

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

GUSTAVO TRAMONTIN LUIZ

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO EM UMA
EMPRESA COMERCIAL LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE TURVO – SC**

CRICIÚMA

2017

GUSTAVO TRAMONTIN LUIZ

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO EM UMA
EMPRESA COMERCIAL LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE TURVO – SC**

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

Orientador: Prof. Esp. Rafael dos Santos

CRICIÚMA

2017

GUSTAVO TRAMONTIN LUIZ

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO REALIZADO EM UMA
EMPRESA COMERCIAL LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE TURVO – SC**

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, 07 de Julho de 2017.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Rafael dos Santos - Especialista - UNESC - Orientador

Prof. Valcir Mantovani – Especialista - UNESC - Examinador

Prof. Fernando Marcos Garcia – Mestre - UNESC - Examinador

Dedico este trabalho, a todos que me apoiaram, mas principalmente a minha família, que fez com que fosse possível concluir esta etapa.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que me proporcionou o dom da vida e sempre me guiou nas escolhas tomadas.

Aos meus familiares, principalmente meus pais Antonio Jair Luiz e Albertina Brina Tramontin Luiz, e também, meu irmão Anderson Tramontin Duzioni, que me proporcionaram toda a estrutura, apoio, carinho e amor para que este objetivo fosse concluído.

Aos meus amigos, que estiveram sempre ao meu lado, me dando total apoio nas horas boas e difíceis da minha vida.

Aos meus colegas de curso, que me ajudaram nos trabalhos, provas e tantas dúvidas que surgiam no decorrer desta caminhada.

À instituição UNESCO, que proporciona toda a estrutura para um bom aprendizado, e também, à todos os professores do curso que sempre se esforçaram para passar o seu conhecimento aos demais.

E, para todas as outras pessoas que direta ou indiretamente, contribuíram para que esta etapa da minha vida fosse concluída, fica aqui o meu muito obrigado à todos.

“A maior recompensa para o trabalho do homem não é o que ele ganha com isso, mas o que ele se torna com isso”.

John Ruskin

RESUMO

LUIZ, Gustavo Tramontin. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA COMERCIAL LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE TURVO – SC.** 2017. p.60 Orientador: Prof. Esp. Rafael dos Santos. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

Atualmente, tem-se uma busca por espaço no mercado muito acirrada devido a utilização de ferramentas que ajudam os gestores nas tomadas de decisão. O Planejamento Estratégico tornou-se uma ferramenta que auxilia os gestores nessas tomadas de decisões, permitindo que grandes ou pequenas empresas conquistem os seus objetivos, elevando assim, o nível de concorrência no mercado. Esta ferramenta proporciona vários benefícios à empresa, sendo que alguns estarão sendo descritos neste trabalho. O estudo tem como objetivo a elaboração de uma proposta de Planejamento Estratégico para uma microempresa que atua no ramo comercial, sendo que a empresa em estudo não possui este tipo de planejamento, proporcionando, então, fácil aplicação, com estratégias bem elaboradas, mantendo o foco nos objetivos dos gestores para com a empresa. Para a realização deste trabalho fez-se necessário uma pesquisa bibliográfica, sendo ela qualitativa. Foi realizado também, conversas diárias com os gestores da organização para obter informações reais e precisas sobre o ambiente atual em que a empresa se encontra. Visto isso, a proposta elaborada por meio deste estudo, busca trazer benefícios e vantagens, estipulando estratégias, metas e planos de ação, ajudando os gestores nas tomadas de decisão, e assim, dando um rumo para a empresa conquistar seus objetivos.

Palavras-chaves: Tomadas de decisão. Planos de ação. Empresa comercial.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Formulário para desenvolvimento de planos de ação	30
Quadro 2: Plano de Ação – Objetivo Estratégico 1, Estratégia 1	47
Quadro 3: Plano de Ação – Objetivo Estratégico 1, Estratégia 2	48
Quadro 4: Plano de Ação – Objetivo Estratégico 2, Estratégia 1	48
Quadro 5: Plano de Ação – Objetivo Estratégico 2, Estratégia 2	49
Quadro 6: Plano de Ação – Objetivo Estratégico 3, Estratégia 1	49
Quadro 7: Plano de Ação – Objetivo Estratégico 3, Estratégia 2	50
Quadro 8: Plano de Ação – Objetivo Estratégico 3, Estratégia 3	50
Quadro 9: Plano de Ação – Objetivo Estratégico 3, Estratégia 4	51
Quadro 10: Plano de Ação – Objetivo Estratégico 3, Estratégia 5	51
Quadro 11 – Resumo Orçamentário	52

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Esquema de elaboração das estratégias empresariais.....	15
Figura 2 - Níveis de planejamento.....	17
Figura 3 - Etapas do planejamento estratégico	21
Figura 4 – Princípios e Valores.	23
Figura 5 – Análise SWOT.....	25
Figura 6 – Organograma da Empresa.....	37
Figura 7 – Valores da Empresa.....	39
Figura 8 – Análise Interna da Empresa	40
Figura 9 – Análise Externa da Empresa.....	42
Figura 10 – Fatores críticos de sucesso da empresa.....	44

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 TEMA E QUESTÃO PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS	12
1.3 JUSTIFICATIVA	13
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 ESTRATÉGIA	14
2.2 PLANEJAMENTO	15
2.3 TIPOS DE PLANEJAMENTO	17
2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	19
2.4.1 Etapas de elaboração do Planejamento Estratégico	20
2.4.1.1 Definição do negócio	21
2.4.1.2 Missão	22
2.4.1.3 Visão	22
2.4.1.4 Valores	23
2.4.1.5 Cenários	24
2.4.1.6 Análise SWOT	24
2.4.1.6.1 Análise Interna	26
2.4.1.6.2 Análise Externa	27
2.4.1.7 Objetivos Estratégicos	27
2.4.1.8 Fatores Críticos de Sucesso	28
2.4.1.9 Metas	29
2.4.1.10 Indicadores	29
2.4.1.11 Planos de Ação	30
2.5 COMUNICAÇÃO	30
2.6 ACOMPANHAMENTO	31
2.7 CONTROLE E AVALIAÇÃO	32
2.8 VANTAGENS E LIMITAÇÕES	33
3 METODOLOGIA	34
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	34
3.2 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA E ANÁLISE DOS DADOS	34
4 ESTUDO DE CASO	36
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	36
4.2 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	37
4.2.1 Missão da empresa	37

4.2.2 Visão da empresa	38
4.2.3 Valores da empresa.....	38
4.2.4 Análise SWOT da empresa	40
4.2.4.1 Análise Interna da empresa.....	40
4.2.4.2 Análise Externa da empresa	42
4.2.5 Fatores críticos de sucesso da empresa	44
4.2.6 Objetivos Estratégicos e Estratégias da empresa	44
4.2.7 Planos de Ação da empresa.....	47
4.2.7.1 Resumo Orçamentário	52
4.3 COMUNICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	53
4.4 ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	53
4.5 CONTROLE E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	54
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	55
REFERÊNCIAS.....	57

1 INTRODUÇÃO

Diante da atual concorrência no mercado, faz-se necessário ter um bom planejamento, para que as empresas estejam preparadas ao enfrentar a alta competitividade. Visto isso, as ferramentas de gestão estão sendo cada vez mais utilizadas pelas empresas, para que elas consigam ter um destaque maior perante o mercado em que atuam.

Em si, o Planejamento Estratégico se bem elaborado, torna-se uma ferramenta fundamental em uma empresa, proporcionando aos profissionais uma visão de pontos que possam ser corrigidos e melhorados, aplicando os rumos e metas a serem alcançados.

O presente trabalho visa apresentar a elaboração de um Planejamento Estratégico proposto para uma empresa comercial, onde serão destacadas todas as etapas fundamentais para a conclusão desta proposta, tais como: elaboração da missão e visão, definição dos valores da empresa, análise do ambiente interno, destacando seus pontos fortes e fracos, e também, a análise do ambiente externo, destacando as oportunidades e as ameaças. Após isso, serão mencionados os fatores críticos de sucesso da organização, os objetivos estratégicos com suas devidas estratégias, e também, elaborado os planos de ação para a conclusão das mesmas. Por fim, serão definidos a comunicação, o acompanhamento da execução, e o controle e a avaliação deste planejamento, todas essas etapas para que o presente trabalho possa contribuir com o crescimento contínuo do negócio.

Para o início do mesmo, abordam-se pesquisas bibliográficas apresentando tema, problema, objetivos, justificativa e fundamentação teórica, e por fim o estudo de caso da empresa em estudo.

1.1 TEMA E QUESTÃO PROBLEMA

As organizações estão inseridas em um ambiente totalmente competitivo, principalmente no ramo comercial, onde as mudanças econômicas se alteram constantemente e de maneira muito rápida. No entanto, para as empresas se sobressaírem, elas precisam ter um atendimento diferenciado, e mercadorias que satisfaçam as necessidades do consumidor. Diante deste fato, as organizações

precisam adotar metodologias que busquem otimizações e maximizações do negócio com maior eficiência, objetivando os lucros a serem alcançados.

Com a alta demanda no ramo comercial, que cresce constantemente, faz-se necessário que as empresas procurem por novas ferramentas que possam auxiliá-las nas tomadas de decisões, para que as vantagens sobre seus concorrentes se tornem ainda maiores.

Toda empresa tem como objetivo maior a obtenção de lucros, com o propósito de manter o crescimento e sua continuidade. Contudo, em contrapartida, os gestores precisam abordar estratégias a serem seguidas para a obtenção desses objetivos. Uma ferramenta capaz de dar diretrizes e metas para a organização é o Planejamento Estratégico, onde o mesmo demonstra os cenários internos e externos, apontando os erros e acertos da organização perante o consumidor.

Este instrumento da contabilidade gerencial, facilita na tomada de decisão, seja em uma empresa de pequeno ou grande porte, pois estabelece o rumo que a empresa precisa seguir para alcançar seus objetivos.

A empresa em estudo atua no ramo de comércio varejista de materiais para construção. Será elaborada a missão e visão, relacionando metas e objetivos a serem traçados, sendo este o tema da pesquisa proposta. A elaboração deste trabalho é voltada para um crescimento contínuo da empresa no município de Turvo – SC.

Diante deste contexto, a pesquisa tem o objetivo de responder a seguinte questão: De que forma elaborar um Planejamento Estratégico para uma microempresa do ramo comercial visando a praticidade na aplicação, a fim de aumentar suas forças perante o mercado de atuação?

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral do presente trabalho consiste em elaborar um modelo de Planejamento Estratégico em uma empresa do ramo comercial.

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

- Apresentar as etapas a serem implantadas;
- Diagnosticar a situação atual da organização;
- Elaborar e propor a implantação do planejamento estratégico na empresa em estudo.

1.3 JUSTIFICATIVA

O Planejamento Estratégico auxilia na busca de informações internas e externas do seu ramo, possibilitando identificar pontos fortes e fracos em relação aos seus concorrentes e clientes, e também as ameaças e oportunidades que lhes dizem respeito, ajudando assim, com ganhos futuros para a mesma.

A implantação do planejamento tem por finalidade ditar diretrizes e metas a serem traçadas e seguidas, identificando o cenário que a empresa atua, e lhe dando um rumo para que o seu desempenho seja otimizado e seus objetivos alcançados.

Do ponto de vista teórico e prático, a pesquisa terá como objetivo, demonstrar uma proposta de planejamento simples e viável para uma microempresa, afim de auxiliar os microempresários e a quem interessar a utilização de um Planejamento Estratégico, proporcionando um amplo conhecimento da área.

Do ponto de vista social, o trabalho em si, terá o intuito de ensinar as empresas a utilizar uma ferramenta gerencial, que ajuda no seu planejamento, afim de ter uma longevidade da organização, gerando continuamente emprego e renda para a sociedade.

Diante deste contexto, a empresa em estudo não possui um Planejamento Estratégico. Portanto esse fato implica em não saber exatamente sobre quais suas reais ameaças e oportunidades, até mesmo por ser uma empresa de pequeno porte, e não ter uma análise do ambiente interno e externo, e seus próprios pontos fortes e fracos. O presente trabalho ajudará a mesma na obtenção de tais informações.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Após a seção introdutória, este estudo está organizado de acordo com as seguintes etapas: fundamentação teórica; procedimentos metodológicos; análises e discussão dos resultados; e considerações finais. A ênfase é na elaboração de um Planejamento Estratégico em uma empresa no ramo de comércio varejista de materiais de construção, situada no município de Turvo - SC. Em seguida, apresenta-se os procedimentos metodológicos com o método, abordagem, objetivos, estratégia e técnicas de pesquisa. Posteriormente, são discutidos os resultados do estudo de caso. Finalmente, são apresentadas as conclusões do trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será apresentado uma revisão bibliográfica sobre o Planejamento Estratégico e seus elementos. Objetivando a diminuição de dúvidas aos interessados por meio de escritas e ideias de autores que compreendem do assunto. Em si, a fundamentação teórica será de suma importância para a elaboração do presente trabalho, pois os assuntos centrais são fundamentais para o desenvolvimento do estudo de caso.

2.1 ESTRATÉGIA

O conceito de estratégia vem desde os primórdios, do tempo em que a humanidade caçava e pescava para sua sobrevivência, onde traçavam suas próprias estratégias para alcançar seu objetivo final, que era saciar sua fome. Todo plano antecipado para ter um objetivo bem-sucedido é considerado uma estratégia.

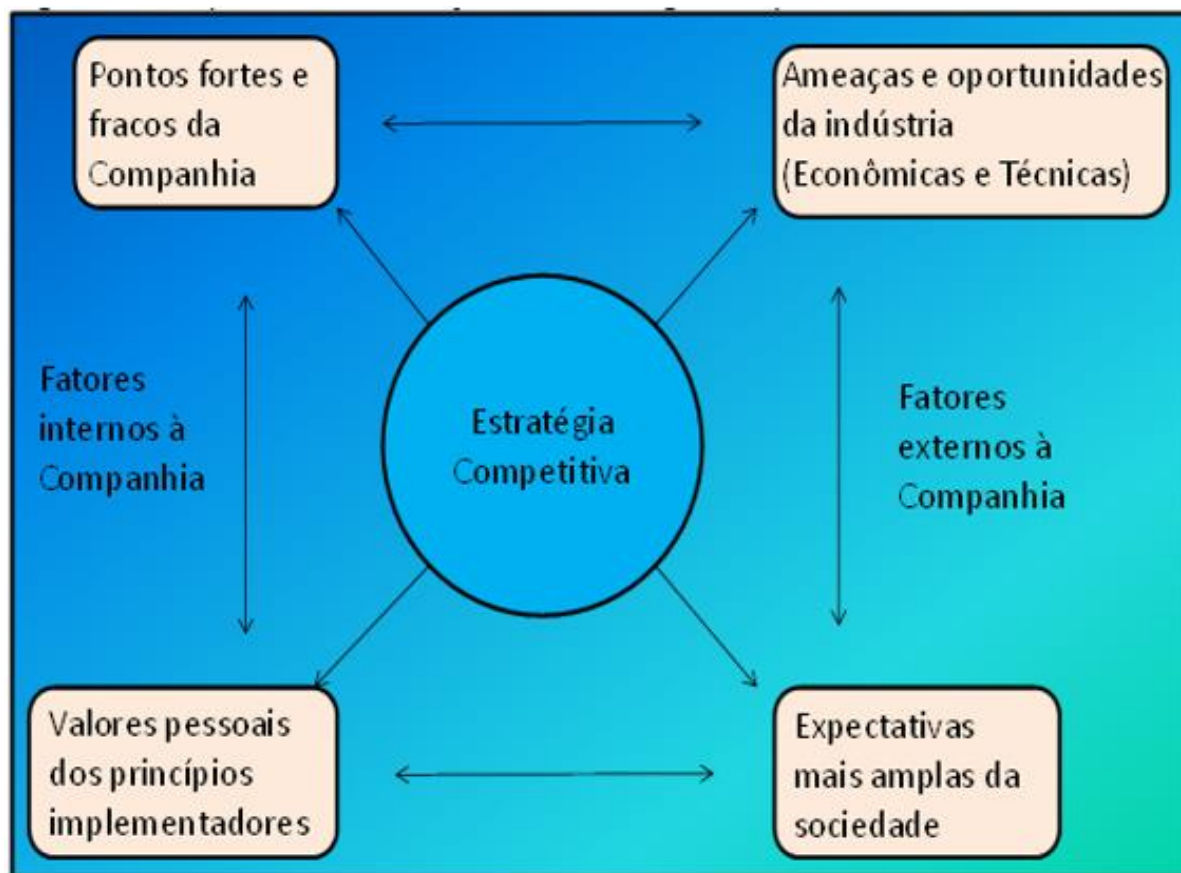
De acordo com Müller (2014, p. 9),

uma estratégia atua da seguinte forma: descreve como concretizar as metas e objetivos definidos para a empresa; leva em consideração os valores pessoais e sociais que cercam a empresa; orienta a alocação e o emprego dos recursos humanos e financeiros; cria uma vantagem de mercado sustentável, apesar da concorrência intensa e obstinada.

Segundo Thompson *et. al* (2008) a estratégia parte da formulação de três perguntas. A primeira é: Qual a situação da empresa hoje? A segunda questão é: a partir deste momento, para onde precisamos ir? E para finalizar: como chegar lá? A resposta dessa última pergunta será nossa estratégia, ou seja, no primeiro instante é feita toda a avaliação de qual a real situação da empresa. Posteriormente são traçadas as metas e objetivos, e por fim como alcançar tais metas e objetivos, que é a formulação e aplicação das estratégias.

Conforme Oliveira (2007), a estratégia está correlacionada em utilizar os recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos, almejando minimizar os problemas da empresa, e maximizar o uso das oportunidades do ambiente em que ela atua. Sendo assim, as estratégias devem estar efetivamente interligadas com os projetos da entidade. Na figura 1, serão destacados alguns pontos a serem observados pela organização na elaboração de estratégias consistentes.

Figura 1 - Esquema de elaboração das estratégias empresariais



Fonte: Adaptado de Oliveira (2004)

Para Barney e Hesterly (2007), a estratégia de uma empresa tem como definição a obtenção de vantagens competitivas em cima de seus concorrentes.

Segundo Porter (1999), a estratégia em si: são as opções de desempenhar atividades de formas diferentes ou de desempenhar atividades diferentes em comparação com seus concorrentes. Sendo responsável pela formação de vantagens competitivas, a estratégia deve ser moldada de início com uma análise integral de seus ambientes externo e interno.

Visto que, a estratégia é o ponto inicial para a obtenção dos objetivos empresariais, e afim de compreender melhor a utilização da mesma, cabe no momento abranger o conceito de planejamento.

2.2 PLANEJAMENTO

O planejamento em si, não é o ato de prever o futuro, muito menos dar palpites, mas sim de preparar um trabalho baseado em um método, ou uma lógica,

com o intuito de atingir algum objetivo futuro. É definir o caminho a ser traçado para alcançar uma meta. Visto isso, tornou-se fundamental para a continuidade da empresa, por isso tem sido um dos temas mais discutidos e propagados.

Segundo Tavares (2005), o planejamento é uma ferramenta processual que transforma o conhecimento em ação. É uma estimativa de impacto que ações efetuadas no presente possam ter efeitos no futuro.

O planejamento corresponde ao conjunto de elementos das ações presentes, que são adotadas visando atingir objetivos propostos para o futuro, sendo que a empresa tem recursos para agir sobre estas ações e influenciar os resultados. (OLIVEIRA, 2007).

Para Andrade (2012), o planejamento nas organizações é considerado um processo que engloba, formalidade, racionalidade, sistematização, e flexibilidade, onde o objetivo é facilitar a tomada de decisões, alcançar os objetivos e direcionar a organização para que tenha o futuro desejado.

De acordo com Mintzberg (2004), o planejamento é a base para que uma estratégia que está apenas no papel ou uma estratégia pretendida se torne uma estratégia realizada. Deste modo, conseqüentemente, é o primeiro passo para levar à implantação. A partir do momento em que se têm as definições das estratégias que devem ser adotadas, a organização se volta para a implantação das mesmas, onde após serem executadas, deixam de ser pretendidas e passam a se tornar estratégias realizadas.

Para Bethlem (2009), o planejamento surge quando a empresa necessita da tomada de decisões, quando algum problema é encontrado na empresa. Portanto, para a administração tomar as decisões corretas, é necessário analisar e estudar cada ação, a fim de obter resultados satisfatórios.

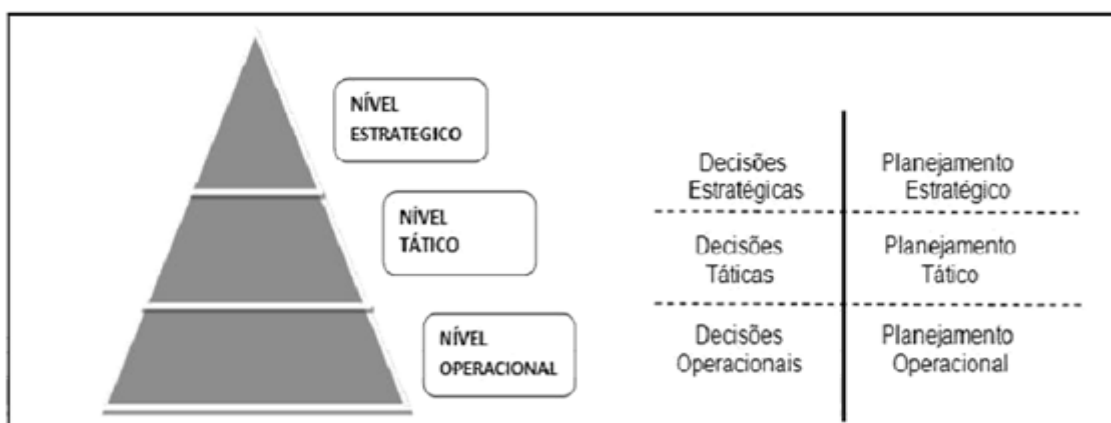
Conforme Catelli (1999), o planejamento tem como função assegurar a eficiência empresarial, por meio da consideração de todos os fatores relevantes antes de sua implementação, assegurando que suas decisões se conformem com uma estratégia para o futuro da organização.

Dentre os vários segmentos do planejamento destacam-se três: Operacional, Tático e o Estratégico, onde todos buscam o bem comum da instituição, respondendo perguntas como: o quê, como, quando e onde a organização quer estar inserida no mercado.

2.3 TIPOS DE PLANEJAMENTO

Os tipos de planejamento são constituídos basicamente em três níveis hierárquicos, que são: Planejamento Operacional, Tático e Estratégico. A Figura 2 demonstra tais níveis e tipos de planejamento, bem como, os tipos de decisões que elas proporcionam.

Figura 2 - Níveis de planejamento



Fonte: Oliveira (2010, p.87)

A partir da figura proposta, pode-se perceber que cada um dos planejamentos seguem uma linha hierárquica, possuindo objetivos diferentes. Para melhor compreender cada um, cabe no momento abranger os seus conceitos.

I) Planejamento Operacional

Este é o nível de planejamento que visa executar as atividades gerencias de curto a médio prazo com eficiência, e tem por finalidade almejar os resultados planejados, com foco no dia-a-dia. Conforme Andrade (2012), o planejamento operacional é direcionado a curto prazo, possuindo um grupo de tarefas que precisam ser executadas de modo detalhado, e por esse motivo, deve ser formalizado por meio de documentos, afim de implantar tal grupo e obter um resultado específico.

Catelli (2001), especifica às etapas do planejamento Operacional, como:

- a) estabelecer objetivos operacionais;
- b) definir os meios e recursos;
- c) identificar as alternativas de ação;

- d) simular as alternativas identificadas;
- e) escolher as alternativas e incorporar ao plano;
- f) estruturar e qualificar o plano; e
- g) finalizando com a aprovação e divulgação do plano.

Este planejamento é feito geralmente com o prazo médio de um a cinco anos, tendo a função de corrigir ou averiguar novos métodos a serem implantados na empresa. Oliveira (2007) destaca que este tipo de planejamento: é na maior parte das vezes elaborado por níveis inferiores organizacionais, como foco nas atividades do dia-a-dia

Após o conceito de planejamento operacional, parte-se para a próxima tipologia, que é o planejamento tático.

II) Planejamento Tático

Este é o nível intermediário do planejamento, vindo logo após o Planejamento Estratégico, e é nesta etapa que se busca o aperfeiçoamento das decisões estratégicas em setores específicos.

Para Andrade (2012), o planejamento tático tem por finalidade especificar de que modo o setor, processo ou projeto terá influência para alcançar os objetivos gerais da organização, em suma, tem por objetivo a operacionalização das decisões estratégicas da empresa.

Oliveira (2002), enfatiza que esse método tem como objetivo o aperfeiçoamento de uma área específica e não a empresa de modo geral. Portanto, trabalha com decomposições de estratégias, objetivos e políticas estabelecidas no planejamento estratégico.

Andrade (2012) ainda complementa que o planejamento tático é diferenciado por abranger apenas um determinado setor, e não a empresa como um todo, definindo estratégias para cada um deles. O mesmo é efetuado com prazo médio de um ano, focando uma área da instituição.

Este planejamento é desenvolvido em níveis inferiores da organização, tendo como finalidade, utilizar com eficácia os recursos disponíveis para a conquista de objetivos fixados anteriormente, seguindo uma estratégia proposta, bem como as políticas orientativas para a tomada de decisão da empresa (OLIVEIRA, 2002). Diante deste contexto, pode-se perceber que tal planejamento trata da parte interna da

organização, buscando melhorias em áreas específicas, e não a empresa de modo geral.

III) Planejamento Estratégico

Após coletado dados e obtidos os conhecimentos dos planejamentos anteriores, parte-se para o foco principal do atual trabalho, o planejamento estratégico, onde será dado ênfase a esse tema, pois consiste no assunto central da pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta usual da contabilidade gerencial, onde o mesmo traz muitos benefícios para a gestão da empresa, sejam elas de grande, médio, ou pequeno porte. Estratégias firmes e sólidas tendem a auxiliar a empresa na previsão de mudanças do mercado em que ela atua, fazendo com que tenha uma rápida reação.

Conforme Padoveze (2003), o Planejamento Estratégico é a primeira etapa do processo gerencial, onde a empresa projeta uma visão do seu futuro, formulando e reformulando suas estratégias empresariais. É o momento em que se definem as políticas, diretrizes e objetivos estratégicos, almejando o equilíbrio entre os objetivos da organização com suas variáveis ambientais.

Ainda na visão de Padoveze (2003, p. 96),

Um plano estratégico é uma visão específica do futuro da empresa, que contém as seguintes descrições,

- como será o setor de atuação da empresa;
- quais os mercados que ela irá competir;
- quais produtos e serviços a empresa oferecerá;
- quem são e como são os seus clientes;
- que valor oferecerá a seus clientes através de seus produtos e serviços;
- quais vantagens ele terá no longo prazo;
- qual será ou deverá ser o seu porte;
- qual será ou deverá ser a sua rentabilidade; e,
- quanto será agregado de valor aos acionistas

Um plano estratégico possui uma visão das mudanças que a organização sofreu ao longo dos tempos. Tendo como base o desempenho da mesma no passado, podendo identificar o que funcionou ou não. O plano estratégico dá a oportunidade de

analisar a situação atual da empresa, para assim, definir metas e caminhos a serem seguidos, afim de acompanhar suas conquistas. É um processo que desenvolve e traça uma direção estratégica, alinhando as metas e os recursos da organização (TIFFANY, 1999).

Chiavenato (2000) cita que, o planejamento estratégico é um aglomerado de tomada de decisões, onde afetará toda a empresa por longos períodos de tempo. Envolve prazos longos, e não se preocupa em adiantar suas decisões a serem tomadas no futuro, mas sim de assimilar implicações futuras nas decisões tomadas no presente.

Oliveira (2009), enfatiza que é na elaboração do Planejamento Estratégico que serão propostos os objetivos e metas que a empresa pretende alcançar, ditando um rumo e direção para atingir o que os administradores almejam.

A formulação de estratégias almeja responder questões qualitativas sobre o negócio. Conforme Parisi e Megliorini (2011), essas questões básicas são respondidas a partir do estudo e da compreensão do comportamento das variáveis ambientais que impactam ou impactarão o negócio.

Entende-se que o Planejamento Estratégico além de almejar o futuro da empresa e as etapas a serem seguidas, deve compreender sobre o que o cliente necessita, suas expectativas e carências. A empresa em si, mostra o que tem a oferecer, focando em sua área de atuação, garantindo que os serviços sejam bem prestados e com o mínimo de deficiências.

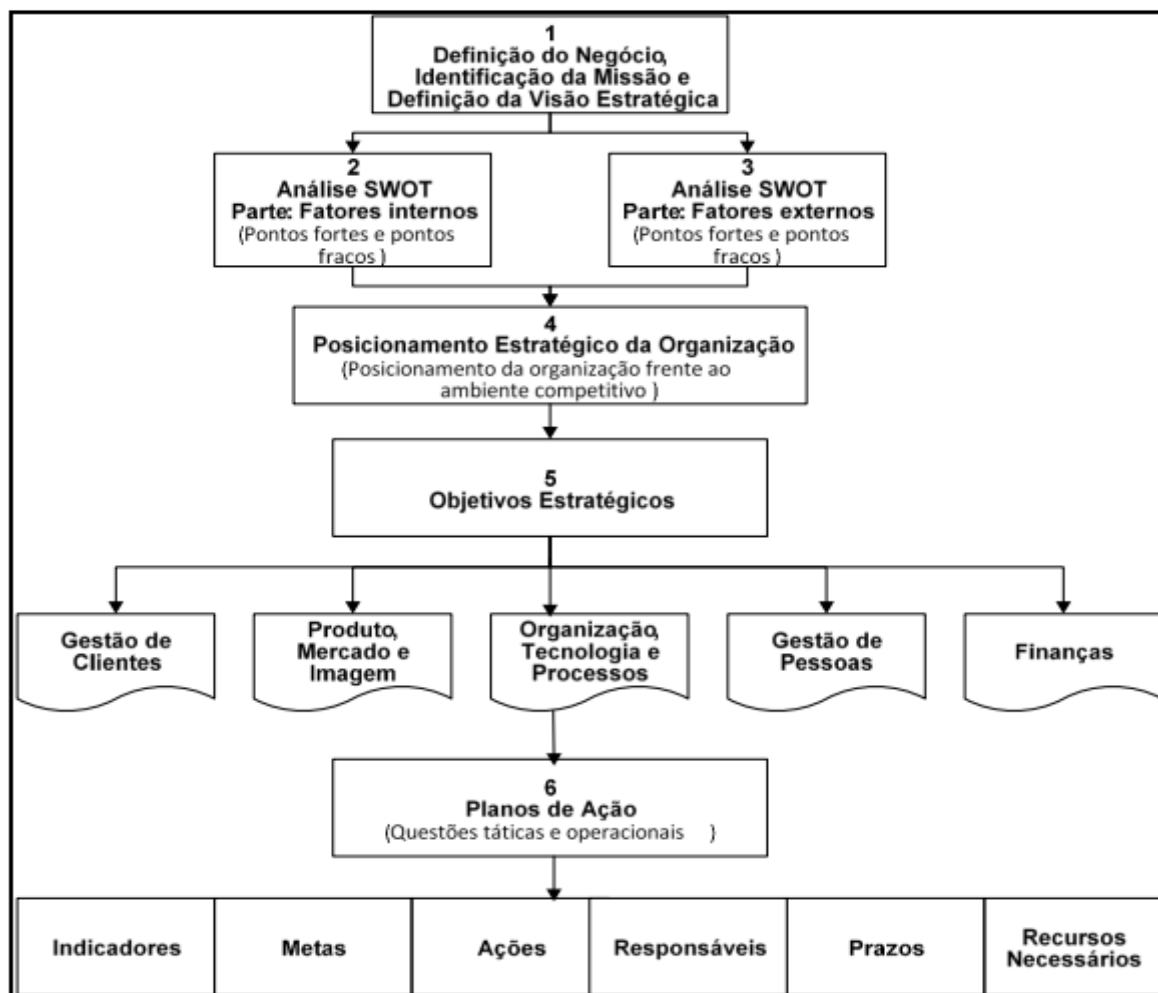
Portanto, com as colocações dos autores, fica bem claro o que o mesmo representa e qual forma a empresa deve utilizá-lo, podendo assim ser dado sequência ao próximo tema, onde será evidenciado as etapas de um planejamento estratégico, e os conceitos e objetivos primordiais de cada elemento.

2.4.1 Etapas de elaboração do Planejamento Estratégico

O processo de implementação do planejamento consiste em pesquisar e analisar constantemente tais estratégias, e sua implantação depende de avaliações frequentes. Sendo assim, Chiavenato (2004) cita que a estratégia está focada no que a empresa precisa fazer para alcançar seus objetivos, e o Planejamento Estratégico procura responder como fazer para alcançá-los. Geralmente a elaboração do

planejamento estratégico passa por algumas etapas que serão demonstradas na figura 3.

Figura 3 - Etapas do planejamento estratégico



Fonte: Andrade (2012, p. 20)

O processo inicial do planejamento são as definições da empresa, como negócio, missão, visão e valores. Seguindo esta linha, a seguir será abordada a primeira etapa: definição do negócio.

2.4.1.1 Definição do negócio

O princípio do Planejamento Estratégico é a definição do negócio, é onde a empresa deverá identificar com o que e onde irá atuar. Conforme Andrade (2012), o negócio se caracteriza por meio das decisões relacionadas com o setor ou setores

em que a entidade atua ou pretende atuar, com foco na busca de oportunidades em áreas dentro deste setor.

Para Müller (2014, p. 24), “a definição do negócio envolve a explicação do âmbito de atuação da empresa. Focaliza as competências fundamentais, definindo um guarda-chuva para atuação da organização”. Entende-se que a definição do negócio é a etapa em que a empresa traça o seu rumo, qual seu ramo de atuação e suas competências. Posto isso, parte-se para a etapa seguinte: definir a missão da organização.

2.4.1.2 Missão

Toda empresa que queira obter sucesso, precisa desenvolver qual sua missão nele, e essa missão é nada menos que as intenções que a empresa tem perante o mercado atuante. Müller (2014), afirma que a missão é a razão pela qual a entidade existe, e sua definição delimita e permite a busca da competência.

Segundo Serra, Torres e Torres (2004), a missão se caracteriza pelas intenções e aspirações da organização. Seu objetivo é definir o espírito da empresa que está ligado à sua visão, de forma a alcançar seus objetivos. Entende-se que a missão se transforma como um guia para a empresa, mantendo o foco em auxiliar nas escolhas de suas atitudes.

2.4.1.3 Visão

A visão em si é importante para definir onde a empresa quer estar no futuro, para traçar o seu rumo e obter continuidade no mercado, sendo um processo de melhoramento a longo prazo. Müller (2014) diz que, a visão estabelece onde a empresa quer chegar, e o que ela quer se transformar. É a construção de uma imagem futura, atrelada com seus clientes, colaboradores e acionistas.

Conforme Andrade (2012), é a definição de uma futura situação almejada em longo prazo que tem como característica um objetivo ambicioso, podendo servir de guia para a realização da missão quanto para a definição do negócio.

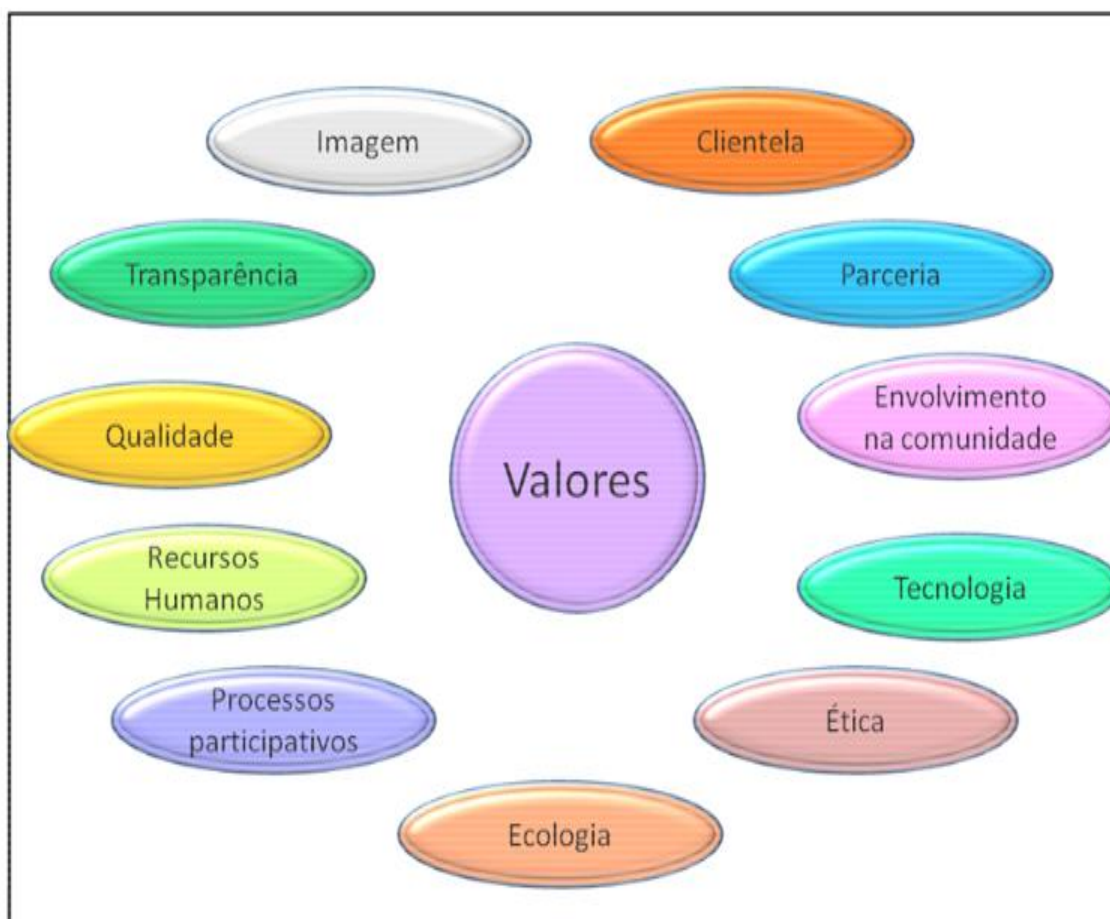
A partir da visão de onde a empresa quer estar, começa-se a elaborar estratégias que almejem esse futuro, a fim de conquistar tal objetivo. Visto a visão, parte-se para os valores organizacionais.

2.4.1.4 Valores

Pode-se entender que os valores morais da empresa são de suma importância para o cumprimento da missão e visão, pois é neles que a organização define sua identidade. Müller (2014) destaca que, os valores são definidos como guias para as decisões e o comportamento da empresa, diante do cumprimento da missão estabelecida, buscando assim, a visão de seu futuro.

Para estabelecer seus princípios, a entidade deve analisar sua postura diante de alguns temas, como demonstrado no quadro a seguir.

Figura 4 – Princípios e Valores.



Fonte: Adaptado de Oliveira (2012, p. 56)

Oliveira (2007) afirma que, os valores devem ter uma interação com as questões éticas e morais da empresa, sendo tão importante quanto a alta administração. Visto que, se os valores da empresa forem verdadeiros, pode-se obter uma vantagem competitiva perante seus concorrentes.

Conforme entendido, se os valores da organização forem seguidos de forma correta, a empresa colherá bons resultados perante seus concorrentes, pois não é só a parte dos produtos e serviços que interessa ao cliente, mas também, a ética e o comportamento que a empresa segue diante da sociedade.

2.4.1.5 Cenários

Analisar os cenários da organização é um procedimento que ajuda os gestores a compreender as mudanças estratégicas, para projetar o crescimento da entidade. De acordo com Kluyver e Pearce (2007, p. 49) é um método disciplinado de imaginar as possibilidades futuras. Para eles, a finalidade da análise de cenários é analisar os efeitos das condições internas ou externas sobre o negócio. Esta análise permite, ainda que de maneira incerta, a pré-visualização das tendências e demais diversidades

Segundo Serra, Torres e Torres (2004, p.61), as principais funções dos cenários são;

- proporcionar meios seguros para reflexões sobre a maior quantidade possível de alternativas de evolução do ambiente;
- prever o significado que essas opções poderão ter sobre a empresa;
- auxiliar a organização na tomada de decisões que possam contribuir para conquistar uma vantagem competitiva.

Portanto, a construção de cenários é de suma importância para a formulação de estratégias, pois possuem informações diretamente ligadas ao ambiente da empresa e facilita nos controles e tomadas de decisões dos gestores.

2.4.1.6 Análise SWOT

A ferramenta Análise SWOT, é extremamente necessária, pois toda empresa sofre influência diretamente ou indiretamente do seu ambiente de atuação, sendo que, esta influência pode interferir de forma positiva ou negativa para o seu sucesso.

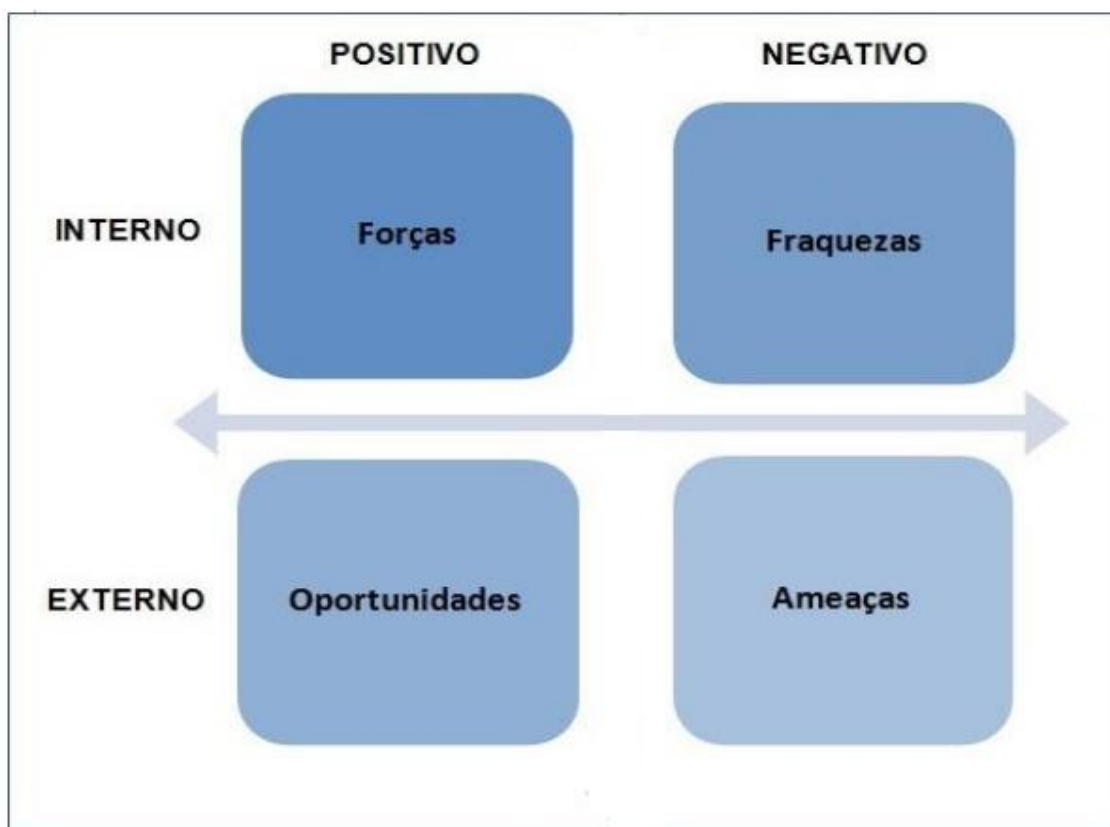
Segundo Chiavenato e Sapiro (2009), esta ferramenta foi desenvolvida para analisar tanto o ambiente externo quanto o interno da organização, focando em suas oportunidades e ameaças, forças e fragilidades.

Serra, Torres e Torres (2004) citam que a análise SWOT (*strenght, weakness, opportunities, threats*) é de extrema importância para a entidade na

elaboração de seu Planejamento Estratégico. Por meio deste instrumento, a organização tem a possibilidade de destacar seus pontos fortes e fracos, suas ameaças e oportunidades, facilitando o gerenciamento em busca de um melhor desempenho.

Chiavenato e Sapiro (2003) citam que, para a entidade ter uma indicação e rumo, a análise *SWOT* tem como função confrontar as oportunidades com as ameaças externas, e seus pontos fortes com seus pontos fracos. Formando assim, uma matriz com quatro células, e para cada célula haverá tais indicações e rumos. A figura 6, demonstra a composição da célula *SWOT*.

Figura 5 – Análise *SWOT*



Fonte: Adaptado de Serra, Torres e Torres (2004, p.75)

Serra, Torres e Torres (2004) explicam que, o nome *SWOT* vem de uma junção de quatro palavras:

- a) *Strenght* = *Força*
- b) *Weakness* = *Fraqueza*
- c) *Opportunities* = *Oportunidades*
- d) *Threats* = *Ameaças*

Na concepção dos mesmos autores Serra, Torres e Torres (2004), a análise *SWOT* tem a função de fazer uma análise crítica dos ambientes externos e internos da organização, tendo a possibilidade de escolher as estratégias ideais para alcançar determinados objetivos.

Entende-se que analisar o ambiente da empresa permite aos gestores da organização visualizar as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, concedendo a possibilidade de criar planos estratégicos voltados a correção de problemas ou aproveitamento dos benefícios desses ambientes. Compreendido a função da análise *SWOT* no planejamento estratégico, parte-se para a fundamentação das análises interna e externa.

2.4.1.6.1 Análise Interna

Afim de obter resultados satisfatórios, a empresa precisa estar ciente do que está acontecendo em seu ambiente de trabalho, e descobrir quais seus pontos fortes e fracos diante do mercado atuante, para que se possa esclarecer tais informações, deve-se elaborar a Análise Interna da organização.

Oliveira (2004) explica que, esta análise tem como finalidade evidenciar as qualidades e deficiências da entidade, ou seja, seus pontos fortes e fracos deverão ser apontados diante da sua posição produto *versus* mercado.

Andrade (2012) pontua que, toda ou qualquer empresa deve elaborar e executar estratégias que sejam capazes de se auto sustentar. A parte inicial da análise *SWOT* é identificar os pontos fortes e fracos da entidade, denominando-se esta etapa análise interna.

De acordo com Costa (2003, p.112), os exemplos de pontos fortes e pontos fracos mais comuns são:

Pontos fortes: marca conhecida e respeitada; rede de distribuição de cobertura nacional; presteza no atendimento a reclamações e pedidos de informações; linha de produtos diversificada e completa; capacidade em pesquisa e desenvolvimento; e recursos industriais ou de logística.

Pontos fracos: ausência de manual de usuário do produto claro e legível; ausência de recursos para pagamentos via cartão de crédito; ausência de mecanismos e sistemas adequados de pós-venda; e falta de integração entre as pessoas da seção, dos departamentos, das filiais, entre outros.

Esta análise quando acoplada com a análise externa, possui um forte impacto nas tomadas de decisões, de modo que possa influenciar diretamente na empresa, afetando a situação em que ela se encontra.

2.4.1.6.2 Análise Externa

A empresa e seus administradores precisam saber o que se passa no seu mercado atuante, pois toda informação é de suma importância para sua organização, e para que se tenha tais informações como, oportunidades de negócio ou ameaças, deve-se elaborar a Análise Externa do seu ambiente de atuação. Sendo assim, Oliveira (2004) cita que esta é uma análise que tem como objetivo analisar a relação de empresa e ambiente externo, focando em observar suas oportunidades e ameaças, bem como sua situação perante produtos *versus* mercados.

Na concepção de Oliveira (2004), a Análise Externa verifica as melhores maneiras de usufruir das oportunidades, e evitar as ameaças que estão no ambiente da empresa.

Ameaças: são definidas como forças variáveis ou situações externas, adversas à empresa, criando obstáculos ao seu desempenho esperado e não controláveis pela empresa dentro de um determinado cenário. Exemplos: juros altos, âncora cambial, queda dos impostos de importações, ausência de financiamentos de longo prazo, etc.

Oportunidades: são definidas como forças, variáveis ou situações externas, dentro de um determinado cenário, não controlável pela empresa e que podem favorecê-la além de seu desempenho esperado, desde que sejam identificadas e por ela aproveitadas satisfatoriamente em tempo hábil. Exemplos: estabilização econômica, clima para parcerias empresariais, abertura de mercado/ Mercosul, mais acesso a novas tecnologias, investimentos governamentais na infraestrutura. (VALADARES, 2005, p. 20).

Padoveze (2003) enfatiza que os principais fatores de mudança desse ambiente são: clientes, mercados, ambiente, fornecedores, concorrentes, ambiente econômico, social e político, desenvolvimento tecnológico, entre outros.

Visto que essas variáveis podem influenciar na situação da entidade, essa análise procura identificar quais poderão afetar seu desempenho e utilizá-las da melhor maneira no momento adequado.

2.4.1.7 Objetivos Estratégicos

A empresa e seus gestores precisam ter um foco e um destino para sua organização, algo que eles precisem atingir para que a organização continue no mercado, sendo assim, deve-se elaborar objetivos estratégicos consistentes para que os mesmos possam segui-los. Então, Costa (2003) explica que os objetivos qualitativos ou quantitativos, são pontos que a empresa pretende atingir, ou manter em um determinado período de tempo futuro preestabelecido.

Valadares (2002) complementa que, esses objetivos devem ser mensurados e haver um prazo para sua execução, ou seja, é o objetivo que a entidade estabeleceu para chegar na situação esperada em determinado tempo.

Ainda na visão de Valadares (2003), os objetivos estratégicos quando preestabelecidos e bem fixados, darão um rumo para as pessoas da organização, sejam elas colaboradores, gerentes, administradores ou empresários, e ajudarão a identifica-los como objetivos profissionais e pessoais, definindo como um desafio motivador para o conjunto colaborador-empresa.

Bethlem (2009) afirma que, as organizações que conseguem cumprir seus objetivos tornam-se organizações bem-sucedidas.

Percebe-se, então, que os Objetivos Estratégicos são como um alvo que a empresa deseja atingir, ou onde ela quer chegar em um certo período, e quando bem elaborados podem dar um ótimo rumo para o andamento do negócio.

2.4.1.8 Fatores Críticos de Sucesso

Afim de ter um ótimo desempenho, a empresa precisa saber quais são os seus Fatores Críticos de Sucesso, pois é de suma importância descobrir o que a organização tem, ou precisa ter para a obter sucesso perante o mercado.

Segundo Serra, Torres e Torres (2004), os Fatores Críticos de Sucesso são caracterizados como atividades ou vantagens de uma determinada entidade.

Valadares (2002, p.47) ressalta que

os fatores críticos de sucesso, os FCS, são pontos críticos de um negócio porque é neles que é exigida muita competência para sustentar o negócio e enfrentar a concorrência. Em outras palavras, um FCS é aquilo que precisamos fazer bem feito para obtermos sucesso em um negócio.

Oliveira (2007) cita que esses fatores podem ser determinados com base no ambiente externo e interno da entidade, e para analisar se os mesmos serão de sucesso ou não, deverão ser baseados nas oportunidades e pontos fortes correlacionados a estes fatores.

Pode-se entender que estes fatores definem o sucesso da empresa, onde demonstram quais as vantagens que a organização está oferecendo diante do mercado atuante.

2.4.1.9 Metas

Para que a empresa possa crescer no mercado com o passar do tempo, ela precisa preestabelecer objetivos específicos contendo descrição, datas e valores, as metas são esses objetivos. Visto isso, Costa (2003, p.200) pondera,

Metas são valores quantitativos ou qualitativos a serem atingidos num certo momento preestabelecido. Quando o período de tempo para a implementação de uma estratégia é muito longo e as mudanças planejadas são substanciais, deve-se determinar uma ou mais metas intermediárias, para permitir melhor acompanhamento ao longo do tempo.

Oliveira (2009) ressalta que estas metas devem ser viáveis, porém, completamente desafiadoras, porque metas que não desafiam seus colaboradores podem ocasionar um enfraquecimento no processo administrativo da entidade.

Percebe-se, então, que esta etapa do planejamento é muito importante para o alcance dos objetivos da empresa, pois é nas metas que se preestabelece datas e valores que devem ser atingidos conforme o tempo.

2.4.1.10 Indicadores

A empresa em si, precisa ter um acompanhamento dos seus setores, e mensurar o desenvolvimento de cada um deles, visto isso, os indicadores tem como ofício ajudar na obtenção destas informações.

Esta ferramenta conforme Oliveira (2007), têm como função ajudar no acompanhamento dos processos da entidade, pois ele identifica os riscos em potencial e os problemas que eles podem ocasionar. Os indicadores procuram informações importantes para a eficiência de um processo, e auxilia nas tomadas de decisões. Porém, deve-se ter um cuidado especial nas medições estratégicas, pois, qualquer escolha inadequada poderá se tornar um resultado negativo.

Ainda na concepção do autor Oliveira (2007, p.178),

Uma quantidade pequena de medidas pode ocasionar uma visão limitada, enquanto uma grande quantidade de medidas pode tornar muito complexa a tarefa de colher interpretar os dados, além de demandar grande disponibilidade de mão de obra especializada.

Em resumo, pode-se concluir que os indicadores têm como função acompanhar as atividades de cada setor, e ajudar os gestores a colher informações

que possam auxiliá-los nas tomadas de decisões. Visto o conceito e a função dos indicadores, parte-se para o conceito de Planos de Ação.

2.4.1.11 Planos de Ação

Afim de obter os resultados propostos e planejados, a empresa precisa seguir um plano, então, cria-se planos de ação com o propósito de atingir esses objetivos. Sabino (2015) explica que esta ferramenta tem como função planejar todas as ações fundamentais para que a entidade busque o resultado desejado. Nesta etapa, contém informações como objetivos, ações e os responsáveis por elas, cada um com sua função, e por fim, as datas de entrega.

Müller (2014, p.46) afirma que “os planos de ação são o desdobramento operacional (ações específicas) das estratégias escolhidas, que deverão ser implementadas para atingir os objetivos”

Andrade (2012) propõe o seguinte modelo de formulário para o desenvolvimento destes planos:

Quadro 1 – Formulário para desenvolvimento de planos de ação

ÁREA						
OBJETIVO ESTRATÉGICO						
INDICADOR	METAS	ESTRATÉGIAS DE AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO		RECURSOS NECESSÁRIOS
				INICIO	FIM	

Fonte: Andrade (2012, p.101)

Pode-se perceber que para os objetivos estratégicos serem atingidos o plano de ação torna-se indispensável, pois tem como função colocar em prática as estratégias e verificar os resultados obtidos.

2.5 COMUNICAÇÃO

Para que ocorra tudo conforme o planejado na empresa, a comunicação se torna de suma importância, pois é na troca de informações que ocorrem grandes problemas, é onde há a transmissão de informações erradas e equivocadas, por isso

deve-se prestar bem atenção ao comunicar tais dados. Segundo Tavares (2005), este processo deve ser bem esclarecido, pois se ocorrer a transmissão de alguma informação errada, pode acabar interferindo diretamente no objetivo do plano estabelecido.

Tavares (2005, p. 423) complementa ainda que "uma boa comunicação permite que o indivíduo e grupos vejam significado em suas ações e também como estão contribuindo para a construção da visão e para o cumprimento da missão da organização".

Visto isso, pode-se concluir que a comunicação nada mais é que a troca de informações entre os colaboradores da organização, mas essas informações precisam ser avaliadas a fundo, para que não haja erro ao ser passada adiante e não prejudique a empresa na hora de tomar as decisões necessárias.

2.6 ACOMPANHAMENTO

Os gestores precisam estar cientes do quão importante é acompanhar os setores da empresa, pois é no acompanhamento destes setores que poderão ser identificados os erros e acertos das ações efetuadas pelos seus respectivos responsáveis.

Valadares (2002) afirma que os responsáveis de cada setor devem ser designados a efetuar reuniões ao menos uma vez por mês, no qual estejam presente todos os colaboradores envolvidos nas atividades da empresa.

O monitoramento e o desenvolvimento de medidas mensuráveis e eventuais correções, só podem ser iniciados após estabelecer a missão, definição de estratégia, de objetivos, metas e indicadores (TAVARES, 2005).

Conforme Filho e Pagnocelli (2001), as pessoas são motivadas pelo acompanhamento de suas atividades, isso deve-se pela utilização dos resultados obtidos e avaliação de seu desempenho, e não pelo fato de serem cobradas.

Para Valadares (2002, p.109), "em cada mês, em sua primeira semana, acompanha-se e avalia-se cada objetivo, cada meta, cada ação, em relação às suas situações até o último dia do mês anterior".

Diante dos ensinamentos dos autores, pode-se perceber o quão importante é acompanhar os resultados de cada ação na empresa, pois além de motivar os colaboradores a terem comprometimento ao mostrar que a organização está a utilizar seus

esforços, o acompanhamento também ajuda na hora de identificar o que está sendo feito de errado para que possam ser corrigidos.

2.7 CONTROLE E AVALIAÇÃO

O controle em sua essência serve para verificar se o plano de ação e o Planejamento Estratégico estão sendo bem executados e, também, se estão sendo benéficos para a empresa.

Controlar é, essencialmente, acompanhar a execução de atividades da maneira mais rápida possível, e comparar o desempenho efetivo com o planejado, isto é, o que tenha sido originalmente considerado desejável, satisfatório ou viável para empresa e suas subunidades. Evidentemente, a função de controle não se esgota no acompanhamento puro e simples, como também envolve a geração de informações para a tomada de decisões de avaliação e eventual correção do desempenho alcançado, proporcionalmente ao seu afastamento em relação ao tido como desejável ou satisfatório. (SANTOS; SANVICENTE, 2009. p. 22).

Pode-se dizer que o controle é uma junção de indicadores e de métricas que ajuda a identificar se há alguma divergência na situação da empresa. Para que os processos sigam seu curso, o controle pode elaborar procedimentos capazes de corrigir o processo decisório, indicando onde e quando interferir (TAVARES, 2005).

A avaliação tem como objetivo medir o quanto as ações da empresa estão sendo efetivas, Oliveira (2010, p.407) cita que a avaliação e o controle têm como funções:

- Identificar problemas, falhas e erros que se transformam em desvios do planejado, com a finalidade de corrigi-los e de evitar sua reincidência;
- Fazer com que os resultados obtidos com a realização das operações estejam, tanto quanto possível, próximos dos resultados esperados e possibilitem o alcance dos objetivos previamente estabelecidos;
- Fazer com que a empresa trabalhe de forma mais adequada; e,
- Proporcionar informações gerenciais periódicas, para que seja rápida a intervenção no desempenho do processo.

Ainda na concepção do mesmo autor Oliveira (2010), a avaliação em si, é a fase em que são verificados se as estratégias propostas estão alcançando as metas e os objetivos da empresa.

Conclui-se que tanto o controle quanto a avaliação tem uma participação fundamental na conclusão das estratégias, pois são nessas etapas que se identificam, corrigem e avaliam-se as estratégias e as metas, e também, analisam se estão alcançando os resultados esperados.

2.8 VANTAGENS E LIMITAÇÕES

Ao elaborar um planejamento estratégico, todo gestor espera ter uma vantagem competitiva diante dos concorrentes, e essas vantagens são percebidas quando a organização se sobressai perante os produtos e serviços oferecidos no mercado atuante, tendo assim uma preferência de seus clientes.

Oliveira (2005, p.114) pondera que “a vantagem competitiva identifica os produtos e serviços e os mercados para os quais a empresa tem diferencial de atuação”.

Já para Serra, Torres e Torres (2004), vantagens são um conjunto de recursos e qualidades da empresa, que obtém um resultado superior aos seus concorrentes.

Müller (2014, p.52), explica sobre as limitações;

O planejamento estratégico define a natureza futura da empresa, mas seu único produto é um conjunto de planos. É preciso gerar e tomar medidas concretas que os ponham em execução. Quando esses planos exigem uma mudança descontínua, sua implantação se choca com uma resistência organizacional a mudança. A menos que se trate disso, o planejamento tenderá a se transformar em “paralisia por análise”. Nesse ponto entra a administração da resistência à mudança durante a implantação.

Conforme Fernandes e Berton (2005), nas limitações pode-se encontrar uma resistência dos colaboradores perante as mudanças propostas pela empresa, mesmo que estejam alinhadas com a estrutura e processos da mesma.

Müller (2014) complementa que essas limitações de recursos tendem a restringir o que a organização pode gerar perante seus produtos e serviços, e isso pode ocasionar a inversão da sequência do planejamento (dos fatores de produção aos produtos de mercado).

Com as colocações dos autores pode-se perceber que se a empresa elaborar um planejamento e segui-lo à risca, poderá gerar vantagens diante de seus concorrentes. Porém, em contrapartida, os gestores poderão encontrar algumas limitações diante de seus colaboradores ao propor mudanças no ambiente de trabalho, pois nem sempre essas mudanças são bem aceitas pelas pessoas que trabalham diariamente na organização.

3 METODOLOGIA

Em uma pesquisa científica, faz-se necessário a apresentação de procedimentos metodológicos, normas e procedimentos adotados, sendo base de organização e sistematização do presente estudo seguindo sua estruturação.

Então neste capítulo, ficam delimitados os procedimentos metodológicos utilizados na aplicação da pesquisa.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Quanto aos objetivos, a pesquisa se caracteriza como descritiva, pelo fato de expor características da organização. Andrade (2001) enfatiza que, neste tipo de pesquisa não há interferência do pesquisador, mas o mesmo pode observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os fatos da mesma.

Quanto aos procedimentos, trata-se de uma pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Contudo a pesquisa bibliográfica, servirá de auxílio na elaboração do presente trabalho. Segundo Lakatos e Marconi (2001, p.183) “a pesquisa bibliográfica, ou de fontes secundárias, abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema em estudo”. Outro procedimento utilizado na realização do trabalho é o estudo de caso, que para Sampieri (2006), é utilizado para o assessoramento e desenvolvimento de processos de mediação em pessoas, organizações, países, famílias, etc., e demonstra recomendações ou ações a serem seguidas.

Quanto a abordagem do problema, o estudo se caracteriza como qualitativo, que para Richardson (1996), os estudos que pregam essa metodologia podem demonstrar a complexidade de um deliberado problema, averiguar a influência de certas variáveis, e também, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais.

A seguir, serão apresentados os procedimentos para a realização do estudo de caso.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

O estudo de caso será elaborado em uma microempresa que atua no ramo de comercial de materiais de construção situada em Turvo - SC, e para efetuar uma

proposta de planejamento estratégico, será aplicado entrevistas com perguntas aos proprietários da mesma. Contudo, o planejamento estratégico terá o intuito de destacar o processo decisório composto de várias etapas para uma futura decisão, contribuindo para reforçar o desenvolvimento empresarial.

Visto que, definidos e conceituados os procedimentos a serem implantados no decorrer do trabalho, pode-se garantir uma pesquisa com a correta estrutura.

4 ESTUDO DE CASO

No presente capítulo, será apresentado a elaboração de uma proposta de Planejamento Estratégico em uma empresa que atua no ramo de materiais de construção. A partir deste estudo, será possível conhecer a empresa em questão.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A presente pesquisa será efetuada em uma empresa com aproximadamente 15 anos de atuação no mercado, é adepta do regime tributário Simples Nacional, e sua contabilidade é em escritório terceirizado.

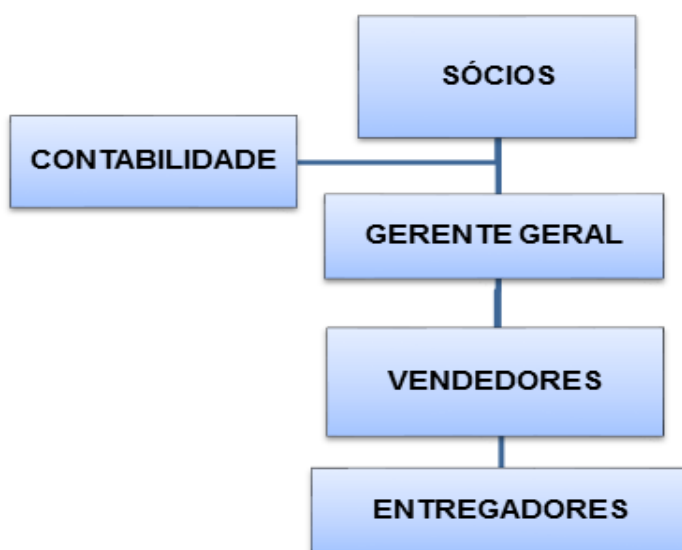
A empresa em estudo M.A.J MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO, que tem como nome fantasia TREVO COMERCIAL, é um comércio varejista de materiais para construção civil. Tem como público-alvo pessoas que querem construir ou reformar sua casa, tendo como seu maior foco a venda de materiais de construção, mas, não trabalha apenas com esse tipo de mercadoria, possui também, ferramentas, mercadorias para camping e pesca, cozinha, materiais elétricos, praia, entre outros.

A empresa foi fundada em 2002. No início das atividades, a organização estava alocada no município de Meleiro – SC, contendo 3 sócios fundadores. Com a boa administração e com muito trabalho, em 2004 os sócios conseguiram abrir uma filial em Turvo – SC, que atualmente é a matriz do negócio. No mesmo ano, um dos sócios-fundadores abriu uma construtora. Porém, começou-se a misturar negociações da construtora com negociações da loja em questão, e em 2008, houve a separação da loja e da construtora, ficando 2 sócios com a loja e 1 sócio com a construtora.

Atualmente, a empresa conta com 9 (nove) funcionários: sendo 5 vendedores, 1 gerente, 3 entregadores, e 2 sócios-fundadores, sendo 1 sócio administrativo, e um sócio gerente geral. Na matriz de Turvo, estão alocados 3 vendedores, 1 gerente geral, 2 entregadores, já em Meleiro, são 1 vendedor-gerente, 1 vendedor e 1 entregador.

Quanto a concorrência, diretamente são lojas e indiretamente são construtoras que atuam na região da AMESC, por se tratar de uma região pequena, as pessoas conseguem procurar suas mercadorias em outras cidades. Na figura 6 será demonstrado o Organograma da M.A.J MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO.

Figura 6 – Organograma da Empresa



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Com muita concorrência direta e indiretamente, pode-se perceber que quanto mais planejamento e informação a empresa ter, melhor para sua sobrevivência diante do mercado. Com isso, a empresa pode ter uma longevidade de atuação ainda maior, e competir de igual para igual com seus concorrentes mais antigos.

4.2 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Após a caracterização da empresa, e a aprovação dos sócios, apresenta-se uma proposta de Planejamento Estratégico, elaborado pelo autor, com base em dados levantados junto aos sócios da empresa em estudo.

4.2.1 Missão da empresa

Conforme elaborado o estudo bibliográfico, percebeu-se que a missão representa o motivo da existência da empresa, e qual os benefícios que ela apresenta para a sociedade. Desta forma, atendendo este princípio, se propõe a seguinte missão para a empresa:

Transmitir confiança e total satisfação aos clientes, proporcionando a realização do sonho de ter sua reforma ou casa própria.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Após a elaboração, a missão foi apresentada e aprovada pelos sócios. Pode-se perceber, então, que os gestores da organização tem uma grande preocupação com os seus clientes, para que eles possam ter sua reforma ou casa própria concretizadas.

4.2.2 Visão da empresa

A visão define onde a empresa quer estar a longo prazo, qual seu objetivo para o futuro. Ao elaborar esta etapa, é preciso ser muito claro pois é de suma importância que fique evidente qual o desejo dos gestores em relação ao futuro da organização.

Após analisar as intenções dos administradores, estabeleceu-se a seguinte visão:

Ser referência no comércio varejista de materiais de construção, até 2022, sendo reconhecida pelo ótimo atendimento, flexibilidade nas negociações e pela qualidade dos variados tipos de produtos oferecidos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Cabe ressaltar que a empresa conta com fortes concorrentes que atuam a mais tempo no mercado. Porém, o foco da empresa é na qualidade do atendimento, na flexibilidade das negociações, e no vasto catálogo de produtos que conta com aproximadamente 13 mil itens de diferentes ramos, desde materiais para construção até artigos de cozinha, e isto faz com que a mesma já se destaque no mercado.

Após a elaboração da Visão, é necessário identificar os valores da organização.

4.2.3 Valores da empresa

Conforme fundamentado, os valores definem os princípios e as crenças que a empresa presa em seu dia-a-dia e que devem ser seguidos durante toda sua trajetória. Junto aos sócios da organização, os valores atribuídos foram:

Figura 7 – Valores da Empresa



Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Os valores propostos acima representam as regras e crenças que a empresa deve seguir.

- **Ética:** é indispensável para qualquer organização, pois é nela que haverá o respeito entre colaboradores e clientes.
- **Confiança:** é diretamente ligada a imagem da empresa perante seus clientes, e isso leva a um atendimento com excelência e qualidade, tendo como prêmio a fidelidade do cliente.
- **Eficiência e Agilidade:** em resumo, é a qualidade no serviço prestado. É oferecer a solução para o cliente em seu problema, resolvendo-o com eficiência e agilidade.
- **Honestidade:** Destaca a importância de honrar aquilo que foi acordado com clientes e fornecedores.
- **Respeito:** Dita a forma que a empresa deve tratar seus clientes e fornecedores.

- **Qualidade:** É a preocupação da empresa com a qualidade dos produtos oferecidos, e isso se dá importância para que gere satisfação nos clientes com suas aquisições.

Após perceber a preocupação que a empresa tem na obtenção da excelência e na satisfação de seus clientes, os valores acima deixam claro quais caminhos a organização busca para alcançar seus objetivos.

4.2.4 Análise *SWOT* da empresa

Visto a definição da análise *SWOT* no capítulo anterior, faz-se necessário a aplicabilidade no estudo de caso. Por meio desta ferramenta, pode-se identificar os pontos fortes e fracos da empresa, e também, suas ameaças e oportunidades.

4.2.4.1 Análise Interna da empresa

A Análise Interna é a etapa que analisa quais as forças e fraquezas da empresa, ou seja, pontos positivos e negativos que existem dentro do ambiente interno da organização. Porém, são pontos que de certa forma podem ser controlados e arrumados. Na figura 8 pode-se destacar os pontos da empresa objeto de estudo.

Figura 8 – Análise Interna da Empresa

Análise Interna	
<p>Pontos Fortes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Agilidade na entrega das mercadorias; - Vasto catálogo de produtos; - Credibilidade com os fornecedores; - Flexibilidade nas negociações com os clientes; - Boa localização; - Atendimento diferenciado. 	<p>Pontos Fracos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alta Rotatividade de Funcionários; - Maquinário ultrapassado; - Falta de setor de cobrança; - Falta de funcionários para melhorar o controle de entrada e saída de mercadoria; - Ausência de <i>marketing</i> especializado; - Tempo de atuação no mercado, comparado a alguns concorrentes.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Dentre os pontos fortes, destacam-se os que mais impactam na hora do

cliente decidir negociar com a empresa:

- Agilidade na entrega das mercadorias: a loja em sua propaganda de *marketing* na cidade, evidencia que possui a entrega mais rápida na região de Turvo e Meleiro, sempre dando preferência para as urgências dos clientes e lhes perguntando qual seria a melhor data para realizá-la.
- Vasto catálogo de produtos: a loja em si, não conta apenas com materiais de construção, e como mencionado anteriormente, trabalha-se com variados tipos de mercadorias, desde materiais para construção, até materiais para cozinha, e isso faz com que o cliente possa encontrar quase sempre o que procura.
- Credibilidade com os fornecedores: se há algo que os sócios pregam, é o nome da empresa limpo, sempre com suas contas em dia, não há fornecedor que não queira vender para a empresa.
- Flexibilidade nas negociações: a empresa sempre procura dar a maior comodidade aos seus clientes quanto ao parcelamento, e na maioria das vezes atende as necessidades dos mesmos.
- Boa localização: a empresa está localizada na estrada principal que liga Turvo à Meleiro, é de fácil acesso e tem bom trânsito.
- Atendimento diferenciado: os sócios deixam bem claro aos seus funcionários, que deve se atender com muita educação e respeito todos os clientes, de todos os tipos, sem diferenciação por raça, cor, ou até mesmo por classe social, e isso é o maior diferencial da empresa.

Em relação aos pontos fracos, estes são uma carência que a empresa pretende corrigir durante sua trajetória, destacam-se alguns mais impactantes:

- Alta Rotatividade de funcionários: por se tratar de um trabalho que exige muito esforço físico, a empresa tem que lidar com esse problema quase todos os anos, pois em média os entregadores ficam um ano na empresa.
- Maquinário ultrapassado: neste quesito, a loja conta com uma carregadeira ultrapassada, que as vezes acaba estragando por ser muito antiga, e isto acaba interferindo diretamente na entrega das mercadorias, obrigando os sócios a resolverem o mais rápido possível para que não atrapalhe um de seus pontos fortes.
- Falta de setor de cobrança: um ponto importante que se deve dar maior atenção, por ser uma microempresa, é que não há setor de cobrança especializado, e os responsáveis por esse trabalho são os próprios vendedores.

- Falta de funcionários para controle de entrada e saída de mercadoria:

Atualmente, com a crise econômica atingindo diversos segmentos, a empresa teve alguns cortes em seus funcionários e optou por não contratar até que a economia se estabilize. Então, os encarregados de conferência de saída dos produtos são os próprios entregadores, já os de entrada, não possui conferente fixo, oscilando entre um vendedor e gerente geral.

- Ausência de *marketing* especializado: Atualmente a empresa faz suas divulgações apenas por meio de programa de rádio e carro de som que passa pelas cidades da região de Turvo e Meleiro. Os responsáveis pelo setor são o sócio administrativo da empresa, juntamente com o gerente geral. Porém, ambos não possuem especialização em *marketing*.

- Tempo de atuação no mercado, comparado com alguns concorrentes: A empresa tem um concorrente direto muito forte, com aproximadamente 60 anos de atuação, a Comercial Carlessi é a maior concorrente da organização em estudo, e este é um problema quando se trata de fidelidade, pois como a cidade é de interior, as pessoas acabam se acostumando em comprar apenas em uma loja, e o maior desafio, é tentar trazer esses clientes para negociar com a empresa.

4.2.4.2 Análise Externa da empresa

A Análise Externa é a próxima etapa da análise SWOT. Nesta etapa analisa-se as oportunidades e as ameaças da organização em seu ambiente externo. Na figura 9 podemos destacar essas informações.

Figura 9 – Análise Externa da Empresa

Análise Externa	
Oportunidades:	Ameaças:
<ul style="list-style-type: none"> - Expansão do mercado; - Busca dos clientes por qualidade de produtos; - Alta no ramo de agricultura; - Produtos que podem ser vendidos no <i>e-commerce</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crise econômica nacional; - Boa infraestrutura de alguns concorrentes; - Alta competição no mercado; - Prática de preços abaixo de mercado por alguns concorrentes.

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Dentre as oportunidades destaca-se as mais impactantes no cenário da empresa, e são eles:

- Expansão do mercado: Os sócios apontam esse fator como uma oportunidade bem relevante, pois é na expansão de mercado que se tem a finalidade de buscar novos clientes.
- Busca dos clientes por qualidade de produtos: Ter o objetivo de alcançar clientes que buscam satisfazer suas necessidades com produtos de qualidade.
- Alta no ramo de agricultura: A região de Turvo e Meleiro tem uma boa parte da população trabalhando na agricultura, e percebe-se que houve uma alta neste setor, isso é um fator que certamente vai aumentar a economia da região, e pode ser um ponto a ser explorado.
- Produtos que podem ser vendidos por e-commerce: Atualmente, com a variedade de produtos que a loja oferece, há aqueles que podem ser facilmente vendidos pelo “Mercado Livre” e enviados pelos correios, com isso, geraria uma receita sem ter gastos e nem inadimplência.

Após destacadas as oportunidades do negócio, destacam-se suas ameaças, que são:

- Crise econômica nacional: O momento do país não é o mais favorável, pois quando não se tem poder econômico, as pessoas param de gastar e começam a poupar seu dinheiro, e com isso, o ramo de construção está cada vez mais difícil, pois alguns incentivos do governo foram dificultados para este ramo.
- Boa infraestrutura de alguns concorrentes: A organização conta com variados tipos de concorrentes, desde construtoras a lojas em si. Porém, algumas dessas lojas se sobressaem em face da sua estrutura.
- Alta competição no mercado: Atualmente a empresa conta com muita competitividade no mercado, pois só em Turvo há aproximadamente 6 concorrentes diretos (lojas), e 5 indiretos (construtoras). Já em Meleiro, possui 7 concorrentes diretos (lojas) e 3 indiretos (construtoras).
- Prática de preços abaixo do valor de mercado por alguns concorrentes: No mercado atuante, encontra-se diversos tipos de concorrência, e alguns concorrentes costumam colocar os preços de alguns produtos abaixo do valor de mercado, e isto acaba atrapalhando algumas negociações.

4.2.5 Fatores críticos de sucesso da empresa

Diante da pesquisa bibliográfica, pode-se concluir que os fatores críticos de sucesso são fatores essenciais para que o desempenho da organização seja alto. Junto aos sócios, elencou-se os fatores críticos de sucesso da organização na Figura 10.

Figura 10 – Fatores críticos de sucesso da empresa.

- **Qualidade dos produtos oferecidos e no atendimento prestado;**
- **Honestidade com os fornecedores e clientes;**
- **Ótima forma de negociação;**
- **Equipe com alto conhecimento dos produtos oferecidos.**

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Os itens listados acima, foram todos elaborados em consenso com os sócios da organização. Estes itens foram considerados pelos gestores, fatores primordiais para o bom desempenho da empresa, e com isso ter sua continuidade no mercado atuante.

4.2.6 Objetivos Estratégicos e Estratégias da empresa

Nesta etapa a empresa analisou os fatos apresentados, e destacou os pontos a serem melhorados. A organização tem prioridade para melhorar ou criar os seguintes objetivos estratégicos dentro do Planejamento Estratégico:

- Melhorar a infraestrutura;
- Otimizar as atividades operacionais;
- Manutenção de mercado e ampliação de *share*.

Os sócios acreditam que alcançando esses objetivos conseguirão se sobressair diante dos concorrentes e terão um destaque maior em relação aos clientes.

O prazo que os sócios estipularam para a conclusão de todos os objetivos é de 6 anos. Durante este período a empresa deverá reanalisar esses objetivos

periodicamente, e ao fim deste, deverão ser criados novos objetivos e estratégias para a continuidade da organização.

1. Melhorar a infraestrutura

Estratégia 1/2: Ampliar Filial de Meleiro – SC.

A filial de meleiro é em uma sala alugada, então o primeiro passo para a ampliação da mesma é a aquisição de um terreno para que possa ser construído um pavilhão próprio. Com essa construção, a empresa conseguirá se livrar do aluguel, e além de estar investindo, terá um imóvel próprio. Mas, seu maior objetivo é aumentar o espaço físico da loja, pois como é alocada em uma sala alugada, não se consegue ampliá-la. Este tem como maior foco a comodidade dos clientes, exposição e estocagem de mais produtos.

Estratégia 2/2: Aquisição de uma pá-carregadeira seminova

Atualmente a empresa conta com uma pá-carregadeira muito antiga que as vezes acaba quebrando e atrapalhando na hora de entregar a mercadoria. Com a nova aquisição os sócios esperam que o tempo se otimize e esses problemas parem de acontecer.

2. Otimizar as atividades operacionais

Estratégia 1/2: Implantação de setor de cobrança.

A empresa não conta com um setor de cobrança específico, atualmente quem faz esse trabalho são os próprios vendedores. Com esse setor a empresa espera diminuir consideravelmente o atraso de pagamento por parte dos clientes, e também, diminuir o índice de inadimplência que atualmente está em 6%, sendo que os sócios consideram uma alta porcentagem e esperam baixar esse índice para 3%.

Estratégia 2/2: Contratação de funcionário para controle de entrada e saída de produtos.

Como o mercado atualmente está em baixa, os sócios não têm uma pessoa específica para o controle de entrada e saída de mercadorias, pois não querem ter mais despesas. Porém, em conversa com os mesmos, eles pretendem contratar uma

pessoa específica para este trabalho. Esta estratégia tem como objetivo diminuir os erros com recebimento de mercadorias das transportadoras e com a entrega das mercadorias para os clientes.

3. Manutenção de mercado e ampliação de *share*.

Estratégia 1/5: Venda de produtos via *e-commerce*.

As vendas por meio da internet estão cada vez maiores, visto isso, os sócios pretendem vender produtos pelo Mercado Livre que possam ser enviados pelos correios. Esta estratégia tem como objetivo aumentar o faturamento da loja e sua área de atuação.

Estratégia 2/5: Terceirizar setor de *marketing*.

Como a empresa não possui um setor de *marketing* específico, os sócios podem optar por contratar um profissional terceirizado para fazer as divulgações, como elaborar *banners* e panfletos com promoções da loja, afim de trazer clientes que procurem preços acessíveis e boas condições de pagamento.

Estratégia 3/5: Expandir a carteira de clientes por meio de redes sociais.

As redes sociais tem um forte impacto no meio de comunicação, visto isso, a empresa espera divulgar sua marca nas redes sociais e, conseqüentemente, esperam que a loja seja mais conhecida na região, tendo como foco, conquistar novos clientes e ter uma alta no faturamento.

Estratégia 4/5: Venda de ferramentas agrícolas.

Como a agricultura está em alta atualmente, pode-se dizer que é um setor a ser explorado pelos sócios. Então, começar a vender ferramentas para agricultura é uma estratégia viável.

Estratégia 5/5: Criar plano de fidelidade para os clientes.

Além de ampliar o mercado, deve-se dar uma atenção para os clientes que já tem uma simpatia pela empresa. Visto isso, essa estratégia visa ampliar os laços entre os clientes e a organização em si.

4.2.7 Planos de Ação da empresa

Esta é uma etapa que necessita maior atenção, pois nela deve conter as informações necessárias para a aplicação das estratégias elaboradas no Planejamento Estratégico da empresa.

Visto isso, foram elaborados planos de ação de acordo com as estratégias da empresa em estudo.

Quadro 2: Plano de Ação – Objetivo Estratégico 1, Estratégia 1

ÁREA	Administrativo		
OBJETIVO 1	Melhorar a infraestrutura		
ESTRATÉGIA Nº 1/2	Ampliar filial de Meleiro - SC		
RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA	Sócios		
INÍCIO PREVISTO		TÉRMINO PREVISTO	
11/05/2017		30/05/2019	
INDICADOR	% de conclusão da obra	POSIÇÃO ATUAL	META
		0%	100%

PLANO DE AÇÃO				
Ação	Responsável	Até	Como?	Gasto estimado
Procurar um terreno próximo a loja atual e orçá-lo	Sócios	11/05/2017	Procurar um terreno para comportar a nova estrutura da nova filial	R\$ -
Compra de um terreno para a nova localização	Sócios	13/05/2017	Conversar com os donos, e comprá-lo	R\$ 85.000,00
Elaborar o projeto da loja	Sócios	30/01/2018	Contratar um engenheiro para elaborar o projeto da loja	R\$ 8.000,00
Conseguir liberação junto a prefeitura	Anderson	30/03/2018	Ir à prefeitura, conversar com o responsável do setor e pagar as devidas taxas	À verificar
Contratar pessoal qualificado para trabalhar na obra	Sócios	30/05/2018	Conversar com mestres de obra para a construção da nova filial	R\$ 120.000,00
Fornecer o material para a construção da obra	Nilcione	30/05/2019	Fornecer todo o material para que os mestres de obra concluam a construção	R\$ 250.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Quadro 3: Plano de Ação – Objetivo Estratégico 1, Estratégia 2

ÁREA	Administrativo			
OBJETIVO 1	Melhorar a infraestrutura			
ESTRATÉGIA Nº2/2	Aquisição de uma pá-carregadeira seminova			
RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA	Sócios			
INÍCIO PREVISTO		TÉRMINO PREVISTO		
30/01/2021		30/06/2021		
INDICADOR	Tarefa realizada	POSIÇÃO ATUAL		META
		Não		Sim
PLANO DE AÇÃO				
Ação	Responsável	Até	Como?	Gasto estimado
Orçar maquinário	Anderson	30/01/2021	Orçar com representantes de vendas de pás-carregadeiras	R\$ -
Pesquisar financiamentos	Sócios	30/05/2021	Ligar para bancos a procura de financiamento com baixa taxa de juros	R\$ -
Aquisição da máquina	Sócios	30/06/2021	Comprar a pá-carregadeira seminova através de financiamento ou à vista	R\$ 60.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Quadro 4: Plano de Ação – Objetivo Estratégico 2, Estratégia 1

ÁREA	Gerencial			
OBJETIVO 2	Otimizar as atividades operacionais			
ESTRATÉGIA Nº1/2	Implantação de setor de cobrança			
RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA	Anderson			
INÍCIO PREVISTO		TÉRMINO PREVISTO		
01/08/2017		30/08/2017		
INDICADOR	% de inadimplência	POSIÇÃO ATUAL	META	
		6%	Diminuir o índice de inadimplentes para 3 a 0%, e diminuir atrasos de recebimento.	
PLANO DE AÇÃO				
Ação	Responsável	Até	Como?	Gasto estimado
Designar profissional para a função	Anderson	01/08/2017	Designar um profissional da loja para esta tarefa	R\$ -
Treinamento de funcionário	Anderson	30/08/2017	Oferecer treinamento de cobrança para o funcionário responsável.	R\$ 200,00/mês

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Quadro 5: Plano de Ação – Objetivo Estratégico 2, Estratégia 2

ÁREA	Gerencial			
OBJETIVO 2	Otimizar as atividades operacionais			
ESTRATÉGIA Nº2/2	Contratação de um funcionário para controle de entrada e saída de mercadorias			
RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA	Sócios			
INÍCIO PREVISTO		TÉRMINO PREVISTO		
01/02/2018		30/04/2018		
INDICADOR	Tarefa realizada	POSIÇÃO ATUAL	META	
		Não	Sim	
PLANO DE AÇÃO				
Ação	Responsável	Até	Como?	Gasto estimado
Analisar currículos	Márcio	28/02/2018	Analisar currículos de candidatos para o serviço	R\$ -
Contratação	Márcio	30/04/2018	Contratar um funcionário para o setor de almoxarifado	R\$ 1.600,00/mês
Colocar computadores	Anderson	30/04/2018	Colocar computadores no setor de almoxarifado para o novo funcionário fazer o controle de entrada e saída	Possui

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Quadro 6: Plano de Ação – Objetivo Estratégico 3, Estratégia 1

ÁREA	Comercial			
OBJETIVO 3	Manutenção de mercado e ampliação de <i>share</i>			
ESTRATÉGIA Nº1/5	Venda de produtos via <i>e-commerce</i>			
RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA	Gustavo			
INÍCIO PREVISTO		TÉRMINO PREVISTO		
01/07/2017		30/07/2017		
INDICADOR	% de vendas pela internet	POSIÇÃO ATUAL	META	
		0%	Aumentar o faturamento bruto da Matriz em 5% ao mês	
PLANO DE AÇÃO				
Ação	Responsável	Até	Como?	Gasto estimado
Verificar as taxas	Gustavo	10/07/2017	Verificar as taxas do mercado livre p/ analisar a viabilidade	R\$ -
Expor os produtos no site	Gustavo	30/07/2017	Elaborar um catálogo de produtos que possam ser enviados pelos correios	R\$ -

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Quadro 7: Plano de Ação – Objetivo Estratégico 3, Estratégia 2

ÁREA	Comercial			
OBJETIVO 3	Manutenção de mercado e ampliação de <i>share</i>			
ESTRATÉGIA Nº2/5	Terceirizar setor de <i>marketing</i>			
RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA	Anderson			
INÍCIO PREVISTO		TÉRMINO PREVISTO		
10/01/2018		30/01/2018		
INDICADOR	Tarefa realizada	POSIÇÃO ATUAL	META	
		Não	Sim	
PLANO DE AÇÃO				
Ação	Responsável	Até	Como?	Gasto estimado
Orçar com terceiros	Anderson	15/01/2018	Orçar com profissionais terceirizados a elaboração de <i>banners</i> e propagandas da loja.	R\$ -
Orçar com empresas especializadas	Anderson	20/01/2018	Orçar com empresas especializadas a elaboração de <i>banners</i> e propagandas.	R\$ -
Contratação	Sócios	30/01/2018	Analisar qual mais viável para a empresa e fazer a contratação.	R\$ 300,00/mês

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Quadro 8: Plano de Ação – Objetivo Estratégico 3, Estratégia 3

ÁREA	Comercial			
OBJETIVO 3	Manutenção de mercado e ampliação de <i>share</i> .			
ESTRATÉGIA Nº3/5	Expandir a carteira de clientes por meio de redes sociais.			
RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA	Gustavo			
INÍCIO PREVISTO		TÉRMINO PREVISTO		
01/02/2018		30/02/2018		
INDICADOR	% de novos clientes	POSIÇÃO ATUAL	META	
		0%	Aumentar em 5% o número de clientes novos.	
PLANO DE AÇÃO				
Ação	Responsável	Até	Como?	Gasto estimado
Criar página da empresa	Gustavo	01/02/2018	Criar uma página da empresa nas redes sociais para expor as promoções.	R\$ -
Expor as promoções	Lisete	10/02/2018	Expor <i>banners</i> e <i>flyers</i> com produtos e promoções da loja.	R\$ -
Enviar <i>banners</i> de promoções através do <i>WhatsApp</i>	Lisete	28/02/2018	Enviar <i>banners</i> de promoções e novos produtos por meio do <i>WhatsApp</i> para as pessoas.	R\$ -

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Quadro 9: Plano de Ação – Objetivo Estratégico 3, Estratégia 4

ÁREA	Comercial			
OBJETIVO 3	Manutenção de mercado e ampliação de <i>share</i> .			
ESTRATÉGIA Nº4/5	Venda de ferramentas agrícolas.			
RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA	Anderson			
INÍCIO PREVISTO		TÉRMINO PREVISTO		
01/08/2017		30/08/2017		
INDICADOR	% de aumento do faturamento bruto	POSIÇÃO ATUAL	META	
		0%	12%	
PLANO DE AÇÃO				
Ação	Responsável	Até	Como?	Gasto estimado
Analisar novos produtos	Anderson	01/08/2017	Analisar com fornecedores quais produtos são mais procurados pelos agricultores	R\$ -
Compra de novos produtos	Anderson	15/08/2017	Após análise, comprar ferramentas para o ramo de agricultura	R\$ 10.000,00
Expor em propaganda	Anderson	30/08/2017	Anunciar nas propagandas da loja os novos produtos oferecidos.	R\$ 100,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Quadro 10: Plano de Ação – Objetivo Estratégico 3, Estratégia 5

ÁREA	Comercial			
OBJETIVO 3	Manutenção de mercado e ampliação de <i>share</i> .			
ESTRATÉGIA Nº5/5	Criar plano de fidelidade para os clientes			
RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA	Anderson			
INÍCIO PREVISTO		TÉRMINO PREVISTO		
01/08/2017		01/11/2017		
INDICADOR	% de clientes fidelizados	POSIÇÃO ATUAL	META	
		0%	Fidelizar 20% ou mais clientes.	
PLANO DE AÇÃO				
Ação	Responsável	Até	Como?	Gasto estimado
Desconto para clientes contínuos	Jerusa	01/09/2017	Proporcionar 12% de desconto para clientes contínuos da loja no pagamento à vista	R\$ -
Proporcionar parcelas sem juros	Jerusa	10/10/17	Para os clientes fidelizados, proporcionar 6x s/ juros nas compras acima de 600,00	R\$ -
Promoções de ferramentas	Jerusa	10/10/17	Elaborar promoção de 10x s/ juros no cartão na compra de qualquer ferramenta	R\$ -
Anunciar em propaganda	Anderson	10/09/17	Expor nas propagandas da loja as promoções para fidelização.	R\$ 100,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Esses planos visam unificar os objetivos com as estratégias pretendidas pelos gestores, por meio de ações que procuram desenvolver a organização, com o objetivo de alcançar as metas propostas.

4.2.7.1 Resumo Orçamentário

Após elaborado todo o processo dos planos de ações, faz-se necessário averiguar a parte monetária, e se a empresa terá como arcar com esses planos. No quadro 11 será demonstrado o valor que a empresa deverá gastar para a concretização dos seus planos de ação.

Quadro 11 – Resumo Orçamentário

	Gasto Aproximado	Retorno Esperado
1 - Ampliação da filial de Meleiro - SC	R\$ 463.000,00 Investimento	Eliminar aluguel da sala atual - + 1.500,00 /mês 20% de aumento no faturamento - + 20.000,00/mês Total = R\$21.500,00 bruto mensais
2 - Aquisição de uma pá-carregadeira	R\$ 60.000,00 Investimento	Diminuir manutenção com máquinas + 1000,00/mês, otimizando o tempo das entregas Total = R\$ 1.000,00 mensais
3 - Implantação de setor de cobrança	R\$ 200,00 Gasto mensal	Diminuir inadimplência de 6% para 3% 50.000,00 - 25.000,00 Total = 25.000,00/percas anuais ou 2.100,00/mês
4 - Contratação de funcionário para o almoxarifado	R\$ 1.600,00 Gasto mensal	Diminuir erro de estoque de 3% para 0% - + 30.000,00 Total = 30.000,00/ano ou 2.500,00/mês
5 - Venda de produtos via e-commerce	R\$ 100,00 Embalagem Mensal	Aumento de 5% no faturamento bruto da Matriz Total = 7.000,00/mês
6 - Terceirizar setor de Marketing	R\$ 300,00 Gasto mensal	Aumentar o reconhecimento da empresa Total = -
7 - Propagandas em redes sociais	R\$ -	Aumentar o número de clientes da empresa e também sua visibilidade Total = -
8 - Vender ferramenta para agricultura	R\$ 10.000,00 Mensais Estoque R\$ 100,00 Propaganda Gasto mensal	Aumento de 12% no faturamento mensal bruto da Matriz + 16.800,00 Total = 16.800,00/bruto ao mês
9 - Criar plano de fidelidade	R\$ -	5% de aumento no faturamento com a fidelização Total = 7.000,00 bruto/mês

GASTOS	
INVESTIMENTOS	R\$ 523.000,00
GASTOS MENSAIS	R\$ 2.300,00
ESTOQUE	R\$ 10.000,00
TOTAL GERAL	R\$ 535.300,00

RETORNO MENSAL	TOTAL
ESPERADO	R\$ 57.900,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Analisando os dados coletados, os sócios esperam ter um desembolso com investimentos de R\$ 523.000,00, gastos mensais de R\$ 2.300,00 e R\$ 10.000,00 com a compra de ferramentas para vender no setor de agricultura. Em contrapartida, após a conclusão de todos os planos de ação, os mesmos esperam ter um retorno de R\$ 57.900,00 por mês.

4.3 COMUNICAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A comunicação será feita por meio de uma reunião com todos os colaboradores da empresa, tanto na loja de Turvo quanto na de Meleiro, onde será esclarecido todas as decisões do Planejamento Estratégico.

Esta reunião acontecerá no mês de julho de 2017. Será disponibilizado uma cópia do planejamento para os vendedores e gerentes da M.A.J Materiais de Construção Ltda. Assim todos ficam cientes dos objetivos, metas e estratégias que os sócios estipularam para a organização.

Deve-se dar importância a este procedimento, pois os colaboradores são peças chaves no alcance dos objetivos do Planejamento Estratégico. Por isso, há a necessidade de proporcionar o conhecimento processual pelo qual fazem parte.

4.4 ACOMPANHAMENTO DA EXECUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Após efetuar a comunicação do Planejamento Estratégico à todos os colaboradores, faz-se necessário um acompanhamento periódico afim de observar seu desenvolvimento, podendo verificar a sua funcionalidade e, se necessário, ajustar o que estiver errado. É preciso destacar que este acompanhamento periódico é

necessário para que o Planejamento Estratégico tenha sucesso e, também, avaliar se as estratégias, metas e objetivos estão sendo cumpridas

O acompanhamento da loja M.A.J Materiais de Construção Ltda, será feito trimestralmente, sendo o sócio administrador da loja, responsável pela verificação, mudanças nos prazos e cobrança dos colaboradores. Se necessário, cabe ao responsável desta etapa, modificar qualquer item que não esteja acordado com as possibilidades da empresa.

4.5 CONTROLE E AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

O controle tem como função mensurar quais são os resultados obtidos pela aplicação das devidas estratégias. Por isso, deve-se dar suma importância nesta etapa do Planejamento Estratégico.

A avaliação é de suma importância para que os colaboradores se comprometam cada vez mais com os objetivos propostos, visto que, é nesta etapa que ficam claros os resultados obtidos pelo desenvolvimento e aplicação do P.E.

Visto isso, o controle e avaliação do P.E. da M.A.J Materiais de Construção Ltda, será similar a etapa de acompanhamento, sendo o responsável desta etapa o sócio administrador da empresa, onde o mesmo deverá utilizar os indicadores para a verificação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Planejamento Estratégico tem como finalidade ditar um rumo para a empresa, elaborando estratégias, metas, planos e, também, corrigir as deficiências da organização. Porém, geralmente as pequenas empresas não possuem um Planejamento Estratégico, muito se dá ao fato de talvez nem o conhecer, sendo que, se os gestores aplicassem essa ferramenta o desempenho dessas organizações provavelmente aumentaria.

Esta ferramenta se destaca por ajudar na capacitação da empresa ao tentar atingir seus objetivos. Visto isso, este estudo teve como foco elaborar uma proposta de Planejamento Estratégico para uma empresa que atua no ramo de comércio de materiais de construção.

Na primeira etapa, fez-se necessário a compreensão do rumo que os gestores têm para com a empresa. A partir disto, elaborou-se a missão, visão e valores, para ajudar a entender o que a empresa pretende ser no presente e futuro.

Após isto, foi necessário compreender o ambiente em que a empresa atua, observando tanto o ambiente interno, quanto o ambiente externo. Com isso, foi possível perceber o que a empresa tem como pontos que atraem os clientes, e pontos que necessitam de melhorias. Nesta etapa, foi observado, ainda, as oportunidades que a empresa pode explorar do mercado, e conseqüentemente, as ameaças que possam atrapalha-la em sua trajetória.

Após observado todo o cenário em que a organização atua, foram elaboradas estratégias e planos de ação que pudessem ajudar a empresa a melhorar a sua infraestrutura, tais como ampliação da filial e aquisição de maquinário, a otimizar suas atividades operacionais, tendo foco em diminuir a inadimplência e erros com estoque, e a sua ampliação de mercado e manutenção de *share*, que teve como objetivo buscar novos meios de vendas, e também, a busca de meios de ter seus clientes ativos para com a empresa.

Pode-se concluir então, que o objetivo geral do estudo, que era a elaboração de um Planejamento Estratégico, foi atingido por meio de conversas com os sócios da empresa, observando quais os objetivos dos mesmos perante o futuro da organização, visando propostas que estejam de acordo com a realidade da empresa, onde foram abordados pontos que condizem com a capacidade física, e poder econômico da mesma.

Deve-se enfatizar, que essa proposta só foi possível com o trabalho mútuo de ambas as partes, possibilitando a obtenção de informações reais. Esta proposta, deve ter sua aplicação em breve, porém, não está descartado alterações no decorrer da trajetória da organização.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Gestão de cursos de administração: metodologias e diretrizes curriculares**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004.

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

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 6. ed. rev. e amp. São Paulo: Atlas, 2009.

CATELLI, Armando. et al. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.

_____, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

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

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução teoria geral da administração**. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

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

_____, Idalberto. **Administração - Teoria, Processo e Prática** 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 2004.

_____, Idalberto; SAPIRO Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações** 2ª ed. Rio de Janeiro : Elsevier, 2009.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.

KLUYVER, Cornelis A.; PEARCE, John A. **Estratégia: Uma visão executiva**. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 206 p.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamento de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____, Eva Maria; MARCONI, Maria de Andrade. **Fundamentos da Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa,**

elaboração, análise e interpretação de dados. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2002.

MINTZBERG, Henry. et. al. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

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

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

PARISI, Cláudio; MEGLIORINI, Evandir. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2011.

PAULO FILHO, Vasconcellos; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo Estratégias para Vencer: Um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

PORTER, Michael E. **Competição – estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e práticas**. 17ª edição revista e ampliada, 2002.

_____, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: Conceitos, metodologia e práticas**. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e prática**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

_____, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 24. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

_____, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

_____, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistema, organização & métodos: uma abordagem gerencial**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia, praticas**. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SANVICENTE, Antônio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

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

THOMPSON Jr., A. A. et al. **Administração estratégica**. Tradução Roberto Galman, Katia Aparecida Roque. 15. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas: técnicas para a sua elaboração passo a passo**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

_____, Mauricio Castelo Branco. **Planejamento estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.