

FACULDADE DOCTUM DE ADMINISTRAÇÃO DA SERRA

ELIZABETH REIS DA SILVA

PAULO HENRIQUE CAROBIN

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NAS EMPRESAS

SERRA

2016

**ELIZABETH REIS DA SILVA
PAULO HENRIQUE FRANCELINO CAROBIN**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO
NAS EMPRESAS**

Trabalho de conclusão de Curso submetido à Faculdade Doctum de Administração da Serra, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Dr. Professor Antônio Carlos Nascimento Valente

**SERRA
2016**

ELIZABETH REIS DA SILVA

PAULO HENRIQUE CAROBIN

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE
GESTÃO NAS EMPRESAS**

Artigo Científico apresentado à Faculdade Doctum de Administração da Serra como
requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração

Aprovada em 14 de Dezembro de 2016.

COMISSÃO EXAMINADORA:



Profº. Esp.: ANTÔNIO CARLOS NASCIMENTO VALENTE

(Faculdade Doctum de Administração da Serra)



Profº. Esp.: JULIANO MALTA

(Faculdade Doctum de Administração da Serra)



Profº. Esp.: FABRÍCIA FORZA PEREIRA LIMA DE OLIVEIRA

(Faculdade Doctum de Administração da Serra)

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO NAS EMPRESAS¹

CAROBIN, Paulo Henrique Francelino; SILVA, Elizabeth Reis²

RESUMO

Em uma dinâmica societária altamente globalizada, em que os mercados estão constantemente em processo de inovação e concorrência, urge a necessidade de alavancar procedimentos capazes de viabilizar as conquistas dos objetivos propostos pelas organizações. Sabe-se que a eficiência, a eficácia e a efetividade não são conquistadas sem que haja a consolidação de um planejamento. O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão capaz de estabelecer os objetivos, as potencialidades da empresa, bem como reconhecer os desafios a serem enfrentados.

O presente artigo tem por objetivo fundamentar as técnicas do planejamento estratégico e identificar as vantagens e as dificuldades para sua implantação. O alcance do objetivo proposto conta com pesquisa bibliográfica relacionada à temática, com abordagem conceitual, e com estudo de caso numa empresa de pequeno porte, mostrando os principais desafios e possibilidades a sua concretização.

PALAVRAS CHAVES: Planejamento estratégico, ferramenta de gestão, oportunidades.

¹ O presente texto corresponde ao Trabalho de Conclusão de Curso de Administração e foi produzido com requisito parcial para obtenção de título de bacharel.

² Aluno (s) do curso de Administração da Faculdade Doctum de Administração da Serra turma 2016/2. E-mail dos autores: elizareiss@hotmail.com, Paulo.carobin@hotmail.com.

INTRODUÇÃO

O processo de globalização que envolve os diversos setores da economia moderna cria um contexto de mudanças continua no mundo dos negócios, que obrigam as empresas a uma busca constantes de meios para acompanhar as mudanças originadas deste processo e mantendo a competitividade necessária para garantir a sobrevivência de cada negócio. As contínuas mudanças no ambiente de negócios reforçam o reconhecimento da importância do desenvolvimento de planejamentos estratégicos eficazes, devido às constantes instabilidades, turbulências e dinamismos. Através do planejamento estratégico é possível minimizar os efeitos das oscilações existentes no mercado na administração da empresa.

As novas diretrizes da dinâmica econômica oriundas do processo de globalização da economia mundial espriam-se por toda a superfície do globo, e tem como efeito imediato a necessidade de novas estratégias para assegurar o andamento do processo produtivo que sustenta a economia. Segundo Paiva, Lepre e Pinheiro (2010, p.02) devido as frequentes mudanças e transformações desencadeadas pela globalização relacionadas a economia, política, social, cultural, tecnológicas e com elevada concorrência com reflexos diretos na organização é quase impossível administrar sem um plano de negócio ou um planejamento estratégico.

Planejamento estratégico é um modelo de planejamento que possibilita o reconhecimento da totalidade da empresa, ou seja, é possível desvendar suas principais dificuldades e desafios, suas principais qualidades e vantagens perante as outras empresas, bem como, os objetivos a serem estabelecidos.

Racionalizar o uso dos recursos é um procedimento primordial para a gestão qualitativa das organizações, logo, o planejamento estratégico possibilita o aproveitamento racional dos recursos existentes na empresa, um ingrediente indispensável para o aumento da margem de lucro.

Com as considerações acima, aliada ao reconhecimento de que a dinâmica econômica global requer sempre processos de renovação e dinamização na esfera produtiva, o esforço realizado no presente trabalho volta-se para uma abordagem

que contempla a contribuição do entendimento de diferentes autores acerca da temática, de elementos históricos que permitem elucidar os desdobramentos que culminaram na necessidade do uso do planejamento estratégico, suas características e contribuições para as organizações empresariais.

1. DEFINIÇÃO DE PLANEJAMENTO

O conceito de planejamento vem se aperfeiçoando ao longo do tempo, embora a prática preceda a definição dos primeiros conceitos. Barbosa e Brodani (apud. Hindle 2002, p.142) afirma que:

Os primeiros conceitos de planejamento embora nem reconhecidos como tais, devem provavelmente ter surgido ainda na pré-história, entre as primitivas “donas-de-casa”, que tinham que de certa forma ter certos conhecimentos de planejamento. O autor exemplifica que ao não ter espaço e nem tecnologia para conservar alimento, era necessário programar o término do preparo da refeição para um momento que o companheiro estivesse presente, saber o momento de enviar um dos filhos para buscar gravetos ou tirar leite de cabras, e assim eram desenvolvidos conceitos muito semelhantes ao que hoje se chama cientificamente de planejamento, controle de orçamento, estoque, produção, logística etc.

Silva (2001, p.89), colabora afirmando que o planejamento é a parte fundamental da administração, e tem suas origens nas mais remotas civilizações, desde o momento em que o homem precisou realizar tarefas e organizar recursos disponíveis. Em sua obra Teorias da Administração, o autor descreve civilizações como os Sumérios, os Egípcios, os Babilônios e Chineses entre outros, exemplificando tal afirmação.

Atualmente o significado de planejamento inclui a formulação sistemática de objetivos e ações alternativas, que ao fim, a opção será feita sobre o melhor plano. Também diz respeito a implicações futuras de decisões feitas no presente, pois é um processo de decisões recíprocas e independentes que visam alcançar objetivos estabelecidos anteriormente.

Por definição, planejamento significa desenvolvimento de um programa para a realização de objetivos e metas organizacionais, envolvendo a escolha de um curso de ação, a decisão antecipada do que deve ser feito, a determinação de quando e como a ação deve ser realizada. Desta forma, o planejamento proporciona a base para a ação efetiva que resulta da capacidade da administração de prever e preparar-se para mudanças que poderiam afetar os objetivos organizacionais. Junior, Queiroz, Hékiz (apud. MEGGINSON et al., 1986).

Chiavenato (2004) aponta que as consequências diretas desse processo foram: a abertura dos mercados, a integração dos países em blocos econômicos e o aumento do poder da corporação multinacional. As empresas precisam estar a todo o momento mostrando a sua real importância para a sociedade, investindo em sua sobrevivência frente às adversidades e, essas possibilidades somente são concretizadas quando inseridas em processos de planejamento.

2. DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA

Numa administração estratégica é efetuado o planejamento estratégico da empresa, que concentra sua missão, visão e valores. Nele são estabelecidos conjuntos de opções, diretrizes e valores determinados pela alta administração da empresa, para que a empresa possa se desenvolver ao longo do tempo, mantendo-se competitiva no mercado. É através das estratégias que se estabelecem os objetivos, metas, projetos, orçamentos, logística, táticas, planos de ação, e também antecipa os possíveis problemas que podem ocorrer ao longo do percurso, diminuindo os riscos e aumentando as possibilidades de sucesso da empresa, ou seja a definição de uma boa estratégia defini como a empresa competirá e quais serão as metas e políticas estabelecidas para alcançar o objetivo.

A administração estratégica é um processo contínuo que, acima de tudo, procura preparar a empresa para enfrentar e vencer desafios, enxergar ameaças e oportunidades que ainda não existem.

A palavra estratégia é composta pelas palavras gregas *strato*, que significa exército, e *agein* que quer dizer liderar. O *strategos* em Atenas era um título dado a um general eleito durante a guerra com a Pércia no século Vinte Depois de Cristo.

Portanto, podemos entender que a formação da estratégia deve estar atrelada ao ambiente interno e externo das empresas e o gestor deve definir e operacionalizar ações que aumentem e melhore os resultados da empresa.

Segundo Christensen e Rocha (1995, p. 291), as origens do termo estratégia encontram-se na teoria militar, de onde foi adotado, significando a utilização do combate para atingir a finalidade da guerra.

Ainda para Christensen e Rocha (1995, p.291), no contexto organizacional, a estratégia corresponde à capacidade de se trabalhar contínua e sistematicamente o ajustamento da organização às condições ambientais que se encontram em constante mudança, tendo sempre em mente a visão de futuro e a perpetuidade organizacional.

Em relação a definição de estratégia Barbosa e Brodani (2005, pag. 109), afirmam que:

No significado em geral sobre “estratégia” observa-se que seu norte principal diz respeito a ser capaz de posicionar-se corretamente frente às situações principalmente quando se está diante de incertezas e turbulências do ambiente, seja ele no plano financeiro, seja no âmbito de suas atividades internas e processuais.

Sendo assim, entendemos que estratégia abrange a capacidade de se posicionar de forma adequada frente as situações, principalmente se estiver diante de turbulências e incertezas do ambiente, seja ele no âmbito financeiro, seja no plano de suas atividades internas e processuais.

3. DEFINIÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para que uma empresa se torne competitiva no mercado globalizado, é preciso aperfeiçoar constantemente seus serviços, produtos e processos, procurar adequar sua estrutura organizacional a esta nova realidade de incertezas constantes, que podem se transformar em ameaças ou oportunidades. McCarthy e Perreault (1997, p.43) definem o planejamento estratégico como um processo administrativo destinado a manter o equilíbrio entre os recursos de uma organização e suas oportunidades de mercado.

É um trabalho da alta administração que inclui não apenas o planejamento das atividades do marketing, mas também produção pesquisa e desenvolvimento e outras áreas funcionais. [...] os planos do departamento de marketing não são os planos de toda a empresa, por outro lado, os planos da empresa devem ser orientados para marketing. Os planos do gerente de marketing podem dar o tom e a direção para toda a empresa. Assim usaremos planejamento estratégico e planejamento estratégico de marketing com o mesmo significado.

Pode-se afirmar que o planejamento estratégico e até conceitos mais amplos, como administração estratégica e administração de questões estratégicas, passaram a incorporar o ferramental de administração orientado para o controle da turbulência ambiental (OLIVEIRA, 1998).

Terence (2002, p.03 apud Oliveira ,1998) define o planejamento estratégico como uma metodologia gerencial, capaz de permitir o estabelecimento da direção a ser seguida pela organização, visando o melhor grau de interação com o ambiente, considerando a capacitação da organização para este processo de adequação.

Segundo Kotler (1992, p.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”.

O planejamento estratégico serve de suporte aos diretores e gerentes a tomarem decisões, a se anteciparem aos fatos. Assim, o planejamento estratégico deve ter como principal fator à flexibilidade, com o intuito de permitir o ajuste necessário diante das incertezas.

O planejamento estratégico é uma ferramenta potencialmente utilizável para orientar todos os tipos de organizações, sejam elas grandes ou pequenas; independentemente de sua finalidade; complexidade e tipo do serviço ou produto fabricado.

Sobre o valor do planejamento estratégico como ferramenta de auxílio a alta administração, Barbosa e Brodani (2000, p. 108) comentam que:

Diante deste cenário o planejamento estratégico surge como uma valiosa “ferramenta” de auxílio à alta administração, pois permite nortear as ações gerenciais da empresa dentro de um plano previamente determinado de metas e estratégias diminuindo, com isso a possibilidade de tomada de decisões equivocadas, num mercado extremamente competitivo sem margem para erro.

Para uma adequada direção das atividades na empresa, deve-se planejar as atividades realizadas e deve-se motivar as pessoas a fazer de forma eficiente, saber comunicar as ordenações, saber orientar para que tudo caminhe conforme o desejado pela organização (CHIAVENATO, 2004).

O empresário não iria lidar com a direção, execução, organização e controle sem antes planejar como iria realizar tais atividades (CHIAVENATO, 2004).

De acordo com Chiavenato (2004), a eficiência é realizar as coisas da forma adequada, saber resolver os problemas que surgem, zelar pelos recursos disponíveis e reduzir gastos. Entende por eficácia, a produção de alternativas criativas, a maximização da utilização dos recursos, obtenção de resultados e elevação dos lucros. Por fim, para o autor, a efetividade pressupõe a apresentação de resultados globais ao longo do tempo, coordenação de esforços e energias sistematicamente.

Bachega e Antonialli (2012, p. 4, apud Fischmann e Almeida (1993) e Almeida (1994), propõem cinco etapas para a elaboração do planejamento estratégico (a seguir):

1. Avaliação da estratégia vigente: qual é o caminho que a organização vem seguindo? Qual é a sua função.
2. Avaliação do ambiente: conscientização das oportunidades e ameaças e dos pontos fortes e fracos para o cumprimento da missão.
3. Estabelecimento do perfil estratégico: propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças.
4. Quantificação dos objetivos: viabilidade dos objetivos traçados.
5. Finalização: resumo do plano estratégico em um pequeno documento.

Após a etapa da finalização, segundo Bachega e Antonialli (2012, p. 4, apud Fischmann e Almeida (1993), começam as quatro etapas de implementação do planejamento estratégico, ou seja, colocá-lo em prática:

6. Divulgação: transmitir aos elementos de decisão da empresa, o que se espera na sua alçada de atuação.
7. Preparação da organização: treinamento, plano de incentivos, mudanças de estrutura, desenvolvimento de sistemas de informações.
8. Integração com o plano tático: colocar no orçamento as idéias do Planejamento Estratégico, integrando as decisões administrativas e operacionais com as estratégicas.
9. Acompanhamento: avaliar e controlar a implementação, para assegurar o cumprimento da estratégia estabelecida; se não for possível o cumprimento, alterar a estratégia.

Uma questão que deve ser levantada é saber quando se torna essencial utilizar o planejamento estratégico. Assim, quando mudanças rápidas e descontínuas acontecem no ambiente da empresa, gerando dúvidas de como escolherá as direções certas para o crescimento futuro dentre muitas alternativas, e como reunir as energias de várias pessoas na nova direção escolhida, é que desperta o interesse pela formulação de estratégias.

4. VANTAGENS, DESVANTAGENS E DIFICULDADES RELACIONADAS À IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

Apesar de todas as considerações, formulações estratégicas, análises e possibilidades, podemos identificar ainda alguns problemas no momento da implantação de um planejamento estratégico.

Embora haja na realidade uma separação entre as tarefas teórica e prática do planejamento, as duas apresentam grande interdependência. O planejamento afeta a execução que, por sua vez, afeta as mudanças na estratégia e no planejamento ao longo do tempo.

Na opinião de Hrebiniak (2008, p.31), a execução da estratégia está relacionada não apenas às questões de 'por que', mas também de 'como'. Gerentes são remunerados por 'agir' e também por 'saber', e isto implica a restrição da ação em qualquer abordagem para a execução de estratégias. Geralmente, gerentes desejam um roteiro de ação, tipo "diga-nos o que fazer, quando e em qual sequência". E sem um guia ou modelo, os esforços simplesmente não ocorrem em uma maneira lógica, e é difícil desenvolver um plano de execução.

Conforme Tavares (2000), tornar clara uma estratégia é apenas um dos passos necessários a uma gestão estratégica bem-sucedida, porque sua implementação corresponde a um momento importante no processo decisório. Resulta da disposição da alta administração em tomar decisões críticas como síntese de todo o processo desenvolvido, como (1) a coordenação e integração dos esforços entre as áreas que precisam trabalhar juntas para implementar a estratégia, (2) o comprometimento dos indivíduos e grupos para realizar a estratégia e (3) a competência técnica e gerencial para equacionar, resolver problemas e coordenar a implementação das soluções. A primeira decisão diz respeito ao inventário e disponibilidade do capital intelectual e dos recursos técnicos e financeiros que podem ser utilizados, enquanto a segunda se refere à sua articulação. A terceira se refere à qualidade da gestão.

Ainda segundo Tavares (2000), pode acontecer a possibilidade de a implementação de estratégias poder dispensar arranjos especiais ou de aparato formal nos seguintes casos: momentos de procura maior que oferta, inexistência ou incipiência

de concorrência, mudanças ambientais lentas, ausência de possibilidade de mudança nos produtos da empresa e da concorrência, forte regulamentação e interferência governamental. Contudo, essas situações geralmente são temporárias, o que demanda um estado de alerta constante por parte dos executivos. Assim, a organização deve aprimorar e manter um perfeito funcionamento de seu sistema de informações gerenciais e um adequado fluxo de comunicação.

Na opinião de Oliveira (2010b), as principais causas de dificuldades são algumas confusões constatadas no mercado sobre o próprio conceito de planejamento estratégico: em primeiro lugar, um planejamento estratégico não é um instrumento administrativo para resolver todos os problemas de uma empresa, mas um efetivo conjunto de técnicas e análises, como já abordado e, em segundo lugar, esse planejamento estratégico deve ser adequadamente utilizado pela empresa. Se um bom planejamento não for feito, ocorrem falhas durante a implementação. No que tange às pessoas, o autor afirma que a interação inadequada da alta administração junto aos funcionários resulta em 'falta de participação e envolvimento' e em 'falta de comprometimento'.

Além desses dois focos, foram considerados outros entendidos como relevantes a este estudo – 'resistência às mudanças e deficiências' e 'ruídos ou bloqueios no processo de comunicação', discutidos especialmente por Kotter (2000), Tavares (2000), Kim e Mauborgne (2005), Seiffert e Costa (2007) e Hrebiniak (2008).

Para Hrebiniak (2008, p.11), as pessoas promovem as principais dificuldades na execução de uma estratégia, e quanto maior for o número de pessoas envolvidas maior será o desafio que a execução apresentará, porque:

[...] além de ser realizada em períodos maiores de tempo, a implementação da estratégia sempre envolve mais pessoas do que sua formulação, e isso traz problemas adicionais. A comunicação dentro da organização ou entre diferentes funções torna-se um verdadeiro desafio. Ter certeza de que os incentivos em toda a organização representam um suporte para os esforços de execução da estratégia torna-se uma necessidade e, potencialmente, um problema. Vincular os objetivos estratégicos com os objetivos e preocupações diárias da equipe de trabalho em diferentes níveis e locais da organização torna-se uma tarefa legítima, porém desafiadora.

Assim, se o discurso das organizações privilegia o patrimônio humano, então as práticas disseminadas devem atender a esse requisito. Pode-se dizer que muitas organizações visualizam os empregados apenas como peças do processo e não como partes integrantes e participativas, desvalorizando-os ao oferecerem remunerações abaixo de suas expectativas e necessidades, além de tratamento inadequado (CARNEIRO, 2010).

Existem as vantagens e desvantagens da utilização do planejamento estratégico nas empresas Araújo e Roncheti (pag.06 apud MORGADO e PINHO, 2009).

Quadro 1– Vantagens e desvantagens do planejamento estratégico:

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	
VANTAGENS	DESVANTAGENS
Verificação prévia e cuidadosa de fatores antes da tomada de decisões importantes;	Os planejamentos fundamentam-se em estimativas, estando sujeitos a erros maiores ou menores;
As decisões a serem tomadas terão maiores chances de acertos;	O planejamento de resultados não garante o resultado projetado sozinho, para que isso ocorra deve ser continuamente monitorado e adaptado às circunstâncias;
Aumenta a participação de todos os membros da administração no alcance dos objetivos;	O planejamento tende causar demora nas ações;
Auxilia a delegação de poderes; melhora na comunicação entre todos e motiva as pessoas;	Pode ocasionar rigidez na organização;
Orienta a melhorar a utilização dos recursos de acordo com as atividades da empresa.	Planos podem reduzir e substituir a criatividade das pessoas.

Fonte: Adaptado de Morgado e Pinho (2009, p.12 e 13).

De acordo com quadro acima, podemos observar que, ao implantar o planejamento estratégico nas empresas, deve-se considerar que há pontos positivos e negativos nas instituições empresariais; sendo assim, a empresa deverá saber lidar com os pontos negativos e potencializar os pontos positivos.

5. DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

É a partir da análise do ambiente interno e externo que os responsáveis poderão definir seus objetivos, uma vez que estarão atentos às oportunidades e ameaças existentes (OLIVEIRA, 1998).

A organização que tem seus objetivos é uma organização focada, buscando alcançar o que foi determinado e faz com que a desenvoltura da empresa tenha padrão de execução, o que facilita para avaliar o desempenho da equipe (CHIAVENATO, 2004).

6. OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

Entendemos que as oportunidades se aproveitadas corretamente podem agregar positivamente nos resultados da empresa, podendo assim gerar receitas de vendas, melhorias de processo, redução de custo de compras e assim por diante. Ao contrário das oportunidades, as ameaças podem trazer grandes problemas se não administradas da forma correta.

As oportunidades que a empresa possuir poderá maximizar seus resultados, seus lucros e levá-la a alcançar seus objetivos. Já as ameaças devem ser administradas pela empresa a fim de minimizar os prejuízos, pois as organizações podem se adaptar às ameaças e transformá-las em desafio para mudanças (OLIVEIRA, 1998).

Ainda, de acordo com (OLIVEIRA, 1998):

“É importante levantar as oportunidades e ameaças da empresa, a fim de reduzir as dúvidas e mostrar o cenário em que a empresa está inserida, até que ponto ela pode aproveitar as suas oportunidades adquiridas e como irá lidar com as ameaças existentes, pois a incerteza é uma realidade do dia a dia do executivo, mas não é causa de desânimo, pois o

simples fato de reconhecer os elementos ambientais relevantes já reduz a incerteza de uma empresa.”

As oportunidades representam fatores previsíveis para o futuro que, se ocorrerem, afetará positivamente o andamento da empresa, já as ameaças são fatores que, se ocorrerem, afetarão negativamente as atividades da organização (COSTA, 2007 p.411).

7. METODOLOGIA

A metodologia utilizada para a elaboração desse artigo foi a pesquisa bibliográfica, com base no estudo diversos autores, dentre eles citamos: Chiavenato, Oliveira, Costa dentre outros que apresentam abordagens sobre a importância do planejamento estratégico nas empresas.

A vasta literatura sobre planejamento estratégico apresenta diversas abordagens e metodologias com muitos pontos em comum e pequenas variações, de acordo com Oliveira (2009, p. 37, 38), “a empresa espera através da elaboração do planejamento, conhecer a melhor maneira de utilizá-lo para o alcance dos objetivos”. Em sua metodologia Oliveira (1998) relaciona alguns fatores que servirão de base para a elaboração do planejamento e que tem sido utilizada com sucesso, por algumas empresas: A importância da análise das ameaças e oportunidades.

O Método do Estudo de Caso enquadra-se como uma abordagem qualitativa e é frequentemente utilizado para coleta de dados na área de estudos organizacionais. Yin (2001) discute que a adoção do Método do Estudo de Caso é adequada quando são propostas questões de pesquisa do tipo “como” e “por que”, e nas quais o pesquisador tenha baixo controle de uma situação. No ambiente acadêmico, notadamente nas áreas de ensino em ciências sociais (Administração, Direito, Economia, etc..), a utilização do Método do Estudo de Caso pode envolver tanto situações de estudo de um único caso quanto situações de estudo de múltiplos casos.

Um projeto de pesquisa que envolva o Método do Estudo de Caso envolve três fases distintas:

- 1) A escolha do referencial teórico sobre o qual se pretende trabalhar, a seleção do caso e o desenvolvimento de protocolos para a coleta de dados;
- 2) A condução do estudo de caso, com a coleta e análise de dados, culminando com o relatório do caso;
- 3) a análise dos dados obtidos à luz da teoria selecionada, interpretando os resultados (YIN, 2001, p. 40-77).

8. ESTUDO DE CASO

8.1 Breve histórico da empresa estudada

De um sonho grande, buscando implantar um novo conceito de empresa fornecedora de cestas de alimentação e cestas natalinas no mercado da Região Metropolitana da Grande Vitória na Estado do Espírito Santo, nasceu em Setembro de 2011 a empresa especializada no fornecimento de cestas de alimentação “empresa pesquisada”, fruto da união de duas grandes marcas já consolidadas no mercado do ES, que juntas conferem somam 37 anos de Know-How na comercialização e fabricação de cestas de alimentos, cestas natalinas e a comercialização de alimentos no atacado.

Localizada estrategicamente na Rodovia Governador Jose Sette, 20, Galpao 01, Santana, no Município de Cariacica na Região Metropolitana da Grande Vitória – ES; empresa pesquisada, está entre as principais rodovias de acesso no Estado. Foi pensada para atender os requisitos mínimos de uma logística eficiente: rapidez, atender bem, entrega no local correto na quantidade exata e com um custo justo.

Com apenas um ano de operação a empresa foi conquistando a credibilidade de seus clientes através de sua seriedade e seus diferenciais. Acreditando no seu potencial, a empresa continuou investindo em máquinas, infra-estrutura, tecnologia e principalmente em seus colaboradores, sempre em foco o comprometimento com a qualidade e com a satisfação de seus clientes.

A consequência desse empenho foi à estruturação de uma empresa especializada na comercialização de cestas de alimentação, com 7.500m², grande experiência na

gestão da qualidade e no relacionamento com o cliente e a conquista de um posicionamento de respeito em nível nacional.

8.2 Etapas da elaboração do planejamento estratégico da empresa pesquisada

A estruturação do planejamento estratégico da empresa estudada seguiu as etapas propostas por Almeida (1994) sendo realizada pela administração da empresa e acompanhada pelos autores do artigo, conforme descrição das etapas apresentadas a seguir.

8.2.1 Avaliação da Estratégia

A missão da empresa pesquisada é comercializar soluções em benefícios alimentação e serviços personalizados voltados à gestão de pessoas com o mais alto padrão de qualidade, esta conclusão foi obtida considerando os diversos fatores que proporcionam vantagens competitivas à atividade: Fatores mercadológicos, produto de qualidade, e à experiência dos proprietários nesta atividade.

O arranjo físico do galpão em relação a disposição dos produtos foi estrategicamente feito para facilitar o manuseio na confecção das cestas, o que aumenta a produtividade.

O processamento das cestas é planejado conforme os pedidos de compra, o que possibilita fornecer um produto de qualidade, e também possibilita redução nos estoque e menor investimento de capital.

As embalagens foram feitas para facilitar o armazenamento a distribuição e consumo dos produtos.

Há por parte da empresa um trabalho constante de desenvolvimento e incentivo do hábito do consumo das cestas, inclusive os funcionários da empresa são contemplados com o benefício, existe também a sugestão de receitas feitas com os

ingredientes contidos na cesta, e orientação sobre benefícios relacionados a saúde com a mudança dos hábitos alimentares.

No que diz respeito a logística, a entrega feita no domicílio intitulada de “serviço porta a porta” é um serviço oferecido pela empresa, constituindo-se em uma atividade que agrega valor ao produto, muito demandado pelo consumidor, ainda em relação a logística destaca-se a localização estratégica da empresa pensada para facilitar o acesso às cidades de maior porte da Região Metropolitana, o que propicia ampliação futura do mercado.

8.2.2 Avaliação do ambiente

Nesta etapa do planejamento estratégico, avaliou-se as variações do ambiente interno e externo da empresa, com intuito de conhecer os pontos fortes e fracos (ambiente interno) e as ameaças e oportunidades (ambiente externo) para obter maiores informações que formulem estratégias mais alinhadas com a realidade da empresa estudada. Foi feita uma comparação com uma empresa concorrente que atua no mesmo ramo de atividade. A empresa concorrente atua no mercado a mais de 25 anos no ramo de venda de alimentos, na cidade de Linhares a 200 km de Vitória; a capital do Estado do Espírito Santo.

As variáveis que serviram como parâmetro de comparação foram:

1. Tipo de cestas;
2. Qualidade do produto;
3. Distância dos Clientes;
4. Estrutura de distribuição;
5. Regularidade do fornecimento;
6. Visão empresarial dos proprietários.

Os principais **pontos fortes** detectados da empresa pesquisada em relação a empresa concorrente:

- Tipo de cestas: A empresa pesquisada possui diversos tipos de cestas (padrão e personalizada) enquanto a empresa concorrente só comercializa

cestas padrões, a vantagem é que com maior variação no tipo de cesta, consegue atender a qualquer perfil de cliente;

- **Qualidade do produto:** A empresa pesquisada preocupa-se com a qualidade de seus produtos e só trabalha com produtos de procedência aprovada por Órgãos responsáveis por análise de qualidade, agregando assim maior valor em relação a empresa concorrente;
- **Distância dos clientes:** A empresa pesquisada fica posicionada estrategicamente próximo à rodovia do contorno (Ligação entre as Brs 101 e 262) em Cariacica, com facilidade de acesso aos principais municípios da grande vitória, onde se localiza seus principais clientes, e também os possíveis clientes, já a empresa concorrente está localizada no interior do Estado, sendo distante dos principais centros de clientes, o que aumenta o custo com a distribuição;
- **Estrutura de distribuição:** A empresa pesquisada possui frota de veículos própria e rotas de entrega de atendem a todos seus clientes, grande vantagem em relação a empresa concorrente que trabalha com serviço de entrega terceirizado, e faz entregas somente a partir de volumes de venda e rota dos clientes, que aumenta o tempo para entrega das cestas;
- **Regularidade do fornecimento:** A vantagem da empresa pesquisada na regularidade no fornecimento em relação a empresa concorrente é que a empresa pesquisada possui contrato de fornecimento mensal, desse modo não há interrupção no fornecimento, e a empresa concorrente não possui o contrato, por isso não tem previsão de vendas mensais.

Quanto aos **Pontos fracos** da empresa pesquisada, evidenciou-se os seguintes:

- **Período de sazonalidade:** de alguns produtos, pode ocasionar a falta de alguns produtos que compõe a cesta, a empresa concorrente não tem esse problema, pois somente trabalha com cesta padrão;
- **Falta de estoque de cestas,** pois a empresa pesquisada trabalha com produção mediante pedidos colocados no sistema, a empresa concorrente possui estoque de cesta padrão, e conseguiu atender os clientes de forma imediata.

Para as demais comparações as duas empresas possuem indicadores semelhantes, caracterizando assim pontos neutros.

Em relação as **principais ameaças** percebidas pelos empresários, citamos:

- As empresas estão aderindo o cartão alimentação, o que diminui a venda de cestas;
- Devido à crise econômica as empresas alegam problemas financeiros, o que fez crescer a inadimplência;
- Entrada de concorrente potenciais no mercado de cestas;
- Aumento no preço de produtos.

Por outro lado, foram identificadas as seguintes **oportunidades**:

- Incentivo do Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) a cesta básica tornou-se um item incorporado ao pacote de benefícios da empresa;
- Crescimento do interesse das empresas no serviço de entrega porta a porta, pois facilita o recebimento do benefício para os funcionários das empresas;
- Localização da empresa pesquisada próxima a rodovia do contorno, com facilidade de acesso a toda grande Vitória; proximidade dos maiores clientes.

8.2.3 Estabelecimento do perfil estratégico e quantificação dos objetivos.

Para estabelecer o perfil estratégico, os empresários analisaram internamente os pontos fortes e fracos da empresa pesquisada, também as ameaças e oportunidades as quais a empresa está exposta no ambiente externo. Nesse sentido, buscou-se traçar os objetivos e metas a serem alcançadas até o final do ano de 2015 com o intuito de obter novas vantagens competitivas e sustentar as já existentes. De acordo com os proprietários, o principal objetivo da empresa é ampliar o número de clientes e a produção de cestas para 180.000,00 unidades/ano até 2016. A meta estipulada para o alcance deste objetivo é aumentar a produção em 60.000,00 unidades/ano. Para atingir esse amplo objetivo, foram traçados

objetivos mais específicos, e estes, quantificados em metas a serem alcançadas ao longo do horizonte de cinco anos de planejamento, incluindo o ano em curso, conforme demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1: Objetivos e metas a serem atingidos da empresa pesquisada.

Descrição dos objetivos	Meta 2012	Meta 2013	Meta 2014	Meta 2015	Meta 2016
Aumento da linha produção de cestas	100.000	120.000	140.000	160.000	180.000
Melhoria da estruturação do galpão		Ação: Reforma interna da área do galpão. Valor: R\$ 7.000,00	Ação: Ampliação área de preparação das Cestas. Valor: R\$ 7.000,00	Ação: Adequação áreas de estocagem de produtos. Valor: R\$ 7.000,00	
Ajuste Equipe de colaboradores		Ação: contratação de Empregado. Valor: R\$ 3.000,00	Ação: contratação de Empregado. Valor: R\$ 3.000,00	Ação: contratação de Empregado. Valor: R\$ 3.000,00	Ação: contratação de Empregado. Valor: R\$ 3.000,00
Capacitação/Motivação da Administração e Equipes de Colaboradores		Ação: Reuniões e Treinamentos. Valor: R\$ 1.000,00	Ação: Reuniões e Treinamentos. Valor: R\$ 1.000,00	Ação: Reuniões e Treinamentos. Valor: R\$ 1.000,00	Ação: Reuniões e Treinamentos. Valor: R\$ 1.000,00
Aumento a linha de produção	Ação: Compra Esteira Rolante. Valor: R\$ 15.000,00				
Melhoria da estrutura de estoque				Ação: adequação de layout físico / Compra de	

				porta Palets. Valor: R\$ 30.000,00	
Melhoria na movimentação e manuseio dos produtos			Ação: Compra de uma transpaleteira e duas paleteiras. Valor: R\$ 100.000,00		

Fonte: Dados da pesquisa

8.2.4 Estabelecimento de ações para futura implementação do planejamento estratégico na empresa pesquisada

Para facilitar a implementação das ações propostas no planejamento estratégico da empresa estudada (quadro 1) e atingir o objetivo principal que é aumentar a produção de cestas (de 80.000,00 para 180.000,00 unidades/ano até o final de 2015?), foram propostas ações específicas para cada objetivo proposto, conforme modelo proposto por Almeida (1994).

Ação Proposta: Aumentar a linha de produção

- Descrição: O aumento da linha de produção, possibilitara a diminuição no tempo de produção de cestas, e aumento de cestas produzidas.
- Prazo de execução: Até o fim do ano de 2012.
- Ações da implementação: Compra de uma esteira rolante.
- Barreiras a superar: Financeira.
- Responsável Principal: Setor Financeiro
- Co-responsável: Setor de Controladoria.
- Recurso Necessário: R\$ 15.000,00

Ação Proposta: Contratação, Capacitação e Motivação da Administração e Empregados

- Descrição: A contratação, Capacitação e Motivação da Administração e dos colaboradores tem papel importante para obtenção dos resultados e objetivos propostos, já que sem o comprometimento dos indivíduos e grupos para realizar a estratégia planejada é impossível atingir os objetivos e metas propostos.
- Prazo de execução: 2013 a 2016.
- Ações da implementação: Seleção, Contratação, Capacitação e Motivação dos Empregados que compõem as equipes de trabalho, focando nos objetivos e metas propostos pela Empresa.
- Barreiras a superar: Financeira.
- Responsável Principal: Setor financeiro.
- Co-responsável: Setor de Controladoria
- Recurso Necessário: R\$ 4.000,00

Ação proposta: Melhorar a estruturação estoque

- Descrição: A melhoria da estrutura de estoque evita perda de tempo no manuseio dos itens que compõem as cestas.
- Prazo de execução: Até o fim de 2015.
- Ações da implementação: Adequação do layout físico, e compra de porta palets para armazenar os produtos e as cestas.
- Barreiras a superar: Financeira.
- Responsável Principal: Setor financeiro.
- Co-responsável: Setor de Controladoria
- Recurso Necessário: R\$ 30.000,00

Ação proposta: Aquisição de máquinas e equipamentos

- Descrição: A aquisição de máquinas e equipamentos visa melhorar a movimentação dos produtos atribuindo agilidade aos processos de armazenagem e carregamento das cestas nos veículos de transporte.
- Prazo de execução: Até o fim de 2015.
- Ações da implementação: Compra de uma transpaleteira e duas paleteiras.

- Barreiras a superar: Financeira.
- Responsável Principal: Setor financeiro.
- Co-responsável: Setor de Controladoria
- Recurso Necessário: R\$ 100.000,00

9. CONCLUSÃO

Consideradas as técnicas do planejamento estratégico e identificadas as vantagens tais como: o aumento da produção; bem como o aumento significativo da carteira de clientes atendidos; em contrapartida com as dificuldades encontradas para sua implantação, basicamente relacionadas a limitações financeiras; os empresários viram no planejamento estratégico a possibilidade de desenvolver o futuro da empresa e o caminho que ela poderá seguir, além de traçar objetivos e metas a serem atingidos, além disso, foi possível visualizar em detalhes as ações necessárias para atingir os objetivos propostos e identificar as principais barreiras e recursos necessários para realiza-los.

Concluiu-se que o planejamento estratégico para o aumento da produção de cestas da empresa pesquisada, poderá criar vantagens competitivas e dar sustentação das já conquistadas, verificou-se que a empresa já possuía estratégias que não haviam sido identificadas como diferencial, tais como: a utilização de frota própria, entrega porta a porta, o compromisso com a qualidade; e ao descreve-las os empresários puderam avalia-las com maior profundidade e senso crítico.

Deve-se ressaltar que o planejamento estratégico não visto de forma engessada, ou inflexível, sugerindo-se, portanto, que os empresários reavaliem de forma periódica as estimativas e decisões, e reformulem o planejamento de acordo as mudanças e

necessidades de seus clientes, merecendo assim credibilidade como instrumento gerencial de longo prazo.

10. REFERÊNCIAS

ARAUJO, G.S.; RONCHETI, M.R.C. **administração estratégica: elementos para implantação do planejamento estratégico nas organizações.** pag.06, 2013.

BACHEGA,S.J.; ANTONIALLI, L.M.**Planejamento estrategico:o caso de uma pequena empresa rural que atua na produção e processamento de tilapias.** pag. 4-5 2007.

BARBOSA, E. R.; BRONDANI, G. Planejamento estratégico organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade.** São Paulo, v. 1, n. 2, p. 107-123, 2005.

CARNEIRO, Cláudia Luiza Guimarães. **Valores, motivação, comprometimento e recompensas: proposição e avaliação de um modelo para associação de variáveis.** Dissertação [Mestrado em Administração, Universidade FUMEC, Belo Horizonte. 2010. 166p.] Belo Horizonte: Fumec, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento estratégico.** Elsevier Brasil, 2004.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007. P. 411.

CHRISTENSEN, C.; ROCHA, A. **Marketing teoria e pratica no brasil.** Atlas 1995 p.291.

HREBINIAK, Lawrence G. **Fazendo a estratégia funcionar. O caminho para a execução bem sucedida.** Porto Alegre:Bookman, 2008.

HINDLE, Tim. **Tudo sobre administração.** São Paulo: Editora Nobel, 2002.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992. P.63.

MCCARTHY, E. J.; PERREAULT, W. D. **Marketing Essencial: Uma abordagem gerencial e global**. São Paulo: Atlas, p.43 1997.

MEGGINSON, L.C.; MOSLEY, D.C.; PIETRI JUNIOR, H.P. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo, Harbra LTDA, 1986.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1998.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática**. 28 ed. São Paulo: Atlas, 2010b.

PAIVA, L. M.; LEPRE, M. A. **A importância do planejamento estratégico: 2010** Disponível em:< <http://www.univale.com.br>>. Acesso em 25 mai. 2016.

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da administração**. São Paulo: Editora Pioneira Thomsom Learning, 2001.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TERENCE,A.C.F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de avaliação e elaboração do planejamento**. São Carlos 2002. p.03.

YIN, Robert K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. (2Ed.). Porto Alegre: Bookman. 2001.

JUNIOR,L.J.; QUEIROZ,V.J.; HÉKIS,R.H. **Planejamento estratégico como fator competitivo pela sistematização do benchmarking organizacional**.Disponível em:< http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_2695.pdf> acesso em 15 Out. 2016.

ABSTRACT

In a highly globalized societal dynamic, in which markets are constantly in the process of innovation and competition, there is an urgent need to leverage procedures that are capable of achieving the achievement of the goals proposed by the organizations. It is known that efficiency, effectiveness and effectiveness are not achieved without the consolidation of planning. Strategic planning is a management tool capable of establishing the objectives, the potential of the company, as well as recognizing the challenges to be faced.

The objective of this article is to base the techniques of strategic planning and identify the advantages and difficulties for its implementation. The scope of the proposed objective counts on bibliographical research related to the thematic, with conceptual approach, and with case study in a small company, showing the main challenges and possibilities to its concretization.

Keys Word: Strategic planning, management tool, opportunities.