

FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA - FACER
ADMINISTRAÇÃO COM HABILITAÇÃO EMPRESARIAL

LÚCIA CRISTINA DA COSTA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: DEMONSTRANDO SUA
IMPORTÂNCIA NA GESTÃO DE UMA PEQUENA EMPRESA
EM NOVA GLÓRIA**

Rubiataba/GO.

2007

LÚCIA CRISTINA DA COSTA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: DEMONSTRANDO SUA
IMPORTÂNCIA NA GESTÃO DE UMA PEQUENA EMPRESA
EM NOVA GLÓRIA**

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Administração com Habilitação Empresarial sob orientação do Prof. Serigne Ababacar Cissé Ba

Rubiataba/GO.

2007

FOLHA DE APROVAÇÃO

LÚCIA CRISTINA DA COSTA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: DEMONSTRANDO SUA IMPORTÂNCIA NA GESTÃO DE UMA PEQUENA EMPRESA EM NOVA GLÓRIA

COMISSÃO JULGADORA

**MONOGRAFIA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE GRADUADO PELA
FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA**

**Serigne Ababacar Cissé Ba, Mestre
Orientador**

**Fernanda Regina Nascimento, Dra.
2º Examinador**

**Rosângela da Silva Nunes, Mestre
3º Examinador**

Rubiataba – GO, 12 de dezembro de 2007.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a meus pais, que me deram a vida e ensinaram-me a vivê-la com dignidade, amor, respeito e honestidade.

Ao meu esposo Marco, Antônio que me incentivou e soube me compreender e aos amigos que me deram força para que concluísse esta jornada tão importante de minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que incessantemente está sempre presente.

Ao meu pai Lúcio Ernesto que apesar da distância não mede esforços para me ver feliz.

A minha mãe Gercira de Fátima que sempre está do meu lado me apoiando, zelando e contribuindo para minha vida.

Aos meus irmãos Waldinei Rodrigues e Leidiane Rodrigues que estão sempre dispostos a me ajudar.

Ao meu esposo Marco Antônio Lincoln Néia pelo companheirismo. Amo você.

Agradeço a meu orientador Serigne pela dedicação, atenção, paciência e incentivo.

Ao meu amigo Administrador Maurício que me apoiou nos momentos de desânimo.

Enfim, a todos aqueles que contribuíram de forma direta ou indiretamente para a realização deste trabalho.

RESUMO

O presente trabalho que tem por finalidade realizar um estudo a respeito da importância da empresa: Casa do Produtor, que atua com comércio de produtos veterinários e agrônomos, situada na cidade de Nova Glória Goiás, em se fazer um planejamento estratégico, para que a mesma mantenha-se no mercado e, conseqüentemente, adquira estabilidade. Quanto à metodologia, foi usada uma pesquisa exploratória e para a coleta de dados, entrevistas com os sócios. Foi possível analisar a situação real da empresa para a elaboração do planejamento estratégico para o ano de 2008, a partir das informações cedidas pelos sócios, como a missão, visão, valores, oportunidades e ameaças, através da análise SWOT que vem do inglês e representa as iniciais das palavras Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças), com a finalidade de facilitar ao administrador da Casa do Produtor a tomar decisões e realizar ações com mais segurança e confiabilidade dentro das condições da empresa.

Palavras – chave: Estratégia, planejamento estratégico.

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA

AGRADECIMENTOS

RESUMO

1. INTRODUÇÃO	9
2. PROBLEMÁTICA E JUSTIFICATIVA	10
3. OBJETIVO GERAL	12
3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
4. REFERENCIAL TEÓRICO	13
4.1 Importância do Planejamento Estratégico	13
4.2 O Que é Estratégia	14
4.2.1 Estratégia Empresarial	17
4.2.2 Tipos de Estratégias Empresariais	18
4.3 Matriz Swot	22
4.3.1 Análise Interna	23
4.3.2 Análise Externa	24
4.3.3 Balanced Scorecard (BSC)	25
4.3.4 Matriz da Boston Consulting Group (BCG)	25
4.3.5 Cinco Forças Competitivas de Porter	28
5. METODOLOGIA	30
5.1 Método de Pesquisa	30
5.2 Coleta de Dados	31
6. RESULTADOS E DISCUSSÃO	32
6.1 Contexto Histórico – Casa do Produtor	32
6.2 Missão	32

6.2.1 Visão	33
6.2.2 Valores	34
6.2.3 Análise Interna.....	35
6.2.4 Análise Externa	36
7. PLANO DE AÇÃO PROPOSTO PARA O ANO DE 2008	39
7.1 Estratégia 1: Reforma Estrutural.....	40
7.2 Estratégia 2: Treinamento e Desenvolvimento	41
7.3 Estratégia 3: Marketing de Vendas.....	41
7.4 Estratégia 4: Sistema de Informação Gerencial.....	42
7.5 Estratégia 5: Transporte	42
7.6 Estratégia 6: Reunião	42
8. CONCLUSÃO.....	44
9. CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	46
APÊNDICE	
ANEXO	

1. INTRODUÇÃO

No mundo globalizado, onde os consumidores se tornam cada vez mais exigentes e até mesmo para aquelas empresas que desejam sobreviver no mercado, é necessário que as empresas estejam cada vez mais preparadas, e esta monografia irá realizar um plano de ação para auxiliá-los.

Infelizmente, a prática desse planejamento está muito aquém dos limites aceitáveis de qualidade, que na grande maioria das empresas, de forma efetiva, eficiente e eficaz, onde as quais pensam e planejam estrategicamente sobressaem-se. Restrito à área administrativa, que na maioria dos casos é dirigida pelo grupo familiar, um plano estratégico muito dificilmente abrange toda organização em geral.

A necessidade de enfrentar e buscar alternativas de ação para essa realidade tão crítica para as empresas em específico a empresa Casa do Produtor, motivou a realização de um trabalho que pudesse elaborar um plano estratégico e conseqüentemente, analisar os fatores que têm facilitado ou dificultado a implantação deste Plano Estratégico no seu todo e, especialmente, na área administrativa.

Dessa forma, buscaram-se a identificação das necessidades, dificuldades e soluções para o incremento de uma administração voltada para o desenvolvimento e estabelecendo objetivos, estratégias, metas, ações e recursos, através dos quais serão garantidos os padrões de qualidade dos serviços e produtos servidos aos clientes.

Esta monografia tem como objetivo mostrar a importância de se fazer um planejamento estratégico para a Casa do Produtor, através da análise do ambiente interno e externo da organização.

O processo de elaboração deste Plano irá envolver os proprietários da empresa ora estudada, através do diálogo com os mesmos, constando da elaboração de diagnóstico a partir de registros coletados em relatórios, além de reuniões realizadas com os sócios da empresa.

2. PROBLEMÁTICA E JUSTIFICATIVA

O principal problema da Empresa Casa do Produtor, que atua no ramo de produtos veterinários e agrícolas, é a questão de pensar e agir estrategicamente perante o seu mercado concorrente e principalmente, perante os seus clientes de modo geral.

As empresas de modo geral têm dificuldades de atingir suas metas e muitas das vezes estas empresas nem sabem o que querem e como fazer para atingir algo.

Uma das grandes diferenças entre as empresas que alcançam seus objetivos daquelas que não conseguem pode ser explicada pelo fato de que, as que conseguem têm todo um aparato realizado através de planos e planejamentos estratégicos, que as possibilitam o alcance desses objetivos.

Notou-se na empresa estudada algumas dificuldades, na formulação de seus objetivos e metas organizacionais, análise interna dos seus pontos fortes e fracos e análise externa das suas oportunidades e ameaças, observou-se nas conversas informais realizadas com os proprietários da empresa Casa do Produtor, antes mesmo do início deste plano.

Esse estudo será de fundamental importância para a loja, pois irá mostrar a importância do planejamento estratégico e fazer uma análise SWOT, principalmente para mostrar que existe uma dificuldade do técnico agrícola e do veterinário atuando como administradores.

Este trabalho será de grande importância para meu crescimento na vida acadêmica, pois é a oportunidade que tenho de mostrar para a empresa estudada as teorias relacionadas com a prática, buscando comparar a realidade da empresa com a realidade do mercado, podendo mostrar novos caminhos administrativos para que a empresa possa alcançar seus objetivos de forma mais segura.

Uma estratégia é a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir os objetivos e metas organizacionais. Em suma, a estratégia permite estabelecer o caminho a ser seguido pela empresa, visando elevar as interações da empresa com os ambientes externos e internos.

A partir daí, decidiu-se auxiliar esta empresa a suprir estas necessidades através deste estudo com um plano estratégico.

No referencial teórico será apresentada a importância do planejamento estratégico, o que é estratégia e estratégia empresarial, alguns tipos de estratégias empresariais existentes e algumas ferramentas utilizadas na formulação do planejamento estratégico como a análise SWOT usada para a avaliação global das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças, ou seja, é usada para examinar uma organização e seu ambiente interno e externo. Outra ferramenta é o Balanced Scorecard (BSC), que tem a finalidade de medir o desempenho empresarial. Outra ferramenta citada na monografia foi a Matriz da Boston Consulting Group (BCG), também chamada de matriz de crescimento da participação e por último, as cinco forças competitivas de Porter.

3. OBJETIVO GERAL

Elaborar um plano de ação a partir da análise da organização.

3.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Mostrar a importância do planejamento estratégico numa organização;
- ✓ Fazer uma análise SWOT da empresa estudada;
- ✓ Elaborar um plano estratégico para a empresa estudada.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo o estudo discorrerá sobre alguns conceitos relacionados ao tema que ora é abordado.

4.1 Importância do Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico das empresas é uma das ferramentas que o administrador pode utilizar para aperfeiçoar sua gestão e lidar com as condições de mudança que cercam a organização.

Segundo Santos (1992) as empresas na luta pela sobrevivência, buscam a qualificação de seu pessoal, para melhor se posicionarem com unidades eficientes, buscando constantemente “novos talentos”, que farão com que sua capacidade de desenvolvimento seja maximizada, ou seja, a demonstração de poder e desenvolvimento nos mercados em que elas se fazem presentes.

Os gestores devem dedicar tempo para criar, adaptar e reformular as estratégias para facilitar a tomada de controle sobre o destino; enxergar as oportunidades; transformar as ameaças em oportunidades; definir novos rumos para a organização; mobilizar recursos para um objetivo comum; promover a mudança e vender idéias.

Neste contexto, Santos (1992) diz que a época atual exige do administrador consciência do seu papel sócio-econômico, assim como uma postura de permanente mutação, ou seja, muito daquilo que para nós hoje é descartável, nas nações mais desenvolvidas é reaproveitado. Diante disso, as empresas buscam o máximo de eficiência para planejar, organizar e controlar todos os procedimentos necessários para minimizar os custos, aumentar os lucros e permanecer no mercado.

Portanto, Valeriano (2004) fala que o futuro é inevitável: ele virá de qualquer forma. Se não pela ambição de usufruí-lo, pelo menos pela prudência, é necessário que estejamos preparados para recebê-los. E o planejamento é o processo que visa

ao estabelecimento, com antecedência, das decisões e das ações a serem executadas em um dado futuro, para atingir objetivos definidos, em certo prazo.

Certo (1993) diz que uma organização pode obter benefícios se praticar adequadamente o planejamento estratégico, e pode até aumentar seus níveis de lucro, diminuir as despesas e os custos, e aumentar as vendas, se o administrador conhece bem a organização onde atua, fica bem mais simples detalhar e decidir que estratégia usar para alcançar seus objetivos propostos pela organização.

4.2 O Que é Estratégia

Para Oliveira (1988, p. 20) o conceito de estratégia está relacionado à ligação ao seu ambiente. E, nessa situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida.

Estudos de Estratégia fundamentam-se historicamente nos conceitos militares de como vencer os inimigos. Esses conceitos foram incorporados aos métodos de gestão quando se trata de estabelecer estratégias para vencer a “batalha do mercado”.

Segundo Certo (1993, p. 17) “Estratégia é definida como um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos.”

Segundo Mintzberg (2001), estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e seqüência de ações de uma organização em todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável, com base em suas competências internas relativas, mudanças e deficiências internas relativas, mudanças no ambiente antecipada e providências contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

Numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos e maximizar lucros, da melhor forma possível analisando os ambientes internos e externos da empresa com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no seu ambiente para definição

de estratégias, ou seja, o caminho que a empresa vai seguir para alcançar seus objetivos.

A palavra estratégia foi naturalmente agregada à palavra planejamento, que genericamente, pode ser definida como um estudo das ações que a organização irá tomar no futuro.

O planejamento estratégico é conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vista a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente. O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto a seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecutivação, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória. (OLIVEIRA, 1993, p. 38).

Portanto, o planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade.

O planejamento estratégico é o método pelo qual a empresa define a mobilização de seus recursos para alcançar os objetivos propostos. É uma metodologia gerencial que permite estabelecer o caminho a ser seguido pela empresa e, conseqüentemente, elevar o grau de interação com os ambientes internos e externos.

O planejamento é de importância vital para qualquer empresa, pois objetiva a melhoria da performance em período de tempo determinado.

Segundo COSTA (2004 p. 199), todo plano estratégico precisa ter, explicitados, os fundamentos sob os quais foi realizado. Eles estão ligados ao cenário previsível, às premissas básicas e ao ambiente externo e interno sob os quais o plano foi construído.

Todo plano estratégico precisa ter seus objetivos e metas a serem atingidos ao longo do horizonte de tempo e planejamento.

De acordo com COSTA (2001, p. 200), os objetivos e metas são:

“Objetivos: são valores quantitativos ou qualitativos a serem mantidos num dado período de tempo”.

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

Segundo Bernardino, informação da revista Vitrine do Varejo (mar./abr. 2007) técnico da Seleção Brasileira de Vôlei Masculino (no livro “Transformando Suor em Ouro”), o planejamento é a estrada que nos leva a atingir a meta. Sem planejamento é possível atingir os resultados, mas os efeitos poderão ser desastrosos em longo prazo. A meta representa o alvo, aonde se quer chegar e o planejamento vai mostrar como atingir o objetivo.

Portanto, se você não tem certeza de para onde vai, pode acabar indo para onde não pretendia, a melhor solução é o planejamento, pois é dentro do planejamento estratégico que o executivo vai traçar as metas e objetivos para montar um plano de ação que vai servir para orientar a organização.

O planejamento é hoje, uma necessidade em todos os campos da atividade humana. Atualmente adquiriu maior importância por causa da complexidade dos problemas. As organizações vivem em um mundo humano, social, político e econômico, no qual denominamos de ambiente.

Para Chiavenato (2000), a organização depende de outras organizações para seguir o seu caminho e atingir os seus objetivos. A interação entre a organização e o ambiente torna-se fundamental para a compreensão do estruturalismo. A sociedade moderna é uma sociedade de organizações. Os estruturalistas criticam o fato de que conhecemos muito a respeito de interação entre pessoas, alguma coisa sobre a interação entre grupos e pouquíssimo sobre a interação entre organizações e seus ambientes.

O planejamento exige basicamente quatro passos importantes:

- *Identificação do problema:* identificar o histórico de ocorrência do problema nos últimos dias, meses ou anos;

- *Análise do problema*: nesta etapa do planejamento será importante entender como o problema ocorreu, focando-o;
- *Análise do processo*: identificar e priorizar as causas do problema;
- *Plano de ação*: última etapa do planejamento é o estabelecimento do plano de ação, quando serão apontadas as medidas, as soluções para as causas detectadas. É importante implementar planos de ação que sejam claros e que todos os envolvidos na ação conheçam os prazos a serem cumpridos.

Fernandes e Berton (2005) dizem que a estratégia é a idéia de mapear as futuras direções da organização a partir dos recursos que possui, no entanto, não basta um propósito ou uma boa disposição para concretizar uma situação futura desejada. É necessário elaborar planos, estabelecer políticas, definir caminhos a serem percorridos, efetivar ações para viabilizar esses desejos.

Todos esses elementos citados reunidos permitem uma definição do que é estratégia empresarial.

4.2.1 Estratégia Empresarial

Fernandes e Berton (2005) definem estratégia empresarial como: o conjunto dos grandes propósitos, dos objetivos, das metas, das políticas e dos planos para concretizar uma situação futura desejada, considerando as oportunidades oferecidas pelo ambiente e os recursos da organização.

Quando se trata de estratégia empresarial há uma mistura terminológica utilizada por vários autores diferentes da área.

A estratégia empresarial começa com uma visão de futuro para a empresa e implica na definição clara de seu campo de atuação, na habilidade de previsão de possíveis reações às ações empreendidas e no direcionamento que a levará ao crescimento. A definição de objetivos, em si, não implica em uma estratégia. Os objetivos representam os fins que a empresa está tentando alcançar, enquanto a estratégia é o meio para alcançar esses fins.

Ainda em Mintzberg (1995) estratégia também pode ser definida como um plano de ação, uma rota, um curso de ação consistentemente elaborado para guiar as organizações através do tempo. “Para essas definições as estratégias têm duas características essenciais: são preparadas previamente as ações para as quais se aplicam e são desenvolvidas conscientemente e deliberadamente”.

Kotler (2000) diz ainda que ‘fazer planos é conhecida pelo homem desde que ele se descobriu com capacidade de pensar antes de agir, ou seja, uma ação planejada é uma ação não improvisada.’

A administração estratégica organizacional abrange toda a organização, sendo distribuída nos seguintes níveis: estratégico, tático e operacional, onde as decisões estratégicas são tomadas pelo grupo diretivo, presidente e seus diretores, enquanto as decisões táticas se dão, normalmente, no nível gerencial e geralmente consistem em decisões para operacionalizar as grandes decisões tomadas pela direção da empresa, já as decisões operacionais, representam a materialização das decisões estratégicas e táticas.

Outros “modos” de se ver a estratégia nas organizações:

- Gestão Estratégica;
- Planejamento estratégico;
- Administração estratégica.

4.2.2 Tipos de Estratégias Empresariais

Quando o administrador analisa quais as estratégias serão mais adequadas para sua empresa, antes de qualquer coisa é necessário que se faça uma pesquisa para saber quais são os tipos de estratégias empresariais existentes para depois optar por aquela que se enquadra a situação da empresa, pois existem vários tipos de estratégias empresariais.

Moysés, Torres e Rodrigues (2003) disseram que uma organização pode escolher uma ampla variedade de estratégia, como:

- Estratégia de concentração – é aquela em que uma organização se concentra em uma única linha de negócios.
- Estratégia de estabilidade – é aquela onde a organização se concentra em uma linha ou linhas de negócios existentes e tenta mantê-las.
- Estratégias de crescimento – podem ser perseguidas através de recursos como a integração vertical, integração horizontal, diversificação e fusões, em busca de crescimento nas vendas, lucros e participação no mercado.
- Estratégia de redução de despesas – é usada quando a sobrevivência de uma organização está ameaçada e ela não está competindo com eficiência. Os três tipos básicos de redução de despesas são: rotatividade, desinvestimento e liquidação.

Para Mintzberg (2001), estes são elementos críticos de estratégia, que ele deu o nome de: Os 5 P's da Estratégia.

Estratégia como Plano (PLAN) : onde a estratégia é entendida como sendo um curso de ação, algo intencional e planejado, através do qual se buscam objetivos pré-determinados.

Estratégia como Pretexto (PLOY): a estratégia pode ser aplicada com a finalidade de confundir, iludir, enganar ou comunicar uma mensagem falsa ou não aos concorrentes.

Estratégia como Padrão (PATTERN): quando um determinado curso de ação traz resultados positivos, a tendência natural é incorporá-lo ao comportamento. Se como os planos as estratégias são propositais ou deliberadas, como padrão as estratégias são emergentes, surgindo sem intenção.

Estratégia como posição (POSITIONING): é quando a organização busca no nicho, ou indústria em que atua um posicionamento que lhe permita sustentar-se e defender sua posição dentro desta indústria. Refere-se a como a empresa é percebida externamente pelo mercado.

Estratégia como perspectiva (PERSPECTIVE): refere-se ao modo como a organização se percebe frente ao mercado. Têm relação com a cultura, a ideologia e percepção interna da organização.

Nesse âmbito, formular uma estratégia implica optar por um determinado curso de ação, com base na coleta, seleção e checagem de informações acerca de ameaças ou oportunidades ambientais.

Mintzberg (2001) destaca que, assim como as pessoas desenvolvem personalidades através da interação de suas características, também a organização desenvolve um caráter a partir da interação com o mundo através de suas habilidades e propensões naturais.

Mintzberg (2001) ainda cita vários outros tipos de estratégias como:

Estratégia Planejada: Onde as intenções precisas são formuladas e articuladas por uma liderança central e apoiadas por controles formais para garantir sua implementação livre de surpresas, em um ambiente controlável.

Estratégia Empresarial: Onde as intenções existem como a visão pessoal e não articulada de um único líder e são adaptáveis a novas oportunidades.

Estratégia Ideológica: Onde as intenções existem como a visão coletiva de todos os membros da organização.

Estratégia Guarda-Chuva: Uma liderança com controle parcial das ações da organização define metas estratégicas, onde os outros precisam agir.

Estratégia de Processo: Onde a liderança controla os aspectos processuais da estratégia, deixando o contexto da estratégia em si para outros.

Estratégia desconectada: os membros das subunidades, pouco ligados ao resto da organização, produzem padrões nos fluxos de suas próprias ações.

Estratégia de consenso: Através de ajuste mútuo, vários membros convergem em padrões que permeiam a organização na ausência de intenções centrais ou comuns.

Estratégia Imposta: O ambiente externo dita padrões em ações, ou através de imposição.

Moysés, Torres e Rodrigues (2003) dizem que saber onde e como competir são as duas questões cruciais para formulação da estratégia competitiva, eles mostram a seguir três estratégias genéricas de competição:

- Liderança no custo total – conjunto de políticas adotadas por toda empresa orientada para baixar os custos, em áreas como Pesquisa e Desenvolvimento, publicidade, assistência, etc. Sem abrir mão da qualidade, de maneira que a concorrência possa ser vencida no controle eficiente dos custos;
- Diferenciação – apresentar um produto ou serviço distinto dos oferecidos no mercado. Apesar de ser uma estratégia interessante, que pode trazer resultados acima do esperado, pode levar a um isolamento na questão da rivalidade dos preços;
- Enfoque – esta estratégia tem como base a seleção de um grupo de compradores, a segmentação de linhas de produtos ou mercados geográficos. Baseia-se na premissa de que se a empresa, que atua em um mercado amplo, não conseguir entender com eficiência todos os clientes, ao passo que aquela que entende um grupo selecionado terá mais possibilidades de satisfazer suas necessidades, por ter um relacionamento mais próximo com ele e, por conseqüência, um estreitamento da relação.

São inúmeros os tipos de estratégias existentes, mas o mais importante é o administrador, conhecer seu ambiente interno, analisar a situação real da empresa para poder escolher qual a melhor alternativa, ou estratégia para ser usada em benefício da organização. Inúmeras são as empresas que adquirem sucesso através da implantação de um planejamento estratégico bem elaborado, como foi o exemplo da empresa mineira a Mastermaq, onde os sócios em uma tentativa desesperada, na qual decidiram facilitar a compra de pacote de manutenção, parcelando o serviço em 12 meses, onde os clientes tinham que fechar o contrato por um ano. Com isso, o serviço de manutenção saiu da geladeira.

Portanto, para que uma organização obtenha vários benefícios é necessário que pratique de forma correta a administração estratégica e para isso, se faz necessário conhecer algumas ferramentas de planejamento estratégico para a análise do ambiente organizacional para a elaboração das estratégias, como por exemplo, a análise SWOT onde as etapas do planejamento estratégico são: negócio, missão, visão, valores, análise do ambiente, oportunidades, ameaças, forças, fraquezas, objetivos, estratégias e o horizonte do planejamento (período de

tempo abrangido pelo planejamento estratégico). Temos também a Matriz BCG da Boston Consulting Group que é um outro mecanismo para formulação e implementação da estratégia ou as cinco forças competitivas, entre outras formas de se analisar o ambiente empresarial para a elaboração de estratégias mais usadas.

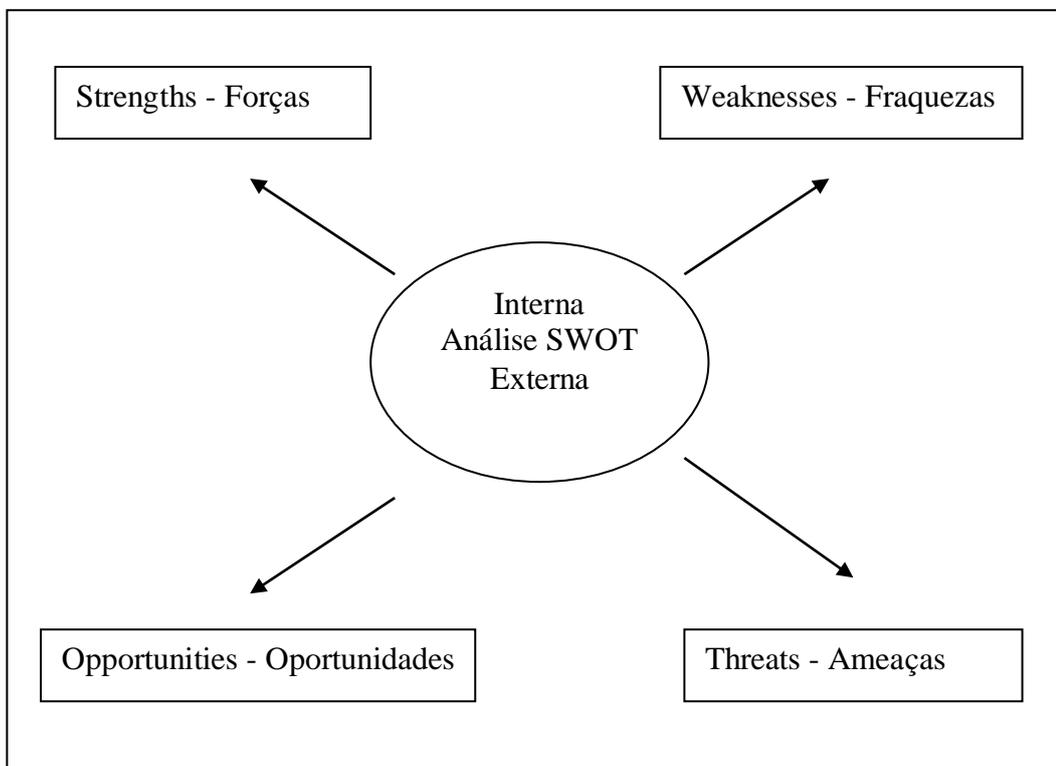
4.3 Matriz Swot

A análise SWOT é a avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. É uma ferramenta usada para examinar uma organização e seu ambiente interno e externo.

Análise SWOT é uma ferramenta de gestão muito utilizada por empresas privadas como parte do planejamento estratégico dos negócios. O termo SWOT vem do inglês e representa as iniciais das palavras *Strenghts* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

A análise SWOT começou a ser desenvolvida nos anos 60, nas escolas americanas de administração. O objetivo inicial era focalizar a combinação “forças e fraquezas” de uma organização com as “oportunidades e ameaças” provenientes do mercado.

Desenvolvida em Harvard, essa técnica está relacionada à avaliação do ambiente interno da empresa, mediante a análise de suas forças e fraquezas, e do ambiente externo, e suas oportunidades e ameaças, como se pode ver na figura abaixo.

Figura 1: Matriz SWOT**Figura 1 - Matriz SWOT**

Fonte: Moysés, Torres e Rodrigues (2003)

4.3.1 Análise Interna

Entre os fatores críticos de sucesso identificamos quais representam os pontos fortes e quais são os pontos fracos dentro da estrutura interna da empresa.

Os pontos fortes vão nos dar a sustentação necessária e os pontos fracos representam as possibilidades de melhoria e crescimento.

MINTZBERG (1995) “O ambiente interno é o nível organizacional que está dentro da própria organização e tem implicação imediata sobre a sua administração.” São aspectos importantes desse ambiente: pessoal, marketing, produção e organizacionais.

Identificamos os pontos fortes e fracos da organização onde o ponto forte é a estrutura base da organização e os pontos fracos representam a nossa possibilidade de melhoria e crescimento, avaliamos as competências de marketing, de finanças e organizacional, bem como classificamos cada fator em termos de força e de fraqueza.

De acordo com Chiavenato (2000) a análise organizacional deve levar em conta aspectos internos da empresa, referentes às suas forças e às suas fraquezas, tais como: a missão e visão organizacional, os objetivos empresariais e sua hierarquia de importância; os recursos humanos disponíveis, as pessoas, suas habilidades, talentos, capacidades e aptidões; o estilo de administração, envolvendo a cultura organizacional, o estilo de liderança e demais aspectos internos. Para Kotler (2000) é necessário que a empresa avalie periodicamente as forças e fraquezas de cada negócio a fim de aproveitar bem as oportunidades, destacando a importância de avaliarem-se os relacionamentos interdepartamentais como parte da auditoria ambiental interna.

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da organização deverão ser determinados diante da sua atual posição produto-mercado.

4.3.2 Análise Externa

Oliveira (1991) diz 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 produto-mercado e, prospectivamente, quanto à sua posição produto - mercado desejado no futuro.

As oportunidades e ameaças externas de um determinado negócio são as influenciadas pelos seguintes aspectos:

- Mercado;
- Consumidores;
- Concorrentes;

- Fornecedores.

4.3.3 Balanced Scorecard (BSC)

As empresas não estão cientes sobre o importante papel que as estratégias desempenham dentro da organização, e a tendência é a falência. Essas organizações devem fazer um diagnóstico para identificar qual será a estratégia a ser usada naquela organização e o (BSC) é uma sugestão bastante usada para medir seu desempenho e aumentar suas chances de competir nesta nova era.

Robert Kaplan e David Norton formularam então a teoria do Balanced Scorecard (BSC) com a finalidade de criar um novo método de medição do desempenho empresarial. A seu ver os métodos existentes, que utilizavam apenas indicadores contábeis e financeiros, prejudicam o controle estratégico da organização.

Para Moysés, Torres e Rodrigues (2003) o (BSC) trata-se de um sistema de gestão baseado em indicadores que impulsionam o desempenho, proporcionando à organização uma visão atual e futura do negócio, com foco abrangente e controle pró-ativo dos objetivos planejados. É um sistema de integração da gestão estratégica a curto, médio e longo prazos, visando o aprendizado e o crescimento organizacionais.

Não existe uma seqüência padrão de passos a cumprir do BSC, devendo ser adaptada conforme a aplicação, portanto esse processo deve ser desenvolvido de acordo com as características de cada organização.

4.3.4 Matriz da Boston Consulting Group (BCG)

A Boston Consulting Group desenvolveu essa formulação de estratégia chamada de matriz de crescimento da participação, e é baseada na taxa de crescimento da indústria e na participação relativa de mercado do empreendimento.

As hipóteses básicas dessa matriz são: a organização com maior participação relativa de mercado é aquela com menor custo; tal organização encontra-se no ponto mais avançado da curva de aprendizagem da indústria Moysés, Torres e Rodrigues (2003, p. 75).

A figura abaixo mostra a formulação básica da matriz BCG, de acordo com Moysés, Torres e Rodrigues (2003) mostrando as diferentes classificações de produtos ou organizações e o potencial de geração de caixa sugerido.

Figura 2: Matriz BCG

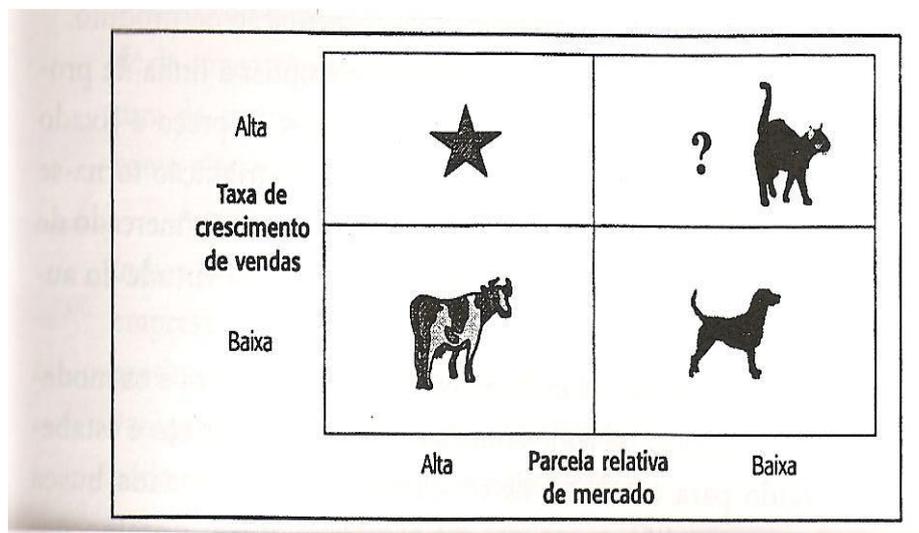


Figura 2 - Matriz BCG

Fonte: Moysés, Torres e Rodrigues (2003)

- Vacas caixeiros: negócios com alta parcela relativa em mercados de baixo crescimento produzem bons fluxos de caixa que podem financiar outros empreendimentos.
- Cães: negócios com baixa parcela relativa em mercados de baixo crescimento utilizam fluxos de caixa modestos e podem tornar-se armadilhas para a organização, drenando recursos devido à sua fraca posição competitiva.
- Estrelas: negócios com alta parcela relativa em mercados de alto crescimento exigem muitos recursos – em geral provenientes do fluxo de caixas das vacas caixeira – para sustentar seu crescimento.
- Pontos de interrogação (ou gatos selvagens): negócios com baixa parcela relativa em mercados de alto crescimento exigem grandes recursos para financiar seu crescimento e são fracos geradores de caixa, pois sua posição competitiva em geral não é muito sólida.

4.3.5 Cinco Forças Competitivas de Porter

Porter (1989) define cinco forças que dirigem o mercado, que envolvem a empresa e seus competidores:

As cinco forças competitivas – entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes – refletem o fato que de certa forma elas agem como concorrentes no mercado, podendo ter maior ou menor importância.

A entrada de novos concorrentes – É uma importante força que leva a empresa a buscar vantagem competitiva. A ameaça existe quando pode entrar no setor uma empresa trazendo novidades, tecnologia avançada e desejo dos consumidores e desejando conquistar o mercado já existente, com isso forçando os preços para baixo reduzindo assim a lucratividade da empresa.

Ameaças de substitutos – Quanto mais os clientes forem capazes de obter produtos e serviços similares que satisfaçam suas necessidades, mais provavelmente as empresas estarão tentando estabelecer uma vantagem competitiva, quanto mais atrativa for a opção do preço oferecida ao mercado pelos substitutos mais ameaçados será a lucratividade.

Poder de negociação dos compradores – Os grandes compradores tendem a exercer forte influência forçando os preços para baixo, lutando por maior qualidade ou mais serviços, colocando os concorrentes uns contra os outros, tudo isso para obter maior lucratividade.

Poder de negociação dos fornecedores - Os fornecedores podem ajudar uma organização a obter uma vantagem competitiva, aumentando os preços ou reduzindo a qualidade. Os fornecedores, em alguns casos, firmaram alianças estratégicas com as empresas, atuando como parte integrante, diminuindo a lucratividade de alguns produtos que não podem ser repassados e aumentando em outros produtos.

Rivalidade entre os concorrentes – Leva as empresas a buscarem vantagem competitiva. As organizações competitivas são caracterizadas por altos custos fixos de entrada ou de saída, baixo grau de diferenciação de produtos e muitos

concorrentes. Os setores com maior número de concorrentes tendem a ter mais empresas buscando vantagem competitiva.

5. METODOLOGIA

Neste capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa. Em primeiro lugar detalha-se o método de pesquisa, em seguida serão apresentados os procedimentos adotados na coleta de dados e por fim, de maneira detalhada discute-se sobre os procedimentos utilizados para a coleta de dados.

5.1 Método de Pesquisa

Este trabalho é de caráter exploratório, pois segundo Gil (2002) as pesquisas exploratórias tem como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos.

O presente estudo tem como objetivo principal mostrar a importância de se fazer um planejamento estratégico na empresa Casa do Produtor, através da análise do ambiente interno e externo e a realização de um plano de ação proposto para o ano de 2008.

De acordo com Selltiz citado por Gil (2002, p. 8) a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema estudado, além do aperfeiçoamento de idéias.

Com a finalidade de explorar o ambiente da empresa estudada e montar um planejamento estratégico, através de conversas informais e entrevista com os sócios da empresa, esse método de pesquisa proporcionará maior integridade com a organização, facilitando a coleta de dados.

Utilizou-se também como estratégia a pesquisa qualitativa, que de acordo com Sâmara e Barros (2002), busca maior informação e compreensão das razões para a análise do assunto investigado.

A pesquisa foi desenvolvida com pesquisas em livros e revistas para dar sustentação teórica e bibliográfica no trabalho, como também pesquisa na empresa

com o auxílio dos sócios, para a qualificação dos resultados e para a elaboração do planejamento estratégico.

5.2 Coleta de Dados

Para a coleta de dados utilizou-se uma entrevista com os sócios, na própria empresa.

Para Cervo e Bervian (1996, p. 136) “a entrevista não é simples conversa. É conversa orientada para um objetivo definido: recolher através do interrogatório do informante dado para a pesquisa”.

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas com roteiro e conversações informais com os proprietários, com perguntas abertas deixando-os à vontade para que proporcionassem as informações necessárias. A entrevista foi realizada na loja, somente com os sócios, pois o funcionário não saberia me responder as questões sobre planejamento. Utilizou-se este instrumento para coletar o máximo de informações necessárias para a realização deste trabalho.

6. RESULTADOS E DISCUSSÃO

6.1 Contexto Histórico – Casa do Produtor

A empresa Casa do Produtor surgiu no ano de 2000, onde dois amigos, os Srs: Wesley Eloi e Marco Antônio Lincoln Néia decidiram abrir uma empresa no ramo de produtos veterinários e agrícolas, no intuito de atender aos produtores rurais do município de Nova Glória-GO.

Ao longo do tempo a demanda do mercado foi aumentando e a empresa começou a abrir seu leque de trabalho e assim começou a atender a municípios vizinhos da cidade de origem da empresa, onde os produtores de cidades como: São Luiz do Norte, Itapaci, Santa Isabel, Rubiataba, entre outras começaram a ser atendidos pela empresa.

Hoje a empresa possui sede própria com área de 280 m², trabalha com uma gama de produtos grande e de qualidade. Além de trabalhar com representações comerciais, como: Calcário Pirecal, Integral Nutrição Animal, Rações Guabi e Adubos Manah.

Numericamente falando, a empresa possui 850 clientes cadastrados na zona rural, um estoque estimado em R\$250.000,00 e notas a receber de R\$120.000,00.

A seguir serão apresentados a missão, a visão e os valores, destacando-se que os mesmos não constam em nenhum documento escrito, sendo citado pelos sócios apenas em conversas, o que deixa dúvida realmente quanto à sua aplicabilidade.

6.2 Missão

Para Oliveira (1991, p. 69), missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de “aonde a empresa quer ir”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar.

De acordo com esse conceito a missão da casa do Produtor, segundo seus sócios é:

“Aumentar o número de clientes e atingir a cota pré-estabelecida de representação comercial.”

A empresa estudada não faz um planejamento estratégico, somente as empresas fornecedoras, ou seja, as empresas de representação comercial, por exemplo, a Casa do Produtor deve vender um número X de produtos, então a empresa traça seus objetivos a serem cumpridos e as rotas que devem ser vendidos com o intuito de diminuir despesas e tempo durante a realização das vendas, mas a empresa não faz um planejamento estratégico anual, por isso seus sócios ficam confusos quanto a missão da empresa, pois aumentar o número de clientes é um objetivo que eles devem cumprir todos os meses, a missão deve ser algo mais profundo para guiar, levar a empresa e mostrar qual a razão de ser da organização.

Portanto, Costa (2004, p. 36) diz que muitas pessoas em uma organização que não conseguem explicar a razão básica de sua existência ou missão perdem-se numa infinidade de objetivos.

6.2.1 Visão

De acordo com Oliveira (1991) a visão pode ser considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla.

Logo a visão da Casa do Produtor, de acordo com os sócios é:

“Abrir uma fábrica de ração para bovinos e aves e sal mineral até 2010.”

A visão da empresa foi elaborada de acordo com os sócios, de como eles queriam estar em relação à mesma após algum tempo de funcionamento, dentro dos padrões e realidade do lugar.

A visão depende muito da missão, pois se você tem um planejamento estratégico para cumprir, mesmo sem perceber você vai realizar a missão e vai caminhar gradativamente para o cumprimento da visão, mas se não tem um destino

certo, fica difícil estabelecer qual será a missão e dificilmente alcançará algum sucesso, porque a empresa não vai caminhar, logo não sairá do lugar.

Abrir uma fábrica de ração é como os sócios da empresa estudada gostariam de ver a empresa no futuro. Esse é um sonho que deve ser repassado a todos que trabalham na organização, para que sirva de alicerce para os propósitos organizacionais para ajudar no envolvimento e comprometimento de todos.

6.2.2 Valores

Kotler (2000) ressalta que os valores são características, virtudes e qualidades da organização, tão importantes que devem ser preservados e incentivados. Segundo ele os valores apóiam-se nos princípios da organização.

Os valores percebidos pela Casa do Produtor, segundo os sócios são:

- Bom atendimento;
- Entrega rápida;
- Honestidade;
- Transparência;
- Valorização e respeito com o ser humano;
- Comprometimento.

A empresa pesquisada não faz nenhuma pesquisa documentada para saber quais são os valores atribuídos à organização, mas percebem alguns através da confiança que os clientes depositam neles e são alguns desses valores que tornam a Casa do Produtor diferente das outras.

A Casa do Produtor deveria fazer uma pesquisa e documentá-la para ser repassada aos demais membros da organização com o objetivo de repassar a todos os valores percebidos por eles, para que todos saibam quais são os reais valores adquiridos ao longo dos anos, até mesmo a preservação dos mesmos e conquistas de mais valores para a organização.

6.2.3 Análise Interna

Moysés, Torres e Rodrigues (2003, p. 59) dizem que a análise do ambiente interno compreende o diagnóstico da situação da organização no que diz respeito a suas forças e fraquezas, suas capacidades e competências para obter sucesso no negócio em que se propõe a atuar.

A empresa não faz nenhuma pesquisa para detectar quais são suas forças e fraquezas, mas em uma conversa informal com um dos sócios disse-me que é através dos pontos fortes que se tornam diferentes dos demais concorrentes; é através desses pontos fortes que percebem que a empresa está caminhando bem, pois eles buscam ter todas essas forças com o objetivo de satisfazer o desejo dos seus clientes, como:

- Assistência técnica qualificada;
- Localização de fácil acesso;
- Profissionais qualificados e atualizados;
- Loja ampla;
- Bom atendimento.

A empresa estudada se destaca entre as demais por ter profissionais a disposição todo o tempo, o cliente fica mais tranquilo na medida em que compra um produto, seja veterinário ou agrícola indicado pelos próprios profissionais e não por uma pessoa que não sabe o que está vendendo. Tanto o veterinário, quanto o técnico agrícola estão sempre buscando cursos de profissionalização e treinamentos, mas o vendedor também precisa de treinamento para se desenvolver e ficar mais apto ao trabalho, o que não deixa a desejar, uma vez que sabe bem atender seus clientes, mas o mercado está evoluindo rapidamente e precisam estar informados sobre tudo. Outro ponto favorável é a localização do imóvel, já que possuem prédio próprio e não precisam pagar aluguel, o ambiente é amplo, com boa iluminação e distribuição das mercadorias nas prateleiras e têm também um depósito separado da loja para os ensacados e venenos.

E diz ainda que tem como ponto fraco:

“Transporte (a empresa tem que pagar os fretes de entrega de produtos).”

A empresa não tem um caminhão para entregas de mercadorias, somente uma caminhonete, o que é pouco pela quantidade de mercadorias que tem vendido. Então, quando tem muita mercadoria a ser entregue, ficam esperando muito tempo até conseguir um frete, além do custo, perdem muito tempo.

6.2.4 Análise Externa

Para Oliveira (1991) 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 produto-mercado e, prospectivamente, quanto à sua posição produto - mercado desejado no futuro.

Percebe-se que a Casa do Produtor tem como oportunidade os meses de campanha de vacinação, nos meses de março a setembro investem em rações e minerais para suplemento do gado de leite e corte e nos outros meses os investimentos são em sementes e adubos. E segundo os sócios a empresa tem como oportunidade, ameaça:

Oportunidades

- Convênios com laticínios e prefeituras;
- Crescimento da população;
- Parcerias com outros profissionais da área, com lojas agropecuárias e pecuárias;
- Abertura de uma siderúrgica na região.

Os convênios são importantes, pois é através deles que a loja tem como garantia o recebimento dos pagamentos dos produtos adquiridos por eles, o mais importante é que a loja tem como garantia a fidelização do cliente. Os produtores rurais repassam o leite para o laticínio e o laticínio indica a loja conveniada para que eles comprem o que precisarem para ser descontado diretamente do laticínio.

Outra importante oportunidade encontrada é o crescimento da população, por causa da criação de animais domésticos. E com maior número da população, a loja

pode vender as linhas de produtos disponíveis na loja e que todos precisam como, por exemplo: Herbicidas (sementes e hortaliças), linha PET (rações para animais) e domissanitários (Inseticida para matar insetos, roedores, moluscos e outros).

Uma oportunidade que a loja tem são as parcerias com outros profissionais para terem o apoio e evitar a concorrência.

A última oportunidade é a abertura de uma siderúrgica na região, porque viria muita gente de outras cidades para trabalhar e morar aqui, com isso as oportunidades de venda aumentariam significativamente.

Ameaças

- Concorrência desleal;
- Oscilação de preços do leite e da carne;
- Conjuntura econômica e financeira da região;
- Monocultura (cana-de-açúcar na região);
- Inadimplência.

Uma das ameaças é a concorrência desleal que existe na cidade, como por exemplo, a concorrência vende seus produtos a preço de custo ou abaixo do custo só para conquistar os clientes.

A oscilação do preço do leite é uma ameaça, pois a queda do preço influencia diretamente na nutrição e sanidade dos animais, segundo um dos sócios da loja, uma vez que o preço do leite ou da carne se encontra baixo os produtores não investem naquele rebanho para não trazer prejuízo e não se importam com a saúde dos animais. O mesmo acontece com a carne e a loja deixa de vender produtos, tais como: proteinados, minerais e vermífugos.

Outro ponto de ameaça é a conjuntura econômica da região, pois a maioria da população é assalariada e isso faz com que muitas pessoas deixem de criar animais domésticos, o que acarreta na inadimplência que é uma das maiores ameaças que a loja tem, sendo maior na zona urbana, devida a falta de estabilidade econômica, uma vez que os clientes da zona rural necessitam dos produtos e serviços oferecidos pela loja e tem uma renda fixa e na maioria dos casos, vivem da agricultura e criação de animais.

Mas segundo o veterinário da loja, a maior ameaça que ele tem é a monocultura, pois com a entrada da monocultura na região houve a perda de cerca de 20% da clientela, que detinham um total de 30.000 cabeças de gado, pois os mesmos arrendaram suas terras para o plantio da cana-de-açúcar.

Depois de analisar a empresa estudada, percebe-se que ela precisa muito e urgente de um planejamento estratégico, para que possa ter mais certeza do que fazer, quando fazer, como, onde, e porque, então sugeri algumas estratégias para 2008 com o objetivo de ajudar na gestão administrativa da loja.

7. PLANO DE AÇÃO PROPOSTO PARA O ANO DE 2008

Esta figura representa um plano de ação proposto para o ano de 2008, feito a partir das informações coletadas através de conversas e entrevistas realizadas com os sócios da empresa estudada, com a finalidade de auxiliá-los no planejamento estratégico.

Figura 3: Plano de Ação

Plano de Ação						
O QUÊ	QUEM	QUANDO	COMO	ONDE	POR QUE	QUANTO CUSTARÁ EM R\$
1. Reforma Estrutural	Proprietário e operários	07/01	Pintura; Forro e marquise.	Na loja	Para melhorar as condições de trabalho, e facilidade na higienização do local.	5.000,00
2. Treinamento e desenvolvimento.	Proprietários e funcionários.	21/01	Cursos do SEBRAE, SENAC e outros.	Internet e cidades vizinhas.	Aumentar a motivação e qualificação.	500,00
3. Marketing de vendas	Proprietários	04/02	Anúncios em rádios locais, panfletos e outros.	Na cidade e na região de atuação.	Divulgação dos serviços e produtos oferecidos pela loja para um maior número de pessoas.	1.000,00

4. Sistema de Informação Gerencial	Operador de Sistemas	03/03	Sistema de dados, entradas e saídas de mercadorias, pelo computador	No escritório da loja	Controlar o estoque, a lucratividade e ter controle de tudo que a loja possui.	5.000,00
5. Transporte	O proprietário	01/04	Compra de um Caminhão para entrega	Nova Glória	Para diminuir custos com frete.	30.000
6. Reuniões	O Proprietário	Uma vez por mês	Com a participação de todos da empresa	Na loja	Para analisar os resultados, repassar a todos os objetivos e metas, e dar feedback aos funcionários, para motivá-los	_____

Figura 3 - Plano de Ação

Fonte: Dados da Pesquisa 2007

7.1 Estratégia 1: Reforma Estrutural

Todo ambiente deve estar em sintonia com seu ramo de atuação, a empresa estudada deve fazer uma reforma, acrescentar na estrutura da loja uma pintura, um forro e alguns móveis para o escritório, pois assim o cliente se sentirá num ambiente confortável, agradável e passará mais tempo lá, fazendo com que ele compre além do necessário. Melhora a higienização do ambiente, e fornece melhores condições de trabalho.

7.2 Estratégia 2: Treinamento e Desenvolvimento

Segundo a ABTD (1994), (Associação Brasileira de Treinamento e desenvolvimento) é importante se fazer um T & D (Treinamento e Desenvolvimento) na empresa, porque num processo de desenvolvimento o que se pretende é a preparação da pessoa para posições mais complexas em termos de abrangência ou, para carreiras diversas da que ela está desempenhando.

Um funcionário bem treinado, capaz de desempenhar bem sua função, torna-se mais motivado e competente.

A empresa faz treinamento, do qual participam o veterinário e o vendedor, uma vez por mês, nas empresas fornecedoras, no setor de vendas. É muito importante se fazer um treinamento com o funcionário, pois além de estar bem preparado para o serviço, ele também ficará mais disposto a trabalhar, visto que estará motivado e se sentindo capaz de realizar as tarefas propostas pela empresa.

7.3 Estratégia 3: Marketing de Vendas

Para Kotler (1998) o conceito de Venda assume que os consumidores, se deixados sozinhos, normalmente não comprarão o suficiente dos produtos da organização. Por isso, a empresa estudada deve fazer um esforço agressivo e investir em marketing de vendas, para estar sempre fazendo promoções e mostrando para eles os outros produtos e serviços que a empresa possui, porque vai fazer com que tenha em mãos uma ferramenta eficaz para estimular o funcionário a vender o produto e os clientes a comprar além do necessário, pois os clientes têm resistência à compra, ou só compram o necessário.

7.4 Estratégia 4: Sistema de Informação Gerencial

Oliveira (1998) define Sistemas de Informações Gerenciais (SIG) como um processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, proporcionando, ainda, a sustentação administrativa para aperfeiçoar os resultados esperados.

Portanto, essa estratégia se implantada na empresa estudada, terá muitos benefícios, principalmente no que diz respeito à entrada e saída de mercadoria, porque com um sistema de informação a empresa poderá controlar tudo, facilitando o planejamento e a organização de materiais e terá em mãos todas as informações relevantes dentro da organização.

7.5 Estratégia 5: Transporte

Ballou (1993) diz que uma das principais razões para possuir veículos é obter menores custos e melhor desempenho na entrega do que seria possível através do uso de transportadoras convencionais.

Essa estratégia é importante para a empresa estudada, porque além de diminuir custo, as entregas seriam mais rápidas, fazendo com que o cliente não tenha que ficar esperando a mercadoria, nem a empresa esperar até que consiga alguém para fazer o serviço.

7.6 Estratégia 6: Reunião

A empresa estudada faz reuniões somente com alguns fornecedores, mas precisa fazer reuniões dentro da empresa, fazer reuniões periodicamente é muito importante para o bom funcionamento das estratégias, pois é através das reuniões que saberão como está sendo desenvolvido o plano, se falta alguma coisa a ser reajustada à situação, se alguém tem alguma opinião, se todos estão conseguindo acompanhar ou se tem dúvidas a respeito do plano, ou seja, o administrador estará

dando um *feedback* ao funcionário. E quando todos da empresa têm essa liberdade de comunicação, principalmente o funcionário, se sentirá com mais responsabilidade para executar o plano.

8. CONCLUSÃO

O presente trabalho proporcionou a possibilidade de organizar alguns conceitos e fornecer uma interpretação particular sobre ele, facilitando a sua compreensão e me motivando a buscar e pesquisar sempre mais. Como futura administradora o presente trabalho ressalta a relevância de a organização pensar de forma inovadora, buscando no ambiente externo e interno informações necessárias para traçar os caminhos a serem seguidos pela empresa para o crescimento, desenvolvimento e tomada de decisões.

O presente trabalho não pode ser generalizado, pois este é um estudo de caso, no qual foi analisada uma empresa, para conhecer os seus “como” e os seus “porquês”. É uma investigação particular, procurando descobrir o que há de mais essencial e característico para que seja realizado o planejamento estratégico.

A empresa estudada não faz um planejamento estratégico, o que mostra a dificuldade no setor administrativo em definir e organizar os objetivos da organização, onde foi possível analisar e diagnosticar as falhas da empresa para a elaboração do planejamento estratégico para o ano de 2008.

Este trabalho sintetizou a fundamentação teórica para a formulação do planejamento mais adequado para a empresa, o qual exigiu muito esforço e dedicação.

Notou-se que a empresa tem seu jeito próprio de formular as estratégias, mesmo que não sejam documentadas e nem repassadas aos demais. Percebe-se que o planejamento estratégico atua como facilitador entre a organização e o meio em que ela atua, trazendo conhecimento e competência, como conhecer o caminho a ser trilhado, melhorar a interação e as parcerias com os clientes e fornecedores.

9. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho revelou-se uma interessante pesquisa, por exigir uma análise mais detalhada da empresa e, sobretudo, uma discussão dos resultados obtidos.

Algumas barreiras foram encontradas ao longo do desenvolvimento desse trabalho, como as informações pessoais e administrativas da empresa estudada, até mesmo sobre a importância de se fazer um planejamento. Muitas empresas fazem um Planejamento Estratégico e deixam-no engavetado, sem saber a importância do mesmo para a organização, portanto tive grandes avanços com um estudo mais aprofundado sobre o assunto e a possibilidade de proporcionar o mesmo para a empresa estudada, oferecendo sugestões para os administradores.

A partir das conclusões do presente trabalho sugere-se que outros estudos sejam efetuados a partir deste, a fim de complementar os resultados obtidos neste trabalho, como: estudar a implantação do Planejamento Estratégico em pequenas empresas; comparar a viabilidade do Planejamento Estratégico; estudar a aplicabilidade de outros modelos de Planejamento Estratégico; dar continuidade a esta pesquisa avaliando a implantação das propostas sugeridas neste trabalho.

10. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1993.

BOOG, Gustavo G (Coord.). **Manual de Treinamento e desenvolvimento ABTD**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CERTO, Samuel C; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e Implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CERVO, A. L.; BERVIAM, P. A. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Makrom Books, 1996.

COSTA, Eliezer Arantes. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2001.

_____. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

COMPORTAMENTO do Consumidor Shopper. **Vitrine do varejo**. São Paulo, v. 8, n.97, mar./abr. 2007.

EXAME. São Paulo: abr./out. 2007.

FERNANDES, B. H. R. BERTON, L. H. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HAMPTON, David R. **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed.. São Paulo. Atlas, 1998.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2000

MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturadas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian: **O Processo da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOYSÉS, Filho, Jamil; TORRES, Maria Cândida Sotelino; RODRIGUES, Murilo Ramos Alambert. **Estratégia de empresas: série gestão empresarial**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1988.

_____. _____. São Paulo: Atlas, 1991.

_____. _____. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Sistemas de informações gerenciais.** estratégias táticas operacionais. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva, criando e sustentando um desempenho superior.** 27. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisas de marketing: conceitos e metodologias.** 3. ed. São Paulo. Prentice Hall, 2002.

SANTOS, Luiz Alberto Alves dos. **Planejamento e gestão estratégica nas empresas.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisas nas relações sociais.** São Paulo. Helder, 1967.

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos.** São Paulo: Makron Books, 2004.

DECLARAÇÃO

Eu, ARMANDINA CONCEIÇÃO RODRIGUES MAIA, RG nº 5.607764, formada em Biblioteconomia pela Faculdade de Sociologia e Política da USP, com diploma registrado do MEC, inscrita no CONSELHO REGIONAL DE BIBLIOTECONOMIA – CRB/8-1680, DECLARO para os devidos fins acadêmicos que fiz a revisão das citações e referências bibliográficas da monografia de **LUCIA CRISTINA DA COSTA** do curso de Administração de Empresas da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER.

Rubiataba, 28 de janeiro de 2008

Armandina Conceição Rodrigues Maia

Biblioteconomista

CRB/8-1680

APÊNDICE

APÊNDICE

ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADO

1. A empresa faz um planejamento estratégico documentado?
2. O proprietário procura estar sempre informado sobre as oportunidades e ameaças que o ambiente externo pode oferecer? Quais são elas?
3. Como são elaborados os objetivos, a missão a visão da empresa? É repassado aos funcionários?
4. Como os valores são percebidos pelos sócios da empresa?
5. A empresa desenvolve alguma estratégia? É documentada? É repassada aos demais funcionários da empresa? Como e quando?
6. A empresa realiza reuniões para discussão de problemas existentes?
7. A empresa faz treinamento com os funcionários, com que frequência?

ANEXOS

DADOS DO ALUNO

Nome: Lúcia Cristina da Costa

Nº de matrícula: 0306600301

Endereço: Avenida Presidente Vargas Qd. B Lt. 09. Setor: Bela Vista

CEP – 76 305 000 – Nova Glória – GO

Celular: (062) 9234 1528

E-mail: luciacristina-82@hotmail.com

Estágio realizado na área: Planejamento Estratégico

Empresa: Casa do Produtor

Responsável pelo estágio: Dr. Marco Antônio Lincoln Néia

Endereço: Rua Geraldo Maia. Qd. 01 Lt. 09. Setor: Bela Vista

CEP: 76 305 000 – Nova Glória – GO

Telefone: (062) 3345 3408