ser considerada uma esfera que possibilite a análise organizacional.

Muitas vezes, a cultura organizacional faz com que a organização tenha um reconhecimento não esperado, tanto de forma positiva como negativa, isso se dá, devido a aceitação do cliente em relação aos valores e crenças que a empresa defende.

2.2 OS DESAFIOS DA PEQUENA E MÉDIA EMPRESA

As pequenas e médias empresas estão crescendo cada vez mais no estado de Santa Catarina. Atualmente a busca por oportunidades melhores, fortalecem a atividade econômica do estado. O fator principal são os empregos, pois quanto mais empresas pequenas surgem, mais possibilidades de novos empregos nascem.

De acordo com as informações encontradas pelo Sebrae, as ME e EPP, em março de 2016, o valor médio do faturamento foi de 28,2 mil. Isso mostra que quando comparada a março do ano passado, apresenta uma diferença a menor de

3,6%, valor considerado razoável em frente as dificuldades econômicas que o país está enfrentando.

Conforme publicação da Fundação Dom Cabral, alguns desafios que as pequenas e médias empresas encontram atualmente são: Desempenho da economia brasileira, eficiência do governo, eficiência empresarial e Infraestrutura.

De acordo com o estudo Sebrae, as pequenas e médias empresas tendem a sofrer com o mau desempenho da economia brasileira, devido a diversos fatores. De forma ampla, alguns deles são: investimento fraco, falta de empregos, problemas com o petróleo e queda no consumo.

Quanto ao desafio referente a eficiência do governo, vivemos em um país democrático, onde escolhemos pessoas para nos representar, sendo assim, mediante nossas próprias escolhas, estamos à mercê das consequências.

Quanto a eficiência empresarial, sempre teremos o que aprender, aí surge a importância da educação continuada, para que as empresas consigam enfrentar esse desafio.

No que se refere a infraestrutura, este fator combina indicadores básicos que somos desafiados diariamente, alguns deles são: estradas de acesso que permitem chegar até a empresa, o fator científico, na questão de pesquisar o local que se pretende trabalhar, antes de promover a mudança, se no lugar é possível a empresa se desenvolver, se o meio ambiente está agradável, não apresentando áreas de poluição ou chances de queimadas e se o local está em condições boas, para que não possa prejudicar a saúde das pessoas que trabalharão na empresa. (FUNDAÇÃO DON CABRAL, 2014).

2.3 ORIGEM E CONCEITO DE ESTRATÉGIA

A estratégia surgiu nos tempos de guerra, quando os militares montavam estratégias para encontrar a melhor forma de agir em um ambiente de guerra e também na tentativa de acabar com a mesma.

Conforme Lucca, (2013), os primeiros humanos se preocupavam com a sua sobrevivência e por isso criavam estratégias para proteger as famílias e preservar a continuidade da sua espécie. Como prova disso, são as pinturas em cavernas e os objetos em pedra que eles utilizavam para deixar registrado o que eles precisavam fazer para se manter vivos.

Conforme Tzu (2000), o importante na época da guerra mundial era acabar com as forças que o inimigo tinha, acreditavam que chefiar era atrapalhar a ação do inimigo.

Existem fatores ainda não comprovados, que havia um general chamado de Sun Tzu, que criou um tratado estratégico com o objetivo de conseguir vitória em cada guerra, o qual ficou conhecido como: A arte da Guerra. (LUCCA, 2013).

Os tempos de guerra tem relação com as estratégias de atualmente.

“O chefe habilidoso conquista as tropas inimigas sem luta; toma suas cidades sem submetê-las a cerco; derrota o reinado sem operações de campo muito extensas”. (TZU, 2000, P.26).

As estratégias são caminhos para alcançar objetivos. Existem variados tipos de estratégias, serão abordadas nesse trabalho, algumas das mais importantes quando relacionada ao ambiente organizacional.

As estratégias a serem abordadas são: De estabilidade e de sobrevivência, de crescimento estável e a estratégia de crescimento real.

Conforme Andrade (2012), a estratégia é a localização da empresa em relação à seus concorrentes.

Já de acordo com Berton (2005) estratégia é o aspecto direcionador, para que a empresa alcance seus objetivos.

Estratégia empresaria 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. (BERTON, FERNANDES, 2005, p. 7)

Sob o conceito de Filho, Pagnoncelli (2001, p. 44), estratégia é um caminho escolhido, levando em consideração o segmento e concorrentes em que está atuando, em busca de alcançar a visão da organização, bem como seus objetivos, com o intuito de efetivar a missão.

Mintzberg, et al, (2006, p. 24) destaca que “as estratégias tem duas características essenciais: São criadas antes das ações às quais vão se aplicar e são desenvolvidas consciente e propositalmente”.

2.4 ESCOLAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

O pensamento estratégico tem como base algumas escolas, as quais são relatadas na tabela 1.

Tabela 1: Escolas de pensamento na formação da estratégia

Escola	Visão do Processo
Design	Conceitual
Planejamento	Formal
Posicionamento	Analítica
Cognitiva	Mental
Empreendedora	Visionária
Aprendizado	Emergente
Política	Poder
Cultural	Ideológica
Ambiental	Passiva
Configuração	Episódica

Fonte: Adaptado de Mintzberg, (1990 p.19).

Algumas escolas serão explicadas no decorrer desse capítulo: de design, planejamento, posicionamento, empreendedora, cognitiva, de aprendizado, poder, cultural, ambiental e por fim, de configuração.

Conforme Mintzberg (2000), a escola de design tem por objetivo criar um modelo de estratégia que ajuste e una os fatores internos da empresa, com as capacidades externas da mesma, para que a empresa encontre seu ambiente.

A próxima escola é a de planejamento, que enfatizavam tudo como formal, procedimento, treinamento, números e uma análise também formal. Essa escola teve sucesso por muito tempo, mas não ficou estabilizada, pois requeria muita atenção por parte dos gestores, o que não acontecia, o que fez essa escola não continuar no caminho de sucesso. (MINTZBERG, 2000).

Mais uma escola é a de posicionamento, que conforme Mintzberg (2000), não foge muito dos princípios das escolas anteriormente faladas, mas tem um diferencial, não exigem que as estratégias sejam únicas e em uma proporção limitada, pelo contrário inova e molda de acordo com o que julga necessário para cada situação que a empresa tenha de enfrentar.

Outra escola é a empreendedora, que pretende identificar a forma em que a estratégia é criada. (MINTZBERG, 2000).

Partiu do princípio de atribuir a criação da estratégia por um único superior. Segue o conceito principal de visão, além disso, fideliza alguns fatores como

essenciais, são eles: “intuição, julgamento, sabedoria, experiência, critério”. (MINTZBERG, 2000, p.98).

Conforme Mintzberg, (2000), a escola cognitiva tenta abranger o pensamento dos responsáveis em formar a estratégia. Os responsáveis em formar a estratégia são na maioria deles, autodidatas. Desenvolvem seus pensamentos em função das suas experiências. Baseiam-se em aquilo que eles sabem, com aquilo que eles fazem e formam então, uma estratégia futura.

A escola do aprendizado, segundo Mintzberg, (2000), surge com o pensamento de que aprender sobre uma posição da empresa, bem como os fatores para se relacionar com ela e tirar o maior proveito sobre a mesma, é o conceito chave dessa escola.

Mintzberg, (2000), afirma que a escola do poder, ressalta o poder e a política como forma de influência para conseguir alcançar estratégias e com ela o ganho necessário. A política e o poder sempre estiveram presentes nas empresas, então surgiu o reconhecimento formal dessa escola.

Referente a escola cultural, de fato, as demais escolas explanam a vantagem própria, o bem próprio, já essa relatam e prezam o bem comum. Formam estratégia baseando-se na cultura e sempre buscando estabilizar as mesmas. (MINTZBERG, 2000).

Partimos agora para a escola ambiental, fatores fora da organização que para algumas pessoas é desnecessário o conhecimento,

“mas, por um lado, esta escola ajuda a colocar em equilíbrio a visão global da formação de estratégia, posicionando o ambiente como uma das três forças centrais no processo, ao lado de liderança e organização. No limite, esta escola tem provocado debates um tanto tolos a respeito de se os executivos podem ou não fazer “opções estratégicas”: negar essa opção é tão sensato quanto atribuir ao estrategista o poder de onisciência”. (MINTZBURG, 2000, P.210)

A última escola é a de configuração que é relacionada com a mudança. Ainda conforme Mintzberg (2000, p. 222), a escola de configuração, “descreve a estabilidade relativa da estratégia dentro de determinados estados, interrompida por saltos- ocasionais e mesmo enormes-para novos estados.”.

2.5 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Primeiramente é necessário a definição de planejamento. Dessa forma é importante conhecer a definição de alguns autores sobre o planejamento.

Conforme Andrade (2012), o planejamento constitui atividades relacionadas ao ser humano. Um exemplo disso é verificar a situação do tempo antes de sair de casa, para que possamos escolher a roupa adequada para usar e assim, evitar desconfortos durante o dia. Remetemo-nos a planejar diariamente, e na maioria das vezes não percebemos.

Pode-se confirmar que planejamento é um roteiro proposto, que previne imperfeições que geralmente acontecem e que possam ser prejudiciais ao desenvolvimento, tanto de empresas como nas relações sociais.

Planejar, é um aspecto fundamental para o início e continuidade de qualquer empresa. O mesmo é utilizado como uma ferramenta de prevenção de problemas futuros através de decisões tomadas atualmente.

Mas no planejamento estratégico também existem desvantagens:

- Implantar o planejamento estratégico, devido em alguns casos, os responsáveis ou até mesmo funcionários, não participam da ideia desde o início e no auge da implantação não estarão dispostos a determinadas mudanças.
- A forma pela qual as pessoas abraçam o planejamento estratégico, tendo em vista que as formas são variadas e pessoas agem e pensam de um jeito, pode não ser a forma que o planejamento estratégico precise para que dê certo.

2.6 FASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para que a realização e eficácia do planejamento estratégico seja possível é necessário conhecer e seguir alguns preceitos importantes, que são conhecidos também como fases do planejamento estratégico.

2.6.1 Missão

Conforme Lucca (2013), a missão escolhida é a concretização do objetivo da empresa, onde deve conduzir as práticas da organização, seu objetivo, propor uma

direção a ser seguida e também ajudar para que as decisões sejam tomadas da melhor forma.

Andrade (2012, p. 27) afirma que “a missão, é o propósito pelo qual a empresa inicia suas atividades.

Já segundo Andrade (2012 apud KOTLER,1991, p.27),

A missão deve ser definida em termos de satisfazer alguma necessidade do ambiente externo, não devendo ser colocada sob a forma de oferecer algum produto. Por exemplo, o propósito de uma empresa não é produzir telefones, mas sim oferecer um meio de comunicação rápido e eficiente (o telefone é apenas um instrumento que serve a este propósito).

Entende-se que a missão é um dever a ser executado. Com ela, é possível identificar o perfil da organização. E somente pode ser definida, após a definição do negócio e depois de conhecer o perfil do cliente que se pretende atender.

Escolher a missão da empresa não é um objetivo fácil, mas depois de definida, facilita o alcance de vários benefícios.

Conforme Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001), alguns dos benefícios são:

- Orientar a partida;
- Evitar a armadilha do sucesso;
- Funcionar como farol alto;
- Atrair, motivar e reter talentos;
- Orientar a formulação dos objetivos;
- Ajudar a aumentar a produtividade;

Na opinião de Fernandes e Berton (2005), apresenta uma relação muito interessante sobre a missão da empresa, com a carteira de identidade.

2.6.1.2 Visão

A projeção em longo prazo de onde a organização deseja chegar, é conhecido também como visão.

“A visão é um macro-objetivo estratégico a ser alcançado pela organização no futuro”. (LUCCA, 2013, p.5)

Formar uma visão é criar um fato realista no presente, já com enfoque no que se deseja para o futuro, pode ter relação com colegas de trabalho, consumidores e também gestores. (MÜLLER, 2014).

Já conforme Fernandes e Berton(2005) a visão engloba onde se pretende chegar, baseando-se no que se espera da empresa.

“A Visão de 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”. (MÜLLER, 2014, p.29).

É indispensável para as empresas, definir sua visão, pois a partir dessa escolha, a mesma começa a ter um sonho, conhecido também como desafio a ser alcançado. (FILHO; PAGNONCELLI, 2001).

2.6.1.3 Valores

Define-se por valores, o que a empresa preza para ela e para seus clientes. São características e convicções que identificam a empresa e que a organização defende para administrar o negócio.

Basicamente os valores são o que a entidade julga como certo ou errado, crenças em que deseja seguir, atitudes éticas sobre o que é bonito e o que é feio, o importante e o menos importante entre outros.

Podemos elencar alguns exemplos de valores:

- 1- Ética;
- 2- Honestidade;
- 3- Compreensão;
- 4- Igualdade;
- 5- Respeito;
- 6- Responsabilidade;
- 7- Sinceridade;

2.6.2 Fatores chave e sucesso

Existem alguns fatores que são essenciais para o alcance do sucesso.

Conforme ALMEIDA (2009), para que seja possível analisar os fatores internos, é necessário identificar os fatores chaves do sucesso, fatores esses que ajudam a organização a alcançar o sucesso desejado.

Almeida (2009, p. 17) afirma que,

“Quando se pede para um empresário comparar sua organização com um concorrente, a primeira reação dele é achar que não conhece suficientemente o concorrente, mas quando solicitamos para que identifique os FCS de sua organização, ele sempre tem uma ideia, mesmo que não seja precisa, e a partir dessa constatação há uma maior facilidade de estabelecer as

comparações. Observa-se que o desconhecimento dos concorrentes também pode ser um ponto fraco, pois é importante para o sucesso conhecer os concorrentes. O mesmo acontece quando compara-se outra unidade de uma empresa ou outro profissional.

Conforme Matos (2006), o fator inicial é conhecer a empresa. Saber onde irá atuar, para quem vai vender, conhecer o produto que vai vender, entre outros fatores básicos. Buscar conhecer os riscos e oportunidades antes de investir no negócio. A não identificação dos fatores chave impossibilita enxergar as oportunidades com clareza. Até mesmo, a ansiedade de fazer as coisas muito rápidas, no impulso, não se consegue os resultados bons por muito tempo.

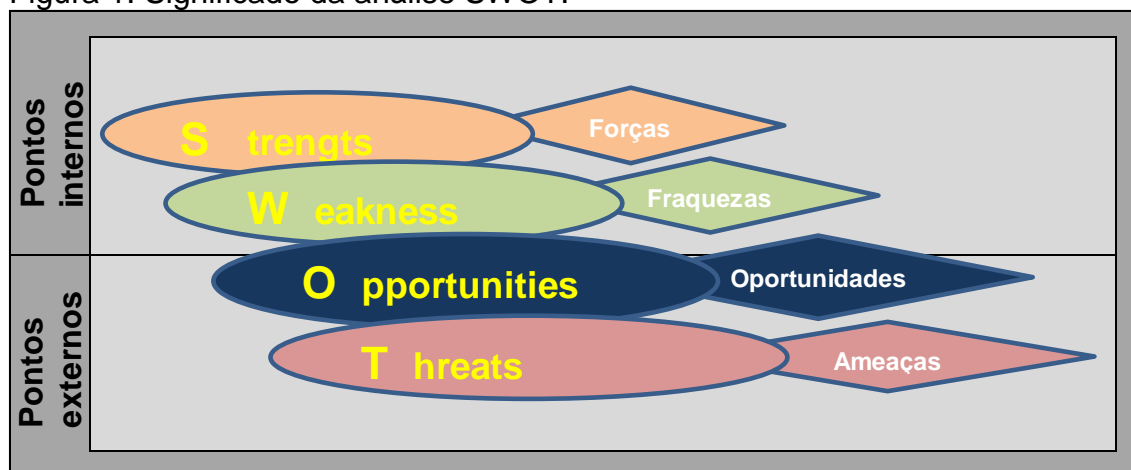
É essencial, procurar conhecer os problemas antecipadamente, para que quando tiver que enfrenta-los, já saber como agir e qual a melhor decisão tomar. A mesma coisa, é das oportunidades, a busca por novas oportunidades eleva o potencial da empresa, para com os clientes. Ter um objetivo definido é outro fator chave para o sucesso. (MATOS, 2006).

Outro fator determinante para o sucesso é a delegação de autoridade, isso para estimular a iniciativa e criatividade de outros funcionários, até mesmo, conhecer o processo de tomada de decisões deles, o que torna a empresa eficaz, pois saberá conduzir suas atividades normalmente na ausência de um funcionário experiente.

2.6.3 Matriz SWOT

A sigla SWOT, são as letras iniciais da linha inglesa que significam ações que as empresas costumam enfrentar.

Figura 1: Significado da análise SWOT.



Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme Andrade (2012) entende-se pela palavra SWOT, uma forma de análise do ambiente externo e também interno de uma organização. Ela surge com o intuito de conhecer mais sobre o local onde atua, análise essa, que possibilita a estipulação de metas e planos de ação para alcançar objetivos específicos.

A intenção dessa análise é se beneficiar com as oportunidades além de se prevenir e também reduzir as ameaças do ambiente. (WRIGHT, 2011).

2.6.3.1 Análise Interna

Sempre ao elaborar um planejamento estratégico, a análise interna deve ser conhecida e abordada, pois ela possibilita a realização das estratégias propostas.

A análise interna tem por objetivo encontrar as fraquezas e forças de determinada empresa. (BARNEY, 2011).

Alguns exemplos de fatores internos que devem ser observados conforme Andrade (2012, p.37), são: “Habilidade dos empregados, a estrutura da empresa, a cultura e o clima organizacional, além de outros fatores.”

A análise interna ajuda a empresa a identificar suas forças e fraquezas organizacionais. Também a ajuda a entender quais de seus recursos e capacidades serão fontes mais prováveis de vantagem competitiva e quais serão fontes menos prováveis dessas vantagens. (BARNEY, 2011, p.7)

Com a identificação das forças e fraquezas que a empresa está sujeita a enfrentar, é possível se antecipar prevendo melhorias para que o alcance dos objetivos seja ágil e eficaz.

Quadro 1: Pontos Fortes e Pontos Fracos.

FORÇAS	FRAQUEZAS
Campanhas de publicidade	Linha de produtos pequena
Habilidades tecnológicas	Falta de capacidade gerencial
Inovação de produtos	Custos altos
Recursos financeiros adequados	Rede de distribuição fraca
Maior capacidade produtiva	Instalações insuficientes

Fonte: Adaptado de LUCCA, (2013, p. 147).

2.6.3.2 Análise Externa

A análise externa abrange as oportunidade e ameaças que uma organização está sujeita.

Ao se deparar com a análise externa, é necessário avaliar, se com as oportunidades que surgem, a empresa está crescendo e após a identificação das ameaças a organização está conseguindo contornar e se sobressair. (BARNEY, 2011).

As ameaças podem ser evitadas pela empresa, já as oportunidades são fatores que podem ser agregados a organização afim de beneficiá-la.

Referente as oportunidades, tem relação com os fatores bons que venham a ocorrer no ambiente externo da empresa, e que favoreçam a competitividade. (LUCCA, 2013).

De acordo com Andrade (2012, p.57)

“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 de proveito das oportunidades oferecidas pelo meio externo.

Quadro 2: Exemplos de oportunidades e Ameaças

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Economia favorável.	Economia desfavorável.
Abertura de mercados internacionais	Aumento da concorrência no segmento de atuação.
Redução de impostos e subsídios governamentais.	Invasão de produtos oriundos de mercados internacionais.
Clima favorável	Aumento de impostos e retirada de subsídios governamentais.
Aumento da população e do público-alvo da organização.	Clima desfavorável, catástrofes naturais etc.

Fonte: Adaptado de LUCCA, (2013, p. 147).

Vale lembrar que o quadro acima elenca somente alguns exemplos de fatores externos à empresa, mas as oportunidades e ameaças mudam de acordo com o perfil de cada empresa.

2.7 COMPETITIVIDADE

A Vantagem competitiva é um ponto que favorece a empresa, quando comparada a seus concorrentes. Ser uma empresa competitiva é estar no caminho certo para conseguir alcançar os objetivos propostos afim de seguir o princípio contábil da continuidade.

Conforme Fernandes, Berton (2005), uma outra vantagem competitiva é a escolha dos objetivos, que devem ser criados para ser alcançados e além disso, devem ser elaborados com pensamento de que seja relevante para a empresa.

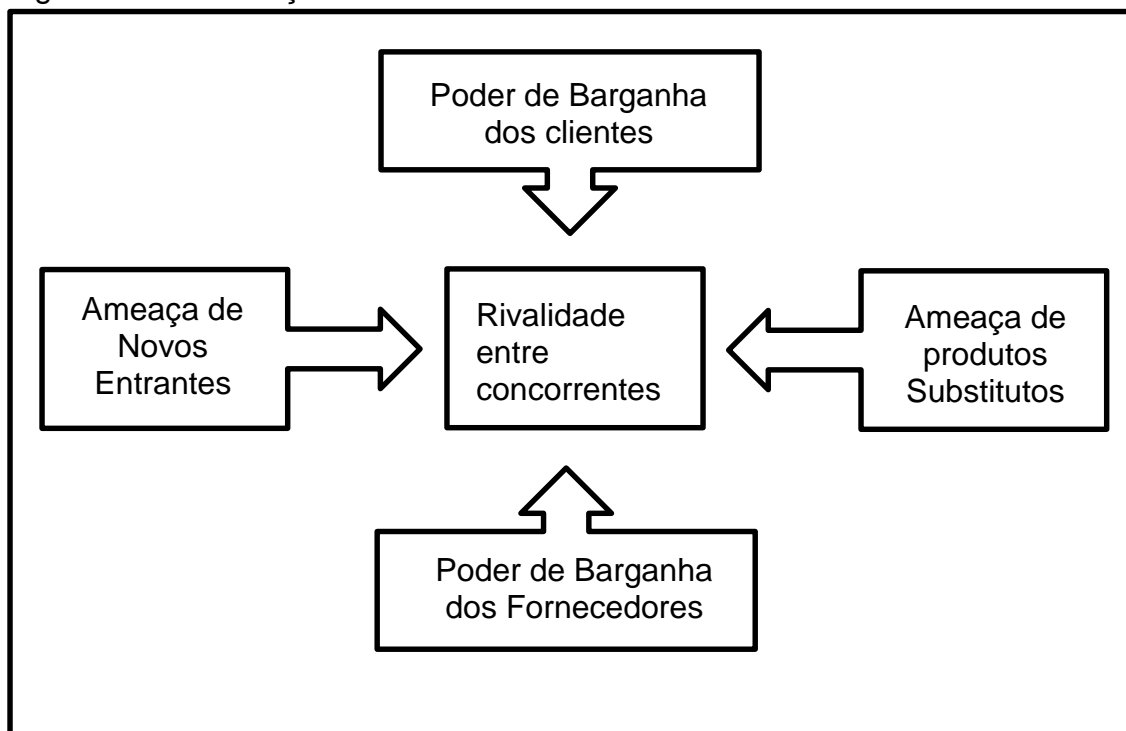
2.7.1 As cinco forças de Porter

Porter é o autor mais conhecido na área de estratégias competitivas. Seus livros possibilitam conhecer profundamente fatores importantes para alcançar o sucesso das organizações, os quais, cujo o não conhecimento, podem fazer muitas empresas passarem por dificuldades financeiras.

Formou-se inicialmente em engenharia mecânica e aeroespacial, em seguida obteve um MBA e doutorado em Economia empresarial na Harvard Business School, onde se tornou professor, com apenas 26 anos. (LUCCA, 2013, p.28).

Os fatores que Porter elenca como determinantes no que diz respeito ao planejamento estratégico, são conforme figura 2.

Figura 2: Cinco Forças de Porter.



Fonte: Adaptado de (LUCCA, 2013, P.29).

Explica-se a seguir, as cinco forças de Porter.

2.7.1.1 Rivalidade entre os concorrentes

Atualmente a concorrência é um fator que cresce a cada dia. O empreendedorismo faz com que as pessoas queiram ter seu próprio negócio e por consequência, muitos tendem a atuar na mesma área de outros que já existem, formando assim, diversas pessoas em busca de um mesmo objetivo.

Conforme Porter (1986), a concorrência é um fator que muitos administradores não veem como necessário, abordagem e análise de forma detalhada antes de iniciar um negócio. Muitos empreendedores acreditam que no decorrer do trabalho as informações aparecem, mas a falta de boas informações e a dificuldade de encontrá-las hoje em dia faz com que a batalha com a concorrência seja mais difícil.

Spinetti(2005, p.74) argumenta em seu livro que,

“a competitividade entre empresas vem sendo promovida através de normas civilizadas onde desponta como forma organizada de luta pela preferência de consumidores, uma firme postura apoiada, teoricamente, em princípios éticos e morais, de aceitação universal”.

De acordo com Starec (2012), além da rivalidade dos concorrentes que lutam pela sua própria sobrevivência, outros fatores também são considerado concorrentes das empresas, como a situação do mercado atualmente, por estar oscilando muito, situações políticas e ter que acompanhar sempre as novas tecnologias para conseguir seguir o princípio da continuidade nas empresas.

Porter (1986) afirma que é necessário antes de ingressar em algum segmento, que se conheça os resultados dos concorrentes, se os mesmos estão satisfeitos e se tem interesse em alterar alguma estratégia da empresa. Outro fator importante a ser analisado da concorrência, é como está distribuído os responsáveis por tomada de decisões básicas, isso a fim de saber como a concorrência age normalmente diante da falta de algum funcionário importante. Outro fator não menos interessante é conhecer o sistema utilizado pela contabilidade na questão de controlar os estoques, os produtos e as formas de alocar os custos.

Na maioria dos casos, a empresa tem que forçar os concorrentes a comprometerem suas metas para que ela possa atingir seus próprios objetivos. Para tanto, ela precisa encontrar uma estratégia que possa defender os concorrentes existentes e os que possam vir a entrar por meio de algumas vantagens distintas. (PORTER 1986, P.70).

A dificuldade de não encontrar uma boa estratégia, faz com que as empresas tenham que sacrificar seu lucro, a fim de manter-se, o que em situações como essa, há uma grande chance de levar a empresa a falência.

2.7.1.2 Poder de Negociação dos Clientes

Clientes são a fonte da maioria dos negócios, muitos costumam dizer, que são eles quem pagam o salário dos que dependem do comércio. É comum ouvirmos falar também, que muitas pessoas lidam com variados tipos de clientes, sendo que essas pessoas certamente são clientes também.

Porter (1986), afirma que a questão “clientes” deve ser muito bem cuidada pelos empresários, pois a valorização destes contribui para o sucesso da empresa.

Matos (2006) cita que a clientela atualmente está cada vez mais exigente, isso devido estarem mais cientes dos direitos que lhe são reservados. A maior exigência dos clientes, torna muitos dos atendimentos melhores e mais eficazes. Por consequência da alta concorrência, os clientes tem a liberdade de exigir um melhor atendimento e muitas vezes dar preferência para o melhor.

“O código de defesa do consumidor surge como um instrumento de pressão, levando as empresas a serem mais cuidadosas quanto ao bom serviço e ao bom atendimento”. (MATOS, 2006, p.205).

Ainda conforme Matos (2006), os clientes prezam muito, quando suas reclamações são atendidas. Pesquisas mostram que nesses casos, a tendência é do cliente se manter fiel à empresa.

2.7.1.3 Poder de Negociação dos Fornecedores

Os fornecedores tem o objetivo de convencer seus clientes a comprar seus produtos, tarefa essa que não está fácil. Fatores como questões de ICMS, prazos de entrega, qualidade dos produtos, estão sendo muito analisados antes de fechar uma compra. Os concorrentes precisam saber negociar, e esse poder de negociação tem que mostrar resultados.

Conforme Porter (1986), o poder de negociação pode ser evidenciado através do aumento nos preços ou pela baixa qualidade dos bens e serviços. Com o

aumento nos preços os fornecedores tem uma margem maior para negociar e a rentabilidade garantida.

Ser fornecedor é servir os clientes, de forma a deixá-los satisfeitos, a fim de voltar a comprar novamente. Fornecer vai além de vender, é dar assistência aos seus clientes sempre que precisarem, e sempre de forma agradável, prezando sempre a educação e o respeito.

2.7.1.4 Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes

A entrada de um novo concorrente, ameaça as expectativas das empresas. Estão surgindo concorrentes a cada esquina e a cada novo concorrente, novas ideias podem vir com eles.

Porter (1947) afirma que como os novos concorrentes querem entrar no mercado a qualquer custo, buscam diversificar baseando-se nas que já existem.

Ainda conforme Porter (1947), há alguns suportes para a barreira de entrada, alguns deles são:

- Economias de escala, que fazem muitos concorrentes entrarem no ramo, mas cientes de uma desvantagem de custo, por consequência, o setor de vendas é prejudicado, devido a ter que repassar o custo atual, no preço de venda dos produtos.
- Diferenciação do produto: A criação de uma marca nova, é muito interessante, mas quanto a aprovação ou não da mesma, por parte dos clientes, é preocupante. O convencimento dos clientes em trocarem uma marca conhecida, por outra nova, é uma importante barreira de entrada.
- Exigências de capital: Exigir um capital mínimo para que esse novo entrante possa ser concorrente é uma barreira a ser derrubada. Não somente para as instalações da empresa, mas também para conceder créditos aos clientes, para que se torne possível absolver os prejuízos iniciais.
- Acesso a canais de distribuição: Para chegar no mercado, o entrante precisa saber distribuir seus produtos desde o início. Quanto mais distribuídos estiverem seus produtos, maior o número de pessoas que terão acesso aos mesmos e maiores as chances de entrar no setor.

Outro fator que é citado por Porter (1947), é referente a curva da experiência, que significa que em muitos setores, os custos unitários tendem a baixar, a partir do momento que adquirem experiência no ramo. Se tornam mais eficientes no

setor e com isso buscam maneiras de reduzir os custos, para conseguir se manter no mercado.

2.7.1.5 Ameaça de produtos substitutos

Os substitutos são temidos por empresas de qualquer setor.

Produtos ou serviços substitutos são aqueles que chegam no mercado através de um concorrente, com funções parecidas ou idênticas aos que já existem, e que também agradam e atendem as expectativas dos clientes (BARNEY, 2011).

Conforme Mintzberg (2006), esses produtos substitutos carecem de atenção especial, pois tendem a render mais em forma de lucro, devido a baixa concorrência.

“Os substitutos não apenas limitam os lucros em tempos normais, mas também reduzem a bonança da qual um setor pode desfrutar em tempos de alta”. (MINTZBERG, 2006, P.100).

2.8 ELABORAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Os resultados da elaboração de uma estratégia, depende de empresa para empresa. Cada estratégia é elaborada de acordo com que se pretende ser ou alcançar.

Mintzberg et al (2006), menciona em seu livro que definir a estratégia é um ponto crucial, que muitas vezes o lado sentimental dos organizadores, pode vir a prejudicar escolhas futuras.

Se o objeto é determinado, então podemos mobilizar os recursos de uma empresa para atingi-lo. Uma estrutura organizacional apropriada para o desempenho eficiente das tarefas exigidas deve ser posta em prática pelos sistemas de informação e relacionamentos, permitindo uma coordenação das atividades subdivididas. (MINTZBERG ET AL, 2006, p.79).

Para que seja possível elaborar uma estratégia é necessário conhecer as oportunidades e ameaças, estar ciente das forças e fraquezas que envolvem a empresa e os riscos devem ser medidos antes de qualquer decisão. (MINTZBERG ET AL (2006).

2.8.1 Objetivos

Algo a ser alcançado, alcance futuro, motivo pelo qual iniciou as atividades da empresa, são fatores considerados como objetivos.

Andrade, (2012, p. 86), menciona em seu livro que “*sabemos quem somos e para que existimos, entretanto, é necessário esclarecer para onde queremos e podemos ir, e qual o tamanho do passo que podemos dar*”, o que exige a definição de objetivos.

Ainda conforme Andrade (2012, p. 87), a definição dos objetivos é necessária para que a empresa inicie suas atividades. Podemos dizer que os objetivos possuem muitas funções:

- a) Legitimar as atividades da organização na sociedade;
- b) Identificar os diversos grupos de interesses e a forma através das quais contribuem ou limitam as atividades da organização;
- c) Guiar as atividades ao focar a atenção e o comportamento em direções com os fins definidos;
- d) Conseguir o apoio de vários indivíduos e grupos aos esforços da organização
- e) Figurar como padrão para que se possa avaliar a atuação da organização;
- f) Reduzir a incerteza no processo de tomada de decisões;
- g) Avaliar as mudanças como uma base para que a organização aprenda e se adapte;
- h) Dar uma base para o desempenho estrutural e a fixação das limitações iniciais para determinar a estrutura apropriada;
- i) Servir de base para os sistemas de controle e planejamento que guiam e coordenam as ações da organização.
- j) Estabelecer uma base sistemática para motivar e recompensar aos participantes pelo seu cumprimento (cumprimento dos objetivos organizacionais).

2.8.2 Estratégias

Os conceitos de estratégias são muitos, vamos conhecer alguns deles.

Conforme Mintzberg et al (2006), muitas pessoas definem estratégia como plano. Onde pode ser utilizado, como; desde uma criança, até uma organização. A estratégia é também conhecida por um pretexto para vencer os concorrentes. Também pode-se definir estratégia como um padrão, onde um determinado modelo no cotidiano da empresa, torna-se uma estratégia.

A estratégia corporativa é um modelo de decisões de uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir essas metas e define o escopo de negócios que a empresa vai adotar, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não-econômica

que ela pretende fazer para seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades....(MINTZBERG ET AL, 2006, P.78)

Por fim, uma estratégia bem elaborada é essencial para o sucesso da organização.

2.8.3 Indicadores

Os indicadores são aqueles que possibilitam avaliar o andamento dos processos, permitindo assim identificar os problemas que estão ocorrendo, os riscos que a organização pode enfrentar e também o que pode ser melhorado.

Medidas de desempenho servem para que alcancem o objetivo desejado. Demonstam organização, além de elevar os resultados e processos da empresa. Tem o objetivo de demonstrar a situação da empresa relacionando-a com um padrão definido inicialmente. (MULLER, 2014).

Para Lucca (2013) não é possível administrar algo que não tenha conhecimento ou controle, e para que seja permitido alcançar esse controle, é necessário medir o desempenho da empresa, a qual fica sob responsabilidade de um gestor indicado para esse fim.

2.9 ACOMPANHAMENTO ESTRATÉGICO

Todo planejamento estratégico deve ter o acompanhamento tático, afinal ele é responsável para confirmar se as escolhas estão ou não contribuindo para o crescimento da empresa.

O acompanhamento estratégico serve para verificar se as estratégias estão sendo favoráveis para a empresa e se a organização está alcançando os objetivos esperados. (WRIGHT, 2011).

Conforme Andrade (2012), acompanhar as estratégias que estão realmente sendo eficazes e identificar as que não são, é importante, devido ao ambiente em que vivemos mudar constantemente e muitas vezes durante o caminho, é necessário uma tomada de decisões para alcançar os objetivos.

Primeiramente os administradores decidem quais os setores devem ter um acompanhamento mais avançado, posterior a isso, deve-se estipular dados passados

que possam ser um parâmetro para confrontar com a realidade em que a empresa se encontra no presente. (WRIGHT, 2011).

2.9.1 Modelo de Plano de ação

Para facilitar o crescimento da empresa e proporcionar para que a mesma alcance seus objetivos, surge os planos de ação. Os mesmos possibilitam que os objetivos gerais, se tornem mais detalhados.

Andrade (2012) afirma que planos de ação são considerados planos elaborados para alcance em curto prazo, onde o planejamento estratégico, é considerado a longo prazo.

O planejamento estratégico depende dos planos de ação. Para o acompanhamento da execução de metas e objetivos definidos é necessário: planos de ação. (ANDRADE, 2012).

Ainda conforme Almeida (2009), os planos de ação são fatores que incentivam as pessoas a realizar seus compromissos organizacionais. A maior intenção ao criar os planos de ação é dividir em etapas tudo que foi estabelecido no planejamento estratégico para que no planejamento operacional, seja possível alcançar seus objetivos.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

No presente capítulo, aborda-se os procedimentos metodológicos do estudo em questão. Na sequência, descrevem-se os processos necessários e utilizados para que a proposta de planejamento seja possível. Por fim, elenca-se a abordagem da pesquisa.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Para propor um modelo de planejamento estratégico para a empresa em questão, foi utilizada uma abordagem qualitativa. Para Richardson (1999), a pesquisa qualitativa é a forma mais detalhada de expor o objetivo da pesquisa. Essa pesquisa é elencada de diversas formas, para explicar da melhor forma o porquê das coisas acontecerem. Assim, as informações obtidas pelo escritório comercial, quanto a necessidade de ter um planejamento estratégico, foi identificado como uma pesquisa qualitativa, pois será analisado todos os detalhes para que a proposta de planejamento seja possível, e realçar o porquê da importância de ter esse planejamento na empresa em questão.

Referente aos objetivos propostos nessa pesquisa, o estudo é caracterizado como descritivo. De acordo com Gil (1994), esse método tem por característica descrever populações, organizações, fenômenos e também comparar as variáveis nele envolvidos. Assim, esta pesquisa identifica e descreve as variáveis do escritório comercial, para que a proposta de planejamento seja a correta, de acordo com a situação e necessidade da empresa.

No que se refere aos procedimentos, a pesquisa será um estudo de caso no escritório de representação comercial, estudo esse que possibilitará conhecer mais sobre a empresa, para que seja possível ajudá-la em sua situação organizacional do momento. Para que os estudos de caso realmente aconteçam tem que haver a aceitação por parte das organizações, pois sem essa autorização, as informações não são suficientes para a resolução dos problemas e o desenrolar do estudo.

Além disso, essa pesquisa será também participativa, onde o estudo em questão será elaborado por uma participante do escritório comercial, o que facilitará o acesso as informações. Mas a pesquisa participativa também tem seus riscos, por

isso deve-se analisar o conjunto de fatores que os mantêm no trabalho antes de iniciar seu estudo na empresa em que se participa.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Para elaborar a proposta de planejamento para a empresa comercial, foi necessário entrevistar os integrantes da empresa. Foi possível saber informações quanto à situação da empresa no passado, atualmente e quanto a estimativas para o futuro.

4 ESTUDO DE CASO

Nesse tópico será apresentado o escritório de vendas Viana Representações, o qual será objeto de um estudo de caso, com o intuito de adequar o mesmo às etapas de um planejamento estratégico, com base nas cinco forças de Porter. De início será possível conhecer a história e caracterização desse escritório, bem como as linhas de produtos relacionadas.

4.1. A EMPRESA

A empresa comercial em questão é uma empresa de pequeno porte, que atua no segmento de representação comercial. A seguir conheceremos mais sobre a empresa.

4.1.1 Caracterização da empresa

A Viana Representações, trabalha com a venda de materiais em aço para a construção civil. Atualmente está localizado em Santa Catarina, no sul do Estado, foi fundada no dia 16 de junho de 2010, após surgir uma oportunidade de trabalhar para uma empresa de grande porte na área de vendas.

No início de suas atividades o escritório era na casa de um dos sócios. Depois de alguns anos, sentiu-se a necessidade de um ambiente mais amplo para trabalhar, como também, se tornou imprescindível aumentar o quadro de funcionários.

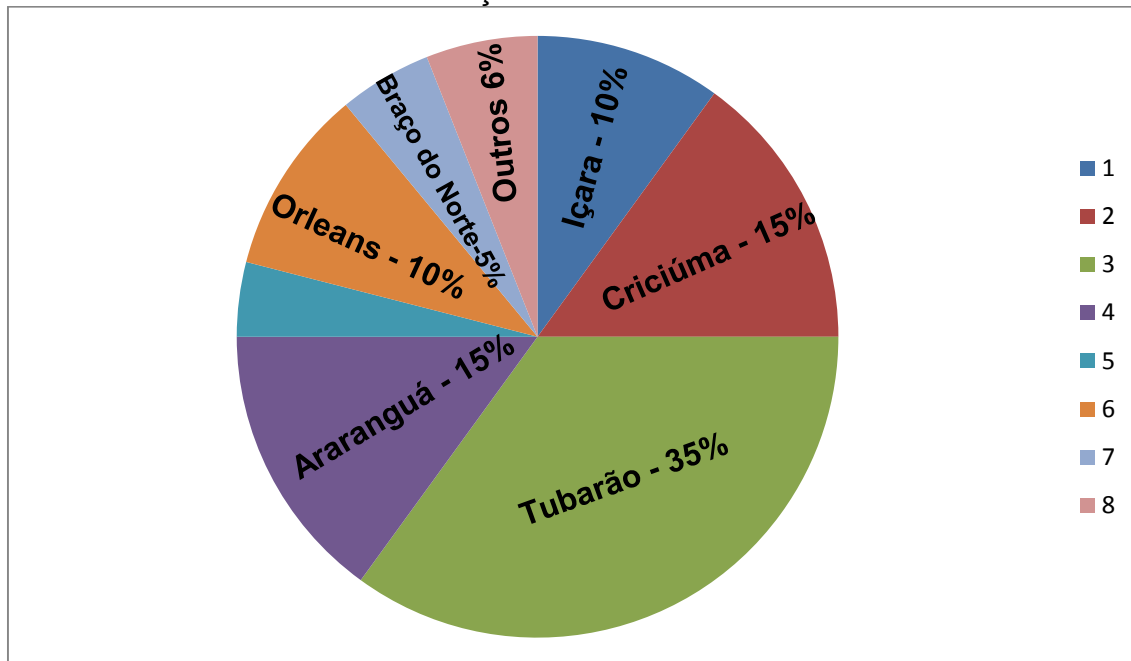
Com o intuito de reorganizar a empresa e contribuir para que a mesma se mantenha firme no mercado, notou-se a necessidade de fazer um planejamento estratégico. Diante disso surgiu o objetivo desse trabalho, propor um modelo de planejamento estratégico para a empresa comercial, com foco para projeções dos anos de 2017 até 2020.

4.1.2 Clientes

Atualmente os principais clientes atendidos pela empresa são: metalúrgicas, construtoras, distribuidoras, materiais de construção e também clientes finais.

A região de atuação da empresa, é de Garopaba a Passo de Torres, no estado de Santa Catarina, mas a maior concentração de clientes é na região de Tubarão, conforme mostra o gráfico 1.

Gráfico 1: Cidades de maior atuação.



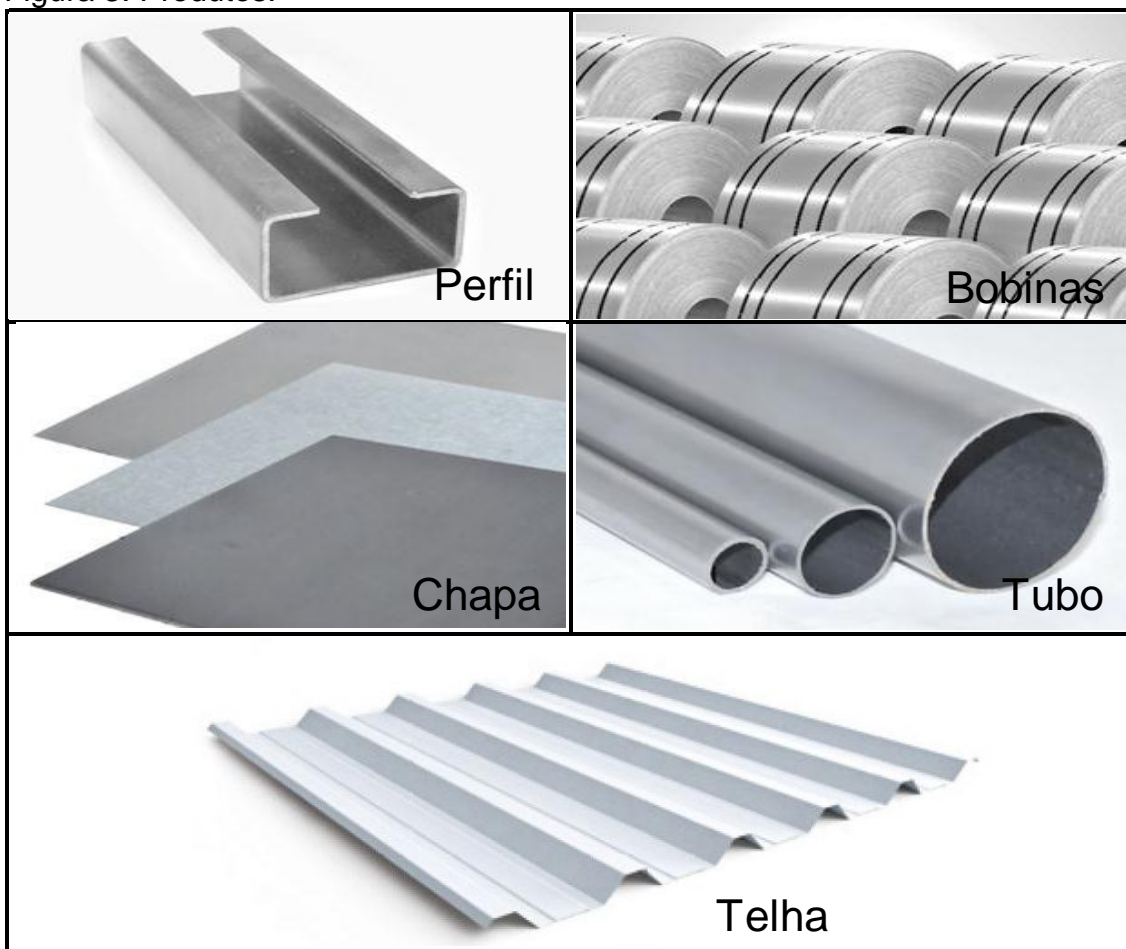
Fonte: Elaborado pela autora

Conforme gráfico 3, a região de maior atuação, equivalente a 35% é a cidade de Tubarão, sendo que a empresa comercial reside em Içara, mas por ser a cidade pequena e não apresentar muitas empresas nesse seguimento, não lidera com maior número de clientes.

4.1.3 Produtos e Serviços

Alguns dos materiais mais vendidos pela empresa em estudo são:

Figura 3: Produtos.



Fonte: Acervo da empresa.

Vale lembrar que esses são os principais produtos vendidos pela Viana Representações, mas a empresa comercializa muitos outros materiais em aço.

4.1.4 Forma de Tributação

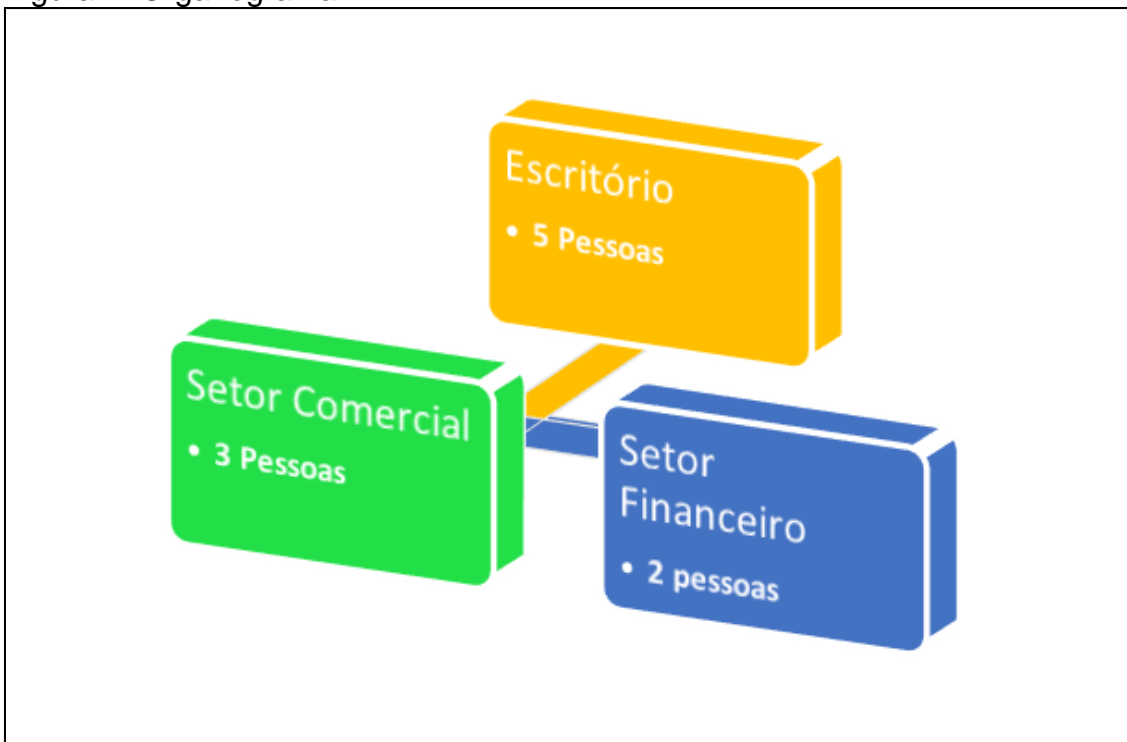
A empresa comercial é optante do regime tributário simples nacional, pois um dos fatores expresso na lei complementar 123/06, é de que é optante do simples nacional as empresas que tiverem no ano-calendário, renda bruta mensal de até R\$ 360.000,00 e estiver de acordo com as demais exigências dessa lei.

4.1.5 Organograma

Atualmente a empresa é composta por 5 pessoas. No setor comercial são 3 pessoas e no setor financeiro são 2 pessoas.

Abaixo segue o organograma atual da empresa.

Figura 4: Organograma.



Fonte: Elaborado pela autora

A empresa dispõe de sócios que possuem grande conhecimento no setor de vendas, isso devido a grande experiência no ramo. O foco principal da empresa em estudo é, atender clientes que fazem obras, e vender materiais do início ao final da obra. Esse é um diferencial da empresa comercial, pois além de facilitar as negociações, muitos clientes se sentem confiantes em adquirir outro produto da mesma empresa na qual ele já comprou.

4.2 ETAPAS DO ESTUDO

Serão apresentadas as etapas de estudo da empresa comercial Viana Representações. O estudo em questão tem o intuito de elaborar um planejamento estratégico para a empresa comercial, com data inicial em meados de 2016 até o ano de 2020, baseando-se nas cinco forças de Porter. Mais detalhes na figura 6:

Figura 5: Fases do estudo.



Fonte: Elaborado pela autora.

Como ponto de partida, com a realização desse trabalho, será definida a missão, visão, valores e os fatores chave de sucesso da Viana Representações.

Após essas definições, será necessário analisar o ambiente em que a empresa está inserida, bem como os fatores internos e externos da Viana.

Depois dessa etapa, será essencial conhecer e analisar os dados que a empresa está obtendo, logo, conseguir identificar seus objetivos, e seguindo com a formulação das estratégias, onde as mesmas devem ser acompanhadas para completar o planejamento estratégico, pois não adianta elaborar um ótimo planejamento, e não acompanhar os resultados que o mesmo está proporcionando.

E por fim, será abordado as cinco forças de Porter, voltados para uma empresa comercial, onde será explicada todas as forças que o Michael Porter elenca como essenciais para um planejamento estratégico.

4.3 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A Viana Representações atua no segmento do aço há bastante tempo. Sempre estabeleceu metas para atingir seus objetivos, mas nada concreto, que pudesse realmente contribuir para o sucesso no futuro. A elaboração desse trabalho tornou-se interessante para a empresa, pois será uma forma de reorganizar a mesma, auxiliando na tomada de decisões e ajudando-a a prevenir riscos.

Para conseguir propor um modelo para implantação do planejamento estratégico, devemos seguir algumas etapas. A primeira delas é conhecer a empresa. A realização dessa etapa foi possível, devido ao interesse dos responsáveis na elaboração desse trabalho em prol de benefícios para a empresa.

Depois de concluída essa etapa, parte-se para a definição da missão, visão, valores, principais objetivos, pontos fortes e os pontos fracos do escritório de vendas. A forma utilizada para conseguir definir os aspectos acima, foi através de contato com os integrantes da empresa.

Diante disso, foi possível a formulação dos fatores importantes para Viana Representações, conforme abaixo.

4.3.1 Diagnóstico estratégico

4.3.1.1 Negócio

Dispõe da venda de produtos em aço na cidade e região, atuando no ramo da Construção civil. A empresa disponibiliza de variados produtos com medidas especiais e padrões, se adequando a necessidade do cliente.

Logo, foi possível definir o negócio da empresa.

Quadro 3: Negócio.

Vender produtos em aço, a fim de intermediar a necessidade do cliente e produto do fornecedor, proporcionando maior aproximação entre ambos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Após a definição do negócio, direciona-se a definir mais uma fase do planejamento estratégico, denominada missão.

4.3.1.2 Missão

Sobre o que seria a missão da empresa, define-se como a razão pela qual a mesma inicia suas atividades. Ficou definida então:

Quadro 4: Missão.

Oferecer aos clientes, produtos e serviços de qualidade a fim de facilitar a vida dos clientes e garantir a satisfação dos mesmos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Posterior a definição da missão da Viana Representações, abaixo será definido a Visão da empresa.

4.3.1.3 Visão da empresa

Ao partir para a definição da visão, sentiu-se dificuldades, pois a empresa tem sonhos, mas estavam guardados a sete chaves, pois acredita-se que as chances de um sonho se tornar real, é maior quando praticados em silêncio. Mas conseguiu-se definir a direção desejada dessa empresa.

Quadro 5: Visão.

Ser uma empresa reconhecida pelo seu desempenho, com o propósito de elevar o faturamento em 80% até 2020, a fim de se tornar uma das maiores distribuidoras de aço na região.

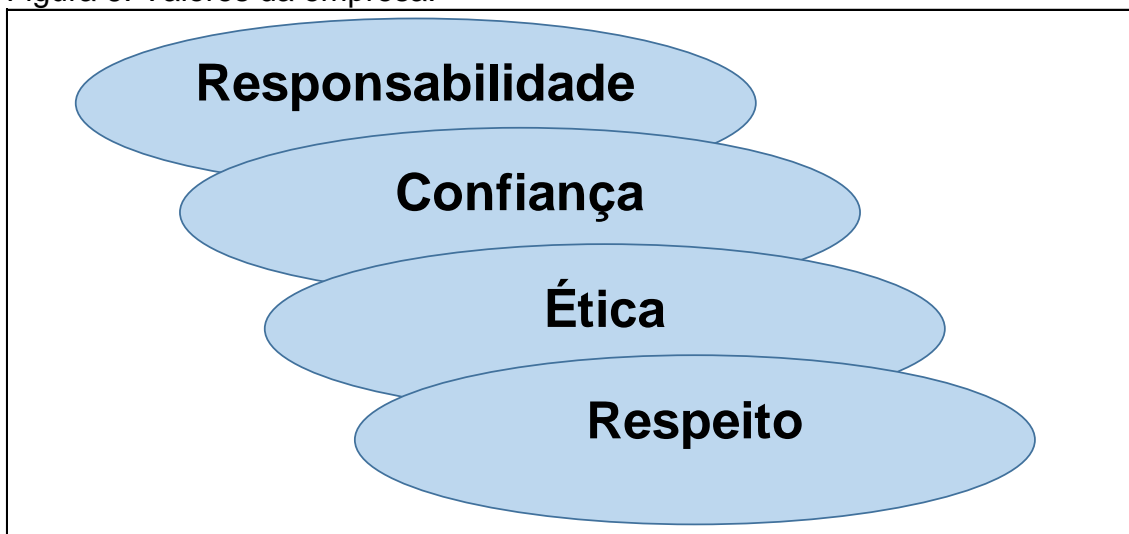
Fonte: Elaborado pela autora.

Após a definição da visão, é possível definir as demais fases necessárias, para propor a elaboração do modelo de planejamento estratégico.

4.3.1.4 Valores organizacionais da empresa

Referente aos valores da empresa, elenca-se como os principais:

Figura 6: Valores da empresa.



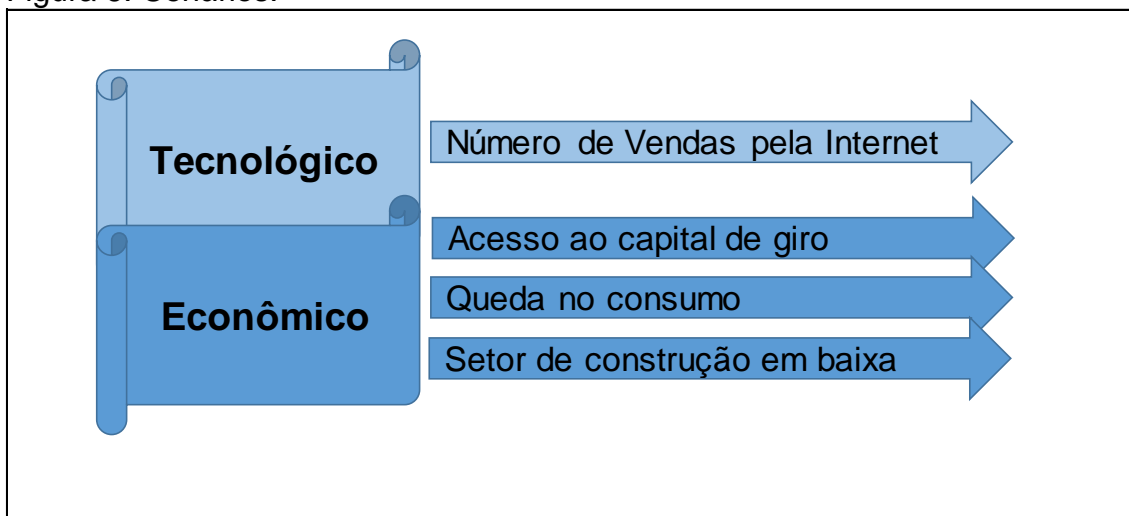
Fonte: Elaborado pela autora.

São considerados essenciais para a empresa, os seguintes valores, responsabilidade, principalmente com prazos acordados com os clientes. Outro valor importante é proporcionar a confiança do cliente, a partir da primeira compra. A ética, pois acredita-se que traz outros bons negócios. E por último, outro valor não menos importante é o respeito com todos os clientes e colegas de trabalho.

4.3.2 Análise Ambiental- Cenários

Segue abaixo os principais cenários de atuação que a empresa está inserida.

Figura 6: Cenários.



Fonte: Elaborado pela autora

Os cenários destacados acima, são considerados essenciais para a empresa.

No âmbito tecnológico, acompanhar esse cenário é extremamente importante, pois o mesmo tende a facilitar as vendas e agilizar os processos internos da empresa.

Já no cenário econômico, deve-se estar sempre atualizado com notícias diárias que possam prejudicar os negócios da empresa. Esse cenário é muito importante também, para estar ciente dos possíveis resultados, no momento de uma negociação, ou fechamento de planos futuros.

4.3.2.1 Fatores Chave de Sucesso

A seguir, será demonstrado os pontos mais relevantes da empresa comercial Viana representações.

Quadro 7: Pontos mais relevante da empresa.

Fatores chave de sucesso (o que qualquer concorrente tem que fazer certo para ter sucesso?)	Peso (qual a importância de cada um desses fatores críticos para o sucesso? Escala de 0 a 100.	Análise dos fatores chaves de sucesso (auto-avaliação e dos principais concorrentes quanto a cada um dos fatores chaves para o sucesso. Em seguida, multiplique o resultado pelo peso. Escala de 1 a 10.				
		VIANA REPR.	GERDAU	ARCELOR MITTAL	MEINCOL	PANATLANTICA
PREÇO	60%	8	9	9	8	8
QUALIDADE	20%	9	9	9	9	9
ATENDIMENTO	10%	9,5	8	7	8	8
AGILIDADE NA ENTREGA	10%	8	7	8	8	8
Total	100%	8,35	8,7	8,7	8,2	8,2

Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme o quadro 7, a Viana representações, quando comparada a seus principais concorrentes em relação aos fatores mais importantes, está em uma posição intermediária, tendo em vista, que na questão do preço, pode vir a ter oscilações, como por exemplo, quando um desses concorrentes aumenta os preços, não significa que todos os outros aumentarão no mesmo dia.

Na questão da qualidade, os materiais da Viana seguem um padrão, caso seja necessário, há certificados de qualidade.

Na questão de atendimento, recebem elogios semanalmente de clientes satisfeitos com o atendimento da empresa.

E quanto a agilidade na entrega, procura-se prometer um prazo de entrega maior e antecipar, do que fazer o processo inverso.

4.3.2.2 Matriz SWOT

Segue abaixo alguns fatores que fazem parte do ambiente da empresa, conforme entrevista com os responsáveis da Viana Representações.

Quadro 8: Ambiente da empresa.

Ambiente Interno		Ambiente Externo	
Forças	Performance	Oportunidades	Impacto
1 Atendimento	Bom	Marketing	Ruim
2 Experiência com os materiais	Otimo	Aprofundar em estudos na área de vendas	Regular
3 Qualidade	Bom	Aliança estratégica	Bom
4 Comprometimento	Regular	Saída de concorrente	Otimo
5 Funcionalidade(ampla abrangência)	Otimo	Tecnologia	Otimo
6 Facilidade em fazer amizades	Bom		
7 Fidelizar clientes	Regular		
8 Entrega	Regular		
9			
10			
Fraquezas	Performance	Ameaças	Impacto
1 Treinamentos	Um Pouco Ruim	Situação econômica	Péssima
2 Pós venda	Ruim	Localização	Um Pouco Ruim
3 Equipe pequena	Um Pouco Ruim	Grande concorrência	Muito Ruim
4		Preços baixos	Péssima
5			
6			
7			
8			
9			
10			

Fonte: Dados da pesquisa.

Com o quadro 8, percebe-se que o escritório tem como pontos fortes: o atendimento, pois faz-se o possível para o cliente ficar satisfeito. Experiência com os materiais, devido já trabalharem nesse ramo a bastante tempo. Preza-se pela qualidade e comprometimento com os clientes, principalmente com prazos para entrega. A funcionalidade, é devido o escritório conseguir atender a quantidade que o cliente precisar, de uma peça até quantidades maiores, e também na questão de uma obra, o cliente encontra no escritório, desde os materiais para o início da obra, até a cobertura da mesma (todos os materiais em aço). A facilidade em fazer amizades é uma questão pessoal dos funcionários da empresa. Fidelizar clientes, a fim de não vender para o cliente apenas uma vez, e sim, diversas vezes.

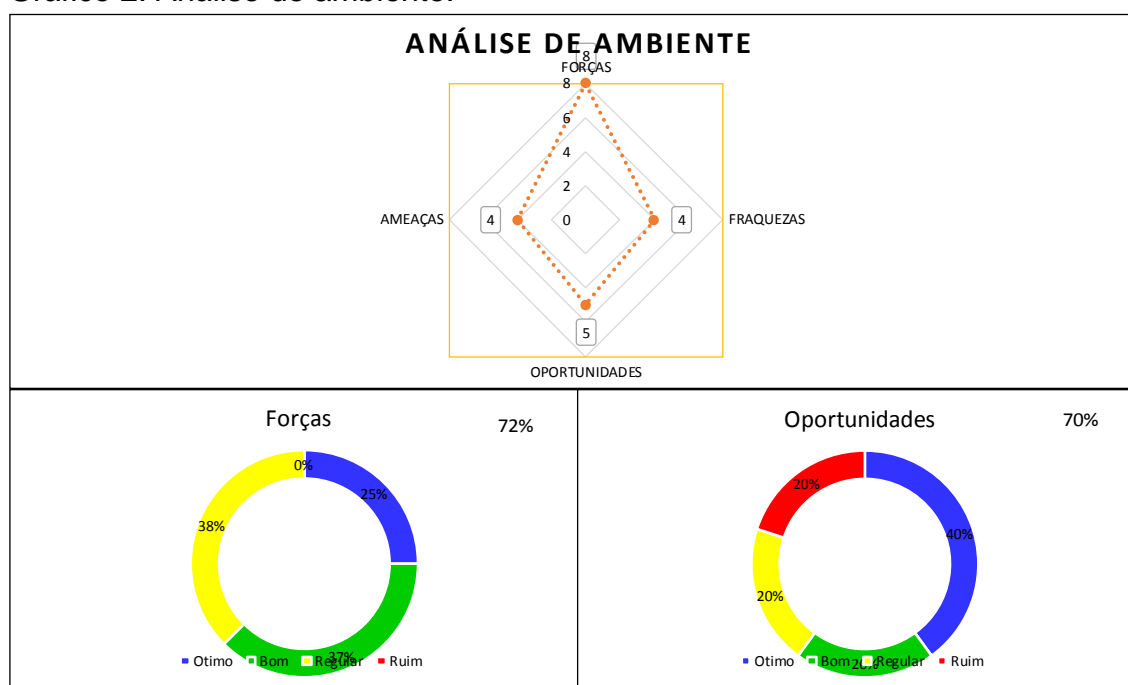
Na lista de oportunidades, temos como principal, o marketing que tem o papel de divulgar a empresa e fidelizar o nome da mesma. A Viana Representações já está investindo nessa oportunidade através de cartões de visita e bloco de anotação.

Outra oportunidade é estudar mais sobre essa área de vendas e sobre o ramo do aço. A aliança estratégica citada no quadro acima, é devido a Viana representar mais de uma empresa, e ter duas que são do mesmo setor, mas o que as diferencia é que a empresa X vende somente em quantidades fechadas, e a empresa Y atende a quantidade que você precisar.

Outra oportunidade, é de que atualmente muitas empresas desse ramo estejam falindo, o que diminui a gama de concorrência enfrentada atualmente. A tecnologia também é uma oportunidade que deve ser investida, pois a tendência é ficarmos cada vez mais dependentes dela, talvez a ideia de criar um único sistema que integre todas as empresas que a Viana representa, seja um ponto crucial para melhor atender os clientes e facilitar a negociação.

Abaixo, um gráfico que demonstra a distribuição das forças e oportunidades da empresa.

Gráfico 2: Análise de ambiente.



Fonte: Elaborado pela autora

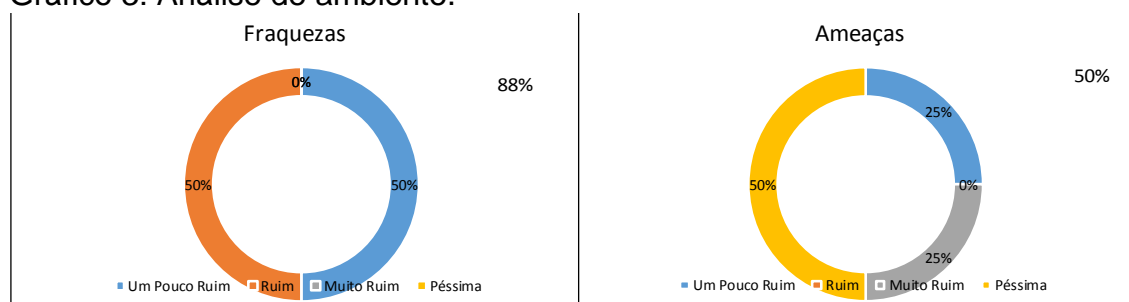
Sobre as fraquezas da empresa, são elencadas: não disponibilizar de treinamentos para seus funcionários, por que se isso fosse aplicado na empresa teriam bons resultados quanto ao conhecimento na área em que o treinamento ocorresse. Outra fraqueza é a pós venda, acredita-se que deveria ocorrer com mais frequência, pois se interessar em saber se o cliente está satisfeito, possibilita melhorar ainda mais o atendimento, além de que as visitas aos clientes também deveriam ocorrer com mais intensidade.

Considera-se uma fraqueza também, ser uma equipe pequena, pois acredita-se que uma equipe maior conseguiria atender uma gama de clientes maior. Referente as ameaças, uma delas é a situação econômica do país atualmente, que

está deixando os diversos setores em situação complicada. A localização também é considerada como uma ameaça, pois por ser no centro de uma cidade, não é um local de fácil acesso. Outra ameaça é a concorrência, devido a serem muitas empresas nesse setor. As oscilações nos preços também são ameaças diretas, pois a cada vez que é anunciado aumento, os orçamentos devem ser renegociados.

Abaixo segue o gráfico que demonstra como estão distribuídas as forças e fraquezas da Viana Representações

Gráfico 3: Análise de ambiente.



Fonte: Elaborado pela autora

Com o gráfico acima, percebe-se que no aspecto fraquezas, a performance está dividida entre ruim e um pouco ruim.

No gráfico das ameaças, 50% refere-se a performance ruim, as demais estão divididas entre um pouco ruim e muito ruim.

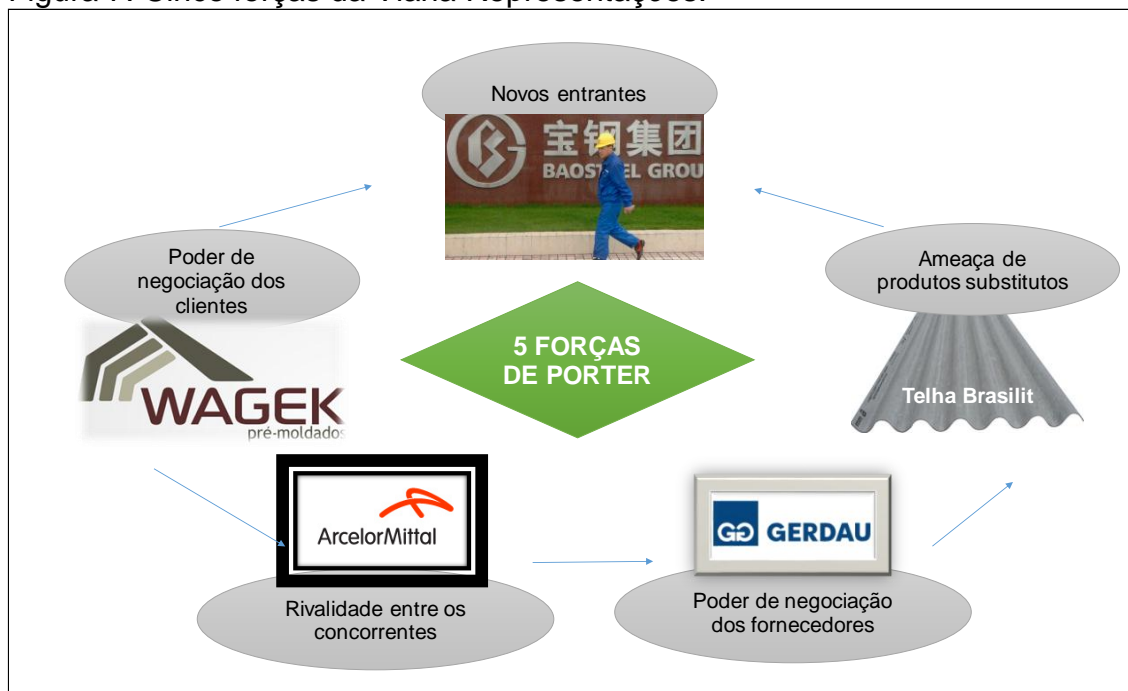
4.3.4 Elaboração da Estratégia

Será elaborado um planejamento baseando-se nas cinco forças de Michael Porter. Segue abaixo as forças elencadas por Michael Porter, quando colocadas em prática na empresa Viana Representações

4.3.4.1 As cinco Forças de Porter

Foram colocadas em prática as cinco forças de Porter, em relação a empresa comercial Viana Representações:

Figura 7: Cinco forças da Viana Representações.



Fonte: Elaborado pela autora.

Sobre a força de Porter quando se refere a novos entrantes, reporta-se a novas empresas que possam surgir, no caso da empresa comercial Viana, a mesma considera que todas as empresas que surgem conseguem dividir o mercado e prejudicar as vendas dos que já estão no mercado.

Outra força, é o poder de negociação dos clientes, define-se como principal cliente a Wagek pré-moldados, cliente esse que está junto com a Viana Representações desde quando esta iniciou suas atividades.

Sobre a força rivalidade entre os concorrentes, considera-se a empresa ArcelorMittal como principal concorrente, isso devido residirem na mesma cidade e por trabalharem basicamente com políticas de preços iguais.

Quanto ao poder de negociação com fornecedores, elenca-se a usina Gerdau como principal fornecedor. Ela fornece para as duas principais empresas que a Viana Representa.

E para finalizar, a última força é referente aos produtos que possam substituir os materiais já comercializados. Escolheu-se então a telha de aço, e considera-se que a telha de Brasilit possa vir a ser a mais vendida no futuro, devido ao preço que é melhor, já que o país está em dificuldades e no momento a maioria das pessoas evitam em pagar mais caro, nem que para isso, tenham que colocar um produto com qualidade inferior ao do aço.

4.3.4.2 Objetivos Estratégicos

Esses são os objetivos que a Viana Representações gostaria de alcançar.

Quadro 9: Balanced Scorecard

Empresa: Viana Representações						
Definição dos objetivos estratégicos e metas						
Área	Objetivo Estratégico	Forma Mensuração	Indicador	Metas + Prazo	Responsável	Plano Ação
FINANCEIRA	Aumentar a lucratividade	Relatórios Internos	% de lucratividade	30 % da Receita ao mês	Sócio Aginaldo	SIM
	Reduzir a inadimplência	Relatórios Internos	% de inadimplência	5 % / Mês	Cristiane/ Angélica	NÃO
CLIENTES	Aumentar a carteira de clientes	Tabela de preço	Número de clientes ativos.	150 Clientes /Mês.	Aginaldo	NÃO
		Relatórios Internos	% dos contatos realizados que vieram a comprar.	Contatos telefônicos: 10(diário). Visitas à clientes: 10(diário)	Aginaldo; Cristiane; Angélica.	NÃO
PROCESSOS	Qualificar processos Adm. E de vendas	Relatórios Internos	Reuniões mensais com os funcionários	2 Reuniões/Mês	Luana	SIM
PESSOAL	Qualificação profissional	Níveis de implantação	Número de treinamentos	12 treinamentos/Ano	Aginaldo	SIM

Fonte: Elaborado pela autora.

Como ponto de partida, seria aumentar a lucratividade da empresa, ou seja, inicialmente conhecer a lucratividade que a empresa tem, é essencial, indicador esse que deve ser analisado mensalmente. Outra questão importante é conhecer o percentual de inadimplência, para que esse valor não venha a prejudicar a empresa no futuro. Para isso, deve ser realizada uma seleção no momento da venda, quanto ao recebimento pelo valor referente ao produto vendido.

Após aumentar a lucratividade, outro objetivo estratégico é aumentar a carteira de clientes. Para que isso dê certo, é preciso fazer o cliente ter em mente, que quando precisar de ferro, saber que a Viana Representações trabalha com esse material, para que possam surgir as cotações e possíveis pedidos. Será possível através de ligações diárias aos clientes e também através de visita aos mesmos.

No âmbito de processos, o objetivo é qualificar processos administrativos e comerciais, diante disso, o essencial seria organizar reuniões mensalmente, para que

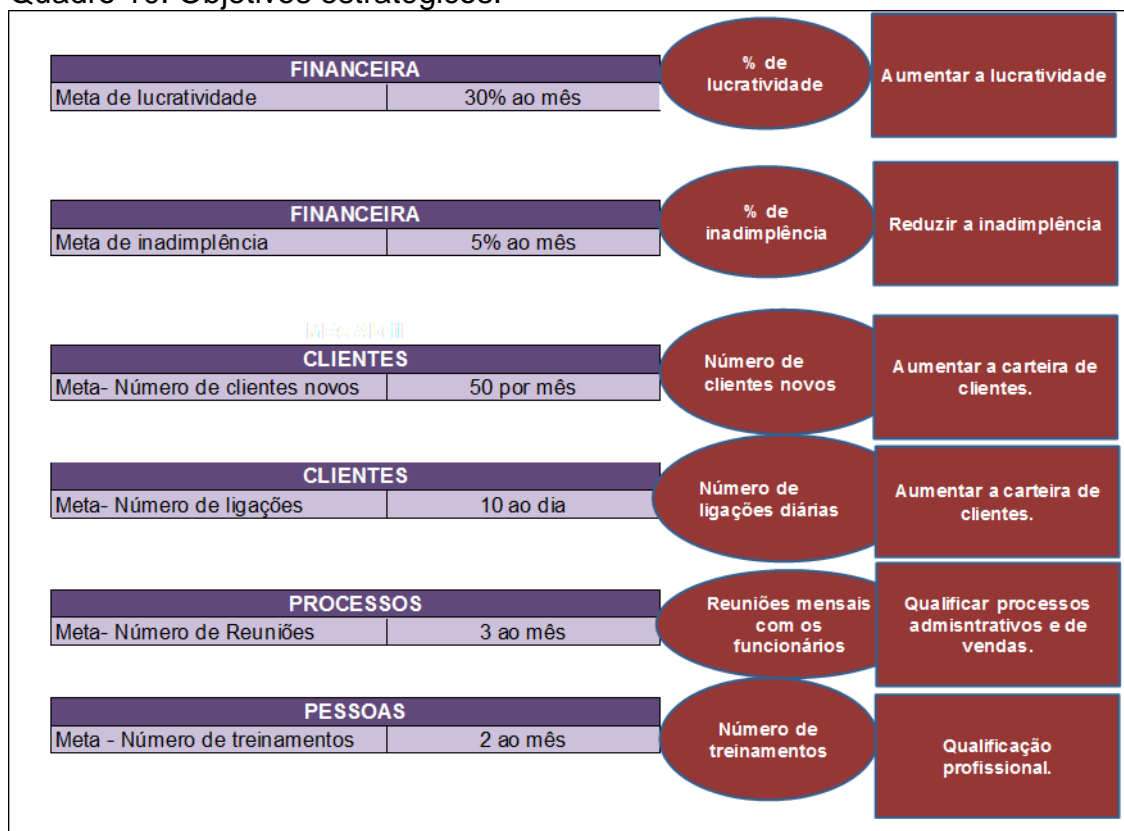
os pontos positivos recebam seu devido valor, e para que os pontos negativos possam ser conversados e ajustados para que não ocorram.

O setor de vendas deve ser melhorado cada vez mais, diante disso, é necessário que os funcionários estejam sempre se atualizando, através de treinamentos na área de vendas, para que o atendimento melhore.

4.4 INDICADORES

Para que seja possível analisar se os objetivos estratégicos estão sendo colocados em prática, é necessário fazer o acompanhamento e avaliar os resultados, com isso, foi elaborado o quadro 10.

Quadro 10: Objetivos estratégicos.



Fonte: Elaborado pela autora.

Para analisar se as vendas estão sendo alcançadas conforme necessita-se, é preciso calcular o índice de lucratividade.

Já no âmbito de inadimplência, não adianta vender e não receber, então, deve ser filtrado os clientes no momento da venda e também através de um indicador que mencione o percentual de inadimplência, para que esse número não venha a prejudicar a empresa.

Para aumentar a carteira de clientes, é necessário estipular uma meta de clientes novos, e avaliar o número de clientes ativos, onde seja possível identificar aqueles que já são clientes, mas que não estejam comprando.

Já na questão de melhorar o atendimento aos clientes e fazer ligações diárias aos mesmos, foi estipulado uma meta de 10 clientes ao dia, mínimo de resultado que se possa esperar é de um retorno de 40%.

Sobre qualificar processos administrativos e de vendas, o melhor indicador é realizar reuniões para que os pontos negativos possam ser debatidos e juntos buscar soluções.

Por fim, está a qualificação profissional, como forma de avaliação, é necessário saber qual percentual está sendo alcançado referente os treinamentos que se fazem necessárias.

4.5 DEMONSTRATIVO DE RESULTADO PROJETADO

A linha de visão foi definida para a empresa, conforme quadro 11.

Quadro 11: Demonstrativo de resultado projetado.

Linha de Visão:	2016	2017	2018	2019	2020
	METAS	METAS	METAS	METAS	METAS
Faturamento	R\$ 158.400,00	R\$ 182.160,00	R\$ 209.484,00	R\$ 240.906,60	R\$ 277.042,59
Margem de contrib	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%	40,00%
Gastos fixos	18,00%	16,00%	14,00%	14,00%	14,00%
Investimentos	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00	R\$ 5.000,00

Fonte: Elaborado pela autora.

Diante dessas informações, segue abaixo um demonstrativo de resultado para a empresa Viana Representações.

Quadro 12: Demonstrativo de resultado do exercício.

Demonstrativo de Resultado					
Viana Representações	Ano 2016	Ano 2017	Ano 2018	Ano 2019	Ano 2020
Receita Bruta de Vendas	158.400,00	182.160,00	209.484,00	240.906,60	277.042,59
(-) Deduções	6.336,00	7.286,40	8.379,36	9.636,26	11.081,70
(=) Receita Líquida	152.064,00	174.873,60	201.104,64	231.270,34	265.960,89
(-)Custo do Produto Vendido	74.280,00	74.280,00	74.280,00	74.280,00	74.280,00
(=)Lucro Bruto	77.784,00	100.593,60	126.824,64	156.990,34	191.680,89
(-)/(+)Despesas e receitas	17.100,00	16.584,00	17.175,68	17.475,17	17.782,68
(=) Resultado Antes IR/CS	60.684,00	84.009,60	109.648,96	139.515,17	173.898,21
(-)CSSL	291,28	403,25	526,32	669,67	834,71
(-)IRPJ	260,94	361,24	471,49	599,92	747,76
(=) Resultado Líquido	60.131,78	83.245,11	108.651,15	138.245,58	172.315,73

Fonte: Elaborado pela autora.

O demonstrativo de resultado acima expressa uma projeção de 2016 ao ano de 2020, sendo que é apenas uma base para que a empresa analise o lucro que irá obter, a partir do estudo em questão.

4.6 PLANO DE AÇÃO

As estratégias que devem ser tomadas para o alcance dos objetivos traçados, seguem abaixo:

Um exemplo de plano de ação, segue quadro:

Quadro 13: Plano de ação.

Objetivo: Aumentar a carteira de clientes			
O que fazer?	Até quando fazer?	Quem?	Valor?
Outdoor	28/01/2017	Sócio A	R\$ 800,00
Criação de site	28/11/2016	Sócio A	R\$ 250,00
Contratar representantes	28/05/2017	Sócio A	R\$ 1.200,00
Placas nas obras	28/09/2017	Sócio A	R\$ 500,00
Ligações Diárias	05/09/2017	Setor Comercial	R\$ 120,00

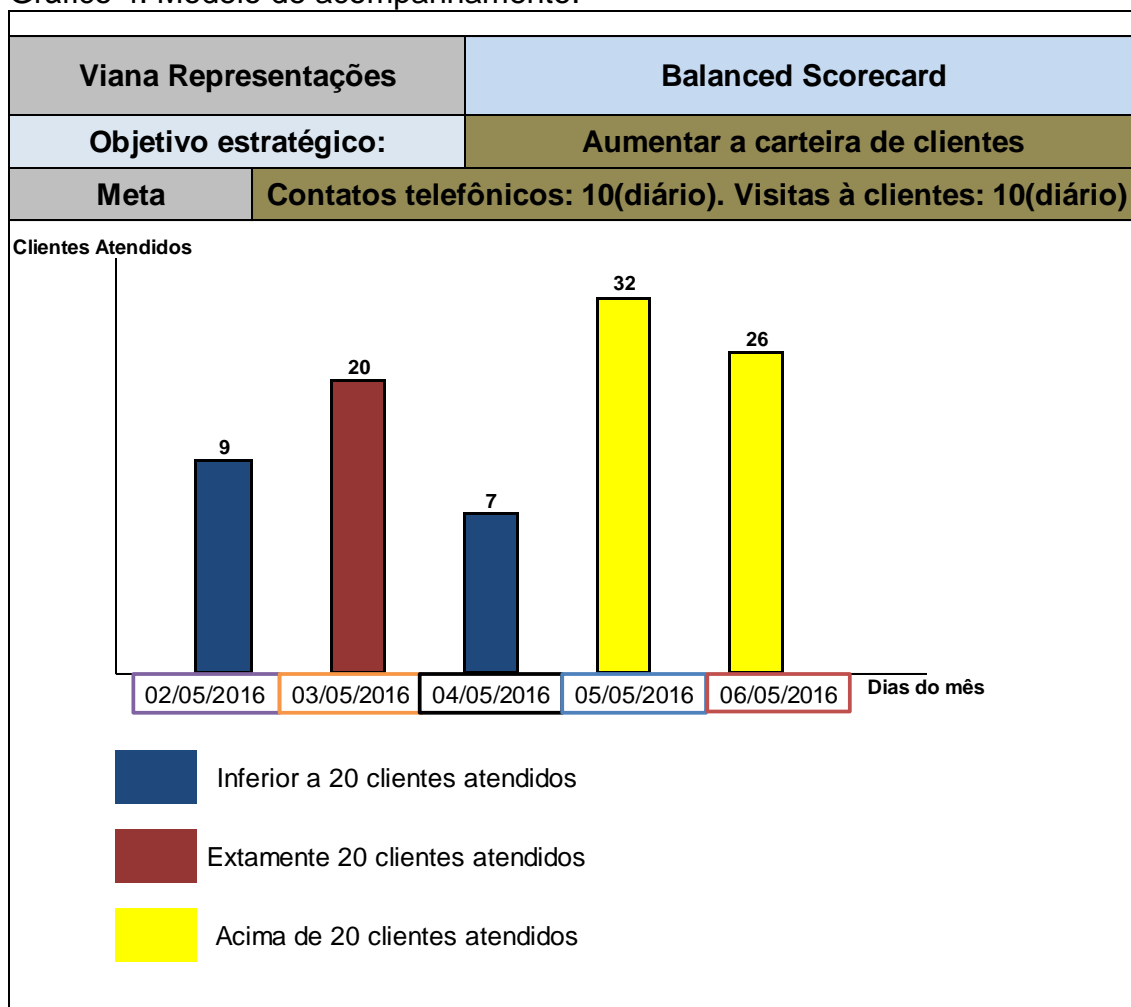
Fonte: Elaborado pela autora.

Lembrando que esse é apenas um exemplo de plano de ação que deve ser realizado em empresas. Pode ser feito outras formas de plano de ação e também dos mais variados objetivos estratégicos que a empresa tem.

4.7 MODELO DE ACOMPANHAMENTO

O Acompanhamento de metas deve ser apresentado aos integrantes principais da empresa, a fim de demonstrar os resultados que a mesma atingiu. Com a elaboração do Balanced Scorecard, foi proposto um modelo de acompanhamento para um dos objetivos da empresa, conforme mostra o gráfico 4.

Gráfico 4: Modelo de acompanhamento.



Elaborado pela autora.

É possível identificar o objetivo “Aumentar a carteira de clientes” no quadro acima. Como parâmetro, foi estipulado efetuar ligações e fazer visitas para em média 20 clientes. O gráfico acima possibilita verificar a meta a ser alcançada e o resultado obtido. Lembrando que para cada objetivo, pode se criar um modelo diferente para acompanhar os resultados e demonstrar de forma clara, aos interessados.

CONCLUSÃO

Diante do presente estudo, foi proposto a elaboração de um planejamento estratégico, baseando-se nas cinco forças de Michael Porter. A elaboração de um planejamento estratégico está diretamente relacionado com o desejo de sucesso que os sócios ou administradores tem, para sua empresa. Diante desse desejo, o planejamento proporciona definição de conceitos como: missão, visão, objetivos e estratégias, sempre pensando no futuro da empresa. Na fundamentação teórica explicou-se pontos principais para que a proposta de elaborar o planejamento estratégico seja eficaz.

O objetivo geral desse trabalho foi propor a elaboração de um planejamento estratégico para uma empresa comercial e para incrementar esse trabalho utilizou-se como base as estratégias mais importantes consideradas por Michael Porter. O objetivo geral foi atingido a partir do capítulo 4, quando todos os conceitos pesquisados nos capítulos anteriores são colocados em prática na empresa em estudo. Foi elaborado as estratégias para alcançar os objetivos desejados e também um modelo de acompanhamento para que os resultados sejam acompanhados, afim de contribuir para o crescimento da empresa.

Foi possível alcançar o objetivo específico quanto a caracterização do planejamento estratégico, que é uma ferramenta de gestão, onde tem a função de evitar os riscos que a empresa possa enfrentar além de reorganizar a empresa.

Outro objetivo específico alcançado, foi referente a definição de aspectos importantes na empresa, como missão a ser seguida, uma visão para onde a empresa pretende ir, colocar em evidência os valores da mesma como empresa, analisar o ambiente em que a empresa está inserida e identificar seus pontos fortes e fracos. Esses fatores tornam a empresa mais preparada para os riscos que ela possa vir a sofrer.

E por fim, outro objetivo específico foi alcançado. O estudo de caso, com a proposta de elaboração do planejamento estratégico foi bem aceita pela empresa em questão, onde possibilitou-se muitas informações importantes para a elaboração desse trabalho.

Conclui-se então que o planejamento estratégico possibilita a empresa a evitar os riscos que estão a mercê e ajudar a mesma a se manter bem no mercado, mas que após colocado em prática um planejamento estratégico, o mesmo deve ser

acompanhado e as ações repensadas caso ou quando os resultados não estiverem surtindo o efeito esperado.

REFERÊNCIAS

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

BARNEY, Jay B. **Administração estratégica e vantagem competitiva**/ Jay B. Barney e William S. Hesterly; tradução Midori Yamamoto; revisão técnica Pedro Zanni.- 3 ed.- São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BRASIL perde três posições no ranking mundial de competitividade do IMD 2014.

Disponível em

<http://www.fdc.org.br/blogespacodialogo/Documents/indice_competitividade_mundial2014.pdf> Acesso em 26 Fev. 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico**. 4^o reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

ENTENDA AS DISTINÇÕES entre microempresa, pequena empresa e MEI.

Disponível em:<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Entenda-as-distin%C3%A7%C3%B5es-entre-microempresa,-pequena-empresa-e-MEI>>.

Acesso em: 12 set. 2015.

FATURAMENTO mensal das MPE no Brasil (mar/2016). Disponível em:

<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/estudo_faturamento%20mensal_mpe_mar%C3%A7o2016.pdf>. Acesso em 24 Mai. 2016.

FELISBERTO, C. **Planejamento estratégico: Um estudo de caso em uma indústria do setor alimentício localizado em Santa Catarina**. 2014. 57 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Ciências Contábeis) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2014. [Orientador: Prof. Esp. Everton Perin].

Disponível em:

<http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/3153/1/CRISTINA%20FELISBERTO.pdf>.

Acesso em 27 Fev. 2016.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

FILHO, Paulo de Vasconcellos; PAGNONCELLO, Dernizo. **Construindo estratégias para competir no século XXI**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

GESTÃO DA TECNOLOGIA: Desafios para as pequenas e médias empresas. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v9n1/v9n1a04>>. Acesso em 27 jan. 2016.

GIL, Antônio Carlos; **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, Philip. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1991.

LUCCA, Giancarlo. Gestão Estratégica Balanceada: um enfoque nas boas práticas estratégicas. São Paulo: Atlas, 2013.

MATOS, Francisco Gomes de; **Estratégia de renovação**: vencendo o buraco negro nas organizações. 2.Ed. São Paulo: IOB Thomson, 2006. 341 p.; 23cm.

MINTZBERG, et al. **O processo da estratégia**: Conceitos, contextos e casos selecionados. 4 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006. 496 p.; 28 cm.

MINTZBERG, Henry, **Safari de estratégia**: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico/ Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel, trad. Nivaldo Montingelli Jr.- Porto Alegre: Bookman, 2000.

MULLER, Claudio José. Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora. 2. Ed. Ver. E atual. São Paulo: Atlas, 1991.

PAGNONCELLI, Dernizo; Vasconcellos Filho, Paulo de; **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

PENSADOR- Pensador- Autores- Albert Eistein. Disponível em: <http://pensador.uol.com.br/autor/albert_einstein/7/>. Acesso em: 22 set. 2015.

PERCEÇÃO de cultura organizacional e de gestão do conhecimento em hospitais com diferentes modelos de gestão. Disponível em: <http://www.scielo.gpeari.mctes.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0874-02832015000200009&lang=pt>. Acesso em 05 Mai. 2016

PORTER, Michael E; **Competição= On competition**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro, 1947.

PORTER, Michael E; **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de industrias e da concorrência. 7.Ed. Rio de Janeiro. Campus, 1986.

RELAÇÕES entre autenticidade e cultura organizacional: o agir autêntico no ambiente organizacional. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712015000600048&lang=pt#B05>. Acesso em 07 Mar. 2016.

RICHARDSON, Roberto Jarry et al. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1999.

SPINETTI, Leonardo; **Inteligência nas empresas**. Rio de Janeiro: Ed. Rio, 2005. 260 p.

STAREC, Claudio; **Gestão da informação, inovação e inteligência competitiva**: Como transformar a informação em vantagem competitiva nas organizações. São Paulo. Saraiva, 2012. 408 p.; 24cm.

TZU, sun. **A arte da guerra**. 23 ed. Rio de Janeiro: Ed. Record, 2000. 111p.

WRIGHT, Peter I. **Administração estratégica: conceitos** / Peter Wright: Mark J. Kroll, John Parnell: tradução Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves.- 1 ed.12. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2011.