

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ANGELA CASTAGNA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO À ÁREA COMERCIAL:
UMA PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO EM UMA AGROINDÚSTRIA
LOCALIZADA EM IÇARA-SC**

CRICIÚMA

2018

ANGELA CASTAGNA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO À ÁREA COMERCIAL:
UMA PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO EM UMA AGROINDÚSTRIA
LOCALIZADA EM IÇARA-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. Everton Perin

CRICIÚMA

2018

ANGELA CASTAGNA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO À ÁREA COMERCIAL:
UMA PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO EM UMA AGROINDÚSTRIA
LOCALIZADA EM IÇARA-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, 04 de julho de 2018.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Everton Perin - UNESC - Orientador

Prof. Esp. Ademir Borges - Examinador

Prof. Dr. Silvio Parodi Oliveira Camilo - Examinador

Dedico esta conquista às pessoas mais importantes da minha vida, meus pais, Agenor e Luiza, que nunca me deixaram desistir, sempre acreditaram em mim e permaneceram ao meu lado em todos os momentos, e em especial, à minha irmã Salie, que com suas particularidades me ensina e me inspira diariamente em ser uma pessoa melhor.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me permitir chegar até aqui, me dando forças e coragem para enfrentar todas as dificuldades com sabedoria, por ter conseguido supera-las e ter me abençoado com tantas pessoas especiais ao longo do meu caminho acadêmico.

Aos meus pais, Agenor e Luiza, que são a base da minha vida, por nunca medirem esforços para me possibilitarem em ter as melhores oportunidades e sempre respeitaram as minhas escolhas. Agradeço a eles por serem minha inspiração, se dedicarem tanto no passado para que eu e meus irmãos tivéssemos a excepcional oportunidade de sermos empreendedores.

Aos meus irmãos, Salie, por todo carinho que tem comigo e por me permitir aprender diariamente com ela tantas lições que a vida não me ensinaria, a minha irmã Catia, por estar sempre ao meu lado, e ao meu irmão Guilherme, por toda paciência e atenção prestada a mim, por me receber tão bem em nossa empresa, me confiando um cargo tão importante, e por permitir crescer profissionalmente ao seu lado.

Agradeço os meus colegas, Amanda, Ana Clara e Vitor, amizade verdadeira que a universidade me oportunizou criar, por todos os momentos vividos, sejam eles bons ou ruins. Em especial, por estarem ao meu lado nos meus piores dias, sempre acreditando e me incentivando. Levarei sempre comigo todas as risadas compartilhadas, os nervosismos e a lembrança de estarmos comemorando essa vitória juntos. São pessoas que quero manter para sempre na minha vida.

Ao meu orientador e namorado, Everton, que primeiramente iniciei a minha admiração pelo seu profissionalismo e competência, e hoje admiro a pessoa incrível que ele é, principalmente por me proporcionar ótimos momentos ao seu lado. Agradeço por auxiliar e incentivar diariamente o meu desenvolvimento profissional, compartilhando suas experiências e conhecimento, pela paciência e compreensão transmitida ao longo do desenvolvimento deste trabalho, e por sempre acreditar no meu potencial.

Enfim, agradeço a todas as pessoas que estiveram ao meu lado no decorrer da minha vida acadêmica. Eterna gratidão a todos!

“Seu trabalho vai preencher uma grande parte de sua vida, e a única maneira de ficar realmente satisfeito é fazer o que você acredita ser um ótimo trabalho. E a única maneira de fazer um excelente trabalho é amar o que você faz. ”

Steve Jobs

RESUMO

CASTAGNA, Angela. **Planejamento Estratégico do setor comercial em uma agroindústria localizada em Içara-SC**. 2018. 59 p. Orientador: Esp. Everton Perin. Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC, Criciúma – SC.

O planejamento estratégico apresenta-se como uma ferramenta gerencial eficiente que analisa o ambiente interno e externo para direcionar ao cumprimento do estabelecido na missão e visão. É por meio dele que as empresas passam a traçar direções, obter maior controle dos seus processos e realizar a avaliação do progresso das ações propostas. O principal objetivo deste estudo, consiste em efetivar a organização e propor novas estratégias para a área comercial de uma agroindústria localizada no município de Içara-SC, através da implantação e utilização das técnicas contidas no planejamento estratégico. Sendo assim, a base para a realização do trabalho deu-se através da fundamentação teórica, abordando os principais autores de teorias sobre o tema. Após a conclusão desta etapa, efetuou-se um estudo de caso, por meio de dados e informações obtidas nas pesquisas realizadas na empresa, a fim de desenvolver objetivos e elaborar as estratégias para buscar o crescimento contínuo e eficiente das vendas no mercado interno. O plano de ação foi elaborado com foco na melhoria do desempenho da área comercial/vendas, estabelecendo mudanças para que o desenvolvimento da empresa seja efetivado. Diante das análises obtidas, pode-se entender que o planejamento estratégico pode proporcionar o suporte necessário para o aperfeiçoamento da gestão empresarial.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Estratégia. Ação.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Níveis de decisão e tipos de planejamento	16
Figura 2: Desenvolvimento dos planejamentos táticos	18
Figura 3: Etapas para a elaboração de cenários	20
Figura 4: Análise do ambiente interno	25
Figura 5: Análise do ambiente externo	26
Figura 6: Sequência dos planos.....	29
Figura 7: Antiga x nova instalação da Minamel	34
Figura 8: Organograma atual da empresa Minamel	36
Figura 9: Missão, visão e valores estabelecidos pela empresa Minamel	37
Figura 10: Linha de produtos Dia a Dia.....	38
Figura 11: Linha de produtos Saúde.....	38
Figura 12: Linha de Produtos <i>Food Service</i>	39
Figura 13: Representatividade de vendas da Minamel no Brasil	41

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Eficiência, eficácia e efetividade do PE	17
Quadro 2: Definição do processo de planejamento	21
Quadro 3: Características das diferenças de missão e visão	23
Quadro 4: Indicadores usados no <i>Balanced Scorecard</i>	30
Quadro 5: Clientes do mercado internacional da Minamel	40
Quadro 6: Clientes do mercado nacional da Minamel.....	42
Quadro 7: Pontos fortes da área comercial da Minamel	44
Quadro 8: Pontos fracos da área comercial da Minamel	44
Quadro 9: Oportunidades da área comercial da Minamel	45
Quadro 10: Ameaças da área comercial da Minamel	46
Quadro 11: Objetivos da área comercial da Minamel	46
Quadro 12: Plano de Ação – Objetivo 1 – Estratégia 01/02	48
Quadro 13: Plano de Ação – Objetivo 1 – Estratégia 02/02	49
Quadro 14: Plano de Ação – Objetivo 2 – Estratégia 01/02	51
Quadro 15: Plano de Ação – Objetivo 2 – Estratégia 02/02	52
Quadro 16: Plano de Ação – Objetivo 3 – Estratégia 01/02	53
Quadro 17: Plano de Ação – Objetivo 3 – Estratégia 02/02	54

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PE	Planejamento Estratégico
BSC	Balanced Scorecard
MAPA	Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento
ABEMEL	Associação Brasileira dos Exportadores de Mel

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 TEMA E PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	13
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 CONCEITO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	15
2.2 TIPOS DE PLANEJAMENTO	16
2.2.1 Planejamento Estratégico	17
2.2.2 Planejamento Tático	18
2.2.3 Planejamento Operacional	19
2.3 CENÁRIOS	20
2.4 PROCESSOS DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	21
2.4.1 Missão	22
2.4.2 Visão Estratégica	23
2.4.3 Princípios e Valores	24
2.4.4 Análise Interna	24
2.4.5 Análise Externa	25
2.4.6 Objetivos Estratégicos	26
2.4.7 Planos de Ação	27
2.5 AVALIAÇÃO E CONTROLE DE DESEMPENHO	27
2.5.1 Orçamento Empresarial	28
2.6 <i>BALANCED SCORECARD</i>	29
2.6.1 Mapas Estratégicos	30
3 METODOLOGIA	32
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	32
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS	32
4 ESTUDO DE CASO	34
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	34
4.1.1 Produtos	37

4.1.2 Fornecedores.....	39
4.1.3 Mercados de Atuação	39
4.2 IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ÁREA COMERCIAL DO MERCADO INTERNO.....	42
4.2.1 Missão da área comercial da Minamel Agroindústria Ltda.....	43
4.2.2 Visão estratégica da área comercial da Minamel Agroindústria Ltda	43
4.2.3 Análise Interna da área comercial da Minamel Agroindústria Ltda	43
4.2.3.1 Pontos Fortes	44
4.2.3.2 Pontos Fracos	44
4.2.4 Análise Externa da área comercial da Minamel Agroindústria Ltda	45
4.2.4.1 Oportunidades.....	45
4.2.4.2 Ameaças	45
4.2.5 Objetivos da área comercial da Minamel Agroindústria Ltda	46
4.2.6 Definição das estratégias e elaboração dos planos de ação a área comercial da Minamel Agroindústria Ltda	47
4.3 CONSIDERAÇÕES DO ESTUDO DE CASO.....	55
5 CONCLUSÃO	57
REFERÊNCIAS.....	58

1. INTRODUÇÃO

Neste capítulo introdutório abordam-se o tema e problema de pesquisa. Em seguida define-se o objetivo geral e os objetivos específicos, bem como evidencia-se a justificativa do presente estudo.

1.1 TEMA E PROBLEMA

No presente cenário econômico, as empresas exigem dos profissionais maior eficiência na administração dos negócios. Para obter um resultado satisfatório, os responsáveis pela gestão devem analisar suas decisões fundamentadas em informações coerentes, traçando seus objetivos e definindo estratégias.

Neste sentido, as informações gerenciais necessárias decorrem da elaboração de um planejamento estratégico eficiente, responsável por fornecer os dados para o assessoramento da gestão nas decisões, com profissionais qualificados para administrar os processos na busca de seus propósitos.

Para que a empresa alcance as suas metas e objetivos estabelecidos no planejamento, o uso adequado da ferramenta e aplicação dos planos de ação é de relevante, pois envolve todas particularidades do seu organizacional.

O planejamento estratégico pode contribuir para o processo de estabelecer e coordenar os objetivos de todas as áreas da organização, de uma forma em que os diversos setores trabalhem simultaneamente em busca da realização das metas previamente determinados pela empresa.

Com as constantes mudanças ocorridas nos últimos anos no setor apícola e industrial, as organizações estão sempre em busca de uma melhor adequação para a permanência no mercado. Devido a biodiversidade internacionalmente reconhecida, o Brasil situa-se entre os maiores reservatórios de fauna e flora mundial. Estas características impõem ao país uma preocupação constante com a preservação de sua natureza e o desenvolvimento biotecnológico disponível.

Entre estes dois grandes geradores de riquezas, inclui o setor apícola. Conforme dados disponibilizados pela Associação Brasileira dos Exportadores de Mel – ABEMEL, o Brasil está entre os 10 maiores exportadores de mel do mundo e com um consumo nacional médio de 160 gramas per capita.

Como o principal produto, mel, é mais exportado do que consumido nacionalmente, esse mercado depende muito das safras internacionais. Portanto,

encontram diversas oscilações na oferta e procura do mel. Sendo este o principal indicador para formação de preço de venda.

Para a organização estar apta em enfrentar as mudanças sociais e econômicas, os gestores precisam desenvolver estratégias de crescimento, buscando o aumento da sua participação no mercado e maior lucratividade buscando a perpetuidade das operações.

Diante os fatos relatados, surge a questão de estudo: **Como a implantação do planejamento estratégico aplicado na área comercial de uma agroindústria localizada em Içara-SC pode contribuir com sua gestão?**

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Nesta etapa, apresenta-se o objetivo desejado pelo estudo. Onde delimita-se em objetivo geral e específicos para aplicação prática do trabalho e obtenção dos resultados pretendidos.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desse trabalho consiste em apresentar a contribuição no processo de gestão em uma agroindústria localizada em Içara-SC decorrente da implantação do planejamento estratégico aplicado na área comercial.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são relacionados desta forma:

- a) Demonstrar a base conceitual do planejamento estratégico;
- b) Elaborar um diagnóstico da situação atual da empresa em estudo;
- c) Apresentar uma proposta de implantação do planejamento estratégico na área comercial para a empresa objeto deste estudo.

Definido os objetivos acima, passa-se a abordar as justificativas do trabalho proposto.

1.3 JUSTIFICATIVA

Este estudo se justifica pela necessidade das médias empresas adotarem a ferramenta do Planejamento Estratégico em busca de uma gestão empresarial eficaz e profissional.

O planejamento estratégico expõe uma visão mais clara dos objetivos estabelecidos pela organização, aumentando a chance de assertividade nas tomadas de decisões. Permite que essas decisões sejam tomadas de uma forma mais segura, através de dados estudados e fornecidos durante a elaboração. Previne riscos e problemas que possam vir enfrentar, propondo melhorias para a diminuição destes ou até mesmo a eliminação. Além de potencializar os pontos fortes e identificar a possibilidade de explorar uma oportunidade estratégica.

A contribuição teórica deste trabalho ocorre ao abordar sobre o planejamento estratégico com ênfase no plano de ações, aplicada à uma agroindústria de mel, sendo que para este segmento são desenvolvidos poucos trabalhos específicos. Já a contribuição prática serve para sugerir melhorias dentro da organização em estudo, focando na área comercial e tornando-a mais organizada, com um maior controle e melhores decisões para o alcance dos objetivos.

Além disso, contribui para as pessoas que estão diretamente e indiretamente ligadas à empresa. Com uma melhoria na gestão, poderá gerar um número maior de empregos, realizar melhorias na qualidade dos empregos já existentes, aumentar sua receita e, conseqüentemente, aumentar a arrecadação de impostos, que será revertido em melhorias para sociedade.

O desenvolvimento desse estudo de sugestão de elaboração do planejamento trará sustentação administrativa, otimizando os resultados esperados e capacitando os assuntos que interessam à organização, principalmente no momento da tomada de decisões.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresentam-se os fundamentos teóricos do planejamento estratégico. Inicialmente expõem-se os seus conceitos, objetivos e funções para fornecerem informações necessárias para a execução dos planos de ação previstos. Ao final, busca-se referendar os modelos de avaliação e acompanhamento da performance.

2.1 CONCEITO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As organizações necessitam de mecanismos que permitam um adequado acompanhamento de sua gestão e de seu desempenho. Para isso, as técnicas do planejamento estratégico apresentam-se como base deste processo.

Andrade (2012, p. 12) conceitua planejamento como “um processo formal, racional, sistêmico e flexível que visa facilitar a tomada de decisões, o alcance de objetivos e o direcionamento da organização a um futuro desejado”.

No entanto, deve-se considerar o relato de Müller (2014) no sentido de que não se trata de adivinhar o futuro, mas sim prever objetivos alcançáveis e sugerir meios para atingi-los. O ponto não é adivinhar o que virá, mas como enfrentar os desafios que poderão ocorrer.

Complementa Oliveira (2002), que o planejamento estratégico consiste no processo de gestão, fundamentado metodologicamente, que objetiva estabelecer a direção mais adequada a ser adotada, otimizando a interação do ambiente com viés inovador e único.

Segundo Padoveze (2003, p. 28), “o planejamento estratégico é a etapa inicial do processo de gestão, onde a empresa formula e reformula suas estratégias empresariais dentro de uma visão específica do futuro. ”

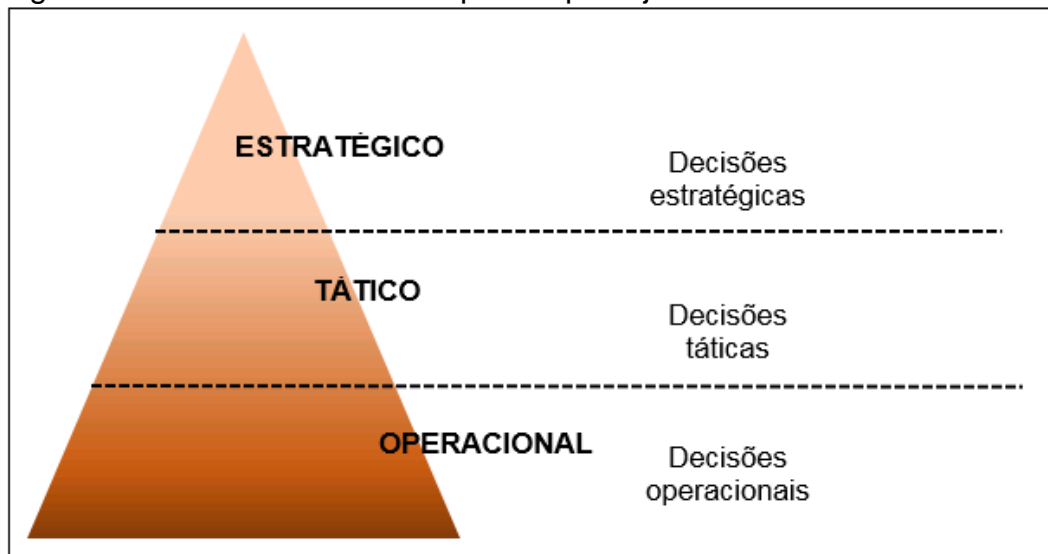
Nas palavras de Almeida (2003) o planejamento possibilita que o pensamento estratégico não fique restrito à alta gestão da organização, mas desça de forma integrada em seus vários níveis institucionais.

Quanto ao foco do planejamento, Catelli (1999) ensina que além da busca por competitividade, há ações à serem executadas no cotidiano das empresas que devem ser analisadas e acompanhadas para que os objetivos possam ser atingidos.

2.2 TIPOS DE PLANEJAMENTO

O planejamento estratégico diferencia-se em três tipos dentro de um nível hierárquico. Para Oliveira (2002), são divididos em: estratégico, tático e operacional. Na Figura 1, os tipos de planejamento estão relacionados aos níveis de decisão e divididos em uma “pirâmide organizacional”:

Figura 1 – Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: Adaptado de Oliveira (2002)

De acordo com Oliveira (2002), os níveis de planejamento relacionam-se com objetivos de longo e curto prazo. As estratégias e ações definidas para serem tomadas decisões a longo prazo, encaixam-se no nível estratégico e estão ligadas em consequências que afetam a empresa como um todo. Enquanto os objetivos a curto prazo, encaixam-se no nível tático e que geralmente tem consequências para determinadas partes da organização.

Complementando esse entendimento, Almeida (2003), ensina que o nível estratégico concentra o planejamento das decisões a longo prazo, o nível tático realiza a integração entre as decisões estratégicas com as operacionais, e o nível operacional é onde as ações são realizadas.

Almeida (2003, p. 38), relata que,

neste nível, o planejamento é dirigido para o longo prazo, procura estabelecer um senso de direção para os caminhos alternativos futuros que a organização poderá seguir, e exige a elaboração de planos mais detalhados (táticos ou operacionais).

Dessa forma, Almeida (2003) conclui que o objetivo do planejamento é desenvolver processos, técnicas e atitudes administrativas como ferramenta para

avaliações das ações que a empresa determina, tornando mais rápida e segura a tomada de decisão.

2.2.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é onde estrutura-se os fatores dos ambientes externos e internos. Padoveze (2003, p. 28), explica que “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”.

Padoveze (2003) afirma que esse é o nível com foco em traçar uma visão estratégica para a empresa e elaborar os processos de gestão para fazê-las atingir os objetivos almejados.

Para Andrade (2012), o planejamento estratégico abrange os setores da organização geral, deixando as divisões para os demais níveis na pirâmide organizacional. Andrade (2012, p. 14) relata que “neste nível, o planejamento é dirigido para o longo prazo, procura estabelecer um senso de direção para os caminhos alternativos futuros que a organização poderá seguir, e exige a elaboração de planos mais detalhados (táticos ou operacionais). ”

Com o objetivo de maximizar os resultados e minimizar as falhas encontradas dentro da organização, o planejamento estratégico, segundo Oliveira (2002) tende a possibilitar à empresa três princípios listados abaixo:

Quadro 1 – Eficiência, eficácia e efetividade do PE

Princípios Gerais do Planejamento		
1	Eficiência	<ul style="list-style-type: none"> • fazer as ações de maneira adequada; • resolver problemas; • salvaguardar os recursos aplicados; • cumprir seu dever; • e reduzir os custos.
2	Eficácia	<ul style="list-style-type: none"> • fazer as ações certas; • procurar alternativas criativas; • maximizar a utilização de recursos; • obter resultados; • e aumentar o lucro.
3	Efetividade	<ul style="list-style-type: none"> • manter-se no ambiente; • e apresentar resultados globais positivos e permanentes.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2002)

O planejamento estratégico torna-se uma ferramenta útil para a expansão e organização das empresas, mesmo sendo elaborado a longo prazo. Apresenta-se a seguir os aspectos do conceito dos demais planejamentos que fazem parte da pirâmide organizacional.

2.2.2 Planejamento Tático

O planejamento tático responsabiliza-se pela elaboração de metas e condições para execução das ações estabelecidas no planejamento estratégico.

Para Chiavenato (2003, p. 41),

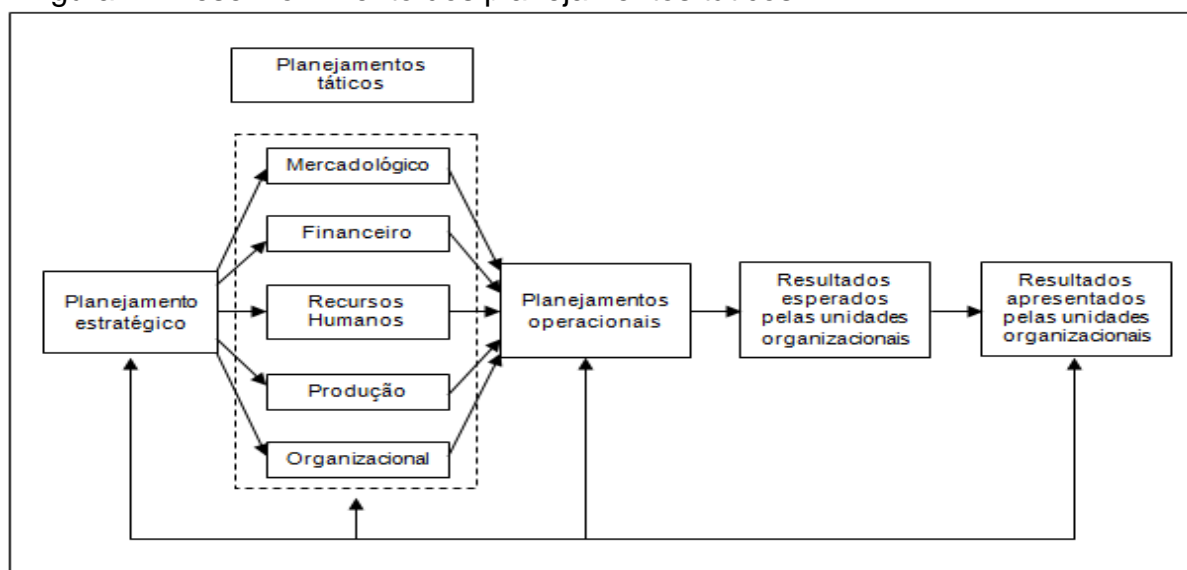
as estratégias são desdobradas em táticas que funcionam no médio prazo, permitindo realinhamentos para imediata obtenção de objetivos limitados. Os planos táticos referem-se a cada departamento ou unidade da organização e seu foco é no médio prazo, isto é, no exercício anual.

Conforme Andrade (2012) o planejamento tático engloba os departamentos da organização, direciona-se para obtenção de resultados em médio prazo e é mais específico do que o planejamento estratégico.

Já para Oliveira (2002, p. 48), “tem por objetivo otimizar a determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico.”

A Figura 2 apresenta uma sistemática do planejamento tático:

Figura 2 - Desenvolvimento dos planejamentos táticos



Fonte: Oliveira (2002, p.48)

Na visão de Oliveira (2002, p. 49),

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

Diante disto, identifica-se que o planejamento tático representa o plano estratégico para transformá-lo em ações concretas, criando melhorias para o adequado resultado organizacional.

2.2.3 Planejamento Operacional

O planejamento operacional é responsável por criar as ações e metas desenvolvidas no planejamento tático. Segundo Chiavenato (2003, p. 41), “os planos táticos são desdobrados em planos operacionais, cujas características são foco na tarefa ou atividade e no curto prazo. ”

No relato de Oliveira (2002), o planejamento operacional é considerado como a parte interna e teórica dos níveis. Responsável por documentar as metas estabelecidas, pelas metodologias, implementação dos mesmos e pelos planos de ação.

Segundo Catelli (1999), o planejamento operacional envolve as etapas descritas abaixo:

- estabelecimento dos objetivos operacionais;
- definição dos meios e recursos;
- identificação das alternativas de ação;
- simulação das alternativas identificadas;
- escolha das alternativas e incorporação ao plano;
- estruturação e quantificação do plano; e
- aprovação e exposição do plano.

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

Portanto, o planejamento operacional é um nível necessário para a execução dos planos estabelecidos como metas, assim como o estratégico para nortear a visão e o tático para desenvolvê-lo.

2.3 CENÁRIOS

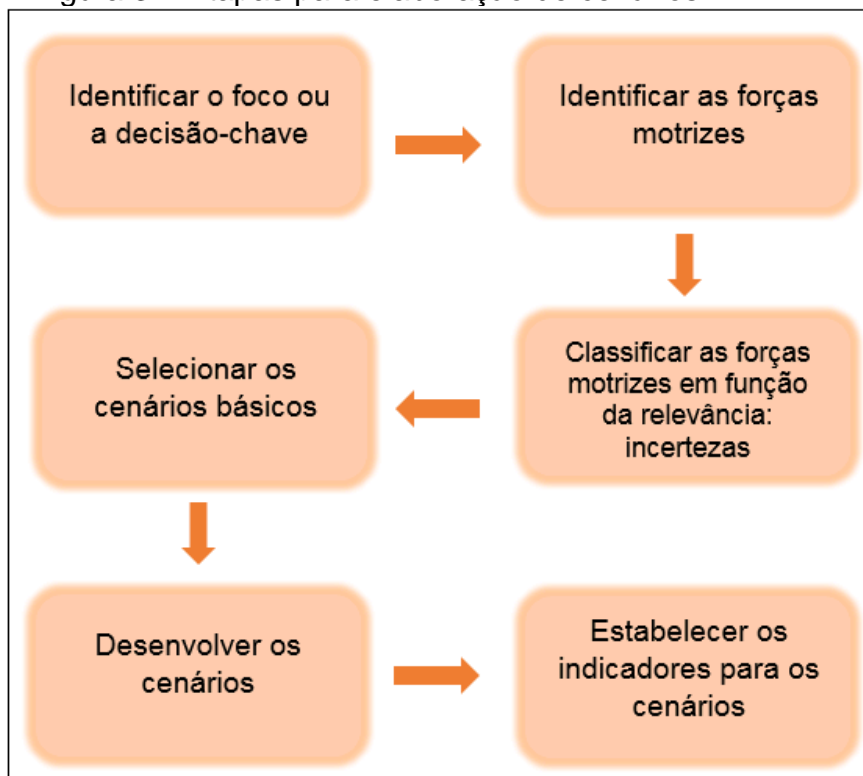
Os cenários dentro do planejamento estratégico têm sua missão estabelecida por entender as mudanças no ambiente em que a organização está inserida.

De acordo com Serra, Torres e Torres, (2004, p. 61) relatam as principais funções dos cenários como:

- Proporcionar meios seguros para reflexões sobre a maior quantidade possível de alternativas de evolução de 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.

Serra, Torres e Torres (2004), destacam que para o cenário ser eficaz, necessita que seja alcançado o maior número de alternativas, fazendo com que garanta a escolha e diversidade de alternativas. A Figura 3 simula o processo de formação de cenários:

Figura 3 – Etapas para elaboração de cenários



Fonte: Adaptado de Serra, Torres e Torres (2004)

Identifica-se como a principal função da elaboração de cenários no planejamento estratégico detectar os fatores que podem tornar-se reais a longo

prazo para as empresas. Para Tiffany e Peterson (1999, p. 252), “o planejamento por cenários lhe permite imaginar várias versões completas do futuro e refletir sobre qual delas poderia efetuar a sorte de sua empresa”.

Conforme Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001) afirmam que é necessário analisar o cenário referente as mudanças ocorridas constantemente, perceber as tendências e propor um plano que se aproxime com a realidade observada. O objetivo desse acompanhamento consiste em preparar a organização para enfrentar os diversos cenários que venham a acontecer.

2.4 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Andrade (2012), o planejamento estratégico deve objetivar o negócio, a missão e a visão estratégica, conforme definido no Quadro 2:

Quadro 2 – Definição do processo de planejamento

Definição dos processos	
Negócio	Refere-se às decisões relacionadas com o setor e que a empresa atua e/ou pretende atuar.
Missão	Diz respeito às expectativas e aos interesses específicos que a empresa se propõe a satisfazer.
Visão Estratégica	Refere-se às aspirações dos principais dirigentes em relação ao futuro de longo prazo da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Considerando a metodologia para realizar o desenvolvimento do planejamento estratégico, Oliveira (2002, p. 66) afirma que há duas possibilidades:

- Primeiramente se define, em termos da empresa como um todo, “aonde se quer chegar” e depois se estabelece “como a empresa está para chegar na situação desejada”; ou
- Primeiramente se define, em termos da empresa como um todo, “como se está” e depois se estabelece “aonde se quer chegar”.

Já para 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”.

Adaptando-se nas condições apresentadas das organizações e estudando suas realidades internas e externas, para Oliveira (2002) a inserção do planejamento estratégico, define-se em quatro fases informadas abaixo:

- I. Diagnóstico Estratégico
- II. Missão da empresa
- III. Instrumentos prescritivos e quantitativos
- IV. Controle e avaliação

De maneira mais específica, abordar-se-á as fases do planejamento nos próximos tópicos. Deve-se destacar que para uma adequada elaboração do PE inicia-se com o diagnóstico estratégico, após elabora-se a missão e visão da empresa.

2.4.1 Missão

Oliveira (2002) afirma que a missão é a objetividade do motivo do planejamento estratégico. É a definição da empresa de onde ela deseja chegar. Entretanto, a missão representa a razão de existência da organização. Já para Costa (2003, p. 36), existem algumas perguntas que se faz necessário realizar antes de determinar a missão, são elas:

Qual a necessidade básica que a organização pretende suprir? Que diferença faz para o mundo externo, se ela existir ou não? Para que serve? Qual a motivação básica que inspirou seus fundadores? Por que surgiu?

Para VALADARES, (2002 apud DRUCKER, 1975) fundamentar a finalidade e a missão da organização é arriscado, portanto é dessa maneira que consegue-se definir os objetivos, desenvolver as estratégias e executar os planos de ação.

Portanto, Chiavenato e Sapiro (2003) definem a missão como o propósito da organização perante ao mercado. Significa sua razão de ser e existir e refere-se ao papel da organização dentro da sociedade. Complementa que a missão precisa ser definida para satisfazer alguma necessidade do ambiente externo, associando ao negócio da empresa.

2.4.2 Visão Estratégica

Para Andrade (2012) a visão estratégica é a definição de uma situação em que a empresa determina para ser alcançada em longo prazo. Elabora-se uma visão com objetivo de que a mesma possa servir de norteadora às definições das ações, e assim atingir a missão estabelecida anteriormente.

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

A visão é determinada para indicar aonde a empresa almeja chegar, enquanto a missão define sua atuação no ramo optado. Conforme Fernandes e Berton (2005, p.148), “nessa concepção, a visão é a explicitação do que se idealiza para a organização. Envolve os desejos de aonde se quer chegar, compreendendo temas como valores, desejos, vontades, sonhos e ambição.”

No Quadro 3 relacionam-se algumas diferenças dos conceitos de missão e visão:

Quadro 3 – Características das diferenças de missão e visão

Características da Missão	Características da Visão
<ul style="list-style-type: none"> • Identifica o negócio; • É a partida; • É a “carteira de identidade da empresa”; • Identifica “quem somos”; • Foco do presente para o futuro; • Vocações para a eternidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • É o que se “sonha” para o negócio; • É a chegada; • É o “passaporte” para o futuro; • Projeta “quem desejamos ser”; • Focalizada no futuro; • É mutável, conforme os desafios.

Fonte: Adaptado do Fernandes e Berton (2005)

Na exemplificação de Tavares (2005), a visão estratégica determina sobre onde se deseja que a organização esteja posicionada no futuro e também sobre quais ações precisa-se tomar para alcançar essa posição.

“A visão deve ser resultante do consenso e do bom-senso de um grupo de líderes e não da vontade de uma pessoa.” (OLIVEIRA, 2002, p. 89)

Oliveira (2002) também conceitua a visão estratégica como limites que os líderes das organizações conseguem visualizar dentro de um longo prazo, proporcionando a delimitação do planejamento estratégico desenvolvido.

2.4.3 Princípios e Valores

Os princípios e valores de uma empresa para Harrison (2005) estão ligados diretamente ao respeito pelas pessoas, à interinidade e à excelência.

Já Tavares (2005, p. 248) relata que “os valores consistem na alocação em prática da ética. Os valores possuem sua essência na filosofia organizacional”.

Lucca, (2013, p. 6) cita que:

Quando se fala em valores, automaticamente se pensa em cultura. E é justamente esse um dos pontos mais importantes a ser considerado em um processo estratégico, pois os valores organizacionais e individuais podem influenciar a definição e o alcance das metas organizacionais, limitando-as ou as impulsionando.

Ainda, para Lucca (2013), os valores são crenças e sentimentos resultantes de cultura e ações realizadas pela empresa. Esses valores comandam as pessoas em relação aos comportamentos dentro das organizações para o cumprimento de sua missão.

2.4.4 Análise Interna

Na análise dos ambientes internos, é possível identificar as vantagens da organização perante aos concorrentes.

Conforme Chiavenato (2003, p. 42),

corresponde ao diagnóstico da situação da organização diante das dinâmicas ambientais, relacionando às suas forças e fraquezas e criando as condições para formulações das estratégias que representam o melhor ajustamento da organização no ambiente em que atua.

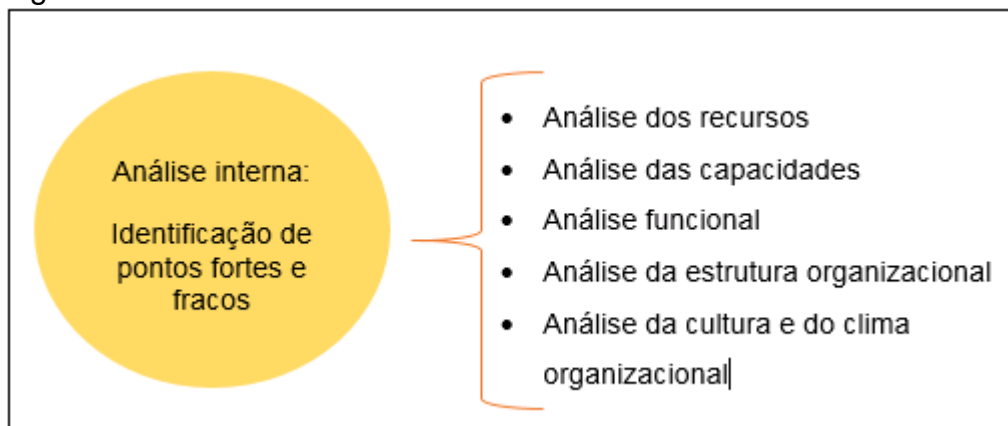
Oliveira (2002), ressalta que os pontos levantados na análise interna são vantagens estruturais na qual a empresa consegue controlar e que a favorece perante as oportunidades e ameaças contidas no âmbito empresarial. Os pontos fracos são determinados como desvantagens, que podem ser controladas e que desfavorecem perante aos concorrentes.

Com as informações de missão e visão da empresa já determinadas, Tavares (2005, p. 209) afirma que:

A análise do ambiente interno terá que confrontar as atividades atualmente desenvolvidas pela organização com as atividades que se espera que a organização desenvolva para cumprir sua missão e atingir sua visão. É a partir dessa comparação, medida pelas oportunidades e ameaças ambientais, que irão emergir suas forças e fraquezas.

A Figura 4 abaixo dispõe-se da realização da análise interna para facilitar a identificação dos pontos fortes e pontos fracos encontrados nas organizações:

Figura 4 – Análise do ambiente interno



Fonte: Adaptado de Andrade (2012)

Segundo Andrade (2012) os pontos fortes têm relação com os fatores positivos e internos da empresa. Atuando como facilitadores no atendimento de seus objetivos e utilizados para diferenciação e vantagem competitiva no mercado.

Já para Oliveira (2002), essas análises colocam em evidência as falhas e suas qualidades, devendo utilizar como parâmetro para a comparação de sua posição perante aos concorrentes, sejam eles diretos ou potenciais.

2.4.5 Análise Externa

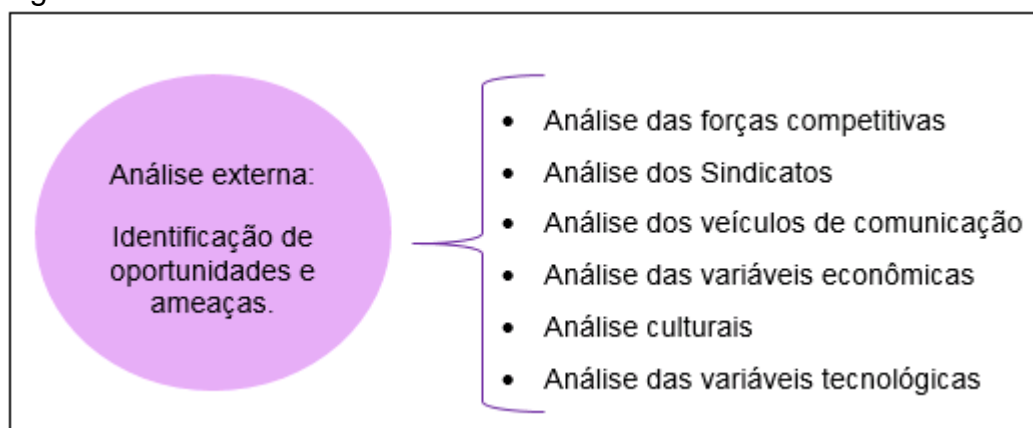
A análise externa são recursos que medem as ameaças e oportunidades e que, em algumas situações, dificultam a execução do planejamento estratégico e das atividades da empresa.

Oliveira (2002, p. 92) cita que

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 de produtos versus mercados e, prospectiva, quanto a sua posição versus mercados desejada no futuro.

Para Padoveze (2003), o conhecimento sobre o ambiente externo é importante no processo do planejamento estratégico para adquirir a analogia entre a empresa e suas forças que afetam os propósitos, os objetivos e as ações à serem executadas, conforme demonstrado na Figura 5:

Figura 5 – Análise do ambiente externo



Fonte: Adaptado de Andrade (2012)

Segundo Andrade (2012) essa etapa da análise representa o desenvolvimento de métodos analíticos para o ambiente externo. Tem como finalidade reunir informações das oportunidades e ameaças formando o cenário em que a empresa está inclusa, objetivando a melhor definição das ações e a prevenção de possíveis ameaças tornarem-se um problema.

2.4.6 Objetivos estratégicos

Os objetivos estratégicos são as metas amplas da organização que devem estar relacionadas diretamente com a missão determinada pela empresa.

Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 268) afirma em sua percepção, “os objetivos da organização são resultados que a empresa deve alcançar, em prazo determinado, para concretizar sua visão sendo competitiva no ambiente atual e no futuro.”

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

Conforme exposto por Padoveze (2003, p. 25),

os objetivos são declarações específicas que se relacionam diretamente a determinada meta e fornecem detalhes sobre o que deve ser feito. É comum os objetivos serem integrados a números e datas.

Para Tavares (2005), os objetivos estratégicos são alvos que deverão ser conquistados para fazer com que a visão se torne realidade, através da centralização dos esforços estabelecidos anteriormente. Buscam atingir resultados que englobam os ambientes internos e externos da organização.

2.4.7 Planos de Ação

Plano de ação é uma ferramenta operacional de gestão que serve para planejar e acompanhar as atividades que tem o objetivo de fazer com que a visão da empresa seja alcançada. Almeida (2003, p. 38), determina que “o planejamento em nível operacional é chamado de ações, que devem refletir a real necessidade de pessoas e recursos, servindo para comprometer as pessoas com os planos.”

Valadares (2002, p. 103) descreve que os planos de ação precisam ser efetuados para cada área da organização. Os objetivos empresariais são repassados aos responsáveis competentes de cada área, para a elaboração de estratégias buscando o cumprimento de metas, de ações, prazos e continuidade da visão.

Conforme Oliveira (2002, p. 249), o plano de ação “é o conjunto das partes comuns dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia, etc.).”

Oliveira (2002) ressalta que os projetos do plano de ação viabilizam a junção dos modos prescritivos e modos quantitativos do processo de elaboração do planejamento estratégico.

Os instrumentos quantitativos são representados pelos orçamentos econômico-financeiros, que correspondem a um planejamento operacional, perfeitamente, integrado ao dia-a-dia das empresas. Portanto, nesse momento e através da metodologia apresentada, as decisões estratégicas começam a fazer parte da realidade diária da empresa. (OLIVEIRA, 2002, p. 260)

Para que o planejamento estratégico possa trazer resultados positivos com a efetivação da implementação nas empresas, de acordo com Andrade (2012), é necessário a elaboração de planos mais detalhados, conhecidos como os planos de ação e voltados para o curto prazo. Já ao longo prazo, tem-se a elaboração do planejamento estratégico geral, lidando com todos os setores da organização.

2.5 AVALIAÇÃO E CONTROLE DE DESEMPENHO

Responder o que se espera da empresa tem a ver com seus objetivos, mas essencialmente tem a ver com a correta determinação do que é estratégico para a empresa.

Para uma correta determinação do que é estratégico, a organização pode controlar vários indicadores, que vão do número de acesso às instalações da empresa até ao valor gerado para a remuneração dos acionistas da mesma.

2.5.1 Orçamento Empresarial

O orçamento é um plano financeiro utilizado para implementar estratégias da empresa para um determinado exercício. Deve sempre estar baseado no compromisso dos gestores em termos de metas a serem alcançadas. Nele contém as propriedades e direções que a organização determina, proporcionando condições de avaliações do desempenho interno e de seus gestores.

É considerado um dos pilares da gestão e uma das ferramentas fundamentais para que o *accountability*, a obrigação dos gestores em prestar contas de suas atividades, possa ser encontrado. Isso ocorre devido ao fato de que os compromissos dos gestores quando não especificados e definidos no plano estratégico, acabam sendo firmados no momento da montagem do orçamento. Dessa maneira ao planejar e acompanhar tais resultados, ele se constitui no instrumento que permite que o *accountability* exista na organização, de maneira estruturada e, espera-se, negociada e justa. (FREZATTI, 2009, p. 46)

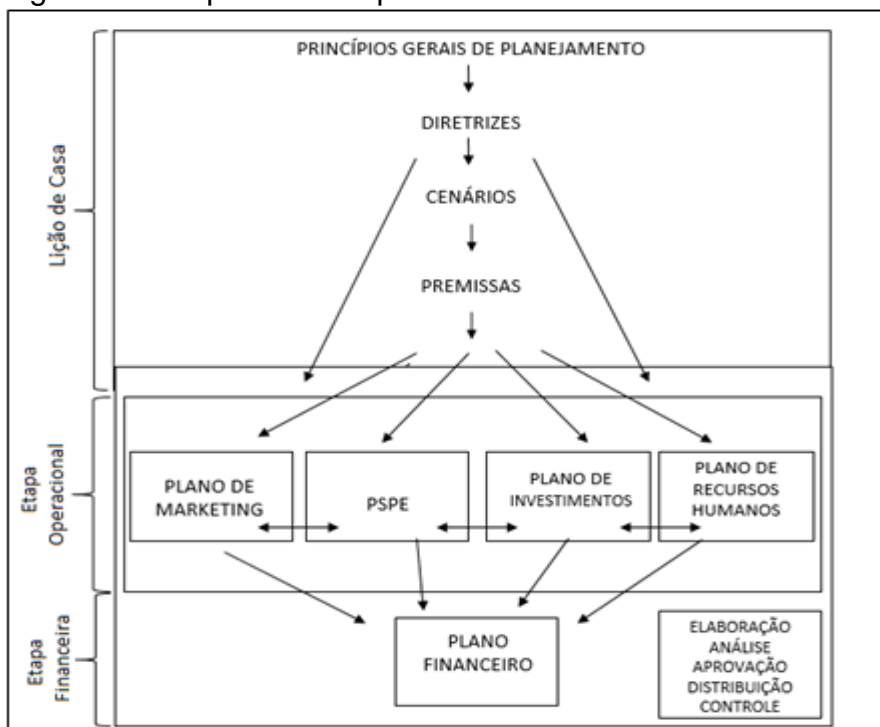
Para Souza (2014, p. 238), “o orçamento é um instrumento gerencial, cuja elaboração é coletiva e multidisciplinar, dado que envolve diversas áreas da empresa e todos os funcionários dos diferentes níveis hierárquicos.”

Souza (2014) ainda cita que a utilização do orçamento gera diversos benefícios, tais como o planejamento necessário dos gestores, definição das metas de curto prazo, direcionamento das atividades operacionais, avaliar o desempenho da organização, facilitar o controle financeiro e a comunicação e coordenação da empresa.

O orçamento pode ser desenvolvido de várias maneiras conforme o tipo da organização. Três dessas estruturas podem ser a *top-down*, ou seja, de cima para baixo ou podem ser *bottom-up*, de baixo para cima da pirâmide organizacional ou ainda uma mistura das duas.

Segundo Frezatti (2009), o orçamento de uma empresa industrial deve ser elaborado conforme consta na Figura 6:

Figura 6 – Sequência dos planos



Fonte: Frezatti (2009) p. 48

Na Figura 6 pode-se ver a estruturação desses diversos planos para uma empresa industrial. Visto que não se aplica para as empresas comerciais, de prestação de serviços e financeiras, pois não possuem execução do plano de produção, estoques de produtos em processo e insumos.

2.6 BALANCED SCORECARD

Com a demanda de organizações preocupadas em executar da forma correta o planejamento estratégico, o *balanced scorecard*, surge para integrar os objetivos traçados com os diversos setores da organização.

Segundo 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”.

Para Fernandes e Berton (2005), o *BSC* possui uma ligação entre a missão e a estratégia da empresa, criando uma estrutura para que facilite a comunicação e utilize os indicadores de desempenho para divulgação dos resultados. Para cada dimensão do *balanced scorecard*, existem algumas sugestões de indicadores conforme listados no Quadro 4 abaixo:

Quadro 4 – Indicadores usados do BSC

<p>Perspectiva Financeira</p> <p>Crescimento e <i>mix</i> de receita, novos produtos e serviços, novos clientes e mercados, novas relações e venda, nova estratégia de preços, relação custo/melhoria de produtividade, produtividade da receita/funcionário, redução de custos e despesas operacionais, clcio e giro de caixa, melhoria da utilização dos ativos, medidas da administração de riscos, lucro por empregado, valor agregado por empregado, e.v.a, m.v.a, tesouraria e indicadores dinâmicos.</p>
<p>Perspectiva de Clientes</p> <p>Participação de mercado, número 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.</p>
<p>Perspectiva de Processos Internos</p> <p>Porcentual de vendas gerado por novos produtos, lançamento de novos produtos <i>versus</i> 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.</p>
<p>Perspectiva de Aprendizado e Crescimento</p> <p>Satisfação dos funcionários, retenção dos funcionários, produtividade dos funcionários, reciclagem da força de trabalho, capacidade dos sistemas e informação, motivação, <i>empowerment</i> e alinhamento, sugestões apresentadas e implementadas, medidas de alinhamentos individual e organizacional, medidas do desempenho de equipe.</p>

Fonte: Adaptado de Fernandes e Berton (2005)

Wernke (2004, p. 89), relata que

os idealizadores do BSC concluíram que, baseando-se na visão e na estratégia da empresa, e definindo indicadores de desempenho que traduzissem essa estratégia, estruturados em quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento), as empresas passariam a dispor de um sistema abrangente de avaliação.

Sendo assim, o BSC é uma ferramenta na qual a organização tem a definição de suas metas e estratégias, visando medir o desempenho empresarial através dos indicadores, sendo as perspectivas financeiras, clientes, processos internos e de aprendizado e crescimento.

2.6.1 Mapas Estratégicos

O mapa estratégico pode ser definido como a representação visual das estratégias estabelecidas pela organização, com a divisão das perspectivas. Segundo Kaplan e Norton (2004, p. 57),

o mapa estratégico é 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.

Já para Tavares (2005), os mapas foram desenvolvidos para permitir que os funcionários das empresas adquiram conhecimento de como suas funções estão diretamente ligadas à visão, estabelecida durante a execução do planejamento estratégico.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo será apresentado a forma de enquadramento metodológico deste estudo. Após, será exposto os procedimentos utilizados para realizar o estudo de caso proposto.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Este estudo objetiva o aprofundamento do conhecimento científico no planejamento estratégico com foco na área comercial, assim se faz necessário definir os métodos da pesquisa.

Conforme Santos (2004) “a pesquisa científica também pode ser caracterizada como algo que o homem faz conscientemente com objetivo de responder a algumas de suas necessidades.”

Em relação aos objetivos o estudo de caso apresentado terá caráter descritivo, que de acordo com Cervo et. al (2002) esse tipo de pesquisa observa, registra, analisa e correlaciona os fatos ou os fenômenos (variáveis) sem manipulá-los. Também procura descobrir a frequência em que um fenômeno ocorre, sua relação e conexão com outros fatos, sua natureza e suas características.

Esta pesquisa se caracteriza como descritiva, pois tem como objetivo apresentar a importância da utilização do planejamento estratégico para a obtenção de um bom funcionamento da organização.

Com relação à pesquisa será abordagem qualitativa. Conforme Appolinário (2012), a análise através de pesquisa qualitativa tem como objetivo compreender um fenômeno em seu sentido mais intenso; ela apresenta certos elementos que implicam o fato de ser analisada e iniciada até mesmo ao longo da fase de coleta de dados.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Os procedimentos da pesquisa adotada serão realizados com base em pesquisa bibliográfica, estudo de caso e também com análises dos documentos gerenciais disponibilizados pela empresa. Já na abordagem do problema e aos objetivos, será de forma qualitativa.

Gil (2002) cita que sempre que houver ausência de informações, ou quando as informações não são claras para responder algum problema, precisa-se efetuar uma pesquisa científica. A finalidade das pesquisas científicas é buscar respostas as indagações e dúvidas diversas do ser humano.

A pesquisa e estudo ocorrerá em uma agroindústria do ramo apícola, com mercado externo e interno. A organização foi fundada em 1989 e conta com 35 colaboradores. Iniciaremos com pesquisa documental baseada no período de abril/2017 a março/2018, totalizando 12 meses, para propor a execução do planejamento estratégico na área comercial. Os dados utilizados serão primários, fornecidos diretamente pela administração da organização, mas quando conter números e dados confidenciais os mesmos serão modificados e fictícios para adaptação ao trabalho.

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo apresenta-se o estudo de caso desta pesquisa que visa propor a elaboração de um planejamento estratégico no setor comercial em uma agroindústria de médio porte, do ramo de beneficiamento de mel e derivados, localizada em Içara/SC. Para a sua realização efetuou-se entrevistas com os gestores, a fim de embasar a presente proposta.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Minamel teve seu início formal no ano de 1989. No entanto desde 1984, seu fundador, Agenor Sartori Castagna, em seus dias de folga como bombeiro militar em Içara-SC, fabricava colmeias para sua própria produção de mel. Diante destas circunstâncias, vislumbrou a oportunidade de empreender nesta área e decidiu encerrar as suas atividades como bombeiro militar para se dedicar integralmente nesta nova empreitada. Fundando assim a sua primeira empresa: Madeireira Luiza Mina Castagna ME, com foco em produção e comercialização de colmeias para os produtores de mel.

Diante da expansão do mercado de apicultura, tendo a oportunidade de comercializar o mel dos produtores locais que adquiriram suas colmeias, em 1989 fundou sua segunda empresa, a Minamel Agroindústria Ltda.

Figura 7 – Antiga x nova instalação da Minamel



Fonte: Arquivo Minamel (2018)

Com o passar dos anos a Minamel tornou-se uma empresa sólida conquistando liderança no mercado interno. Em 2001 identificou a oportunidade de expansão da comercialização de seus produtos para o mercado externo, tornando-se pioneira na exportação de mel a granel no país.

Situada no município de Içara-SC, a empresa possui uma localização privilegiada, próxima das principais rodovias do país e do porto de Itajaí-SC. Conta com uma área com mais de 10.000m², uma ampla unidade fabril e possui filial no estado do Maranhão para apoio na captação e armazenamento de matéria-prima.

A agricultura brasileira tem crescido significativamente em produtividade e qualidade técnica, situando o país como um dos polos produtores mundiais de alimentos. Com isso, a biodiversidade reconhecida internacionalmente impõe o Brasil entre os maiores reservatórios de fauna e flora mundial. Esses fatores possibilitam a produção de mel de alta qualidade e de grande escala. No momento atual o país ocupa a nona posição no *ranking* mundial dos países exportadores de mel.

O estado em que a matriz está localizada, Santa Catarina, é o quarto maior produtor nacional de mel e o segundo maior exportador. Já para a Minamel, a exportação a granel representa 70% de seu faturamento e 30% é destinado à comercialização no mercado interno, sendo 52% para vendas de fracionado, ou seja, os produtos comercializados com a marca Minamel, 36% para venda de consumo no processo industrial e 12% de marcas próprias. A Minamel encontra-se entre as três maiores exportadoras de mel do Brasil e também ocupa posição de destaque como uma das maiores exportadoras de Içara-SC.

Durante sua trajetória, a organização tem investido em gerenciar seus negócios com base em princípios éticos, como lealdade, respeito, transparência e integridade para que reflitam na qualidade de seus produtos.

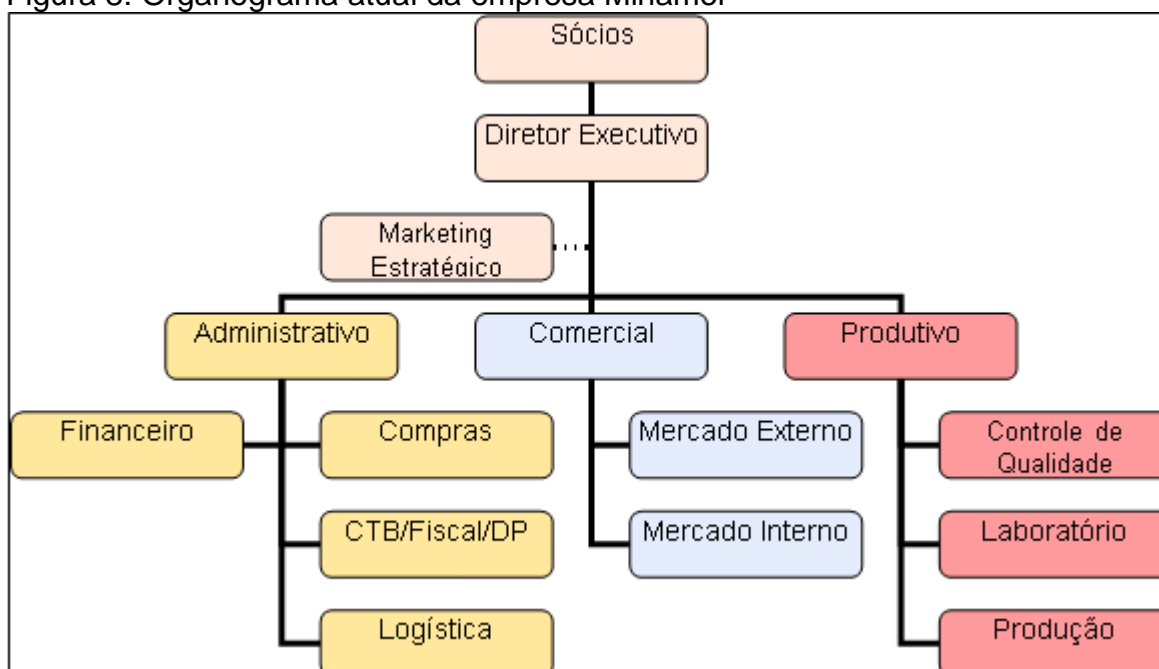
Atualmente a empresa encontra-se administrada pela segunda geração familiar, onde o fundador, Sr. Agenor Sartori Castagna, não participa mais diretamente nas tomadas de decisões, sendo os responsáveis pela administração dois dos seus filhos.

A sucessão familiar foi planejada desde 2004, quando o atual diretor passou por uma experiência de seis meses no exterior para aprimorar seu inglês e conhecer melhor o mercado internacional. A partir disso, retornando à empresa passou por todos os setores até chegar à diretoria em 2013.

Mesmo tratando-se de uma gestão familiar e centralizada, os sucessores buscam qualificar a administração para torná-la mais profissional possível. Prova disso é a constante busca pelo aprimoramento tanto na formação técnica, como em cursos e palestras voltadas à área empresarial com ênfase na agroindústria.

A Minamel conta com 35 colaboradores, sendo 12 da área administrativa, 3 do comercial, 20 alocados na produção e uma agência de *marketing* terceirizada, conforme ilustrado na Figura 8:

Figura 8: Organograma atual da empresa Minamel



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Destaca-se que a contabilidade da empresa é interna, tendo uma contadora responsável pela escrituração contábil, fiscal e também pela gestão de pessoas, na qual conta com uma auxiliar profissional da área de psicologia. A mesma contribui com os gestores da organização em suas tomadas de decisões fornecendo informações econômico-financeiras. O regime de tributação optado pela Minamel é o Lucro Real, de acordo com o Decreto nº 3.000/99.

Em relação à sua capacidade produtiva, a Minamel pode beneficiar até 10.000ton de mel por mês. No entanto, utiliza cerca de 50% apenas de sua capacidade, com somente um turno de trabalho e ocupando um parque fabril de 4.500m².

Suas linhas de produção são semiautomáticas, tornando-a referência em tecnologia para beneficiamento e envase de mel no Brasil. Essa automatização traz diversos benefícios como o aumento da sua produtividade e eficiência nos processos, maximização de sua produção, diminuição dos custos no produto final e melhorias na qualidade dos produtos.

É uma empresa criada para atender um mercado consumidor altamente exigente no quesito qualidade, tendo estabelecidos conforme a Figura 9 a sua missão, visão e valores:

Figura 9 – Missão, visão e valores estabelecidos pela empresa Minamel



Fonte: Arquivo Minamel (2018)

4.1.1 Produtos

A empresa Minamel atua no mercado interno com três linhas de produtos: fracionado, *Food Service* (indústria) e *Private Label* (marca própria). Nessas linhas existem subdivisões que compõem o seu *mix*. Todos são produtos destinados para o consumo normal e diário de mel, para suplementos, melhoria funcional da saúde e até como ingredientes para indústrias alimentícias.

Todos os itens derivados do mel são desenvolvidos na própria empresa, garantindo a sua qualidade e rastreabilidade desde o fornecedor até o consumidor final. Já a linha que contém o açúcar mascavo no seu *mix*, o mesmo é terceirizado e serve como alternativa para o foco de comercialização de produtos naturais que a empresa oferece.

Na linha de Fracionado, possui o portfólio de produtos compostos por mais de 40 itens e se dividem:

- ✓ **Linha Dia a Dia:** mel silvestre, mel orgânico, safras selecionadas e açúcar mascavo;

Figura 10 – Linha de Produtos Dia a dia



Fonte: Arquivo Minamel (2018)

- ✓ **Linha Saúde:** Spray de própolis, extrato de própolis, mel composto e pólen.

Figura 11 – Linha de Produtos Saúde



Fonte: Arquivo Minamel (2018)

O atendimento para *Food Service* é constituído por produtos a granel, ou seja, mercadorias comercializadas em grandes quantidades e sem embalagens fracionárias:

- ✓ **Linha *Food Service*:** Mel silvestre convencional ou orgânico e açúcar mascavo a granel.

Figura 12 – Linha de Produtos *Food Service*



Fonte: Arquivo Minamel (2018)

Para o mercado externo, é destinado o fornecimento dos produtos a granel.

A Minamel também oferece a terceirização de seus produtos para outras empresas, chamando esse serviço de *Private Label*. Isto é, todos os processos produtivos dos respectivos produtos ficam sob sua responsabilidade.

4.1.2 Fornecedores

O Brasil sendo um país tropical tem vantagem para a produção de mel, pois no verão é quente e chuvoso com temperaturas elevadas e o inverno seco, com estiagem e temperaturas amenas, favorecendo a floração e conseqüentemente a produção de mel.

Mesmo a região Sul do Brasil concentrando a maior produção de mel, e sendo estes os principais fornecedores da Minamel, faz-se necessário uma rede de fornecimento de todo o país. Haja vista que a demanda dos clientes da empresa é maior do que a oferta dos produtores regionais.

4.1.3 Mercado de Atuação



Atuante no mercado nacional e internacional, a Minamel possui dois canais de comercialização de seus produtos.

São segmentados em:

✓ **Comercialização no mercado internacional.**

A empresa movimenta anualmente 5.000 toneladas em produtos destinados à exportação. Sendo o principal produto comercializado o mel orgânico e em tambores de 285kg, seus principais clientes são:

Quadro 5: Clientes do mercado internacional da Minamel

Cliente	Estado/País	Logo
Wholesome Sweet	Texas/Estados Unidos	
Sunland Trading	Connecticut/Estados Unidos	
Lamex Agrifoods	Flórida/Estados Unidos	

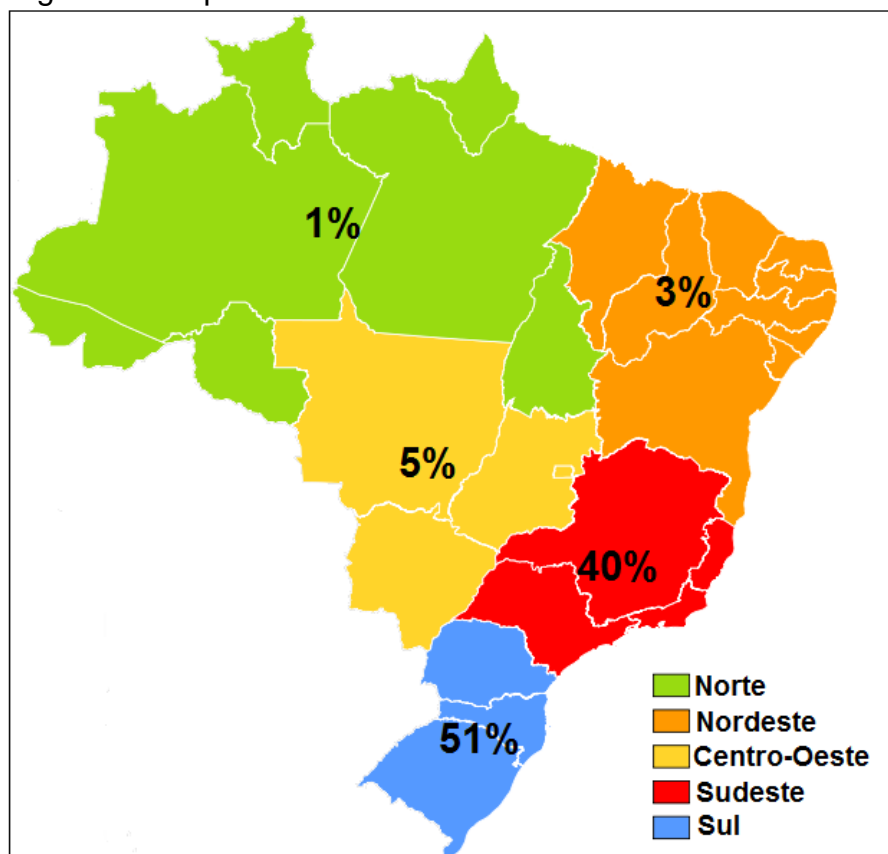
Fonte: Elaborado pela autora (2018)

✓ **Comercialização no mercado nacional.**

O público-alvo dos produtos comercializados pela organização são da área alimentícia e farmacêuticas. Os principais canais de atendimento são através de distribuidores, supermercados, lojas de produtos naturais, conveniências e indústrias.

Com intuito de ser uma marca reconhecida nacionalmente, a Minamel está presente em 19 estados brasileiros, conforme demonstra a Figura 13:

Figura 13: Representatividade de vendas da Minamel no Brasil



Fonte: Elaborado pela autora (2018)

A empresa oferece uma distribuição no mercado interno através de três divisões: fracionado, indústria e marca própria. A divisão de fracionado são os produtos oferecidos com sua marca, para distribuição em supermercados, lojas de produtos naturais, conveniências, farmácias, ou seja, destinados ao consumidor final.

Já a divisão chamada de indústria são os produtos a granel, vendidos em grandes quantidades e destinados para compor a lista de matéria prima dos produtos de terceiros, como por exemplo a utilização do mel na fabricação de barras de cereais.

E sua terceira divisão é denominada de marca própria, onde fabrica os mesmos produtos que já possui no portfólio da marca Minamel para os clientes que também desejam comercializa-los, mas com suas próprias marcas. No Quadro 6 estão relacionados três dos seus principais clientes por suas divisões:

Quadro 6: Clientes do mercado nacional da Minamel

Principais Clientes		
Fracionado	Indústria	Marca Própria
Comércio de Alimentos Treviso LTDA		
		
		

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

4.2 IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ÁREA COMERCIAL DO MERCADO INTERNO

Nesta etapa define-se um modelo de proposta para a implantação do planejamento estratégico na área comercial, com foco no mercado interno, da empresa Minamel Agroindústria Ltda.

Desta forma, o trabalho iniciou-se pela determinação da missão e visão da área, para definição das metas e organização do setor. A partir da captação dos dados obtidos nas entrevistas com os gestores, foi realizada a análise interna do setor comercial, definindo os pontos fracos e fortes e também a análise externa com as oportunidades e suas ameaças.

Após as conclusões dessas análises, determinar-se-ão os objetivos e as estratégias para execução do plano de ação focado em potencializar as oportunidades e minimizar as ameaças.

4.2.1 Missão da área comercial da Minamel Agroindústria Ltda

A missão da área comercial da Minamel foi elaborada para atender a equipe de vendas e seus clientes. A proposta ficou assim definida: **“Trabalhar no objetivo de auxiliar nossos clientes com um atendimento personalizado e de confiança, para que se sintam satisfeitos pela escolha da marca. Ter liderança na venda e pós-venda de nossos produtos, oferecendo qualidade para aumentar a inserção do mel na vida das pessoas.”**

O estabelecimento desta meta tem o propósito de fazer com que os clientes recebam um atendimento de qualidade, de sentirem-se satisfeitos por escolher a Minamel e em retorno os colaboradores da empresa recebam a motivação para continuarem produzindo produtos saudáveis e melhorando a qualidade de vida da população.

Na sequência, aborda-se a visão estratégica do setor comercial da empresa, que está em harmonia com a missão do setor e também com missão e visão geral da organização.

4.2.2 Visão da área comercial da Minamel Agroindústria Ltda

A visão estratégica da área comercial da empresa foi elaborada de acordo com os objetivos de onde a Minamel pretende chegar. Diante disto, apresenta-se a seguinte visão: **“Ser referência na comercialização de mel com qualidade, dobrando sua participação no mercado interno até 2023.”**

Estabelecida estas etapas, em seguida buscou-se identificar as principais características que possam servir como subsídios estratégicos.

4.2.3 Análise Interna da área comercial da Minamel Agroindústria Ltda

Para a Minamel elaborar os planos de ação necessários para o atingimento de sua visão estratégica, faz-se necessária a análise interna da área comercial voltada ao mercado nacional.

4.2.3.1 Pontos Fortes

Os gestores da Minamel descreveram como pontos fortes os fatores positivos internos da empresa que procedem como facilitadores de sua capacidade para atender às finalidades propostas. Estes pontos estão apresentados no Quadro 7:

Quadro 7 – Pontos fortes da área comercial da Minamel

Pontos Fortes		
1	Carteira renomada dos principais clientes	Seus principais clientes são conhecidos nacionalmente, e até internacionalmente, trazendo credibilidade para apresentação e abertura às novas negociações.
2	Produtos com qualidade e boa aceitação no mercado	Padronização de embalagens e rótulos, preservação das propriedades do mel, transparência dos processos produtivos e priorização da qualidade geram confiança da marca para os consumidores.
3	Equipe de vendas motivada	Acreditam no potencial da Minamel, principalmente dos produtos que comercializam e da capacidade que a empresa possui para alcançar novos mercados.
4	Relações comerciais sólidas e duradouras	Possuem relação com fornecedores e clientes de longa data, trazendo segurança em determinadas relações comerciais.

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Identificado alguns de seus pontos fortes, faz-se necessário a continuação da análise dos pontos fracos para redução ou eliminação destes.

4.2.3.2 Pontos Fracos

No Quadro 8 apresentam-se os principais fatores que devem ser gerenciados de melhor forma pela organização no setor comercial com atuação no mercado nacional.

Quadro 8 – Pontos fracos da área comercial da Minamel

Pontos Fracos		
1	Relação comercial empírica	A falta de um líder com experiência adquirida em fundamentos teóricos, sendo a gestão organizada pelo conhecimento humano e suas noções práticas.
2	Equipe do setor com quantidade de colaboradores insuficiente	A aglomeração de funções restritas aos funcionários do setor impossibilita a mesma de abrir novas vagas e de realizar a melhor distribuição. Com essa restrição, a Minamel impossibilita o crescimento através de suas vendas.
3	Falta de atuação estratégica da diretora comercial	Em razão do número insuficiente de colaboradores no setor, a diretora realiza funções excessivamente operacionais.
4	Tímida participação em feiras e eventos	Inexistência de dotação orçamentária específica, gera uma participação em feiras e eventos abaixo do necessário para angariar novos e relevantes clientes.

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Definidos os pontos fortes e fracos, inicia-se a análise externa da empresa, contemplando suas oportunidades e ameaças.

4.2.4 Análise Externa da área comercial da Minamel Agroindústria Ltda

Nesta etapa verifica-se as oportunidades e ameaças que devem ser consideradas no desenvolvimento do planejamento estratégico.

4.2.4.1 Oportunidades

As principais oportunidades relacionadas pelos gestores da Minamel estão elencadas no Quadro 9:

Quadro 9 – Oportunidades da área comercial da Minamel

Oportunidades		
1	Amplio mercado interno a explorar	Empresas concorrentes com abrangência local e limitada, com gestão estratégica ineficiente e limitado potencial de crescimento.
2	Ausência de uma marca líder referência no país	Nicho de mercado oportuno por não possuir uma principal marca modelo, possibilitando o aumento da rede de distribuição.
3	Baixo surgimento de novos concorrentes	O mercado concorrente da Minamel permanece inalterado nos últimos anos. Desta forma, torna-se possível entender e mapear com maior segurança as empresas do setor, criando estratégias com maior probabilidade de sucesso.
4	Conscientização da população para uma alimentação saudável	A empresa trabalha com mel e açúcar mascavo, sendo que estes alimentos naturais estão em alta por conseguirem substituir alguns alimentos prejudiciais à saúde. Diversas organizações, tanto governamentais como não-governamentais atuam na divulgação de campanhas que incentivam o consumo saudável dos alimentos comercializados pela empresa.

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Prossegue-se para o estudo da identificação das ameaças externas que a empresa pode ser afetada diretamente em seu desenvolvimento.

4.2.4.2 Ameaças

Na análise dos riscos externos, a Minamel objetivou elimina-los ou reduzi-los para que a mesma não seja afetada negativamente. O Quadro 10 apresenta as ameaças mais relevantes.

Quadro 10 – Ameaças da área comercial da Minamel

Ameaças		
1	Quebras de safras	Riscos das intempéries específicas ou próprias da cultura do mel, pois caso haja uma redução significativa na produção de mel a empresa terá dificuldades de garantir a entrega de seu portfólio, bem como para manter o preço previamente acordado.
2	Legislação brasileira – órgão fiscalizador	As inspeções realizadas por um órgão de competência federal (MAPA) não possuem regras e legislação específica para industrialização do mel. Desta forma, somente resta a aplicação análoga àquela aplicada para qualquer produto de origem animal.
3	Produtos similares com preço significativamente inferior ao mel	Baseando-se na disposição dos pontos de vendas nos supermercados, o mel encontra-se ao lado de doces, geleias e glicose de milho. Sendo que em alguns casos, esses produtos são comercializados por preços menores que os valores praticados no mel, possibilitando que os consumidores façam a troca para não impactar no orçamento familiar.
4	Preconceito com mel de indústria	Na percepção de muitos consumidores, o mel de qualidade são os comercializados de forma caseira ou artesanal. Os quais não possuem rótulos identificando sua procedência, registros nos órgãos fiscalizadores e gerando dúvidas quanto a higiene adequada.

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Após a definição das análises internas e externas da Minamel, elencam-se os objetivos descritos abaixo, que a organização pretende alcançar para auxiliar em sua gestão.

4.2.5 Objetivos da área comercial Minamel Agroindústria Ltda

Após a definição da missão e da visão estratégica da área comercial, da identificação dos pontos fortes e fracos, das oportunidades e ameaças externas, realizam-se as condições para alcançar os objetivos de almejar a maior eficiência comercial da Minamel.

Quadro 11 – Objetivos da área comercial da Minamel

Área	Objetivos estratégicos
Comercial	Fortalecer a marca
	Ampliar a capacidade comercial
	Priorizar a comercialização dos produtos da linha fracionado

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Os objetivos estratégicos acima demonstram o foco primordial de atuação da gestão. Para cada um destes será detalhado em estratégias específicas, denominados planos de ação.

4.2.6 Definição das estratégias e elaboração dos planos de ação da área comercial Minamel Agroindústria Ltda

A criação dos objetivos estratégicos da empresa em estudo, focados na área comercial, teve seu fundamento a partir das análises internas e externas listadas anteriormente.

A definição da elaboração dos planos de ação é baseada no modo atual desempenhada pela organização, propondo novas formas e melhorias em seus procedimentos, para que contemplem os objetivos propostos.

Destaca-se que as ações apresentadas nos objetivos, são de execução imediatas e que seus reflexos embasarão para os resultados futuros, conforme planejamento do alcance da visão estabelecida para cinco anos.

a) Objetivo 01/03 – Fortalecer a marca

Tendo como objetivo o fortalecimento da marca, fez-se necessário a apresentação de duas estratégias que objetivam atingir a meta estabelecida.

✓ Objetivo 01: Fortalecer a marca

Estratégia 01: Geração de marketing de conteúdo

A marca Minamel existe no mercado nacional há mais de 29 anos, repassando junto com sua tradição, a confiança e credibilidade aos clientes e seus consumidores. O objetivo de fortalecer a marca é de ocupar o espaço de liderança e referência no mercado de mel, que atualmente encontra-se vago.

Aproveitando o nicho de comemoração do aniversário de 30 anos, os planos de ação baseiam-se em *marketing* comemorativo, tendo como consequência o aproveitamento do conteúdo gerado para utilização nas feiras e eventos, na aparição em mídias, redes sociais, jornais, ou em qualquer outro canal de divulgação da marca e ações realizadas.

O Quadro 12 demonstra a proposta de ações a serem executadas:

Quadro 12: Plano de ação – Objetivo 1 – Estratégia 01/02

Área	COMERCIAL			
Objetivo 1	Fortalecer a marca			
Estratégia 01/02	Criação do plano de marketing: Minamel 30 anos			
Início previsto	Término previsto			
Julho / 2018	Junho / 2019			
Ação	Área responsável	Prazo	Como?	Custo
Levantamento dos orçamentos da agência de publicidade	Diretora comercial	31/07/2018	Escolher as três melhores propostas para apresentar ao Diretor e aos sócios	Sem custo
Reunião de apresentação das propostas recebidas aos sócios e definição da agência escolhida	Diretora comercial	15/08/2018	Apresentando os orçamentos recebidos e detalhando os serviços oferecidos	Sem custo
Contratação da agência	Diretora comercial	31/08/2018	Assinatura do contrato	R\$ 20 mil
Confecção do material publicitário	Departamento de compras	30/09/2018	Enviando material para a gráfica parceira	R\$ 50 mil
Criação de um vídeo institucional-publicitário dos 30 anos	Diretor executivo	31/10/2018	Contratando uma equipe de profissionais para elaboração	R\$ 15 mil
Evento de lançamento do vídeo institucional-publicitário	Diretor executivo	01/12/2018	Realizando um coquetel de lançamento com principais fornecedores, clientes, parceiros, imprensa, classe política e empresarial	R\$ 40 mil
Campanha publicitária de premiação de brindes para os consumidores	Diretora comercial	01/12/2018	Utilização da tecnologia da realidade aumentada nos rótulos como edição limitada e comemorativa	R\$ 50 mil

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Definida a estratégia 01, passa-se a demonstrar a estratégia seguinte.

Estratégia 02: Participação ativa em feiras e eventos

A participação nas feiras e eventos é de grande importância para a organização, tanto para divulgação da marca, quanto para novos contatos de fornecedores e clientes. Nas feiras encontra-se um grande público rotativo, fazendo com que clientes que ainda não mantenham relações comerciais com a Minamel, tenham a oportunidade de conhecer e de tornar-se um.

Aproveitar a oportunidade de iniciar as negociações comerciais pessoalmente vai além de apenas conversar com o cliente. Criando um estande que esteja de acordo com a identidade da marca e que leve aos visitantes uma boa experiência em estarem conhecendo o espaço, são características que estarão de acordo com a segunda estratégia elaborada, conforme descrito no Quadro 13 abaixo com os planos de ação propostos:

Quadro 13: Plano de ação – Objetivo 1 – Estratégia 02/02

Área	COMERCIAL			
Objetivo 1	Fortalecer a marca			
Estratégia 02/02	Participação ativa em feiras e eventos			
Início previsto	Término previsto			
Julho / 2018	Junho / 2019			
Ação	Área responsável	Prazo	Como?	Custo
Realização da agenda de eventos do setor	Diretora comercial	31/07/2018	Levantamento dos eventos relevantes	Sem custo
Reunião de apresentação da agenda ao Diretor Executivo para aprovação da participação	Diretora comercial	15/08/2018	Apresentando as datas e relevância de tais eventos para aprovação da quantidade de visitas a serem realizadas e de exposições	Sem custo
Contratação dos eventos	Diretora comercial	30/06/2019	Contato com os organizadores para assinar contratos	R\$ 20 mil
Participação na EXPOAGAS	Área Comercial	23/08/2018	Exposição da marca com stand personalizado com os materiais confeccionados na Estratégia anterior	R\$ 10 mil

Participação na SUPER RIO EXPOFOOD	Área Comercial	31/03/2019	Exposição da marca com stand personalizado com os materiais confeccionados na Estratégia anterior	R\$ 10 mil
Participação na MERCOSUPER	Área Comercial	11/04/2019	Exposição da marca com stand personalizado com os materiais confeccionados na Estratégia anterior	R\$ 10 mil
Participação na NATURALTECH	Área Comercial	10/06/2019	Exposição da marca com stand personalizado com os materiais confeccionados na Estratégia anterior	R\$ 10 mil

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Finalizada a apresentação das propostas de estratégias do Objetivo 01, continua a exposição dos demais objetivos para a execução do plano de ação.

b) **Objetivo 02 – Ampliar a capacidade comercial**

Conforme as informações obtidas com o Diretor Executivo e Gerente Comercial, a desestruturação da equipe de vendas é uma deficiência do setor que traz diversos pontos negativos e que impede o crescimento da empresa do jeito que necessita.

Abaixo demonstra-se o segundo objetivo e suas estratégias para alcançá-los:

✓ **Objetivo 02: Ampliar a capacidade comercial**

Estratégia 01: Reestruturação da equipe de vendas interna

Para a organização possuir bons resultados nas vendas, é preciso ter uma equipe qualificada e que consiga atingir as metas propostas. Essa estratégia tem a missão de solucionar a deficiência encontrada na equipe, fazendo a contratação de novos colaboradores, permitindo a reestruturação das funções e tarefas de cada um.

O Quadro 14 representa as propostas de mudanças para melhoria do setor:

Quadro 14: Plano de ação – Objetivo 2 – Estratégia 01/02

Área	COMERCIAL			
Objetivo 2	Ampliar a capacidade comercial			
Estratégia 01/02	Reestruturação da equipe de vendas interna			
Início previsto	Término previsto			
Julho / 2018	Junho / 2019			
Ação	Área responsável	Prazo	Como?	Custo
Seleção de um profissional para função de gerente de vendas	Setor de RH	30/06/2018	Divulgar a vaga e realizar as entrevistas para definição	Salário mensal de R\$ 5 mil + comissão
Seleção de um profissional para função de auxiliar „nb de vendas	Setor de RH	15/07/2018	Divulgar a vaga e realizar as entrevistas para definição	Salário mensal de R\$ 2 mil + comissão
Realizar treinamento e capacitação em negociações comerciais	Gerente Comercial	15/08/2018	Contratação de uma empresa de assessoria em vendas para realização do curso <i>in loco</i>	R\$ 10 mil
Elaboração das metas e estratégias no setor	Diretora Comercial	31/08/2018	Definir as metas da equipe e individual, bem como as estratégias gerais e específicas	Sem custo
Criação de um relatório gerencial de acompanhamento da execução do plano de vendas	Diretora Comercial	31/08/2018	Alinhar com a Diretoria Executiva o procedimento de gestão do desempenho do setor comercial	Sem custo

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Definida a estratégia 01 do Objetivo 2, passa-se a demonstrar a estratégia seguinte.

Estratégia 02: Ampliar a atuação comercial na região sudeste

A região Sudeste do país tem um grande potencial comercial, concentrando as sedes das maiores empresas de diversos setores que são importantes para a empresa em estudo. Verificando a potencialidade a explorar, vislumbra-se a necessidade de iniciar seu reposicionamento nas vendas pelos maiores estados da região: São Paulo e Minas Gerais.

Com esse reposicionamento e execução de abertura de novos clientes na região Sudeste, a demanda nas demais regiões surgirá pela necessidade de possuírem os produtos da marca em suas redes de distribuição.

Os planos de ação para iniciar o atendimento estão descritos no Quadro 15:

Quadro 15: Plano de ação – Objetivo 2 – Estratégia 02/02

Área	COMERCIAL			
Objetivo 2	Ampliar a capacidade comercial			
Estratégia 02/02	Ampliar a atuação comercial na região sudeste			
Início previsto	Término previsto			
Julho / 2018	Junho / 2019			
Ação	Área responsável	Prazo	Como?	Custo
Fazer levantamento da potencialidade das regiões a serem exploradas comercialmente	Diretora Comercial	31/08/2018	Contratação de empresa especializada em inteligência comercial	R\$ 25 mil
Criar agenda de futuros atendimentos potenciais	Diretora Comercial	30/09/2018	Elaborar cronograma de início de negociações com grandes clientes definidos no estudo específico	Sem custo
Efetuar as visitas de prospecção de novos grandes clientes	Diretora Comercial	30/04/2019	Visitar novos clientes para apresentação da empresa e dos produtos, visando a comercialização e novos negócios	R\$ 40 mil

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Abaixo está descrito o último objetivo do plano de ação, nele encontra-se duas estratégias como sugestão para o plano de ação cumprir com a visão definida.

- c) Objetivo 03 – Priorizar a comercialização dos produtos da linha fracionado

A empresa possui três linhas de comercialização dos produtos, a fracionada, indústria e *private label* (marca própria), na qual os produz para seus concorrentes.

Com o objetivo de fortalecimento da marca, de ampliação da capacidade comercial da Minamel, o terceiro objetivo é focar prioritariamente em comercializar seus próprios produtos, ou seja, a linha fracionada.

Para alcançar esse objetivo, estabeleceram-se duas estratégias conforme listadas a seguir:

✓ **Objetivo 03: Priorizar a comercialização dos produtos da linha fracionado**

Estratégia 01: Investir em ações promocionais nos supermercados

As grandes redes de supermercados são onde os produtos da Minamel mais possuem rotatividade, pois são nesses estabelecimentos comerciais que as pessoas procuram o mel e derivados.

Para impulsionar a venda dos seus produtos com a sua marca, define-se algumas estratégias comerciais, promocionais e de divulgação nesse canal de distribuição.

As ações da priorização de vendas estão elencadas abaixo no Quadro 16:

Quadro 16: Plano de ação – Objetivo 3 – Estratégia 01/02

Área	COMERCIAL			
Objetivo 3	Priorizar a comercialização dos produtos da linha fracionado			
Estratégia 01/02	Investir em ações promocionais nos supermercados			
Início previsto	Término previsto			
Julho / 2018	Junho / 2019			
Ação	Área responsável	Prazo	Como?	Custo
Elaboração do projeto de investimentos para a escolha dos clientes	Diretora Comercial	15/08/2018	Definindo as redes com maior relevância para aplicar o investimento, decidir as maneiras à propor para pagamento	Sem custo
Definição das maneiras de investimento, ou seja, das ações à serem realizadas	Diretora Comercial	30/08/2018	Ações de desconto, publicações em encarte/redes sociais, ponta de gôndola, ponto de venda extra, ilhas extras nos corredores, bonificação em clube de trocas	Sem custo

Apresentar aos clientes supermercadistas o projeto e definir ações	Diretora Comercial	10/10/2018	Definir uma ação diferente para cada cliente	R\$ 100 mil
Impulsionar divulgação aos clientes finais	Gerente Comercial e agência de marketing	31/03/2019	Divulgar nas redes sociais da Minamel as ações vigentes nos clientes	R\$ 8 mil
Acompanhar evolução nas vendas	Gerente Comercial	30/06/2019	Elaborar relatórios gerenciais	Sem custo

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Após os cinco planos de ação definidos na Estratégia 01, para efetivar o Objetivo 3, o próximo tópico relata a última estratégia a ser tomada pela organização.

Estratégia 02: Analisar a viabilidade de rede de franquias

Conforme os objetivos traçados para fortalecimento da marca e priorização da comercialização dos produtos da linha fracionado, surge a oportunidade para viabilizar uma rede de franquias utilizando o nome Minamel.

A rede de franquias seria proposta para comercialização dos produtos já existentes e de uma linha especial criada somente para as mesmas. O Quadro 17 abaixo representa as etapas da viabilização:

Quadro 17: Plano de ação – Objetivo 3 – Estratégia 02/02

Área	COMERCIAL			
Objetivo 3	Priorizar a comercialização dos produtos da linha fracionado			
Estratégia 02/02	Analisar a viabilidade de rede de franquias			
Início previsto	Término previsto			
Julho / 2018	Junho / 2019			
Ação	Área responsável	Prazo	Como?	Custo
Contratar uma consultoria especializada em gestão de franquias	Diretora Comercial e Executivo	15/08/2018	Negociação com as consultoras para orçamentos	R\$ 10 mil

Estudar a viabilidade de abertura de uma rede de franquias de quiosques	Diretora Comercial e Executivo	31/08/2018	Levantamento e detalhamento das informações para implantação da abertura de franquias	Sem custo
Definir os pontos sobre o modelo franqueável	Consultoria contratada	30/09/2018	Estabelecer o formato das lojas, as taxas que serão praticadas, quanto e como serão cobradas, prazo de retorno do investimento, logística de abastecimento, e outros detalhes do <i>franchising</i>	Sem custo
Criar uma linha específica de produtos para comercialização nas franquias	Diretora Comercial	15/10/2018	Inserir produtos diferentes que tenham relação com o mel, sejam eles produtos gourmet ou até brindes/presentes	R\$ 15 mil
Divulgar a abertura do modelo de franquia	Agência de marketing	30/11/2018	Participação em feiras e eventos do setor, publicação em redes sociais	R\$ 30 mil

Fonte: Elaborado pela autora (2018)

Após a demonstração de todos os objetivos, suas estratégias e seus planos de ação, o próximo tópico realiza uma organização com as quatro perspectivas do mapa estratégico

4.3 CONSIDERAÇÕES DO ESTUDO DE CASO

Diante da definição da missão, visão e planos de ação propostos para a área comercial voltado ao mercado interno da Minamel, sugere-se aos gestores os seguintes pontos:

- a) Seja discutido internamente na empresa os pontos abordados na presente proposta, com a devida profundidade e detalhamento que as ações e estratégias devem ser abordadas;
- b) Após esta revisão, que fosse divulgado para os demais setores envolvidos diretamente com as vendas do mercado interno, para que todos possam compreender o planejamento definido pela alta gestão, bem como contribuir com o atingimento das metas;
- c) Como forma de acompanhar o desempenho periódico e parcial das metas estabelecidas na presente proposta, sugere-se a adoção imediata da utilização do orçamento empresarial para a Minamel;

- d) Além da ferramenta do orçamento exposta acima, entende-se também a necessidade de utilizar a técnica de gestão dos indicadores de desempenho, previstas na tecnologia do *BSC*.
- e) Por fim, diante da rápida mudança dos cenários econômico, político e social, recomenda-se a revisão anual do planejamento estratégico aprovado pelos gestores, com o objetivo de observar o comportamento dos pontos fortes e fracos da Minamel, das oportunidades e ameaças e das demais variáveis que possam interferir nos planos estabelecidos.

Sendo estas as considerações, conclui-se a presente proposta que teve como intuito principal a implantação do planejamento estratégico na área comercial da Minamel, com foco no mercado interno

5 CONCLUSÃO

O planejamento estratégico apresenta como uma alternativa que pode propiciar as organizações oportunidades de rever as suas relações empresariais no mercado com seus clientes, fornecedores e demais entidades como bancos, fisco e órgão fiscalizadores.

Na confecção de um plano que possa realmente ser exequível, faz-se necessário que as etapas sejam divididas entre níveis operacionais, táticos e estratégicos. Cada um destes tem função específica e devem possuir um alinhamento perfeito para que os objetivos sejam alcançados.

O processo de implantação do planejamento estratégico deve ser construído de forma participativa com todos os colaboradores envolvidos. Este procedimento possui dois objetivos, o primeiro em garantir um plano que possa ser aceito e executado pelos setores, e em segundo lugar, que consiga envolver profundamente a totalidade dos participantes em um único foco.

Um dos pontos que mais se exige dos profissionais que lideram o processo de planejamento estratégico dentro de uma entidade, diz respeito a confecção de cenários futuros em que a organização possa enfrentar. Sendo assim, conhecimentos profundos sobre o mercado em que a empresa atua, a situação econômica e política do país e do mundo, e uma leitura adequada dos riscos e ameaças podem ser diferenciais na eficácia do planejamento.

De nada adianta elaborar um excelente plano estratégico se não ocorrer um adequado acompanhamento do processo. Recomenda-se que as instituições criem mecanismos de validação que possam garantir aos gestores e acionistas que o plano está sendo rigorosamente cumprido. O orçamento empresarial e o *Balanced Scorecard* podem suprir estas exigências, desde que adequadamente utilizados.

Em relação ao estudo de caso, percebeu-se que a Minamel possui uma gestão relativamente profissional e experiente, com a existência de um planejamento estratégico genérico. No entanto, o detalhamento e planos de ação sugeridos para um setor estratégico da empresa, área comercial do mercado interno, pode iniciar uma cultura de discussão e análise mais profunda das suas atividades.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2003.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 2012.
- APPOLINARIO, Fábio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa**. 2ª ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- CATELLI, Armando. et al. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia científica**. 5. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002. 242 p.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COSTA, Eliezer Arantes Da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.
- HARRISON, Jeffrey.S. **Administração estratégia de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- KAPLAN, Robert S,; NORTON, David P. **Estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 22. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LUCCA, Giancarlo. **Gestão estratégica balanceada: um enfoque nas boas práticas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2013.
- MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, 2014.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 17. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- PADOVEZE, Clóvis Luis. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. 1. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2003. 483 p.

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

SOUZA, Acilon Batista de. **Curso de Administração Financeira e Orçamento: princípios e aplicações**. São Paulo: Ed. Atlas, 2014, p. 363.

WERNKE, Rodney. **Gestão de Custos: Uma abordagem Prática**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

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

TIFFANY, Paul; PETERSON, D. Stevan. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999. 386 p. (Dummies)

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. 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.