

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

JAQUELINE HELENA VELHO

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA DO
SETOR ALIMENTÍCIO LOCALIZADA EM SANTA CATARINA**

**CRICIÚMA
2016**

JAQUELINE HELENA VELHO

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA DO
SETOR ALIMENTÍCIO LOCALIZADA EM SANTA CATARINA**

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

Orientador(a): Prof. (a) Ma. Kátia Aurora Dalla Líbera Sorato

CRICIÚMA

2016

JAQUELINE HELENA VELHO

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA DO
SETOR ALIMENTÍCIO LOCALIZADA EM SANTA CATARINA**

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

Criciúma, 29 de Junho de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Kátia Aurora Dalla Libera Sorato – Ma.- UNESC - Orientadora

Prof. Realdo de Oliveira da Silva – Especialista – UNESC - Examinador

Dedico este trabalho a minha mãe, por ser a minha base em todos os momentos, aos meus amigos e especialmente ao meu namorado Rogério por todo carinho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus em primeiro lugar, por me dar forças nos momentos mais difíceis e me dar provas, todos os dias, de que vale a pena lutar.

À minha mãe Rita de Cássia, por me incentivar desde o princípio para que chegasse até uma graduação profissional, sendo este um sonho objetivado por ela. Obrigada por acreditar em mim e no meu potencial. Aquela que sempre me deu forças para continuar e nunca desistir daquilo que se pretende conquistar. Serei eternamente grata a você, pelo seu amor, carinho e confiança em mim depositado.

Ao meu namorado Rogério, ofereço um agradecimento mais do que especial, você é a pessoa que representa minha segurança em todos os aspectos, meu companheiro incondicional. Obrigada por ter vivenciado comigo passo a passo todos os detalhes deste trabalho, por ter me dado todo o apoio que necessitava nos períodos de dificuldade, por todo carinho e paciência nos momentos de estresse.

Aos amigos que fiz durante a faculdade, e vou levar sempre comigo. Angelina, Letícia, Maria, Thayse e Gustavo, meu enorme e sincero agradecimento pelos momentos felizes que passamos juntas, durante esses quatro anos e meio.

A minha orientadora Kátia, que acreditou em mim, que ouviu pacientemente as minhas ideias, compartilhando comigo todo o seu conhecimento e experiência, que sempre me motivou e jamais mediu esforços para me auxiliar durante a elaboração deste trabalho. Quero expressar o meu reconhecimento e admiração pela sua competência e ética profissional e pela forma espetacular com a qual conduziu esta orientação.

A todos os professores do Curso de Ciências Contábeis que desenvolvem um trabalho sério e transmitem seus ensinamentos.

Enfim, agradeço a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a concretização deste objetivo.

“O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis.”

José de Alencar

RESUMO

VELHO, Jaqueline Helena. **Proposta de planejamento estratégico para uma empresa do setor alimentício localizada em Santa Catarina.** 2016. 60 páginas. Orientadora Kátia Aurora Dalla Líbera Sorato. Trabalho de conclusão de curso de Ciências Contábeis Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma/SC.

Para que uma organização aproveite adequadamente as oportunidades, almeje seu futuro, se previna quanto as ameaças e procure se manter próspera diante dos cenários econômicos e políticos atuais, faz-se necessário contar com um planejamento estratégico adequadamente elaborado e efetivamente colocado em prática. Diante disso, este estudo apresenta uma proposta de planejamento estratégico para uma empresa do ramo alimentício localizada na região Sul de Santa Catarina. Esta pesquisa caracteriza-se no que tange a abordagem do problema como qualitativa, quanto aos objetivos como descritiva e em relação aos procedimentos, como estudo de caso. Na parte prática da pesquisa, inicialmente realizou-se um diagnóstico na empresa, analisando-se tanto seu ambiente interno quanto o externo, observando pontos fortes e oportunidades, e também alguns pontos fracos e ameaças. Nesta etapa constatou-se, entre outros fatores que a organização possui como pontos fortes, um grande mix de produtos e que este são elaborados com qualidade. Como pontos fracos, a elevada rotatividade de funcionários, a falta de planejamento estratégico e a pouca divulgação da marca. Diante disso, na etapa de definição dos objetivos, apresentou-se propostas, tais como, que a empresa passe a contar com um setor de comunicação e *marketing*, contrate profissional experiente para atuar na área de recursos humanos e, apesar da empresa já contar com um elevado mix de produtos, apresentou-se sugestão de que este seja ampliado ainda mais, pois a organização está crescendo, em breve estará em uma nova sede, com estrutura ampla, e pretende ampliar suas vendas para outros estados. Com isso, entende-se adequado contar com novidades em seu portfólio. Com o estudo, constatou-se que trata-se de uma empresa sólida, com marca reconhecida, que busca a qualidade em seus produtos e atendimento aos clientes, porém possui pontos no seu sistema de gestão que necessitam de melhorias, tais como a falta de planejamento estratégico, comprometendo em alguns momentos as atividades e o processo de tomada de decisões. Portanto, evidenciando-se a necessidade de elaboração de um planejamento estratégico. O modelo proposto observou as necessidades e disponibilidades da empresa, onde para cada objetivo foram traçados estratégias e planos de ação, para que desta forma, a empresa consiga alcançar seus objetivos.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Gestão Estratégica. Ambiente Empresarial.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Níveis de decisão e tipos de planejamento	15
Figura 2: Etapas do planejamento estratégico	19
Figura 4: Exemplo de Mapa Estratégico	31
Figura 5: Empresa Laticínios Veneza: atual e em construção	34
Figura 6: Organograma da empresa Laticínios Veneza	35
Figura 7: Produtos da empresa	37
Figura 8: Mapa estratégico.....	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Representação da análise SWOT	24
Quadro 2: Perguntas para a realização de um bom Plano de Ações.....	27
Quadro 3: Indicadores do Balanced Scorecard.....	30
Quadro 4: Pontos Fortes da empresa Laticínios Veneza	39
Quadro 5: Pontos Fracos da empresa Laticínios Veneza	40
Quadro 6: Oportunidades da empresa Laticínios Veneza.....	41
Quadro 7: Ameaças da empresa Laticínios Veneza	41
Quadro 8: Fatores Críticos de Sucesso da empresa Laticínios Veneza	43
Quadro 9: Definição dos objetivos.....	43
Quadro 10: Plano de ação – Setor Recursos Humanos (Objetivo 1, Estratégia nº 1/1)	44
Quadro 11: Plano de ação – Setor Comunicação e Marketing (Objetivo 2, Estratégia nº 1/2).....	47
Quadro 12: Plano de ação – Setor Comunicação e Marketing (Objetivo 2, Estratégia nº 2/2).....	48
Quadro 13: Plano de ação – Setor Comercial e de Marketing (Objetivo 3, Estratégia nº 1/1).....	49
Quadro 14: Plano de ação - Setor de Produção (Objetivo 4, Estratégia nº 1/1).....	50
Quadro 15: BSC empresa Laticínios Veneza.....	54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
PE	Planejamento Estratégico
PPR	Programa de Participação nos Resultados
RH	Recursos Humanos
SC	Santa Catarina
SWOT	<i>Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA	12
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 CONCEITO e tipos DE PLANEJAMENTO	15
2.1.1 Planejamento estratégico	16
2.1.2 Planejamento tático	17
2.1.3 Planejamento operacional	17
2.2 ETAPAS DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	18
2.2.1 Diagnóstico estratégico	19
2.2.2 Missão	20
2.2.3 Visão	21
2.2.4 Valores e Princípios	22
2.3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	23
2.4 ANÁLISE SWOT	23
2.4.1 Análise Interna	25
2.4.2 Análise Externa	25
2.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	26
2.6 PLANOS DE AÇÃO.....	27
2.7 CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	28
2.8 <i>BALANCED SCORECARD</i>	29
2.8.1 Mapa Estratégico	30
3 METODOLOGIA DA PESQUISA	32
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	32
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	33
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	34
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	34
4.1.1 Mercado de Atuação	36
4.1.2 Produtos	36

4.2 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EMPRESA IND. E COM. DE LATICÍNIOS VENEZA LTDA.....	37
4.2.1 Missão para a empresa Laticínios Veneza	38
4.2.2 Visão para a empresa Laticínios Veneza.....	38
4.2.3 Valores Para a Empresa Laticínios Veneza.....	38
4.2.4 Análise Interna da empresa Laticínios Veneza	39
4.2.4.1 Pontos Fortes	39
4.2.4.2 Pontos Fracos	39
4.2.5 Análise Externa da empresa Laticínios Veneza.....	40
4.2.5.1 Oportunidades.....	41
4.2.5.2 Ameaças	41
4.2.6 Fatores Críticos de Sucesso na empresa Laticínios Veneza	42
4.2.7 Definição dos Objetivos.....	43
4.2.7.1 Elaboração dos Planos de Ação da empresa Laticínios Veneza	44
4.2.7.1 Setor Recursos Humanos	44
4.2.7.2 Setor Comunicação e Marketing	46
4.2.7.2 Setor Produção	50
4.2.8 Mapa Estratégico da Empresa Laticínios Veneza	52
4.2.9 Indicadores de Desempenho da empresa Laticínios Veneza	54
4.2.10 Controle e avaliação do Planejamento Estratégico na empresa Laticínios Veneza.....	56
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	57
REFERÊNCIAS.....	59

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresentam-se inicialmente o tema, problema e questão de pesquisa deste estudo. Na sequência, abordam-se os objetivos, tanto geral, como os específicos da pesquisa, bem como sua justificativa, onde evidencia-se os motivos da escolha do tema deste trabalho e as contribuições que se pretendem alcançar com sua realização. Por fim, apresenta-se a estrutura de estudo em que foi organizado este estudo.

1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

Atualmente o ambiente empresarial está cada vez mais competitivo, aumentando assim, a busca por alternativas objetivas para as tomadas de decisões. Diante disso, vem-se influenciando as organizações a examinarem seu ambiente interno e externo, a fim de identificar onde a empresa pretende chegar futuramente, quais objetivos pretende alcançar, quais ações deve traçar para alcançá-los, e a partir disto, elaborar seu planejamento.

Para as empresas, elaborar um planejamento estratégico é uma maneira de aumentar o nível de conhecimento em relação ao mercado, e assim estar sempre à frente na busca da excelência na industrialização, comercialização de produtos e/ou na prestação de serviços. O planejamento estratégico no ambiente empresarial auxilia na redução de gastos, na tomada de decisões, no direcionamento do negócio, entre outros fatores.

Por meio deste planejamento, desenvolvem-se processos e atitudes administrativas, que proporcionam situações viáveis de avaliar as implicações futuras de decisões presentes, em função dos objetivos empresariais, que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais eficiente e eficaz.

No entanto, para muitas empresas, o planejamento estratégico não existe. Sendo assim, muitas vezes acabam perdendo oportunidades por falta de conhecimento ou por não acreditarem na eficiência de um adequado plano de estratégias. Por isso, é essencial munir os gestores destas organizações, de informações sobre a importância do planejamento estratégico para a mesma, visando assim, traçar e poder alcançar seus objetivos.

Na empresa objeto de estudo, cuja atividade é no ramo alimentício, assim

como tantas outras, tal planejamento ainda não representa uma realidade. No entanto, encontra-se em crescimento e decisões são tomadas constantemente. Sendo, portanto, primordial a elaboração de um planejamento estratégico visando estabelecer de modo ainda mais claro, onde se quer chegar, quais os objetivos estratégicos, como alcançá-los. Enfim, poder contar com as vantagens que tal planejamento propicia. Diante disso, a questão de pesquisa deste estudo fica assim definida: Quais os elementos devem ser apresentados para a elaboração do planejamento estratégico para uma empresa do setor alimentício localizada no Extremo Sul de Santa Catarina?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral deste estudo consiste em propor uma modelagem de Planejamento Estratégico para uma indústria e comércio do setor alimentício localizada no Extremo Sul de Santa Catarina.

Sendo assim, por meio do objetivo geral apresentado, busca-se alcançar os seguintes objetivos específicos:

- Diagnosticar as características administrativas da empresa em estudo;
- Analisar as principais variáveis internas e externas que possam interferir na gestão da organização;
- Estabelecer diretrizes estratégicas.

1.3 JUSTIFICATIVA

A dificuldade que a maioria das empresas possuem em se manter no mercado competitivo é uma realidade conhecida e evidenciada constantemente, seja por meio da mídia, seja por estudos científicos. Por isso, as organizações necessitam buscar os melhores meios de se organizarem visando ampliar suas condições de permanência e crescimento.

O planejamento estratégico apresenta-se como forte aliado nesta perspectiva, pois com sua prática, a organização consegue traçar e alinhar seus objetivos, distinguir seus pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades e ameaças encontradas, afim de obter melhores resultados. E, a partir destas informações, traçar de modo mais adequado planos visando alcançar tais objetivos.

A contribuição teórica desta pesquisa se evidencia ao apresentar literatura pertinente ao assunto, correlacionando-a com a prática existem em uma organização do ramo alimentício e, a partir disso, apresentando proposta de modelagem de um planejamento estratégico para implantação no case em estudo. Deste modo, podendo servir de exemplo para outras organizações que ainda não contam com tal planejamento.

Em termos práticos, este estudo visa contribuir para com a empresa objeto de estudo, assim como para com outras que atuam no mesmo segmento ou não especificamente, ao apresentar as vantagens que a elaboração do planejamento estratégico traz para as organizações. Pois, uma vez elaborado um adequado planejamento, a empresa sabe com mais propriedade onde quer chegar, traça planos para alcançar seus objetivos e toma melhores decisões, ampliando-se significativamente as possibilidades de obter êxito em suas ações.

A sociedade se beneficia desta pesquisa, uma vez que, se a proposta for efetivamente colocada em prática, a organização tende a se manter ativa e com possibilidades de crescimento, por tanto, mantendo e gerando empregos e renda no local onde encontra-se estabelecida. Além disso, ao pagar seus impostos, estes devem ser revertidos em prol das pessoas por meio de educação, transporte, saúde, segurança, entre outros fatores.

1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO

Com a introdução finalizada será apresentado mais quatro seções: fundamentação teórica, metodologia da pesquisa, descrição e análise dos dados, e por fim, as considerações finais.

Na fundamentação teórica, capítulo 2, apresentam-se conceitos pertinentes ao estudo de alguns autores clássicos e atuais por meio de revisão de literatura focalizada no assunto. No capítulo 3, metodologia da pesquisa, evidenciam-se os meios para a realização do estudo, com o estabelecimento das tipologias de pesquisa e de procedimentos utilizados para a realização do estudo.

E o estudo de caso, apresenta-se no capítulo 4, denominado descrição e análise dos dados, apresenta o case realizado em uma empresa do setor alimentício localizada no Extremo Sul de Santa Catarina. Por fim, no capítulo 5, descreve-se as considerações finais, limitações do trabalho e sugestões para pesquisas futuras.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo aborda-se a fundamentação teórica sobre o planejamento estratégico, destacando seu conceito, princípios e objetivos. Portanto, parte-se das etapas de planejamento estratégico e suas diretrizes e os três tipos de planejamento, em seguida da explanação dos fundamentos na análise SWOT e os planos de ação. Com isso, aprofundar-se ao foco do estudo, as etapas e os aspectos principais para a elaboração do planejamento estratégico.

2.1 CONCEITO E TIPOS DE PLANEJAMENTO

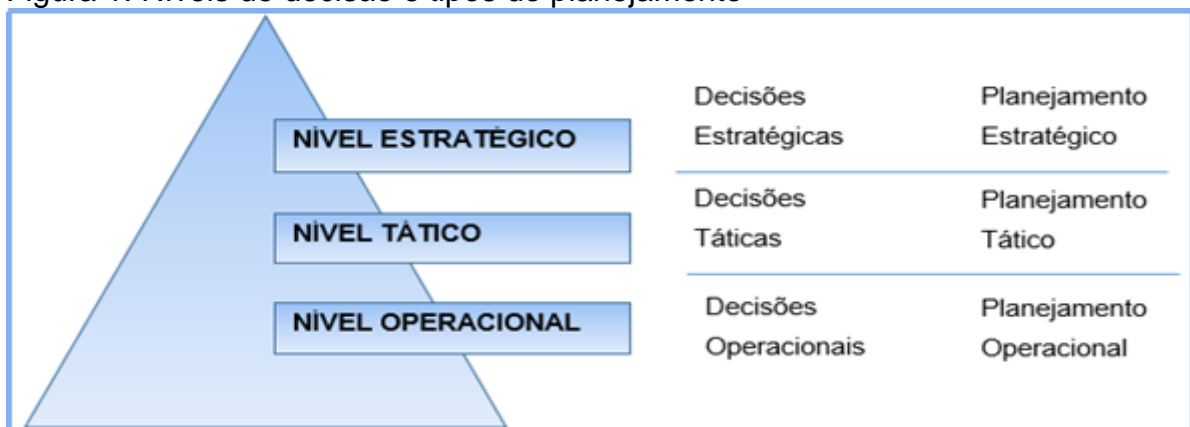
O planejamento é o projeto de um futuro desejado onde constam maneiras efetivas de realizá-lo. Henry (2004, p. 23), define o objetivo de planejamento como “criar mudança controlada no ambiente.” Destaca ainda, que por meio do planejamento se determina quais ações, recursos humanos e materiais são necessários para atingir uma meta. Inclui-se também, identificar alternativas, analisar cada uma e selecionar as melhores.

Segundo Oliveira (2002), na consideração dos grandes níveis hierárquicos, podem-se distinguir três tipos de planejamento:

- planejamento estratégico;
- planejamento tático; e
- planejamento operacional.

A Figura 1 demonstra, os tipos de planejamento aos níveis de decisão em uma pirâmide organizacional.

Figura 1: Níveis de decisão e tipos de planejamento



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

Na Figura 1, percebe-se que os tipos de planejamento e seus níveis de decisões em uma organização. Nos próximos tópicos apresentam-se com mais detalhamento cada um dos três tipos de planejamento.

2.1.1 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é o processo administrativo que favorece sustentação metodológica para desenvolver uma direção adequada, visando o aperfeiçoamento do ambiente para a empresa atuar de forma inovadora e diferenciada. (OLIVEIRA, 2002).

Para Almeida (2003), o planejamento estratégico não aponta como deve ocorrer a administração diária da organização, mas auxiliará os profissionais no processo de organizar ideias, apontando o caminho que deve seguir, ou seja, a estratégia a ser tomada. Após esta etapa, devem ser ordenadas as ações, esclarecendo o modo de implantação do plano, para direcionar e quando necessário redirecionar suas atividades, visando alcançar os melhores resultados.

Para que haja um planejamento estratégico adequado, é indispensável que a organização reconheça seus problemas, identificando alternativas e direcionando estratégias significativas para resolvê-los.

Müller (2014, p. 12) relata que, 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 as incertezas do amanhã.”

Conforme ressalta Padoveze (2003, p. 28), “nesta etapa, realizam-se as leituras dos cenários do ambiente e da empresa, comumente confrontando as ameaças e oportunidades dos cenários vislumbrados com os pontos fortes e fracos da empresa. ”

Dessa forma, percebe-se que por meio do planejamento estratégico o gestor da organização e sua equipe de trabalho, estabelecem métodos onde verificam quais recursos e ações são necessários para obter os resultados esperado. Na sequência aborda-se o planejamento tático, onde ocorre o desmembramento das metas estabelecidas no planejamento estratégico.

2.1.2 Planejamento tático

O processo de planejamento tático é projetado para um período considerado como médio prazo na empresa, com resultados específicos anuais e a finalidade de obtenção de resultados departamentais. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

Conforme Oliveira (2002, p. 49), o planejamento tático é desenvolvido tendo como principal finalidade, “a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.”

De acordo com Oliveira (2010), o planejamento tático auxilia para identificar em algumas áreas da empresa, falhas e problemas que necessitam de melhorias, com o objetivo de informar as providências necessárias para obtenção de resultados da mesma.

Portando, percebe-se que o planejamento tático é responsável pelo setor interno da organização, tendo como objetivo aprimorar os resultados em determinado departamento da empresa á médio prazo.

2.1.3 Planejamento operacional

O planejamento operacional refere-se à formalização, principalmente por meio de “documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidos.” Deste modo, tem-se os planos de ação ou planos operacionais. “Os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático.” (OLIVEIRA, 2002, p. 49).

Conforme Chiavenato (2005, p. 207), “o planejamento operacional é focalizado para curto prazo e abrange cada uma das tarefas ou operações individualmente. Preocupa-se com o que ‘fazer’ e com o ‘como fazer’ as atividades cotidianas da organização.”

Segundo Oliveira (2002, p. 49), cada um dos planejamentos operacionais deve conter com detalhes:

- os recursos necessários para o seu desenvolvimento;
- os procedimentos básicos a serem adotados;
- os produtos ou resultados finais esperados;

- os prazos estabelecidos; e
- os responsáveis por sua execução e implantação.

Diante disso, percebe-se que o planejamento operacional está relacionado com o dia a dia da empresa, necessitando ser elaborado detalhadamente, de modo que explique cada tarefa a ser desenvolvida dentro da organização. Sua elaboração abrange o curto prazo e sua função é colocar em prática cada um dos planos estratégicos e táticos.

2.2 ETAPAS DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é uma ferramenta que envolve todos os níveis da organização, visando seus objetivos a fim de alcançá-los, estabelecer também seus planos de ação e assim colocá-los a execução, levando em conta os ambientes interno e externo da empresa, para obter um resultado eficiente e mais abrangente.

Segundo, Costa (2003, p. 199), “todo plano estratégico precisa ter desafios, objetivos e metas a serem atingidos ao longo do horizonte do tempo de planejamento. É a formalização desses elementos, que fornecem os alvos a serem alcançados pela organização”.

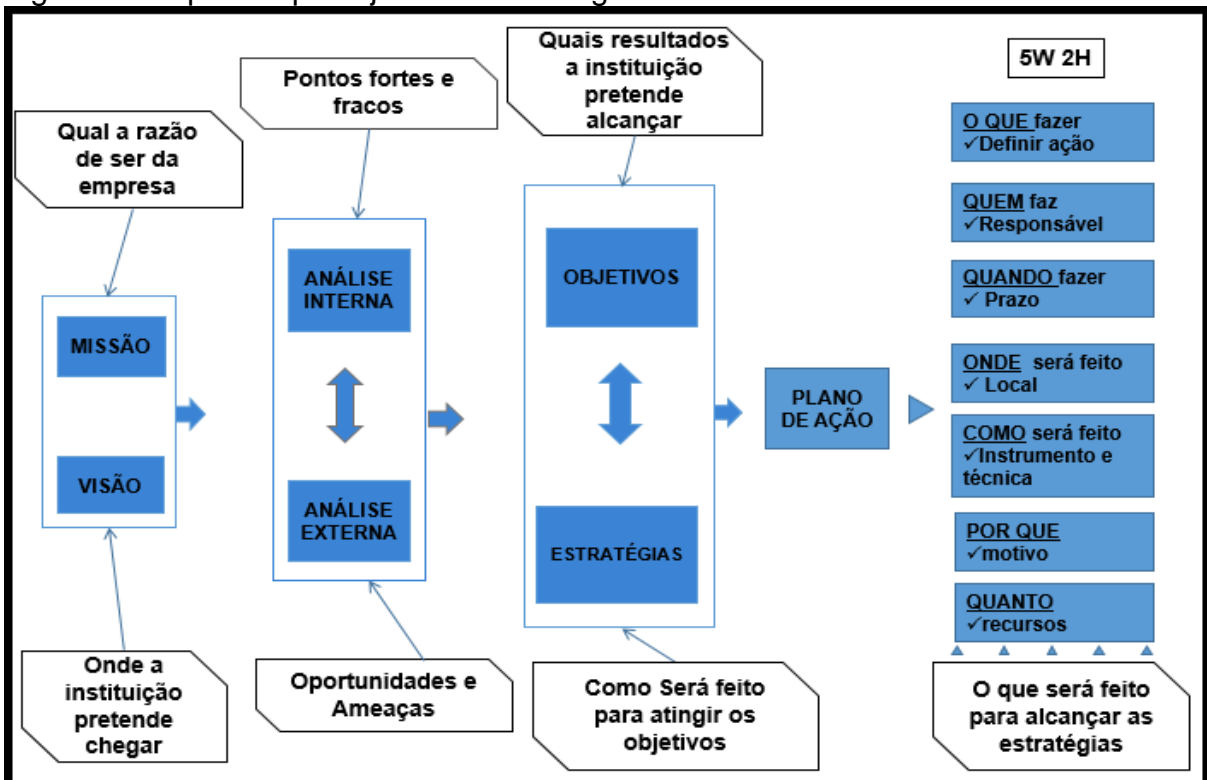
Para Oliveira (2003), as fases básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico são:

- ✓ Fase I – diagnóstico estratégico;
- ✓ Fase II – missão da empresa
- ✓ Fase III – instrumentos e prescritivos e quantitativos e
- ✓ Fase IV – controle e avaliação.

Ao elaborar o planejamento estratégico, tende-se de analisar o ambiente que a organização está inserida e projetar onde a empresa pretende chegar no futuro para garantir seu sucesso, para posteriormente desenvolver seus objetivos, estratégias e ações para alcançá-los.

Um modelo das etapas à serem seguidas no planejamento estratégico pode ser observada na Figura 2.

Figura 2: Etapas do planejamento estratégico



Fonte: Adaptado de Andrade e Amboni (2004, p. 82).

Desta forma, observa-se as etapas do processo de elaboração do planejamento estratégico, tendo como necessário definir primeiramente o seu diagnóstico estratégico, a qual conceitua-se no próximo tópico.

2.2.1 Diagnóstico estratégico

O diagnóstico estratégico é o ponto inicial do planejamento, onde se analisa a real situação em que a organização se encontra. Esta tarefa é realizada por meio da verificação dos aspectos internos e externos.

Na concepção de Costa (2003, p. 51), o diagnóstico empresarial "é um processo formal e estruturado que procura avaliar a existência e adequação das estratégias vigentes na organização em relação ao andamento de transformações para construção do seu futuro."

O diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder à pergunta básica "qual a real situação da empresa quanto a seus aspectos internos e externos?", verificando o que a empresa tem de bom, de regular ou ruim em seu processo administrativo. Esse diagnóstico, auditoria ou análise, deve ser efetuado da forma mais real possível, pois qualquer tomada de posição errada nessa fase prejudicará todo o resto do processo de desenvolvimento

e implementação do planejamento estratégico na empresa. (OLIVEIRA, 2010, p. 63).

O autor ainda complementa, que o diagnóstico estratégico deve ser interno e externo, de modo que combinados, obtêm-se a projeção-base que corresponde a uma estimativa futura, decorrente da situação atual.

Segundo Oliveira (2010, p. 64), o diagnóstico compreende uma análise estratégica que deve apresentar algumas premissas, quais sejam:

- deve-se considerar o ambiente e suas variáveis relevantes no qual está inserida a empresa;
- esse ambiente proporciona à empresa oportunidades que deverão ser usufruídas e ameaças que deverão ser evitadas;
- para enfrentar essa situação do ambiente externo, a empresa deverá ter pleno conhecimento de seus pontos fortes e fracos;
- esse processo de análise interna e externa deverá ser realista, integrado, sustentado, contínuo e acumulativo.

Com base no diagnóstico estratégico a empresa irá se preparar para agir e se antecipar as mudanças que venham a acontecer. Para assim, estruturar novas estratégias diante as oportunidades encontradas no mercado. Porém, seja qual for a etapa do planejamento, deve-se sempre levar em conta a missão estabelecida pela mesma.

2.2.2 Missão

A missão deve partir das necessidades externas, porém, é fundamental sua integração e conhecimento por parte de todos que atuam na organização, para que as estratégias sejam elaboradas e os esforços sejam direcionados na busca pela concretização desta missão. Sendo que, após sua definição, é possível identificar com clareza os objetivos a serem alcançados pela empresa.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003, p. 55), considera-se que, a missão organizacional representa a declaração do propósito maior da mesma. Além disso, demonstra o 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 de existir.” Os autores destacam ainda, que a missão da organização deve ser definida em termos de “satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo e não em termos de oferecer algum produto ou serviço. A missão está associada ao negócio da organização.”

No mesmo sentido, Oliveira (2004, p. 126), destaca que a missão representa “a razão de ser da empresa. Neste ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro.”

A missão delimita e orienta as ações empresariais. Ao ser definida evita-se colocá-la em termos de produtos 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. Da mesma forma, as tecnologias. (VALADARES, 2005, p. 07).

Segundo Oliveira (2004, p.127), a missão da empresa “exerce a 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.”

Por tanto, a missão da empresa deve transparecer qual a finalidade de ser e de existir, demonstrando o que produz, qual seu propósito e suas responsabilidades perante seus clientes e fornecedores. A partir da missão estabelecida, pode-se ter clareza do que a organização vislumbra para seu futuro.

2.2.3 Visão

A visão da empresa representa o que ela almeja para seu futuro. Quando definida de maneira simples e objetiva, acaba se tornando útil e funcional para todos os envolvidos com a organização.

Uma organização precisa ter clareza do futuro para estabelecer adequadamente como pretende atuar no presente. “A visão é uma intenção sobre onde desejamos que a organização esteja amanhã em seu ambiente e uma orientação sobre quais ações devemos adotar hoje para que isso ocorra.” Em suma, visão refere-se aonde desejamos colocar a organização, dotando-se de uma forma que a permita incorporar as inovações necessárias para essa busca. (TAVARES, 2005, p. 98).

A visão define-se como os limites que os dirigentes da empresa avistam dentro de um determinado tempo. A visão proporciona a delimitação do planejamento estratégico a ser implantado na empresa, demonstrando o que a empresa pretende alcançar. (OLIVEIRA, 2002).

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 64) relatam que,

A visão organizacional – ou visão do negócio – é o sonho acalentado pela organização. Refere-se àquilo que a organização deseja ser no futuro. É a explicação de por que, diariamente, todos se levantam e dedicam a maior parte de seus dias para o sucesso da organização onde trabalham, investem ou fazem negócios.

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

Desta forma, conclui-se que a visão é onde a empresa objetiva chegar em seu horizonte de atuação em um dado período de tempo, sendo um ponto de partida para o desenvolvimento das estratégias, percebendo as necessidades do mercado e de que forma atendê-las.

Após a definição da missão e visão, para dar continuidade ao diagnóstico estratégico conceitua-se no próximo tópico os princípios e valores, estabelecendo regras a serem seguidas pela organização.

2.2.4 Valores e Princípios

No processo de planejamento estratégico, a organização geralmente passa por alternâncias e transformações, seja por suas ações, estratégias, mudança de produtos e serviços. Porém, os valores da empresa são pontos fixos, que devem ser considerados e mantidos por todos da empresa.

Na concepção de Müller (2014), os princípios ou valores são guias para o processo decisório e para o comportamento da organização no desempenho da missão e na busca da visão de futuro.

Na explanação de Costa (2003, p. 39), “valores são características, virtudes, qualidades da organização que podem ser avaliadas como se estivessem em uma escala.” Representam virtudes importantes na organização que devem ser preservadas e incentivadas.

Quando a organização decide seus valores, esta define com honestidade, não podendo mudá-los para comportar-se a efeitos externos. Se necessário ela deve mudar de mercado para se manterem fiéis aos seus valores. (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

Os princípios, segundo Chiavenato e Sapiro (2009, p. 90), dizem respeito a tudo que não se está disposto a se abrir mão, como ética e honestidade. “Os

valores organizacionais correspondem aos atributos e as virtudes prezados pela organização, como prática de transparência, respeito à diversidade, cultura para qualidade ou respeito ao meio ambiente.”

Portanto, os princípios e valores devem ser de conhecimento de todos os colaboradores. Sendo que, direta ou indiretamente estes conceitos chegarão aos clientes, fornecedores e a sociedade em geral, pois são estes princípios e valores, que balizaram as ações, decisões e estratégias da organização.

Após a conceituação dos valores e princípios, a próxima etapa a ser elaborada são os fatores críticos de sucesso.

2.3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Os fatores críticos de sucesso, são essenciais para o sucesso da organização. Observado os pontos fortes da empresa, torna-se possível identificar os fatores que levarão os clientes a optarem por esta empresa e não por outra concorrência. Os fatores críticos de sucesso seria o que uma organização precisa estabelecer para obter sucesso dentro de um negócio.

Para os autores Serra, Torres e Torres (2004, p. 80) os fatores críticos de sucesso: “são variáveis ou atividades de uma empresa decisivas para o sucesso competitivo em determinado segmento dos negócios”.

Almeida (2009, p. 16) explica que,

Esses fatores que levam uma entidade ao sucesso são chamados de Fatores Críticos de Sucesso (FCS). Os FCS são os fatores considerados como chave, ou seja, cujo desenvolvimento será determinante e principal responsável para que uma entidade se sobressaia em relação a outras entidades.

No entanto, entendem-se que os fatores críticos de sucesso são o conjunto de condições que precisam ser atendidas para que a empresa tenha sucesso no seu ambiente de atuação. Após a conceituação dos fatores críticos de sucesso, aborda-se as análises interna e externa, por meio do SWOT.

2.4 ANÁLISE SWOT

A análise *SWOT* é a junção da análise interna, pontos forte e pontos fraco, com a análise externa, oportunidade e ameaças. Nesta análise é possível observar os pontos em que se encontram problemas de uma forma geral, e assim

optar pela melhor estratégia visando evita-los ou minimizá-los. Além disso, pode-se perceber os pontos que trazem vantagens para a organização, buscando meios de fortalecê-los.

“A matriz *SWOT* foi desenvolvida como uma metodologia capaz de abordar tanto o ambiente externo quanto o ambiente interno da organização em termos de oportunidades e ameaças e forças e fragilidades.” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 181).

Na concepção de Chiavenato e Sapiro (2003, p. 188), a função da análise *SWOT* “é cruzar oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fracos e fortes. Esse cruzamento forma uma matriz com quatro células, e para cada célula haverá uma indicação de que rumo deverá tomar.”

A análise *SWOT* tem função primordial no planejamento estratégico. Uma vez que, por meio dela, faz-se uma avaliação crítica dos ambientes internos e externos da organização, sendo assim possível escolher uma estratégia ideal para alcançar determinados objetivos da empresa. (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

O Quadro 1, evidencia a ideologia da matriz *SWOT*:

Quadro 1: Representação da análise *SWOT*

Análise Interna	PONTOS FORTES	PONTOS FORTES
Análise Externa	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

Fonte: Adaptado por (Serra, Torres e Torres, 2004).

Para Serra, Torres e Torres (2004), o nome *SWOT* é um acrônimo que tem origem em quatro palavras do idioma inglês:

Strength = Força;

Weakness = Fraqueza;

Opportunities= Oportunidades; e

Threats = ameaças.

Em suma, a análise *SWOT* é uma ferramenta capaz de abordar tanto os ambientes internos, quanto os externos, seu objetivo é avaliar, posicionar e verificar a posição estratégica da organização.

2.4.1 Análise Interna

Esta análise, realizada dentro da organização, visa buscar quais são os fatores favoráveis e desfavoráveis, de modo que a partir desta etapa possa se maximizar os pontos favoráveis e minimizar os pontos desfavoráveis, também conhecidos como pontos fortes e pontos fracos.

Conforme relatam Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 31), “a análise do ambiente é um conjunto de técnicas que permitem identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a performance da empresa.”

Oliveira (2002, p. 64) ressalta que,

Pontos fortes são vantagens estruturais controláveis pela empresa e que a favorecem perante as oportunidades e as ameaças do ambiente empresarial, ou seja, que estão fora da empresa e, portanto, não são controláveis. Pontos fracos são desvantagens estruturais controláveis pela empresa e que a desfavorecem perante as oportunidades e as ameaças do ambiente empresarial.

Por fim, os pontos fortes constituem as forças da organização e devem ser reforçados para que facilitem o alcance de seus objetivos, já os pontos fracos devem ser superados para não impedir o alcance dos objetivos da organização. A seguir elucida-se a análise externa.

2.4.2 Análise Externa

Tem como objetivo principal identificar no mercado qual a sua posição em relação ao produto comercializado. Por meio dessa análise, verificam-se quais as oportunidades e ameaças a empresa irá se submeter.

Oliveira (2002) relata que no processo de análise externa apresentam-se dois componentes, sendo estes, as oportunidades e as ameaças. Representam as variáveis externas e não controláveis pela empresa. As oportunidades podem ser favoráveis à empresa, sabendo usufruí-las, e as ameaças podem compor condições desfavoráveis à mesma.

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

Padoveze (2003, p. 98), relata que “os principais fatores do ambiente externo são: concorrentes, fornecedores, clientes, mercados, ambientes, econômico, social e político, fatores legais e regulatórios, demografia, clima e desenvolvimento tecnológico.”

Segundo Serra, Torres e Torres (2004), a organização é um sistema aberto e, com isso, sofrem circunstâncias externas. De acordo com os autores, por meio da análise externa é que são distinguidas as oportunidades e ameaças, sendo que, estas representam elementos não controláveis pela empresa. Portanto, a empresa deve analisar com frequência seu ambiente externo para avaliar sua posição competitiva, visando desse modo, estar sempre preparada para superar as ameaças encontradas.

Após a análise dos cenários, aborda-se no próximo tópico os objetivos estratégicos, sendo mais um passo para elaboração do planejamento estratégico.

2.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Após as definições já estabelecidas, é necessário traçar os objetivos, que contemplem tanto dimensões internas como externas, visando dar continuidade ao planejamento estratégico. Estes devem ser claros e de fácil entendimento a todos da organização, pois por meio deles, busca-se alcançar resultados estabelecidos em um tempo pré-estipulado.

De acordo com Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 268), os “objetivos são resultados que a empresa deve alcançar, em prazo determinado, para concretizar sua Visão sendo competitiva no ambiente atual e no futuro.”

Tavares (2002, p. 31) reforça o exposto por Vasconcellos Filho e Pagnonceli, ao destacar que os objetivos estratégicos “referem-se aos alvos que deverão ser conquistados para transformar a visão em realidade, através da canalização de esforços e recursos ao longo de períodos de tempo predefinidos.”

Com a definição dos objetivos estratégicos, as metas tornam-se mais claras fazendo com que seja possível estabelecer onde deve-se investir mais esforços para que se alcance estes objetivos. Após tal definição, a próxima etapa deve ser os planos de ação, que irão definir de que forma serão alcançados os objetivos estratégicos e quem será o responsável por executá-las.

2.6 PLANOS DE AÇÃO

Os planos de ação têm como foco, no transcorrer do planejamento estratégico, colocar em prática os objetivos traçados pela empresa. Essa fase considera-se de acordo com Oliveira (2002), como um trabalho desenvolvido pelos executivos da organização e suas equipes, com datas de início e término.

No Quadro 2, apresentam-se algumas perguntas importantes para que seja feito um bom plano de ação estratégico:

Quadro 2: Perguntas para a realização de um bom Plano de Ações

Perguntas	Comentários
O quê?	O que deve ser feito, quais são os passos ou etapas necessários, quais dependem de quais, e quais podem ser realizadas simultaneamente?
Depende de quê	Esta atividade depende de qual? Qual ou quais etapas devem estar completadas para que possa se iniciar?
Quem?	Quem deve executar cada atividade e quem deve supervisionar a sua execução e responder por prazos, qualidade e orçamento de cada etapa?
Por quê?	Justificativa: Por que a etapa específica é considerada necessária? Uma simples justificativa ajuda muito no entendimento do projeto. A impossibilidade ou a dificuldade em obter uma justificativa razoável é uma boa indicação para um questionamento mais profundo, se aquela etapa deve, mesmo, ser incluída no projeto.
Como?	Como a etapa deverá ser executada? É a maneira como será feita cada etapa.
Até quando?	Até quando aquela atividade deve ser completada?
Quanto custa?	Quanto vai custar à etapa, quanto será gasto para realizá-la
Recursos necessários?	Que outros recursos são necessários, em cada etapa, como recursos humanos, informações, relatórios, licenças, patentes, equipamentos, espaço físico, máquinas e tecnologias?

Fonte: Costa (2003, p. 207).

Os questionamentos contribuem para o estabelecimento do plano de ação. De acordo com Costa (2003, p. 203), “para cada objetivo ou meta, deve haver um plano de ação específico para se assegurar que as ações e passos necessários para implantação das estratégias combinadas, sejam executadas e acompanhadas por pessoas previamente alocadas.”

Oliveira (2010, p. 242), complementam que o plano de ação representa o conjunto das “partes comuns dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia, finanças, produção, organizacional etc.).”

O plano de ação é a última parte da elaboração do planejamento estratégico. Por meio dele serão definidas as ações determinadas nas estratégias, de que forma serão desenvolvidas, quais serão as pessoas ou a pessoa responsável por desempenhar as funções. Os planos de ação deve ser bem desenvolvidos com o máximo de detalhes possíveis, sendo descrito cada passo de como será desempenhado, tendo a função de propor mudanças e implantar novos procedimentos.

O controle e avaliação do planejamento estratégico deve ser utilizado no acompanhamento das estratégias de ações nas organizações, a fim de verificar se as ações propostas estão sendo executadas de forma correta.

2.7 CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Após a elaboração do plano de ação, faz-se necessário que a organização obtenha meio de acompanhamento, controle e avaliação do planejamento, afim de verificar se o desempenho efetivo está sendo feito como estabelecido, assim alcançando os resultados esperados.

Para Oliveira (2010, p. 216), “a avaliação da estratégia corresponde à fase na qual o executivo verifica se a estratégica, tal como foi implementada, está proporcionando o alcance dos objetivos, desafios e metas da empresa aos quais ela estava correlacionada”

Santos e Sanvicente (2009) complementam que, a realização do controle não se esgota somente com o acompanhamento. Envolve também a geração de informações para a tomada de decisões de avaliação e eventual correção do desempenho alcançado.

Oliveira (2007, p. 256), relata que,

[...] o papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos, desafios e metas, bem como da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa. Nesse sentido, a função controle e avaliação é destinada a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram, anteriormente, estabelecidos.

O planejamento deve interagir permanentemente com o controle e sua avaliação, para que se possa saber se o mesmo está sendo eficaz, pois planejamento sem controle e avaliação não tem eficácia. Deste modo, pode-se identificar o quanto o controle e avaliação do planejamento estratégico são importantes a organização, pois afeta diretamente em seus objetivos, trazendo aspectos tanto positivos quanto negativos.

2.8 BALANCED SCORECARD

As empresas buscam novas formas de gerenciamento para enfrentar o atual ambiente globalizado de alta competitividade e elevada concorrência. Com isso, cita-se o *Balanced Scorecard* (BSC) como uma ferramenta para controlar as estratégias direcionadas às metas e os objetivos definidos no planejamento estratégico.

De acordo com Serra, Torres e Torres (2004),

A palavra Scorecard significa, cartão para registro de resultado e balanced é balanceado. Este nome apresenta a característica dessa ferramenta de implantação da estratégia, que traz equilíbrio entre os indicadores de desempenho.

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta de gerenciamento das estratégias empresariais. Demonstra, através de medidas de desempenho a missão e a estratégia de uma empresa, que serve como base para a gestão estratégica, fica definido o BSC. (PADOVEZE, 2003).

Conforme Kaplan e Norton (1997, p. 25), o *Balanced Scorecard* “reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e, ainda, entre as perspectivas interna e externa de desempenho.”

Observa-se na Figura 3 que o BSC trabalha com as quatro perspectivas interligadas entre si, que devem ser conectados ao pensamento estratégico da organização. De acordo com Fernandes e Berton (2005, p. 190) “para cada

dimensão do *balanced scorecard*, existem algumas sugestões de indicadores que podem ser utilizados”.

No Quadro 03, tem-se os indicadores do BSC e suas funções:

Quadro 3: Indicadores do Balanced Scorecard

Perspectiva Financeira
Crescimento e mix de receita, novos produtos e serviços, novos clientes e mercados, novas relações de venda, nova estratégia de preços, relação custo/melhoria de produtividade, produtividade da receita/funcionário, redução de custos e despesas operacionais, ciclo e giro de caixa, melhoria da utilização dos ativos, medidas da administração de riscos, lucro por empregado, valor agregado por empregado.
Perspectiva de clientes
Participação de mercado, números de clientes, clientes por empregado, captação de clientes, retenção de clientes, clientes perdidos, satisfação, lealdade, imagem da marca, lucro por cliente ou por segmento, custo do cliente ou do segmento.
Perspectiva de processos internos
Porcentual de vendas gerado por novos produtos, lançamento de novos produtos versus lançamento da concorrência, inovações no processo de gestão, tempo de desenvolvimento de novos produtos, entrega eficiente de produtos, serviço de pós-venda, operações internas, gerenciamento da marca, qualidade de produção.
Perspectiva de Aprendizado e Crescimento
Satisfação dos funcionários, retenção dos funcionários, produtividade dos funcionários, reciclagem da força de trabalho, capacidade dos sistemas de informação, motivação, sugestões apresentadas e implementadas, medida de alinhamentos individuais e organizacional, medidas do desempenho de equipe.

Fonte: Fernandes e Berton (2005).

Desta forma, entende-se que o *Balanced Scorecard* trata-se de uma ferramenta gerencial que une os objetivos e interesses financeiros e não financeiros setoriais de uma organização. Depois de conceituado o *Balanced Scorecard*, faz-se necessário conhecer o mapa estratégico, tópico seguinte.

2.8.1 Mapa Estratégico

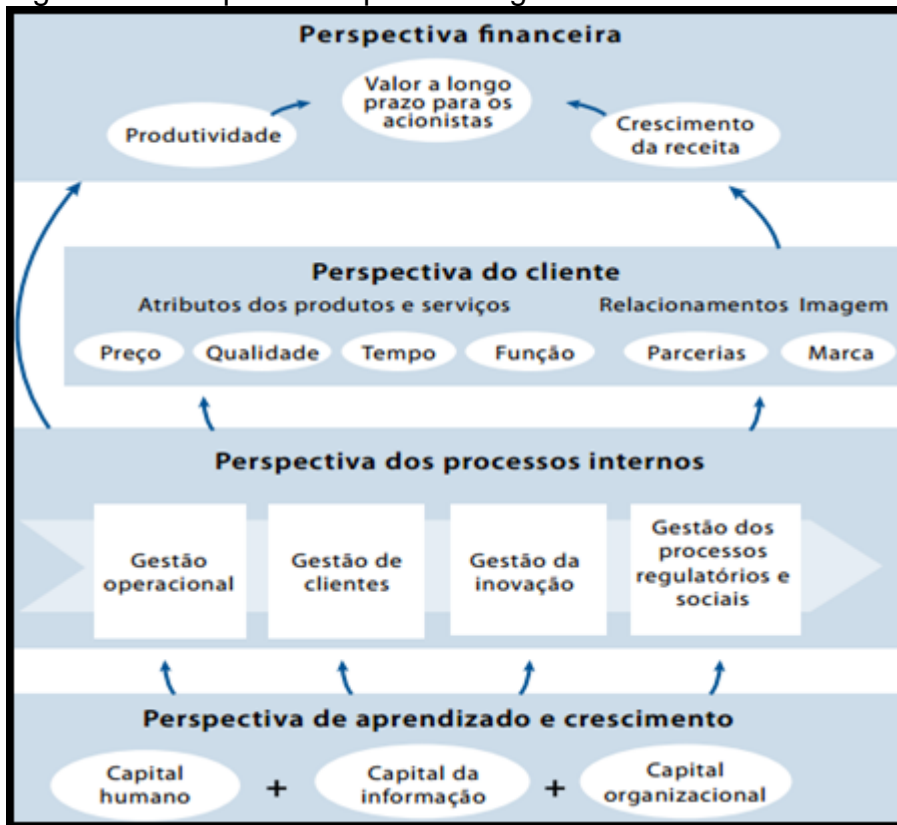
O Mapa Estratégico apresenta as quatro perspectivas do BSC que são interligadas por relações de causa e efeito entre si. Tavares (2005, p. 364), conceitua causa e efeito como “a necessidade de ocorrência anterior de um objetivo para que o outro aconteça. Seu papel é facilitar ou mesmo habilitar a ocorrência de objetivos que dependem dele para que aconteçam.”

Kaplan e Norton (2004, p. 57), definem mapa estratégico como:

A representação visual da estratégia, mostrando numa única página como os objetivos nas quatro perspectivas se integram e combinam para descrever a estratégia. Cada empresa adapta o mapa estratégico ao seu conjunto específico de objetivos estratégicos.

Na Figura 3, visualiza-se o processo dentre as quatro perspectivas:

Figura 3: Exemplo de Mapa Estratégico



Fonte: Kaplan e Norton (2004, p. 33).

Sendo assim, o Mapa Estratégico configura-se como um processo que proporciona analisar as estratégias das perspectivas do BSC, para que resultem em clientes satisfeitos e sucessivamente na prosperidade financeira.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo, descrevem-se as tipologias utilizadas para a realização deste estudo, quanto aos objetivos, aos procedimentos, e quanto à abordagem do problema. Sendo assim, nos tópicos a seguir aborda-se o enquadramento metodológico e os procedimentos utilizados para a coleta e análise de dados.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Para analisar os dados em estudo utilizou-se a abordagem qualitativa, pois para apresentar proposta de modelagem de um planejamento estratégico para a empresa em estudo. Esta tipologia de pesquisa, apresentou-se como a mais adequada, uma vez possibilita identificar, analisar e classificar os processos, possibilitando o estabelecimento de diretrizes adequadas para a organização.

Sobre a pesquisa qualitativa, Oliveira (2002, p.117) aborda que este tipo de pesquisa, facilitam a descrição da “determinada hipótese ou problema, de analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança [...]”.

Quanto aos objetivos, o enquadramento metodológico deste trabalho caracteriza-se como pesquisa descritiva, pois procurou-se, com o estudo, descrever características administrativas da empresa em estudo. Além disso, analisar as principais variáveis internas e externas que possam interferir na gestão da organização e estabelecer diretrizes estratégicas.

De acordo com Martins (2008, p. 83), o objetivo da pesquisa descritiva, “visa descobrir e observar fenômenos existentes, situações presentes e eventos, procurando descrevê-los, classificá-los, compará-los, interpretá-los e avaliá-los, com o objetivo de aclarar situações para idealizar futuros planos e decisões.”

Como procedimentos, o trabalho se enquadra como sendo um estudo de caso e levantamento. O estudo de caso foi realizado em uma Indústria e Comércio de Laticínios, localizada em Nova Veneza/SC. De acordo com Cervo e Bervian (2003, p. 67), estudo de caso é a pesquisa sobre um determinado indivíduo, família, grupo ou comunidade que seja representativo do seu universo, para examinar aspectos variados de sua vida.

Quanto ao levantamento, este ocorreu por meio de entrevista com o Gerente de produção, onde este esclareceu várias dúvidas, e contribuiu com algumas das sugestões apresentadas no estudo. Além disso, ocorreram entrevistas com os gestores, onde os mesmos analisaram e contribuíram com dicas que foram consideradas nesta proposta, sendo que consideram viável a implantação do mesmo no futuro.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Esta é a fase de buscar os dados para elaboração da pesquisa. Martins (2008, p. 94), comenta que a coleta de dados pode ser realizada por meio dos “recursos metodológicos como tipo de pesquisa (documental, experimental ou bibliográfica); instrumentos de pesquisa (questionários, formulários, entrevistas, observação, relatórios de estágio, estudo de caso) e os recursos metodológicos.”

Para alcançar os objetivos do presente trabalho, foi realizado um estudo de caso em uma Indústria e Comércio de Laticínios no Município de Nova Veneza – SC. As informações foram coletadas entre os meses de março a maio do corrente ano.

A proposta de modelagem foi construída observando a teoria, a realidade da empresa percebida pela pesquisadora e pelos apontamentos realizados pelo gerente técnico de produção e pelos gestores da empresa em estudo.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo, apresenta-se dados da empresa em estudo, que atua no ramo alimentício, sendo que possui como principal atividade indústria e venda de gêneros alimentícios.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A história da Laticínios Veneza começa em 1994, com um pequeno negócio familiar. A empresa vendia somente leite, sendo entregue em porta em porta na casa dos consumidores. Com o passar do tempo, seu fundador sentiu a necessidade de ampliação do negócio, e então constituiu a empresa e começou a fabricar mais produtos além do leite.

A empresa em estudo de caso atua sobre a denominação social de Ind. e Com. de Laticínios Veneza Ltda, localizada no município de Nova Veneza, no sul de Santa Catarina. Abaixo a foto da empresa em que se trabalha atualmente, e a direita a nova fábrica em construção, que fica aproximadamente 3 km de distância da atual, onde se terá um espaço adequado para produzir o dobro do que se produz atualmente.

Figura 4: Empresa Laticínios Veneza: atual e em construção



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Atualmente a mesma possui cerca de 110 colaboradores, e é composta por 2 (dois) sócios, que são os filhos do fundador, cujo capital social é igualmente distribuído no percentual de 50% (cinquenta por cento) para cada um deles. Ela oferece aos consumidores uma linha variada de produtos derivados do laticínio.

Na Figura 6, em nível hierárquico, encontra-se o organograma funcional da Empresa Laticínios Veneza.

Figura 5: Organograma da empresa Laticínios Veneza



Fonte: Elaborada pela autora (2016).

Na diretoria, quem atua é o diretor geral, mas por questões societárias, seus dois sócios, que são seus filhos, contribuem também para a tomada de decisões da organização. No entanto, na maior parte do tempo, um dos sócios ocupa-se no setor financeiro e o outro cuida da parte de transporte de carga (motoristas e caminhões) da organização.

No setor de produção encontra-se o gerente de produção, que juntamente com o encarregado da empresa, tem sob suas responsabilidades, supervisionar e orientar cerca de 90 funcionários que atuam diretamente na elaboração dos produtos.

Ligado ao gerente de produção, encontra-se o controle de qualidade, onde atuam três funcionárias, realizando análises da principal matéria prima do Laticínio Veneza, o leite.

No setor comercial, atuam duas funcionárias no faturamento e entre oito representantes de vendas. O setor de compras é composto por uma funcionária, que atua diretamente nas compras e outra que recebe as encomendas de fornecedores e a mesma se encarrega de controlar os estoques de matéria prima.

No financeiro encontra-se a gerente e sua auxiliar, cuidando das contas a receber e a pagar da organização.

Os serviços de contabilidade e recursos humanos da empresa Laticínios Veneza são realizados por duas funcionárias, realizando o processamento de informações, bem como o cálculo dos tributos, entrega das obrigações acessórias, e outros serviços contábeis e de apoio administrativo.

4.1.1 Mercado de Atuação

Atualmente, a empresa comercializa seus produtos em cerca de 90 municípios do estado de Santa Catarina, utilizando de representantes comerciais distribuídos em todas as regiões do Estado, com sua maior concentração no litoral.

4.1.2 Produtos

O ramo de atividade da empresa é a produção e comercialização de produtos alimentícios destinados a supermercados, mercados, restaurantes, padarias e pequenas mercearias. Na lista de produtos comercializados pela empresa Laticínios Veneza atualmente contam 90 produtos, sendo estes distribuídos em grupos de queijos, iogurtes, leite e cremes. Alguns produtos de revenda que são comercializados é os presuntos, apresuntados, mortadelas e pizzas.

A principal matéria-prima dos produtos derivados do Laticínio é o leite. O processo produtivo se inicia quando o caminhão tanque coleta o leite nas propriedades rurais, onde analisa-se a temperatura por meio de termômetro e a acidez por meio de análise de alizarol.

Posteriormente o leite é transportado para a Indústria onde será submetido a vários tipos de análises físico-químicas e microbiológicas para verificar se o mesmo está apto a produção dos derivados do leite. Após passar pelas análises, o leite resfriado é submetido ao processo de pasteurização, onde será aquecido a temperatura de 72-75C por 15 a 20 segundos em equipamento próprio para serem destruídas as bactérias indesejáveis.

Em seguida, o leite é direcionado para a produção de cada derivado do leite como por exemplo: queijos, iogurtes, bebidas lácteas, requeijão, manteiga, ricota, creme de leite.

Na Figura 7, segue imagens de alguns produtos produzidos e comercializados pela Ind. e Com. de Laticínios Veneza LTDA.

Figura 6: Produtos da empresa



Fonte: Dados da empresa (2016).

4.2 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EMPRESA IND. E COM. DE LATICÍNIOS VENEZA LTDA

Nesta etapa apresenta-se um modelo de proposta de planejamento estratégico para a empresa Ind. e Com. de Laticínios Veneza Ltda. Primeiramente fez-se necessário verificar as características que a empresa possui. Desta forma, sugere-se missão e visão, a fim de definir qual a razão da empresa existir e onde a organização deseja chegar.

Em seguida, efetuou-se a análise interna, verificando-se pontos fracos e fortes da organização. E, uma análise externa, avaliando ameaças e oportunidades. Posteriormente as análises, determinam-se os objetivos e as estratégias, para após elencá-las no plano de ação.

4.2.1 Missão para a empresa Laticínios Veneza

A Missão da organização foi elaborada de acordo com a situação atual da empresa, porém com objetivo de como a organização quer ser vista diante da sociedade. Logo, elucida-se a missão:

“Produzir e comercializar alimentos de alta qualidade, prezando pela excelência no atendimento e satisfação aos nossos consumidores, além de proporcionar retorno aos acionistas.

Após definida a missão da empresa, apresentam-se a visão e logo após os valores.

4.2.2 Visão para a empresa Laticínios Veneza

A visão identifica a posição em que a empresa quer ocupar no futuro. Ela deve se direcionar na empresa em busca pela excelência. Para isso, a visão deve ser compartilhada por todos os colaboradores. Sabendo da importância e valor inestimável que uma visão compartilhada possui, a definição da visão da empresa objeto de estudo foi definida da seguinte forma:

“Estar entre as dez maiores empresas de laticínios do estado de Santa Catarina, até 2020”.

Desta forma, fica definida a visão da empresa, tendo como próximo passo para a elaboração do Planejamento Estratégico será a definição da visão que será abordada no tópico a seguir.

4.2.3 Valores Para a Empresa Laticínios Veneza

Os valores estabelecem dentro de uma organização, regras e éticas a serem respeitadas que serão percebidas tanto internamente como externamente. Desta forma os valores definidos para a empresa objeto de estudo seguir são:

- ✓ Inovação com qualidade;
- ✓ Confiança;
- ✓ Honestidade e
- ✓ Competência.

Depois de estabelecidos os valores, aborda-se no próximo tópico da pesquisa a real situação da empresa por meio dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.

4.2.4 Análise Interna da empresa Laticínios Veneza

A análise interna da empresa demonstra os principais pontos favoráveis e desfavoráveis encontrados no ambiente interno da organização, sendo estes pontos controláveis pela mesma.

4.2.4.1 Pontos Fortes

Demonstram os pontos que posicionam a empresa em vantagem competitiva perante seus concorrentes.

No Quadro 4, expõe-se os pontos fortes da empresa Laticínios Veneza:

Quadro 4: Pontos Fortes da empresa Laticínios Veneza

PONTOS FORTES	
1	Grande Mix de Produtos
2	Produtos de Qualidade
3	Marca Reconhecida
4	Agilidade na entrega (prazos curtos)
5	Tecnologia avançada no processo produtivo

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Apresentados os pontos fortes, prossegue-se para análise dos pontos fracos, sendo fatores que devem ser minimizados dentro da organização.

4.2.4.2 Pontos Fracos

Os pontos fracos demonstram os fatores que posicionam a empresa em desvantagem, dificultando a mesma de alcançar seus objetivos.

O Quadro 5, revela os pontos fracos da empresa Laticínios Veneza.

Quadro 5: Pontos Fracos da empresa Laticínios Veneza

PONTOS FRACOS	
1	Rotatividade de Funcionários
2	Falta de Planejamento Estratégico
3	Falta de Divulgação da Marca

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Um ponto favorável na empresa é seu abrangente mix de produtos, pois conta com produtos variados e de qualidade. Sua marca é reconhecida, por estar no mercado a mais de 20 anos, e por fornecer para diversos mercados de SC. Sua entrega é feita em menos de uma semana, sendo este prazo considerado como curto.

Em relação a tecnologia, o gerente de produção fez estudos em laticínios vizinhos e até em outras cidades do estado de SC, e relata que o maquinário da organização pesquisada é avançado, sendo assim um ponto positivo para a organização.

Dentre os fatores negativos que atingem a empresa Laticínios Veneza, está a rotatividade de funcionários. Para tentar melhorar esta situação, no estudo apresenta-se proposta de contratar uma pessoa com experiência na área de entrevistas de admissão e desligamento.

Quanto a falta de planejamento, este estudo objetiva apresentar proposta de um planejamento estratégico para a organização.

Sobre a falta de divulgação da marca, percebe-se que atualmente a empresa não conta com nenhuma *website*, nenhum setor de *marketing*, tendo a necessidade desta área, para exploração da divulgação no mercado.

Feita a análise interna, faz-se necessário a análise externa da empresa, tendo como elas suas oportunidades e ameaças.

4.2.5 Análise Externa da empresa Laticínios Veneza

Demonstra quais as oportunidades favoráveis que podem contribuir para o crescimento da organização e ameaças não controláveis a empresa Laticínios Veneza enfrenta mais que pode trabalhar para superá-las.

4.2.5.1 Oportunidades

As oportunidades são pontos que contribuem para o desenvolvimento e crescimento da empresa. Tendo como objetivo principal identificar no mercado qual a sua posição em relação ao produto comercializado.

No Quadro 6, tem-se as oportunidades encontradas na empresa:

Quadro 6: Oportunidades da empresa Laticínios Veneza

OPORTUNIDADES	
1	Setor de Marketing
2	Expansão para fora do Estado de SC
3	Aumento na linha de produtos

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

4.2.5.2 Ameaças

São fatores que prejudicam e dificultam no crescimento e no alcance dos objetivos da empresa. O Quadro 7, expressa as ameaças encontradas mediante a análise externa na empresa Laticínios Veneza:

Quadro 7: Ameaças da empresa Laticínios Veneza

AMEAÇAS	
1	Concorrência
2	Sazonalidade nas vendas
3	Instabilidade Econômica

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

A empresa Laticínios Veneza é eficiente quanto à produção, porém é cada vez mais evidente que a empresa necessita contar com um setor de marketing e comunicação, para fazer uma divulgação ampla da empresa, tanto com panfletos e *outdoors*, como uma *website*, pois está crescendo e em breve inaugurará seu novo

espaço, onde a fábrica contará com uma estrutura maior, tanto de espaço, como de maquinários e mão de obra.

Com esta ampliação, existe possibilidade de aumentar as vendas para fora do estado de SC, o que tende a melhorar seu faturamento. Além disso, a empresa vem estudando a possibilidade de inserir alguns novos produtos em seu portfólio, tanto funcionais (produtos benéficos a saúde), como *petit suisse* e sobremesas lácteas.

Quanto as ameaças, a concorrência sempre irá existir, tanto nas vendas de produtos, como na compra de matéria prima, o leite. Existem momentos em que as cooperativas de leites vizinhas a empresa em estudo, pagam um preço maior para o produtor de leite fazendo com que eles forneçam leite a eles. Neste caso, precisa haver um planejamento eficiente e eficaz para que a concorrência afete o menos possível.

Outro ponto a ser observado diz respeito aos efeitos da sazonalidade, que acontecem principalmente no inverno, pois as escolas ao entrarem em férias, deixam de adquirir iogurtes/bebidas fazendo com que haja uma queda de produção.

A instabilidade econômica, refere-se a crise econômica e política em que o País vive atualmente, resultando na queda das vendas, mesmo com produtos que são considerados básicos nas mesas familiares, como o leite por exemplo. Com isso, a organização precisa ficar atenta e reduzir o máximo possível os gastos e buscar alternativas inovadoras, como por exemplo, o lançamento de novos produtos, visando assim enfrentar a concorrência acirrada e driblar esta crise financeira.

Posteriormente definida as análises internas e externas, tem-se os fatores críticos de sucesso da empresa em estudo.

4.2.6 Fatores Críticos de Sucesso na empresa Laticínios Veneza

Feito a análise dos fatores críticos de sucesso da empresa Laticínios Veneza, para que então a empresa possa ter sucesso e superar a concorrência, são eles:

Quadro 8: Fatores Críticos de Sucesso da empresa Laticínios Veneza

FATORES CHAVE DE SUCESSO
Plano de Marketing
Qualidade nos produtos comercializados
Agilidade na entrega dos produtos

No Quadro 8, pode-se identificar os fatores críticos de sucesso da empresa em estudo identificando as qualidades que a empresa disponibiliza.

Após a elaboração dos fatores críticos de sucesso que qualificam a empresa, tem-se os objetivos que a empresa deseja para maximizar os pontos fortes e oportunidades e minimizar os pontos fracos e as ameaças, definidas no tópico a seguir.

4.2.7 Definição dos Objetivos

Após percebidos os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, faz-se necessário dar continuidade ao PE, traçando suas metas e objetivos, no intuito de ampliar as possibilidades da organização alcançar o que almeja para seu futuro. Diante disto, no Quadro 9, define-se os objetivos da empresa em estudo sendo separados por algumas áreas, cuja são: administração, comunicação/marketing e produção.

Quadro 9: Definição dos objetivos

SETOR	OBJTIVOS ESTRATÉGICOS
Recursos Humanos	Reduzir a rotatividade de funcionários
Comunicação e Marketing	Fortalecer a marca
	Aumentar o faturamento
Produção	Aumentar linha de produtos

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

4.2.7 Elaboração dos Planos de Ação da empresa Laticínios Veneza

Na empresa pesquisada apontou-se quatro objetivos, sendo um para cada setor, assim traçando estratégias com a finalidade de alcançar os objetivos apresentados.

Fazendo-se a elaboração dos planos de ação, que apresenta de que forma se executa as estratégias a fim de alcançar os objetivos propostos. Define-se a pessoa responsável, o prazo para execução, como vai ser realizada e o custo dessa ação para a organização, assim será apresentado nos próximos tópicos.

4.2.7.1 Setor Recursos Humanos

Para o setor de recursos humanos foi elaborada uma estratégia, visando alcançar o objetivo mencionado, conforme o quadro abaixo:

1º Objetivo: Reduzir a rotatividade dos funcionários

➤ Estratégia 1: Criar procedimentos para o setor de RH.

Quadro 10: Plano de ação – Setor Recursos Humanos (Objetivo 1, Estratégia nº 1/1)

ÁREA		RECURSOS HUMANOS		
Objetivo 01		Reduzir a rotatividade dos funcionários		
Estratégia Nº 1/1		Criar procedimentos para o Setor de Recursos Humanos		
Início Previsto		Término Previsto		
Janeiro 2017		Constante		
Ação	Responsável	Prazo	Como?	Custo
Realizar mapeamento e descrição de cargos e funções	RH	Constantemente	Juntamente com o responsável de cada setor, verificar cada cargo e quais as funções que o colaborador deve Executar	Sem custo

Promover a capacitação dos funcionários	RH	Constantemente	Disponibilizar curso de aperfeiçoamento para todos os setores da empresa	600,00
Realizar entrevista no momento que o funcionário solicitar a saída da empresa	RH	Constantemente	Realizar entrevista na saída/desligamento do funcionário na empresa	Sem custo
Contratar ou terceirizar uma psicóloga de formação	RH	Jul.17	Contratar ou terceirizar uma psicóloga em formação para atuar na área de RH, para entrevista de admissão como no desligamento dos funcionários.	2000,00
Aplicar PPR aos funcionários do escritório	Sócios	Jan.17	Aplicando o PPR, faz-se com que os colaboradores diminuam o custo do escritório e no final ganham o retorno se alcançarem as metas.	14º salário

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Devido ao elevado índice de rotatividade dos funcionários na empresa em estudo, propõe-se que seja elaborado um mapeamento de cargos e salários, juntamente com suas funções, e o mesmo seja realizado pelo profissional responsável do RH.

Outra ação julgada necessária para diminuir a rotatividade dos funcionários é a capacitação dos colaboradores, sendo disponibilizado a todos, cursos de aperfeiçoamento, decorrente de cada função exercida pelo funcionário,

sendo no mínimo quatro capacitações por ano. Estas capacitações ocorrerão tanto internamente na empresa, como em alguns casos poderão ocorrer externamente.

Visando diminuir o número de rotatividade de funcionários, também serão realizadas entrevistas no momento de desligamento do funcionário, quando este for solicitado pelo funcionário. O objetivo desta ação, consiste em avaliar os motivos que levaram a saída do colaborador, visando, posteriormente, realizar ações que resultem na diminuição destes fatores.

Atualmente quem faz as entrevistas de admissão dos funcionários que atuam na produção é o encarregado da produção. Quem atua no setor de Recursos Humanos é uma funcionária formada em ciências contábeis, fazendo atividades pertinentes a folha de pagamento, mas não possuindo qualificação com relação a área de recursos humanos. Deste modo, visando diminuir a rotatividade dos funcionários, sugere-se a contratação ou terceirização de profissional com experiência nesta área, visando realizar entrevistas de admissão e também de desligamento, bem como as avaliações de desempenho e descrição de cargos.

Também sugere-se a implantação de um programa de participação nos resultados (PPR), pois acredita-se que ajudará a diminuir a rotatividade da empresa, principalmente se as metas forem bem elaboradas. Com o PPR implantado, o funcionário ganhará um 'bônus' de recompensa e tenderá a trabalhar mais motivado e empenhado sabendo que no final do ano, se atingir as metas, terá um valor a mais a receber, como se fosse um 14º salário.

Com o PPR implantando, pode-se ter-se como metas para os funcionários, dentre outras, diminuir o consumo de energia, de materiais de escritório, de absenteísmo. Assim, as metas estabelecidas quando atingidas, servem como base para o cálculo do PPR. Com isso, a empresa também sairá ganhando com produtividade e redução de custos, ampliando as possibilidades de que alcance aos seus objetivos desejados.

4.2.7.2 Setor Comunicação e Marketing

Foram elaboradas para o setor comunicação e *marketing* duas estratégias visando solucionar a deficiência encontrada no mesmo:

2º Objetivo: Desenvolver a área Comunicação e Marketing.

➤ Estratégia 1: Implantação de um setor responsável pela área de Comunicação e de Marketing.

➤ Estratégia 2: Divulgação dos produtos alimentícios, criando uma web site para o Laticínio.

3º Objetivo: Aumentar o faturamento em 20% ao ano até 2018.

➤ Estratégia 1: Expandir a área de atuação

Quadro 11: Plano de ação – Setor Comunicação e Marketing (Objetivo 2, Estratégia nº 1/2)

ÁREA		COMUNICAÇÃO E MARKETING		
Objetivo 02		Desenvolver a área comunicação e marketing		
Estratégia Nº 1/2		Implementação de um setor responsável pelo comunicação/marketing		
Início Previsto		Término Previsto		
Janeiro 2017		Dezembro 2017		
Ação	Responsável	Prazo	Como?	Custo
Estabelecer procedimentos para contratação	RH	Jan.17	Contratando uma pessoa com experiência para trabalhar nessa área de comunicação e marketing	2.800,00
Criar um SAC-serviço de atendimento ao consumidor e melhorar o atendimento pós-venda	Gerente Comercial	Mar.17	Melhorar o atendimento pós-venda, identificando qual a opinião do consumidor e corrigir os possíveis erros	1.500,00

Desenvolver projetos de Comunicação e Marketing	Gerente de Comunicação e Marketing	Constantemente	Divulgando a empresa na região com folders e outdoors, ações de melhoria da imagem da empresa	3.000,00
---	------------------------------------	----------------	---	----------

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Quadro 12: Plano de ação – Setor Comunicação e Marketing (Objetivo 2, Estratégia nº 2/2)

ÁREA		COMUNICAÇÃO E MARKETING		
Objetivo 02		Desenvolver a área comercial e marketing		
Estratégia Nº 1/2		Divulgação dos produtos alimentícios, criando catálogos e uma web site para o Laticínio.		
Início Previsto		Término Previsto		
Janeiro 2017		Fevereiro 2017		
Ação	Responsável	Prazo	Como?	Custo
Criar catálogos	Gerente de Marketing	Fev.17	Pedir a uma gráfica da região desenvolver um catálogo com todos os produtos, assim fica mais prático para os vendedores da empresa de demonstrar os produtos da empresa para os clientes.	1.000,00
Criar um site	SM informática	Fev.17	A empresa já conta com uma informática da região que auxilia na assistência técnica, então a mesma poderá criar um site para a empresa	1.000,00

Fonte: Elaborado pela autora (2016)

Por meio das estratégias mencionadas anteriormente, verificou-se a necessidade de contratar novas formas de publicidade para o fortalecimento da marca, sendo publicadas as promoções de cada novo produto e mercado em *folders*, sendo eles distribuídos no comércio da região.

Sugere-se também criar também uma web site sendo atualizada diariamente com todos os produtos lançados e promoções ocorrendo, e com todos os contatos da empresa, tudo que seja de fácil acesso ao consumidor, com um canal aberto para críticas ou sugestões, visando sempre a satisfação dos clientes.

Quadro 13: Plano de ação – Setor Comercial e de Marketing (Objetivo 3, Estratégia nº 1/1)

ÁREA		COMUNICAÇÃO E MARKETING		
Objetivo 03		Aumentar o faturamento em 20% até 2018		
Estratégia Nº 1/1		Expandir o mercado de atuação		
Início Previsto		Término Previsto		
Janeiro 2017		Julho 2017		
Ação	Responsável	Prazo	Como?	Custo
Pesquisar novas áreas de atuação para venda fora do estado de SC	Gerente Comercial	Jan.17	Realizar pesquisas de mercado nas regiões dos estados do Paraná e Rio Grande do Sul.	Sem Custo
Contratação de novos vendedores	Gerente Comercial	Fev. 17	Contratação de 2 novos vendedores para as novas áreas a serem exploradas	10.000,00

Estrutura de vendas	Gerente comercial	Fev. 17	Aquisição de carros e computadores para novos vendedores	80.000,00
---------------------	-------------------	---------	--	-----------

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Com a nova estrutura, onde a empresa poderá produzir mais, espera-se aumentar o faturamento em 20% até 2018. Mas, para chegar neste resultado, faz-se necessário expandir a área de atuação, passando a vender também para outros estados, que em princípio, tem-se como meta, alcançar o Rio Grande do Sul e Paraná.

Para isso, serão feitas pesquisas de mercado nos dois estados citados, visando avaliar estas cidades e ter o máximo de segurança de que as vendas serão garantidas. Após esta constatação, se positiva, serão contratados dois novos vendedores e adquiridos carros e computadores que posteriormente serão utilizados nas vendas.

4.2.7.2 Setor Produção

Foram elaboradas para o setor de produção um objetivo e uma estratégia para o desenvolvimento de novos produtos na organização em estudo.

4º Objetivo: Desenvolver novos produtos.

- Estratégia 1: Aumentar a linha de produtos.

Quadro 14: Plano de ação - Setor de Produção (Objetivo 4, Estratégia nº 1/1)

ÁREA	PRODUÇÃO
Objetivo 04	Desenvolver novos produto
Estratégia Nº 1/1	Aumento na linha de produtos
Início Previsto	Término Previsto
Agosto 2016	Dezembro 2016

Ação	Responsável	Prazo	Como?	Custo
Aumentar a linha de produtos VeneFrutas	Gerente de produção	Ago. 16	Trazendo mais produtos além do venefrutas de morango, como de maracujá, abacaxi entre outros sabores.	A definir
Lançar e produzir uma nova linha de produtos 0%	Gerente de produção	Ago. 16	Uma linha de produtos rico em fibras, produtos totalmente zero açúcar, zero lactose e zero gordura	A definir
Lançar e produzir produtos de sobremesa	Gerente de produção	Ago. 16	Lançamento de novos produtos como <i>Petit suisse</i> , iogurte Grego dentre outros.	A definir
Aquisição de Máquina nova	Gerente de produção	Jul.16	Adquirindo máquina específica para alguns dos novos produtos.	40.000,00

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

A sugestão de lançamento de novos produtos, ocorreu devido fato de a empresa em breve mudar-se para um novo espaço, mais amplo, tendo como objetivo ampliar sua produção e suas vendas.

Quanto aos novos produtos de sobremeses que podem vir a serem ofertados: *petit suisse*, iogurte grego, iogurtes bicamadas com geleias, *flans*, entre outros. Outros produtos em estudo que a empresa almeja futuramente lançar seria, *cream cheese*, creme de ricota, creme de queijo minas frescal, nata zero lactose e requeijão zero lactose.

Além disso, sugere-se criar outras linhas, a exemplo do *venefrutas* e *venefree*. Uma linha de produtos rico em fibras, cujo nome poderia ser *venezero*, produtos totalmente zero açúcar, zero lactose e zero gordura, a linha será indicada para quem deseja consumir alimentos menos calóricos e para dietas com restrição a lactose. Sendo que, a empresa já conta com vários fornecedores em potencial para fornecimento de ingredientes para esses tipos de produtos.

Quanto a contratar novos funcionários para a mão de obra dos novos produtos irá depender do volume inicial de produção. Caso seja pequeno, talvez pode-se remanejar colaboradores que já trabalham na organização, caso contrário a produção aumente, a organização terá que contratar novos colaboradores.

Em relação ao maquinário, foi feito um levantamento e deverá ser feita a aquisição de uma máquina diferenciada do que já se tem, pelo fato de à embalagem ser diferente, pois trata-se de produtos mais consistentes e cremosos, a exemplo do iogurte grego e as sobremesas.

Após a conclusão da propostas dos planos de ação, conseqüentemente inicia-se a construção do mapa estratégico.

4.2.8 Mapa Estratégico da Empresa Laticínios Veneza

Com o propósito de apresentar de maneira mais clara as relações de causa e efeito entre as perspectivas do *Balanced Scorecard*, foi elaborado o mapa estratégico para maior entendimento aos gestores e colaboradores, sendo que uma perspectiva esta interligada a outra, porém com objetivo de alcançar a perspectiva financeira, conforme pode ser observado na Figura 8:

Figura 7: Mapa estratégico



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Como visto na Figura 6, este mapa possibilita melhor visualização das estratégias da empresa, por meio dos objetivos pré-estabelecidos, pois direciona as ações que devem ser colocadas em prática para o alcance dos objetivos da organização.

Nele pode-se perceber que definiu-se:

- ✓ perspectiva de aprendizado e crescimento - oferecer capacitação para os colaboradores e desenvolver a cultura organizacional para o alcance das metas;
- ✓ processo interno - definiu-se a busca por inovação de produtos, e também diminuir a rotatividade de funcionários para melhorias na empresa;
- ✓ perspectiva de clientes - de satisfazer os clientes contratando pessoal de *comunicação e marketing*, com vendas fora da região de SC, visando conquistar

novos clientes para aumentar as vendas e conseqüentemente aumentar o faturamento;

- ✓ perspectiva financeira - aplicando o PPR aos funcionários, para permitir o máximo possível de redução das despesas/gastos da organização e visando aumentar o faturamento, a fim de atingir os resultados financeiros esperados pelos proprietários.

Após a elaboração e proposta do mapa estratégico, o próximo tópico consiste na construção de um *Balanced Scorecard* para análise da empresa de forma integrada dentro das quatro perspectivas no intuito de acompanhar e fiscalizar a realização das estratégias, através de indicadores.

4.2.9 Indicadores de Desempenho da empresa Laticínios Veneza

Os indicadores de desempenho são essenciais para a economia, tendo-se assim uma maior facilidade na tomara de decisões da organização, pois o mesmo deve ser divulgado para todos os colaboradores da empresa, para maior compreensão de suas funções e alcançar os objetivos desejados.

Quadro 15: BSC empresa Laticínios Veneza

BALANCED SCORECARD					
<i>Visão: Estar entre as dez maiores empresas de laticínios do estado de Santa Catarina, até 2020</i>					
ÁREA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	METAS	RESP.	PLANO DE AÇÃO
PERSPECTIVA FINANCEIRA	Aumentar o Faturamento	% de aumento no valor das vendas	Aumentar 20% até 2018	Kelly	Sim
	Redução de custos	Valor do custo	Redução 15 % mensal	Jessica	Sim

PERSPECTIVA DE CLIENTES	Conquistar novos clientes	Número de novos clientes	Fazer vendas para fora do estado de SC	Moacir	Sim
	Marca e imagem	Divulgar o negócio nas principais mídias	Aumentar 50% a visibilidade na mídia	Moacir	Sim
PROCESSOS INTERNOS	Melhorar a organização e limpeza do escritório	Nº de setores mais organizados	Que todos os setores sejam satisfeitos com a limpeza até 2017	Inês	Não
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Qualificação dos funcionários	Nº de funcionários por treinamentos	100% dos colaboradores treinados	Frederico	Não
	Melhorar o clima organizacional	Nº de funcionários satisfeitos, percebidos por meio de pesquisas	100% dos funcionários satisfeitos	Frederico	Não
	Reduzir rotatividade de funcionários	Nº de desligamento mensal	Redução de 15%	José	Sim

Fonte: Elaborada pela autora (2016).

O *Balanced Scorecard* mostra as medidas que são adotadas em cada esfera, qual objetivo, qual o prazo para sua realização, qual a meta e qual o indicador para o período e se há o plano de ação. Essas medidas são direcionadas para atender o objetivo principal que foi descrito na visão da empresa em estudo.

Concluída mais esta parte da proposta de elaboração de planejamento estratégico para a empresa em estudo, procedesse então para o último tópico da estrutura sugerida para o mesmo, o controle e avaliação.

4.2.10 Controle e Avaliação do Planejamento Estratégico na empresa Laticínios Veneza

Após a realização e implantação do planejamento estratégico, este deve ter revisões periódicos para um bom desenvolvimento do planejamento. Sendo que para o alcance do sucesso, depende-se do acompanhamento, avaliação e controle dos objetivos e metas, a fim de corrigir erros que poderão ocorrer durante o processo, e conseqüentemente a empresa ter bons resultados e se tornar uma empresa bem sucedida.

Como a empresa ainda não conta com um planejamento estratégico, ainda não existe a definição de quem ficará responsável pelo mesmo. Porém, sugere-se que seja realizada o remanejamento de um profissional da empresa para que assuma tal responsabilidade ou que seja realizada contratação de um profissional para assumir esta área de controle e avaliação do planejamento estratégico.

Desta forma, conclui-se o processo de elaboração do planejamento estratégico, proposto para a empresa de Laticínios Veneza.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa com a qual os gestores alinham suas ideias de maneira que consigam delimitar a melhor maneira de alcançar seus objetivos. É a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. Cada empresa deve elaborar um roteiro de planejamento estratégico, pois nem todos os tipos de empresas devem seguir o mesmo plano, uma vez que, cada uma tem a sua realidade. Por isso, o planejamento estratégico é elaborado conforme o ambiente em que a empresa está inserida, antecipando-se aos concorrentes.

Com base nos diversos autores apresentados, foi possível perceber a importância que o planejamento estratégico tem dentro das empresas, pois esta ferramenta auxilia a minimizar as deficiências e a maximizar os resultados. Também constatou-se que, principalmente em empresas familiares, é comum não se encontrar planejamento estratégico delimitado e ainda menos implementado. Com isso, os colaboradores não percebem o real papel da empresa no mercado e quais são seus objetivos e as decisões muitas vezes são tomadas sem o devido planejamento e análise.

Na pesquisa foi abordado fundamentos de planejamento estratégico aplicado em uma empresa do setor alimentício. Esta não possui nenhum modelo de planejamento definido e precisa tomar providências para melhorar sua gestão e poder alcançar melhores resultados. Assim, apresentou-se por meio deste estudo, uma modelagem das etapas de elaboração do planejamento estratégico adequadas para a organização, tais como, diagnóstico estratégico, propondo-se missão, visão e valores. Realizou-se a análise SWOT, onde foi possível verificar os pontos fortes e pontos fracos, para assim elaborar um plano de ação que consequentemente tem como objetivo maximizar os pontos fortes e minimizar os pontos fracos.

Dando sequência a elaboração do planejamento estratégico, foram traçados os objetivos empresariais, e estes, posteriormente detalhados no plano de ação. Tais sugestões referem-se por exemplo, a ações para diminuir a rotatividade de funcionários na empresa, para melhor divulgar a marca e para ampliar o portfólio de produtos.

A fim de evitar distorções na organização que possam vir a prejudicá-la, foi proposto um controle e avaliação de planejamento estratégico, visando que ocorra o acompanhamento da direção quanto aos planos estabelecidos. Sendo que, o controle e avaliação são fundamentais para que o plano não acabe deixando de ser realizado e para que não haja distorções.

Por fim, destaca-se que este trabalho não se dedica somente para os gestores da empresa em estudo, e sim para gestores de outras organizações do mesmo ramo de atuação ou não, podendo ser aplicado em empresas de diversos setores econômicos. Visa auxiliar os caminhos que a organização deve seguir para realização dos objetivos almejados, conhecendo as capacidades e fraquezas, e, com isso alcançar melhores resultados.

Ressalta-se que o planejamento estratégico em si, se torna importante para as empresas de diversos segmentos, inclusive para as empresas familiares, onde esta ferramenta quando utilizada de forma adequada, torna possível o desenvolvimento sustentável do negócio.

Quanto as limitações para realização do estudo, como a empresa está em processo de mudança, de novas aquisições de máquinas e equipamentos, em término de nova estrutura, além das atividades rotineiras já existentes, houve dificuldade de realizar entrevistas com os gestores, principalmente com o diretor da empresa, sendo esta a maior dificuldade diante desta pesquisa. Portanto, fica como sugestão, aplicar um questionário com os gestores, visando avaliar os resultados do planejamento estratégico, caso a proposta seja colocada em prática.

Sugere-se como pesquisa futura, realizar estudo comparativo, caso o planejamento proposto seja efetivamente implantado, visando fazer comparações, e diagnosticar se ocorreram mudanças para a melhoria da empresa.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel.** São Paulo: Atlas, 2001. 156p.
- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Gestão de cursos de administração: metodologias e diretrizes curriculares.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica.** 4. ed. São Paulo: Markon Books, 2003. 174 p.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2003. 292 p
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2005. 264 p.
- MARTINS, Rosilda Baron. **Metodologia científica: como se tornar mais agradável a elaboração de trabalhos acadêmicos.** Curitiba: Juruá, 2008. 176 p.
- MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas.** São Paulo: Atlas, 2009. 247 p.
- MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2004, 359 p.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001, 404 p.
- MULLER, José Cláudio. **Planejamento estratégico: indicadores e processos.** São Paulo: Atlas, 2014. 224 p.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática,** 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 337 p.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e prática.** 21. ed. São Paulo: Atlas, 2004. 335 p.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e prática.** 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 335 p.
- PADOVEZE, Clóvis Luis. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação.** 1. ed. São Paulo: Thomsom Learning, 2003. 483p.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. 1. ed. Rio de Janeiro: Reichman & Affonso editores, 2004. 178 p.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 440p.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento Estratégico empresarial**: foco em clientes e pessoas: técnicas para a sua elaboração passo a passo. 5. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005. 118 p.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer**: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2001. 370 p.