



FACULDADES INTEGRADAS DE PONTA PORÃ

FELIPE FERREIRA KOSLOSKI

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DE FERRAGENS**

Ponta Porã – MS

2018

FELIPE FERREIRA KOSLOSKI

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DE FERRAGENS**

Trabalho de Conclusão Curso – TCC
apresentado à Banca Examinadora das
Faculdades Integradas de Ponta Porã, como
exigência parcial para obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Me. Rafael Forest

Ponta Porã – MS

2018

Felipe Ferreira Kosloski

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DE FERRAGENS**

Trabalho de Conclusão Curso – TCC
apresentado à Banca Examinadora das
Faculdades Integradas de Ponta Porã, como
exigência parcial para obtenção do título de
Bacharel/Licenciado em Administração.

BANCA EXAMINADORA

Orientador (a): Prof. Me. Rafael Forest
Faculdades Integradas de Ponta Porã

Prof. Dr. Julio César Iacia
Faculdades Integradas de Ponta Porã

Ponta Porã, 04 de Dezembro de 2018.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a minha família e minha namorada por ter me dado apoio necessário para que eu possa completar esta importante etapa da minha vida.

Agradeço também aos meus amigos Adriana Nascimento Greco, Dioni Martins, João Silvério e Ronald Coimbra que de maneira direta ou indireta contribuíram para esse trabalho.

Por fim e não menos importante agradeço também ao meu orientador Prof. Rafael Forest por sua confiança, discernimento, habilidade e dedicação com que conduziu este trabalho.

KOSLOSKI, Felipe Ferreira. **Planejamento Estratégico: Estudo de caso em uma Empresa de Ferragens**. 63 folhas. Trabalho de Conclusão de Graduação em Administração – Faculdades Integradas de Ponta Porã, Ponta Porã, 2018.

RESUMO

Nos dias atuais as empresas sofrem com as mudanças do ambiente externo, e isso torna a atividade de empreender cada vez mais perigosa, diante disso se vê a necessidade de adotar uma estratégia para que se possa sobressair diante tantas ameaças. Muitas vezes pequenas e microempresas não possuem o hábito de planejar, isso é um dos maiores motivos de mortalidade destas empresas, aí surge a necessidade da criação do planejamento estratégico. Nesta pesquisa teve como elaborar um planejamento estratégico em uma empresa de varejo de ferragens localizada dentro do município de Ponta Porã/MS. Para a realização da pesquisa foi utilizada o método descritivo e exploratório, com uma abordagem qualitativa, em forma de um estudo de caso na empresa Comercial Homelite. O instrumento utilizado para coleta de dados foi entrevista estruturada, com o gerente geral da empresa. Portanto, diante os resultados obtidos através da pesquisa foi possível identificar a importância do planejamento estratégico para a empresa, através da formulação da estratégia foi possível formular as devidas estratégias, que irão guiar a empresa para o crescimento.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Estratégia. Diferencial Competitivo. Análise do Ambiente.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Evolução do pensamento estratégico.....	15
Tabela 2 – Tipos e Níveis de Planejamento nas Empresas.....	17

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Níveis Hierárquicos do Planejamento.....	17
Figura 2 – A Organização, os Níveis de seu Ambiente e os Componentes Desses Níveis.....	23
Figura 3 – Análise dos Concorrentes	49
Figura 4 – Diagrama das Cinco Forças de Porter.....	51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Políticas Internas	44
Quadro 2 – Análise SWOT	45
Quadro 3 – Análise dos Concorrentes	48
Quadro 4 – Objetivos e suas descrições	53
Quadro 5 – Plano de Ação	55

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	9
1.1 Problemática	10
1.2 Objetivos.....	11
1.2.1 Objetivo Geral.....	11
1.2.2 Objetivos Específicos	11
1.3 Justificativa	12
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 Planejamento.....	13
2.2 Estratégia	14
2.3 Tipos de Planejamento	15
2.4 Planejamento Estratégico	18
2.4.1 Origem do Planejamento Estratégico	19
2.5 Análise do Ambiente.....	21
2.6 Processos do Planejamento.....	24
2.7 Formulação Estratégica	25
2.8 Implementação Estratégica.....	28
2.9 Execução da Estratégia.....	30
2.10 Controle Estratégico	32
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	35
3.1 Característica da Pesquisa	35
3.2 Coleta de dados	36
3.3 Análise e Interpretação dos dados.....	37
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	38
4.1 Análise do ambiente de negócio	38
4.2 Desenvolvimento Estratégico	42
4.3 Análise do Ambiente.....	44
4.4 Formulação da Estratégia	52
4.5 Plano de Ação	53
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	57
REFERÊNCIAS.....	58
APÊNDICE	61
ANEXO	62

1. INTRODUÇÃO

Em vista da evolução da sociedade, o ser humano busca novidades a todo instante, seja na tecnologia, nos produtos, ou nos serviços, não obstante as empresas também devem procurar atender essa demanda de mercado. Por conta disto, as empresas buscam cada vez mais, atrair e agradar seus consumidores, mas como identificá-los? Aonde estão? E principalmente, como atraí-los para a empresa? A partir dessas, e outras, questões as empresas devem criar seu planejamento estratégico.

O planejamento estratégico é uma análise lógica das oportunidades e desafios, dos pontos positivos e negativos das empresas, isto é, ele busca harmonizar a estratégia entre esses dois extremos, para que se possa mensurar os objetivos da empresa (COBRA, 1992).

O planejamento estratégico é um instrumento essencial recorrente nas grandes empresas há décadas, mas infelizmente isso não ocorre, na maioria das vezes, com as pequenas empresas brasileiras. Apesar da crise econômica que o Brasil enfrenta desde 2014, a falta do planejamento ainda é o principal causador do fechamento de empresas, como é visto nos dados do IBGE 70% das empresas com até 5 anos de funcionamento foram encerradas em 2015. (IBGE, 2016 apud SEBRAE, 2016)

Com a falta do alinhamento estratégico, os custos se tornam maiores do que o necessário a partir do momento que se deixa de prever possíveis gastos. Outro problema é a falta de conhecimento das fraquezas da empresa, que poderiam ser por exemplo identificado, junto com a matriz SWOT, ou FOFA, deste modo identificando os pontos fracos passíveis de melhorias, e os pontos fortes para serem potencializados. (CHURCHILL, 2003)

É senso comum administrativo que as estratégias são planejadas para a empresa com intuito de manter uma vantagem no mercado, a partir da diferenciação, do posicionamento e do conhecimento das necessidades e desejos do público-alvo. Deste modo, as empresas estão cientes que o seu consumidor está em busca de produtividade, efetividade e o resultado esperado.

1.1 Problemática

Atualmente com a grande demanda no mercado regional, o número de novas empresas inseridas em um mesmo ramo, de ferragens, vem aumentando gradativamente, fazendo com que a concorrência seja mais acirrada. Deste modo, fica claro que empresas antes tradicionais da região, percam a preferência dos consumidores, buscando assim as empresas com inovações e diferenciais. Dito isso, é importante que estas empresas antes tradicionais, busquem seu posicionamento de mercado o quanto antes, utilizando-se do planejamento estratégico para trazer uma vantagem competitiva.

O planejamento estratégico proporciona vantagens aos gestores, orientando-os ao futuro, sendo possível até antecipar problemas, aumentando a coordenação e segurança para a tomada de decisões cruciais e trazendo claramente os objetivos a serem alcançados, para que os administradores não se esqueçam das metas a alcançar.

Deste modo, promovendo ações para que o público escolha a empresa tradicional, mas que contenha diferenciais e singularidades em seus produtos e serviços, fazendo com que ocorra a unidade do novo ao tradicional, agregando novidades sem perder a essência do que a empresa tradicional já havia conquistado.

Para se obter um planejamento estratégico a empresa deve identificar seu posicionamento, levando em consideração vários fatores, como: seus concorrentes e as necessidades do seu consumidor fidelizado. Diante deste contexto, parte-se da questão problema da pesquisa: Por que o planejamento estratégico de uma empresa de varejo no ramo de ferragens é importante?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

- Apresentar um planejamento estratégico para uma empresa de ferragens

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar os cenários de mercado do ferragens.
- Elaborar uma análise SWOT, a partir dos aspectos internos e externos da empresa.
- Identificar as vantagens da realização de um planejamento estratégico.
- Identificar os riscos surgidos conforme a postura estratégica da empresa.

1.3 Justificativa

Nos dias atuais com a crescente concorrência no ramo de ferragens, as empresas que atuam nesse nicho do mercado se sentem ameaçadas. Buscando novas formas de se fixar no mercado, o administrador formula o planejamento estratégico, garantindo uma vantagem estratégica para essas empresas.

É possível observar que o planejamento estratégico é relevante para obter maiores índices de sucesso, oferecendo um melhor panorama da empresa, aumentando a capacidade de organização e melhorando a capacidade administrativa da mesma, além das vantagens competitivas diante de seus concorrentes.

Essa ferramenta irá facilitar a designação das metas, os seus objetivos empresariais, definindo as melhores estratégias de posicionamento para alcançá-los. A estratégia é composta por previsões, visões, controles, estratégias, definições e motivação, com finalidade a um único alvo.

Esta ferramenta será de grande importância para a empresa, proporcionando a ela uma consolidação no mercado, oferecendo vantagens, equilibrando as incertezas, desenvolvendo plano a longo prazo com o intuito de determinar futuros cenários. Afinal, aperfeiçoando o modo de gestão, a empresa se torna mais competitiva adquirindo uma maior parcela no mercado.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Visando o alcance do objetivo geral, este capítulo apresentará as definições, ferramentas e conceitos, baseados em autores especializados nos temas, para o auxiliar a organização do planejamento estratégico. Deste modo serão tratados, Planejamento, Estratégia, Tipos de Planejamento, Planejamento Estratégico, Origem do Planejamento Estratégico, Importância do Planejamento Estratégico, Análise Ambiental, Processos do Planejamento, Formulação da Estratégia, Implementação Estratégica, Execução da Estratégia e Controle da Estratégia.

2.1 Planejamento

A partir do momento que decidimos fazer alguma coisa no nosso dia a dia estamos formulando um planejamento pessoal ou profissional, possibilitando atingir nossos objetivos. A partir do planejamento que é elaborado é possível nos organizar para realizar a tarefa planejada.

O planejamento é um processo formalizado para gerar resultados a partir de decisões, com o intuito de tentar controlar o futuro estratégico de uma empresa. Deste modo, entende-se que o planejamento diverge do imprevisto, mas ao mesmo tempo ele não pode se tornar engessado, pois o futuro é incerto. O planejamento deve ser maleável para que a reflexão perante as possíveis hipóteses se torne mais conscientes. (PEREIRA, 2010)

“Planejar consiste em tomar antecipadamente um conjunto de decisões. Os administradores estudam o ambiente e, a partir de uma análise de suas possíveis influências, estabelecem objetivos e estratégias para determinado período. Estas iniciativas ajudam a orientar os vários passos que uma organização deve tomar. Portanto, com o planejamento é possível desenvolver atividades coerentes.” (LAS CASAS, p. 81, 2017)

O planejamento é definido de duas formas: o informal que os empresários têm um planejamento, mas não uma metodologia nem um plano escrito, esse método é muito usado no Brasil por pequenas empresas; já o formal que é o planejamento escrito com metas e normas definidas. (LAS CASAS, 2017)

Segundo Armstrong e Kotler (2000 apud LAS CASAS, 2017, p. 82) “o Planejamento é uma atividade aconselhável para qualquer tamanho de empresa, pois ajuda no melhor direcionamento de atividades, independentemente do tipo de ambiente externo encontrado.”

Apesar das vantagens que o planejamento pode trazer há também desvantagens, como a dedicação excessiva que pode levar a perda de tempo e redirecionamento de esforços por parte do planejador, e também a obsessão pelos números, fazendo com que os planejadores não

percebam importantes variações do mercado, deste modo, ameaçando o objetivo do planejamento e da organização.

2.2 Estratégia

A estratégia pode ser considerada como um caminho, maneira ou ação para alcançar seus objetivos de uma maneira diferenciada e nova, em um cenário empresarial as estratégias são utilizadas para atingir os objetivos da missão, visão, valores e crenças da organização.

Conforme Hamel e Prahalad (apud LAS CASAS, 2017, p. 83), estratégia é como pensar. É a luta para superar limitações de recursos através de uma busca criativa e infindável da melhor alavancagem dos recursos. Afinal, o termo estratégia vem do grego, *strategos*, que tem o significado de ‘a arte do general’, trazendo consigo o sentido principal, fundamentado nos conceitos militares, que é vencer o inimigo.

No início do pensamento estratégico, era comum a visão das forças do ambiente e da concorrência, deste modo, com o avanço dos pensamentos a preocupação se volta para os clientes e o público em geral, trazendo ao planejamento, a estratégia de elaboração de cenários

Las Casas (2017) define estratégia de cinco formas. Iniciando com o plano que é constituído por uma espécie de plano de ação para que a organização possa atuar de tal forma em um mercado que obtenha uma parcela maior do mesmo, já na estratégia de pretexto pode ser considerada como uma manobra de uma empresa para sua concorrência de tal forma que os induza a uma percepção equivocada.

Segundo ainda o mesmo autor a estratégia de padrão consiste em um conjunto efetivo de ações que definem um comportamento resultante da organização, em alguns casos a empresa nem se da conta que está aderindo a uma estratégia, já na de posição incide em definir a posição da empresa dentre seu ambiente competitivo, ela pode determinar o preço e a qualidade do produto a ser oferecido pela organização. E por fim a estratégia de perspectiva neste caso a estratégia é definida como uma concepção pessoal do estrategista em coletivo com uma visão mais ampla sobre o futuro da organização.

Porter (apud CAMPOMAR; IKEDA, 2006, p. 68) também agrega uma definição:

“Uma combinação de fins (objetivos) que as empresas pretendem alcançar e dos meios (medidas) pelos quais procuram atendê-los. O objetivo da estratégia é assegurar à empresa uma posição estratégica defensável a longo prazo, para enfrentar com êxito as forças competitivas.”

A estratégia abrange complicadas escolhas que envolvem toda a empresa e seu ambiente, pois para que ela seja executada de forma exemplar, esta deve abranger todas as partes de uma organização. Deste modo, através das várias hipóteses possíveis de escolha será mais fácil selecionar dentre as várias hipóteses existentes qual melhor se encaixa. (CHIAVENATO, 2016)

Os cálculos de perdas e ganhos estão sempre presentes nas considerações estratégicas, mas somente a busca da eficiência operacional não pode ser baseada como estratégia, deste modo, tornando as empresas malsucedidas, e perdendo um dos principais objetivos do planejamento estratégico – a vantagem competitiva.

Acompanhando a linha de pensamento é possível visualizar na Tabela 1 a evolução do pensamento estratégico e seus dados.

Tabela 1 - Evolução do Pensamento Estratégico

	ANOS 1950	ANOS 1960-1970	ANOS 1970- 1980	ANOS 1980-1990	ANOS 1990
TEMA DOMINANTE	Orçamentação	Planejamento e estratégia corporativa.	Análise da indústria e da competição.	Vantagem competitiva.	Valor da empresa.
ENFOQUE	Controle contábil e financeiro.	Crescimento e gestão de portfólios.	Setores e mercados atrativos.	Fontes de vantagem competitiva.	Renovação dinâmica da empresa.
CONCEITOS	Orçamentação financeira, planejamento de investimento e avaliação de projetos.	Diversificação, sinergias e matrizes de planejamento.	Avaliação da atratividade e análise da concorrência.	Competências, fatores críticos de sucesso e tempo de resposta.	Inovação, aprendizagem organizacional e valor adicionado.
IMPLICAÇÕES	Papel determinante da gestão financeira.	Conglomerados e integração estratégica – finanças	Desinvestimento e melhor gestão de ativos.	Reestruturação e concentração em poucas áreas.	Reengenharia, alianças estratégicas e redes de empresas.

Fonte: Freire (1998) (apud CAMPOMAR; IKEDA, 2006, p. 68)

Em um ambiente organizacional a empresa precisa formular estratégias para alcançar seus objetivos, possibilitando a organização se posicionar perante as incertezas do mercado, trazendo segurança, reduzindo as ameaças e aproveitando as possíveis oportunidades.

2.3 Tipos de Planejamento

No ambiente organizacional é importante o desenvolvimento de três tipos de planejamentos que são o estratégico, tático e operacional, possibilitando assim um melhor aproveitamento empresarial como um todo.

Para Oliveira (2005), existem 3 (três) tipos de planejamento, que são: estratégico, organizacional e tático; que podem ser divididos em níveis hierárquicos.

Deste modo o planejamento estratégico fica no topo desta hierarquia, pois é comandado pela alta administração, que é possuidora das habilidades conceituais e estratégicas. É o responsável tanto pela formulação de objetivos, quanto pela seleção dos cursos de ação.

Tendo uma ligação com os objetivos estratégicos a longo prazo contêm ações que afetam a empresa na totalidade. Este planejamento visa a interação dos fatores externos e internos, com a atuação de forma inovadora e diferenciada, para que a evolução ocorra de forma esperada.

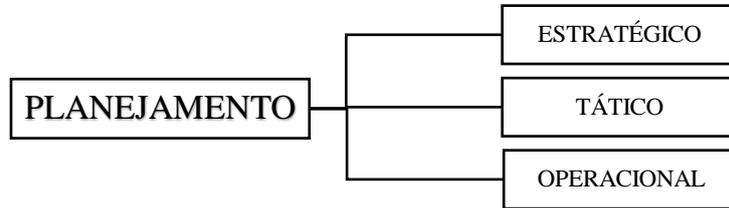
Oliveira (2005), diz que o planejamento tático está nos níveis inferiores com o intuito de integrar os processos decisórios e alinhar a estratégia para que se tenha uma harmonia de orientação no nível operacional em suas atividades e tarefas. Parafraseando o mesmo, o planejamento tático é um articulador intermediário entre o planejamento estratégico e operacional.

Assim, o planejamento tático visa otimizar áreas previamente determinadas, não a totalidade da empresa, por isso, trabalha com o desmembramento dos objetivos, estratégias e políticas adotadas pelo planejamento estratégico. (CHIAVENATO, 2016)

O planejamento operacional é a base da pirâmide, pois nesse nível os colaboradores é quem deverão executar as tarefas de forma eficiente. Este planejamento coloca em prática os planos desenvolvidos na organização, é um planejamento em curto prazo para desenvolver tarefas, atividades e metas, além de definir os planos, políticas e objetivos operacionais da empresa, tendo como produto final o orçamento operacional.

“O planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação estabelecida. Portanto, nesta situação tem-se, basicamente, os planos de ação ou operacionais (OLIVEIRA, 2005, p. 49).”

Na Figura 1 é possível visualizar de uma forma mais clara os níveis hierárquicos do planejamento,

Figura 1 - Níveis Hierárquicos do Planejamento

Fonte: Chiavenato; Sapiro, (2016)

O planejamento estratégico é o planejamento que abrange toda a organização, ela é uma ferramenta de extrema importância para que assim seja possível obter uma vantagem competitiva e analisar as oportunidades no mercado.

A diferença entre o planejamento tático e o planejamento operacional, é que no primeiro o prazo é mais longo, com uma maior amplitude e um aumento dos riscos, as atividades propostas são mais focadas, conseqüentemente com uma menor flexibilidade. Deste modo, o planejamento operacional tem um prazo mais curto, amplitude restrita e menores riscos, assim sendo as atividades são focadas nos meios, tendo uma maior flexibilidade. (CHIAVENATO, 2016)

É possível visualizar os tipos e níveis do planejamento dentro das empresas na Tabela 2.

Tabela 2 – Tipos e Níveis de Planejamento nas Empresas

TIPO					NÍVEL
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO					ESTRATÉGICO
Planejamento mercadológico	Planejamento financeiro	Planejamento da produção	Planejamento de recursos humanos	Planejamento organizacional	TÁTICO
Plano de preços e produtos	Plano de despesas	Plano da capacidade de produção	Plano de recrutamento e seleção	Plano diretor de sistemas	
Plano de promoção	Plano de investimento	Plano de controle de qualidade	Plano de treinamento	Plano de estrutura organizacional	OPERACIONAL
Plano de vendas	Plano de compras	Plano de estoques	Plano de cargas e salários	Plano de rotinas administrativas	
Plano de distribuição	Plano de fluxo de caixa	Plano de utilização de mão-de-obra	Plano de promoções	Plano de informações gerenciais	
Plano de pesquisas de mercado	Plano de orçamento	Plano de expedição de produtos	Plano de capacitação interna	Plano de comunicações	

Fonte: Oliveira (2001), p. 16.

Deste modo, o princípio do planejamento integrado, onde vários níveis de uma mesma organização apresentam os planejamentos de forma integrada, faz sentido. Portanto, o planejamento estratégico, de forma isolada, é insuficiente uma vez que são apontados os objetivos a longo prazo, o que resulta em uma situação nebulosa, pois as ações mais imediatas inexistem. A falta desses aspectos pode ser suprida através do desenvolvimento e implantação dos planejamentos táticos e dos planejamentos operacionais de forma integrada, com o planejamento estratégico.

2.4 Planejamento Estratégico

Como o supracitado, é possível conceituar sucintamente o planejamento estratégico como um roteiro de estratégias, ou um roteiro de hipóteses presentes e futuras.

“Planejamento estratégico é um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e pontos fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade.” (PEREIRA, p. 47, 2010)

Segundo Oliveira (2001) o planejamento estratégico é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, cujo são responsáveis pela formulação de objetivos e seleção de cursos de ação. É responsável, também, por realizar uma análise interna e externa da empresa e sua evolução esperada.

“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.” (PEREIRA, 2010)

De acordo com Pereira (2010) O planejamento estratégico pode ser envolvido por quatro visões: visão globalizada; participativa; empreendedora; e humanista.

Em uma visão globalizada, o planejamento estratégico é elaborado a partir das percepções das variáveis do mundo, que afetam o processo de formulação. O ambiente de negócios deve ser observado com uma visão mais objetiva aos aspectos do contexto global. (PEREIRA, 2010)

Na visão participativa as pessoas dentro da organização devem ter uma maior participação no processo de formulação do planejamento. A organização pode enfrentar dificuldades para discutir e ouvir as etapas do processo.

Segundo Pereira (2010) em uma visão empreendedora a empresa cria um planejamento mais ousado pensando em uma realidade de 20 a 30 anos à frente, planejando o desenvolvimento de novos produtos e novos serviços.

A visão humanística é o olhar do planejamento estratégico com uma percepção de todo o interior da organização, sendo uma visão ampla do processo de gestão, visando a maneira mais forte em conjunto aos clientes, investidores e principalmente colaboradores. É considerada uma visão mais avançada do planejamento estratégico. (PEREIRA, 2010)

Segundo CHIAVENATO (2016) o planejamento estratégico é planejamento mais amplo dentre todos os planejamentos, e abrange toda a organização e possui quatro características que o diferencia dos demais, que são: Horizonte temporal: Projetado a longo prazo, proporcionando seus efeitos e consequências por vários anos. Abrangência: foca no envolvimento da empresa como um todo, utiliza todos os recursos e áreas e preocupa-se em atingir seus objetivos em níveis organizacionais. Conteúdo: Genérico, sintético e abrangente. Definição: É definido pelos cargos mais altos das organizações e corresponde ao maior plano da empresa.

Tendo assim um papel muito importante para a organização, para a mesma possa ampliar seu horizonte de visão e prever seus passos, eliminando possíveis ameaças durante seu caminho.

2.4.1 Origem do Planejamento Estratégico

A partir da Revolução Industrial no século XVIII, foram fundadas as primeiras empresas industriais, acarretando uma competitividade no mercado de *commodities*, dentre elas estão o algodão, ferro e aço, assim marcando o início da aplicação da estratégia como forma de compreender e controlar as forças do mercado e moldar o ambiente competitivo.

De acordo com Chiavenato (2016) entre o período das duas grandes guerras mundiais houve o aparecimento de empresas como a General Motors e Dupont, cujo se implantaram tanto no Estados Unidos quanto na Europa, estas empresas necessitavam de técnicas de planejamento mais sofisticadas para designar seus recursos, entretanto até 1920, o método do planejamento estratégico ainda não ambicionava o longo prazo.

No ano de 1913, Henry Ford lançou a linha de montagem em série, mais tarde o executivo chefe da General Motors Alfred Sloan Jr. desenvolveu sua estratégia de

diversificação levando em consideração a superação dos pontos fortes e fracos dos concorrentes e em sua oferta segmentada. (PEREIRA, 2010)

Segundo Pereira (2010) É possível analisar que a evolução do planejamento estratégico ao decorrer do tempo foi sendo direcionada de questões mais objetivas ligadas a finanças da empresa para algo mais complexo e ligado ao macro ambiente da organização. O planejamento estratégico consistia em realizar uma previsão de vendas em programações de produção, estimando custos, receitas e lucros interligados ao volume de produção previsto.

Segundo Chiavenato (2016) Em meados de 1950 e 1960, a literatura de planejamento e estratégia recebeu importantes contribuições como Peter Drucker, no qual o estudou 3a General Motors, General Eletric, IBM e da Sears Roebuck, chegando à conclusão que as empresas com maior sucesso eram centralizadas na definição de objetivos. A contribuição de Dunker para o desenvolvimento do planejamento estratégico foi de extrema importância.

Em 1957, Selznick introduziu a concepção de ligar os fatores internos com os fatores externos da empresa, assim criando a Matriz SWOT¹. Já em 1965, H. Igor Ansoff lançou seu livro sobre estratégias organizacionais, no qual defendia o processo de planejamento estratégico que deveria ser formalizado e detalhado.

A partir da visão de Mitzberg, Ahlstrand e Lampel é possível visualizar a evolução do pensamento estratégico, que são vistos com dez pontos de vistas diferentes sobre o pensamento estratégico. São classificados dez pontos de vistas de escolas sobre o pensamento estratégico²

A escola de design visa a interligação das vantagens internas e possibilidades externas, buscando o posicionamento da empresa em seu ambiente, já na escola do planejamento a estratégia é tratada como processo formal e documentado de distender o planejamento estratégico em planos táticos e planos operacionais, já na escola do posicionamento trata a estratégia como um processo formal para distender o planejamento estratégico em tático e operacional.

Para a escola empreendedora o pensamento estratégico deve ser elaborado pelo maior executivo da organização, por meio da visão e impulso ao negócio, já na escola cognitiva analisa este planejamento como um processo mental a realidade ambiental é interpretada, na

¹ Análise SWOT ou FOFA é a ferramenta utilizada para avaliar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, o termo SWOT vem do inglês: strenghts, weaknesses, opportunities e threats.

² PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento Estratégico: Teorias, Modelos e Processos**. 1º Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

escola de aprendizado a estratégia é tratada como um processo emergente como um processo de aprendizagem e de construção incremental, já na escola do poder a estratégia é defendida como um processo de negociação.

Seguindo ainda a linha de pensamento do mesmo autor a escola cultural descreve o planejamento estratégico como um processo social, que se baseia na cultura organizacional, a escola ambiental indica a estratégia com um grau de liberdade dentro da empresa, e a escola de configuração trata o planejamento como um processo de transformação, com um processo de configuração da organização para cada situação.

Dessa forma, o planejamento estratégico é um processo de grande importância para a empresa, envolvendo-a como um todo, esta ferramenta sendo bem elaborada poderá acarretar em uma alavancagem na organização. Auxiliando para que seja possível antecipar ameaças e realizar um diagnóstico de oportunidades e melhorias.

Segundo CHIAVENATO (2016), as organizações que adotam o plano estratégico, alcançam um desempenho superior às demais. As empresas bem-sucedidas buscam uma maneira apropriada entre condições do ambiente externo e sua estratégia. A estratégia define a estrutura organizacional e seus processos internos para que seja possível alcançar suas metas e objetivos.

O delineamento estratégico é uma ferramenta que é elaborada para prever as futuras mudanças, que cria as bases da empresa para um futuro mais promissor e a criação de um mercado mais profissional e disposto para constantes transformações. (FERREIRA, 2005)

A ferramenta de planejamento estratégico tem como objetivo mapear o caminho a ser adotado até chegar aos resultados e dirigir os esforços para sua concretização. (CHIAVENATO, 2016)

Esta ferramenta irá auxiliar a organização a analisar o seu futuro, considerando o ambiente interno e externo da empresa, a partir dessa análise, possibilitando melhorar suas fraquezas e combater suas ameaças, diminuindo assim seus riscos e aumentando seu relacionamento com o mercado.

2.5 Análise do Ambiente

A análise do ambiente é o processo que fica encarregado de identificar as oportunidades e riscos na atualidade e no futuro que podem vir a influenciar a empresa e impedir que ela atinja

suas metas.

Para um melhor entendimento da análise ambiental é necessário compreender que ela se relaciona com três níveis principais: ambiente geral, ambiente operacional e ambiente interno. Assim é necessário visualizar como eles se relacionam entre si para um melhor entendimento dos processos operacionais.

É possível compreender que o ambiente geral é o nível de ambiente externo da organização, sobre os quais a organização não tem controle. Esse nível é formado, segundo Chiavenato (2016):

O componente econômico recomenda como os recursos são distribuídos e usados no ambiente (lucros, inflação, PIB, tributos, entre outros), componente social é voltado as características da sociedade na qual a organização se encontra. (educação, crenças, idade), o componente político abrange os elementos de decisões governamentais. (tipo de governo, política e estilos governamentais), já o componente legal incide na legislação aprovada, leis que todos os membros da sociedade devem observar, e o componente tecnológico: envolve novas abordagens para a produção de mercadorias e serviços (procedimentos e equipamentos novos).

O nível operacional, é considerado também um nível de ambiente externo a organização, e é definido por setores que normalmente tem implicações específicas e relativamente mais imediatas na empresa, ele é composto por Certo (2005):

Cliente que reflete no comportamento ou características do indivíduo que irá adquirir o produto ou serviço oferecidos pela empresa, concorrência incide no que a empresa deve combater para adquirir recursos, já a mão de obra é um fator que influencia na disponibilidade de colaboradores para realização de tarefas, o fornecedor inclui variáveis aos que fornecem recursos a empresa, e o fator internacional que se baseia em implicações internacionais de operações organizacionais (para empresas que trabalham com importações e exportações)

Enfim, no nível interno, é onde se encontra o ambiente interno da organização e onde a mesma é influenciada diretamente, é composto pelas seguintes características (Certo, 2005).

Os aspectos organizacionais estão ligados a estrutura da empresa, rede de comunicação, hierarquia de objetivos, habilidade, registros, política, já os aspectos de pessoal têm como foco relações trabalhistas, programas de treinamento, práticas de recrutamento, sistema de avaliação de desempenho, programas de treinamento, sistema de incentivo, rotatividade e absenteísmo os aspectos de marketing está ligado a segmentação do mercado, composto de marketing:

produto, preço, praça e promoção, e os aspectos de produção se baseiam no layout da organização, pesquisa e desenvolvimento, tecnologia, compras, controle de estoque, uso de subcontratações.

É possível visualizar de uma forma mais clara os níveis dos ambientes na Figura 2, aonde apresenta o ambiente geral, operacional e o interno.

Figura 2 – A Organização, os Níveis de seu Ambiente e os Componentes Desses Níveis



Fonte: Certo (2005, pg. 26)

Para uma melhor compreensão do ambiente interno e externo da empresa são necessários a realização de análises, com o intuito de identificar quais as variáveis que atuam sobre a empresa de forma tanto interna quanto externa. Para a identificação e análise dessas variáveis, pode ser utilizado a ferramenta de análise SWOT, que tem extrema importância no contexto empresarial.

Como dito por Chiavenato (2016) a matriz SWOT, proporciona uma análise estratégica que tem como finalidade perceber como a organização pode tratar suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Nas análises de pontos fortes e fracos, Las Casas (2017) comenta todas as empresas possuem pontos fortes e fracos em relação a seus concorrentes, há vários aspectos como marca, imagem, qualidade do produto, equipe de vendas diferenciada, entre outros. Nestes pontos é

necessária uma análise mais cuidadosa, pois serão decisivas no desenvolvimento da estratégia. Um ponto forte é um fator favorável a empresa e pode ser definido como oportunidade, já um ponto fraco é considerado uma situação desfavorável para a organização, pode ser constituído como ameaça.

A análise SWOT é uma ferramenta que proporciona ao gestor ou ao empresário uma visão da sua empresa diante seus concorrentes e fraquezas a serem estudadas.

Na percepção de Oliveira (2007) a análise SWOT é dividida em pontos fortes que tem como objetivo a diferenciação da empresa, que pode ser utilizada como vantagem operacional dentro do ambiente organizacional, é considerada uma variável controlável, já os pontos fracos são situações impróprias para a organização, que pode proporcionar uma desvantagem para empresa, é uma variável controlável. No ambiente externo se encontram as oportunidades que são forças incontroláveis pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que seja conhecida e bem aproveitada, e as ameaças que se resume em forças ambientais incontroláveis, que cria barreiras, mas que poderá ou não ser evitada.

Os métodos utilizados para realizar a análise do ambiente varia de empresa para empresa, porém muitas realizam por um mesmo motivo: com o propósito de avaliar o ambiente organizacional de modo que a administração possa efetivar o sucesso da empresa, este propósito está diretamente relacionado com a necessidade de realizar o processo de análise ambiental.

2.6 Processos do Planejamento

Como já explanado, o planejamento estratégico é um processo de formulação e execução de estratégias para buscar inserção da organização e de sua missão no ambiente aonde ela atua. Para ser eficaz este processo não deve ser simplesmente formal e burocratizado, ele deve trazer dinâmica a este procedimento.

Segundo Dal'Bó (2009) um dos aspectos mais importantes para a empresa é a determinação da missão, visão e valores, são considerados como identidade organizacional. É uma forma do empresário motivar sua equipe, uma missão bem elaborada é essencial para que o mercado escolha sua empresa como sua fornecedora.

Conforme dito por Chiavenato (2016) missão organizacional é a declaração do propósito a ser alcançado pela empresa e de suas responsabilidades perante os clientes: Por que a empresa existe? O que ela faz? Para quem? A missão da empresa deve ser definida de acordo como uma maneira de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo.

Segundo Dal`Bó (2009) A visão é a descrição do futuro almejado pela empresa, a visão deve conter tanto a inspiração quanto a aspiração. A aspiração de virar algo, e a inspiração porque esse algo deve ter seu valor a ser concretizado, a visão deve ser uma frase prática, legitimista e visível.

A declaração de valores tem como foco orientar as atividades e operações da empresa independente seu tamanho, a apresentação de valores bem definidos pode auxiliar a organização a agir de forma rápida e decisiva quando ocorrem situações inesperadas, todos os colaboradores devem aderir aos valores da organização. (CERTO, 2010)

Conforme dito por Chiavenato (2016) os objetivos são elaborados a partir de expectativas a uma condição futura ideal, assim formando uma tensão entre o desejo, representado pelas intenções dos indivíduos.

O objetivo mais frequente adotado pelas empresas é a maximização dos lucros, que pode estar diretamente relacionado com a rentabilidade que se baseia do lucro sobre o patrimônio ou a lucratividade.

2.7 Formulação Estratégica

Com a determinação do objetivo da empresa, será possível analisar o que fazer para que empresa consiga chegar em seu objetivo, porem a estratégia irá definir como a empresa chegará ao seu objetivo

Segundo Oliveira (2007) a elaboração da estratégia é um dos aspectos mais importantes que o executivo deve realizar na elaboração do planejamento estratégico, para a formulação de estratégias, dever ser considerado três aspectos: A empresa com seus recursos, pontos fortes e fracos, missão, propósitos, objetivos, políticas e desafios; o ambiente em constante movimento, com suas oportunidades e ameaças; e, a relação entre a empresa e seu ambiente de atuação, visando uma melhor adaptação possível, visando um entendimento mais amplo e a qualidade dos valores dos proprietários e executivos da empresa.

Como dito por Chiavenato (2016) as estratégias determinam como deslocar, realocar, ajustar, compor de modo sistemático os recursos organizacionais, e como utilizar tais competências para aproveitar as oportunidades do ambiente externo e neutralizar futuras ameaças.

“O desenvolvimento de uma estratégia deve remontar ao processo de uma análise do objetivo empresarial e incorporar ao processo a máxima aplicação

de imaginação e criatividade. Grande atenção deve ser dada ao problema para o qual se formulou a estratégia, porque nenhuma estratégia tem valor quando se refere ao problema errado. Grande atenção deve ser devotada a criação e exploração das alternativas, pois o desenvolvimento de alternativas de estratégias, que tenham o máximo de valor, é uma tarefa muito criativa.” (OLIVEIRA, p. 59, 2001)

As estratégias organizacionais são estratégias formuladas pela alta administração da organização, e são elaboradas para alcançar os objetivos globais da empresa. A organização que optar por elaborar um planejamento estratégico, poderá optar por uma ampla variedade de estratégias genéricas. Segundo Certo (2005) entre essas estratégias estão, a estratégia de concentração é a estratégia que a organização foca em só uma linha de negócios, porém esta estratégia apresenta um ponto desfavorável, se a empresa que aderiu a esta estratégia começar a encolher ou competidores agressivos dominarem o mercado, esta empresa corre o risco de ser eliminada.

Já na estratégia de crescimento geralmente as empresas procuram um crescimento nas vendas, nos lucros e na sua participação do mercado, ou em outras medidas. Esta estratégia pode ser obtida com diversos recursos, como a integração vertical, integração horizontal, diversificação e fusões, além do *joint ventures*³. A integração vertical envolve na integração por meio de uma aquisição de outras organizações no mesmo canal de distribuição. Já a integração horizontal promove o crescimento por meio da aquisição de empresas concorrentes na mesma linha de negócio.

Segundo ainda o mesmo autor a diversificação envolve a aquisição de outras empresas em outras linhas de negócio. A estratégia de redução de despesas pode ser utilizada quando uma empresa já está ameaçada e não domina mais uma fatia do mercado e corre o risco de ser eliminada, há três tipos de estratégia de redução de despesas. Estratégia de rotatividade, esta estratégia é quando a empresa trabalha precariamente, mas ainda não chegou em uma estagio crítico. Estratégia de desinvestimento, é caracterizada por vender negócios ou transferi-los para organização separadas. Estratégia de liquidação, nessa estratégia o negócio é encerrado, e os ativos vendidos.

E as estratégias combinadas são mais usada em organizações grande e diversificadas, essa estratégia é adotada pela empresa que busca crescer por meio de aquisições de novos negócios. Este modelo visa utilizar várias estratégias concomitantemente, diversificando os

³ *Joint ventures*: em português significa união de duas ou mais empresas, baseia-se em uma união de empresas com objetivo de realização de uma mesma atividade econômica incomum.

meios onde devem ser aplicadas. Este método é considerado complicado, pois as várias estratégias em uso devem estar plenamente coordenadas para que se alcancem os objetivos almejados. A estratégia combinada foi pensada para ajudar os administradores a lidar com os problemas em diferentes níveis dentro de uma mesma organização.

O próprio autor Michael Porter identificou três tipos de estratégias que podem ser utilizadas por qualquer organização a partir dos dados obtidos das cinco forças, estas estratégias segundo Moraes (2017) são denominadas como, vantagens competitivas que são, liderança de custos, diferenciação e foco.

A liderança de custo é a decisão da empresa reduzir custos para aumentar seu lucro ou reduzir seus preços buscando uma parcela maior do mercado aonde atua, já a diferenciação envolve a diversificação de seus produtos buscando se diferenciar de seus concorrentes, por fim o foco essa estratégia exige um grande conhecimento sobre o mercado e suas variáveis, focando assim em um nicho específico e aumentando suas vendas, e diminuindo os impactos de qualquer uma das cinco forças

A matriz Boston Consulting Group, mais conhecida como matriz BCG que foi popularizada como matriz de abordagem e formulação de estratégia que mostra o crescimento da participação, que alguns produtos gerem mais caixa que outros, e produtos que precisam mais de caixa para se tornarem lucrativos.

Após elaborar a matriz é necessário identificar se a carteira é saudável e equilibrada, o equilíbrio é importante, pois a organização não precisa de caixa so para se manter, mas também para desenvolver novos negócios, segundo Certo (2005) as estratégias podem ser formuladas da seguinte forma, construir a participação do mercado, manter a participação do mercado, colheita e desinvestir.

Segundo o mesmo autor, a estratégia de construir a participação no mercado se baseia nos produtos que são classificados como pontos de interrogação, que devem aumentar sua participação no mercado para se tornarem estrelas, em alguns casos devem desistir de lucros a curtos prazos para conquistarem maior participação no mercado e lucros a longo prazo. A próxima estratégia é a de manter a participação no mercado que é apropriada para produtos classificados como vaca leiteira com uma forte posição no mercado, o caixa gerado por estes produtos e relativamente alto porem para tornar o produto nesse patamar gera um custo muito elevado.

Já na estratégia de colheita envolve a maior exploração de vacas leiteira possíveis, mesmo que isso seja reduzir a partição do mercado, vacas leiteiras fracas que aparentam não ter um futuro promissor são as mais indicadas para a colheita, do mesmo modo que os pontos de interrogação e o abacaxi, por fim a estratégia de desinvestir, incide em vender ou liquidar os recursos nele investidos, para que dessa forma sejam aplicados de outros modos mais lucrativos em outros negócios, esta estratégia é apropriada para produtos abacaxi e pontos de interrogação, que não são viáveis para investimento.

Nesta etapa de formulação da estratégia deve ser elaborada com cautela e atenção para que no futuro seja implementada e desta forma a empresa desfrute ao máximo do planejamento estratégico, podendo prever futuras incertezas que o mercado pode acarretar.

2.8 Implementação Estratégica

Com o intuito de atingir seus objetivos a organização deve não somente formular, mas também implementar efetivamente suas estratégias. Caso ocorra um déficit na implementação, ocorrerá uma falha de estratégia global. Para que este déficit não ocorra esta implementação necessita de consistência e compatibilidade entre todas as possíveis variáveis do ambiente, a partir disso é necessário que ocorra um prévio diagnóstico dos problemas.

Na primeira etapa da implementação de uma estratégia é necessário que se tenha uma ideia clara de quanto a organização terá de mudar para que a implementação seja um sucesso. Dependendo da estratégia adotada ela poderá impactar não só algumas pessoas dentro da organização, mas também ocasionará impacto nas operações diárias. Segundo Certo (2005) há cinco níveis de mudança estratégica que são, a estratégia de continuação se baseia em repetir a mesma estratégia usada no período anterior, no geral esta estratégia é a mais simples de ser implementada, mas determinar se ela é a abordagem correta é uma tarefa da análise do ambiente.

Na estratégia de mudança de rotina implica na mudança nos apelos normalmente usados para atrair consumidores, as empresas que a adotam alteram suas publicidades, embalagens, usam diferentes táticas de preços e podem substituir os distribuidores e seus métodos de distribuição, já na estratégia de mudança limitada é focada na oferta de novos produtos e novos mercados dentro da mesma classe geral de produtos, as empresas que adotam essa estratégia podem utilizar de várias formas de novos produtos, como uma nova fórmula de produto ou até de um produto totalmente diferente. A estratégia de mudança radical abrange uma maior

reorganização dentro da organização, esse tipo de estratégia é comum quando o ocorre fusões entre empresas, a empresa adquirente, não obtém só novos produtos, mas também mercados e também enfrenta problema legais, essa estratégia também envolve muitas mudanças na estrutura da organização.

É possível observar que a estratégia de mudança radical, que pode eventualmente evoluir para um total redirecionamento organizacional, e o redirecionamento organizacional é uma forma de redirecionamento que envolve fusões de empresas e indústrias, o grau de mudança varia de acordo com as empresas, outro modo de redirecionamento organizacional ocorre quando uma organização abandona a indústria ou vice-versa.

Conforme dito por Silva (2013) a cultura organizacional é um conjunto de valores e crenças partilhadas que podem influenciar a efetividade da formulação e da implementação estratégica, dentre elas existem cinco mecânicos principais e cinco secundários. Dentre os mecânicos principais estão: aquilo que os líderes prestam atenção e o que medem e controla, reações dos líderes a incidentes críticos e crises, comportamento dos líderes perante os cenários formal e informal, critérios para alocação e recompensas e cargos e critérios de recrutamento, seleção promoção e aposentaria de colaboradores.

Ao realizar a implementação de uma estratégia o administrador deve analisar a estrutura organizacional da empresa, para saber se ela irá promover ou impedir o sucesso da implementação. Se a empresa conter muitos níveis hierárquicos pode dificultar a implantação da estratégia, em alguns casos é necessário que a estrutura da organização formal seja alterada.

Nesta fase o administrador deve selecionar qual a abordagem apropriada para a implementação da estratégia. Segundo Certo (2005) há cinco abordagens principais que são as mais conhecidas e fundamentais para a implementação das estratégias, na abordagem do comandante o gerente ou administrador é responsável pela formulação da estratégia, até que a melhor seja determinada e transmitida a seus subordinados. Nesta abordagem é preciso garantir algumas condições como: o administrador deve ter poder suficiente para comandar; informações precisas e atuais devem estar disponíveis; o administrador que está responsável por formular estratégias deve ficar isolado de tendências externas

Já na abordagem da mudança organizacional os administradores que aplicam essa abordagem, se sentem responsáveis por fazer a organização progredir em direção a novos objetivos, nessa abordagem são usadas poderosas ferramentas comportamentais, na abordagem

colaborativa o responsável pela estratégia reúne uma equipe de administradores com intuito de explorar ideias e tentar formular e implementar as estratégias, o papel do responsável é de um coordenador que utiliza todo o seu conhecimento em uma dinâmica em grupo com objetivo de garantir boas ideias a serem discutidas.

Na Abordagem cultural nesta abordagem é acrescentada na abordagem colaborativa os níveis inferiores da organização, o administrador responsável por guiar a organização, comunicando e propondo seus pontos de vista a missão global, permitindo que os colaboradores desenvolvam suas atividades de trabalho de acordo com a missão, e a abordagem da base ao topo nela o administrador controla ao mesmo tempo a formulação e implementação de estratégia. Ele foca na realização de tarefas, incentivando os subordinados a desenvolverem, defenderem e implementarem suas próprias estratégias.

Segundo Certo (2005) neste estágio de implementação da estratégia, o administrador tem como ideia clara do nível da mudança estratégica e já está ciente dos fatores de dentro da organização que podem facilitar ou impedir a implementação.

Uma abordagem de implementação é bem selecionada quando utiliza as oportunidades, pontos fortes e contorna e minimiza os problemas de uma empresa. Uma implementação eficaz exige quatro tipos básicos de habilidades de execução.

A interação que é responsável por descrever o gerenciamento do próprio comportamento e de terceiros com o intuito de atingir um objetivo, já a alocação é baseada na capacidade dos administradores de planejar tarefas, cronogramas, dimensionar recursos financeiros e outros recursos de orçamento, a monitoração implica em um uso eficiente de informações, cujo o objetivo é corrigir quais quer irregularidades que surjam dentro do processo de implementação, e a organização que incide na capacidade de criar novas empresas informais ou redes, cuja o intuito é detectar cada desvio assim que ele ocorra.

2.9 Execução da Estratégia

A execução constitui o processo mais demorado e mais difícil do processo de planejamento estratégico, essa etapa que define o sucesso ou o fracasso desta ferramenta, não basta apenas formular a estratégia na teoria é necessário implementá-la no mercado de atuação da empresa.

“A execução da estratégia é a soma total de atividades e escolhas requeridas para a execução do plano estratégico. É o processo através do qual as estratégias e políticas são postas em ação através do desenvolvimento de

programas orçamentos e procedimentos” (CHIAVENATO, p. 312, 2016).

Para que seja possível a realização da execução estratégica, é necessário que haja planejamento, organização, direção e controle da execução. Para dar início a esse processo Chiavenato (2016) cita que é necessário considerar quatro questões básicas: Quem são as pessoas que irão executar o plano; o que deve ser feito para alinhar as operações da companhia na nova direção almejada; como cada pessoa deverá fazer em conjunto o trabalho que será necessário; quais fins almejados.

Para Thompson e Strickland (2004)⁴ o processo da execução da estratégia exige cinco passos, alocação de recursos e meios: para garantir que todas as unidades da organização contenham recursos suficientes para a realização adequadamente seu trabalho, é necessário que haja uma vinculação dos orçamentos financeiros com a estratégia, ligando assim todas as unidades da empresa e possibilitando assim que todas possam executa-la com sucesso.

Na etapa de estabelecimento de políticas as mudanças estratégicas requerem modificações nas praticas da organização interna, é necessário o estabelecimento de politicas que apoiem e facilite a execução da estratégia, tal definição é o procedimento que auxilia a canalizar medidas, decisões, comportamento e praticas e a colocar a estratégia em pratica.

Já a etapa de instituir as melhores práticas é responsável por dirigir como tais atividades de cadeia de valor deverão ser realizadas de maneira eficaz, é necessário que cada unidade organizacional compare a forma que desempenha certas atividades, uma ferramenta muito utilizada nessa etapa é o *benchmarking*.

O *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta que é responsável por envolver vários aspectos diferentes que devem ser implementadas e balanceadas. Como dito por Chiavenato (2016) o BSC é um procedimento baseado no equilíbrio organizacional, e se fundamenta no balanço entre quatro diferentes perspectivas que são: Perspectiva financeira, perspectiva do cliente, perspectiva dos processos internos e perspectiva da inovação e aprendizagem.

O BSC tem como proposito ampliar a finalidade das medidas de desempenho da organização, assim organizando e não as enchendo de indicadores, ele serve para determinar um conjunto de medidas relevantes para análise de desempenho da empresa como um todo.

Segundo Balzani (2006) o BSC é responsável por equilibrar as dimensões financeiras e

⁴ (apud CHIAVENATO, 2016, p. 316).

não financeiras da organização, assim possibilitando ao administrador responsável, monitorar a empresa com o balanceamento da visão financeira, operacional e com uma visão de prazo maior, proporcionando aos gerentes uma ferramenta que irá lhes proporcionar um êxito competitivo futuro.

Esta ferramenta nos oferece uma linguagem para iniciarmos o pensamento estratégico em forma de discussões, que envolverão um numero crescente de pessoas, tanto em organizações quanto na sociedade.

O BSC foi criado inicialmente para solucionar problemas de comunicação do planejamento empresarial, com o intuito de utilizar uma visão holística da administração em benefício do alinhamento estratégico.

2.10 Controle Estratégico

O controle estratégico é um processo que se baseia no monitoramento e avaliação da ferramenta de planejamento estratégico, para que assim garanta sua funcionalidade apropriada. Esse processo é utilizado para que todos os resultados planejados durante o alinhamento estratégico sejam alcançados.

Segundo Oliveira (2007) a função controle dentro do planejamento estratégico é uma etapa importante, pois ela é responsável por identificar os problemas, falhas e erros que podem prejudicar o planejamento, e assim corrigi-los.

Essa etapa tem como objetivo auxiliar a alta administração a atingir as metas organizacionais por meio de um monitoramento e avaliação do processo de administração estratégica. O controle estratégico irá fornecer um *feedback*⁵ deste processo, cujo é fundamental para averiguar se todas as outras etapas são apropriadas, compatíveis e se estão funcionando de forma adequada. Verificar se os resultados obtidos por meio das operações do planejamento se estejam próximos dos resultados esperados, tem como finalidade verificar se as estratégias e políticas estão proporcionando os resultados esperados, também tem como finalidade proporcionar informações gerenciais periódicas.

Segundo Oliveira (2007) Para que o administrador possa efetuar de maneira efetiva o controle do alinhamento estratégico é necessário seguir algumas fases como, no

⁵ Trata-se, de uma importante ferramenta de liderança da administração, é um processo de fornecimento de informações críticas para o ajuste de desempenho e performance de uma pessoa.

estabelecimento de padrões de medida e de avaliação são determinados padrões que são consequências dos objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas e projetos. Então os padrões são definidos como bases para a comparação de resultados desejados, podem ser tangíveis ou intangíveis, explícitos ou implícitos, vagos ou específicos e podem se referir a quantidade, qualidade e tempo. Na fase da medida de desempenho apresentados está relacionada com o processo de medir e avaliar o desempenho, constitui estabelecer o que medir e selecionar, se relacionando como medir, mediante a critérios de qualidade, qualidade e tempo.

Já na comparação do realizado com o esperado, o resultado de tal comparação, pode servir para vários usuários, como a alta administração, os chefes dos setores e colaboradores. Devem ser identificados dentro de critérios de coerência, os diversos usuários das comparações estabelecidas, tais comparações podem ser apresentadas como: se tais desvios estiverem dentro dos limites esperados o executivo não precisa se preocupar; se as variações excederem os limites o administrador pode continuar a ação porém com alguns ajustes para que não perca o controle; se os desvios excederem muito os limites o administrador deverá interromper imediatamente até que as causas sejam identificadas.

Por fim a ação corretiva, essa ação obedece às medidas ou providências, cujo são adotadas para eliminar os desvios significativos que o executivo detectou, ou apresentar os aspectos positivos que a circunstância apresenta. Porém, qualquer metodologia de execução do controle e avaliação que seja adotada no processo de planejamento estratégico, o administrador deve saber que o sistema de controle e avaliação deve: estar focado em pontos críticos, bem explicado, ser rígido e preciso, ser realista, apresentar um custo menor do que os benefícios, ser rápido e proporcionar uma correção ágil e ter objetividade.

Segundo Chiavenato (2016) para cada empresa é necessária um sistema básico de controle para a aplicação de seus recursos financeiros, desenvolver pessoas, avaliar a produtividade operacional e o desempenho financeiro, no nível de controle estratégico, é denominado controles organizacionais e constituem sistemas de decisões de cúpula, que tem como objetivo controlar o desempenho e os resultados da organização como um todo, tendo por base informações do ambiente externo e informações do ambiente interno.

Diante disto, o papel do controle para o planejamento estratégico é de extrema importância para que a organização possa dirigir e controlar suas forças e fraquezas, e prever ameaças, aproveitando oportunidades que podem ser cruciais para a organização diante seu ambiente de atuação, possibilitando maiores índices sucesso, trazendo segurança para a mesma

durante sua atuação.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para que seja possível relacionar os conceitos de estudo nesta pesquisa, o primeiro passo foi realizar a escolha dos métodos forem utilizados na pesquisa, desta forma tornando possível atingir o objetivo geral, estabelecimento de quais os métodos que podem ser utilizados na pesquisa. Nesta etapa foi abordado a Característica da pesquisa, Coleta de Dados e Análise e Interpretação de Dados.

3.1 Característica da Pesquisa

Esta pesquisa é uma de caráter bibliográfica, foi utilizado fontes secundarias como, livros como base de conhecimento, materiais já produzidos. Segundo Gil (2008) a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de matérias já elaborados e estudados, é constituída principalmente de artigos científicos e livros.

O método que foi abordado para realização da pesquisa é a exploratória, por se tratar de uma pesquisa com a finalidade de desenvolver o Planejamento Estratégico, com o intuito de modificar os conceitos e ideias previamente propostas e abordadas pela empresa. Deste modo, foi levantado dados bibliográficos e documentais, internos e externos, para um melhor desenvolvimento do planejamento. Segundo Malhotra (2006) a pesquisa exploratória tem como finalidade a exploração ou realização de buscas em um problema para obter uma maior compreensão.

Este método foi utilizado para proporcionar uma abordagem ampla, para que corra uma melhor visualização da empresa pelo administrador responsável por formular o planejamento estratégico. A partir desse método foi feita a delimitação dos problemas, com base na bibliografia, trazendo um problema mais esclarecido, e formulando um método de investigação mais sistematizada.

A pesquisa descritiva Gil (2008) pode variar de uma simples identificação da existência de variáveis, pois almejam determinar a relação. Deste modo, juntamente com a exploratória é realizado as pesquisas sociais durante a atuação prática, por conta disso, este método de pesquisa é mais utilizado em instituições educacionais, empresas comerciais, entre outros.

O método de pesquisa descritiva traz a descrição das características como objetivo principal, que foi abordada nas variáveis trazidas pelo modo de formulação do planejamento estratégico, como quando é abordada a matriz SWOT e a análise de concorrência.

É possível citar pesquisas relacionadas com o objetivo, que se trata de pesquisas qualitativa. A pesquisa que foi utilizada é a do modelo qualitativo, pois a pesquisa foi levado em consideração os dados importantes que ajudaram a chegar em sua conclusão, deste modo, a tornando o mais próximo possível do estudo de caso.

Duarte, Oliveira e Oliveira (2010) considera que na pesquisa qualitativa há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, é um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e da subjetividade do sujeito que não pode ser utilizado em números. Não requer uso de métodos e técnicas estatísticas.

Desta forma relacionando com o estudo da pesquisa, podemos considerar que se trata de uma pesquisa qualitativa, pelo fato de apresentar dados e situações decorrentes do cotidiano da empresa alvo da elaboração do planejamento estratégico.

No caso dessa pesquisa, foi realizado um estudo de caso, pois foi analisado uma empresa que atua no ramo de ferragens, com o objetivo da elaboração do planejamento estratégico da mesma.

A empresa aonde foi o alvo da pesquisa é a Comercial Homelite, essa organização atua no mercado de ferragens, está situada no mercado desde 1974, diante disto pode ser considerada uma empresa já tradicional no mercado de Ponta Porã. Desde a abertura da empresa nunca foi formulado um Planejamento Estratégico, para auxiliar a empresa a prever riscos do mercado.

3.2 Coleta de dados

A coleta de dados é a etapa foi utilizada para obter os dados para a concretização da pesquisa, realizada a partir de uma serie de entrevistas com o gerente geral da empresa, para que dessa forma seja possível colher os dados necessários para a conclusão do projeto, também foi utilizado o método de observação para facilitar a obtenção de dados sobre a empresa Para Lakatos (2009) a coleta de dados é uma tarefa cansativa e exige do pesquisador um esforço pessoal e muito cuidado no registro dos dados.

Segundo Lakatos (2009) a entrevista é o encontro entre duas pessoas, com objetivo que o entrevistador obtenha informações necessárias de um determinado assunto, mediante de uma conversa de natureza profissional. É um procedimento de investigação social, para a coleta de dados para auxiliar no diagnóstico.

Desta forma é possível definir que o tipo de entrevista que foi utilizada é a estruturada,

que o entrevistador seguiu um roteiro já estabelecido, podendo haver adaptações com o decorrer da entrevista para que a mesma possa fluir. A entrevista com o gerente geral da organização foi realizada dentre no dia 24 de setembro de 2018 e teve como intuito conhecer melhor a organização do estudo e o ambiente onde ela atua, para que dessa forma seja possível alcançar ao objetivo almejado.

3.3 Análise e Interpretação dos dados

Dando continuidade as etapas de pesquisa a análise e interpretação dos dados, foi realizada após a coleta de dados, a partir daí foi possível comparar a teoria com ambiente da empresa.

Uma vez que manipulados os dados obtidos, o passo a seguir é a análise e interpretação dos dados, compondo-se ambos no núcleo central da pesquisa. (LAKATOS, 2009)

Segundo Gil (2009) a análise e interpretação são duas atividades diferentes, mas relacionadas como processo, a análise é o modo de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores. Na análise o pesquisador se aprofunda mais em informações sobre os concorrentes, com objetivo de conseguir respostas para suas perguntas.

Para Lakatos (2009) a interpretação procura dar um significado mais amplo as respostas, ligando-as com outros conhecimentos, pode significar a exposição do significado do material, em relação aos objetivos propostos ao tema.

No decorrer da pesquisa os dados obtidos, foram comparados com as teorias, e tabulados, para que dessa forma torne possível chegar a uma resposta e concluir a pesquisa alcançando o objetivo.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo foram discutidos os resultados da pesquisa, levando em consideração o presente estudo. Com o intuito de formular o planejamento estratégico para a empresa Comercial Homelite, proporcionando assim uma visão mais ampla de seu ambiente de atuação, visando este objetivo foi realizada as análises. Desta maneira foi realizada uma entrevista com o gerente e proprietário da empresa Comercial Homelite, procurou-se analisar a sua percepção em relação ao planejamento estratégico.

4.1 Análise do ambiente de negócio

Em uma entrevista com o gerente, teve como propósito conhecer melhor a empresa, assim possibilitando chegar ao objetivo da pesquisa, desta forma os resultados apresentados de forma descritiva, com o objetivo de identificar o ponto de vista do gerente diante o ambiente empresarial.

Foi destacado pontos relevantes que colaboraram para a efetivação da pesquisa, a empresa atua a 44 anos no mercado do ramo de varejo de ferragens. A partir da entrevista foi possível identificar que a empresa não possuía ainda a missão, visão, valores e políticas.

De posse das repostas obtidas a partir da entrevista estruturada, o presente trabalho apresenta cada resposta juntamente com argumentos de autores conforme a importância de cada etapa do planejamento estratégico.

A primeira questão foi responsável por examinar o aspecto do planejamento para a abertura da empresa e a relevância desse plano para a empresa, entretanto o entrevistado respondeu que não utilizou nenhum tipo de planejamento para a abertura do seu empreendimento, alegando que não havia conhecimento do mesmo na época, mas que tem consciência, pois como disse o entrevistado “impulsiona a empresa na direção correta, possibilitando uma visão mais ampla do futuro”

De acordo com Stones (1985), “É preciso que haja planos para que a organização tenha seus objetivos e para que se estabeleça a melhor maneira de alcançá-los. Além disso, os planos permitem que a organização consiga e aplique os recursos necessários para a consecução de seus objetivos, os membros da organização executem atividades compatíveis com os objetivos e os métodos escolhidos, e o progresso feito rumo aos objetivos seja acompanhado e medido, para que se possam tomar medidas corretivas se o ritmo do progresso for insatisfatório.” (Gomes)

Segundo Melo (2018) o planejamento serve como ponto de partida para todas as ações de longo prazo da empresa, para chegar em uma visão mais ampla do futuro da mesma, auxilia

na administração de tempo e recursos focando no que realmente interessa para a organização crescer.

Já a segunda questão questionava como a empresa supria as necessidades, tanto de funcionários quanto de produtos para venda, o entrevistado respondeu mencionando que a empresa supri suas necessidades a partir da prestação de serviços e de vendas de mercadoria.

Na terceira questão foi questionado ao entrevistado se para a abertura da empresa foi realizado um estudo de mercado, entretanto o entrevistado respondeu que não foi utilizado nenhum tipo de estudo de caso para a abertura da organização, alegando que na época o mesmo era apenas um socio secundário e não o idealizador do projeto.

O estudo de mercado é importante para a organização, de tal forma que a mesma saiba aonde está se introduzindo, segundo Rodrigues (2018) é necessário que a empresa realize a pesquisa de mercado para obter um maior entendimento da demanda do produto, e como posicionar o produto, podendo obter resultados cruciais para o futuro da organização.

A quarta pergunta questionava o por que da escolha deste mercado na região de Ponta Porã, e a mesma foi respondida da seguinte forma, devido à alta demanda da época na região e no ramo, que até hoje é presente, possibilitando o crescimento da organização.

Segundo Mitzberg (2001) a estratégia quando tratada como forma de posição, torna-se uma junção de forças entre a empresa e o seu meio de atuação, possibilitando vantagens competitivas tanto em custos, quanto em tempo.

Conforme dito por Batista (2015) a escolha do ramo de atuação para empresa é muito importante, pois será considerado o primeiro passo para o sucesso da organização, essa escolha deve ser feita com cautela, a partir de uma análise de informações, sobre clientes, nicho de mercado e concorrência.

Já a quinta questão aborda qual o público alvo que a empresa almeja atender, a mesma é rebatida pelo gerente citando que a empresa tem como objetivo abranger tanto os clientes do ramo agrícola quanto o público doméstico.

Andrade (2016) menciona que conhecer o público-alvo da organização é indispensável para o sucesso da empresa, a partir da compreensão do perfil de seu cliente, se torna possível estabelecer uma comunicação eficiente e o desenvolvimento de produtos e serviços, possibilitando atender as necessidades do cliente.

A sexta questão busca entender como a empresa contribui diante os aspectos da sociedade, e o entrevistado responde, a empresa não possui projetos sociais estabelecidos, mas age em pequenas causas de seu dia a dia.

Segundo Martins (2004) as ações sociais são importantes para expor o nome da empresa de forma positiva, desta forma fortalecendo a sua marca no mercado e na comunidade em que a mesma atua.

A sétima questão ela busca saber qual o alvo da empresa para daqui a dois anos, de que forma ela deseja estar já tendo isso em mente o entrevista respondeu que a empresa almeja conquistar uma fatia maior do mercado, adquirindo um portfólio maior de produtos e abrir uma nova filial do mesmo ramo.

Segundo Drucker (1997, p. 47) “Quando a empresa traça objetivos e metas, e busca alcançá-los, ela tem claramente definido do porque ela existe, o que e como faz, e onde quer chegar”.

Já a oitava questão questiona o que a empresa faz de melhor, o gerente cita que a empresa tem como forças “Fornecer produtos com qualidade, garantia e respaldo no pós-venda e não esquecendo do preço acessível”

Como mencionado por Pereira (2010) conhecer as forças da organização é importante para que possam ser trabalhadas e melhoradas, de tal forma que a organização crie uma vantagem competitiva em seu ambiente de atuação.

A questão nove tem como intuito questionar quais os princípios da organização, buscando um conhecer o que a empresa defende, diante deste questionamento foi respondido que a empresa visa a prestação de serviço de qualidade e atender bem seu cliente acima de tudo.

De acordo com Arantes (1998) Os princípios de uma organização servem para orientar as decisões em todos os níveis, podendo contribuir para o sucesso ou o insucesso da empresa, por isso precisam ser pensados e formulados.

Na decima questão da entrevista foi questionado ao entrevistado como é tratado o funcionário no ambiente organizacional e como a empresa os incentiva, a resposta foi “A empresa trata seus funcionários com respeito mútuo em ambas as partes, em questão dos incentivos, os mesmos são realizados através de remuneração salarial, comissão sobre serviços, vendas e capacitação”

Segundo Tortorette (2015) Para que a empresa atinja bons resultados é necessário que seus colaboradores estejam motivados e felizes, trabalhar em um lugar agradável é fundamental, a empresa precisa ter um bom ambiente de trabalho para que a partir daí comece a se preocupar com outras questões.

Conforme dito por Marques (2016) os colaboradores são peças importantes para organização, por acarretarem resultados sejam eles positivos ou negativos, por esse motivo é necessário manter o colaborador incentivado para que estes resultados positivos se maximizem.

A questão onze foi responsável por entender como a organização trata seus cliente, o gerente respondeu que a empresa visa tratar seus clientes com educação, respeito, procurando ouvir críticas e sugestões.

Segundo a Associação Comercial e Industria de Florianópolis - ACIF (2017) afirma que o cliente é o maior ativo da organização, eles são a fundação da empresa, por tanto deve-se manter a excelência no atendimento para que seja possível mantê-lo e fideliza-lo.

Já a questão doze, busca um entendimento de como a organização é vista pela sociedade, diante desta pergunta o entrevistado respondeu que a empresa é vista com tradicionalidade nas marcas oferecidas e em suas prestações de serviços.

Na questão treze foi questionado ao entrevistado quais eram os principais concorrentes da organização, e o mesmo respondeu “Os concorrentes diretos são: Ferrasul, Elo maquinas e Elétrica radar, já os indiretos são: Ferreteria Hokari, Pantanal materiais de construção e ferramentas, Ferreteria Cometa e Eletro Magnética”.

Segundo Marques (2018) a organização que dá atenção aos seus concorrentes tem uma chance maior tomar decisões corretas, desta forma tornando a sua empresa mais competitiva dentro de seu âmbito de atuação.

A questão quatorze foi aplicada com o intuito de identificar o diferencia da empresa perante seus concorrentes, diante disso foi respondido que os principais destaques de diferencial competitivo é o bom atendimento, preços acessíveis e variedade de produtos.

Conforme dito por Jacob (2011) o diferencial competitivo importante para empresa para obter uma maior parcela do mercado e pode funcionar como uma ferramenta de marketing, da forma que o cliente se sente à vontade ao frequentar a empresa e gosta dos serviços prestados, são pequenos detalhes que promovem a divulgação boca-a-boca de clientes.

Na questão quinze foi questionado quais eram as dificuldades da empresa em seu ambiente de atuação, o gerente respondeu que as suas maiores dificuldades são a falta de mão de obra qualificada, pontualidade de seus colaboradores, falta de parcelamento devido a altos custos de financiadoras dos cartões.

Os pontos fracos limitações que dificultam a obtenção de resultados para a empresa, porem são variáveis que podem ser controladas e revertidas, podendo se transformar em forças (Pereira, 2010)

Já na questão dezesseis, foi abordada quais eram as oportunidades que a empresa enxerga em seu setor de atuação, tendo em vista tais oportunidades o gerente respondeu “As oportunidades que a empresa enxerga é a alta demanda do mercado, grande quantidade de fornecedores e novas tecnologias”

Segundo Borges (2013) as oportunidades afetam positivamente a organização, dando a possibilidade de a mesma crescer, as oportunidades não são controláveis variam de acordo com a situação que o mercado se encontra.

Por fim a questão dezessete questiona quais as possíveis ameaças para a organização, aonde o empresário responde que suas principais ameaças são novos concorrentes, concorrência internacional, variação cambial do dólar e economia do país.

As ameaças são forças que influenciam e atacam negativamente a organização, elas devem ser tratadas com muito cuidado, podem acarretar graves consequências a organização, pelo fato de não poderem ser controladas. (Bastos, 2014)

4.2 Desenvolvimento Estratégico

A partir da entrevista com o gerente foi possível dar início ao primeiro passo do planejamento estratégico, a necessidade de se criar a missão, visão e valores voltados a empresa Comercial Homelite, com a finalidade de auxiliar a organização a se guiar.

A missão de acordo com Oliveira (1989), é a razão pela qual a empresa existe, é o foco pelo qual a empresa será orientada em sua trajetória, em um período longo de tempo, no qual ficam determinados as crenças, expectativas, conceitos e recursos da organização.

Seguindo a linha de pensamento a missão que foi elaborada para a Comercial Homelite é: Comercializar produtos de qualidade e serviço especializado, atendendo e satisfazendo nossos clientes, provendo garantia e respaldo no pós-venda. Visando essa linha de pensamento

a missão foi estabelecida a partir do que a empresa espera ser vista pelos seus clientes e do que a empresa faz de melhor.

Já a visão para Rodrigues et al (2009), para a empresa é a explicação do que ela tem de pré-estabelecido como objetivo de posicionamento para o seu futuro. Sendo a maneira pela qual ela deseja ser vista, como algo que seja motivador, de forma tangível e dentro dos possíveis alcançáveis.

Tendo em vista que o público alvo da organização é o público do ramo agrícola e doméstico, e que a região é uma grande produtora de produtos oriundos da agricultura.

Desta forma a visão ficou da seguinte forma: Tornar se referência na venda produtos e serviços no ramo de ferramentas agrícolas dentro de 2 anos na cidade de Ponta Porã e região.

Para Oliveira (2005) os valores podem ser considerados o conjunto de princípios e crenças organizacionais, que fornece suporte para a tomada de decisões. Além de complementar uma grande interação em questões éticas e morais. Podendo servir como combustível para a vantagem competitiva da organização.

Diante disso os valores elaborados foram:

- Compromisso com clientes.
- Oferecer produtos e serviços de qualidade.
- Prezar o bem-estar e a capacitação do colaborador.

Já em questão da política interna empresarial que são os fundamentos da organização, as mesmas são responsáveis pela a orientação e regulamentação do relacionamento entre os funcionários dentro do ambiente organizacional. Foram elaboradas políticas internas para empresa do estudo de caso, que se localizam no Quadro 1.

Quadro 1 – Políticas Internas

<p>Colaboradores devidamente uniformizados.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprometimento no horário de entradas. • Restrito uso de aparelhos eletrônicos. • É proibido qualquer tipo de discriminação por motivos de raça, sexo, idade, cor, preferência sexual ou religião no ambiente de trabalho. • É proibido qualquer tipo de abordagem inoportuna ou assédio, quer seja moral ou sexual. • É proibido o uso, porte ou comércio de substâncias ilícitas nas dependências da Comercial Homelite. • É proibido o porte de armas nas dependências da empresa, salvo no exercício de função com a devida documentação e autorização. • É obrigação de todos os funcionários evitar conflitos entre seus interesses e os da empresa, nos relacionamentos com fornecedores, prestadores de serviço, clientes, terceiros e concorrência. O funcionário deve comunicar ao superior hierárquico situações em que o conflito de interesses possa ocorrer. • Parentes de empregados podem ser admitidos na empresa em funções que não haja subordinação direta entre eles, desde que tenham sido avaliados e concorrido em igualdade de condições com outros candidatos. • A comunicação interna deve ser transparente e manter os funcionários informados sobre as questões que os afetem. • É proibido divulgar externamente qualquer informação de propriedade da empresa, a quem quer que seja, sem a devida autorização. • É proibido obter ganho pessoal nas negociações feitas entre funcionário e seus fornecedores ou prestadores de serviço; bem como, aceitar presentes, brindes ou serviços particulares de qualquer valor ou característica; de fornecedores, prestadores de serviço ou parceiros comerciais. • É dever de todos prevenir e informar a prática de furto de mercadorias.
--

Fonte: Autor

Levando em consideração a política referente ao horário devesse a questão do mau cumprimento do mesmo por parte dos colaboradores da empresa, já diante a restrição dos aparelhos eletrônicos deve ser analisado que os mesmos atrapalham o desempenho do colaborador e o cumprimento das tarefas por parte dos mesmos. Todas as políticas mencionadas a cima vem com o intuito de auxiliar a empresa em aumentar sua produtividade e acabar com certos bloqueios.

4.3 Análise do Ambiente

Seguindo a diante com o segundo passo do planejamento estratégico foram elaboradas análises a partir da entrevista feita com o gerente da empresa, que serão de extrema importância para a elaboração de estratégias.

Aonde estas análises consistem num processo de diagnostico amplo dos pontos fortes

e fracos da organização em seu ambiente interno e suas oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo do desenvolvimento de estratégias e ações estratégicas, com o intuito de torna a empresa mais competitiva em seu ambiente de atuação (Pereira, 2010)

Aonde foi possível analisar a realidade do ambiente da empresa, que se encontra na região de fronteira, a mesma necessita de estratégias para demonstrar a seus clientes a superioridade de seus produtos em relação aos ofertados pelo outro lado, agregando valor como garantia e respaldo do pós-venda.

Com base em todos os dados foi realizada a análise SWOT, a qual possibilita uma visão do ambiente interno e externo da empresa, que o circunda, para que de tal forma possa obter uma diagnostico mais amplo no que a empresa dever focar para assim sugerir melhorias para a mesma.

Quadro 2 – Análise SWOT

Forças	Fraquezas
Portifólio de produtos abrangente	Falta de mão de obra qualificada
Layout estruturado	Falta de divulgação
Tradicionalidade do mercado	Pontualidade dos colaboradores
Clientes Potenciais (Produtores Rurais)	Falhas na prestação de serviço de oficina
Localização adequada	Falta de Parcelamento
Qualidade dos produtos	Falta de utilização Pós-venda
Oportunidades	Ameaças
Alta demanda do mercado	Novos concorrentes
Grande quantidade de fornecedores	Concorrença internacional
Novas Tecnologias	Variação cambial do dolar
	Economia do País

Fonte: Autor

Diante essa análise foi determinado como pontos fortes, o portfólio de produtos abrangente, layout estruturado, tradicionalidade do mercado, cliente potenciais, localização adequada e qualidade dos produtos.

Em questão do portfólio de produtos, a empresa possui uma vasta linha de produtos, para atender seus clientes, podendo ser definido como força, já na questão de tradicionalidade no mercado, a empresa possui muitos anos de mercado em seu ramo de atuação, devido a isso já é conhecida por sua grande tradicionalidade, já no caso de clientes potenciais, a empresa possui um vasto banco de dados de clientes, porem os que mais se destacam nos produtos comprados são os produtos rurais.

No caso a localização adequada, através do que pode ser analisado o local que a empresa

está inserida é um lugar adequado para seu ramo de atuação tanto por ser de fácil acesso a cliente e fácil visualização tanto em fatores logísticos, contanto com um local amplo e de fácil estacionamento para clientes, já a qualidade dos produtos por ter produtos ofertados que passam por uma constante vistoria, padrão de qualidade, eficiência, contando com produtos mais renomados do ramo.

Diante os pontos fracos que foi possível analisar estão, falta de mão de obra qualificada, falta de divulgação, pontualidade dos colaboradores, falhas na prestação de serviços de oficina, falta de parcelamento e falta de utilização pós-venda.

Para o caso de falta de mão de obra qualificada, para os serviços prestados na oficina a mesma encontra uma certa dificuldade em recrutar profissionais capacitados para trabalhar na manutenção de maquinas, bombas e motores, como outro ponto fraco é a falta de divulgação, que nesta questão a empresa ainda possui dificuldades, por a empresa trabalhar com poucos meios de divulgação, e alguns que não possui a abrangência esperada.

Como falhas na prestação de serviços a empresa possui algumas dificuldades na prestação de serviços de alguns produtos, dificuldades essas que podem estar relacionadas a agilidade se concluir o serviço, deixando algo sem total eficiência, no caso de falta de parcelamento a empresa dispõe de poucas formas de parcelamento, o que ocasiona uma certa dificuldade na venda do produto, por possuir produtos com preços elevados e somente trabalhar com a forma de pagamento a vista, três vezes no cheque ou em 6 vezes no cartão.

Já a falta de utilização do pós-venda a empresa possui os mecanismos para se realizar o pós-venda, mas não é realizado com eficácia, aonde acaba se tornando uma fraqueza da empresa em não manter esse relacionamento com seus clientes.

Para oportunidades foi possível selecionar três pontos como alta demanda do mercado, grande quantidade de fornecedores e novas tecnologias.

Sendo a alta demanda do mercado, de acordo com os dados levantados sobre o ramo de atuação da empresa, que se demonstra em crescimento na economia, dados esses muitos são significantes para a organização, aonde demonstra que os clientes estão dispostos a realizar a compra dos produtos ofertados, já na questão da quantidade dos fornecedores a empresa encontra um poder de barganha grande pelo fato de ter uma variedade grande de fornecedores no ramo, possuindo seu plano A e B em questão de produtos, no caso das novas tecnologias o mercado de ferragens agrícolas passa por um constante aperfeiçoamento, adentrando mais no

mundo tecnológico, possibilitando com que as demais empresas busquem se aperfeiçoar para atender essas necessidades.

Como ameaças foram selecionadas apenas quatro que são, novos concorrentes, concorrência internacional, variação cambial e economia do país.

Diante da ameaça de novos concorrentes foi possível analisar que o mercado de ferragens está em constante crescimento que trazem consigo inúmeras oportunidades, com isso através das perspectivas favoráveis, houve um aumento de empresas investindo neste ramo nos últimos anos, buscando por novas possibilidades, já no caso da concorrência internacional o mercado de atuação da empresa Comercial Homelite, é um mercado fronteiro, que possui algumas empresas que trabalham no mesmo ramo em outro país, que são favorecidos pela carga tributária menor, isso acaba se tornando uma grande ameaça a organização.

Em questão da variação cambial de acordo com as variações cambiais, muitas vezes ferem as negociações brasileiras, por questões de preço, fazendo com que os clientes busquem no outro país, por fim a ameaça da economia do país, quando a economia do país está passando por momentos ruins, é possível analisar que o poder de compra dos clientes diminuem, o que acarreta na busca por produtos com preços mais acessíveis e com qualidade inferiores.

A concorrência faz parte do ambiente organizacional, segundo MEGGINSON (1998, p. 77), "A relação dos concorrentes com a organização, ao contrário dos outros elementos, é mais indireta do que direta, e envolve um comportamento mais agressivo e antagônico".

Com isso através da entrevista com o gerente da Comercial Homelite, foi possível levantar informações a respeito dos concorrentes. Concorrentes diretos: Ferrasul, Elo Maquinas e Elétrica Radar, já os indiretos Ferreteria Hokari, Pantanal Materiais de Construção, Ferreteria Cometa e Eletromagnética.

Os concorrentes diretos e indiretos da Comercial Homelite, estão instalados em diversas localidades tanto em Ponta Porã quanto em Pedro Juan Caballero, Paraguai, porem possuem as mesmas especificações da empresa, e são considerados ameaças pelo tempo de atividade no mercado.

A partir da entrevista aplicada foi possível conhecer os concorrentes diretos e indiretos da empresa, e a partir da análise da concorrência é possível entender como os mesmos atuam sobre seu ambiente de atuação. Esta análise é tão importante quanto conhecer a própria empresa, seus produtos e objetivos.

Segundo Porter (1999, p. 52) “o lema da estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar um mix único de valores”.

A análise da concorrência nos permite conhecer quem são nossos principais concorrentes, tanto diretos quanto indiretos, e quais as suas estratégias, pontos fortes e fracos, e também nos fornece de informações competitivas que lhe permitem um conhecimento mais sistematizado do mercado de atuação, tomando tomar decisões com menos riscos de erros.

Para Porter (1985, p. 3), “uma vez diagnosticada as forças que afetam a concorrência em uma indústria e suas causas básicas, a empresa está em posição para identificar seus pontos fracos e fortes em relação a indústria. Do ponto de vista estratégico, as condições cruciais são o posicionamento da empresa quanto as causas básicas de cada força competitiva. Onde a empresa deve se posicionar em relação aos substitutos? Contra as fontes de barreiras de entrada? Competindo com a rivalidade de concorrentes estabelecidos?”.

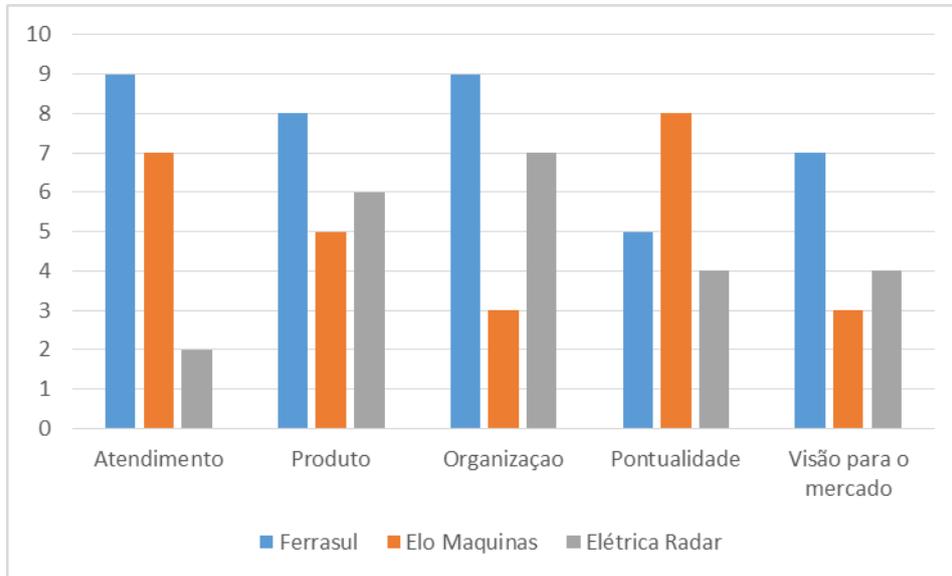
Diante disso foi realizada a análise utilizando o método de observação aplicado sobre os concorrentes da Comercial Homelite, sendo analisado, produto, atendimento, organização, pontualidade, mercado e atribuindo notas de 1 a 10, aonde 1 é a menor nota e 10 a nota máxima, obtendo assim o seguinte resultado, que pode ser analisado no Quadro 3.

Quadro 3 - Análise dos Concorrentes.

Descrição	Atendimento	Produto	Organização	Pontualidade	Visão para o mercado
Ferrasul	9	8	9	5	7
Elo Maquinas	7	5	3	8	3
Elétrica Radar	2	6	7	4	4

Fonte: Autor

Após realização da análise foram tabulados os dados, com o intuito de uma apresentação mais específica e um entendimento mais fácil dos resultados obtidos por meio desta ferramenta do planejamento estratégico.

Figura 3 – Análise dos Concorrentes

Fonte: Autor

Foi também realizada outro tipo de análise para facilitar o entendimento sobre a concorrência, que segundo Porter (1986), a essência da formulação estratégica é saber lidar com a competição, ou seja, é relacionar a empresa ao seu meio de atuação. Nesse quesito entre empresa e seu ambiente de competição, o autor fala que o grau de concorrência depende da atuação das cinco forças competitivas, aonde a meta da estratégia competitiva é posicionar a empresa em relação a estas forças, ora numa ação de defesa, ora buscando influencia-las a seu favor.

Ameaça de novos entrantes, que se baseia em novas empresas que entram no mercado trazendo uma nova capacidade, e tendo a possibilidade de ganhar uma parcela do mercado e recursos substanciais. A entrada depende de barreiras de entrada, em conjunto com os concorrentes já existentes. No setor de ferragens agrícolas é possível notar que a atuação de concorrentes é bem posicionada, os mesmos atuam no mercado há no mínimo seis anos e que contam com relativo número de clientes, podendo classificar que a ameaça de novos entrantes é baixa, tendo em vista que as barreiras são altas na busca de uma posição do mercado.

Dentre estas barreiras detectadas, é possível notar algumas como, alta necessidade de recursos financeiros, a necessidade de grandes investimentos na área, terá que investir em publicidade, pesquisas sobre as particularidades de cada produto, instalações adequadas ao tipo de produto e manutenção de estoque dos produtos de maior giro.

Realizando uma análise de outra força, sendo rivalidade entre os concorrentes que

assume uma forma de disputa por posição, aonde os concorrentes se sentem pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição, diante disso foi possível analisar que a rivalidade dos concorrentes deste setor é intensa devido a diversos fatores como, vários concorrentes e bem posicionados, alguns sendo até atacadistas, destacando-se entre os demais pelos preços mais baixos; ausência de produtos diferenciados, distinguindo-se somente a marca desses produtos e a utilização de estratégias de diferenciação em atendimento, entrega, preços baixos, marketing, prazo e qualidade dos produtos.

A força de produto ou serviços substitutos, refere-se as empresas que competem com as produtoras dos produtos, que reduzem os seus lucros, colocando um teto nos preços fixados, tentando criar uma nova barreira. Diante o setor de atuação da empresa que é o de ferragens foi possível analisar que a ameaça dos produtos substitutos é baixa, pelo fato que não há existência deles. O que há é produtos iguais, porém com marcas e fornecedores diferentes, havendo uma diferença tanto de preço quanto em qualidade.

Seguindo adiante temos o poder de negociação dos compradores, que por sua vez força o preço para baixo, e busca uma maior qualidade tanto em produtos quanto em serviços, o que acaba confrontando os concorrentes. O poder do comprador está ligado diretamente a sua importância, posição no mercado relativo e as suas compras. No setor de ferragens o poder de negociação pode ser considerado razoável, pois de certa forma o mercado é considerado vasto, aonde existe alguns produtos que são padronizados e outros com poucas diferenças, tornando os preços também padronizados. Há também algumas empresas que comercializam os mesmos tipos de produtos no mercado, sendo alguns atacadistas, que podem oferecer preços mais baixos.

Por fim o poder de negociação dos fornecedores, é responsável por exercer influência, ameaçando elevar o preço dos produtos, ou diminuir a qualidade dos produtos ou serviços. Os fornecedores deste setor são considerados de alto poder de barganha, principalmente pelo fornecedor principal da empresa. Questões que impulsionam o aumento do preço e a rápida venda dos produtos, facilitando em algumas negociações dentro é claro de limites estabelecidos pela empresa e pela empresa fornecedora.

A partir do conhecimento obtido diante as forças predominantes no ambiente empresarial, foi possível formular as estratégias. Que segundo Porter (1986) cita que a estratégia competitiva, posiciona a empresa frente a concorrência, se baseando na atratividade do setor e no valor que a empresa cultiva com seus compradores. Seguindo a linha de

do planejamento estratégico, a partir dos resultados da análise ambiental será possível elaborar e definir qual estratégia será melhor para a empresa.

4.4 Formulação da Estratégia

A partir da análise SWOT, foram retiradas algumas prioridades que a empresa deve focar e que podem ser cruciais para ela no futuro, estas prioridades foram retiradas dos pontos fracos e ameaças da SWOT, aonde foram escolhidas conforme o grau de dificuldade para a empresa, ficando da seguinte forma: Falta de mão de obra qualificada, falta de divulgação, falta de utilização do pós-venda, falta de parcelamento na venda e por fim concorrência internacional.

A partir do levantamento das prioridades foi elaborado os objetivos e metas que posteriormente poderão ser implantados na organização.

Aumentar o fluxo de vendas de mercadoria, sendo as metas, buscar atingir uma cota de vendas no mês proposto, aliar marcas ou modelos de produtos gerando promoções para auxiliar nas vendas, estipular um valor a ser atingido no ano seguinte, superando o ano anterior.

Buscar excelência na qualidade de seus serviços prestados, como metas, capacitar e treinar seus colaboradores, disponibilizar equipamentos tecnológicos e sofisticados para o exercício das atividades e aplicar avaliações de desempenho a cada 6 meses.

Estratégias de fidelização, seriam utilizadas essas metas, priorizar o quesito de atenção maior aos clientes no momento do atendimento, avaliação do desempenho de funcionários, utilizar suporte técnico para os produtos vendidos e buscar maiores níveis de satisfação dos clientes.

Conhecer melhor os concorrentes, sendo as metas, analisar os concorrentes diretos e indiretos, apontar pontos fortes e fracos e implantação de melhorias para diferenciação dos concorrentes.

Disponibilizar novos meio de pagamento, utilizando tais metas, flexibilizar o uso do cartão de credito, abrir crediários para clientes que possuem histórico positivo na empresa e intensificar o uso do cartão de débito.

Intensificar o uso das mídias sociais, seriam utilizadas essas metas, utilizar os recursos das mídias sociais para a empresa e abrir um site comercial facilitando a comunicação com o cliente.

Tendo em vista as estratégias formuladas para a organização o Quadro 4 facilita a compreensão das mesmas tornando-as visualmente melhores de serem analisadas.

Quadro 4 – Objetivos e suas descrições

Estratégia	Descrição
Aumentar o fluxo de mercadoria	Buscando atingir cotas mensais de vendas, aliar marcas de produtos gerando promoções, estipular uma meta anual a ser atingida de valores de mercadorias vendidas superando o ano anterior.
Buscar excelência na qualidade de seus serviços prestados	Promover a capacitação e treinamento dos colaboradores, disponibilizar equipamentos tecnológicos para exercício de atividades e a aplicação de avaliações de desempenho a cada semestre.
Estratégias de fidelização	Priorizar quesitos de atenção aos clientes em momentos de atendimento, realização de avaliações de desempenho de funcionários, utilização de suporte técnico para os produtos vendidos e buscar maiores níveis de satisfação para o cliente.
Conhecer melhor os concorrentes	Analisar os concorrentes diretos e indiretos, apontar os pontos fortes e fracos e realizar a implantação de melhorias para a diferenciação dos concorrentes
Disponibilizar novos meios de pagamento	Flexibilizar o uso de cartões de crédito, abrir crediários para clientes que possuem história positivo de compras na empresa e intensificar o uso de cartões de débito.
Intensificar o uso das mídias sociais	Utilizar os recursos das mídias sociais e abrir um site comercial para a empresa.

Fonte: Autor

Com os objetivos definidos e as metas elaboradas, cabe agora definir o plano de ação para a empresa, no qual é de grande valia para a mesma, pois a partir do plano de ação que ela irá se guiar diante a implantação do planejamento estratégico.

4.5 Plano de Ação

Dando continuidade ao planejamento estratégico, já em sua fase final, é necessário formulação do plano de ação, o mesmo consiste em elaborar as providencias necessárias como tempo, divisão das responsabilidades e custo para colocar os objetivos estratégicos de uma

empresa em ação. Este programa de ação é elaborado após uma série de fatores que determinam o posicionamento da empresa e sua vantagem competitiva.

A partir das estratégias foi traçado o plano de ação para cada uma delas, aonde foram indicados o tempo, custos necessários e como será colocado em ação da estratégia sugerida, tirando-a do papel e colocando elas em prática.

Diante disso o Quadro 5 apresenta o Plano de Ação da empresa Comercial Homelite.

Conforme o plano de ação apresentado, foi abordado os objetivos e suas descrições, foi mencionado a descrição, o cronograma, recursos previstos, recursos reais, indicadores de desempenhos como metas e a execução.

Diante disso no objetivo de aumentar o fluxo de vendas de mercadoria a descrição do mesmo é desenvolver estratégias para a divulgação da empresa, será executado em janeiro de 2019, com os recursos previstos de mil e trezentos reais, sem recursos reais estabelecidos, como indicadores de desempenho foi citado o aumento gradativo das vendas de 10 máquinas novas a cada mês, e o aumento do número de manutenção de 15 produtos mensalmente, tendo em vista que a execução cabe a empresa como será realizada.

Já no objetivo de buscar a excelência na qualidade dos serviços prestados, ele irá ser desenvolvido na aplicação de treinamento e especialização para os colaboradores, foi sugerido que fosse implantado em dezembro de 2018, o custo previsto é para sua implantação é de dois mil e quinhentos reais, o custo real cabe a empresa preencher, será utilizado como indicadores de desempenho a avaliação de desempenho e a avaliação do tempo médio de entrega e em questão da execução ficara como responsabilidade da empresa.

No objetivo de estabelecer estratégias de fidelização, será desenvolvido a partir da utilização do pós-venda para manter e preservar o relacionamento com os clientes, foi sugerido que fosse executado em janeiro de 2019, foi indicado um gasto de oitocentos reais, sem gastos reais estabelecidos, como indicadores de desempenho foi indicado a pesquisa de satisfação dos serviços prestados com clientes e estabelecer um relacionamento com os clientes que possuem um histórico de compra a mais de 1 ano, já na questão da execução fica a cargo da empresa realizar.

Quadro 5 – Plano de Ação

Objetivo estratégico (O que?)	Descrição da Ação (Como?)	Cronograma (Quando?)	Recursos Previstos (Quanto?)	Recursos Reais	Indicadores de Desempenho (Meta)	Execução
Aumentar o fluxo de vendas de mercadorias;	Desenvolver estratégias para divulgação.	Janeiro 2019	R\$ 1.300,00	X	- Aumento gradativo das vendas de 10 máquinas novas a cada mês. 50 % - Aumento do número de manutenção de 15 produtos mensalmente. 60%	X
Buscar excelência na qualidade de seus serviços prestados;	Aplicação de treinamento e especialização para os funcionários	Dezembro 2018	R\$ 2.500,00	X	- Avaliação de desempenho. 70% - Avaliação do tempo médio de entrega	X
Estabelecer Estratégias de fidelização;	Utilizar o pós-venda, para manter e preservar relacionamento	Janeiro 2019	R\$ 800,00	X	- Pesquisa de satisfação dos serviços prestados. 80% - Estabelecer relacionamento com clientes que possuem histórico de compra a mais de 1 ano. 70%	X
Conhecer melhor os concorrentes;	Focar em diferenciação perante seus concorrentes	Janeiro 2019	R\$ 600,00	X	- Pesquisa de mercado. 70% - Analisar trimestralmente pontos fortes e fracos. 50%	X
Disponibilizar novos meios de pagamento;	Desenvolver novas políticas de pagamento	Janeiro 2019	R\$ 700,00	X	- Pesquisa sobre aumento das compras no crediário ou cartão de crédito. 70%	X

Fonte: Autor

Na estratégia de conhecer melhor seus concorrentes, foi sugerido que focasse em diferenciação perante seus concorrentes, e que fosse executado em janeiro de 2019, tendo um custo estimado de seiscentos reais, sem gasto real estabelecido, nos indicadores de desempenho foi sugerido uma pesquisa de mercado e uma análise trimestral dos pontos fortes e fracos, cabendo a empresa a execução.

Já no objetivo de disponibilizar novos meio de pagamento, será desenvolvido por meio do desenvolvimento de novas políticas de pagamento, foi sugerido para ser executado em janeiro de 2019 com um custo sugerido de setecentos reais, sem custo real estabelecido como metas seriam a pesquisa sobre o aumento das comprar no crediário cartão de credito, a execução é um passo que caberá a empresa realizar.

Por fim a estratégia de intensificar o uso das mídias sociais, que irá utilizar como meio o desenvolvimento de estratégias para a utilização de tais mídias, sendo realizada em janeiro de 2019, com um custo prévio de mil reais, sem custos fixos, e utilizando como indicadores de desempenho uma análise das vendas por mídias sociais e a verificação da eficiência dos canais de comunicação e cabendo a empresa executar a mesma.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante das ameaças do mercado, as empresas precisam estar preparadas nos dias atuais e atentos a oportunidades para que possam ser aproveitadas de forma positiva para a empresa, deixando as empresas mais competitivas no mercado de atuação.

Tendo em vista isso a atual pesquisa sugeriu um planejamento estratégico a empresa Comercial Homelite, localizada em Ponta Porã, com o intuito de que esta organização possa executá-la e tomar para si uma parcela maior do mercado.

A partir desta pesquisa foi possível responder à pergunta problema em questão, que exemplificou a elaboração do planejamento estratégico em uma empresa de varejo no ramo de ferragens, realizando cada passo do planejamento e possibilitando a empresa ter uma visão mais ampla de seu cenário atual, trazendo mais segurança e confiança para a mesma.

Atingindo também os objetivos específicos da pesquisa, sendo o primeiro deles a realização da análise de cenários do mercado de ferragens, aonde foi elaborada a análise SWOT da empresa, possibilitando assim cumprir o segundo objetivo, proporcionando uma melhor visão das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da organização, também foi elaborada uma análise da concorrência, permitindo um melhor entendimento dos concorrentes da empresa e como eles trabalham.

Em relação ao terceiro objetivo aonde o mesmo se baseia em identificar as vantagens do planejamento estratégico para a organização, cujo durante a pesquisa foi possível observar que para que uma empresa seja bem sucedida é necessário tal ferramenta, pois a partir dela o empresário irá identificar a melhor maneira de agir diante as incertezas do mercado de atuação.

Por fim o ultimo objetivo que é identificar os riscos surgidos conforme a postura estratégica da empresa, aonde o elaborador do planejamento deve ter cuidado maior na escolha de qual estratégia adotar, pois a partir desta estratégia que a empresa irá focar com todas suas forças, aonde uma decisão errada pode acarretar na extinção da mesma.

Por tanto, após realização de todas as etapas de elaboração do planejamento estratégico foi possível concluir que o mesmo é indispensável para a empresa, pois a partir dele a empresa, irá criar uma visão mais ampla de seu futuro, adotando estratégia certa, tornando-a mais competitiva diante o mercado de atuação, possibilitando um sucesso empresarial.

REFERÊNCIAS

- ACIF, Associação Comercial e Industrial de Florianópolis. **A importância de um bom atendimento ao cliente**. Disponível em: <<https://www.acif.org.br/destaque/importancia-de-um-bom-atendimento-ao-cliente/>> acesso em: 26 de outubro de 2018.
- ARANTES, Nélio. **Sistemas de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1998.
- BALZANI, Haylla. **Balanced Scorecard (BSC): Uma Ferramenta de Gestão**. 2006. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/balanced-scorecard-bsc-uma-ferramenta-de-gestao/12951/>> acesso em: 09 de abril de 2018
- BASTOS, Marcelo. **Análise SWOT (Matriz): Conceito e aplicação**. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html>> Acesso em: 30 de outubro de 2018.
- BATISTA, Roberto Moraes. **A escolha correta do segmento do negócio: primeiro passo para o sucesso da empresa**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/empreendedorismo/a-escolha-correta-do-segmento-do-negocio-primeiro-passo-para-o-sucesso-da-empresa/91460/>> acesso em: 25 de outubro de 2018.
- BORGES, Leandro. **Como desenvolver uma matriz ou análise SWOT (FOFA)**. Disponível em: <<https://blog.luz.vc/o-que-e/como-desenvolver-uma-matriz-ou-analise-swot-fofa/>> acesso em: 29 de outubro de 2018.
- CAMPOMAR, Marcos Cortez.; IKEDA, Ana Akemi. **O Planejamento de Marketing e a Confecção de Planos**. 1º Edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2006
- CHIAVENATO, Idalberto.; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. 3º Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016.
- CHURCHILL, Gilbert. **Marketing: Criando Valor para os Clientes**. 2º Edição. Editora Saraiva, 2003.
- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. 2º Edição. São Paulo: Atlas, 1992.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: Planejamento e Implementação da estratégia**. 2º Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall ,2005
- DAL`BÓ, Reginaldo André. **Missão, Visão e Valores**. 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/missao-visao-e-valores/28883/>>, Acesso em: 07 de junho de 2018
- DUARTE, Sara Luize Oliveira.et al. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Disponível em: <<https://www.passeidireto.com/arquivo/5913668/guia-de-estudo---metodologia-da-pesquisa-cientifica>>, Acesso em: 24 de junho de 2018.
- DRUKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**. Editora Pioneira, 1987.
- FERREIRA. Maraísa D.; et al. **A Importância do Planejamento Estratégico para o Crescimento das Empresas**. Disponível em: <<http://www.maringamanagement.com.br/novo/index.php/ojs/article/view/28/14>>, acesso em:

05 de junho de 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social** / Antônio Carlos Gil. – 6. ed. – 2. reimpr. – São Paulo : Atlas, 2009.

GOMES, Eugênio Maria. **Compêndio de administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

KOTLER, Philip.; KELLER, Kevin. Iane. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing**. 12ª Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica** / Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos - 6. ed. – 7. reimpr. – São Paulo : Atlas 2009.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: Conceitos, Planejamento e Aplicações a Realidade Brasileira**. 1ª Edição. São Paulo: Atlas, 2017.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: Uma Orientação Aplicada** / Naresh Malhotra; tradução Laura Bocco. – 4. ed. – Porto Alegre : Bookman, 2006.

MARTINS, Jairo. **Por que projetos sociais tornam as empresas mais atraentes?**. Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Colunistas/Jairo-Martins/noticia/2014/07/por-que-projetos-sociais-tornam-empresas-mais-atraentes.html>> acesso em: 26 de outubro de 2018.

MARQUES, José Roberto. **Conheça algumas formas de incentivo para os seus funcionários**. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/conheca-algumas-formas-de-incentivo-para-os-seus-funcionarios/>> acesso em: 27 de outubro de 2018.

MARQUES, Marcus. **Entenda a importância de se estudar a concorrência de sua empresa**. Disponível em: <<http://marcusmarques.com.br/estrategias-de-negocio/entenda-importancia-de-estudar-concorrenca-empresa/>> acesso em 29 de outubro de 2018.

MEGGINSON, Leon C. et.al . **Administração: conceitos e aplicações**. 4 ed. São Paulo: Harbra. 1998.

MELO, Galeano. **Entenda a importância do planejamento estratégico para as organizações**. Disponível em: <<https://www.euax.com.br/2018/08/importancia-do-planejamento-estrategico/>> Acesso em: 30 de outubro de 2018.

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

MORAES, Daniel. **Análise a concorrência com as 5 forças de Porter e potencialize os resultados do seu negócio**. Disponível em: < <https://marketingdeconteudo.com/5-forcas-de-porter/>>, acesso em: 19 de setembro de 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 4ª ed. sac) Paulo: Atlas, 1989.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas**. 22ª Edição. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva: Como Estabelecer, Implementar e Avaliar**. 22ª Edição. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas**. 3ª Edição. São Paulo: Atlas, 2001.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento Estratégico: Teorias, Modelos e Processos**. 1ª Edição. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986

PORTER, Michael. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 9. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

RODRIGUES, Geisa. **Importância do estudo de mercado**. Disponível em: <<http://www.advbsc.com.br/noticias-associacoes/a-importancia-dos-estudos-de-mercado.html>> acesso em: 25 de outubro de 2018.

RODRIGUES et al. **Visão empresarial**. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/visao-empresarial/57037/>. Acesso em: 17 de setembro 2018

SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>>, acesso em: 09 de abril de 2018.

SILVA, Meire Helen da. **Implementação de Estratégias**. 2013. Disponível em: <<https://gestaoestrategicamodelo.files.wordpress.com/2013/11/conteudo08.pdf>> acesso em: 31 de maio de 2018

TORTORETTE, Maiara. **A importância do bom relacionamento no trabalho**. 2015. Disponível em: <<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/carreira/importancia-do-bom-relacionamento-no-trabalho/>> acesso em: 26 de outubro de 2018.

APÊNDICE

Perguntas da entrevista com o gerente da empresa.

1. A empresa foi aberta a partir de algum planejamento ou estudo de viabilidade? Se sim, como foi elaborado? Quanto tempo demorou?
2. Como a empresa supri suas necessidades, sejam elas de funcionários ou produtos para venda?
3. O empresário realizou algum estudo de mercado ao abrir o empreendimento?
4. Por que os fundadores decidiram abrir esse empreendimento na cidade de Ponta Porã? Porquê da escolha desse ramo de atuação para a empresa?
5. Qual o público consumidor que a empresa almeja atender?
6. Como a empresa contribui ou pretende contribuir sobre os aspectos da sociedade?
7. Como a empresa deseja estar daqui a dois anos?
8. O que a empresa faz de melhor?
9. O que a organização defende?
10. Como a organização trata seus funcionários?
11. Como a organização trata seus clientes?
12. Como a organização é vista pela sociedade?
13. Quais são os principais concorrentes da empresa direta e indiretamente?
14. Qual o diferencial da empresa perante seus concorrentes?
15. Quais são as dificuldades da empresa em seu ambiente de atuação?
16. Quais as oportunidades que a empresa enxerga em seu setor de atuação?

ANEXO

	FACULDADES INTEGRADAS DE PONTA PORÁ
	Administração: (Bacharel) Direito: (Bacharel)
	Mantida pela A.E.S.P.
	R: Tiradentes, 322 – Centro – Tel.: (67) 3437-8820 – Ponta Porá – MS Home Page: www.magsul-ms.com.br E-mail: magsul@terra.com.br

AUTORIZAÇÃO

Declaramos, para os devidos fins, que o acadêmico Felipe Ferreira Kosloski, matriculado no 8º semestre do curso de Administração pelas Faculdades FIP/MAGSUL solicita autorização para realizar a pesquisa do Trabalho de Conclusão de Curso junto a Comercial Homelite mediado pelo gerente geral da mesma Sr. Roberto Kosloski.

Ponta Porá, 01/11/2018.


Roberto Kosloski
Socio-Proprietário / Gerente da Empresa Comercial Homelite

Irmãos Kosloski
CNPJ: 15.426.919/0001-19