



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL – UFFS**  
**CAMPUS DE CHAPECÓ**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**LUCIANO MAURÍCIO VOGT**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA PROPOSTA PARA A EMPRESA**  
**AGRIALPHA PARA OS ANOS DE 2015 A 2019**

**CHAPECÓ**  
**2015**

**LUCIANO MAURÍCIO VOGT**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA PROPOSTA PARA A EMPRESA  
AGRIALPHA PARA OS ANOS DE 2015 A 2019**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientador (a): Prof<sup>a</sup>. Me. Ceyça Lia Palerosi Borges

**CHAPECÓ  
2015**

Vogt, Luciano Maurício

Planejamento Estratégico:: Uma Proposta para a  
Empresa AgriAlpha para os Anos de 2015 a 2019/ Luciano  
Maurício Vogt. -- 2015.

164 f.:il.

Orientadora: Me. Ceyca Lia Palerosi Borges.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) -  
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de  
Administração , Chapecó, SC, 2015.

1. Estratégia. 2. Planejamento. 3. Planejamento  
Estratégico. 4. AgriAlpha. I. Borges, Me. Ceyca Lia  
Palerosi, orient. II. Universidade Federal da Fronteira  
Sul. III. Título.

**LUCIANO MAURÍCIO VOGT**

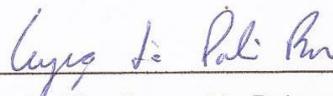
**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA PROPOSTA PARA A EMPRESA  
AGRIALPHA PARA OS ANOS DE 2015 A 2019**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, como requisito para obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Me. Ceyça Lia Palerosi Borges.

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em:  
18/06/2015.

**BANCA EXAMINADORA**



\_\_\_\_\_  
Prof<sup>a</sup>. Me. Ceyça Lia Palerosi Borges - UFFS



\_\_\_\_\_  
Prof. Me. Humberto Tonani Tosta – UFFS



\_\_\_\_\_  
Prof. Me. Marcelo Recktenvald - UFFS

Dedico este trabalho, com todo amor e carinho a meus pais, Luíz e Maria que sempre me incentivaram e me proporcionaram a melhor educação possível, dando todo suporte e contribuição para o alcance deste objetivo.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a DEUS pela presença em minha vida, me dando a fé e a força necessária para lutar pelos meus sonhos e objetivos.

Ao meu pai Luís, e minha mãe Maria, não tenho palavras suficientes para agradecer neste momento, à vocês que são as pessoas mais importantes de minha vida, meu muito obrigado por tudo, agradeço pela vida, por todo amor e carinho que sempre dedicaram a mim, e pelo apoio incondicional para a realização deste sonho.

Aos meus irmãos Sandro e Fernando, e as minhas cunhadas Aline e Inaê, agradeço por sempre estarem ao meu lado, me incentivando e apoiando nos momentos bons e ruins, nas alegrias e nas tristezas, com certeza vocês são o que tenho de mais especial.

A minha tia Nair, agradeço por todo seu carinho e pelo apoio e incentivo para a construção deste sonho.

Ao meu sobrinho e afilhado Samuel, obrigado meu anjo por sempre ter me incentivado, e compreendido que o padrinho precisava estudar e não tinha todo o tempo disponível para nossas brincadeiras.

A minha mestra, professora e orientadora Ceyça, muito obrigado por tamanha dedicação, amizade, competência e sabedoria que sempre demonstrou durante o período de realização deste trabalho.

A todos os professores do curso de Administração, agradeço pelos ensinamentos proporcionados durante os cinco anos de curso, obrigado por me proporcionarem grande crescimento pessoal e profissional.

Aos meus colegas de curso agradeço por tudo, pelas amizades, festas, viagens, ajuda nas provas e trabalhos, ensinamentos e pelo companheirismo ao longo deste período, agradeço em especial ao Leandro, Gilberto, Michel, Vanderlei, Maicon e Felipe que além de colegas se tornaram grande amigos, vocês são muito especiais e sempre estarão comigo em meu coração.

Ao meu grande amigo Douglas, muito obrigado pela amizade, apoio e incentivo, também não poderia deixar de te agradecer pelo empréstimo dos livros para a construção do trabalho.

## RESUMO

Este trabalho teve como objetivo desenvolver uma proposta de planejamento estratégico para a empresa AgriAlpha, uma microempresa atuante no setor do agronegócio, com serviços de manutenção de máquinas agrícolas e prestação de serviços de colheita, com sede no município de Cunha Porã/SC. O planejamento estratégico normalmente é visto e estudado no meio acadêmico apenas em grandes corporações, e o desafio deste trabalho é utilizar estes conceitos, dentro da realidade de uma microempresa. A partir da revisão teórica realizada, foi elaborado um roteiro para aplicação dos conceitos de planejamento estratégico. No que tange, à metodologia utilizada para a realização desta pesquisa, esta foi elaborada como um estudo de caso. Os dados utilizados foram coletados através de um roteiro de entrevista semiestruturada, e a abordagem utilizada na análise dos dados foi qualitativa. Ainda quanto à metodologia, os dados coletados foram analisados através da técnica de análise de conteúdo. Através dos dados obtidos junto às entrevistas realizadas com os gestores da organização, e através do roteiro do planejamento estratégico utilizado, foi possível estruturar a estratégia da empresa, definindo desde aspectos básicos como missão, visão, valores, fatores críticos de sucesso e diferenciais competitivos, chegando até a definição da estratégia futura, com objetivos e metas a serem atingidos. O resultado do trabalho demonstra como o planejamento estratégico, normalmente visto como algo distante das micro e pequenas empresas, com um pouco de orientação e dedicação, pode ser uma ferramenta utilizada pelo pequeno empreendedor, agregando assim valor e competitividade a seu negócio.

Palavras-chave: Estratégia. Planejamento. Planejamento Estratégico. AgriAlpha.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Taxa de Sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras ....	84
Gráfico 2 – Evolução Populacional no Estado de Santa Catarina.....	87
Gráfico 3 – Distribuição da População Catarinense .....	88
Gráfico 4 – Evolução Populacional do Município de Cunha Porã .....	90
Gráfico 5 - Variação Populacional entre os Anos 2000 e 2010 .....	91
Gráfico 6 – Evolução PEA em Cunha Porã.....	93
Gráfico 7 – Evolução do PIB Brasileiro nos Últimos 10 Anos.....	94
Gráfico 8 – Composição do PIB de Cunha Porã. ....	96

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Evolução da Gestão Estratégica .....	30
Figura 2 - Níveis de decisão e tipos de planejamento .....	33
Figura 3 - Composição do Planejamento Estratégico .....	37
Figura 4 - O macroambiente e o setor de negócios da organização. ....	47
Figura 5 - Modelo das Cinco Forças Competitivas .....	50
Figura 6 - Matriz SWOT .....	59
Figura 7 – Organograma da Empresa.....	118
Figura 8 – Matriz SWOT.....	129

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Variáveis do Ambiente Externo em Nível Macro.....	48
Quadro 2 – Modelo 5W2H.....	67
Quadro 3 – Variação Populacional entre os Anos 2000 e 2010.....	91
Quadro 4 – Distribuição da População Cunhaporense quanto ao Gênero e Localização .....	92
Quadro 5 – PIB dos Estados Brasileiros .....	95
Quadro 6 – Concorrentes da AgriAlpha .....	107
Quadro 7 – Principais Fornecedores da AgriAlpha .....	111
Quadro 8 – Serviços Prestados pela Empresa.....	122
Quadro 9 – Identificação das Oportunidades – Forças Competitivas Favoráveis ...	125
Quadro 10 – Identificação das Ameaças – Forças Externas Desfavoráveis .....	126
Quadro 11 – Identificação dos Pontos Fortes – Vantagens Competitivas Internas.	127
Quadro 12 – Identificação dos Pontos Fracos – Vulnerabilidades Internas .....	128
Quadro 13 - Posição Competitiva da Empresa .....	131
Quadro 14 – Plano de Ação Referente à Primeira Estratégia do Objetivo 1: Aumentar a Receita .....	134
Quadro 15 - Plano de Ação Referente à Segunda Estratégia do Objetivo 1: Ampliar a Carteira de Clientes.....	135
Quadro 16 - Plano de Ação Referente à Terceira Estratégia do Objetivo 1: Expandir a Prestação de Serviços de Colheita .....	136
Quadro 17 - Plano de Ação Referente à Primeira Estratégia do Objetivo 2: Desenvolver Programa de Fidelidade .....	137
Quadro 18 - Plano de Ação Referente à Segunda Estratégia do Objetivo 2: Melhorar o Prazo de Entrega dos Serviços .....	138
Quadro 19 - Plano de Ação Referente à Primeira Estratégia do Objetivo 3: Consolidar a Marca da Empresa .....	139
Quadro 20 - Plano de Ação Referente à Segunda Estratégia do Objetivo 3: Desenvolver Planejamento de Marketing .....	140
Quadro 21 - Plano de Ação Referente à Segunda Estratégia do Objetivo 2: Melhorar o Prazo de Entrega dos Serviços .....	142
Quadro 22 - Plano de Ação Referente à Segunda Estratégia do Objetivo 4: Elaborar Plano de Treinamentos .....	144

Quadro 23 - Plano de Ação Referente à Primeira Estratégia do Objetivo 5: Elaborar Planejamento Financeiro.....	145
Quadro 24 - Plano de Ação Referente à Segunda Estratégia do Objetivo 5: Definir Utilizar Indicadores Financeiros .....	146
Quadro 25- Plano de Ação Referente à Primeira Estratégia do Objetivo 6: Ampliar o Número de Produtos e Serviços Comercializados .....	148
Quadro 26 – Ficha de Controle das Ações .....	149
Quadro 27 – Modelo de Ficha de Controle das ações .....	150

## **LISTA DE ABREVIATURAS**

AE – administração estratégica

AP – agricultura de precisão

GE – gestão estratégica

PE – planejamento estratégico

PF – pessoa física

PJ – pessoa jurídica

## **LISTA DE SIGLAS**

COFINS – Contribuição para Financiamento da Seguridade Social

CSLL – Contribuição Social sobre o Lucro Líquido

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

ICMS – Imposto Sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

INSS – Instituto Nacional do Seguro Social

IPI – Imposto Sobre Produtos Industrializados

IRPJ – Imposto de Renda Pessoa Jurídica

ISS – Imposto Sobre Serviços

MAPA – Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento

PEA – População Economicamente Ativa

PIB – Produto Interno Bruto

PIS/PASEP – Programa de Integração Social

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SESC – Serviço Social do Comércio

SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial

SESI – Serviço Social da Indústria

Simples Nacional – Regime Especial Unificado de Arrecadação de Tributos e Contribuições devidos pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte

SUS – Sistema Único de Saúde

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
1.1 OBJETIVOS .....	19
<b>1.1.1 Objetivo Geral</b> .....	<b>19</b>
<b>1.1.2 Objetivos Específicos</b> .....	<b>19</b>
1.2 JUSTIFICATIVA .....	20
<b>2 REVISÃO TEÓRICA</b> .....	<b>22</b>
2.1 ESTRATÉGIA .....	22
<b>2.1.1 Evolução do Pensamento Estratégico</b> .....	<b>24</b>
2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA .....	26
2.3 FUNÇÃO PLANEJAMENTO .....	28
<b>2.3.1 Evolução do Planejamento</b> .....	<b>30</b>
<b>2.3.2 Tipos de Planejamento</b> .....	<b>33</b>
2.3.2.1 Planejamento Estratégico .....	33
2.3.2.2 Planejamento Tático .....	34
2.3.2.3 Planejamento Operacional .....	35
2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	36
2.5 COMPOSIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	37
<b>2.5.1 Declaração de Missão</b> .....	<b>39</b>
<b>2.5.2 Definição do Negócio</b> .....	<b>41</b>
<b>2.5.3 Visão de Negócios</b> .....	<b>42</b>
<b>2.5.4 Princípios e Valores Organizacionais</b> .....	<b>44</b>
<b>2.5.5 Diagnóstico Estratégico Externo</b> .....	<b>45</b>
2.5.5.1 Macroambiente .....	47
2.5.5.2 Análise Setorial .....	49
2.5.5.3 Modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter .....	50
2.5.5.3.1 <i>Ameaça de Novos Entrantes</i> .....	51
2.5.5.3.2 <i>Rivalidade Entre as Empresas Existentes</i> .....	51
2.5.5.3.3 <i>Ameaça de Produtos Substitutos</i> .....	52
2.5.5.3.4 <i>Poder de Negociação dos Compradores</i> .....	52
2.5.5.3.5 <i>Poder de Negociação dos Fornecedores</i> .....	53
<b>2.5.6 Diagnóstico Estratégico Interno</b> .....	<b>53</b>
<b>2.5.7 Construção de Cenários</b> .....	<b>56</b>

<b>2.5.8 Fatores Críticos de Sucesso .....</b>	<b>57</b>
2.5.8.1 Análise SWOT .....	58
2.5.8.2 Abordagens Estratégicas Genéricas .....	59
2.5.8.2.1 <i>Liderança no Custo Total</i> .....	60
2.5.8.2.2 <i>Diferenciação</i> .....	61
2.5.8.2.3 <i>Enfoque</i> .....	62
<b>2.5.9 Sistemas de Planejamento Estratégico.....</b>	<b>62</b>
<b>2.5.10 Definição dos Objetivos.....</b>	<b>63</b>
<b>2.5.11 Elaboração de Estratégias.....</b>	<b>65</b>
<b>2.5.12 Formalização do Plano .....</b>	<b>65</b>
2.5.12.1 Modelo 5W2H.....	66
<b>2.5.13 Auditoria de Desempenho e Resultados.....</b>	<b>67</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>70</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO/DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	71
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO-ALVO .....	74
3.3 COLETA DE DADOS .....	74
3.4 ANÁLISE DOS DADOS .....	76
<b>4 ESTUDO DE CASO: AGRIALPHA.....</b>	<b>78</b>
4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA.....	78
<b>5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A EMPRESA AGRIALPHA .....</b>	<b>81</b>
5.1 MISSÃO.....	81
5.2 O NEGÓCIO .....	81
5.3 VISÃO.....	81
5.4 PRINCÍPIOS E VALORES .....	81
5.5 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EXTERNO .....	83
<b>5.5.1 Macroambiente .....</b>	<b>83</b>
5.5.1.1 Componente Demográfico.....	85
5.5.1.2 Componente Econômico .....	93
5.5.1.3 Componente Sócio/Cultural.....	97
5.5.1.4 Componente Político/Legal .....	98
5.5.1.5 Componente Tecnológico.....	102
5.5.1.6 Componente Ecológico .....	103
<b>5.6.2 Análise Setorial .....</b>	<b>104</b>
5.6.2.1 Entrantes Potenciais.....	104

5.6.2.2. Concorrentes.....	106
5.6.2.3 Produtos/Serviços Substitutos.....	109
5.6.2.4 Clientes .....	109
5.6.2.5 Fornecedores .....	110
5.7 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO INTERNO .....	114
<b>5.7.1 Organização Geral.....</b>	<b>114</b>
<b>5.7.2 Recursos Humanos.....</b>	<b>116</b>
<b>5.7.3 Finanças.....</b>	<b>119</b>
<b>5.7.4 Produtos/Serviços.....</b>	<b>121</b>
<b>5.7.5 Marketing .....</b>	<b>123</b>
5.8 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	124
<b>5.8.1 Identificação das Oportunidades, Ameaças Forças e Fraquezas.....</b>	<b>124</b>
5.8.1.1 Oportunidades.....	125
5.8.1.2 Ameaças .....	126
5.8.1.3 Pontos Fortes .....	126
5.8.1.4 Pontos fracos .....	127
<b>5.8.2 Análise SWOT.....</b>	<b>128</b>
5.9 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	131
5.10 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS .....	132
5.11 FORMALIZAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO .....	133
5.12 AVALIAÇÃO E CONTROLES.....	149
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>151</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>155</b>
<b>APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS.....</b>	<b>160</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Na atual conjuntura econômica, diante de um mercado cada vez mais globalizado, aonde as mudanças ocorrem a uma velocidade cada vez maior, a competição torna-se mais intensa a cada dia entre empresas de todos os portes, a informação está disponível em todos os lugares como nunca antes, e clientes tornam-se cada vez mais exigentes com o passar do tempo.

É de fundamental importância, que as organizações independente de seu tamanho, tipo de negócio e mercado de atuação, conheçam a fundo seus processos internos, bem como devem atentar-se ao ambiente externo, analisando constantemente as oportunidades e ameaças do mesmo, afim de que possam planejar-se de maneira estratégica para fazer frente aos desafios do mercado (GODOY, 2009).

Nesta disputa acirrada por clientes e territórios, normalmente observa-se que as grandes empresas, detentoras de grandes estruturas físicas, amplo capital financeiro para investimentos, mão de obra em grande quantidade e com excelente capacitação, apresentam maiores e melhores condições de detectarem as mudanças que ocorrem em seu mercado de atuação, bem como as mudanças ocorridas na economia global, dada sua grandiosidade essas empresas conseguem detectar com muita rapidez todas as mudanças capazes de influenciar seus negócios.

Assim sendo, as empresas de grande porte conseguem antecipar-se muitas vezes às mudanças, podendo desta forma, usufruir do pioneirismo do mercado, o que lhes possibilita a adoção de estratégias que contribuam significativamente para o aumento de seus lucros (GODOY, 2009).

Já, quando se trata de pequenos empreendimentos, é possível observar exatamente o oposto da situação anterior, com pequenas estruturas, recursos financeiros escassos, pouca mão de obra, inexperiente e de baixa qualificação. As pequenas empresas, especialmente aquelas de cunho familiar que surgiram do desejo de determinada família (com pouco conhecimento técnico), sofrem com as constantes mudanças, e as exigências impostas pelo mercado. Dadas as suas especificidades, estas organizações simplesmente não conseguem, ou demoram a identificar e adaptar-se ao mercado, sofrendo com perdas e resultados negativos,

que por muitas vezes acabam ocasionado o encerramento das atividades (GODOY, 2009).

Dessa maneira a adoção e utilização de ferramentas administrativas são de fundamental importância para as empresas, especialmente para aquelas de menor porte, destacam-se aqui especialmente aquelas ferramentas que tratam das estratégias organizacionais, como o planejamento estratégico e a gestão estratégica, que auxiliam administradores na identificação das oportunidades e ameaças do mercado, proporcionando a este tipo de empresas a sua reorganização através da formulação de estratégias que possam maximizar as oportunidades oferecidas pelo mercado e minimizar as ameaças do mesmo, ou até mesmo transformá-las em oportunidades de negócio futuras.

Uma das ferramentas administrativas que pode auxiliar na melhoria da gestão de uma empresa de pequeno porte é o Planejamento Estratégico – PE -, ferramenta esta amplamente conhecida é utilizada por grandes corporações para o desenvolvimento de estratégias competitivas de mercado. Neste sentido, Pereira (2008, p. 34), descreve o PE como sendo um processo organizacional que consiste na análise sistemática dos fatores internos e externos a organização, analisando as competências e incompetências internas e as oportunidades e ameaças do ambiente externo com o objetivo de elaborar estratégias que possibilitem o aumento da competitividade da firma no mercado.

Para Pereira (2008, p. 34), o PE consiste no desenvolvimento de processos e técnicas administrativas, que proporcionam a organização uma situação viável de avaliar os efeitos futuros de decisões presentes, em função da adoção de estratégias que poderão facilitar a tomada de decisões vindouras de modo coerente, eficiente e resolutivo.

Neste sentido, a adoção do PE nas pequenas empresas apresenta-se como importante ferramenta para o direcionamento das atividades da organização, bem como para facilitar o entendimento de mercado. A falta, ou a baixa utilização do planejamento, e de uma estratégia única para fazer frente aos desafios do mercado pode ser vista como a maior causa de fracasso das pequenas empresas (GODOY, 2009).

De acordo com Godoy (2009), as empresas de pequeno porte normalmente utilizam algum nível de planejamento, porém o utilizam de maneira informal, e o mesmo é existente apenas na cabeça do empreendedor, pessoa esta que muitas

vezes aventurou-se nas promessas subjacentes de ser “patrão”, administrando assim seu negócio com base em suas intuições pessoais e não com base em conhecimentos técnicos, sucumbindo, portanto, os desafios impostos pelo mundo empresarial e pela agressividade do mercado. Conseguir captar essas ideias que transitam informalmente pela organização, e colocá-las em um planejamento formal é um grande desafio. Este processo precisa ser executado com cautela e de dentro para fora da organização, considerando suas limitações e particularidades.

De acordo com o Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas (2014) as Microempresas e Empresas de Pequeno Porte possuem características muito peculiares que as diferenciam de outros tipos de organização, dentre estes aspectos é possível destacar: quantidade limitada de capital, forte presença dos proprietários como administradores centrais do negócio, poder decisório centralizado, pouca distinção financeira entre a pessoa física e a pessoa jurídica, emprego de mão de obra com pouca qualificação, e baixos índices de investimento em tecnologias e inovação.

Este tipo de empresas possui grande representatividade na economia brasileira. Segundo pesquisa do SEBRAE (2014) no ano de 2011, este tipo de empreendimento representava aproximadamente 99% das empresas formalizadas no país. Além ainda desta categoria de empresas representarem 27% do Produto Interno Bruto (PIB) Brasileiro, e empregar 44% dos empregados formais no setor de serviços, e 70% dos empregados formais do comércio.

Neste contexto é que se insere a empresa em estudo, a AgriAlpha uma micro empresa com sede no município de Cunha Porã/SC, que atua no setor do agronegócio. Para efeitos de realização deste estudo, optou-se em utilizar o termo “AgriAlpha” como nome fantasia para a empresa estudada, no intuito de preservar o sigilo das informações e identidade da empresa.

Atuando localmente, quase sempre dentro do estado de Santa Catarina (exceção de alguns clientes no Planalto Catarinense e Mato Grosso do Sul), a empresa trabalha com a manutenção de máquinas agrícolas, comercialização de peças para máquinas agrícolas, prestação de serviços de colheita e transporte de grãos. O mercado no qual a empresa atua, apresenta um baixo número de concorrentes diretos, na sua grande maioria de pequeno porte, semelhantes à empresa estudada.

A AgriAlpha, é uma empresa jovem, com menos de quatro anos de atuação no mercado, contando com uma estrutura enxuta, e características comuns muito semelhantes aquelas levantadas pelo IBGE, em seu estudo sobre micro e pequenas empresas em 2014.

Mesmo com expressiva importância no cenário econômico, gestores deste tipo de organização ainda encontram dificuldades na busca de literaturas, especialmente de livros que abordem o assunto aplicado a pequenos empreendimentos, por outro lado, existe considerável quantidade de trabalhos de conclusão de curso aplicando o PE a pequenos empreendimentos, porém por serem sujeitos diferentes, os gestores de tais empresas tem acesso limitado a este tipo de material, existindo, portanto uma lacuna entre as teorias desenvolvidas para grandes empresas e a sua efetiva utilização por pequenos empresários que praticamente ignoram a existência do PE, apesar dos inúmeros benefícios que à aplicação desta ferramenta pode apresentar para a competitividade dos negócios.

Diante dos fatos acima expostos e das dificuldades enfrentadas pelas micro e pequenas empresas em decorrência de suas peculiaridades, chegou-se ao problema de pesquisa deste trabalho, o qual foi definido como: **Qual a direção que a empresa AgriAlpha deverá adotar para os anos de 2015 a 2019?**

## 1.1 OBJETIVOS

A fim de responder ao problema desta pesquisa, este trabalho tem como objetivo.

### 1.1.1 Objetivo Geral

Desenvolver uma Proposta de Planejamento Estratégico para a Empresa AgriAlpha para o período de 2015 a 2019.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar o contexto da empresa estudada, identificando sua atual concepção estratégica (missão, visão e valores);
- b) Identificar o mercado de atuação da organização, com vistas a analisar as oportunidades e ameaças deste;
- c) Analisar o ambiente interno, identificando pontos fortes e pontos fracos da organização;

- d) Formular um conjunto de objetivos e estratégias futuras para a empresa Agrialpha;
- e) Construir um conjunto de atividades e ações estratégicas a serem desenvolvidas pela empresa.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

A implantação e implementação de um PE nas empresas, não deve mais ser visto por seus gestores como um diferencial, mas sim como uma necessidade básica, uma vez que através da aplicação desta ferramenta a organização consegue amparo técnico para fazer frente aos desafios de mercado.

Para Roesch (2012, p. 98) “justificar é apresentar razões para a própria existência do projeto”. Assim, na justificativa do trabalho devem ser apresentadas as razões para a existência do trabalho. Ainda, segundo Roesch (2012) é possível justificar um projeto através de três diferentes dimensões, a saber; importância, oportunidade e viabilidade.

É sempre importante melhorar uma prática ou política, e evidentemente este é o propósito deste trabalho, neste sentido, a realização deste trabalho na AgriAlpha é importante para a empresa, uma vez que o mesmo proporcionara a empresa a oportunidade de formalização de seus processos organizacionais, bem como a elaboração de uma proposta de planejamento estratégico, a qual quando implementada proporcionara a organização uma maneira mais profissional de gestão do negócio.

Ainda quanto à importância, o presente trabalho também é valioso para o acadêmico, pois este proporcionará ao mesmo um elo entre o conhecimento adquirido em sala durante os anos de realização de curso, e a realidade das empresas, assim o acadêmico poderá verificar a execução prática destes conhecimentos no meio empresarial. O fato de a empresa estudada pertencer à família do acadêmico, também justifica o trabalho em termos de importância, pois tanto o aluno como sua família poderão unir-se em esforços para trazer benefícios a organização em questão, através da elaboração e aplicação do PE.

Quanto à oportunidade, esta se refere ao potencial que os resultados têm em melhorar uma prática ou política organizacional. Assim, o trabalho em questão é considerado oportuno, uma vez que na empresa estudada não foi encontrado nenhum estudo anterior com as características do presente trabalho.

Quanto à viabilidade, a construção deste trabalho se mostrou viável, pois houve tempo hábil para a realização do estudo, bem como recursos suficientes para a realização do mesmo. Existe ainda considerável diversidade de obras literárias que abordam o tema do trabalho, estas obras serão especialmente úteis para a construção do referencial teórico, o qual subsidiará as discussões posteriores. O acadêmico possui ainda livre acesso a todas as informações da organização que serão necessárias à confecção do trabalho.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

A revisão teórica apresentada a seguir tem como objetivo direcionar as discussões sobre o estudo de caso a ser apresentado posteriormente, onde serão aplicados os conceitos aqui apresentados em uma microempresa. Neste sentido foram apresentadas as definições e discussões relevantes sobre: Estratégia, Gestão Estratégica e Planejamento Estratégico, sendo este decomposto em todas as partes que o compõem.

Para iniciar o estudo da estratégia fez-se necessário decompô-la em partes, descrevendo seu significado, bem como seu processo de formulação. Somente desta maneira foi possível compreender o real significado e a importância do planejamento estratégico para as organizações.

### 2.1 ESTRATÉGIA

Estratégia é uma palavra de origem grega, que significa literalmente “arte do general”, podendo, portanto ser entendida como um instrumento para vencer o inimigo, ou ainda a vitória da guerra (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2011). De acordo com Ximenes (2000), o dicionário da língua portuguesa conceitua o termo como “arte militar do planejamento e execução de operações relativas à pessoal e materiais, para garantir posições vantajosas de onde se possam empreender ações táticas”. Assim, o termo estratégia deve ser empregado em âmbito empresarial com a finalidade de traçar objetivos, utilizando fatores estratégicos para minimizar os riscos e maximizar os lucros disponibilizados pelo mercado.

O conceito de estratégia foi aplicado primeiramente pelas organizações militares para garantir posições vantajosas em enfrentamentos ao inimigo durante as guerras, e posteriormente incorporado ao mundo dos negócios por organizações de todos os tipos. Mintzberg e Quinn (2001), *apud* Sertek, Guindani e Martins, (2011) explicam que nos vários contextos em que é utilizada, a estratégia significa o uso de políticas, objetivos, táticas, metas e programas.

No contexto da Administração de Empresas um conceito de grande aceitação e aplicabilidade, é a descrição de estratégia de Wright, Kroll e Parnell (2011, p. 24), “Estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”. Outro conceito amplamente difundido é o de Ferreira, Reis e Perreira (2011), que tratam a estratégia como:

Programa geral para a consecução dos objetivos da empresa e, portanto para o desempenho de sua missão. Estratégia é o padrão de resposta da organização ao seu ambiente no tempo. Ela associa os recursos humanos e outros recursos de uma organização aos desafios e riscos apresentados pelo mundo exterior.

Nessa continuidade, Valeriano (2001, p. 54) corrobora descrevendo a estratégia como “a arte de preparar e aplicar os meios e especificar os cursos de ação, consideradas as forças e fraquezas de uma organização e as oportunidades e ameaças do ambiente que a cerca, para alcançar ou manter os objetivos fixados”. Na descrição de Valeriano (2001), é possível observar que a formulação de estratégias pressupõe a existência de objetivos anteriormente fixados.

Para Fernandes e Berton (2005), o desenvolvimento de estratégias é importante porque esta faz com que a alta administração crie novos atrativos para seus clientes, criando assim um diferencial competitivo no mercado. Neste mesmo sentido, Valeriano (2001) expõe que a estratégia oferece ao gestor uma visão global, aprofundada e abrangente, alcançando um horizonte de tempo longínquo. Assim, é possível inferir que o gestor deve assumir o controle sobre o rumo da organização, enxergar as oportunidades e ameaças, aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças, desenvolver o pensamento de longo prazo, incentivar a interação e negociação, mobilizar os recursos necessários para um objetivo comum e promover as mudanças.

A formulação de estratégias depende muito da estrutura da organização, suas atividades e o tipo de mercado em que atua, pois não existe uma formula estratégica única e universal que possa ser aplicada em qualquer organização com sucesso, assim, cabe à alta administração da organização a formulação de suas próprias estratégias de acordo com a cultura, filosofia e estrutura empresarial, adaptando-a da melhor forma, para interagir com o ambiente externo, e alcançar seus objetivos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Diante do exposto, percebe-se que estratégias são todas as ações que a empresa irá utilizar para que o planejamento estratégico seja eficaz. Desde sua aplicação inicial no ambiente de negócios até os dias atuais o pensamento estratégico tem evoluído constantemente, esta evolução pode ser observada no próximo tópico.

### 2.1.1 Evolução do Pensamento Estratégico

As estratégias empresariais, assim como qualquer outra ferramenta utilizada pelas civilizações em todas as áreas do conhecimento apresentam uma evolução ao longo do tempo, ou seja, na mesma proporção em que o tempo e as épocas evoluem, o pensamento estratégico empresarial vem sofrendo alterações. Para Sertek, Guindani e Martins (2011) o pensamento estratégico sofreu alterações com o passar do tempo, porém manteve a sua natureza intrínseca, ou seja, manteve a sua essência, que é viabilizar os caminhos para a realização dos objetivos e metas empresariais.

Neste sentido, segundo Pereira (2010) uma das formas de apresentar a evolução do Pensamento Estratégico seria a partir da visão de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, que afirmam haverem dez pontos de vista diferentes sobre o assunto.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) em seu livro *Safári da Estratégia* apresentam os dez pontos de vista por eles defendidos em forma de Escolas da Estratégia, a saber; Escola do Design, do Planejamento, do Posicionamento, Empreendedora, Cognitiva, de Aprendizado, do Poder, Cultural, Ambiental e da Configuração.

A primeira escola descrita por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) apresenta a visão mais influente do processo de formulação de estratégias. Esta apresenta um caráter prescritivo, pois se preocupa, em prescrever um caminho perfeito para a formulação da estratégia, buscando adequar as capacidades internas da organização as possibilidades do ambiente externo. A base da escola para a formulação de estratégias está nos elementos da Matriz SWOT, considerando assim os ambientes interno e externo à organização, os valores, crenças, preferências de seus administradores e a responsabilidade da empresa diante da sociedade. Todo o processo de decisão da estratégia é centralizado na cúpula da organização, o que proporciona o desenvolvimento de estratégias dependente dos valores e crenças do executivo principal, além de favorecer a inflexibilidade.

A Escola do Planejamento desenvolveu-se em paralelo a Escola do Design e, portanto incorporou grande parte de suas premissas, no entanto, esta escola possui grande preocupação com a formalidade no tratamento das questões estratégicas, além ainda de acrescentar o papel dos planejadores no processo de criação da estratégia ficando o executivo principal com a função de aprovação das estratégias.

Na elaboração do PE a estratégia organizacional é dividida em varias ações possibilitando um maior controle, assim não podendo ser conceituada apenas como uma estratégia em si, mas sim como uma ferramenta de apoio a gestão estrategista (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

A terceira escola de estratégia teve sua origem nas máximas militares, e refere-se à formulação de estratégias como um processo analítico, cuja ênfase dá-se nos processos de auditoria externa, ou seja, na análise competitiva do setor e da concorrência. Assim, o administrador é mais analista, e faz uma análise dos dados do passado e dos dados estatísticos no intuito de planejar o futuro. Michael Porter foi o Grande Impulsionador desta Escola, ele contribuiu com ferramentas como as cinco forças de Porter, e as estratégias genéricas de Porter. O objetivo desta escola não está na criação de estratégias em si, mas sim no apoio ao processo de formulação estratégica (BASSO, 2011).

A Escola Empreendedora descrita por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) tem como mote a formulação de estratégia como um processo visionário, pois é associado à visão do líder. A geração de estratégias é caracterizada por grandes saltos para frente, em face de incerteza, movendo-se dentro da organização pela tomada de grandes decisões. A escola é fortemente criticada pela maneira como ocorre à geração de estratégias, com excesso de centralização e dependência no grande líder, o que se torna um risco à organização.

A Quinta escola entende à formação de estratégias como um processo mental. Trazendo consigo grande contribuição da psicologia, esta escola tem como base de sua formulação de estratégias a mente do estrategista, buscando entender como se formam estratégias por meio de julgamentos de valor, intuição, criatividade e percepção da realidade apesar da difícil interpretação dos dados dada sua subjetividade (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) a escola do Aprendizado tem como premissa a formulação de estratégias como um processo emergente, e fundamenta-se no fato de que os estrategistas tem a capacidade de aprender sobre determinada situação ao longo dos anos.

A sétima escola traz a formulação de estratégias como um processo de negociação, utilizando a influência do poder e da política. Nesta escola as estratégias são emergentes e assumem mais uma forma de posições e meios de

iludir do que de perspectivas estratégicas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

A Escola Cultural apresenta o desenvolvimento de estratégias como um processo coletivo, de interação social, que se baseia nas crenças e nas interpretações comuns dos membros de um grupo, por meio de um processo de aculturação ou socialização (BASSO, 2011).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) definem a formulação de estratégias na Escola Ambiental como um processo reativo, isso porque a organização é passiva e apenas reage ao ambiente. Nesta escola o ambiente em que a organização esta inserida é o agente central da formulação de estratégias, ou seja, as atitudes estratégicas de uma empresa são respostas de adaptação às imposições ambientais. A principal crítica a esta escola esta na ideia de que a organização não tem escolha, porém diante disto surgem vários questionamentos como, se a organização não tem escolhas como estratégias tão distintas poderiam dar certas em um mesmo ambiente?

A última escola que representa a evolução do pensamento estratégico é a Escola da Configuração que percebe a formulação de estratégias como um processo de transformação, através de mudanças estruturais e inovações. Esta escola percebe as organizações como configurações, ou seja, as organizações são percebidas como agrupamentos de características e comportamentos, assim para que haja uma mudança de estratégia devera antes haver uma mudança de configuração organizacional (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

A apresentação da evolução do pensamento estratégico por meio das escolas de estratégia propostas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) deixa claro que planejamento estratégico não é formação de estratégias, mas sim uma ferramenta que possibilita a formalização das estratégias construídas através de um conjunto de processos interligados.

## 2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica (GE) ou administração estratégica (AE) como também é conhecida, é atualmente, umas das disciplinas do campo da Administração de maior destaque e importância pela quantidade relevante de publicações, pesquisas e livros editados nos últimos anos. Há entre os estudiosos do assunto um consenso sobre a sua relevância na qualidade de gestão e longevidade das organizações.

De acordo com Lopes (2010) a AE surgiu tardiamente quando comparada a outras disciplinas administrativas, ela nasceu como uma disciplina híbrida, sob influências da economia e da sociologia, sendo essencialmente uma evolução das teorias organizacionais. Segundo Sales ([2014]) o estudo da AE teve suas origens a partir de meados da década de 50, através de patrocínios feitos pela Fundação Ford e pela *Carnegie Corporation*, porém foi a partir dos anos 60 e 70 que a AE alavancou seu desenvolvimento notadamente.

Para Tavares (2010, p. 22) a AE corresponde ao “conjunto de atividades intencionais e planejadas, estratégicas, operacionais e organizacionais, que visa adequar ou integrar a capacidade interna da organização ao ambiente externo”. Fernandes e Berton (2005) corroboram expondo que a AE é conceituada como um processo contínuo e interativo que visa manter a organização como um conjunto integrado ao seu ambiente.

Na visão de Tavares (2010) a administração estratégica visa reunir o plano estratégico da organização e a sua implementação em um único processo, ou seja, a AE busca assegurar as mudanças necessárias na organização para a implantação do planejamento estratégico, e a participação dos vários níveis organizacionais envolvidos nos processos de tomada de decisão. Neste sentido, Wright, Kroll e Parnel (2011, p. 24) apresentam uma série de passos que a alta administração da organização deve realizar para a implantação da administração estratégica:

1. Analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
2. Analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno.
3. Estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
4. Formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócios e no nível funcional) que permitem a organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente;
5. Implementar as estratégias; e
6. Realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

Um modelo muito semelhante ao anterior é apresentado por Sales ([2014]) composto de cinco etapas, a saber: execução de uma análise do ambiente, estabelecimento de uma diretriz organizacional, formulação de uma estratégia organizacional, implementação da estratégia organizacional e controle e gestão estratégica. Ainda para Sales ([2014]) a AE é “um conjunto de diretrizes, opções e valores que os participantes da alta administração determinam para a empresa conseguir ter um desenvolvimento de longo prazo”. A AE permite a organização o desenvolvimento de um conjunto de orientações, tomada de decisão e ações

estratégicas que lhe permitem suportar as oscilações do mercado, através da utilização de políticas sólidas, estruturadas e específicas para sua realidade.

Em muitos momentos ocorre uma confusão entre os termos, planejamento estratégico e administração estratégica, Tavares (2010) expõem que a AE é um termo mais amplo que o PE, e que esta com o objetivo de superar um dos principais entraves para a eficácia do PE, o de sua implantação.

Pode-se entender a AE como um processo de planejar, executar e controlar, conduzindo a organização por meio de uma estratégia geral, abrangendo suas áreas funcionais. O PE, nesta concepção refere-se somente ao primeiro processo, planejar. Em resumo, pode-se descrever como estratégica, uma empresa que esta preparada para enfrentar e vencer os desafios, assim como enxergar as oportunidades e ameaças que ainda estão por vir.

### 2.3 FUNÇÃO PLANEJAMENTO

O planejamento é o plano de ação da organização, ele é criado pelo nível estratégico da organização, e serve para orientar as ações de curto, médio e longo prazo. O planejamento é considerado uma ferramenta da administração, e sua utilização é recomendada para qualquer tipo de situação, uma vez que este auxilia o gestor na tomada de decisões, e possibilita a empresa conhecer a sua realidade e de seus concorrentes, permitindo o planejamento das ações organizacionais para a construção de um ponto de chegada ao futuro.

O Planejamento é a primeira das quatro funções da administração e precede hierarquicamente as outras funções – organização, direção e controle. O planejamento é a mais importante das funções administrativas, pois este trata de administrar as relações da organização com o futuro, este é o processo de tomar decisões (MAXIMIANO, 2009).

O planejamento pode ser definido de acordo com Lacombe (2003), *apud* Brighenti, (2007) como “a determinação da direção a ser seguido para se alcançar um resultado desejado”. Maximiano (2009, p. 114) por sua vez apresenta diversas definições para o processo de planejamento:

Planejar é definir objetivos ou resultados a serem alcançados – É definir meios para possibilitar a realização de resultados desejados – É interferir na realidade, para passar de uma situação conhecida a uma outra situação desejada, dentro de um intervalo definido de tempo – É trabalhar e imaginar para construir uma situação nova, que não resultaria da simples evolução dos acontecimentos presentes – É definir um objetivo, avaliar as alternativas para realizá-lo e escolher um curso específico de ação.

Ainda assim, diante de tantas definições para o planejamento, devido a sua complexidade e abrangência, existe certa dificuldade na conceituação desta importante ferramenta administrativa dentro das organizações. Neste sentido Steiner (1969, apud OLIVEIRA, 2012) estabeleceu cinco dimensões fundamentais do planejamento.

De acordo com Oliveira (2012) a primeira dimensão, esta correlacionada às funções desempenhadas pela empresa, ou seja, corresponde ao que a empresa faz que possa ser; produção, pesquisas, finanças, marketing, recursos humanos e outros. Outra dimensão corresponde aos elementos que compõem o planejamento, dentre os quais podem ser citados os objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas, procedimentos, etc.

A terceira dimensão do planejamento trata da dimensão de tempo do planejamento, que pode ser considerado de curto, médio ou de longo prazo. Outra dimensão considera as unidades organizacionais de elaboração e aplicação do planejamento, que podem ser de planejamento corporativo, de unidades de negócios, de departamentos, de produtos, etc. A quinta e última dimensão corresponde às características do planejamento, que podem ser complexo ou simples, quantitativo ou qualitativo, estratégico ou tático, confidencial ou público, econômico ou dispendioso (OLIVEIRA, 2012).

O planejamento é um processo dinâmico e cíclico, que segundo Maximiano (2009) deve ser composto por três etapas básicas para a sua formulação. A primeira etapa, definida como aquisição dos dados de entrada, corresponde às informações sobre o presente, passado e futuro dos ambientes externos e internos a organização, estes dados demonstram a organização quais são necessidades, ameaças, oportunidades e situações que deverão ser encaradas no futuro.

A segunda etapa, descrita como tomada de decisão, trata do processamento e da transformação dos dados obtidos na etapa anterior em informações e decisões, por meio da aplicação de modelos e técnicas de decisão. A terceira etapa do planejamento, preparação de planos, refere-se à transformação das decisões anteriores em planos (MAXIMIANO, 2009).

Oliveira (2012, p. 4) define um plano como “um documento formal que se constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento”.

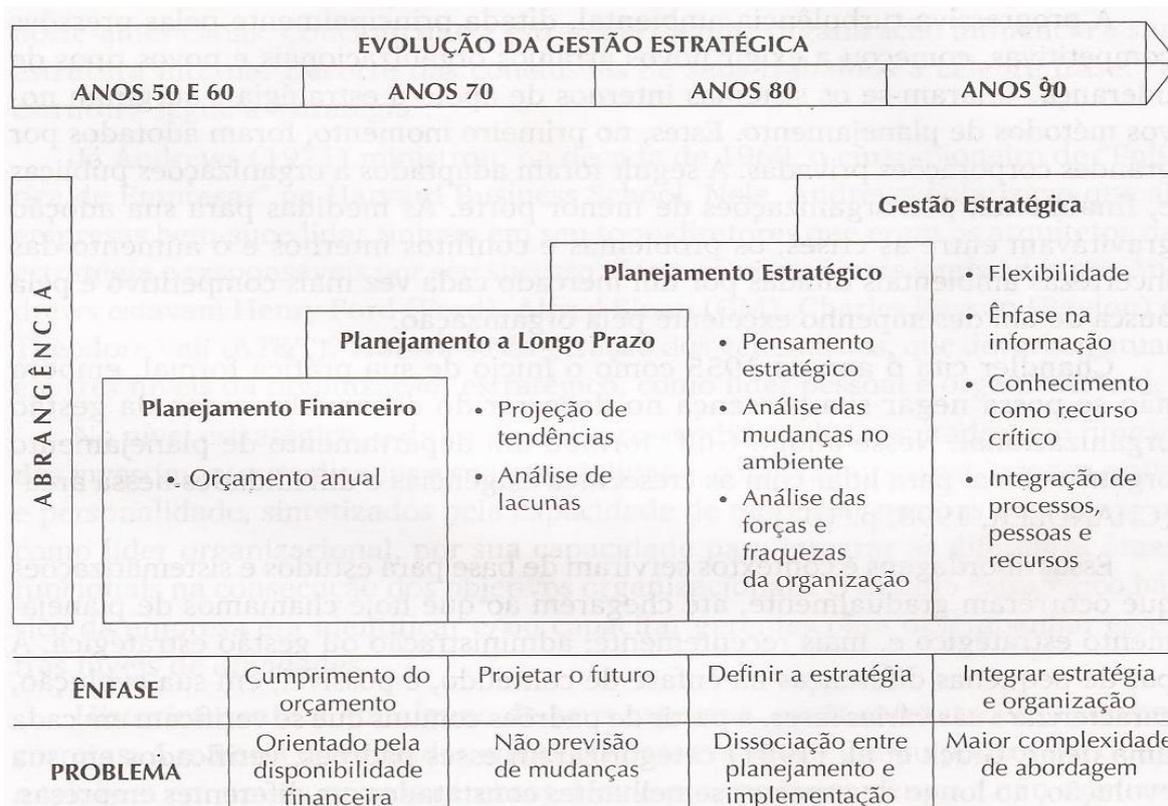
Um planejamento bem elaborado, com objetivos pré-definidos auxilia a empresa em seu cotidiano, possibilitando a ela chegar ao futuro de maneira sólida e competitiva. Da mesma forma que as estratégias, o planejamento também evoluiu ao longo do tempo, essa evolução será descrita no próximo tópico.

### 2.3.1 Evolução do Planejamento

O aumento da turbulência no ambiente dos negócios, ditada principalmente pela globalização e conseqüente aumento da competitividade, passou a exigir novos arranjos organizacionais e novos tipos de liderança. Essas abordagens e o novo contexto ambiental das organizações serviram de base para novos estudos e sistematizações que ocorreram gradualmente, até chegarem ao que hoje chamamos de PE, ou ainda mais recentemente de AE ou GE (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2011).

A partir da observação nas pequenas diferenças na ênfase de conteúdo, é possível na evolução do planejamento, caracterizar suas várias fases, observando-se padrões comuns que se verificam em cada uma delas. Gluck et al. (apud Tavares, 2010, p.7) categorizaram esses padrões em quatro fases (ver figura 1): planejamento financeiro, planejamento a longo prazo, planejamento estratégico, e gestão estratégica.

Figura 1 - Evolução da Gestão Estratégica



Fonte: Tavares, 2010.

Sobre a primeira fase do planejamento, Tavares (2010) comenta que este surgiu na década de 1950 nos Estados Unidos, e na década de 1960 no Brasil, e por ser simples, eficiente, de fácil entendimento e operacionalização teve grande aceitação e passou a ser principal ferramenta de planejamento organizacional da época.

Neste sentido, Sertek, Guindani e Martins (2011) corroboram descrevendo que nesta época, o planejamento se restringia ao controle financeiro, sendo representado através de orçamentos anuais. A alta administração da empresa era responsável pela elaboração e aprovação de um orçamento anual para controlar o desempenho dos negócios em relação aos marcos definidos pela empresa (ALMEIDA; MENEZES, 2013).

Ainda para Almeida e Menezes (2013) a ênfase deste tipo de orçamento era a eficiência dos processos, buscando o cumprimento do orçamento, ou seja, a empresa estimava seus gastos com base na previsão de receitas e coordenava todos os recursos aos objetivos planejados. Para Sertek, Guindani e Martins (2011) a problemática deste orçamento estava justamente na orientação pela disponibilidade financeira.

No início dos anos 60 aconteceram significativas mudanças na concepção do planejamento, de acordo com Sertek, Guindani e Martins (2011) essas mudanças foram impulsionadas pelo surgimento no mercado de empresas com atitudes mais agressivas. Esta nova fase do planejamento baseava-se na crença de que o futuro pode ser melhorado por uma intervenção ativa no presente. Nesta fase passaram a serem utilizados recursos analíticos, extrapolando-se o contexto das organizações por meio de avaliações do impacto das decisões atuais no longo prazo (TAVARES, 2010).

Neste sentido, Almeida e Menezes (2013) concordam com Tavares (2010), para os autores esta fase era baseada na premissa de que o futuro poderia ser estimado a partir de acontecimentos passados e atuais. Ainda de acordo com Almeida e Menezes (2013), justamente esta premissa é apontada como o fracasso do planejamento de longo prazo, uma vez que este não possuía a capacidade de prever mudanças.

O turbulento ambiente no qual as organizações estavam inseridas na década de 70 fez com que a ênfase nos prazos cedesse lugar a estratégia, assim neste período começou a predominar o planejamento estratégico (TAVARES, 2012).

Para Almeida e Menezes (2013) nesta fase o importante para as empresas era a definição de estratégias. O pensamento estratégico aliado à análise ambiental interna e externa permitia às organizações a definição de uma estratégia como diferencial no mercado de atuação (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2011).

Tavares (2012, p.12) explica que a fase do planejamento estratégico caracterizou-se pelo desenvolvimento de conceitos e fórmulas de simples significação más de difícil implementação, quase sempre desenvolvidas por consultores externos a organização, desenvolveu-se neste momento a matriz de crescimento e participação no mercado, às unidades estratégicas de negócios, a análise SWOT, etc.

A dissociação entre a estratégia e a sua implementação trouxe a tona a fragilidade desse novo tipo de abordagem organizacional, criava-se as condições para o surgimento da nova abordagem, a AE ou GE que busca conciliar o planejamento e sua implementação (TAVARES, 2012).

A quarta fase evolutiva do planejamento trouxe uma novidade segundo Almeida e Menezes (2013) “mostrou que a implementação das estratégias era tão importante quanto a sua formulação e, ao estudar o conteúdo, destacou o lado prescritivo do pensamento estratégico”.

Tavares (2012) concorda com Almeida e Menezes (2013) discursando que a GE surgiu com o objetivo de superar um dos principais problemas do PE, o de sua implantação. No sentido de superar este problema, a GE busca a flexibilização dos processos, com ênfase na informação, percebendo o conhecimento como um recurso crítico através da integração de processos, pessoas e recursos (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2011). Desta maneira, é possível considerar que a gestão estratégica visa à reunião do plano estratégico e sua implementação em um único processo, dando ainda grande importância à avaliação e o controle das estratégias.

Esta mesma sequência de fases para a evolução do planejamento é compartilhada por Ferreira, Reis e Perreira (2011, p.115), como pode ser observado a seguir:

Inicialmente consistia no orçamento anual a ser cumprido, posteriormente passou a incluir projeções de tendências, resultando no

planejamento de longo prazo. Somente em meados dos anos 70 surgiu o planejamento estratégico como um método estruturado para determinar o futuro. A evolução mais recente do planejamento empresarial se deu nos anos 80, caracterizando a administração estratégica.

Diante das discussões até aqui apresentadas sobre o planejamento e seu processo evolutivo, é possível perceber a importância da interação entre a organização e seu ambiente externo, ou seja, a evolução do planejamento evidencia a necessidade das organizações perceberem, e analisarem o ambiente com que interagem com o objetivo de compreender as oportunidades que lhe serão favoráveis e as ameaças que poderão leva-la ao insucesso, no sentido de antever-se a estas e delinear estratégias para chegar ao futuro com maior competitividade.

Ainda, durante seu processo evolutivo, o planejamento foi tomando formas e características diferentes para cada um dos níveis organizacionais, atualmente este se divide em três categorias, a saber, estratégico, tático e operacional, as características e peculiaridades de cada um dos níveis de planejamento serão apresentadas no sub tópico seguinte.

### 2.3.2 Tipos de Planejamento

Autores da Administração como Chiavenato e Sapiro (2003) e Maximiano (2009) via de regra, classificam o planejamento em três níveis ou categorias, planejamento estratégico, tático e operacional. Esta classificação acontece em decorrência da abrangência e do impacto que cada um destes planos exerce sobre a organização. Os tipos de planejamento podem ser relacionados aos níveis de decisão em uma organização (ver figura 2)

Figura 2 - Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: Oliveira, 2012.

#### 2.3.2.1 Planejamento Estratégico

De acordo com Oliveira (2012, p.17) o planejamento estratégico é:

O processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Este tipo de planejamento é o responsável pela formulação de estratégias, definição da missão e dos objetivos da empresa, levando em consideração as ameaças e as oportunidades oferecidas pelo ambiente externo (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003). Segundo Maximiano (2009) a definição destes planos é de responsabilidade da alta administração da empresa, a qual conta com a participação de colaboradores dos demais níveis organizacionais. São os planos estratégicos que estabelecem quais serão os produtos e serviços ofertados ao mercado, além de estabelecerem os públicos de interesse da organização, e a forma da organização lidar com a concorrência.

Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39) “o planejamento deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências utilizando princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade”. Neste mesmo sentido, Oliveira (2012) salienta que além de estabelecer uma direção otimizada para a organização, os planos estratégicos servem para concentrar a atenção nos resultados esperados, representados pelos objetivos e metas, aperfeiçoar o modelo de gestão da empresa, facilitar o controle, avaliação e o aprimoramento dos resultados e consolidar a vantagem competitiva da empresa.

Ainda sobre o PE, e de acordo com Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39), “o planejamento estratégico está relacionado aos objetivos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da organização”. Oliveira (2012) corrobora com Chiavenato e Sapiro (2003), e salienta ainda que, para a organização estabelecer seus objetivos de longo prazo ela não pode perceber o PE de maneira isolada, pois existem ações de curto prazo que operacionalizam o PE. Para suprir estas demandas é necessário o desenvolvimento e implantação dos planejamentos táticos e operacionais de maneira integrada.

### 2.3.2.2 Planejamento Tático

Tem a finalidade de potencializar o que foi planejado estrategicamente, objetivando a eficiência organizacional. Os planos funcionais ou táticos são desdobramentos dos planos estratégicos da organização, estes são elaborados para possibilitar a realização dos planos estratégicos. São de responsabilidade dos gerentes de áreas e abrangem as diversas áreas de atividades especializadas da

empresa, como, marketing, operações, recursos humanos e finanças (MAXIMIANO, 2009).

Na visão de Oliveira (2012, p 18), o planejamento tático “tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto trabalha com decomposição dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no PE”. Neste mesmo sentido, Fernandes e Berton (2005) afirmam que o planejamento tático é caracterizado por ações de impacto no médio prazo, e por uma abrangência local em determinada área ou setor organizacional.

Quanto a sua finalidade, Oliveira (2012) descreve que o planejamento tático visa à utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consolidação de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada. Nesta perspectiva, Miranda (2005) argumenta ainda que este tipo de plano concentra-se em questões operacionais, mas sempre visando o ambiente externo a organização.

### 2.3.2.3 Planejamento Operacional

Pode ser considerado como a realização das ações definidas no planejamento tático, e suas decisões são do cotidiano da empresa.

De acordo com Maximiano (2009), o planejamento operacional “é o processo de definir meios para a realização de objetivos, como atividades e recursos”. Nesta continuação, Oliveira (2012, p.19) corrobora afirmando que o planejamento operacional “é a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa”.

Portanto, é possível descrever os planos operacionais como desdobramentos dos planos táticos, são nestes pequenos planos que compõe o planejamento organizacional, que se definem ações e tarefas a serem executadas para o alcance dos objetivos da organização. Para que estes objetivos sejam plenamente atingidos, na visão de Oliveira (2012) cada um dos planos operacionais devesse conter em detalhes, os recursos financeiros, materiais e humanos necessários para o seu desenvolvimento e implementação, os procedimentos básicos a serem adotados durante sua execução, a projeção dos resultados finais esperados, os prazos estabelecidos para a sua execução, e os responsáveis pela execução e implementação do plano.

## 2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O PE é uma ferramenta administrativa relacionada à visão de longo prazo nas organizações, uma vez, que este é encarado como o processo de formulação de estratégias (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003). Com o passar do tempo e os desafios impostos pelo mercado às organizações, perceberam a importância da utilização de uma ferramenta capaz de dar sustentação ao desenvolvimento e implantação das estratégias da organização.

O PE, na visão de Pereira (2010) não é uma ciência que mostra a organização o que é certo ou errado perante o futuro, mas sim um processo, uma ferramenta administrativa que demonstra a organização cenários futuros, no intuito de aumentar a sua competitividade no mercado. Trata-se de uma análise sistemática das competências e incompetências da organização, das oportunidades e ameaças do mercado. Neste sentido, Tavares (2010, p.12) consente com Pereira (2010) afirmando que o PE “corresponde ao processo de formulação e implementação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais”.

Ainda, no sentido de conceituar o PE, são apresentadas as definições de outros autores para esta ferramenta administrativa. Para Certo e Peter (2005, apud Sertek, Guindani, e Martins, 2011, p.115) o PE é “o desenvolvimento sistemático de programas de ação destinados a alcançar objetivos de negócio estabelecidos de comum acordo por meio da análise, da avaliação e da seleção das oportunidades previstas”. Já para Sertek, Guindani, e Martins (2011, p. 115) o planejamento estratégico é definido como “processo que determina como a organização pode chegar aonde deseja e o que fará para executar seus objetivos”.

Oliveira (2012) e Tavares (2010) tratam da complexidade do PE, atribuindo esta ao caráter de análise contínua de cenários na busca de alternativas para a elaboração de ações que posicionem a empresa de acordo com os estados futuros desejados, ou seja, a complexidade desta ferramenta reside na imprevisibilidade e nas incertezas que influenciam os cenários a serem constantemente analisados.

Assumir esta complexidade é de fundamental importância para o desenvolvimento e implantação do planejamento estratégico, visto que este é responsável por delinear um curso de ação específico que levará a organização ao sucesso.

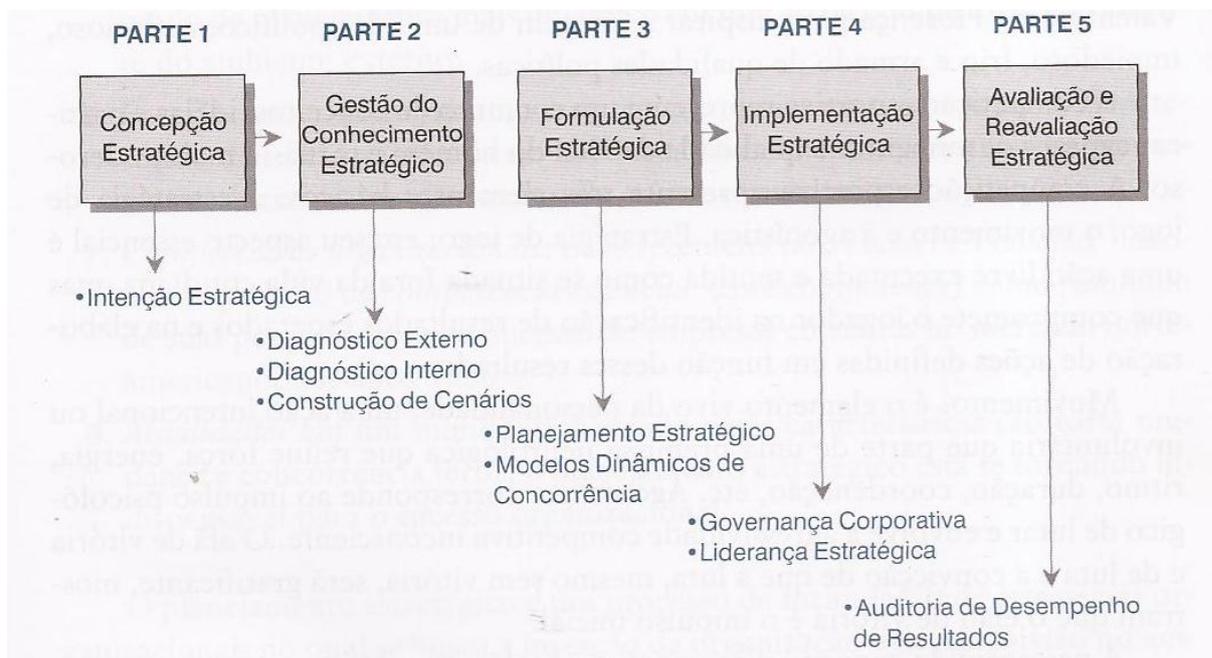
Ainda, em se tratando da complexidade do PE, Oliveira (2012) enfatiza que este possui três dimensões operacionais, sendo, delineamento, elaboração e implementação. O delineamento compreende a estruturação do processo de planejamento, e nesta fase que a organização deverá escolher uma estrutura metodológica para o processo do planejamento. Na fase da elaboração incluem-se a identificação das oportunidades e ameaças, bem como a identificação e avaliação dos pontos fortes e fracos. Devem ser ainda considerados a explicitação dos objetivos e das metas a serem alcançadas pela organização, e a maneira de desenvolver as estratégias e ações necessárias à concretização do processo. Por sua vez, na dimensão da implementação devem ser considerados os assuntos organizacionais, os sistemas de informação, orçamentário, e de incentivos, além da competência operacional, o treinamento e a liderança necessária ao desenvolvimento do processo estratégico.

Diante do exposto, percebe-se que o que o processo de PE tem a finalidade de conduzir a empresa ao futuro através da utilização de estratégias definidas, observando-se as condições e realidades internas e ambientais da organização. Para o melhor entendimento deste processo, foi realizada uma revisão teórica com o objetivo de apresentar um modelo de planejamento, e as visões de diferentes estudiosos a cerca de cada uma das etapas do planejamento, estas discussões serão apresentadas a partir do próximo tópico.

## 2.5 COMPOSIÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Por ser uma ferramenta bastante conhecida e utilizada no meio organizacional, especialmente por empresas de grande porte, o planejamento estratégico é apresentado por diversos autores com diferentes estruturas. Para efeitos deste estudo será utilizada a estrutura de planejamento apresentada por Chiavenato e Sapiro (2003, p. 45), conforme a figura 3.

Figura 3 - Composição do Planejamento Estratégico



Fonte: Chiavenato; Sapiro, 2003.

O modelo geral de planejamento estratégico proposto por Chiavenato e Sapiro (2003), é baseado em cinco partes principais, sendo cada uma destas partes constituída de inúmeros elementos estratégicos, a saber:

A primeira parte ou fase é denominada de **Concepção Estratégica**, esta busca representar a alavancagem de todos os recursos internos, capacidades e competências essenciais de uma organização com o intuito de cumprir suas metas no ambiente competitivo. Esta fase trata da intenção estratégica da organização, que é composta por elementos estratégicos como; formulação da missão, definição do negócio, visão organizacional e definição dos princípios e valores organizacionais.

A parte dois chamada de **Gestão do Conhecimento Estratégico** apresenta a explicação sistêmica para buscar o conhecimento estratégico, pois ao elaborar a sua visão de negócios, e sua missão a organização está estabelecendo um compromisso, que a obriga a identificar com antecedência as ameaças, oportunidades, forças e fraquezas que possam acelerar ou retardar o alcance do compromisso anteriormente firmado. Nesta fase são analisados, identificados e descritos os elementos estratégicos que tratam do diagnóstico estratégico externo, e do diagnóstico estratégico interno da organização, além ainda da construção de cenários futuros.

A terceira fase nomeada de **Formulação Estratégica** trata da elaboração das estratégias que assegurarão a implementação do plano estratégico, a partir de

conhecimentos já adquiridos durante o processo de planejamento. Nesta etapa do planejamento são abordados os elementos estratégicos que tratam da formulação de estratégias na organização, como, definição de fatores críticos de sucesso, abordagens estratégicas, definição dos objetivos, e elaboração e definição das estratégias.

A fase quatro do processo estratégico intitulada de **Implementação Estratégica**, aborda a implantação do planejamento, ou seja, apresenta diferentes programas para execução prática do planejamento estratégico. Nesta etapa são abordados elementos estratégicos que visam à implantação prática do planejamento através de modelos como o 5W2H.

Por fim a quinta é última fase do processo de planejamento proposto por Chiavenato e Sapiro (2003) chamada de **Avaliação e Reavaliação Estratégica**, trata da avaliação da estratégia organizacional. É composta por elementos estratégicos como a auditoria de desempenho e resultados, e a avaliação estratégica, que apresenta abordagens e critérios de mensuração de desempenho por indicadores.

A utilização de um modelo de planejamento estratégico pelas empresas auxilia na construção e implantação desta ferramenta dentro da organização, uma vez que o modelo serve como um roteiro passo a passo para esta elaboração. Neste sentido, as fases descritas no modelo proposto por Chiavenato e Sapiro (2003) juntamente com os elementos estratégicos de cada parte serão expostos no tópico seguinte, sendo seus conceitos apresentados por meio das visões de diferentes autores sobre o assunto.

### **2.5.1 Declaração de Missão**

A missão organizacional é a declaração do propósito organizacional no mercado, ou seja, é a determinação de sua razão de ser, e de seu posicionamento estratégico. Definir claramente sua missão, é um processo vital para as organizações, é a partir desta definição que serão direcionados os esforços de todos para um objetivo comum (OLIVEIRA, 2010).

Sobre a missão organizacional, Pereira (2010) comenta que esta visa comunicar interna e externamente o propósito de seu negócio. Neste mesmo sentido, Oliveira (2012, p.109) a define: “Missão é uma forma de se traduzir

determinado sistema de valores e crenças em termos de negócios e áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias administrativas da empresa”.

Como a missão define quem a empresa é o que ela faz, Segundo Tiffany e Peterson (1998, *apud* Pereira, 2012) para ter resultado a missão da organização deve: destacar as atividades da organização, incluindo os mercados em que atua e os produtos e serviços que oferece enfatizar as atividades desempenhadas e que a diferenciam de todas as outras organizações do mercado, incluir as principais conquistas previstas para os próximos anos, transmitir o que se quer dizer de forma clara, concisa, informativa e interessante. Neste último ponto Sertek, Guindani e Martins (2011) concordam afirmando que a missão deve ser curta, clara, de fácil compreensão, e deve esclarecer o propósito da organização, uma vez que esta unifica o foco de diferentes grupos de interesse em torno de uma mesma e única direção estratégica.

Chiavenato e Sapiro (2003) concordam com os autores supracitados, porém salientam que a missão organizacional deve ser definida no intuito de satisfazer alguma necessidade do ambiente no qual a organização está inserida, e não em termos de satisfazer algum produto ou serviço.

Ainda de acordo com Chiavenato e Sapiro (2003) o desenvolvimento da missão organizacional somente é eficaz quando consegue definir uma individualidade da organização, ou seja, consegue determinar uma personalidade própria para o negócio da empresa, sendo esta estimulante, inspiradora e revitalizante para os *stakeholders*. Para desenvolver uma missão eficaz os autores supracitados apontam uma série de aspectos que devem ser observados, tais como:

- Qual é a razão de ser da organização;
- Qual é o papel da organização na sociedade;
- Qual é a natureza do negócio da organização;
- Quais os tipos de atividades em que a organização deve concentrar seus esforços no futuro.

A definição da missão traz importantes consequências para o desenvolvimento de uma organização. Pereira (2008) explicita os benefícios da missão para as empresas:

- Auxilia na concentração de esforços dos indivíduos para uma direção comum;

- Assegura que a organização não persiga propósitos conflitantes, evitando assim desgaste e conflitos durante a execução do plano estratégico;
- Fundamenta a alocação de recursos organizacionais através de regras gerais;
- Estabelece áreas de responsabilidades para a execução do plano estratégico;
- Serve de embasamento para a definição de políticas e objetivos organizacionais
- Transmite a identidade e finalidade organizacional, que atuam como motivador aos colaboradores para dar o melhor de si;
- Auxilia a organização a preparar-se para o futuro.

Neste sentido, Fernandes e Berton (2005) corroboram afirmando que uma missão corretamente definida comporta vantagens que auxiliam as pessoas a compreenderem aquilo que fazem na organização, auxiliando, portanto, no direcionamento dos esforços de todos para aquilo que realmente é importante para a empresa.

Diante do exposto, constata-se que uma missão bem definida auxilia a organização a concentrar os esforços de todos os envolvidos em uma direção única, pois assim todos saberão qual a razão de ser e os objetivos da organização. Depois de descrita a razão da existência de uma organização, faz-se necessário que esta defina o negócio em que ira atuar, neste sentido, o próximo tópico apresenta as teorias a cerca da definição de um negócio.

### **2.5.2 Definição do Negócio**

Definir o negócio da organização é definir os setores em que esta atua ou pretende atuar. De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), ao definir-se a missão organizacional, tem-se um primeiro esboço de sua definição de negócio, porém somente esta descrição não é suficientemente necessária. Ainda sobre a definição do negócio Chiavenato e Sapiro (2003) salientam que para a sua correta descrição é necessário entender o produto ou serviço que o cliente esta comprando, evitando olhar apenas para o produto físico oferecido. Neste ponto de vista Pereira (2008) alerta que negócio organizacional é diferente de produto ou serviço, para ele o

negócio de uma organização é materializado através dos produtos e serviços da organização.

De acordo com Tavares (2010, p. 72):

O negócio de uma organização define-se pelos desejos ou necessidades que ela satisfaz quando o usuário ou consumidor compra seus produtos ou utiliza seus serviços, e não se deve ater à sua razão social, contratos ou estatutos. Satisfazer parcelas de consumidores ou usuários é o negócio básico de qualquer organização. O negócio é a linha mestra que a alta direção adota para orientar a ação e tornar possível a contínua interação da organização com ambiente. A sua definição resulta da expressão de propósito estabelecida através do consenso dos membros da alta administração. Sua função é orientar o comportamento de todos os membros da organização e expressar seus valores.

Neste sentido, Chiavenato e Sapiro (2003, p. 58) apresentam três dimensões que devem orientar a definição de um negócio, a saber: “Primeira, Grupos de clientes (intimidade com clientes); Segunda, Necessidades de Clientes (fornecer produtos e serviços de ponta); Terceira, Tecnologia (excelência operacional)”.

A correta definição de negócios pode trazer inúmeros benefícios para as empresas como: auxilia a manter o foco no diferencial competitivo, orienta os investimentos organizacionais, norteia o posicionamento estratégico, auxilia na identificação dos concorrentes, auxilia a desenvolver e conquistar mercados, e evita a miopia estratégica (BONTEMPO, 2008).

Cabe salientar que a definição de negócio não é algo estático, e sim dinâmico, ou seja, esta deve ser redefinida de acordo com as novas exigências do contexto em que a organização esta inserida (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

A definição do negócio é o segundo elemento da concepção estratégica, e diante do exposto, percebe-se que esta definição é de grande importância para a organização, pois é através desta definição que a organização saberá qual seu real mercado de atuação, quem são seus clientes e quais os produtos e serviços que deverá ofertar ao mercado para ter sucesso. Após ter descrito sua razão de existência através da missão, e ter definido seu negócio, a organização deve elaborar a sua visão de negócios, os aspectos que devem ser observados nesta descrição são apresentados e discutidos no próximo item.

### **2.5.3 Visão de Negócios**

A visão deve retratar o que a empresa deseja ser no futuro. De acordo com Clemente (2004) a visão é o conceito mais central da escola empreendedora, pois esta é uma representação mental na cabeça do líder da organização, e serve como

uma inspiração, como um senso diretivo para o que precisa ser realizado na organização.

Tratando-se da visão de negócios, Tavares (2010, p. 82) assim a descreve, “projeção das oportunidades futuras do negócio da organização, para permitir uma concentração de esforços na sua busca”. Para Oliveira (2012, p. 65), a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico, para ele a “Visão é o limite que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla”. Chiavenato e Sapiro (2003, p. 64) descrevem a visão como o sonho acalentado pela organização, ainda para estes autores a visão “é a explicação de porque, diariamente, todos se levantam e dedicam a maior parte de seus dias para o sucesso da organização onde trabalham, investem ou fazem negócios”.

Dada à importância da visão, os autores Sertek, Guindani e Martins (2011) enumeram uma série de benefícios que uma visão bem descrita pode proporcionar a organização, dentre eles; auxilia a empresa unir-se em torno de valores comuns, é um importante instrumento de comprometimento, desde que seja compartilhada, alinha as expectativas dos *stakeholders*, ajuda na comunicação, dá sentido as ações da empresa, etc. Ainda quanto aos benefícios proporcionados pela visão, Chiavenato e Sapiro (2003) salientam que quanto maior for o alinhamento da visão aos interesses dos *stakeholders*, maior será sua capacidade de atender a seus propósitos.

Com o intuito de facilitar o entendimento e a descrição da visão, Chiavenato e Sapiro (2003, p. 64) apresentam uma série composta por cinco passos que devem ser seguidos para promover um maior alinhamento da missão aos interesses dos públicos interessados:

1. Esclarecer a todos os *stakeholders* a direção do negócio: trata-se de comunicar um senso de direção. É o aspecto visionário da questão, ou seja, o quadro futuro que a organização pretende alcançar dentro de uma perspectiva de prazo que ofereça o tempo para se chegar lá e conseguir os resultados desejados.
2. Descrever uma condição futura: a visão proporciona um estado futuro ideal da organização e representa o ápice de seu desenvolvimento naquele período.
3. Motivar os interessados e envolvidos a tomar as ações necessárias: devem-se comprometer todos os parceiros do negócio com uma visão comum para que, quando concretizada a visão de negócios, todos os *stakeholders* estejam satisfeitos com os resultados.
4. Oferecer o foco: sem uma visão clara, as pessoas se sentem confusas para tomar as decisões necessárias.

5. Inspirar as pessoas a trabalhar em direção a um estado comum e a um conjunto integrado de objetivos: [...] a visão deve tocar as pessoas em diferentes apelos quanto ao senso de realização, de pertencer, compromisso e habilidade de contribuir para alcançar objetivos organizacionais e pessoais.

Neste sentido, Pereira (2010, p. 88) corrobora com os autores supracitados apresentando uma série de elementos que devem ser observados na elaboração da visão organizacional para não torna-la irreal: “tem que motivar e inspirar os funcionários da organização – precisa ter força, caminhar em direção à grandeza – tem que ser clara e concreta – mostrar aonde a organização quer chegar – ser fácil de ler e entender – chamar a atenção das pessoas - etc.”.

Quanto ao horizonte temporal, Tavares (2010), Oliveira (2012) e Pereira (2010) concordam que na descrição da missão é importante que se defina um horizonte de tempo (normalmente em anos) no qual a organização esta se propondo a realizá-la.

Analisando as descrições dos estudiosos, é possível afirmar que a visão deve ser escrita de maneira clara, simples e objetiva para que todos os públicos de interesse possam entendê-la. A visão define um direcionamento de onde a organização quer estar em um determinado período. Após a empresa ter definido onde deseja chegar ao futuro através da descrição da visão, ela necessita definir os princípios e valores que irão servir de guia durante esta caminhada. A descrição dos princípios e valores será abordada na próxima subdivisão.

#### **2.5.4 Princípios e Valores Organizacionais**

Os valores ou credo de uma empresa fornecem a seus colaboradores um entendimento unificado dos princípios da organização, ou seja, aquilo que a organização acredita ser o mais importante. Tavares (2010, p. 114) define os valores como “algo que as pessoas julgam importante, servem como instrumentos para avaliar e dar significado a busca da visão”. Para Chiavenato e Sapiro (2003, p.69) os valores são:

O conjunto de conceitos, filosofias e crenças gerais que a organização respeita e emprega e está acima das práticas cotidianas, na busca de ganhos de curto prazo. [...] os princípios organizacionais referem-se a conceitos dos quais não se está disposto a abrir mão, como ética e honestidade. Os valores organizacionais correspondem aos atributos e às virtudes da organização, como prática da transparência, respeito à diversidade, cultura para a qualidade, ou respeito ao meio-ambiente.

Os valores organizacionais, ou seja, aquilo que a organização defende e que seu pessoal acredita, são cruciais para seu sucesso. Neste sentido, Pereira (2008,

p. 67) apresenta algumas perguntas que norteiam o desenvolvimento de uma declaração de princípios e valores organizacionais.

- O que a organização defende?
- Quais são os comportamentos da organização?
- Como a organização trata os funcionários e clientes?
- Qual o entendimento da organização sobre comportamento ético?
- Como incentivamos e valorizamos os funcionários?
- Como a organização é vista pela sociedade em que atua?

Ainda quanto ao desenvolvimento da declaração de valores, Rossi (2005) expõe que os valores de uma organização não são uma simples soma dos valores individuais das pessoas que compõem a organização, e sim aqueles identificados de maneira cognitiva, como característicos da organização. Neste sentido, Freire (2007) corrobora explicando que os valores são constitutivos da própria cultura da organização.

A declaração de princípios e valores traz uma série de benefícios às organizações, como expõem Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001) *apud* Pereira (2010) os valores criam um diferencial competitivo perante o mercado, servem para balizar o processo decisório, orientam o comportamento da organização, balizam a formulação de estratégias, e orientam o recrutamento e a seleção de pessoas para a organização.

Quanto à descrição de princípios e valores, é possível inferir que esta é única para cada organização, uma vez que estes são concebidos através das características da organização, e de sua cultura, visando balizar a atuação de seus integrantes. A descrição dos princípios e valores fecha a fase de concepção estratégica da organização, depois de concluída esta etapa, faz-se necessário proceder à análise do diagnóstico estratégico externo e interno, com a finalidade de buscar conhecer as oportunidades e ameaças externas e as forças e fraquezas internas que posteriormente irão balizar o delineamento das estratégias empresarias. O tópico seguinte apresenta as teorias acerca do diagnóstico estratégico organizacional.

### **2.5.5 Diagnóstico Estratégico Externo**

Quase sem exceção, todas as empresas são influenciadas por fatores do ambiente externo, dentre elas podemos citar a concorrência, a atuação dos

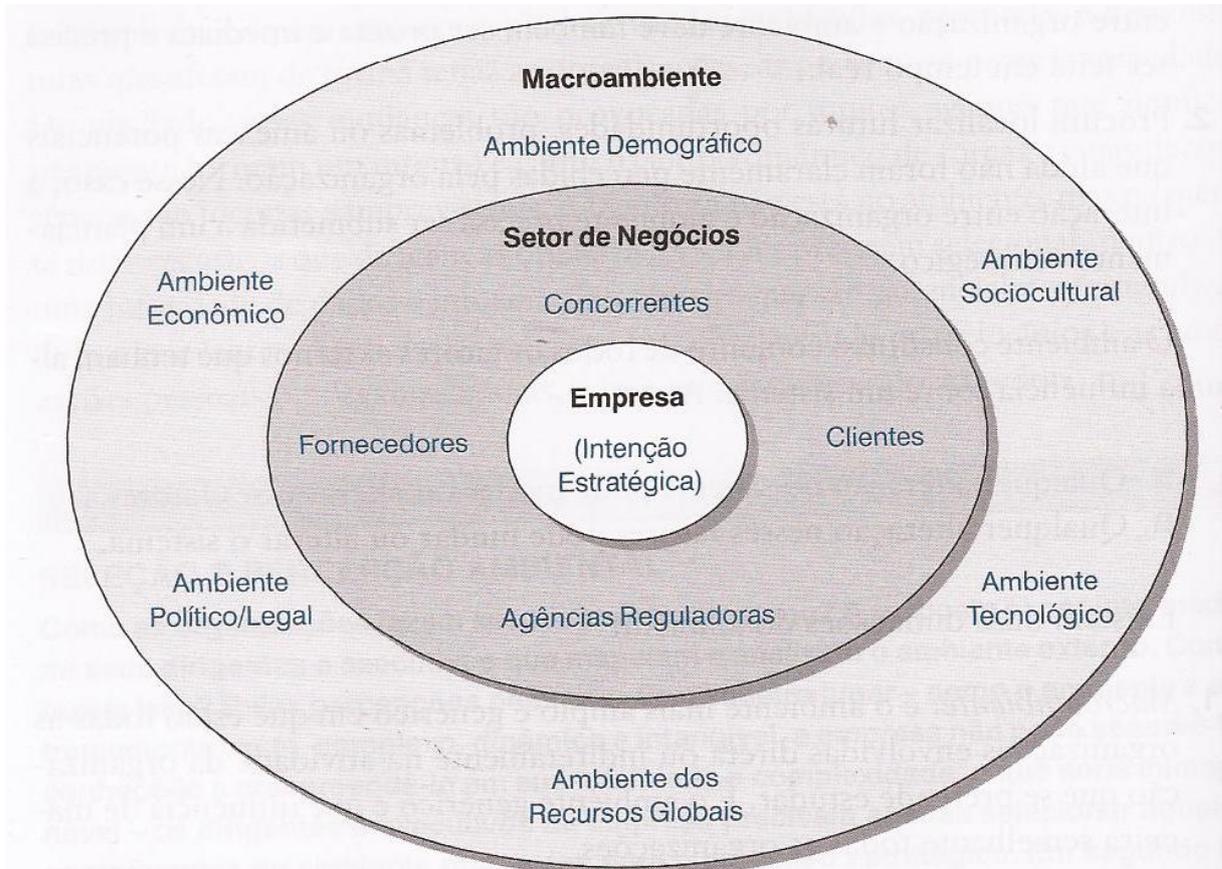
governos, a tecnologia, e comportamento dos consumidores. Dada a sua influência direta nos negócios, é necessário que as empresas e seus gestores identifiquem e descrevam de modo acurado a natureza, a importância e o impacto destes fatores em seus negócios.

Neste sentido Sertek, Guindani e Martins (2011) comentam que é necessário o administrador procurar no ambiente, identificar e avaliar tendências e mudanças ambientais que tenham um impacto profundo e duradouro sobre a organização, além de observar fatores relacionados ao consumidor, à política, à economia, ao padrão sociocultural, às tecnologias, etc. Na mesma perspectiva, Pereira (2010, p. 102) corrobora, afirmando que “as organizações devem interpretar as situações à luz de suas oportunidades e ameaças”.

Para Chiavenato e Sapiro (2003) o diagnóstico estratégico externo trata da maneira como a organização faz o mapeamento ambiental e a análise das forças competitivas existentes no ambiente. Ainda para Chiavenato e Sapiro (2003) a análise do ambiente externo possui dois focos específicos: primeiro, procura identificar oportunidades, problemas e ameaças imediatas que possam afetar a organização, e que necessitem de decisões estratégicas emergenciais, e; segundo, procura localizar oportunidades, problemas e ameaças potenciais, que ainda não foram claramente percebidas pela organização.

Neste sentido, Oliveira (2012) corrobora, expondo ainda que na análise do ambiente externo deve-se considerar a divisão do ambiente da empresa, em duas partes: ambiente direto, que é composto de fatores que a empresa tem uma capacidade maior de identificar, avaliar e medir de maneira mais adequada o grau de influência recebido ou proporcionado, e ambiente indireto, composto de variáveis que a empresa até consegue identificar, mas não consegue avaliar e medir com precisão a sua influência sobre seu negócio. Neste sentido, Chiavenato e Sapiro (2003) corroboram afirmando que o ambiente é composto por duas dimensões, a saber, macro ambiente e setor de negócios (ver figura 4):

Figura 4 - O macroambiente e o setor de negócios da organização.



Fonte: Chiavenato; Sapiro, 2003.

- **Macroambiente:** é o ambiente mais amplo e genérico que envolve todas as organizações, neste ambiente todas as organizações são influenciadas de maneira bastante semelhante.
- **Setor de Negócios:** é o setor específico do negócio da organização, é o ambiente mais próximo à organização, onde ela obtém seus recursos e coloca seus produtos e serviços.

#### 2.5.5.1 Macroambiente

Para Tavares (2010, p. 140) “o macroambiente é constituído por variáveis ou forças incontrolláveis que “condicionam” as ameaças e oportunidades da organização”. Neste sentido, Chiavenato e Sapiro (2003) explicam que o ambiente externo de nível macro pode ser analisado considerando-se seus diversos aspectos, que são: ambiente demográfico, econômico, sociocultural, político-legal, tecnológico e ecológico.

De acordo com Tavares (2010), Chiavenato e Sapiro (2003) e Wright, Kroll e Parnell (2011) para cada um dos aspectos que compõem o macroambiente existem

inúmeros indicadores (ver quadro 1) dentre os quais devem ser escolhidos na análise aqueles de maior sensibilidade perante a empresa

Quadro 1 - Variáveis do Ambiente Externo em Nível Macro.

Indicador	Descrição Indicador/Variáveis
Demográfico	Refere-se ao estudo estático da população humana e de sua distribuição geográfica.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tamanho, densidade e distribuição geográfica populacional.</li> <li>• Mobilidade da população e processo migratório.</li> <li>• Taxa de crescimento e de envelhecimento da população.</li> <li>• Taxa de casamentos, de natalidade e mortalidade.</li> <li>• Estrutura etária, estrutura familiar e residencial.</li> <li>• Composição étnica e religiosa da população.</li> </ul>
Econômico	Trata da análise de tendências das variáveis econômicas que afetam a demanda e a oferta de produtos e serviços nos mercados
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Renda real da população.</li> <li>• Taxa de crescimento da renda.</li> <li>• Padrão de consumo e poupança.</li> <li>• Nível de emprego.</li> <li>• Taxas de juros, câmbio e inflação.</li> <li>• Mercado de capitais.</li> <li>• Distribuição de renda</li> <li>• Balança de Pagamentos.</li> </ul>
Sócio/Cultural	Refere-se à análise das tendências relativas às crenças, valores, normas e costumes da sociedade.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hábitos das pessoas em relação a atitudes e suposições.</li> <li>• Crenças e aspirações pessoais.</li> <li>• Relacionamentos interpessoais e estrutura social.</li> <li>• Mobilidade entre classes.</li> <li>• Origem urbana ou rural e os determinantes de status.</li> <li>• Estrutura educacional.</li> <li>• Composição da força de trabalho.</li> <li>• Preocupação com a saúde e preparo físico.</li> </ul>
Político/Legal	Diz respeito ao conjunto de medidas, normas e leis adotadas pelos governos, destinadas a produzir efeitos na produção, distribuição e consumo de bens e serviços.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política monetária, tributária, fiscal e previdenciária.</li> <li>• Legislação tributária, comercial, trabalhista e criminalista.</li> <li>• Política de relações internacionais.</li> <li>• Políticas de regulamentação, desregulamentação e privatização.</li> <li>• Legislação federal, estadual e municipal.</li> <li>• Estrutura de poder.</li> </ul>
Tecnológico	Trata da análise de tendências relativas ao conhecimento humano que possam influenciar o uso de matérias-primas e insumos ou a aplicação de processos operacionais ou gerenciais.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Passo tecnológico.</li> <li>• Processo de destruição criativa.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação dos padrões aceitos.</li> <li>• Nível de pesquisa e desenvolvimento do país.</li> <li>• Incentivos governamentais ao desenvolvimento tecnológico.</li> <li>• Proteção de marcas e patentes.</li> <li>• Aquisição, desenvolvimento e transferência de tecnologia.</li> <li>• Velocidade das mudanças tecnológicas, e atualização do país.</li> </ul>
Ecológico	Diz respeito às leis que governam a existência dos seres vivos e das coisas.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nível de desenvolvimento ecológico.</li> <li>• Índices de poluição e legislação existente.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de: Tavares, 2010; Chiavenato e Sapiro, 2003; Wright, Kroll e Parnell, 2011.

### 2.5.5.2 Análise Setorial

Conhecer o ambiente de atuação organizacional externo em nível macro não é o suficiente para uma organização elaborar e dimensionar estratégias organizacionais. Neste sentido, de acordo com Chiavenato e Sapiro (2003, p.92) o diagnóstico estratégico externo precisa também mapear o ambiente de trabalho direto da organização. Para os mesmos autores, este ambiente:

É o segmento do ambiente mais próximo e imediato de cada organização e com a qual ela mantém uma intensa interação. É o segmento ambiental do qual a organização retira seus insumos e coloca seus produtos e serviços, enfrentando outras organizações concorrentes e agências reguladoras.

O setor de negócios, ou seja, aquele ambiente em que a organização possui intensa relação com seus *stakeholders* mais próximos, como, os clientes e consumidores, fornecedores, concorrentes e as agências reguladoras, envolve um conjunto de fatores que exercem influência direta sobre a organização, suas ações e reações competitivas.

Na visão de Tavares (2010) o professor Michael Porter é uma das principais autoridades em análise setorial, assim, é possível analisar o setor de negócios de uma organização com base no modelo das cinco forças competitivas, descrito do por Michael Porter (ver figura 5), que considera fatores como, a ameaça de novos entrantes, o poder de barganha dos fornecedores, o poder de barganha dos compradores/clientes, ameaça de produtos substitutos e o grau de intensidade da rivalidade entre os concorrentes (MONTGOMERY; PORTER, 1998).

Figura 5 - Modelo das Cinco Forças Competitivas



Fonte: Montgomery; Porter, 1998.

Para Chiavenato e Sapiro (2003) as interações entre as cinco forças competitivas do modelo proposto por Porter determinam o potencial de lucro de um dado setor de negócios, ainda, segundo os autores, o desafio das organizações reside em localizar uma posição no setor de negócios na qual a organização consiga exercer influência favorável sobre estes fatores, ou se defender da influência deles. Neste sentido, Tavares (2010) concorda discorrendo que segundo Porter o potencial de lucro de um setor depende da interação de cinco forças competitiva básicas.

### 2.5.5.3 Modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter

Diante das dificuldades encontradas pelas organizações para a definição de seus negócios em muitos dos setores do mercado, Michael Porter desenvolveu um modelo que buscava a integração entre a economia setorial e a estratégia empresarial.

Seu modelo denominado de “Modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter” apresentava a premissa de que a intensidade da concorrência em um setor não era uma mera questão de azar ou sorte, mas sim, que a concorrência de um setor estava enraizada em sua estrutura econômica básica, indo além do comportamento dos atuais concorrentes. Para Porter o grau de concorrência do setor de negócios depende de cinco forças competitivas básicas, sendo: ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos ou serviços substitutos, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre as empresas concorrentes (PORTER, 1986).

Para Porter (1986) a inter-relação do conjunto destas cinco forças determina a estrutura e a rentabilidade de um setor de negócios. Cada uma das cinco forças apresentadas no modelo será descrita a seguir.

#### *2.5.5.3.1 Ameaça de Novos Entrantes*

Uma nova organização que ingressa no setor de negócios traz consigo ameaças às organizações já existentes, isto porque estas organizações trazem junto consigo o desejo de ganhar determinada parcela do mercado e recursos substanciais. Como resultado deste processo os preços dos produtos podem cair, e os custos dos integrantes do setor podem inflacionar, reduzindo assim a sua rentabilidade (PORTER, 1986). Na visão de Fernandes e Berton (2005), os novos entrantes procuram oportunidades em setores que despertem atratividade para o mercado, gerando, portanto, riscos para os atuais competidores.

De acordo com Porter (1986) a ameaça de entrada em um setor depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo entrante pode esperar das empresas já existentes. Segundo Porter (1986, p. 25) existe seis fontes principais de barreiras à entrada, a saber:

Economias de Escala: economias de escala referem-se aos declínios nos custos unitários de um produto à medida que o volume absoluto de um produto aumenta.

Diferenciação do Produto: diferenciação do produto significa que as empresas estabelecidas tem sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes [...].

Necessidades de Capital: a necessidade de investir vastos recursos financeiros de modo a competir cria uma barreira de entrada [...].

Custos de Mudança: [...] custos que se defronta o comprador quando muda de um fornecedor de produto para outro [...].

Acesso aos canais de distribuição: uma barreira de entrada pode ser criada pela necessidade da nova entrante de assegurar a distribuição para seu produto.

Desvantagens de Custo Independentes da Escala: as empresas estabelecidas podem ter vantagens de custos impossíveis de ser igualada pelas entrantes potenciais qualquer que seja seu tamanho e as economias de escala obtidas.

A existência e intensidade das barreiras descritas por Porter é quem determinará o potencial que uma nova empresa possui para adentrar em um novo mercado, ou seja, é possível afirmar que a maneira mais eficiente das empresas já existentes no setor defenderem-se desta ameaça é estimular o desenvolvimento destas barreiras.

#### *2.5.5.3.2 Rivalidade Entre as Empresas Existentes*

A rivalidade entre os concorrentes existentes no setor assume a forma de disputa por posição, através do uso de estratégias de concorrência de preços, batalhas de publicidade, introdução de novos produtos e o aumento dos serviços e

das garantias aos clientes. A rivalidade é decorrência da percepção de um ou mais concorrentes melhorar sua posição no mercado (PORTER, 1986). Neste sentido, Fernandes e Berton (2005) acrescentam que a rivalidade entre os concorrentes tende a ser maior, quando o número de concorrentes for grande o suficiente para impedir que haja uma possível negociação entre os competidores.

Ainda, para Porter (1986) a rivalidade entre os concorrentes é uma consequência da interação entre os vários fatores estruturais, como: concorrentes numerosos ou bem equilibrados, crescimento lento na indústria, custos fixos e de armazenamento elevados, ausência de diferenciação ou custos de mudança, capacidade aumentada em grandes incrementos, concorrentes divergentes, grandes interesses estratégicos, barreiras de saída elevadas.

#### *2.5.5.3.3 Ameaça de Produtos Substitutos*

Substitutos são considerados produtos que desempenham funções similares ou equivalentes. A ameaça de produtos substitutos é determinada pela possibilidade de algum outro produto advindo de outro setor satisfazer as necessidades dos compradores (TAVARES, 2010). Fernandes e Berton (2005) corroboram afirmando que os produtos substitutos oferecem risco para qualquer segmento de negócio, isto, porque além de desempenharem a mesma funcionalidade, normalmente surgem com preços mais vantajosos e melhorias de qualidade. Para Porter (1986) “os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro”. Quanto maior for o custo benefício dos produtos substitutos, maior será a pressão sobre os lucros da indústria.

#### *2.5.5.3.4 Poder de Negociação dos Compradores*

Os compradores ou clientes competem no setor de negócios forçando os preços dos produtos para baixo, barganhando por uma melhor qualidade nos produtos, e aumento no nível de serviços, jogando assim os concorrentes uns contra os outros (PORTER, 1986).

De acordo com Porter (1986) um grupo de compradores é poderoso quando: esta concentrada ou adquire grandes volumes de produtos em relação às vendas totais do vendedor, os produtos que ele adquire da indústria representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras, os produtos que ele compra são padronizados ou não diferenciados, ele enfrenta poucos custos de mudança, consegue baixos lucros, compradores que são uma ameaça concreta de integração

para trás, o produto da indústria não é importante para a qualidade dos produtos do comprador, o comprador tem total informação.

#### *2.5.5.3.5 Poder de Negociação dos Fornecedores*

Para Porter (1986) “os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos”. Estes podem também sugar a rentabilidade de um setor de negócios incapaz de repassar o aumento dos custos a seus clientes.

Um fornecedor ou grupo de fornecedores pode ser considerado poderoso quando: é dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para a qual vende, não está obrigado a lutar com produtos substitutos na venda para a indústria, a indústria não é um cliente importante para o fornecedor, o produto dos fornecedores é um insumo importante para a indústria, os produtos dos fornecedores são diferenciados e o grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente (PORTER, 1986).

A análise do ambiente externo, através do check-up dos fatores macroambientais e análise setorial por meio do modelo proposto por Porter proporcionam a organização o conhecimento de fatores externos que influenciam o seu negócio, estes fatores quando identificados, devem ser classificados em oportunidades e ameaças que serão posteriormente utilizadas para o delineamento das estratégias organizacionais. Cabe ressaltar que a realização da análise externa da organização por si só não é válida para a organização, é necessária ainda a análise do ambiente interno que revelará as forças e fraquezas, que combinadas às oportunidades e ameaças já identificadas servirão de base para o delineamento das estratégias organizacionais. Neste sentido, o próximo item apresenta as discussões teóricas a cerca do diagnóstico estratégico interno da organização.

#### **2.5.6 Diagnóstico Estratégico Interno**

O diagnóstico do ambiente interno trata de olhar pra dentro da organização, no intuito de analisar suas potencialidades e forças, de um lado, e suas fragilidades e fraquezas, de outro (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003). Nesta etapa do processo de planejamento a empresa faz uma análise minuciosa de sua competitividade, avaliando suas potencialidades, ou seja, seus pontos fortes que precisam ser

intensamente explorados, e suas fragilidades, ou seja, seus pontos fracos que precisam ser corrigidos e sanados.

Oliveira (2012) concorda com os autores citados, evidenciando que o diagnóstico interno, ou a análise interna como também é conhecida, tem como objetivo colocar em evidência as qualidades e as deficiências da empresa que esta sendo analisada, ainda segundo ele esta análise deve considerar como perspectiva para comparação, as outras empresas do setor de atuação. Neste sentido, Pereira (2010) descreve as qualidades ou pontos fortes como características ou recursos disponíveis na organização e que facilitam o seu resultado, para ele, esta é uma situação que lhe proporciona uma vantagem no ambiente organizacional, ainda para o autor, as deficiências ou pontos fracos são características ou limitações da organização que dificultam o seu resultado.

Na visão de Tavares (2010, p. 215) “a análise do ambiente interno terá que confrontar as atividades atualmente desenvolvidas pela organização com as atividades que se espera que a organização desenvolva para cumprir sua missão e atingir sua visão”. Para Wright, Kroll e Parnell (2011) e Pereira (2010) uma das maneiras de evidenciar os pontos fortes e fracos da organização é através do *check-up* de suas áreas funcionais. Neste sentido, buscando facilitar a análise das variáveis que constituem o ambiente interno da organização, serão abordadas as grandes áreas ou funções de uma empresa, a saber, funções de marketing, finanças, recursos humanos, produção e organizacional, entendam-se aqui como organizacional, os sistemas e processos da empresa, inclusive suas estratégias, estrutura e cultura.

Na análise da função marketing, Oliveira (2012) sugere que este seja analisado com base nos 4P's - produto, preço, praça e promoção buscando identificar as possíveis vantagens e desvantagens que a empresa oferece nesses aspectos frente a seus concorrentes. Neste sentido, Fernandes e Berton (2005) corroboram, afirmando que o setor de marketing é o fator chave dentro de uma organização, pois ele consegue identificar quais são os pontos fortes e fracos através do levantamento das necessidades e expectativas dos clientes com relação ao mercado.

De acordo com Aaker (2012) o marketing possui um importante papel estratégico dentro da organização, sendo composto por um subconjunto de estratégias de negócios que envolvem quatro papéis, a saber, o primeiro papel do

marketing é ser o orientador primário da análise estratégica, o segundo papel é direcionar a estratégia de crescimento da empresa, o terceiro papel é lidar com as disfunções de produtos e mercados geográficos, e o quarto papel é participar do desenvolvimento de estratégias de negócios.

Na análise da área financeira, Oliveira (2012) recomenda que a investigação das forças e fraquezas seja conduzida por meio da averiguação dos índices financeiros como, lucratividade, liquidez, endividamento, alavancagem e giro financeiro, além ainda da sondagem dos sistemas de planejamento e controle financeiro e de registro e análise contábil. Neste sentido, Wright, Kroll e Parnell (2011) corroboram discutindo que a função finanças não envolve apenas a administração do caixa, mas também a utilização de recursos nas decisões de investimentos de capital na empresa.

Para Fernandes e Berton (2005) as estratégias financeiras influenciam as decisões da empresa, no sentido de buscar o melhor meio de utilização de seus recursos, visando à lucratividade e desenvolvimento além do retorno de seu capital.

Na análise dos recursos humanos, Oliveira (2012) sugere que sejam analisadas questões como processos de recrutamento e seleção, índice de rotatividade, plano de cargos e salários, plano de benefícios e clima organizacional. Para Wright, Kroll e Parnell (2011) os gestores de recursos humanos tem a tarefa estratégica de planejar as necessidades de recrutamento, atribuição de cargos, avaliações de desempenho, e desenvolvimento dos colaboradores para que o ambiente de trabalho alcance ótimos resultados.

Tratando-se da área de produção, Oliveira (2012) indica a análise de aspectos relacionados às instalações das industriais, equipamentos utilizados, processos de produção adotados, qualidade, etc.. Neste sentido, Fernandes e Berton (2005) corroboram expondo que nas questões estratégicas relacionadas à produção, é importante a investigação e o controle dos custos, além das capacidades de produzir e estocar.

Na área organizacional, é importante que a investigação das forças e fraquezas seja conduzida por meio da averiguação da estrutura organizacional, da abrangência dos processos administrativos e dos níveis de controle e avaliação do sistema (OLIVEIRA, 2012).

A realização do diagnostico estratégico interno permite a organização através da averiguação de suas áreas funcionais evidenciarem seus pontos fortes e fracos,

que posteriormente somados as oportunidades e ameaças identificadas externamente possibilitarão a definição de estratégias corretas e concisas que levarão ao sucesso organizacional. A evidenciação dos fatores internos e externos que afetam o desempenho organizacional permite a elaboração de cenários futuros, este serão teoricamente descritos no tópico seguinte.

### **2.5.7 Construção de Cenários**

A partir da realização do diagnóstico estratégico a organização adquire os conhecimentos básicos necessários para lidar de maneira adequada com seu ambiente, contudo, não basta apenas conhecer o ambiente estratégico interno e externo, é preciso saber combiná-los de maneira, a saber, como estes poderão evoluir dali pra frente, e este é o papel dos cenários (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 142) “o cenário consiste em projeções variadas de tendências históricas para compor o futuro esperado”. Na visão de Oliveira (2012), a elaboração de cenários estratégicos deve ser considerada todos os elementos importantes dentro da organização que estão envolvidos diretamente no planejamento estratégico, ainda para o autor, os cenários auxiliam no estímulo ao posicionamento estratégico, influenciando a derrubada de barreiras que impedem o desenvolvimento e crescimento da organização. Neste sentido, Wright, Kroll e Parnell (2011) afirmam que ao elaborar os cenários o empreendedor precisa levantar as mais importantes forças no ambiente externo e interno e projetar a sua influência sobre os possíveis acontecimentos futuros.

Ainda, na visão de Chiavenato e Sapiro (2003) a elaboração de cenários têm a finalidade de projetar diferentes tendências do passado para formular o futuro desejado, portanto, ter conhecimentos atuais não é o suficiente, e necessário enxergar o amanhã para não ter surpresas desagradáveis na implantação do planejamento.

A construção dos cenários fecha a etapa de gestão do conhecimento estratégico, esta permite a organização através da inter-relação dos fatores internos e externos preverem diferentes situações que poderão ser encontradas no futuro. Concluída esta etapa é possível o planejador iniciar a formulação das estratégias que guiarão sua organização pelo futuro, a base teórica para a formulação de estratégias será apresentada a seguir.

### 2.5.8 Fatores Críticos de Sucesso

Na análise dos fatores críticos de sucesso são apuradas as condições que precisam ser cumpridas para que a organização consiga sobreviver de acordo com as imposições do mercado. Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 186) os fatores críticos de sucesso “são as atividades-chave do negócio que precisam ser bem feitas para que a organização possa atingir os seus objetivos. Sem eles, os objetivos não são alcançados”. De acordo com Pereira (2010) apud Kich e Pereira (2011, p. 38) “um fator-chave de sucesso não é um elemento que a organização tem, não é elemento que a organização faz bem ou não, más sim uma variável que a organização tem que ter segundo o setor em que atua”.

Ainda segundo Pereira (2010, p. 39) a pergunta que a organização deve fazer para definir seus fatores críticos de sucesso é: “o que a organização tem que ter para sobreviver no mercado em que atua? [...] se ela não tiver, ela quebra, vai à falência!”.

Neste sentido, para auxiliar na determinação dos fatores críticos de sucesso de cada organização Chiavenato e Sapiro (2003, p. 186) apresentam uma lista contendo oito áreas-chave de fatores críticos de sucesso, a saber:

1. Posicionamento Competitivo: representa a posição de uma organização e onde ela se encontra em relação aos concorrentes. Um dos objetivos organizacionais deve indicar a posição que a organização esta tentando alcançar em relação aos concorrentes.
2. Inovação: significa qualquer mudança para melhorar métodos e condução dos negócios organizacionais. Os objetivos organizacionais devem indicar metas que a organização está tentando atingir em termos de inovação.
3. Produtividade: representa a quantidade de bens os serviços produzidos pela organização em relação aos recursos utilizados no processo produtivo [...].
4. Nível de Recursos: significa as quantidades relativas dos recursos mantidos pela organização – como estoques, equipamentos e caixa [...].
5. Lucratividade: é a capacidade de a organização obter receitas a mais do que as despesas necessárias para gerá-las. Em geral, as organizações têm objetivos que indicam o nível de lucratividade desejado.
6. Desenvolvimento e desempenho da gerência: significa a qualidade do desempenho administrativo. Ou seja, a taxa de desenvolvimento dos administradores em termos pessoais. São áreas críticas para o sucesso em longo prazo da organização.
7. Desempenho e atitude dos funcionários: representa a qualidade do desempenho do pessoal não administrativo e seus sentimentos em relação ao trabalho e á organização.
8. Responsabilidade social: é a obrigação que o negócio tem de ajudar a melhorar a prosperidade e o bem-estar da sociedade ao mesmo tempo em que se esforça para alcançar objetivos organizacionais propriamente ditos.

Os fatores críticos de sucesso são aqueles elementos indispensáveis para o crescimento, desenvolvimento e sucesso da organização, estes fatores servem de

base para a construção de políticas e estratégias que servirão como uma resposta para superar as ameaças do ambiente.

#### 2.5.8.1 Análise SWOT

A parte mais importante da análise do ambiente interno e externo e a junção das duas partes. Esta matriz é conhecida com FOFA (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) ou SWOT (Strength, Weaknesses, Opportunities e Threats) (PEREIRA, 2010).

Clemente (2004), diz que foi a conhecida escola de estratégia do Design, nascida nos anos 60, quem desenvolveu o modelo SWOT, na busca de atingir a adequação ideal entre as capacidades internas e as possibilidades externas à organização.

Para Pereira (2010, p.114) o objetivo da SWOT é “reunir todos os itens considerados como pontos fortes e relaciona-los com os pontos fracos, oportunidades e ameaças”. Já para Wright, Kroll e Parnell (2011, p. 86) o objetivo da análise é “possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagem de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais”. Para os autores a análise ainda é útil para revelar forças que ainda não foram plenamente utilizadas e identificar fraquezas que possam ser corrigidas.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003) a principal função da SWOT é cruzar as oportunidades e ameaças externas á organização com seus pontos fortes e fracos. Deste cruzamento resultará uma matriz formada por quatro células, para cada uma das células formadas haverá uma indicação de qual rumo à organização deverá tomar (ver figura 6).

Figura 6 - Matriz SWOT

		Análise externa	
		Oportunidades	Ameaças
Análise interna:  Pontos fortes	<p><b>Política de ação ofensiva ou</b></p> <p>Aproveitamento: área de domínio da empresa</p> <p style="text-align: right;">1</p>	<p><b>Política de ação defensiva ou</b></p> <p>Enfretamento: área de risco enfrentável</p> <p style="text-align: right;">2</p>	
Pontos fracos	<p><b>Política de manutenção ou</b></p> <p>Melhoria: área de aproveitamento potencial</p> <p style="text-align: right;">3</p>	<p><b>Política de saída ou</b></p> <p>Desativação: área de risco acentuado</p> <p style="text-align: right;">4</p>	

Fonte: Chiavenato; Sapiro, 2003.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p. 188) as quatro zonas formadas servem como indicadores da situação da organização. Para os autores:

No quadrante 1, se propõem políticas de ações ofensivas, ou seja, o uso de força e capacidades da organização para aproveitar as oportunidades identificadas. O quadrante 4 revela a fraqueza da organização para lidar com as ameaças, podendo indicar uma fase de crise ou declínio. No quadrante 2, se propõe que as forças da organização criem barreiras às ameaças do ambiente externo. No quadrante 3, as fraquezas da organização impedem ou dificultam o aproveitamento das oportunidades.

A utilização da matriz SWOT é de grande importância para a definição do posicionamento competitivo da organização, ou seja, a matriz demonstra através do cruzamento das ameaças e oportunidades externas, e forças e fraquezas internas qual o posicionamento da organização, permitindo desta maneira a criação e desenvolvimento de políticas adequadas ao posicionamento atual da empresa.

#### 2.5.8.2 Abordagens Estratégicas Genéricas

Em um sentido amplo existem três abordagens estratégicas genéricas que podem ser utilizadas pelas organizações de forma individual ou combinadas entre si para o desenvolvimento e criação de uma posição defensável em longo prazo, com

o objetivo de superar os concorrentes em um setor de negócios (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Essa concepção foi desenvolvida por Michael Porter nos anos 80 e de lá para cá se constituiu como uma guia para a formulação de estratégias para as organizações. De acordo com Porter (1986) “ao enfrentar as cinco forças competitivas, existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria”. As três, estratégias genéricas definidas por Michael Porter, são respectivamente: Liderança no Custo Total, Diferenciação, Enfoque.

#### *2.5.8.2.1 Liderança no Custo Total*

Considerada a primeira estratégia genérica, tornou-se bastante comum nos anos 70 devido à popularização do conceito da curva de experiência. Esta estratégia consiste em atingir a liderança nos custos totais de um setor através da utilização de um conjunto de políticas orientadas para este objetivo básico (PORTER, 1986).

Para Tavares (2010, p. 268) “as fontes de vantagem de custo dependem da estrutura da indústria e variam de empresa para empresa, segundo suas características e condições de acesso à economia de escala, tecnologia e acesso a matéria primas e outros fatores de forma preferencial”.

Para Chiavenato e Sapiro (2003) a estratégia de liderança no custo total exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, minimização de custos pela experiência, diminuição de custos em áreas como pesquisa e desenvolvimento, assistência ao cliente, força de vendas, e propaganda, atenção especial ao controle administrativo para o atingimento de metas, exige uma alta parcela de mercado relativa às outras posições vantajosas, como acesso favorável às matérias primas, pode também exigir grandes investimentos de capital em equipamentos atualizados, fixação de preço agressiva e prejuízos iniciais para consolidar a parcela de mercado.

Sobre a liderança no custo total, Porter (1986, p. 50) descreve:

Uma posição de baixo custo produz para a empresa retornos acima da média em sua indústria apesar da presença de intensas forças competitivas. A posição de custo da à empresa uma defesa contra a rivalidade dos concorrentes, porque seus custos mais baixos significam que ela ainda pode obter retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição.

Neste sentido, Carneiro, Cavalcanti e Silva (1997) corroboram, expondo que o ponto central na estratégia de liderança no custo total é a organização fazer com que seu custo total seja menor do que o de seus

concorrentes, assim o custo mais baixo funcionaria como um mecanismo de defesa da empresa contra a rivalidade de seus concorrentes. Os autores Endo, Brundani e Sasaki ([entre 2005 e 2015], p. 6) argumentam que “ser líder em custo total não significa necessariamente ser o fornecedor de menor preço, para que a empresa consiga obter a liderança no custo total, ela deve também desencorajar seus concorrentes, para que eles não busquem a liderança no custo total”.

A utilização da estratégia de liderança no custo total faz-se necessária em mercados onde os compradores possuem grande sensibilidade aos preços, nestes mercados para se tornarem competitivas, às empresas devem conter seus custos, buscando a redução do preço final de seus produtos, mas somente isto não é necessário, é preciso ainda influenciar o mercado a não optar por este mesmo tipo de estratégia.

#### *2.5.8.2.2 Diferenciação*

A segunda abordagem estratégica genérica definida por Porter trata da capacidade da organização diferenciar o produto ou serviço que oferece ao mercado, criando assim algo que seja considerado como único no setor da organização. Os métodos utilizados pela organização para esta diferenciação podem assumir muitas e diferentes formas: imagem da marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, e rede de fornecedores (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Sobre a estratégia de diferenciação, Porter (1986, p.52) assim descreve:

A diferenciação, se alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria porque ela cria uma posição defensável para enfrentar as cinco forças competitivas, embora de um modo diferente do que a liderança de custo. A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também a consequente menor sensibilidade ao preço. Ela também aumenta as margens, o que exclui a necessidade de uma posição de baixo custo. [...] Atingir a diferenciação pode, às vezes, tornar impossível a obtenção de uma alta parcela de mercado. Em geral requer um sentimento de exclusividade que é incompatível com a alta parcela de mercado.

Na visão de Endo, Brundani e Sasaki ([entre 2005 e 2015]) o conceito de diferenciação é simples, uma vez que a empresa deve produzir um produto que seja considerado único por seus clientes, pois a empresa quando escolhe esta estratégia almeja ser a única no mercado. Neste sentido, descreve que o importante é compreender que a estratégia de diferenciação deve auxiliar a empresa a obter êxito dentro do processo de concorrência. Ainda quanto à diferenciação, Tavares (2010) expõem que ao optar por esta estratégia a organização deve escolher com quais atributos irá diferenciar os produtos de seus concorrentes.

### 2.5.8.2.3 Enfoque

A terceira e última abordagem estratégica genérica trata da opção de uma organização focar em um setor restrito dentro de uma indústria, ou seja, trata da opção da empresa atender apenas a determinada parcela de consumidores em determinado setor (TAVARES, 2010). Assim a organização que opta por este tipo de estratégia visa atender com maior especificidade um grupo comprador, um segmento de produtos, ou uma determinada área geográfica.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003) esta estratégia também pode assumir diversas formas, ao contrário das estratégias anteriores que visam atingir seus objetivos através do atendimento de todo o setor, a estratégia de enfoque visa atender a determinado alvo, e todas as suas políticas estratégicas são definidas levando isso em conta.

Sobre a estratégia genérica de enfoque, Porter (1986, p. 52) assim descreve:

A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Consequentemente, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular [...]. A empresa que desenvolve com sucesso a estratégia de enfoque pode também obter potencialmente retorno acima da média para sua indústria, o enfoque desenvolvido significa que a empresa tem uma posição de baixo custo com seu alvo estratégico, alta diferenciação, ou ambos.

Esta estratégia é considerada bem diferente das demais apresentadas, isto porque, na utilização desta estratégia a organização visa focar um grupo/segmento específico de clientes, enquanto nas estratégias anteriores, organização busca atender a todo o setor (ENDO; BRUNDANI; SASSAK, [ENTRE 2005 E 2015]).

### 2.5.9 Sistemas de Planejamento Estratégico

Os sistemas de planejamento estratégico dizem respeito à maneira mais adequada para a empresa alcançar seus objetivos, respeitando sua missão, sua situação interna e externa atual (OLIVEIRA, 2012).

Neste sentido Chiavenato e Sapiro (2003, p. 42) concordam, afirmando que o propósito desses sistemas “é a formulação de estratégias e sua implementação pelo processo de construção das ações segundo as quais a organização perseguirá a consecução de sua visão de negócios, missão e objetivos de sua implementação por meio de planos operacionais”.

Para Tavares (2010) o confronto realizado no diagnóstico estratégico entre as análises interna e externa, com aplicação da ferramenta de análise SWOT, permite a

organização delinear uma estratégia que considere a mais adequada ao seu estágio de crescimento, e que lhe proporcione o alcance do posicionamento competitivo pretendido. Neste sentido, Oliveira (2012) lembra que o estabelecimento da postura estratégica em uma organização é limitado por três aspectos:

- A missão da empresa;
- A relação – positiva ou negativa – entre as oportunidades e ameaças que a empresa enfrenta no momento específico da escolha, e;
- A relação – positiva ou negativa – entre os pontos fortes e fracos que ela possui para fazer frente às oportunidades e ameaças do ambiente.

Confrontando os dados do ambiente, e respeitando os aspectos expostos por Oliveira (2012), a organização devera escolher uma das quatro posturas estratégicas, que pode ser de: sobrevivência – manutenção – crescimento – desenvolvimento. Neste sentido, Tavares (2010) assim descreve sobre as estratégias: a estratégia de sobrevivência é adequada quando a organização sofre ameaça de extinção, a de crescimento é adequada quando o limitador do crescimento esta no porte da organização, e está não esta atendendo a demanda de mercado, a de manutenção recomenda-se quando a organização atingiu um patamar em que o investimento para seu crescimento representa um custo maior que seus benefícios, e por fim a de desenvolvimento recomenda-se para apoiar o crescimento da empresa, enfatizando o desenvolvimento dos recursos humanos e da tecnologia.

O sistema de PE permite a organização encontrar qual a sua posição estratégica competitiva atual, e a partir desta formular estratégias e objetivos para alcançar o estado desejado futuro. Dentro deste contexto Fernandes e Berton (2005) descrevem que os objetivos e estratégias são utilizados pela organização para ter uma visão detalhada e específica de cada área funcional, ainda para os autores, os objetivos podem ser identificados como fins, e as estratégias como meios, sendo que na teoria estes se diferenciam, porem na prática se misturam. As definições teóricas acerca dos objetivos e estratégias serão a seguir apresentadas.

#### **2.5.10 Definição dos Objetivos**

As organizações perseguem seus objetivos para garantir seus resultados e melhorar seu próprio desempenho. Os objetivos de uma organização têm sua importância relacionada às mensagens internas e externas, que enviam para dentro e fora da organização (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003)

Nesta continuação, de acordo com Wright, Kroll e Parnell (2011) os objetivos podem ser identificados como os fins genéricos desejados, ou seja, os pontos críticos que merecem atenção especial na empresa. Na visão de Oliveira (2012) os objetivos são resultado futuro, o alvo ou a situação que a empresa pretende alcançar, para tanto estes precisam ser perfeitamente claros, divulgados, aceitos e adequados aos fatores internos e externos a empresa. E ainda devem ter por finalidade, fornecer aos indivíduos um sentimento claro e adequado de seu papel dentro da organização, oferecendo as bases para a tomada de decisão.

Quando se trabalha sem objetivos, existe uma sensação de inércia, de que se trabalhou muito e não se realizou nada (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2011), estes mesmos autores ainda definem os objetivos como “intenções gerais futuras para as quais a organização direciona seus esforços e sua energia”. Para Pereira (2012, p.147) objetivo é “o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende alcançar através de esforço extra”.

Para Sertek, Guindani e Martins (2011) os objetivos organizacionais trazem inúmeros benefícios às organizações, como, proporcionam uma finalidade comum, permitem o trabalho em equipe, avaliam por meio de ferramentas, os planos, e corrigem os equívocos, melhoram a previsão de futuro, auxiliam na alocação de recursos, canalizam as energias e proporcionam foco.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003) os objetivos da organização devem manter harmonia e coerência tanto em sentido vertical como horizontal. Assim, um objetivo organizacional (estratégico) que contempla o resultado geral esperado pela organização, se desdobra em objetivo divisional (tático), que por sua vez se desdobra em um objetivo de equipe (operacional).

Os objetivos de forma vertical, ou seja, de cima para baixo, são definidos por Chiavenato e Sapiro (2003, p 249) como:

Objetivos Estratégicos: Eles se confundem com as políticas ou diretrizes. São objetivos de longo prazo e que cobrem a organização como um sistema global.

Objetivos Táticos: são os objetivos de médio prazo e que cobrem cada unidade da organização, geralmente relacionados às diferentes funções como marketing, recursos humanos, finanças, produção, tecnologia etc.. Nesse nível, os objetivos estão relacionados a resultados de lucratividade, participação de mercado, desenvolvimento humano, satisfação do cliente, metas de custos, programas de qualidade, responsabilidade social ou processos de inovação.

Objetivos Operacionais: são objetivos de curto prazo voltados à execução de operações rotineiras da organização.

Os objetivos de forma horizontal, segundo Fernandes e Berton (2005) são identificados como um processo decisório em nível igual dentro de uma linha

hierárquica elaborando objetivos para que a classe inferior possa cumprir as decisões de natureza qualitativa, quanto à definição quantitativa, esta deve ser definida pelas classes inferiores que são os trabalhadores de departamentos.

Os objetivos correspondem aos fins que a empresa deseja cumprir, ou seja, é para eles que a organização direciona seus esforços. Para definir uma política organizacional é necessário definir estratégias que são os meios utilizados para a consecução dos objetivos, as definições de estratégia são apresentadas a seguir.

### **2.5.11 Elaboração de Estratégias**

O sucesso de uma organização através do alcance de seus objetivos organizacionais, é função da implementação de boas estratégias. Para Chiavenato e Sapiro (2003) uma boa estratégia organizacional permite o gestor deslocar, realocar, e ajustar a organização e seus recursos organizacionais disponíveis, podendo assim aproveitar as oportunidades emergentes do mercado e neutralizar as ameaças atuais e futuras. Assim, Oliveira (2012, p. 187) define as estratégias como:

Caminho, maneira ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente, onde estão os fatores não controláveis.

De acordo com Oliveira (2012), Tavares (2010) e Wright, Kroll e Parnell (2011) as estratégias empresariais determinam as necessidades de estrutura da organização, em termos de qualificação, as quais estabelecem as estruturas necessárias de pessoas, sistemas, estilos administrativos e outros.

A definição das estratégias organizacionais finaliza a terceira etapa do processo de planejamento estratégico. Concluída esta etapa, a organização tem todos os elementos necessários para a implementação das estratégias, ou seja, com a missão, visão, objetivos e estratégias definidas, neste momento faz-se necessário à formalização do plano através da construção de planos de ação, que posteriormente serão implementados.

### **2.5.12 Formalização do Plano**

A implementação estratégica é a soma de todas as atividades e escolhas necessárias para a execução do planejamento estratégico, ou seja, a formalização do plano estratégico trata do processo pelo qual os objetivos, estratégias e políticas organizacionais já definidos são colocados em prática através do desenvolvimento de programas/planos, orçamentos e procedimentos (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Para Tavares (2010, p. 338) “são os planos de ação que vão materializar as estratégias e os resultados do processo seguido, traduzindo-os em ações do dia a dia com impactos futuros”. Ainda para o autor, sem a existência dos planos de ação, o planejamento estratégico não passa apenas de um conjunto de pressupostos, ideias e suposições de como deveria ser conduzida a atividade da organização.

De acordo com Tavares (2010) para serem efetivos e trazer resultados ao planejamento estratégico, os planos de ação organizacionais devem contemplar as duas dimensões que dão significado ao processo estratégico: primeiramente os planos devem abranger aos objetivos externos formulados a partir das estratégias genéricas e da análise SWOT, e posteriormente atender aos objetivos internos voltados para a adequação do modelo organizacional.

Neste sentido Chiavenato e Sapiro (2003, p. 316) corroboram descrevendo que a implementação estratégica deve considerar algumas questões como:

1. Quem são as pessoas que deverão implementar o planejamento estratégico?
2. O que a organização deveria fazer para alinhar as operações já existentes na organização com a nova política estratégica?
3. Como cada integrante deverá trabalhar com seus pares para fazer o que é necessário?

Para a formalização do plano estratégico não existe um modelo único e ótimo a ser utilizado, assim a escolha e utilização de determinado modelo é uma escolha da organização em função de sua estrutura organizacional. Um modelo a ser utilizado é o conhecido como 5W2H que será apresentado a seguir.

#### 2.5.12.1 Modelo 5W2H

De acordo com Seleme e Stadler (2010) o modelo 5Ws e 2Hs traduz a utilização de questionamentos (elaborados na língua inglesa) que se iniciam com as letras W e H (ver quadro 2). Ainda para os autores, as perguntas do modelo tem como objetivo principal, a geração de respostas para o esclarecimento do problema a ser resolvido, ou ainda a organização de ideias na resolução de problemas.

Quadro 2 – Modelo 5W2H

Pergunta	Significado	Pergunta Instigadora	Direcionador
What?	O Quê?	O que deve ser feito?	O objeto
Who?	Quem?	Quem é o responsável?	O sujeito
Where?	Onde?	Onde deve ser feito?	O local
When?	Quando?	Quando deve ser feito?	O tempo
Why?	Por quê?	Por que é necessário fazer?	A razão/o motivo
How?	Como?	Como será feito?	O método
How much?	Quanto Custa?	Quanto vai custar?	O valor

Fonte: Seleme; Stadler, 2010.

A utilização desta ferramenta segundo Seleme e Stadler (2010, p. 42) “permite que um processo em execução seja dividido em etapas, estruturadas a partir das perguntas, com o intuito de serem encontradas as falhas que impedem o término adequado do processo”.

A formalização do plano através da elaboração de planos e programas elucida o final da quarta etapa do planejamento estratégico. Diante da implantação dos programas faz-se necessária a etapa da avaliação e reavaliação estratégica que visa avaliar e controlar as ações de implantação do planejamento definido.

### 2.5.13 Auditoria de Desempenho e Resultados

Considerada a última fase do processo de planejamento proposto por Chiavenato e Sapiro (2003) a auditoria de desempenho e resultados diz respeito à verificação da maneira como a empresa esta desempenhando suas atividades, comparando as situações alcançadas com as situações desejadas, ou seja, aqui se verifica para onde a empresa está indo.

O controle visa monitorar todo o processo do planejamento, ou seja, é uma maneira de verificar e garantir que os objetivos traçados no planejamento estratégico sejam alcançados, e assim a visão seja realizada (SERTEK, GUINDANI e MARTINS, 2011). Para Pereira (2012) o controle é:

A função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações, com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em outras funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam às metas, aos desafios e aos objetivos estabelecidos.

Neste sentido, para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 373) o processo de controle apresenta quatro fases ou etapas, sendo:

1. Estabelecimento de objetivos ou padrões de desempenho;
2. Avaliação ou mensuração do desempenho atual;
3. Comparação do desempenho atual com os objetivos ou padrões estabelecidos;
4. Tomada de ação corretiva para corrigir possíveis desvios ou anormalidades.

O processo de controle do planejamento estratégico caracteriza-se por seu aspecto cíclico e repetitivo, ou seja, para sua efetividade este processo deve ser constantemente repetido pela organização.

Tavares (2010, p. 351) define a avaliação como “o mecanismo que visa medir a efetividade das ações, consiste em identificar o impacto das decisões afeitas ao processo”. Chiavenato e Sapiro (2003) concordam, afirmando que este é o processo pelo qual se comparam os objetivos pretendidos – os meios – com os resultados alcançados pela organização – os fins. Ainda para os autores, normalmente quando se formula uma estratégia organizacional, também se cuida dos critérios, indicadores e medições para avaliar os resultados da estratégia.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003, p. 385) existem três tipos de critérios para a avaliação de estratégias organizacionais, a saber:

1. Consistência interna: a estratégia organizacional deve ser consistente com os objetivos que a organização pretende alcançar. A estratégia deve estar identificada com os padrões internos da organização, seus valores, e sua cultura, revelados por seus objetivos globais.
2. Consistência com o ambiente: a estratégia organizacional deve ser consistente com as condições ambientais existentes. A inadequação estratégica com o ambiente externo pode custar caro à organização ou pode conduzi-la ao fracasso em suas operações.
3. Adequação aos recursos disponíveis: a estratégia organizacional deve ser consistente com os recursos e competências de que a organização dispõe ou pode obter. Os recursos são o que uma organização tem e que a ajudam a alcançar os objetivos propostos.

A chave para o sucesso do planejamento estratégico é sua efetiva implementação, assim esta última fase visa o acompanhamento da implantação do planejamento, verificando periodicamente e passo a passo sua implantação, de modo a conferir se a organização se direciona ao alcance da situação desejada, e ao cumprimento de suas estratégias e missão.

A revisão teórica realizada para a construção deste trabalho é de grande importância para o entendimento dos conceitos envolvidos no PE, e posteriores

construções dos fatores estratégicos para a empresa estudada. Assim, neste capítulo foram tratados temas relativos à estratégia, administração estratégica e ao planejamento estratégico.

Neste sentido, durante a revisão teórica foi adotado o modelo de PE proposto por Chiavenato e Sapiro (2003). Esta escolha foi feita visando facilitar o entendimento do Planejamento Estratégico, visto que o modelo proposto pelos autores supracitados é composto de fases detalhadas as quais facilitam o entendimento desta ferramenta como instrumento de apoio a gestão das empresas.

A seguir, no próximo capítulo serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização deste estudo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia visa definir os procedimentos, métodos e técnicas adotados para conduzir a pesquisa científica, ou seja, uma pesquisa necessita de um caminho traçado para que o estudo seja elaborado de forma a atender os objetivos propostos. Assim sendo, Marconi e Lakatos (2010, p. 65) definem o método como “o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo – conhecimentos válidos e verdadeiros – traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”. Ainda sobre o método Dmitruk (2012, p. 186) concorda com Marconi e Lakatos descrevendo que “o método representa o caminho; define o que fazer e as etapas a serem vencidas para alcançar os objetivos propostos”. Roesch (2012) complementa a discussão expondo que o capítulo da metodologia descreve como o trabalho é realizado. Da mesma forma Mattar (2011, p.66) complementa o conceito de metodologia, afirmando que esta é “o conjunto de métodos, técnicas e instrumentos utilizados em cada etapa do desenvolvimento do trabalho”.

Porém, vale ressaltar que definir o percurso metodológico de uma pesquisa implica na escolha de como se pretende investigar a realidade em função do problema identificado. Nesta concepção, Roesch (2012) expõem que não existe um método único e apropriado para determinado tipo de pesquisa, porém é aconselhável a escolha de um método que seja coerente com a maneira como o problema foi formulado, com os objetivos do projeto, e outras limitações práticas de tempo, custo e disponibilidade dos dados.

Para Gonsalves (2007) a pesquisa científica tem a finalidade de buscar conhecer, compreender e explicar a realidade social e os fenômenos que ocorrem na sociedade nas suas diferentes manifestações.

Existem diversas maneiras de se elaborar a metodologia de um trabalho científico, o mais usual, é que este capítulo seja dividido em sub tópicos para facilitar a compreensão do estudo. Neste sentido Vergara (2013) propõe que a metodologia seja dividida em fases, a saber, tipo de pesquisa, universo e amostra, coleta de dados no campo, tratamentos dos dados e limitações do método. Roesch (2012) por sua vez sugere a utilização da seguinte divisão metodológica, método ou delineamento da pesquisa, definição da área ou público-alvo do estudo, plano e técnicas de coleta

de dados, e plano de análise de dados. Para efeitos deste estudo, optou-se pela utilização da divisão proposta por Roesch (2012).

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO/DELINEAMENTO DA PESQUISA

A classificação de uma pesquisa é de suma importância, isso porque cada pesquisa tem sua origem em um “problema” diferente. Para Gonsalves (2007) a classificação da pesquisa possibilita ao pesquisador uma melhor organização dos fatos e conseqüentemente um melhor entendimento. Gil (2012) complementa, expondo que ao classificar sua pesquisa, o pesquisador tem a capacidade de prever quais serão os recursos necessários a sua execução, além é claro de obter resultados mais satisfatórios.

Quanto à sua caracterização esta pesquisa classifica-se como uma avaliação formativa com o objetivo de analisar e identificar na empresa os pontos fortes e fracos, e as oportunidades e ameaças existentes no ambiente onde a mesma atua. Segundo Roesch (2012) a tipologia de avaliação formativa visa melhorar e aperfeiçoar um programa ou plano e acompanhar a sua implementação, isto, normalmente implica em um diagnóstico atual e sugestões para a sua reformulação.

Quanto ao método de abordagem e natureza dos dados utilizados, este estudo pode ser classificado como qualitativo. Neste sentido, Roesch (2012, p. 154) descreve:

A pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção, mas não é adequada para avaliar resultados de programas ou planos.

Analisando o exposto por Roesch (2012), e possível afirmar que o estudo é qualitativo, uma vez que este busca a proposição de um plano estratégico para a empresa AgriAlpha. Além de Roesch (2012), outros autores apresentam características da pesquisa qualitativa.

Para Souza, Fialho e Otani (2007, p. 40) a pesquisa qualitativa é aquela que “não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente Natural é a fonte direta para a coleta de dados e o pesquisador é o instrumento chave”. Segundo Zanella (2006, p 35) “a pesquisa qualitativa proporciona o conhecimento da realidade social por meio dos significados dos sujeitos participantes da pesquisa”. Guimarães, Martins e Guimarães (2004, p.79) corroboram afirmando que a “investigação qualitativa refere-se a uma multiplicidade de métodos e desenhos de

investigação”. Ainda para Guimarães, Martins e Guimarães (2004) esses desenhos de investigação são flexíveis e particulares ao objeto estudado, e é essa flexibilidade que permite ao pesquisador maior aprofundamento e detalhamento dos dados.

Ao escolher o método/delineamento de pesquisa, é importante conhecer quais os tipos de pesquisa disponíveis para coletar e analisar dados. De acordo com Roesch (2012) um dos tipos de pesquisa disponíveis para um estudo qualitativo, é o estudo de caso.

Uma pesquisa, segundo Vergara (2013) pode ser classificada quanto aos fins e quanto aos meios de investigação. A autora propõe que quanto aos fins a pesquisa pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada, e intervencionista; e quanto aos meios de investigação, Vergara aponta que dentre os diversos tipos existentes está pode ser, pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, documental, bibliográfica, participante, ação e estudo de caso.

Quanto aos fins este estudo de caso é classificado como exploratório descritivo e explicativo. Para Vergara (2013, p. 42) “a investigação exploratória [...] é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado” uma vez que por sua natureza de investigação, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa. Souza, Fialho e Otani (2007) concordam com a exposição de Vergara, afirmando que a pesquisa exploratória consiste na exploração de determinado tema, buscando criar familiaridade com relação a um fato ou fenômeno. Para Gil (2010) este tipo de pesquisa demanda levantamento bibliográfico, entrevistas, e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

A leitura de várias obras e autores que tratam sobre o planejamento estratégico, bem como, a observação do modelo de gestão adotado pela empresa estudada, proporcionou ao acadêmico maior familiaridade com o tema e conhecimento da empresa, o que caracteriza o estudo como inicialmente exploratório.

A pesquisa descritiva é citada por Vergara (2013) como expositora de características de uma determinada população ou fenômeno. Para Souza, Fialho e Otani (2010, p. 38) “trata-se da descrição do fato ou do fenômeno através de levantamentos ou observação”. O que condiz com Gonsalves (2007, p. 67) “a pesquisa descritiva objetiva descrever as características de um objeto de estudo”. Gil (2010, p. 27) ainda complementa que as pesquisas descritivas “podem ser

elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis”. Gil (2010) ainda exemplifica que estão entre as pesquisas descritivas aquelas que têm o objetivo de estudar as características de determinado grupo de uma sociedade, como por exemplo: sua distribuição por idade, sexo, nível de escolaridade, etc.

O estudo desenvolvido apresenta características descritivas desde o momento da descrição da organização e das análises estratégicas (análise de ambiente interno e externo), bem como no desenvolvimento de objetivos e instrumentos estratégicos.

A pesquisa explicativa de acordo com Vergara (2013) “tem como objetivo tornar algo inteligível tornar-lhe os motivos”. Este tipo de pesquisa possibilita o esclarecimento dos fatores que contribuem de alguma forma, para ocorrência de determinados fatores. Para Zanella (2006) este tipo de pesquisa explica a relação entre as variáveis em estudo. Vergara (2013) salienta que este tipo de pesquisa pressupõe pesquisa descritiva como base para suas explicações. Este estudo é considerado explicativo, pois visa explicar as razões para o sucesso da empresa estudada, ou seja, visa explicar qual a relação existente entre as variáveis ambientais e o sucesso da organização.

Quanto aos meios de investigação, o estudo é caracterizado por estudo de caso. Para Gonsalves (2007, p. 69) estudo de caso “é o tipo de pesquisa que privilegia um caso particular, uma unidade significativa, considerada suficiente, para análise de um fenômeno”. Severino (2010, p. 121) ainda complementa que “o caso escolhido para a pesquisa deve ser significativo e bem representativo, de modo a ser apto a fundamentar uma generalização para situações análogas, autorizando inferências”.

Conforme Marconi e Lakatos (2010), o estudo de caso é definido como o levantamento de dados no próprio local em que os fenômenos ocorrem. Roesch (2012) complementa ainda que o estudo de caso pode ser entendido como uma estratégia de pesquisa que busca analisar em profundidade um fenômeno dentro de seu contexto. Ainda para Roesch (2012) o estudo de caso não requer necessariamente um modo único de coleta dos dados. A pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso pelo conhecimento profundo e detalhado a ser observado na empresa, conforme detalhado nos capítulos quatro e cinco.

### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA OU POPULAÇÃO-ALVO

A realização de um trabalho em Administração pode estar concentrada em uma única área ou departamento como normalmente ocorre nas propostas que visam a diagnósticos, planos ou sistemas em determinados setores, ou englobar toda a organização como no caso de propostas de reestruturação organizacional (ROESCH, 2012).

Assim, este estudo tem abrangência sobre a empresa AgriAlpha como um todo explorando tanto dados do seu ambiente externo bem como dados internos, afim de proporcionar uma visão geral da organização, que posteriormente servirá de base para a formulação do planejamento estratégico. Os dados internos dizem respeito aos processos e pessoas internas à empresa, já os dados externos, dizem respeito ao macroambiente e ao setor de negócios em que a empresa atua, considerando diversas variáveis destes ambientes, como: demografia, economia, política, clientes concorrentes e fornecedores.

É importante ainda saber quem será a população envolvida na pesquisa. Assim, Roesch (2012) define a população como “um grupo de pessoas ou empresas que interessa entrevistar para o propósito específico de um estudo”. Por sua vez Marconi e Lakatos (2011) corroboram descrevendo a população como “conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”.

Neste sentido, a população-alvo ou sujeitos deste estudo constitui-se dos colaboradores da alta administração da empresa, a qual é composta pelos dois gestores responsáveis pela organização, sendo que cada um dos gestores possui uma função específica dentro da empresa, sendo o primeiro responsável pela gerência geral, e o segundo, pelo setor administrativo da organização. Através da entrevista com estes dois gestores foi possível a obtenção dos dados para a descrição da empresa, bem como para a formulação do planejamento.

### 3.3 COLETA DE DADOS

Para a realização deste trabalho os dados foram coletados em duas fontes: primárias e secundárias. Para Mattar (2011, p. 66) fontes primárias são aquelas “que são portadoras de dados brutos, ou seja, dados que nunca foram coletados, tabulados e analisados”. Ainda segundo Mattar (2011, p. 66) “chamamos de fontes secundárias ou indiretas de dados as que possuem dados que já foram coletados,

tabulados e analisados, ou seja: informaram – e que estão à disposição para a consulta. São fontes de dados secundários: IBGE [...] relatórios de pesquisas, jornais, revistas, livros etc”. A coleta dos dados necessários para o estudo foi realizada por meio da análise documental em documentos e relatórios da empresa, entrevista pessoal semiestruturada e observação direta participante.

A entrevista de acordo com Roesch (2012, p.159) “é uma técnica fundamental da pesquisa qualitativa”. Ainda para Roesch (2012), o objetivo da entrevista é compreender o significado que os entrevistados atribuem a questões e situações contextuais da organização. As entrevistas podem ser estruturadas, semiestruturadas ou não estruturadas, para Marconi e Lakatos (2010) na entrevista semiestruturada, o entrevistador tem a possibilidade de conduzir as perguntas na direção que considera mais adequada para o desenvolvimento de cada situação, além de poder explorar mais amplamente determinada questão. Martins (2011, p. 52) corrobora afirmando que na entrevista semiestruturada “o pesquisador busca obter os dados mais relevantes através de conversação objetiva”.

Outra forma de obtenção de dados que foi utilizada é a observação participante, para Marconi e Lakatos (2010, p.173) “a observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade”. Dmitruk (2012) contribui afirmando que a observação constitui um elemento fundamental à pesquisa, e que esta busca conhecimentos sobre os fatos ou fenômenos. Ainda, para Marconi e Lakatos (2010) a observação ajuda o pesquisador a obter provas a respeito daquilo que está sendo pesquisado, buscando entender os objetivos que orientam o comportamento dos indivíduos. Quanto à observação participante, Martins (2011) a descreve como a participação real do pesquisador na comunidade ou grupo pesquisado, tendo este que disfarçar-se e participar das atividades cotidianas do grupo. Este tipo de participação pode ocorrer de duas formas natural ou artificial, para fins deste trabalho a observação ocorrerá de forma natural, pois o pesquisador é pertencente ao grupo investigado. Foi observado neste estudo o modelo de gestão organizacional adotado pela empresa, além da observação diária para coletar dados referentes às atividades cotidianas desempenhas pela organização.

Para Vergara *apud* Zanella (2006, p. 39) a pesquisa documental “é realizada em documentos internos às organizações. Podem ser anais, regulamentos, memorandos, balancetes, arquivos, microfilmes, diários [...] dentre outros”. Roesch

(2012) expõem que a pesquisa documental é uma das fontes de dados mais utilizadas de pesquisa em administração, sendo constituída por documentos como relatórios, declarações, e documentos legais. Ainda para Roesch (2012) normalmente os dados obtidos em pesquisas documentais são utilizados para complementar entrevistas ou outros métodos de coleta de dados.

Neste estudo, o método utilizado para o levantamento das informações primárias foi à aplicação da entrevista semiestruturada (apêndice A), a observação participante e análise documental em documentos da organização, já para a obtenção dos dados secundários foi utilizada a técnica de análise documental em documentos do IBGE e SEBRAE além da pesquisa bibliográfica.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise e interpretação dos dados levantados através da aplicação dos métodos anteriormente descritos deram-se por meio de uma análise de conteúdo, sendo esta técnica viável para a aplicação de uma abordagem qualitativa.

Para Mattar (2011) o principal objetivo na análise dos dados é permitir, ao pesquisar o estabelecimento de conclusões a partir da interpretação dos dados coletados. A técnica de análise de conteúdo é descrita por Severino (2007, p.121) como uma “metodologia de tratamento e análise de informações constantes de um documento [...] trata-se de compreender criticamente o sentido manifesto ou oculto das comunicações”. Para Roesch (2012) o método da análise de conteúdo busca classificar as palavras, frases ou até mesmo parágrafos de um texto ou discurso em categorias de conteúdo.

Roesch (2012, p.170) apresenta um roteiro simplificado para a realização da análise de conteúdo:

1. Defina as unidades de análise (palavra, sentença, tema, parágrafo, texto completo);
2. Defina as categorias. É bom lembrar que a maioria dos procedimentos estatísticos requer categorias mutuamente exclusivas;
3. Com base nas categorias criadas, tente codificar uma parte do texto. O teste pode levar a revisões no sistema de classificação adotado;
4. Codifique todo o texto;
5. Se houver um numero grande de casos, estratifique as respostas, elaborando comparações entre grupos.
6. Apresente os dados de forma criativa: em quadros comparativos por exemplo;
7. Interprete os dados à luz de teorias conhecidas, ou procure levantar algumas hipóteses.

A análise de conteúdo possibilitou ao pesquisador descrever de maneira minuciosa e detalhada as expressões dos gestores da empresa sobre o assunto abordado.

## 4 ESTUDO DE CASO: AGRIALPHA

Este trabalho tem como finalidade a elaboração de uma proposta de planejamento estratégico para a empresa AgriAlpha, que será apresentada no próximo tópico.

As principais atividades desenvolvidas pela AgriAlpha são: comércio de peças e componentes para máquinas agrícolas, serviços de manutenção e reforma de máquinas agrícolas, serviços de colheita e transporte de grãos (soja, milho e trigo).

### 4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A empresa AgriAlpha surgiu em Outubro de 2011, após uma parceria entre os irmãos João, José e Jacó. A ideia da criação deste novo empreendimento partiu do Sr. João que aliou sua vontade de empreender ao conhecimento que detinha sobre o mercado de manutenção de máquinas agrícolas, conhecimento este adquirido ao longo dos anos, enquanto este trabalhava como mecânico em outra empresa no município de Cunha Porã.

O desejo de empreender e a história da empresa tiveram origem anos antes de sua fundação, por volta de meados do ano de 2007, João motivado pelo seu desejo empreendedor e incentivado por alguns clientes insatisfeitos com os serviços prestados pela antiga empresa em que o Sr. João atuava, fizeram com que este se desligasse de seu antigo trabalho, para dar início a seu próprio negócio. Logo após sua saída desta empresa, João fez uma proposta a seu irmão José, para que juntos criassem uma empresa de prestação de serviços em máquinas agrícolas. José topou, e então deram início aos trabalhos.

Inicialmente o objetivo principal dos irmãos era apenas prestar serviços de manutenção em máquinas agrícolas, mais especificamente colheitadeiras e tratores, sem o intuito de comercializar as peças necessárias para o reparo de tais máquinas. O capital que eles dispunham para dar início era de aproximadamente R\$ 20.000,00, este valor foi investido na compra de um veículo da marca Chevrolet D-20, o qual se fazia necessário para o deslocamento até o solicitante do serviço, já que os serviços eram prestados na residência do próprio solicitante. Na compra deste veículo investiram em torno de 50% do capital inicial, sendo que o restante do veículo fora financiado. O restante do capital dos irmãos foi utilizado para a compra de materiais necessários a realização dos trabalhos, como chaves, lixadeiras, furadeiras, soldador etc.

No ano de 2010, os irmãos já haviam conseguido juntar mais algum capital com seu trabalho, como gostavam muito de trabalhar com colheitadeiras e entusiasmados com os resultados obtidos por outros prestadores de serviços (colheita de grãos), eles decidiram ampliar os seus negócios e adquiriram uma colheitadeira de grãos, marca Massey Ferguson modelo 3640, a partir daí além de prestar serviços de manutenção em máquinas agrícolas, passaram também a oferecer ao mercado serviços de colheita de grãos. Como o novo serviço oferecido aos clientes apresentou bons resultados, no ano de 2011 foi adquirida mais uma colheitadeira, desta vez uma máquina fabricada pela CNH, uma colheitadeira de grãos New Holland TC 57 Hydro, a qual foi totalmente financiada.

Esta foi a forma de trabalho dos irmãos por aproximadamente cinco anos. O desejo de crescimento, a oportunidade de negócio vislumbrada por eles, a necessidade de oferecer aos clientes os componentes necessários para o reparo das máquinas, e a necessidade de ter uma empresa formalizada para assim poder oferecer maiores benefícios aos seus clientes, fez com que os dois irmãos passassem a refletir sobre a formalização do negócio. Foram esses desejos e necessidades anteriormente citados, que no mês de Outubro de 2011 deram origem a AgriAlpha Comércio e Manutenção de Máquinas Agrícolas Ltda, mais conhecida por seu nome fantasia AgriAlpha neste momento da história os irmãos João e José estenderam o convite ao Sr. Jacó para que este integrasse a empresa, e fizesse parte desta nova etapa do negócio.

A partir, de sua formalização a empresa continuou a oferecer aos clientes os serviços que já vinha oferecendo anteriormente. Além de incorporar novos serviços, como os de transporte de cargas a granel, principalmente de grãos como, milho, soja e trigo. A empresa passou também a investir no comércio de peças agrícolas, contando assim com um razoável estoque de peças para colheitadeiras e tratores de diferentes marcas do mercado.

Desde sua constituição a empresa situa-se no município de Cunha Porã/SC. Atualmente a empresa conta com uma área aproximada de 400,00m<sup>2</sup> de área construída, além de um amplo pátio para estacionamento de máquinas.

A empresa está enquadrada no regime tributário do Simples Nacional, que segundo a Lei Complementar N<sup>o</sup> 123, de 14 de Dezembro de 2006, disponibiliza às empresas de micro e pequeno porte um regime de contribuição unificado, que para

empresas com faturamento anual inferior a R\$ 3,6 milhões possibilita a arrecadação de vários impostos em uma única guia de arrecadação.

A empresa conta com número considerável de clientes, situados principalmente em municípios nos arredores da cidade de localização da mesma. Estes clientes podem contar com variados serviços de mecânica de máquinas agrícolas, serviços de colheita e transporte de grãos, e comercialização de peças para máquinas agrícolas. A empresa conta ainda com uma vasta lista de fornecedores, composta por mais de 50 empresas, as quais são responsáveis pelo fornecimento das mais variadas peças de reposição para o mercado de máquinas agrícolas. Cabe aqui salientar, que a descrição do histórico da empresa foi realizada a partir dos dados obtidos por meio da entrevista semiestruturada realizada com os dois gestores da organização.

## 5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A EMPRESA AGRIALPHA

Neste capítulo será apresentado o planejamento estratégico elaborado para a empresa AgriAlpha, onde serão descritos fatores como missão, visão, objetivos e estratégias que determinarão a direção que a empresa deverá seguir a partir de sua implantação, através da mobilização de seus recursos para o atingimento de um objetivo comum.

Este planejamento estratégico deverá servir para a organização como referencia e guia para a tomada de decisões nas ações futuras.

### 5.1 MISSÃO

A missão de uma empresa retrata o papel desenvolvido pela mesma dentro da sociedade na qual esta inserida, ou seja, esta deve descrever claramente a razão de ser e de existir da organização. Neste sentido a missão proposta para a AgriAlpha é:

“Participar ativamente do agronegócio regional, atendendo as necessidades e expectativas de nossos clientes através do fornecimento de produtos e serviços de qualidade superior, reconhecendo e valorizando nossos colaboradores, remunerando o capital de nossos acionistas através da geração de lucros, e respeitando a comunidade e o meio ambiente com que interagimos”.

### 5.2 O NEGÓCIO

O negócio da AgriAlpha é:

“Oferecer soluções para o agronegócio regional, através do fornecimento de produtos e serviços de excelente qualidade que atendam as necessidades de nossos consumidores”.

### 5.3 VISÃO

A visão da empresa foi definida como:

“Ser líder regional de mercado em seu segmento de atuação até o ano de 2019”.

### 5.4 PRINCÍPIOS E VALORES

Princípios:

Valorização: devemos valorizar nossos clientes, acionistas e colaboradores apreciando suas características individuais. Também é preciso incentivar e valorizar o desenvolvimento profissional e pessoal de nossos colaboradores e acionistas.

Lucratividade: é essencial para o fortalecimento, crescimento e continuidade de nossos negócios.

Competitividade: a competitividade deve ser alcançada através da eficiência e eficácia em nossas atividades cotidianas.

Honestidade: devemos praticar relacionamentos duradouros através do respeito, ética e da honestidade para com nossos clientes, colaboradores, fornecedores e com a comunidade em geral.

Valores:

Cliente: é a base de nossos negócios, privilegiamos uma relação de longo prazo, íntegra, direta e transparente com nossos clientes. Devemos buscar constantemente a total satisfação de nossos clientes através da agregação de valor em nossas negociações.

Ética: conduzimos nossos negócios praticando um tratamento igualitário com nossos *stakeholders*, respeitando nossos colaboradores, clientes e fornecedores, através da prática da lealdade, honestidade e a confiança.

Simplicidade e Humildade: somos diretos e francos e utilizamos uma linguagem acessível a todos. Somos humildes na condução de nossos negócios, sendo receptivos a sugestões de melhorias e novos conceitos. Nossos processos e estrutura simples aceleram a tomada de decisão, nos permitindo transformar ideias em resultados. Não temos medo de ser simples, evitamos a burocracia e fazemos o que tem que ser feito.

Respeito: priorizamos o respeito acima de qualquer coisa, respeitamos todas as pessoas envolvidas com nosso negócio, respeitando suas crenças e valores individuais.

Responsabilidade: somos responsáveis por nossas ações, promovemos o desenvolvimento econômico sustentado de nossos negócios, buscando o desenvolvimento de nossa comunidade e o respeito ao meio ambiente.

Trabalho em equipe: sabemos que as pessoas que integram nossa equipe são o capital mais importante para a perpetuação de nosso negócio. Valorizamos o trabalho em equipe, acreditamos no compartilhamento de informações e responsabilidades. Desenvolvemos um ambiente de confiança, bons

relacionamentos e ajuda mútua. Celebramos e reconhecemos os resultados e as vitórias individuais e coletivas

## 5.5 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EXTERNO

Existem inúmeros fatores externos que podem influenciar as organizações, e conseqüentemente seu desempenho no mercado, sendo que as mudanças ocorridas neste ambiente apresentam-se como oportunidades ou ameaças ao desenvolvimento de toda e qualquer empresa atuante na indústria. As transformações ocorridas no ambiente externo, ou seja, no mercado afetam todas as empresas atuantes em uma mesma região geográfica e setor de negócios de forma homogênea, e por isso, apresentam oportunidades e ameaças iguais a todas elas.

Embora este ambiente esteja um pouco mais distante da organização, e por isso totalmente fora de seu controle, é de grande importância o monitoramento do mesmo, pois desta forma é possível detectar as mudanças com maior antecedência, permitindo assim que a empresa desenhe estratégias que visem o aproveitamento prático e eficiente das oportunidades do ambiente, e minimize as ameaças do mesmo, tornando-se mais competitiva no mercado.

Para isto, fez-se necessário neste trabalho a identificação e descrição dos aspectos relevantes do ambiente externo, especialmente aqueles relacionados às áreas de comercialização de produtos e serviços para o agronegócio, objeto deste estudo.

No intuito de facilitar a compreensão dos fatores do ambiente externo que influenciam a organização, subdivide-se este tópico em, macroambiente e análise setorial, sendo este último baseado no modelo das cinco forças competitivas de Porter.

### 5.5.1 Macroambiente

Nesta etapa do diagnóstico estratégico externo são observados e analisados fatores que afetam todas as organizações atuantes em um mercado consumidor, observam-se aqui, aspectos/fatores demográficos, econômicos, sócio/culturais, político-legais, tecnológicos e ecológicos, para identificar mudanças já ocorridas e tendências de mercado que possam influenciar o desempenho organizacional.

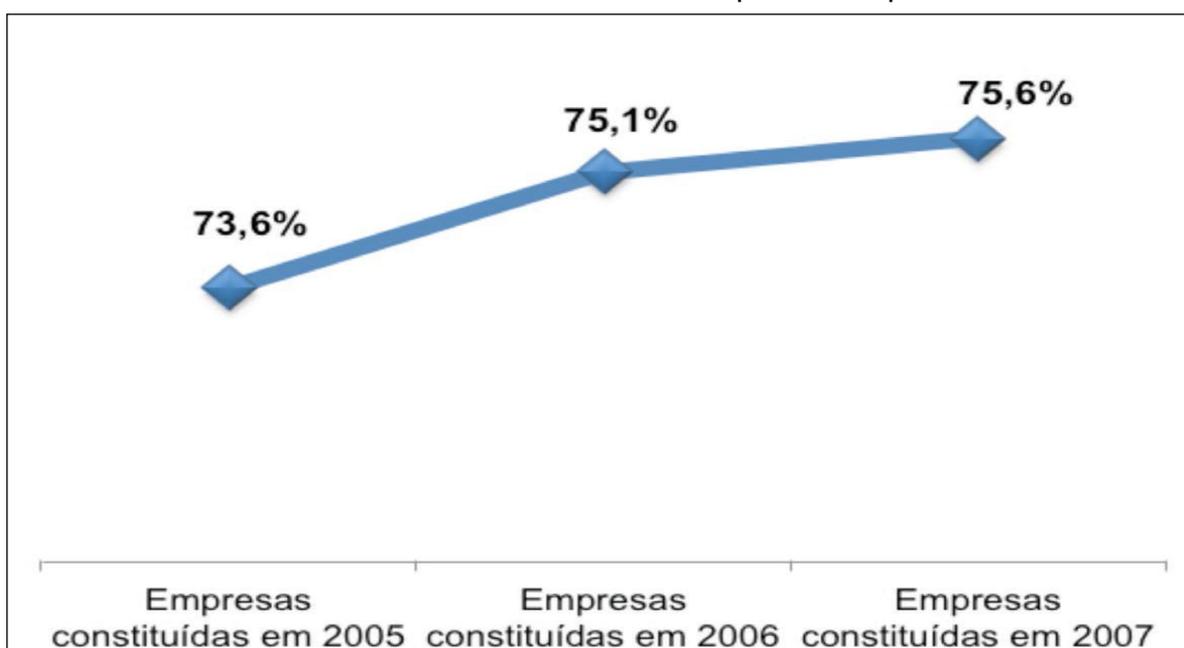
Neste sentido, e cientes da importância em analisar o ambiente estratégico externo para o sucesso das organizações, cada vez mais empreendedores de todas

as regiões Brasileiras tem buscado conhecer os fatores deste ambiente que exercem influência no desempenho de suas empresas (SEBRAE, 2013a).

Ainda para o SEBRAE (2013a), o interesse dos empreendedores em buscar informações no ambiente externo que possam colaborar para o desenvolvimento organizacional, tem contribuído com o aumento anual na taxa de sobrevivência das micro e pequenas empresas.

De acordo com a pesquisa do SEBRAE divulgada em 2013 sobre a taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil é possível perceber que a taxa de sobrevivência das empresas brasileiras vem crescendo anualmente, como pode ser observado no gráfico (1), 75,6% das empresas constituídas no ano de 2007 superaram os dois primeiros anos de atividades, cabe salientar que o próprio SEBRAE considera os dois primeiros anos como críticos para o sucesso e continuidade dos negócios (SEBRAE, 2013a).

Gráfico 1 – Taxa de Sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas Brasileiras



Fonte: Sebrae, 2013a.

Para o SEBRAE o resultado obtido no ano de 2007 é considerado positivo, quando comparado com os resultados obtidos em anos anteriores. A mesma pesquisa revela ainda os estados da Federação que apresentam índices de sobrevivência das empresas acima da média nacional, e liderando o ranking está o estado de Minas Gerais, apresentando uma taxa de 81% de sobrevivência, além deste, outros sete estados apresentaram índice superior à média nacional, sendo;

Paraíba (80%), Distrito Federal (80%), São Paulo (80%), Rondônia (78%), Alagoas (78%), Espírito Santo (77%) e Santa Catarina (76%).

Ainda segundo o SEBRAE, por outro lado, dezenove estados brasileiros apresentaram um índice inferior à média nacional, sendo o estado do Acre o que apresentou a taxa de sobrevivência mais baixa com apenas 58% para empresas com até dois anos.

Para o diretor técnico do Sebrae Nacional Carlos Alberto dos Santos, a melhoria significativa na taxa de sobrevivência das empresas brasileiras esta intimamente ligada à fatores como, elevação no nível educacional dos empreendedores, crescimento na busca de informações para abertura e gestão de negócios, incentivos governamentais (simples nacional), etc.

Neste sentido, dada à importância da análise dos fatores macroambientais que possam influenciar um negócio, serão a seguir analisados fatores que exercem influência no negócio da AgriAlpha.

#### 5.5.1.1 Componente Demográfico

Também conhecido como componente social, visa identificar aspectos ligados à população. Tratando-se do ambiente externo, uma das principais forças a ser monitorada pelas organizações é a população, isso devido ao fato de que o mercado é composto por pessoas. Assim, as empresas devem estar atentas ao tamanho (número) e a taxa de crescimento da população, também a distribuição etária, e aos níveis educacionais das pessoas.

O Brasil possui de acordo com o Censo do IBGE de 2010 190.732.694 habitantes, destacando-se assim como a 5ª nação mais populosa do planeta<sup>1</sup>, e segundo o IBGE a estimativa da população Brasileira calculada para o ano de 2014 é de 202.768.562 pessoas<sup>2</sup>. Ainda de acordo o IBGE o Brasil apresenta uma área territorial de 8.515.767, 049 Km<sup>3</sup>, a qual é dividida em vinte e seis unidades federativas, além do Distrito Federal, sendo o maior estado brasileiro o Amazonas, com uma área de 1.559.148,890 km<sup>3</sup>, que supera a soma dos territórios das regiões

---

<sup>1</sup> Disponível em: <http://blog.planalto.gov.br/censo-2010-populacao-brasileira-esta-mais-velha-e-chega-a-190-755-799/>, 10 de Abril de 2015.

<sup>2</sup> Disponível em: [ftp://ftp.ibge.gov.br/Estimativas\\_de\\_Populacao/Estimativas\\_2014/estimativas\\_2014\\_TCU.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Estimativas_de_Populacao/Estimativas_2014/estimativas_2014_TCU.pdf), 10 de Abril de 2015.

<sup>3</sup> Disponível em: [http://www.ibge.gov.br/home/geociencias/cartografia/default\\_territ\\_area.sht](http://www.ibge.gov.br/home/geociencias/cartografia/default_territ_area.sht), 10 de Abril de 2015.

Sul e Sudeste. E estado de menor extensão territorial, o Sergipe, com uma área 21.918,493 km<sup>2</sup> <sup>3</sup>.

Ao observar-se uma série histórica dos dados populacionais brasileiros podemos perceber que o crescimento demográfico do país tem diminuído seu ritmo de crescimento, que era alto até as décadas de 1960. O recenseamento realizado no ano de 1940 indicava uma população de 41.236.315 pessoas, em 1970 eram 93.129,037 habitantes, em 1991 foram contabilizadas 146.825.475 pessoas, em 2000 o número era de 169.590.693 habitantes, e em 2010 a contagem populacional indicou 190.755.799 pessoas<sup>4</sup>. Os dados do IBGE estimam que no ano de 2050 o Brasil conte com uma população de mais ou menos 260 milhões de pessoas, e que a expectativa do Brasileiro passará dos atuais 77 anos em média para 81,3 anos em média.

Quanto à densidade demográfica, os dados do Censo do IBGE de 2010 indicam uma densidade de pouco mais de 22 habitantes/km<sup>2</sup> sendo esta inferior à média do planeta. Ainda de acordo com os dados do IBGE é possível observar que o Brasil não foge a regra mundial, onde as mulheres compõem a maioria da população, no recenseamento de 2010 51,08% da população era composta por mulheres, ante 48,92% de homens. Quanto à localização geográfica da população, o censo de 2010 indica que a grande maioria reside em áreas urbanas, sendo um total de 160,8 milhões de pessoas, ante os 29,8 milhões que residem no campo.

O Estado de Santa Catarina é considerado privilegiado, tanto em termos de diversidade humana, como pela sua exuberante diversidade geográfica composta por belas praias de areias brancas, matas tropicais e serras com temperaturas negativas.

Santa Catarina apesar de sua pequena área territorial de apenas 95.733,978 Km<sup>2</sup> apresenta uma alta densidade populacional de 65,27 hab/Km<sup>2</sup> <sup>5</sup> se comparada à densidade populacional do Brasil que é de apenas 22,43 hab/Km<sup>2</sup>. Segundo dados do censo 2010 do IBGE o estado apresentava uma população de 6.248.436 habitantes distribuídos em seus 295 municípios<sup>5</sup>.

Ao analisar uma série histórica de dados obtidos nos censos do IBGE, observa-se que a população catarinense apresentou no ano de 2010 um crescimento de 16,6% desde o censo demográfico realizado em 2000. Ainda de

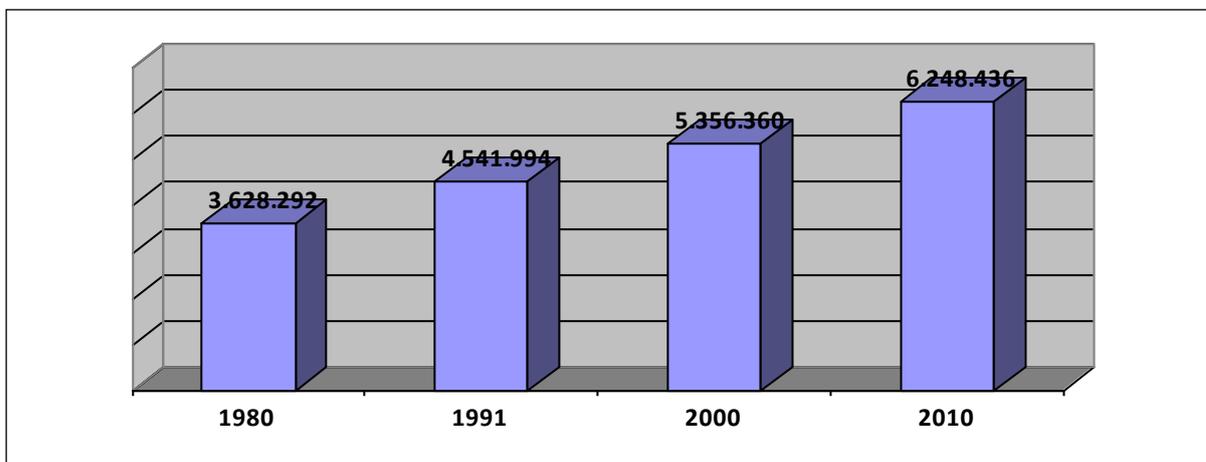
---

<sup>4</sup> Disponível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Demografia\\_do\\_Brasil](http://pt.wikipedia.org/wiki/Demografia_do_Brasil), 10 de Abril de 2015.

<sup>5</sup> Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/estadosat/perfil.php?sigla=sc>, 10 de Abril de 2015

acordo com os mesmos dados é possível afirmar que a população do Estado de Santa Catarina é equivalente a 3,3% da população Brasileira. O gráfico (2) a seguir apresenta a evolução populacional do estado nos últimos anos.

Gráfico 2 – Evolução Populacional no Estado de Santa Catarina



Fonte: IBGE, 2010.

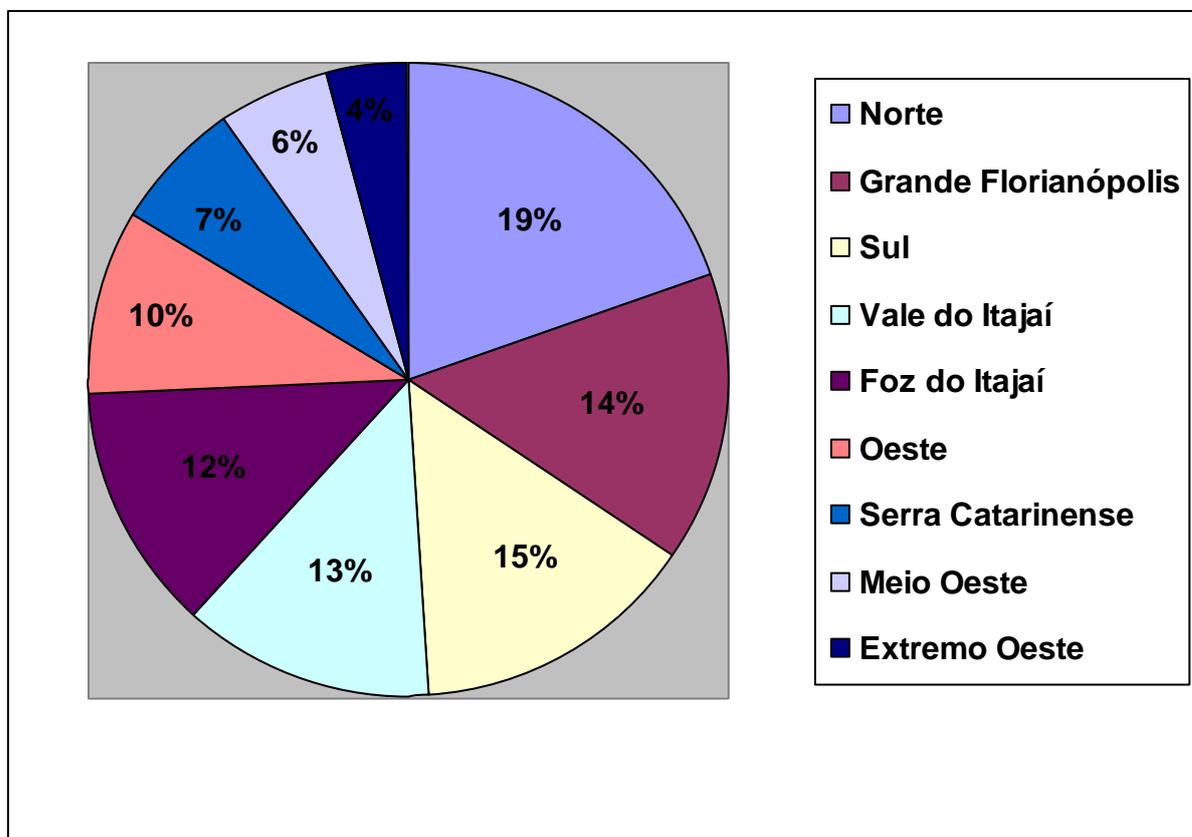
A distribuição da população Catarinense por gênero, segundo os dados do IBGE extraídos do censo de 2010, apontou que no estado os homens eram em número de 3.100.360, o que representa 49,6% da população, e as mulheres eram em um total de 3.148.076 representando 50,4% das pessoas do estado. Do total de pessoas residentes e domiciliadas em Santa Catarina a grande maioria reside em áreas urbanas, sendo 5.247.913 pessoas o que representa aproximadamente 84% dos habitantes, ante os 16% de Catarinenses que residem no meio rural, totalizando 1.000.523 pessoas.

Quanto à faixa etária da população, esta habitualmente é dividida em três categorias, sendo, jovens com idade entre 0 e 19 anos, adultos com idade entre 20 e 59 anos, e idosos com 60 anos ou mais. Adotando esta classificação, no Estado em 2010, os jovens representavam 30,5% da população os adultos 59,0% e os idosos 10,5%. Ainda quanto à faixa etária da população é importante analisar a população economicamente ativa, que se caracteriza por abranger todos os indivíduos de determinada localidade que, em tese, estariam legalmente aptos ao trabalho. Os dados extraídos do censo 2010 do IBGE revelam que em Santa Catarina 56,7% da população esta apta ao trabalho.

O SEBRAE/SC (2013b) adota uma divisão do estado de Santa Catarina em nove macrorregiões, sendo: Norte, Grande Florianópolis, Sul, Vale do Itajaí, Foz do Itajaí, Oeste, Serra Catarinense, Meio Oeste e Extremo Oeste. Utilizando a

metodologia de divisão territorial adotada pelo SEBRAE, o gráfico (3) a seguir apresenta um resumo dos principais dados demográficos do Estado<sup>6</sup>.

Gráfico 3 – Distribuição da População Catarinense



Fonte: Sebrae, 2013b.

A macrorregião do Extremo Oeste é formada por 34<sup>7</sup> municípios que segundo o Censo 2010 do IBGE juntos possuem uma população de 260.223 habitantes, o equivalente a 4,16% da população do Estado. Comparando os censos de 2000 e 2010 é possível observar que a macrorregião apresentou um crescimento populacional na ordem de 2% entre os dois recenseamentos.

De acordo com o SEBRAE (2013c) a Macro Região do Extremo Oeste apresenta uma extensão territorial de 6.473,80 km<sup>2</sup>, o que corresponde a 6,76% do território estadual, e sua densidade populacional fica bem abaixo da média estadual, com apenas 40,20 hab/km<sup>2</sup>. Em sua colonização há a predominância de colonizadores gaúchos de origem alemã e italiana.

A distribuição da população da macrorregião do Extremo Oeste por gênero, segundo os dados do IBGE extraídos do censo de 2010, apontou que os homens

<sup>6</sup> Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/portalsebare/ufs/sc/artigos/santa-catarina-em-números>, 10 de Abril de 2015.

<sup>7</sup> Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sebrae/portal%20sebrae/anexos/macrorregiao%20-%20extremo%20oeste.pdf>, 10 de Abril de 2015.

eram em número de 131.022, o que representa 50,35% da população, e as mulheres eram em um total de 129.201 representando 49,65% das pessoas da região, através da análise de gênero é possível perceber que na região a maioria das pessoas é do sexo masculino, ao contrário do que ocorre em âmbito estadual e nacional, onde a maioria das pessoas é do sexo feminino. Ainda quanto à questão de localização/residência, através da análise dos dados do IBGE foi possível afirmar que do total de pessoas residentes 58,12% residem no meio urbano totalizando um total de 151.240 indivíduos, ante 41,88% que residem no meio rural, totalizando 108.983 pessoas. Em uma comparação entre a Macro Região e o Estado, foi possível visualizar que há uma grande diferença entre a localização territorial das pessoas, uma vez que em âmbito estadual a grande maioria reside na cidade, já em âmbito regional o número de pessoas residentes no campo e na cidade é muito próximo.

Quanto à faixa etária da população, utilizando a mesma divisão anteriormente utilizada é possível descrever que a maioria da população regional era composta em 2010 segundo os dados do censo do IBGE por pessoas adultas com idade entre 20 e 59 anos, que representavam 56,4% do total, em seguida os jovens com 30,2% e por fim os idosos que somavam 13,4% da população. Ainda quanto à faixa etária da população é importante analisar a população economicamente ativa, que de acordo com os dados extraídos do censo 2010 do IBGE revelam que na macrorregião Extremo Oeste Catarinense 62,9% da população esta apta ao trabalho.

O município de Cunha Porã foi fundado em 20 de julho de 1958, por colonizadores gaúchos, especialmente aqueles de origem alemã e italiana. O município situa-se na macrorregião Extremo Oeste de Santa Catarina. A cidade localiza-se as margens da BR 158, rodovia esta que liga os estados do rio Grande do Sul ao Paraná. De acordo com a Prefeitura Municipal de Cunha Porã (2013)<sup>8</sup>, hoje em função dos desmembramentos de municípios ocorridos no passado, o município possui uma área territorial de 217,87 Km<sup>2</sup>. O município é composto pela sede urbana e por mais 30 comunidades/localidades distribuídas em seu interior, e tem seus limites geográficos ao norte com o município de Maravilha e Modelo, ao sul com Palmitos, Caibi, Cunhataí e Riqueza, ao Oeste com Iraceminha e ao Leste com Saudades.

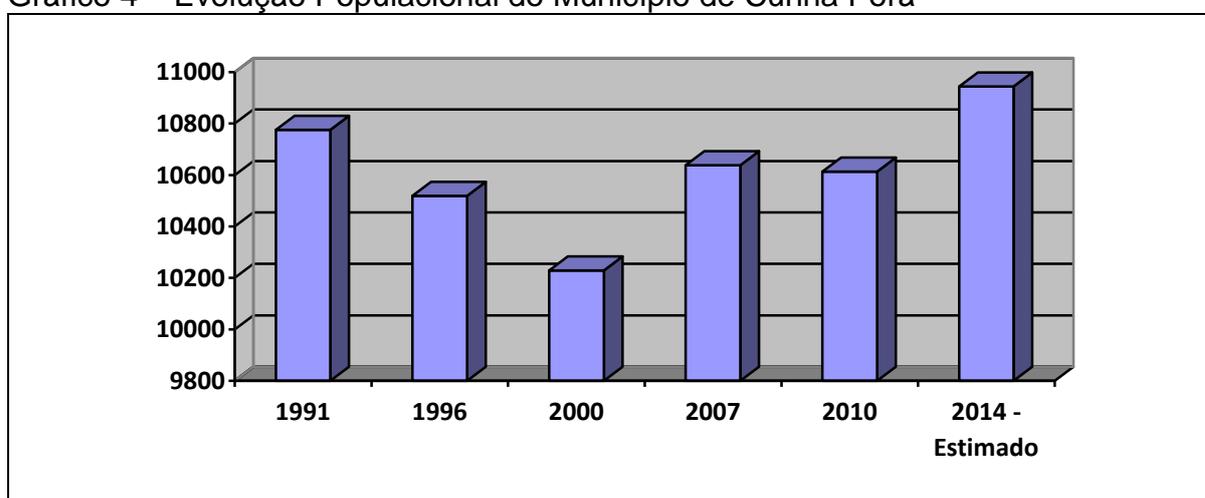
---

<sup>8</sup> Disponível em: <http://www.cunhapora.sc.gov.br/cms/pagina/ver/codMapaltem/12223>, 10 de Abril de 2015.

O município de Cunha Porã possui uma área territorial de 217,915 km<sup>2</sup>, e uma densidade demográfica de 48 habitantes por km<sup>2</sup>, a qual é bem inferior à média estadual e levemente superior a média regional<sup>9</sup>.

A população do município de Cunha Porã apresentou, no ano de 2010, um crescimento de 3,75% desde o censo demográfico de 2000. De acordo com o censo 2010 do IBGE, em 2010 a população da cidade alcançou o número de 10.613 habitantes. Segundo o SEBRAE/SC<sup>5</sup> a população do município representa 0,17% da população total do estado. O gráfico apresentado a seguir apresenta a evolução populacional do município nos últimos censos realizados pelo IBGE.

Gráfico 4 – Evolução Populacional do Município de Cunha Porã



Fonte: Sebrae, 2013d; IBGE, 2010; IBGE, 2014.

Quando analisada a taxa média de crescimento da população, o comparativo dos dados dos Censos Demográficos do IBGE demonstram que o município de Cunha Porã apresentou, entre os anos de 2000 e 2010 uma taxa média de crescimento populacional na ordem de 0,38% conforme gráfico (4) anteriormente exposto e quadro (3) apresentado a seguir.

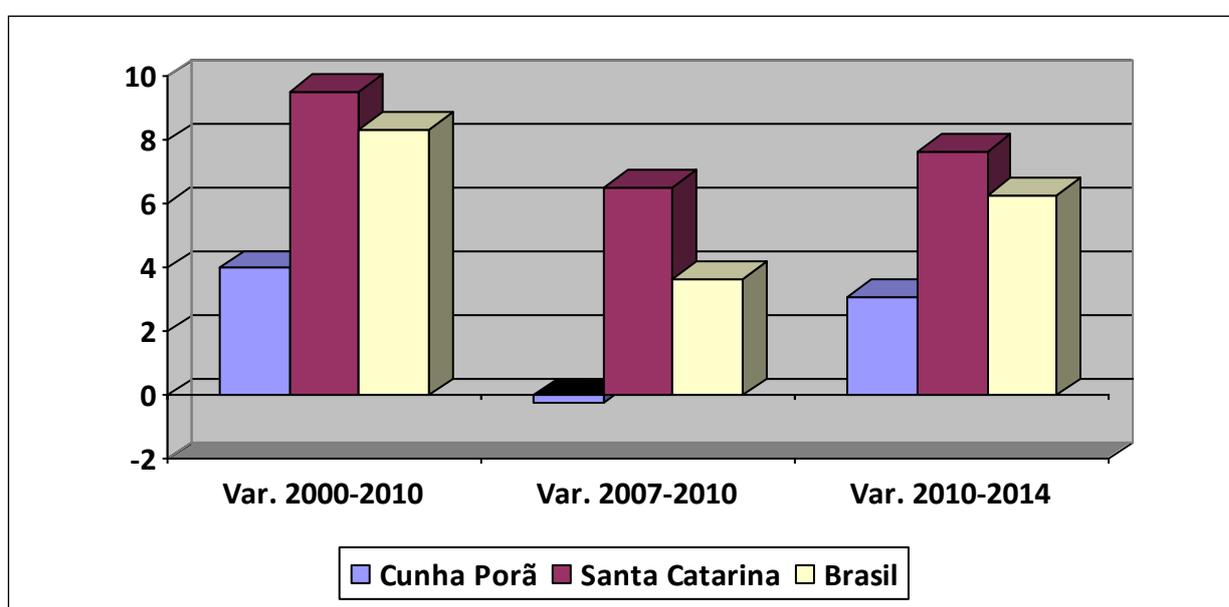
<sup>9</sup> Disponível em: [http://atendimento.sebrae-sc.com.br/projetos/portal\\_sebraep-sc/uploads/pdfs-municipios/relatorio-municipal-cunha-pora.pdf](http://atendimento.sebrae-sc.com.br/projetos/portal_sebraep-sc/uploads/pdfs-municipios/relatorio-municipal-cunha-pora.pdf), em 10 de Abril de 2015.

Quadro 3 – Variação Populacional entre os Anos 2000 e 2010

Ano	Cunha Porã	Santa Catarina	Brasil
2000	10.229	5.356.360	169.799.170
2007	10.638	5.866.252	183.987.291
2010	10.613	6.248.436	190.755.799
2014 – Estimado	10.944	6.727.148	202.768.562
Variação 2000 – 2007	4,00	9,52	8,36
Variação 2007 – 2010	- 0,24	6,51	3,68
Variação 2010 – 2014	3,12	7,66	6,30

Fonte: IBGE, 2010.

Gráfico 5 - Variação Populacional entre os Anos 2000 e 2010



Fonte: IBGE, 2010.

A distribuição da população por gênero, segundo dados do IBGE extraídos do Censo Populacional 2010, apontou que no município, os homens representavam a minoria da população com 49,54% ante 50,46% das mulheres. Ainda quanto à localização das pessoas, o censo de 2010 aponta que mais de 3/5 da população reside na zona urbana do município. O quadro (4) a seguir apresenta a evolução populacional quanto ao gênero e localização do domicílio.

Quadro 4 – Distribuição da População Cunhaporense quanto ao Gênero e Localização

Ano	Gênero		Localização	
	Homem	Mulher	Urbana	Rural
1980	8.201	7.854	3.440	12.615
1991	5.231	5.395	4.565	6.211
2000	5.060.	5.169	5.287	4.942
2010	5.258	5.355	6.519	4.094

Fonte: Sebrae, 2013d.

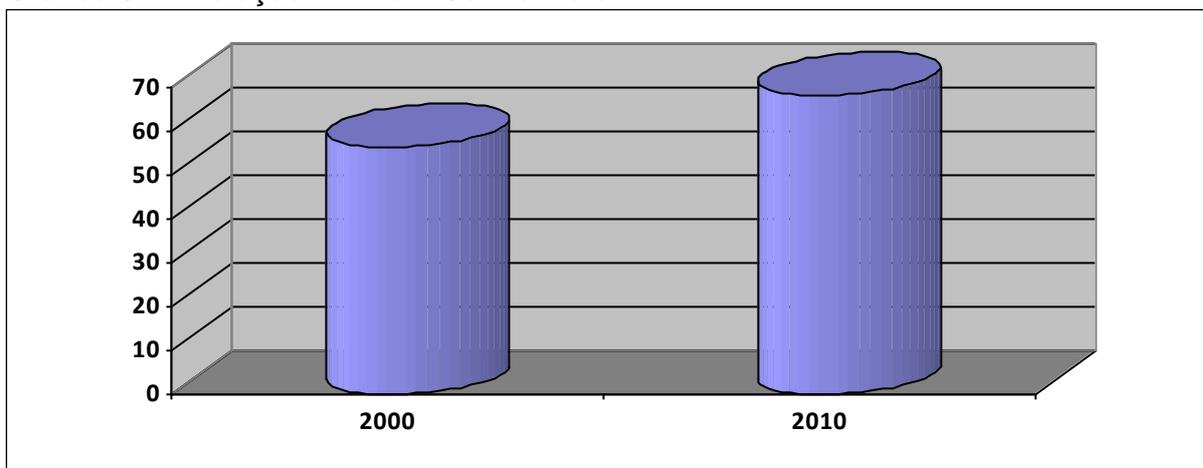
O conhecimento da faixa etária de uma população é de suma importância, isso porque é através dela que será possível calcular o percentual de pessoas aptas ao trabalho. De acordo com o SEBRAE (2013) a estrutura etária de uma população, habitualmente é dividida em três faixas: os jovens, que compreendem desde o nascimento até os 19 anos de idade, os adultos, que são as pessoas com idade entre os 20 e os 59 anos de vida, e os idosos, pessoas com 60 anos ou mais. Utilizando esta divisão é possível descrever a faixa etária dos Cunhaporenses em 2010 como, jovens 27,4% da população, adultos com 57,5% dos habitantes e os idosos com 15,1%.

Ainda relacionado à idade da população é importante mencionar o percentual da população economicamente ativa (PEA), que de acordo com o IBGE<sup>10</sup> compreende o potencial de mão-de-obra com que pode contar o setor produtivo de determinada região ou localidade, incluindo a população ocupada que são aquelas pessoas que em determinado período de referência possuíam emprego ou trabalho, e a população desocupada que é representada pelo contingente de pessoas que não tinham trabalho ou emprego num determinado período de referência, mas estavam dispostos a trabalhar e, portanto buscavam um emprego. O gráfico (6) a seguir apresenta o PEA do município para os anos de 2000 e 2010 tomando por base a metodologia do IBGE.

<sup>10</sup> Disponível em:

<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme/pmemet2.shtm>, em 10 de Abril de 2015.

Gráfico 6 – Evolução PEA em Cunha Porã



Fonte: IBGE, 2010; Sebrae, 2013d.

Conforme apresentado pelo gráfico, no decorrer dos anos entre os dois censos do IBGE de 2000 e 2010 o índice da população economicamente ativa no município de Cunha Porã cresceu 11,6%, passando de 56,4% em 2000 para 68,1% em 2010.

#### 5.5.1.2 Componente Econômico

No componente econômico a análise de variáveis econômicas e de grande relevância na tomada de decisão sobre investimentos e ações a serem implantadas, uma vez que produtos como autopeças e serviços de reparação mecânica não são artigos de primeira necessidade, portanto apresentam maior susceptibilidade ao balanço da economia. O volume de negócios, principalmente no comércio varejista, é reflexo direto da renda dos consumidores, sendo esta diretamente influenciada pelas políticas monetária, creditícia e cambial adotadas pelo governo.

Um importante fator para a análise do ambiente econômico é o Produto Interno Bruto (PIB), que é caracterizado pelo total da soma de valores de bens e serviços produzidos em determinada região (país, estado ou município) em determinado período de tempo (mês, trimestre, ano)<sup>11</sup>. O PIB Brasileiro vem apresentando crescimento desde o ano 2009, ano da crise mundial, em que o PIB Brasileiro teve uma ligeira retração de -0,2%. Em 2010, ano seguinte à crise, o PIB do Brasil apresentou um grande crescimento de 7,6%, fechando o ano com valores correntes de R\$ 5.675 trilhões. Nos anos seguintes 2011, 2012, 2013 e 2014 o PIB Brasileiro vem apresentando resultados inferiores ao apresentado em 2010, mesmo

<sup>11</sup> Disponível em: <http://www.infoescola.com/economia/produto-interno-bruto/>, 12 de Abril de 2015.

assim, o PIB do Brasil apresenta-se positivo, com valores correntes de R\$ 4.143 trilhões em 2011, R\$ 4.400 trilhões em 2012, R\$ 4.840 trilhões em 2013 e R\$ 5.520 trilhões em 2014<sup>12, 13</sup>. O gráfico (7) a seguir apresenta a evolução do Produto Interno Bruto Brasileiro nos últimos dez anos.

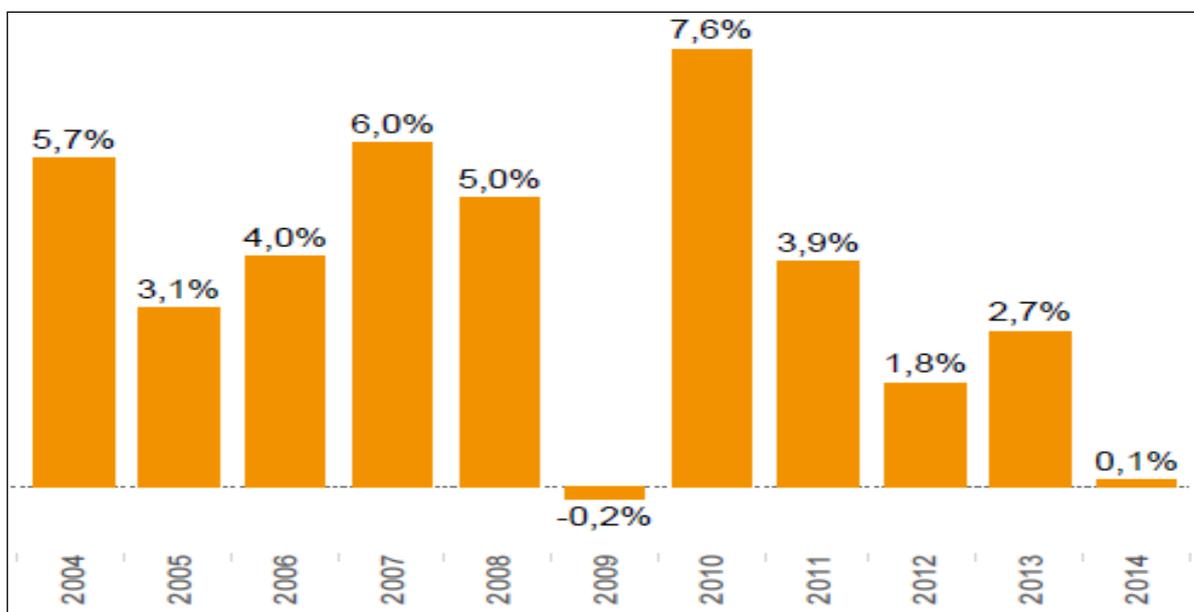


Gráfico 7 – Evolução do PIB Brasileiro nos Últimos 10 Anos.

Fonte: Folha de São Paulo, 2015.

Segundo dados do IBGE, o PIB do Estado de Santa Catarina atingiu o montante de R\$ 177.276 trilhões, representando 3,9% do PIB Brasileiro, assegurando ao estado a 6ª posição ranking nacional. Com relação ao PIB per capita, os dados do IBGE revelam que o Estado de Santa Catarina apresenta um valor de R\$ 27.775, 81, o que confere ao estado o 5º lugar no ranking nacional, ainda é possível perceber que dentre os três estados da região Sul, Santa Catarina apresenta o maior PIB per capita. O quadro (5) a seguir apresenta o PIB em valores correntes, e o PIB per capita de todas as unidades da federação<sup>14</sup>.

<sup>12</sup> Disponível em: <http://br.advfn.com/indicadores/pib>, 12 de Abril de 2015.

<sup>13</sup> Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/03/1608985-pib-cresce-01-em-2014-aponta-ibge.shtml>, 12 de Abril de 2015.

<sup>14</sup> Disponível em: [loja.ibge.gov.br/produtos-em-destaque/produto-interno-bruto-dos-municipios-2012.html](http://loja.ibge.gov.br/produtos-em-destaque/produto-interno-bruto-dos-municipios-2012.html), em 12 de Abril de 2015.

Quadro 5 – PIB dos Estados Brasileiros

Unidade Federativa	PIB R\$ Trilhões	Ranking	Part. Nac.	População	PIB Per Capita R\$
São Paulo	1.408.904	1º	32,10%	41.901.219	R\$ 33.624,41
Rio de Janeiro	504.221	2º	11,50%	16.231.365	R\$ 31.064,63
Minas Gerais	403.551	3º	9,20%	19.855.332	R\$ 20.324,58
Rio G. do Sul	277.658	4º	6,30%	10.770.603	R\$ 25.779,21
Paraná	255.927	5º	5,80%	10.577.755	R\$ 24.194,79
<b>Santa Catarina</b>	<b>177.276</b>	<b>6º</b>	<b>4,00%</b>	<b>6.383.286</b>	<b>R\$ 27.771,85</b>
Distrito Federal	171.236	7º	3,90%	2.648.532	R\$ 64.653,00
Bahia	167.727	8º	3,80%	14.175.341	R\$ 11.832,33
Goiás	123.926	9º	2,80%	6.154.996	R\$ 20.134,26
Pernambuco	117.340	10º	2,70%	8.931.028	R\$ 13.138,48
Espirito Santo	107.329	11º	2,40%	3.578.067	R\$ 29.996,30
Pará	91.009	12º	2,20%	7.792.561	R\$ 11.678,96
Ceará	90.132	13º	2,20%	8.606.005	R\$ 10.473,12
Mato Grosso	80.830	14º	1,80%	3.115.336	R\$ 25.945,87
Amazonas	64.120	15º	1,50%	3.590.985	R\$ 17.855,78
Maranhão	58.820	16º	1,30%	6.714.314	R\$ 8.760,34
Mato G. do Sul	54.471	17º	1,20%	2.505.088	R\$ 21.744,32
Rio G. do Norte	39.544	18º	0,90%	3.228.198	R\$ 12.249,46
Paraíba	38.731	19º	0,90%	3.815.171	R\$ 10.151,88
Alagoas	29.545	20º	0,70%	3.165.472	R\$ 9.333,43
Rondônia	29.362	21º	0,70%	1.590.011	R\$ 18.466,50
Sergipe	27.823	22º	0,60%	2.110.867	R\$ 13.180,93
Piauí	25.721	23º	0,60%	3.160.748	R\$ 8.137,51
Tocantins	19.530	24º	0,40%	1.417.694	R\$ 13.775,67
Amapá	10.420	25º	0,20%	698.602	R\$ 14.914,84
Acre	9.629	26º	0,20%	758.786	R\$ 12.690,32
Roraima	7.314	27º	0,20%	469.524	R\$ 15.577,13
Brasil	4.392.094	-	100,00%	193.946.886	R\$ 22.645,86

Fonte: IBGE, 2012a.

Dentro deste contexto de análise, é preciso também identificar e analisar os fatores da economia local onde esta instalada a empresa, neste sentido, o PIB do município de Cunha Porã no ano de 2012 foi de R\$ 263.508<sup>15</sup> milhões, representando um acréscimo de 22,6% ante os R\$ 214.948<sup>16</sup> milhões do ano de 2011. Ainda com relação ao PIB do município é importante destacar o PIB per capita que no ano de 2012 foi de R\$ 24.693,81<sup>15</sup>.

Ao analisar o Produto Interno Bruto, é importante saber qual a composição do mesmo, o gráfico (8) apresenta a composição e evolução do PIB do município.

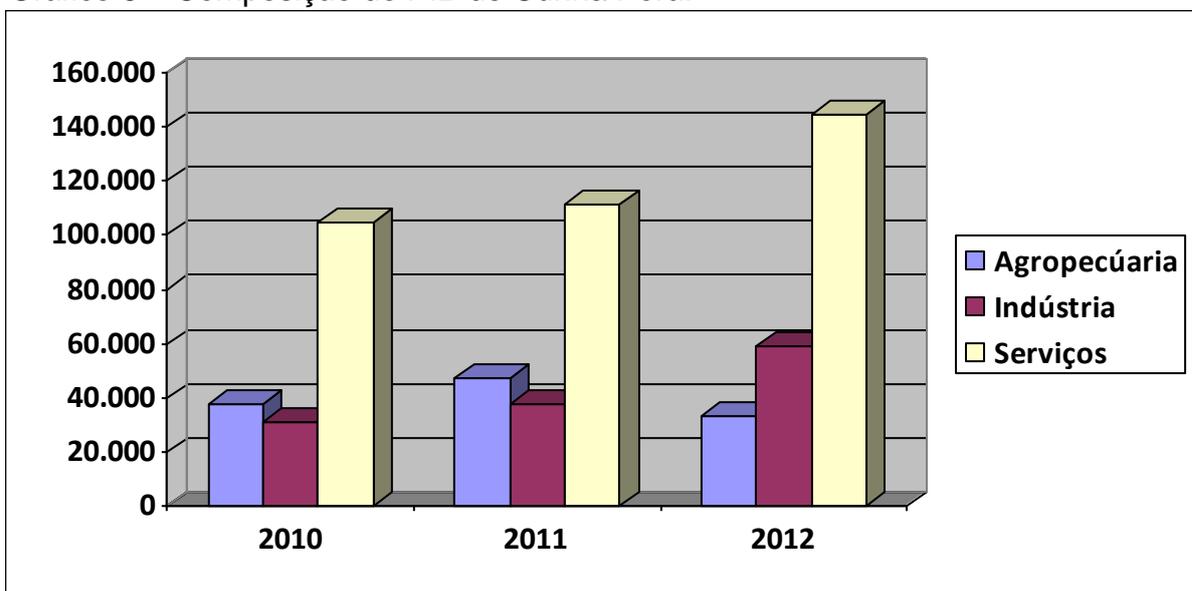
<sup>15</sup> Disponível em:

<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=420470&idtema=134&search=santa-catarina|cunha-pora|produto-interno-bruto-dos-municipios-2012>, em 12 de Abril de 2015.

<sup>16</sup> Disponível em:

<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/temas.php?lang=&codmun=420470&idtema=125&search=santa-catarina|cunha-pora|produto-interno-bruto-dos-municipios-2011>, em 12 de Abril de 2015.

Gráfico 8 – Composição do PIB de Cunha Porã.



Fonte: IBGE, 2011e 2012b.

Na análise econômica, é de grande importância analisar o setor de negócios da organização, no caso deste estudo o agronegócio. O agronegócio é um setor estratégico para a economia brasileira, representando aproximadamente 23%<sup>17</sup> do PIB nacional, no ano de 2014 este setor de mercado teve um crescimento em torno de 6%<sup>17</sup>, crescimento este bem diferente daquele apresentado pela economia como um todo. De acordo com especialistas, as perspectivas para o agronegócio no ano de 2015, são boas, embora não seja tão bom quanto o desempenho apresentado em 2014, projeta-se um crescimento em torno de 2,8%<sup>18</sup> ante o decréscimo de 1%<sup>19</sup> projetado para a economia como um todo.

Ainda na análise econômica, outro fator de grande importância que deve ser analisado diz respeito à taxa de juros. No caso do Brasil, um dos fatores que impede o maior crescimento do país e sua economia é a alta taxa de juros praticada pelo governo Brasileiro. O Brasil continua sendo o campeão mundial dos juros altos, em meados de Maio de 2015 a taxa básica de juros da economia brasileira, conhecida como Selic apresentou um índice de 13,15%<sup>20</sup> ao ano. O governo afirma que a taxa

<sup>17</sup> Disponível em:

[http://www.cepea.esalq.usp.br/comunicacao/Cepea\\_Perspectivas%20Agroneg2015\\_relatorio.pdf](http://www.cepea.esalq.usp.br/comunicacao/Cepea_Perspectivas%20Agroneg2015_relatorio.pdf), em 12 de Abril de 2015.

<sup>18</sup> Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/agronegocios/noticia/2014/12/pib-do-agronegocio-do-brasil-deve-crescer-28-em-2015-preve-cepea.html>, em 12 de Abril de 2015.

<sup>19</sup> Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/noticia/2015/04/brasil-vai-frear-crescimento-da-america-latina-em-2015-mostra-fmi.html>, em 12 de Abril de 2015.

<sup>20</sup> Disponível em: <http://www.bcb.gov.br/htms/selic/selicdia.asp>, em 15 de Maio de 2015.

de juros alta é necessária para manter sob controle a inflação. Segundo o índice INPC medido pelo IBGE a inflação apresentou índices de crescimento nos anos de 2010, 2011, 2012, 2013 e 2014 de 6,5%, 5,84%, 5,91% e 6,41% respectivamente, para o ano de 2015 a projeção é de 7%<sup>21</sup>.

De acordo com o jornal Folha de São Paulo, a atual inflação brasileira é considerada alta, e com o desempenho apresentado no ano de 2014 o Brasil passou a posição de 6ª maior inflação do planeta<sup>22</sup>. A taxa de inflação elevada é prejudicial para a economia de uma nação, uma vez que esta pode gerar diversos problemas e distorções econômicas, como desinvestimento, desvalorização da moeda nacional, queda do consumo e especulação financeira.

### 5.5.1.3 Componente Sócio/Cultural

Na análise do ambiente externo, faz-se necessário que sejam analisadas as condições sociais e culturais da região onde a empresa esta situada, uma vez que as condições sócias e culturais exercem influência no comportamento de compra dos consumidores. As condições sociais relacionadas à população, já foram anteriormente descritas na análise demográfica, neste sentido, aqui será dada atenção especial na descrição dos comportamentos culturais da sociedade.

Neste sentido é possível avaliar que o comportamento cultural da população evolui ou modifica-se ao longo do tempo, e atualmente este comportamento é influenciado por fatores ligados ao conforto, tecnologia, praticidade e segurança, ou seja, no momento de compra os consumidores avaliam a existência ou não destes fatores nos produtos. Trazendo estas condições para a realidade da organização, faz-se necessária uma avaliação do processo evolutivo na fabricação do maquinário agrícola, ou seja, é importante analisar a tecnologia, a praticidade e o conforto oferecido pelas novas máquinas agrícolas.

A evolução tecnológica da agricultura trouxe consigo novos conceitos, sendo um dos mais discutidos atualmente o da agricultura de precisão (AP). O Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA) (2014) define a AP como “um sistema de gerenciamento agrícola baseado na variação espacial e temporal da unidade produtiva e visa o aumento de retorno econômico, à sustentabilidade e à

---

<sup>21</sup> Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/mercados/noticia/2015/01/mercado-ja-preve-inflacao-proxima-de-7-em-2015-o-maior-valor-em-11-anos.html>

<sup>22</sup> Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/03/1599501-taxa-de-inflacao-do-brasil-e-a-sexta-maior-do-mundo.shtml>, em 12 de Abril de 2015.

minimização do efeito ao ambiente”. Neste sentido Fontana (2010) comenta que a AP introduziu na agricultura diversas tecnologias como o SIG e o GPS.

No sentido de atender a essa demanda por tecnologia e as exigências dos produtores rurais, que buscam conforto, praticidade e segurança, em suas atividades cotidianas, as indústrias de máquinas agrícolas tiveram que inovar e lançar produtos com alta tecnologia embarcada. Neste sentido, o especialista de marketing do produto da CNH *latin américa*, Ricardo Malfitano ([entre 2010 e 2015]) destaca que as modernas máquinas agrícolas são dotadas de tecnologias que propiciam maior agilidade e conforto no trabalho, como; transmissão hidrostática, cabinas com ar condicionado, sistema de som e assento operado a ar, sistemas monitorados por módulos eletrônicos, GPS, sistemas eletro-hidráulicos acionados por painéis *touch screen*, painel de instrumentos totalmente digital, radar e monitores de performance integrados e outros.

O conhecimento destas tecnologias é de fundamental importância para as empresas de manutenção de máquinas agrícolas, uma vez que esta influenciará seu negócio, neste sentido a tecnologia pode ser tanto uma oportunidade como uma ameaça. A tecnologia pode ser uma oportunidade a partir do momento que a empresa tenha capital disponível para a aquisição destas tecnologias, e possua mão de obra capacitada para a manutenção desta tecnologia, em sentido oposto, a tecnologia pode ser vista como uma ameaça.

#### 5.5.1.4 Componente Político/Legal

A análise dos fatores políticos proporciona à organização meios para lidar com esta variável, que diz respeito às relações de poder, estabilidade, crescimento e desenvolvimento de uma nação.

De acordo com Romão, Carmo e Santos (2012) o governo da Presidenta Dilma Roussef buscou seguir a mesma linha de governo do seu antecessor Lula, caracterizado pelas baixas taxas de inflação, redução da taxa básica de juros da economia, considerável crescimento do PIB, redução do desemprego, diminuição da desigualdade social e liquidação da dívida externa do país. Porém, não foi exatamente o que aconteceu.

A presidenta Dilma iniciou seu primeiro mandato com uma economia relativamente equilibrada, com um crescimento de 7,5% ao ano, e com uma taxa de inflação de 6,5% no limite do teto da meta, naquele momento o principal desafio era

administrar o crescimento econômico sem aumentar a inflação<sup>23</sup>. Porém, a presidenta não conseguiu administrar o desafio, e o que se tem visto após 2011, é ano após ano o decréscimo do PIB e o aumento da inflação, fechando o ano de 2014 com o crescimento do PIB em 0,1%<sup>24 25</sup>.

Assim, o governo de Dilma Rousseff foi marcado pela desaceleração da economia nacional, aumento da inflação, aumento nas taxas de juros na tentativa de frear a inflação, continuação dos programas sociais que visam à inclusão e diminuição da desigualdade social e por escândalos em empresas estatais.

Dentre os programas lançados pelo governo Dilma destaca-se: o Brasil Maior, Brasil Sem Miséria, Mais Médicos, e o Pronatec. Além dos programas já citados, o governo Dilma Rousseff, aprimorou e expandiu dois importantes programas político/sociais que afetam diretamente a empresa, a saber, Mais Alimentos, e o Simples Nacional.

O Programa Mais Alimentos foi lançado em 2008 ainda no governo do então presidente Lula, buscando incrementar a produção e a produtividade, além de reduzir os custos de produção, elevando a renda da agricultura familiar, através do fornecimento de uma linha de crédito específica destinada à agricultura para a modernização da infraestrutura das unidades produtivas. O governo da presidenta Dilma ao longo de seus quase cinco anos vem ampliando o acesso ao programa que oferece crédito aos produtores rurais a taxas competitivas<sup>26</sup>.

O programa através da destinação de recursos para investimento em infraestrutura cria as condições necessárias para o aumento da produção e da produtividade rural. Esta linha de financiamento contempla projetos associados a todas as culturas e atividades agropecuárias<sup>30</sup>.

O limite de crédito oferecido pelo programa é de R\$ 150 mil por ano agrícola para cada produtor rural, sendo limitado ao valor de R\$ 300,00 mil no total. O crédito pode ser pago em até dez anos, com carência de pagamento de até três anos e juros de 2% ao ano, isto para o financiamento de máquinas e implementos. Se for para o financiamento de estruturas de armazenagem, o prazo de pagamento pode

<sup>23</sup> Disponível em: <http://pt.slideshare.net/manoelromao/governo-luladilma-uma-analise-economica-do-perodo>, em 16 de Abril de 2015.

<sup>24</sup> Disponível em: [http://brasil.elpais.com/brasil/2015/03/27/politica/1427458565\\_874347.html](http://brasil.elpais.com/brasil/2015/03/27/politica/1427458565_874347.html) e a inflação em 6,41%, em 16 de Abril de 2015.

<sup>25</sup> Disponível em: <http://g1.globo.com/economia/noticia/2015/01/inflacao-fecha-2014-em-641.html>, em 16 de Abril de 2015.

<sup>26</sup> Disponível em: <http://www.mda.gov.br/sitemda/secretaria/saf-mais/sobre-o-programa>, em 16 de Abril de 2015.

chegar até 15 anos, com até três anos de carência. Para o financiamento de atividades de suinocultura, avicultura e fruticultura o valor do crédito liberado pode chegar até R\$ 300 mil para cada produtor. Ainda para operações com valores inferiores a R\$ 10 mil o juro é de 1% ao ano<sup>30</sup>.

Outro Programa criado pelo governo federal que influencia a empresa diretamente é o Simples Nacional. Criado pela Lei N° 9.317 de 5 de Dezembro de 1996 e regulamentado pelas Leis Complementares N° 123 de 14 de Dezembro de 2006 e Lei N° 127 de 14 de Agosto de 2007, visa a apuração e o recolhimento de impostos e contribuições da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, mediante um regime único de arrecadação. O Simples Nacional é definido pelas referidas leis como “um regime especial unificado de arrecadação de tributos e contribuições devidos pelas microempresas e empresas de pequeno porte”.

De acordo com as referidas leis podem optar em participar do Simples Nacional todas as empresas autorizadas em lei, e com faturamento anual máximo de até R\$ 3.600.000,00. A guia de recolhimento único de tributos do Simples Nacional contempla impostos como, IRPJ, IPI, CSLL, COFINS, PIS/PASEP, INSS, ICMS, e ISS.

Em Dezembro de 2014 o governo federal publicou uma resolução que amplia os ramos de atividades que poderão passar a optar pelo simples nacional a partir de Janeiro de 2015. Dentre as novas atividades que poderão optar por este regime de apuração fiscal, enquadram se aquelas ligadas à produção e comercialização atacadista de refrigerantes, corretagem de seguros e imóveis, e atividades de natureza intelectual, além de microempreendedores individuais, como; diaristas, guarda-costas, transportador intermunicipal e vigilante independente<sup>27</sup>.

Entre os principais benefícios e vantagens oferecidos pelo Simples Nacional as micro e pequenas empresas destacam-se, tributação com alíquotas favorecidas e progressivas, de acordo com a receita bruta auferida, cálculo simplificado do imposto a ser recolhido, apurado com base na aplicação de alíquotas unificadas, fixadas em lei, incidentes sobre uma única base, a receita bruta mensal, dispensa a pessoa jurídica do pagamento das contribuições instituídas pela União, destinadas ao Sesc, ao Sesi, ao Senai, ao Senac, ao Sebrae, e seus congêneres.

---

<sup>27</sup> Disponível em: <http://exame.abril.com.br/pme/noticias/resolucao-amplia-atividades-com-acesso-ao-simples-nacional>, em 16 de Abril de 2015.

Apesar de prometidas há vários anos pelos governantes do Partido dos Trabalhadores (Lula e Dilma) as reformas trabalhistas, tributária e política ainda não saíram do papel. Diante das novas promessas espera-se que nesta nova gestão as ditas reformas sejam executadas para proporcionarem ao Brasil e as empresas brasileiras maior produtividade e capacidade competitiva, ou seja, estas reformas, especialmente a diminuição na carga tributária possibilitará as empresas maior crescimento e produção, desencadeando um processo de crescimento ao país, através do aumento da produtividade, crescimento na geração de empregos, geração de renda e aumento do poder de compra.

Há ainda outros fatores políticos que travam os negócios e os investimentos no Brasil, como a falta de segurança pública e os baixos investimentos em infraestrutura. Outra questão importante dentro da conjuntura política nacional é a questão do Imposto Sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) onde qualquer elevação na alíquota exerce reflexos diretos no desempenho financeiro das organizações.

O componente legal visa proteger o cliente, através do estabelecimento de leis e diretrizes de proteção ao consumidor. Quem compra um produto ou serviço, pode e deve reclamar se a mercadoria comprada não atender a parâmetros mínimos de qualidade estabelecidos, ou ainda se esta for entregue em quantidade inferior a compra. O Código de Defesa do Consumidor criado pela Lei Nacional N<sup>o</sup> 8.078 de 11 de Setembro de 1990 que dispõe sobre a proteção do consumidor e da outras providências, estabelece normas de proteção e defesa do consumidor, de ordem pública e interesse social. A referida lei define o consumidor como, “toda pessoa física ou jurídica que adquire ou utiliza produto ou serviço como destinatário final”.

Além de observar a qualidade dos produtos comercializados em seu estabelecimento, o empreendedor deve atentar-se às normas do Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (INMETRO) especialmente em produtos importados. O Inmetro foi criado pela Lei Nacional N<sup>o</sup> 5.966, de 11 de Dezembro de 1973, com a incumbência de executar as políticas nacionais de metrologia e qualidade, e verificar a execução das normas técnicas e legais, no que se refere às unidades de medida, métodos de medição e qualidade dos produtos comercializados em território nacional<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> Disponível em: <http://www.inmetro.gov.br/inmetro/oque.asp>, em 17 de Abril de 2015.

Além dos itens já mencionados, no componente legal, a empresa deve atentar-se as exigências de órgãos municipais para seu funcionamento, ou seja, a empresa precisa ter o alvará de licença para funcionamento emitido pelo fisco municipal, e o alvará de funcionamento junto ao Corpo de Bombeiros.

#### 5.5.1.5 Componente Tecnológico

O componente tecnológico abrange o conjunto de conhecimento necessário para a obtenção de determinado fim, a tecnologia exerce um papel muito importante na vida material e nos padrões de pensamento e conduta das pessoas. A tecnologia influencia de maneira significativa no tipo de produto a ser produzido, e na maneira como os serviços serão prestados, esta se refere também aos equipamentos utilizados, e a maneira como a organização será gerida.

A tecnologia é considerada como um fator do ambiente externo que exerce grande influência nos negócios, isto porque as mudanças tecnológicas são ligeiras e muitas vezes extremas, sendo assim rapidamente sentidas pelas organizações.

Neste sentido é de fundamental importância que a empresa acompanhe as tendências em desenvolvimento de máquinas e implementos agrícolas, e dos componentes (peças/partes) destas máquinas, beneficiando assim seus consumidores finais, que cada vez mais exigem produtos e serviços de qualidade a preços competitivos. Para atender a este novo perfil de cliente, torna-se cada vez mais fundamental que a empresa direcione seus investimentos em máquinas de alta tecnologia, que possibilitem a realização de serviços ágeis e precisos, oferecendo desta maneira serviços competitivos e com excelente qualidade.

A tecnologia de gestão em uma organização precisa oferecer um sistema de controle de estoque eficiente, visto que grande parte da lucratividade em qualquer comércio varejista está atrelada a organização e disponibilidade de estoque. O sistema de gerenciamento precisa ser integrado, confiável e eficiente, para que assim possa disponibilizar informações de toda a organização com agilidade, confiança e veracidade. Os resultados das vendas devem oferecer informações práticas e ágeis ao setor de compras, para que este possa avaliar e identificar os produtos com maior rotatividade.

Outras ferramentas tecnológicas que vem ganhando importância no mercado organizacional, dizem respeito a *home page* e mais recentemente as redes sociais, isto porque tais ferramentas servem tanto como canal de vendas, como ferramenta

de marketing. O endereço eletrônico e as redes sociais além de divulgarem a empresa e seus produtos e serviços eletronicamente, demonstram que a empresa segue as inovações tecnológicas. Neste contexto, é possível observar que concorrentes com maior tempo de mercado como Pippi Máquinas e MM Sperandio já disponibilizam um portal que além de divulgar a empresa serve como um canal de venda e relacionamento com o cliente.

#### 5.5.1.6 Componente Ecológico

O componente ecológico trata da análise dos fatores ambientais que influenciam a organização e seu setor de negócios, como legislação ambiental vigente, nível de desenvolvimento ambiental, e características ambientais.

Neste sentido, para fins deste estudo faz-se necessária a análise da legislação ambiental vigente, observando a seguinte lei nacional, Lei N<sup>o</sup> 12.651 que trata do código florestal brasileiro, e a Resolução N<sup>o</sup> 357 do Conama que refere-se ao lançamento de efluentes no ambiente. Há ainda que atentarem-se as características do ambiente que podem influenciar o setor, como há disponibilidade de terras para o cultivo agrícola, e as condições do clima como chuvas e tempestades.

No setor do agronegócio há que se respeitar a Lei Federal N<sup>o</sup> 12.651 de 25 de Maio de 2012 que institui o Código Florestal Brasileiro, e estabelece as normas gerais sobre a proteção da vegetação, áreas de preservação permanente e as áreas de reserva legal. A referida lei estabelece que toda propriedade rural destine 20% de sua área total para a criação de uma reserva legal, ou seja, 20% da área de terra devem ser constituídas de mata, por vezes esta obrigação legal é percebida como uma ameaça ao setor, uma vez que esta obrigatoriedade reduz a área agricultável das propriedades rurais.

Ainda quanto à questão ambiental empresas que lançam no ambiente efluentes, como é o caso da empresa em estudo devem observar o que trata a Resolução do Conama N<sup>o</sup> 357 de 17 de março de 2005. Tal resolução dispõe sobre a classificação dos corpos de água e diretrizes ambientais para o seu enquadramento, bem como estabelece as condições e padrões de lançamento de efluentes, e dá outras providências. Neste sentido, como a empresa trabalha com a substituição de óleo nas máquinas agrícolas, há de respeitar o que trata esta resolução quanto ao lançamento deste tipo de efluentes no ambiente, de acordo

com esta resolução a empresa é obrigada a tratar seus efluentes através de um sistema específico de separação de água e óleo, sob pena de multa e reparação do dano ambiental caso não cumpra o estabelecido.

Há ainda que observar as questões relacionadas ao clima, como chuvas, sol, e tempestades, uma vez que as intempéries relacionadas ao clima podem ocasionar uma quebra de safra o que afeta diretamente o desempenho da organização.

### **5.6.2 Análise Setorial**

Nesta etapa do diagnóstico estratégico externo são observados e analisados fatores que afetam diretamente a organização em seu mercado, ou seja, neste momento são analisados fatores externos que a organização possui algum nível de influência e controle, observam-se aspectos ligados à concorrência, clientela, fornecedores e agências de regulação do negócio, buscando identificar oportunidades e ameaças que possam influenciar o negócio. A descrição destes aspectos/fatores será realizada sob a ótica do modelo das cinco forças competitivas de Porter, que analisa a ameaça de entrantes potenciais, a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes, a pressão por produtos substitutos, o poder de negociação dos compradores e o poder de negociação dos fornecedores.

#### **5.6.2.1 Entrantes Potenciais**

Na análise da ameaça de entrantes potenciais observou-se que no mercado regional de atuação da empresa os dois principais concorrentes da AgriAlpha encontram-se instalados no próprio município de Cunha Porã. O que se percebe na região, é que não existe a entrada frequente de novos concorrentes no setor de manutenção de máquinas agrícolas, porém no setor de colheitas percebe-se que existe com maior frequência a entrada de novos concorrentes, principalmente por parte de agricultores que adquirem sua própria colheitadeira e passam a prestar o mesmo serviço da empresa.

Se uma nova empresa desejar entrar no mercado de manutenção de máquinas agrícolas, além de arcar com as barreiras de entrada, irá deparar-se com a reação esperada dos concorrentes estabelecidos, além é claro da necessidade de apresentar uma estratégia competitiva coerente, eficaz e com algum diferencial em relação aos concorrentes.

A entrada de um novo concorrente no setor depende das seguintes barreiras de entrada:

- a) **Economia de escala:** a economia de escala no setor, esta centrada principalmente no poder de venda da empresa existente, uma vez que quanto maior o poder de venda, maior o volume de compra junto aos fornecedores. E, quanto maior o volume de compra, maior será o poder de barganha junto ao fornecedor para conseguir preços mais baixos, assim, o preço mais baixo de compra garante maior competitividade para a empresa. Um novo entrante possivelmente não terá um volume grande de compras, logo não conseguirá um preço baixo para competir no mercado.
- b) **Diferenciação de produtos/serviços:** para barrar a entrada de novas empresas no setor, a empresa existente precisa diferenciar seus produtos e serviços. Uma maneira de diferenciação seria a excelência no atendimento e nos serviços prestados, buscando a fidelização dos clientes. Um novo entrante precisará adotar uma estratégia de diferenciação melhor que a estratégia das empresas existentes para estabelecer vínculo com os consumidores, porém, essa estratégia normalmente tem altos custos de implantação, especialmente em marketing, se o novo entrante não dispuser de capital para tal, esta sujeito a não entrar no mercado.
- c) **Necessidades de Capital:** a maioria das empresas existentes atua no setor há alguns anos, e, portanto, já adquiriu credibilidade junto a seus credores e clientes, e com isso a acumulação de capital para novos investimentos, ou ainda, uma empresa existente tem maior facilidade em captar recursos para investimentos. Um novo entrante deverá dispor de ampla quantidade de capital para investimentos, uma vez que além dos valores necessários ao desenvolvimento da marca, e dos recursos necessários para a montagem da loja, terá outros custos iniciais como: aquisição de grande quantidade inicial de mercadorias normalmente com pagamento à vista, custos de desenvolvimento da equipe de vendas, custos de compra ou locação do ponto comercial e custos com aquisição de equipamentos.
- d) **Custos de mudança:** não existem significativos custos à mudança do consumidor, porém, o consumidor por já conhecer a empresa atuante tem determinada preferência por esta, seja pela tradição que a

empresa possui, pelo vínculo de ter se estabelecido primeiro ou pelos serviços diferenciados que está oferece, isso requer de um novo entrante grande esforço para romper esta preferência.

- e) **Acesso aos canais de distribuição:** o acesso aos canais de distribuição não caracteriza uma fonte de barreira de entrada.
- f) **Política Governamental:** não há a princípio nenhuma regulação do governo que possa impedir novos entrantes no setor.

Diante da análise, ficou perceptível que não existe no setor de atuação da empresa práticas vigorosas de retaliação aos novos entrantes no mercado.

#### 5.6.2.2. Concorrentes

A intensidade da rivalidade entre os concorrentes afeta a competitividade da empresa no mercado, pois esta exige da organização a capacidade de oferecer produtos de qualidade a preços baixos, ou produtos e serviços diferenciados que demandam de maiores investimentos. A decisão de compra no segmento esta diretamente ligada ao grau de relacionamento e satisfação dos consumidores para com a empresa. Este relacionamento é mantido, seja pela variedade de produtos que empresa disponibiliza, pela qualidade de seus produtos e serviços, pelo preço atraente, e pela confiança no profissionalismo da organização. No entanto, a publicidade é uma ferramenta de mercado muito usada pelas organizações para divulgar sua marca e seus produtos, e criar vínculo com os clientes. Nesta análise foi possível observar que as organizações presentes neste mercado fazem alguns investimentos em publicidade, enquanto a AgriAlpha pouco se utiliza desta ferramenta.

Para ser competitivo e manter-se no mercado é preciso ir além da estratégia inicial de preços baixos e produtos com qualidade, é preciso ser diferente e atraente aos olhos do consumidor. Ser diferente significa permitir que o cliente pudesse agregar valor e com isso encantar-se com a organização. Dentro deste contexto observa-se que as organizações, inclusive a AgriAlpha estão preocupadas em agregar novos produtos e serviços ao seu portfólio, no intuito de diferenciar-se do restante do mercado.

Os concorrentes da empresa AgriAlpha são: mecânicas de máquinas agrícolas, mecânicos autônomos, comércios de peças para máquinas agrícolas, concessionárias de máquinas agrícolas e prestadores de serviço autônomos

(colhedores). No mercado de atuação da empresa são identificados tanto concorrentes diretos como indiretos que disputam mercado com a empresa.

Alguns dos principais concorrentes da empresa serão apresentados no quadro (6) a seguir.

Quadro 6 – Concorrentes da AgriAlpha

<b>Concorrente</b>	<b>Endereço</b>	<b>Descrição</b>	<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
Mecânica Agrícola do Beto	Rodovia BR 282, Trevo – Cunha Porã/SC	Atua no ramo de comercialização de peças para a reparação de máquinas agrícolas, e oferece serviços de reparação mecânica em todas as marcas e modelos de máquinas, como, colheitadeiras, tratores pulverizadores, plantadeiras, etc.	- Comércio e Prestação de Serviços - Sede Própria - Boa Localização	- Baixo Nível de Estoque - Falta de Mão de Obra Especializada - Baixa Qualidade na Execução dos Serviços
Mecânica Agrícola Cunha Porã	Avenida Santa Catarina, Centro – Cunha Porã/SC	Atua na reparação de máquinas agrícolas, e oferece serviços de reparação mecânica em todas as marcas e modelos de máquinas, como, colheitadeiras, tratores pulverizadores, plantadeiras, etc.	- Boa Localização - Realiza todos os tipos de serviços - Preço baixo	- Não trabalha com comércio de peças - MDO Despreparada - Serviços de Baixa Qualidade
Rodomac	Rua Wily Barth – Centro – São Miguel do Oeste/SC	Atua no ramo agropecuário com venda de insumos, rações e medicamentos. É concessionário autorizado New Holland atuando no comércio de colheitadeiras e tratores. Comercializa peças e componentes, e presta serviços de reparação mecânica.	- Exclusividade na distribuição CNH, - Disponibilidade de Capital, - Número considerável colaboradores.	- Preço elevado nos produtos, - Distante de Cunha Porã, - Elevado nível de burocracia.
MM Sperandio	Rua Waldemar Rangrab – São Jorge – São Miguel do Oeste/SC	É concessionário autorizado Massey Ferguson. Atua no ramo de comercialização de produtos MF como tratores colheitadeiras e plantadeiras. Comercializa peças e presta serviços de reparação mecânica.	- Distribuição exclusiva Massey Ferguson, - Manutenção especializada MF.	- Valor elevado nos produtos, - Distante de Cunha Porã.
Colhedores Autônomos	Interior do Município de Cunha Porã	Produtores rurais que possuem colheitadeira própria e prestam serviços de colheita.	- Preços Competitivos, - Colheitadeiras boas	- Não fornecem nota fiscal, - Conhecimento reduzido do trabalho.

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2015.

Além dos concorrentes descritos no quadro acima, existem ainda outras empresas que concorrem no mercado com a AgriAlpha, porém estas se situam em municípios de maior distância da empresa, como por exemplo, em Chapecó/SC, e por tanto representam pouca ameaça de concorrência à empresa estudada.

#### 5.6.2.3 Produtos/Serviços Substitutos

A pressão por produtos substitutos no comércio de peças para máquinas agrícolas é considerada baixa, isto porque para a manutenção das máquinas é necessário à utilização dos produtos conforme catálogo original. O que existe neste mercado e a substituição de produtos originais da montadora por produtos “não originais” de segunda linha ou paralelos como são conhecidos.

#### 5.6.2.4 Clientes

O poder de barganha dos compradores manifesta-se no mercado de manutenções e peças agrícolas de forma tímida, ou seja, há um poder de barganha explícito, porém este é pequeno. Também é sabido, que por natureza o consumidor procura barganhar, através da compra/aquisição de produtos com qualidade a baixos preços o que necessariamente, obriga as empresas a ofertarem produtos a preços competitivos para não perderem participação de mercado.

Os clientes são os *stakeholders* de maior interesse no negócio de qualquer organização, visto que eles serão os responsáveis pela compra dos produtos e serviços que trarão lucratividade para o desenvolvimento e crescimento da empresa. No setor de atuação da AgriAlpha, como os produtos em tese não possuem diferenciação, os compradores buscam barganhar através do preço e do nível de serviços oferecidos.

Os clientes em potencial em uma empresa como a AgriAlpha que atua no setor de manutenção de máquinas agrícolas e de prestação de serviços de colheita são todas aquelas pessoas físicas e jurídicas que cultivam o solo e para tanto utilizam máquinas agrícolas. Na empresa são clientes todas aquelas pessoas que buscam um serviço qualificado de manutenção em máquinas agrícolas, e um serviço diferenciado de colheita de grãos.

Os clientes da AgriAlpha são em sua grande maioria pessoas físicas, agricultores familiares que residem na zona rural do Município de Cunha Porã e arredores. Além destes, a empresa também possui alguns clientes espalhados em

outras regiões Brasileiras, como produtores rurais de grande porte situados no planalto Catarinense e no estado do Mato Grosso do Sul. A empresa possui ainda alguns clientes pessoas jurídica, para os quais são prestados serviços de manutenção em máquinas agrícolas e de terraplanagem.

O esforço da organização é de encontrar novos mercados/clientes em outras regiões ainda não atendidas visando à realização de novos contratos especialmente nos serviços de colheita de grãos, para aumentar a sua participação no mercado. Proporcionando assim, um crescimento da empresa, aumentando a sua área de atuação e sua fatia de mercado.

Como no setor de atuação da empresa não existem grandes custos de mudança envolvidos, o bom atendimento, a qualidade o preço e o apego emocional tornam-se os principais fatores determinantes para a retenção de clientes. Neste sentido, a empresa sempre tem buscado oferecer serviços personalizados, a preços competitivos, com qualidade superior, e agilidade em um ambiente agradável para a retenção de seus clientes.

#### 5.6.2.5 Fornecedores

O poder de negociação dos fornecedores está atrelado à quantidade de fornecedores existentes em uma indústria, e a sua importância no desempenho da organização. A AgriAlpha assim como, a grande parte das empresas atuantes neste segmento de mercado trabalha com um grande número de fornecedores. Dada a quantidade de empresas fornecedoras, poucos são os poderes que elas conseguem impor ao mercado. No entanto, obviamente existem fornecedores ou grupos de fornecedores que exercem algum poder sobre seus compradores, isto porque tais empresas já conquistaram seu espaço no mercado e são detentoras de algum nível de credibilidade pela qualidade de seus produtos, pelos seus preços competitivos e pelo bom atendimento oferecido.

Em função da grande concorrência que há entre os fornecedores, geralmente o poder de barganha é determinado pelas empresas compradoras, visto que o volume de compra é determinante na negociação de preços. Outro fator importante para as empresas atuantes no setor de autopeças agrícolas é a pluralização dos fornecedores em todo o território nacional.

As indústrias de peças e componentes para máquinas agrícolas não estão centradas em apenas uma única região, mesmo que em algumas regiões haja uma

concentração maior destas. Os fornecedores da AgriAlpha estão espalhados em sua maioria nas regiões Sul e Sudeste do Brasil, nos Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e São Paulo. Além das indústrias nacionais, há ainda um percentual de fornecedores que vem crescendo nos últimos anos que são os importadores.

A China, com um vasto parque industrial e com indústrias altamente competitivas que oferecem produtos com preços baixos, e a Europa com indústrias altamente competitivas principalmente pela sua qualidade tem despertado o interesse de empresas nacionais em comercializar seus produtos. No caso da empresa estudada são apenas cinco os fornecedores que disponibilizam em seus catálogos produtos importados dos continentes supracitados.

Além dos fatores preço e qualidade já citados, há ainda outros fatores que influenciam a decisão de escolha dos fornecedores, como por exemplo, à distância, o prazo de entrega, e o serviço de logística, que necessitam ser avaliados pelos compradores para que estes fatores não venham a comprometer o cronograma das atividades da empresa e a sua imagem frente a seus clientes.

A padronização e documentação dos critérios de seleção de fornecedores por uma empresa, aliados a um sistema de gestão de estoque eficiente são fatores que contribuem para a minimização dos custos, e posteriormente aumento da competitividade da empresa no mercado.

A empresa conta atualmente com uma vasta lista de fornecedores, sendo aproximadamente 50 empresas, que fornecem a organização todos os tipos de peças e componentes para as mais diversas marcas e modelos de máquinas agrícolas existentes no mercado. Os fornecedores da empresa são em sua maioria indústrias de médio porte que produzem e comercializam as peças diretamente ao varejista, eliminando desta forma a figura do atacadista no processo. Além das indústrias, a empresa também faz compras de fornecedores atacadistas, que na sua maioria são empresas que possuem a distribuição exclusiva de alguma marca ou produto, como por exemplo, a Redepeças que é distribuidora exclusiva MWM. O quadro (7) abaixo apresenta alguns dos fornecedores da empresa, bem como sua localização e área de atuação.

Quadro 7 – Principais Fornecedores da AgriAlpha

<b>Fornecedor</b>	<b>Tipo de Fornecedor</b>	<b>Produtos Fornecidos</b>	<b>Endereço</b>
Abrascort	Atacado	Correntes e Correias Gates	Rua Francisco Szurek, 170 – CIC – Curitiba/PR
Acrel	Atacado e Varejo	Mangueiras	Avenida Fernando Machado, 2346 – Passo dos Fortes – Chapecó/SC
Brendler	Indústria	Peças para Colheitadeiras	Miguel L. S. Lota, A1 – Distrito Industrial – Cachoeira do Sul/RS
BRN Brasil	Atacado (Importados)	Discos	Avenida Brasil, 611 – Jardim Francisco Buzolin – Araras/SP
Carmax	Indústria	Cilindros de Embreagem e Freio	Rua 3 de Outubro, 411 – Rio Branco – Canoas/RS
Casa dos Rolamentos	Atacado e Varejo	Rolamentos e Retentores	Avenida Getúlio Vargas, 2247 – Passo dos Fortes – Chapecó/SC
Dimotor/Ditrator	Atacado (Importados)	Peças para Tratores	Rua Francisco Nunes, 1340 – Prado Velho – Curitiba/PR
HBA Sistemas Hidráulicos	Indústria	Comandos Hidráulicos	Rua Tenente Luiz C. Valejo, 380 – São Cristóvão - Curitiba
Maciel Distribuidora	Atacado	Lubrificantes	Rua Tiradentes, 134E – São Cristóvão – Chapecó/SC
MCL Peças Agrícolas	Indústria	Peças para Colheitadeiras e Plantadeiras	Avenida Presidente Kenedy, 3154 – Morada do Sol – Palotina/PR
Mepar	Atacado e Varejo	Parafusos	Avenida Fernando Machado, 3240D – Líder – Chapecó/SC
Metalurgica Imam	Indústria	Dedos e Navalhas de Corte	Horacio Rebello, 345 – Avai – Guarimir/SC
Planasul	Indústria	Peças para Plantadeiras	Rua Gumercindo Perucci, 194 – Boqueirão – Passo Fundo/RS
Rodapar	Indústria	Rodas	Rua das Indústrias, S/N – Distrito Industrial – Cascavel/PR

Redepeças	Atacado	Peças para Colheitadeiras e Tratores	Rodovia Leonardo Bialeck, 701 – Argentina – Criciúma/SC
Romar Mann	Indústria	Peças para Colheitadeiras e Plantadeiras	Rua Anizio Araujo e Silva, 92 – Centro – Independência/RS
Screw	Indústria	Barras e Helicoides	Ricardo Schaurich – 3861 – Industrial III – Cachoeira do Sul/RS
VV	Indústria	Peças para Colheitadeiras	Rua Ângelo Dourado, 240 – Anchieta – Porto Alegre/RS
Xanfil	Indústria	Filtros	Rua Goitacazes, 810 – Bela Vista – Xanxerê/SC

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2015.

Na escolha de seus fornecedores a AgriAlpha avalia alguns aspectos, como, preço, qualidade, prazo de pagamento, serviço de logística e condições de reposição. A empresa também busca sempre ter um número mínimo de dois fornecedores para cada tipo de peça, isto faz se necessário para que a organização não se torne refém de apenas um único fornecedor, e para que não ocorram faltas de mercadorias.

## 5.7 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO INTERNO

O estudo do ambiente interno da organização permite evidenciar os pontos fortes e fracos da organização dentro das áreas funcionais de atividade da empresa. Para o levantamento destas informações foi realizada uma entrevista junto aos dois gestores da organização (apêndice A), de forma a identificar a visão que estes possuem da organização. A constatação pela observação direta também foi importante, uma vez que, o acadêmico participa diretamente da organização, e por tanto possui livre acesso aos dados, colaboradores, e clientes.

A aplicação da análise interna foi dividida pelas áreas funcionais da organização, constituída pela organização/administração geral, área de recursos humanos, área de finanças, área de marketing, e pela descrição dos produtos e serviços.

### 5.7.1 Organização Geral

A área organizacional permite identificar a organização, sua filosofia e estrutura administrativa. Neste sentido, a AgriAlpha esta situada no município de Cunha Porã/SC. A empresa está no mercado há aproximadamente quatro anos, atuando com o comércio de peças para máquinas agrícolas, serviços de reparação e manutenção e máquinas agrícolas e prestação de serviços de colheita e transporte de grãos.

Na análise da organização como um todo, buscou-se analisar fatores relacionados ao uso da tecnologia (sistemas informatizados), padronização de métodos e processos, planejamento do negócio e estrutura física.

Quanto ao uso de tecnologias da informação, a empresa utiliza-se de um sistema comercial desenvolvido pela empresa gaúcha FPQ System, o sistema é denominado de OS Oficina Mecânica 4.0, sendo este composto de diversas funcionalidades como, cadastros gerais, compras, estoque, finanças, vendas e

ordem de serviço. Na observação direta realizada na empresa observou-se que as funcionalidades mais utilizadas do sistema comercial são aquelas relacionadas às vendas e ordens de serviço, observou-se ainda que o sistema possui limitações quanto a emissão de documentos fiscais, ou seja este não é integrado ao sistema de emissão de nota fiscal. As notas fiscais de venda de produtos são emitidas a partir de um software livre, o qual é utilizado apenas para esta função, quanto às notas de prestação de serviços, estas ainda são emitidas em blocos de papel, isso ocorre devido ao município de Cunha Porã não possuir convênio para a emissão de documentos fiscais de maneira eletrônica.

Tratando-se da padronização dos métodos e processos organizacionais, através das entrevistas e posteriormente pela observação direta percebeu-se que na empresa não existem registros dos métodos empregados para a realização das atividades, tampouco há a existência de um planejamento estratégico para orientar as ações e o rumo que a organização deve seguir.

Quanto à política de pagamentos a empresa permite ao cliente várias opções: cheque pré-datado e boleto para o pagamento das compras a prazo em até três (3) vezes (30, 60 e 90 dias) sem juros, pagamento à vista e depósito bancário. Para estes dois últimos tipos de pagamentos existe uma política de descontos de 3%. Outro fator relacionado à política de pagamentos, diz respeito à concessão de prazos de pagamentos especiais a alguns clientes, cabe salientar que esta não é uma regra, e, portanto, ocorre apenas quando em determinada situação de compra o cliente solicita um prazo de pagamento especial, essa demanda é encaminhada a gerência, que realiza a análise dos “fatores” financeiros do cliente (pagamentos, valor da compra, importância do cliente para a empresa) e decide pela concessão ou não do prazo diferenciado.

A estrutura da empresa é enxuta, está não possui um organograma definido e claro, e isso têm relação direta com as questões de poder e comunicação. O poder está claramente centralizado nas mãos de seus empreendedores. O sistema de autoridade da empresa é totalmente hierárquico, conduzido sempre pelos empreendedores que ocupam as funções de gerente e auxiliar administrativo. O processo de troca de informações entre os setores e colaboradores ocorre totalmente de maneira informal. Dificilmente existem reuniões entre os setores e a gerência para avaliarem a gestão da empresa e trocarem outras informações, o que existe neste sentido são conversas informais.

A empresa está orientada até o momento pela escola empreendedora, ou seja, seus líderes centralizam a estratégia da empresa e conduzem as atividades e a equipe para que seus objetivos sejam alcançados.

Dentro da análise da área organizacional pôde-se destacar como pontos fortes a estrutura enxuta da organização que facilita a tomada de decisões, e a utilização de sistemas informatizados, e como pontos fracos à centralização do poder, a ausência de manuais e métodos e a comunicação informal entre os setores, direção e colaboradores.

### 5.7.2 Recursos Humanos

Na área de recursos humanos foi constatado durante a pesquisa que a organização não possui um plano de cargos e salários definido e documentado, tampouco diretrizes para contratação e seleção de novos colaboradores. Assim, sempre que há necessidade de contratação de novos colaboradores é o gerente quem determina o perfil da vaga e executa o processo de seleção do novo colaborador.

De acordo com os dados obtidos nas entrevistas, os novos colaboradores devem preencher as seguintes características:

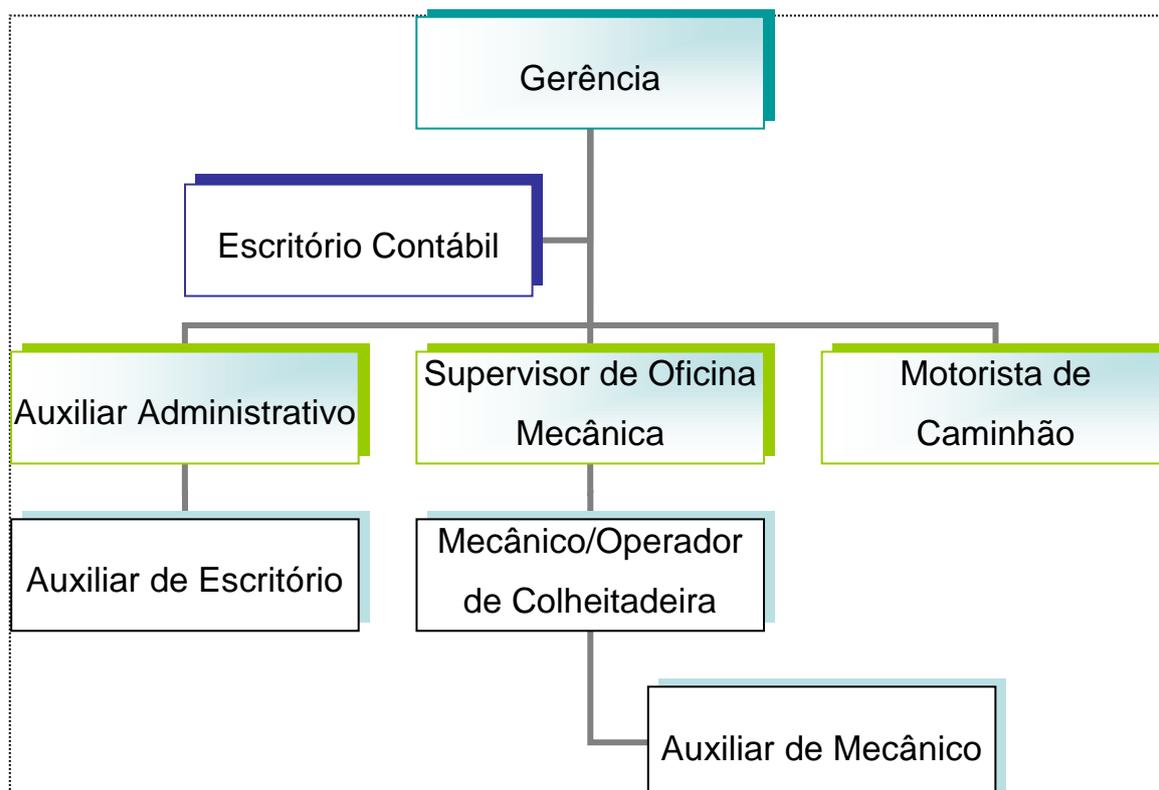
- a) **Auxiliar Administrativo:** homens com idade entre 18 e 30 anos, com alguma experiência em atividades administrativas e que preferencialmente estejam cursando técnico ou graduação em Administração.
- b) **Auxiliar de Escritório:** homens com idade a partir de 16 anos, que esteja cursando a partir do 1º ano do ensino médio, com conhecimentos básicos em informática e que tenham interesse em atuar na área administrativa.
- c) **Supervisor de Oficina Mecânica:** homens com idade a partir de 25 anos, com ensino médio completo, e experiência em mecânica e manutenção de máquinas agrícolas. Normalmente são promovidos do cargo de mecânico.
- d) **Mecânico/Operador de Colheitadeira:** homens com idade a partir dos 21 anos, com ensino médio completo, que possuam noções básicas em manutenção de máquinas e com Carteira Nacional de Habilitação na Categoria C.
- e) **Auxiliar de Mecânico:** homens com idade a partir dos 16 anos, que esteja cursando a partir do 1º ano do ensino médio e que possua interesse na área de manutenção de máquinas.

**f) Motorista de Caminhão:** homens com idade a partir dos 21 anos de idade, com ensino médio completo e Carteira Nacional de Habilitação C.

A empresa diz ter como política interna à valorização de seus colaboradores, dando a eles a oportunidade de crescimento profissional dentro da organização. Na observação feita, de fato, esta política tem se apresentado como verdadeira. A política de valorização, segundo os funcionários, aumenta a motivação pessoal e serve como um estímulo para o bom andamento das atividades. O exemplo mais recente ocorrido na empresa desta política é o caso de um dos atuais mecânicos/operador de colheitadeira que até o final do ano passado era auxiliar de mecânico. No entanto, o método utilizado na organização para a avaliação do desempenho dos funcionários caracteriza-se principalmente na observação da gerência, ou seja, não há definido parâmetros para a promoção, o que por vezes pode ocasionar a promoção de pessoas não pela sua competência, e sim por outros fatores como amizade e simpatia, isso pode vir a ocasionar o descontentamento de outros profissionais da organização.

De acordo com as observações realizadas e com a descrição dos gestores foi possível identificar que a área de recursos humanos é composta por nove (9) colaboradores distribuídos em dois setores, sendo administrativo e operacional. O setor administrativo é composto por três (3) colaboradores distribuídos em três funções, enquanto o setor operacional é composto por (6) colaboradores distribuídos em quatro diferentes funções. Além das funções internas, a empresa conta com uma assessoria Staff na área contábil. Os setores e funções podem ser mais bem observados no projeto de organograma apresentado a seguir.

Figura 7 – Organograma da Empresa



Fonte: Elaborado pelo Autor, 2015.

De acordo com os dirigentes, a empresa mantém um relacionamento aberto e muito próximo de seus funcionários, buscando sempre avaliar suas dificuldades e necessidades para encontrar um padrão de satisfação interna que será transferido na qualidade do atendimento e dos serviços prestados. Quanto às questões de remuneração e benefícios, como não existe uma política de cargos e salários definida, a remuneração dos colaboradores está vinculada ao valor base pago pelo comércio da região onde a empresa está instalada. Na questão dos benefícios, a empresa disponibiliza alimentação (lanches) aos seus colaboradores nos intervalos da jornada de trabalho pelo período da manhã e tarde, pagamento de comissões sobre os serviços realizados, porém este benefício é concedido apenas aos cargos de supervisor de oficina, mecânico e motorista de caminhão.

Outro benefício concedido aos funcionários diz respeito ao pagamento integral do INSS pela empresa, ou seja, não é descontado na folha de pagamento o valor referente ao INSS. Ainda tratando-se da remuneração, quando há a necessidade de horas extras estas são pagas aos colaboradores, ou seja, a empresa não se utiliza do banco de horas.

Outro fator importante dentro da área de recursos humanos que pode afetar o desempenho organizacional é o nível de rotatividade dos colaboradores, visto que um índice elevado de rotatividade aumenta os custos de seleção e treinamento, bem como atrapalha o desempenho da organização. Segundo a visão dos gestores a rotatividade na empresa é baixa, uma vez que em média ocorre à saída de apenas um colaborador anualmente, porém cabe salientar que esta não é calculada.

Outro fator importante, diz respeito à questão de treinamentos, na empresa não existe uma política de treinamentos definida, nem mesmo uma programação de cursos ou palestras que possam ser desenvolvidas para aprimorar a capacidade técnica dos colaboradores. Apesar de não ter uma política de treinamento, e nem mesmo uma verba definida para tal, segundo os gestores a empresa apoia toda e qualquer iniciativa que venha aprimorar o conhecimento de seus colaboradores.

Dentro da área organizacional de recursos humanos foi possível identificar como pontos fortes à política de promoção, a proximidade da gerência com os funcionários, e o pagamento de alguns benefícios, e como ponto fraco a falta de diretrizes específicas para o gerenciamento do capital humano, como por exemplo, ausência de um plano de cargos e salários, a falta de uma política de treinamentos e desenvolvimento, e a falta de critérios para a avaliação de desempenho.

### **5.7.3 Finanças**

A área de finanças organizacionais é considerada o pulmão de toda e qualquer organização, pois se está não tiver a capacidade de suprir todos os desembolsos e registrar lucros a empresa tende a falência no longo ou até mesmo no médio prazo. Esta área da empresa merece atenção especial em função da sua importância a todas as outras áreas da organização, por isto a necessidade de um planejamento financeiro utilizando-se de ferramentas de gestão como o fluxo de caixa, o orçamento empresarial e outros.

A necessidade de capital e o poder de barganha são fundamentais para o desenvolvimento dos negócios. No caso da empresa em estudo, isto não é diferente, a AgriAlpha necessita de considerável quantidade de capital para o desenvolvimento de suas atividades, quanto ao poder de barganha, este é pequeno na empresa, apresentando-se como uma das maiores dificuldades da área financeira, pois, como a empresa realiza compras em pequenas quantidades não consegue exercer

pressão sob seus fornecedores para a redução dos preços ou até mesmo para a concessão de prazos maiores para pagamento.

As finanças da empresa são controladas, e de responsabilidade dos gestores da organização, neste sentido, as atividades desenvolvidas nesta área dizem respeito a contas a receber e contas a pagar, que incluem atividades de cobrança, serviços de banco (depósitos, transferências e saques), emissão de boletos e pagamentos a fornecedores.

Através da análise de conteúdo das entrevistas realizadas com os gestores, foi possível perceber que a empresa não possui um planejamento financeiro estabelecido, e tampouco faz uso de ferramentas de gestão financeira como, por exemplo, o controle de caixa. O que existe na empresa é uma simples ferramenta (planilha) desenvolvida pela própria organização que prevê superficialmente para períodos futuros as entradas e principalmente saídas dos recursos financeiros. A empresa não possui definidas metas de vendas, prestação de serviços ou de redução dos custos.

Como já descrito anteriormente existem na empresa registros financeiros superficiais que são utilizados como ferramenta de apoio às decisões financeiras, no entanto, a existência de orçamentos de caixa ainda esta longe da realidade da organização.

Quanto à contabilidade da organização, esta é realizada por uma empresa terceirizada do município de Cunha Porã, desta forma, o sistema financeiro da empresa não esta integrado ao sistema contábil, dificultando assim a análise de índices financeiros que evidenciam a liquidez e o endividamento da empresa, o que por vezes acaba omitindo a real situação financeira da organização. Aliás, na observação direta evidenciou-se que a empresa não faz o uso de nenhum tipo de indicador financeiro. Outra fraqueza detectada na área financeira através da observação direta diz respeito ao princípio da entidade, separando o que é de propriedade da pessoa física dos gestores e o que de propriedade da pessoa jurídica, ou seja, as finanças dos gestores acabam-se misturando às finanças da organização.

Como já citado anteriormente, a empresa possui uma política de pagamentos diferenciada de seus concorrentes, oferecendo diversas opções de pagamentos, como, cheque pré-datado e boleto para o pagamento das compras a prazo em até três (3) vezes (30, 60 e 90 dias) sem juros, pagamento à vista e depósito bancário,

no caso de pagamento a vista à empresa oferece um desconto de 3% sobre o valor total.

Segundo os gestores, do volume total de vendas realizadas e de serviços prestados, o percentual recebido à vista gira em torno de 30% e o percentual recebido a prazo é de 70%. Ainda quanto à questão financeira, de acordo com os gestores 20% dos clientes são responsáveis por aproximadamente 80% do faturamento.

Dentro da análise da área financeira foi possível identificar como ponto forte a política de pagamentos, a qual se difere dos concorrentes especialmente pelos prazos oferecidos. E como pontos fracos, o pequeno poder de barganha com os fornecedores, à falta de planejamento financeiro, o não seguimento do princípio da entidade e a ausência de indicadores financeiros.

#### **5.7.4 Produtos/Serviços**

A área de produção da empresa permite identificar os produtos e serviços que a empresa oferece ao mercado. Por se tratar de um comércio, é possível inferir que a empresa não produz nenhum produto, porém comercializa produtos adquiridos de terceiros. A área produtiva neste sentido se resume a prestação de serviços mecânicos e de colheita.

Quanto ao comércio de peças para reposição em máquinas agrícolas, a empresa comercializa os mais diversos itens, como, correias, lubrificantes, engrenagens, parafusos e peças em geral. A empresa conta com uma lista de aproximadamente 4.000 mil itens, os quais são classificados de acordo com categoria e subcategoria de aplicação, e marca. Cabe salientar que a empresa não mantém todos estes itens em estoque, do total dos itens apenas 50% é mantido em estoque, os outros 50% são comercializados apenas sob encomenda.

Quanto à questão do preço dos produtos, este é definido com base nos preços de mercado, ou seja, define-se o preço com base nos preços da concorrência, logo pode-se afirmar que o valor dos produtos é muito semelhante aos ofertados pelo mercado. Nesta continuação, como os preços são muito próximos aos da concorrência à empresa busca diferenciar-se através dos prazos de pagamento, que são superiores aos ofertados pela concorrência. Os preços dos produtos não serão aqui descritos, devido a grande quantidade dos mesmos.

Na questão de serviços, a empresa oferece serviços de manutenção e reparação mecânica em máquinas agrícolas das marcas Valtra, Massey Ferguson, New Holland, John Deere e outras, assim, a empresa realiza serviços em colheitadeiras, tratores, plantadeiras, pulverizadores e demais equipamentos. Além dos serviços de mecânica, são oferecidos ainda serviços de solda diversa, e serviços de colheita e transporte de grãos. Os serviços oferecidos pela empresa podem ser visualizados no quadro (8) a seguir.

Quadro 8 – Serviços Prestados pela Empresa

<b>Serviço</b>	<b>Descrição</b>	<b>Valor (R\$)</b>
Mão de Obra	Mão de Obra relacionada à prestação de serviços mecânicos diversos, e a manutenção de colheitadeiras e tratores, pulverizadores e plantadeiras.	R\$ 45,00 p/hora, para serviços prestados internamente. R\$ 55,00 p/hora, para serviços prestados externamente.
Solda Mig	Serviço de soldas mig diversa.	R\$ 20,00 (valor mínimo)
Colheita de Grãos	Serviço de colheita de grãos diversos, como milho, soja e trigo, com equipamento de colheita modelo New Holland TC 57.	R\$ 280,00 p/hora
Colheita de Grãos	Serviço de colheita de grãos diversos, como milho, soja e trigo, com equipamento de colheita modelo John Deere 1550.	R\$ 400,00 p/hora
Transporte de Grãos	Serviço de transporte de grãos diversos, como milho, soja e trigo.	Variável, depende da distância. Normalmente entre R\$ 0,80 e R\$ 1,00 p/saca de 60 kg.
Revisão de Colheitadeira	Serviço de manutenção preventiva, revisão total de colheitadeira.	R\$ 4.000,00 (valor tabelado)
Troca de Óleo	Serviço de troca de óleo e filtros em tratores diversos.	R\$ 45,00 (valor tabelado)
Manutenção de Redução	Serviço de manutenção corretiva em redução final (roda) de colheitadeiras.	R\$ 300,00 (valor tabelado)
Manutenção de Descarregador	Serviço de manutenção corretiva em sistema de tubo de descarga do tanque graneleiro de colheitadeiras.	R\$ 300,00 (valor tabelado).

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2015.

Quanto à questão de preços, os serviços ofertados pela empresa possuem preços semelhantes aos da concorrência, porém, na visão dos gestores os serviços da empresa diferenciam-se pela sua qualidade superior.

Ainda tratando-se dos produtos e serviços comercializados pela empresa, durante a entrevista realizada com os gestores ficou evidente que não existe na

organização a definição de metas de vendas e de realização de serviços, observou-se ainda que não exista padronização quanto à realização dos serviços.

Na análise dos produtos e serviços da organização identificou-se como pontos fortes a oferta de produtos de qualidade, e a oferta de serviços de qualidade superior, e como pontos fracos preços semelhantes aos da concorrência, ausência de metas de vendas, e falta de estoque de alguns produtos.

### **5.7.5 Marketing**

A área de marketing permite identificar e conhecer o perfil e as necessidades dos clientes, o que é de fundamental importância para a empresa alcançar vantagem competitiva perante seus concorrentes, pois somente conhecendo seus clientes é que a empresa consegue agregar valor através da oferta de novos produtos e serviços.

Conhecer seus clientes requer da organização o uso de ferramentas de gestão apropriadas, tais como: a pesquisa de marketing e o cartão de fidelidade. No entanto, a empresa ainda não faz o uso deste tipo de ferramentas como apoio para a tomada de suas decisões.

Durante as entrevistas e observação direta ficou evidente que a empresa faz pouco uso das ferramentas de gestão do mercado, e, portanto foi possível afirmar que a empresa não possui um plano de marketing formalizado. As ações de propaganda são muito superficiais, e ao longo do ano resumem-se em apoio (patrocínio) a eventos realizados pela comunidade, e a distribuição de alguns brindes. Outra fonte de exposição de uma organização seria a utilização de meios eletrônicos como, a homepage e as redes sócias. A empresa não possui um website na internet, porém possui uma página no Facebook, na qual é apresentado o histórico da empresa e divulgados os produtos e serviços realizados pela mesma.

Ainda tratando-se do marketing, é importante a análise dos 4P,s, produto, preço, praça e promoção. Através da observação realizada e das informações obtidas nas entrevistas com os gestores foi possível descrever estes quatro pontos dentro da organização:

- Produto: os produtos comercializados pela organização são peças para máquinas agrícolas de excelente qualidade produzidas por grandes indústrias de renome nacional. Além destes, a empresa ainda comercializa serviços de manutenção em máquinas agrícolas, e

serviços de colheita de grãos, os quais são prestados com equipamentos de última geração.

- Preço: o preço dos produtos e serviços comercializados pela empresa é definido com base nos preços de mercado, ou seja, define-se o preço com base nos preços da concorrência, logo pode afirmar-se que o valor dos produtos e serviços é muito semelhante aos ofertados pelo mercado. De acordo com a gerência da empresa, como os preços são muito próximos aos da concorrência à empresa busca diferenciar-se através dos prazos de pagamento, que são superiores aos ofertados pela concorrência.
- Praça: a empresa esta situada em uma área estratégica do Município de Cunha Porã, muito próxima a seus clientes, e atende a clientes dos municípios situados na região Extremo Oeste Catarinense.
- Promoção: como já mencionado, muito pouco utilizado pela organização, resume-se a longo do ano em apoio a eventos promovidos pela comunidade e a distribuição de brindes.

Dentro da área funcional de marketing podem-se destacar como ponto forte a boa localização da empresa (praça) e como pontos fracos a falta de ferramentas para identificação dos clientes e a ausência de planejamento e investimentos em marketing para a divulgação da empresa.

## 5.8 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Os fatores críticos de sucesso correspondem às atividades da empresa que não podem dar errado de maneira alguma, pois falhas cometidas nestas atividades são inevitavelmente percebidas pelos clientes, em outras palavras o sucesso destas atividades garante o sucesso da organização, que é percebido pelo cliente.

Os fatores críticos de sucesso diagnosticados na empresa AgriAlpha foram: disponibilidade de produtos (peças), oferta de serviços de qualidade, mão de obra especializada, gerenciamento financeiro (capacidade de investimento), e equipamentos tecnológicos (colheitadeiras).

### 5.8.1 Identificação das Oportunidades, Ameaças Forças e Fraquezas

Após ter realizado a análise do ambiente interno e externo da organização é essencial identificar as oportunidades e ameaças do ambiente externo, bem como

as forças e fraquezas do ambiente interno da organização. As variáveis aqui identificadas são de suma importância, uma vez que é através do cruzamento destas variáveis na matriz SWOT que se obterá o real posicionamento da organização.

#### 5.8.1.1 Oportunidades

As oportunidades dizem respeito aos fatores do ambiente externo da organização que são favoráveis ao desenvolvimento da empresa no mercado. As oportunidades observadas no ambiente externo podem ser visualizadas no quadro (9) a seguir.

Quadro 9 – Identificação das Oportunidades – Forças Competitivas Favoráveis

Oportunidades – Forças Externas Favoráveis			
Oportunidades		Descrição	Peso
1	Crescimento da População	Como pode ser observado no ambiente demográfico, de modo geral a população nacional vem crescendo constantemente, esse fator afeta a empresa de maneira indireta, pois quanto maior o número de habitantes de uma localidade maiores serão as necessidades de produção de alimentos, e, portanto, maior será a necessidade de máquinas agrícolas para atender tal demanda.	2
2	Crescimento do Agronegócio	As projeções sobre a economia nacional não são nada favoráveis, porém a análise econômica revelou que quanto ao setor de atuação da organização, o agronegócio, apresenta boas perspectivas de crescimento.	4
3	Incentivo Governamental	O governo incentiva o setor agrícola brasileiro através de políticas de financiamento, oferecendo crédito para a modernização do agronegócio e compra de maquinário.	4
4	Pequena Quantidade de Concorrentes	A análise do microambiente revelou que existem poucos concorrentes no setor, isso facilita a expansão da organização através da conquista de novos clientes.	4
5	Grande Número de Fornecedores	Existe no mercado um grande número de fornecedores de peças de reposição para máquinas agrícolas, isto é positivo para a organização, pois assim a empresa não fica refém de um único fornecedor, ainda, dada a concorrência os fornecedores tendem a vender a preços inferiores.	2

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2015.

### 5.8.1.2 Ameaças

As ameaças dizem respeito aos fatores do ambiente externo da organização que são desfavoráveis ao desenvolvimento da empresa no mercado. As ameaças identificadas no ambiente externo podem ser visualizadas no quadro (10) abaixo.

Quadro 10 – Identificação das Ameaças – Forças Externas Desfavoráveis

Ameaças – Forças Externas Desfavoráveis			
Ameaças		Descrição	Peso
1	Estagnação da Economia	As projeções apontam uma retração da economia brasileira para 2015, isto é uma ameaça para a organização, prejudicando os investimentos previstos.	2
2	Aumento da Inflação e Taxa de Juros	As previsões apontam para os próximos anos altas de juros e inflação, é considerada uma ameaça, pois a inflação diminui o poder de compra do consumidor, e altas taxas de juros desestimulam os investimentos.	4
3	Poucas Barreiras à Entrada	Ameaça a organização no sentido de o setor permitir com certa facilidade a entrada de novos concorrentes.	4
4	Avanço Tecnológico	Considerada uma ameaça à medida que a empresa não disponha de capital suficiente para acompanhar este avanço. Ainda pode ser considerada uma ameaça no sentido de a organização não ter mão de obra qualificada para a manutenção da tecnologia.	2
5	Dependência do Clima	Considerada uma ameaça à medida que o clima não transcorra dentro de normalidade, podendo desta maneira através de uma seca ou do excesso de chuvas “quebrar a safra”. Uma quebra na safra significa redução das áreas de colheita, e menor poder de compra dos produtores rurais.	1

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2015.

### 5.8.1.3 Pontos Fortes

Os pontos fortes dizem respeito aos fatores do ambiente interno da organização que facilitam o desenvolvimento da empresa no mercado. Os pontos fortes identificados no ambiente externo podem ser visualizados no quadro (11) abaixo.

Quadro 11 – Identificação dos Pontos Fortes – Vantagens Competitivas Internas

Pontos Fortes – Vantagens Competitivas Internas			
Ponto Forte		Descrição	Peso
1	Agilidade nas Decisões	Por ser uma empresa da família e de pequeno porte, as decisões são centralizadas todas nos empreendedores, agilizando desta forma a tomada das decisões.	4
2	Conhecimento do Mercado	Dada à larga experiência que um dos empreendedores possui, a empresa possui conhecimento do mercado.	4
3	Produtos de Qualidade	A empresa comercializa produtos de indústrias reconhecidas nacionalmente pela sua qualidade.	2
4	Serviços de qualidade	Os serviços oferecidos pela empresa são reconhecidos pelos clientes como de qualidade superior.	4
5	Fidelidade de Clientes	A empresa apesar de seu pouco tempo de mercado conseguiu criar fortes laços com seus clientes, fidelizando os pela prestação de serviços de qualidade. Neste sentido, a empresa deve continuar investindo no bom relacionamento com os clientes, através da qualidade, agilidade e amizade.	2
6	Política de Pagamentos	A empresa oferece a seus clientes prazos de pagamento diferenciados acima da média se comparado aos concorrentes.	2
7	Baixo Custo Operacional	Devido ao tamanho da empresa e sua estrutura enxuta está possui um baixo custo de operação.	2
8	Uso de Tecnologia	A empresa faz uso de tecnologias da informação para o gerenciamento do negócio, especialmente relacionado ao uso do sistema comercial.	1

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2015.

#### 5.8.1.4 Pontos fracos

Os pontos fracos dizem respeito aos fatores do ambiente interno da organização que atrapalham o desenvolvimento da empresa no mercado. Os pontos fracos identificados no ambiente interno podem ser visualizados no quadro (12) abaixo.

Quadro 12 – Identificação dos Pontos Fracos – Vulnerabilidades Internas

Pontos Fracos – Vulnerabilidades Internas			
Ponto Fraco		Descrição	Peso
1	Não Possui PE	A ausência de um planejamento estratégico dificulta a gestão do negócio, pois sem este a organização não tem clareza de seus objetivos, acabando por vezes investindo seus recursos de maneira errada.	4
2	Comunicação Interna Informal	A comunicação entre os setores da organização ocorre de maneira informal, não há a existência de diretrizes para a formalidade da comunicação interna.	2
3	Recursos Financeiros Limitados	A empresa não possui grandes capacidades de investimento com recursos próprios, isto porque a empresa possui pouca reserva financeira e capital de giro.	4
4	Carência de Metas de Vendas	Não existem metas de vendas definidas na organização.	2
5	Ausência de Diretrizes no RH	A falta de um plano de cargos e salários dificulta a gestão dos recursos humanos, pois não existem diretrizes definidas para as promoções e treinamento de colaboradores.	2
6	Ausência de Indicadores Financeiros	A organização não faz uso de indicadores financeiros como: indicadores de rentabilidade, indicadores da estrutura de capital, e indicadores de liquidez, que são essenciais para evidenciar a atual posição financeira da organização.	4
7	Falta de um Plano de MKT	A ausência de um plano de marketing limita a divulgação da empresa, e captação de novos clientes.	2
8	Pequeno Poder de Barganha com Fornecedores	A organização faz compras de peças em pequenas quantidades, dificultando assim o poder de barganhar por descontos e maiores prazos de pagamento com os fornecedores.	1
9	Falta de Estoque	Por possuir carência de recursos financeiros a organização não consegue manter todos os produtos em estoque. A falta de produtos em estoque ocasiona a perda de vendas.	4

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2015.

### 5.8.2 Análise SWOT

Diante da identificação e descrição dos fatores ambientais externos e internos que interferem no desempenho da organização, faz se necessário o cruzamento das variáveis na matriz SWOT a fim de identificar o real posicionamento competitivo da empresa. O cruzamento das variáveis consiste na soma dos pesos para cada quesito analisado, a pontuação resultante do cruzamento das variáveis indica a empresa o seu posicionamento competitivo.

Para o cruzamento das variáveis foram definidas três categorias de importância, representadas pelos números 1, 2 e 4 (pesos ponderados às variáveis nos quadros anteriores). A categoria 1 (pouco importante) diz respeito aos quesitos que, embora causam algum impacto na organização, não refletem significativamente na questão, porém mesmo assim devem ser considerados mesmo que com um peso menor. A categoria 2 (importante) refere-se aos quesitos de importância relativa com o impacto no negócio da organização. Por fim a categoria 4 (muito importante) trata de quesitos fundamentais em termos de impacto no negócio da organização.

É importante estabelecer neste ponto, que se ponderou cada quesito de acordo com sua relevância, cabe ainda salientar, que a ponderação atribuída a cada quesito foi definida em conjunto, entre o acadêmico e os gestores da organização. Observa-se, por oportuno, que a escolha dos pesos 1, 2 e 4 para cada categoria busca guardar proporcionalidade entre eles, ou seja, a categoria importante é 100% mais relevante que a categoria pouco importante, o mesmo é verificando entre as categorias muito importante e importante.

Cabe salientar ainda, que o posicionamento competitivo da empresa revelado através do cruzamento das variáveis na matriz SWOT, serve de base para a definição dos objetivos e estratégias da organização.

A figura a seguir (8) apresenta a matriz SWOT da empresa contendo o cruzamento das variáveis.

Figura 8 – Matriz SWOT

		AMBIENTE INTERNO																			
		FORÇAS									FRAQUEZAS										
		Agilidade nas Decisões (4)	Conhecimento Mercado (4)	Produtos Qualidade (2)	Serviços de Qualidade (4)	Fidelidade de Clientes (2)	Política de Pagamentos (2)	Baixo Custo Operacional (2)	Uso de Tecnologia (1)	Subtotal	Não Possui PE (4)	Comunicação Interna Informal (2)	Recursos Financeiros Limitados (4)	Carência de Metas de vendas (2)	Ausência de Diretrizes de RH (2)	Ausência de Indicadores Financeiros (4)	Falta de um Plano de Marketing (2)	Poder de Barganha com Fornecedores (1)	Falta de Estoque (4)	Subtotal	
AMBIENTE EXTERNO	AMEAÇAS	Estagnação da Economia (2)	6	6	4	6	4	4	4	3	37	6	4	6	4	4	6	4	3	6	43
		Aumento Infl. e Taxa de Juros (4)	8	8	6	8	6	6	6	5	53	8	6	8	6	6	8	6	5	8	61
		Poucas Barreiras à Entrada (4)	8	8	6	8	6	6	6	5	53	8	6	8	6	6	8	6	5	8	61
		Avanço tecnológico (2)	6	6	4	6	4	4	4	3	37	6	4	6	4	4	6	4	3	6	43
		Dependência do Clima (1)	5	5	3	5	3	3	3	2	29	5	3	5	3	3	5	3	2	5	34
		Subtotal	33	33	23	33	23	23	23	18	209	33	23	33	23	23	33	23	18	33	242
	OPORTUNIDADES	Crescimento da População (2)	6	6	4	6	4	4	4	3	37	6	4	6	4	4	6	4	3	6	43
		Crescimento do Agronegócio (4)	8	8	6	8	6	6	6	5	53	8	6	8	6	6	8	6	5	8	61
		Incentivos Governamentais (4)	8	8	6	8	6	6	6	5	53	8	6	8	6	6	8	6	5	8	61
		Pequenas Quat. de Concor. (4)	8	8	6	8	6	6	6	5	53	8	6	8	6	6	8	6	5	8	61
		Grande Número Fornecedores (2)	6	6	4	6	4	4	4	3	37	6	4	6	4	4	6	4	3	6	43
Subtotal		36	36	26	36	26	26	26	21	233	36	26	36	26	26	36	26	21	36	269	

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2015.

Realizada a análise SWOT, através do cruzamento das variáveis é possível identificar que a empresa estudada teve sua maior pontuação no quadrante em que estão situadas as fraquezas e as oportunidades (quadro 13), indicando assim que a empresa esta em uma posição de crescimento.

Quadro 13 - Posição Competitiva da Empresa

	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<b>Ameaças</b>	Analítica (Manutenção) 209	Defensiva (Sobrevivência) 242
<b>Oportunidades</b>	Prospectiva (Desenvolvimento) 233	Reativa (Crescimento) 269

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2015.

Sabendo-se a atual posição competitiva da empresa é possível definir estratégias coerentes com sua real situação, neste sentido, a empresa AgriAlpha deverá adotar estratégias que visem o crescimento da organização, neste tipo de estratégia a organização deverá focar o crescimento através da diversificação de seus produtos e mercados.

## 5.9 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A formulação dos objetivos organizacionais tem como base a análise do ambiente interno e externo a empresa, bem como sua atual posição competitiva, de maneira que estes estejam de acordo com a realidade e as limitações da organização.

Deste modo, definiu-se o seguinte objetivo estratégico para a empresa:

*Ser líder do mercado regional em seu segmento de atuação até o final do ano de 2019, isso dar-se a através do foco na diversificação de seus produtos e mercados de atuação.*

Para que a organização possa garantir seu crescimento no mercado e alcançar com sucesso seu objetivo estratégico optou-se pela divisão do mesmo em partes estratégicas, neste sentido a empresa deverá adotar estratégias para cada um dos seguintes objetivos:

- Objetivo 1: Aumentar a rentabilidade da empresa;
- Objetivo 2: Garantir a total satisfação dos clientes;
- Objetivo 3: Fortalecer a marca da empresa;
- Objetivo 4: Desenvolver os recursos humanos;
- Objetivo 5: Melhorar as finanças organizacionais.
- Objetivo 6: Aumentar a variedade de produtos e serviços.

#### 5.10 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Quanto as estratégias organizacionais, a empresa guiará seu crescimento por meio da adoção da estratégia de diferenciação, ou seja, a empresa buscará crescer, mantendo-se competitiva no mercado de atuação através da diferenciação principalmente de seus serviços. Neste sentido, as estratégias foram elaboradas no sentido de concretizar os objetivos anteriormente estabelecidos.

Desta maneira, as estratégias da empresa são:

- **Objetivo 1:** Aumentar a rentabilidade da empresa;
  - Estratégia 1: Aumentar a Receita;
  - Estratégia 2: Ampliar a Carteira de Clientes
  - Estratégia 3: Expandir a Prestação de Serviços de Colheita.
- **Objetivo 2:** Garantir a Total Satisfação dos Clientes;
  - Estratégia 1: Desenvolver Programas de Fidelidade
  - Estratégia 2: Melhorar o Prazo de Entrega de Serviços
- **Objetivo 3:** Fortalecer a Marca da Empresa;
  - Estratégia 1: Consolidar a Marca da Empresa;
  - Estratégia 2: Desenvolver Planejamento de Marketing;
- **Objetivo 4:** Valorizar e Desenvolver os Recursos Humanos;
  - Estratégia 1: Desenvolver Plano de Cargos, Salários e Benefícios;
  - Estratégia 2: Elaborar Plano de Treinamentos
- **Objetivo 5:** Melhorar as Finanças Organizacionais;
  - Estratégia 1: Elaborar Planejamento Financeiro;
  - Estratégia 2: Definir/utilizar Indicadores Financeiros.
- **Objetivo 6:** Aumentar a Variedade de Produtos e Serviços
  - Ampliar o Número de Produtos e Serviços Comercializados.

### 5.11 FORMALIZAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

A formalização dos planos de ação é a etapa que consiste na especificação das ações que deverão ser executadas pela empresa para o alcance do objetivo estratégico organizacional delimitado pelas ações estratégicas definidas.

Neste sentido, as ações a serem executadas foram definidas através dos planos apresentados abaixo.

Quadro 14 – Plano de Ação Referente à Primeira Estratégia do Objetivo 1: Aumentar a Receita

<b>Objetivo 1:</b> Aumentar a Rentabilidade da Empresa						
<b>Estratégia 1:</b> Aumentar a Receita						
<b>Meta:</b> Aumentar o faturamento do departamento de serviços mecânicos (oficina) em 25% ao ano. Aumentar o faturamento do departamento de vendas de peças em 25% ao ano.						
<b>Ações Prioritárias:</b> Prospecção de Novos Clientes Investimento em Marketing						
<b>Indicadores do Desempenho:</b> Índice do Aumento de Faturamento Oficina: IAFO=FPO/FAO*100 Índice do Aumento de Faturamento Peças: IAFP=FPP/FAP*100						
<b>Legenda:</b> FPO: Faturamento Passado Oficina FAO: Faturamento Atual Oficina FPP: Faturamento Passado Peças FAP: Faturamento Atual Peças						
O que?	Quem?	Onde?	Quando?	Por quê?	Como?	Quanto custa?
Comprar a um custo menor	Auxiliar Administrativo	Junto aos Fornecedores	Em todas as compras	Garantir preços competitivos	Cotação de preços	Sem Custo Contabilizado
Controlar Estoque	Auxiliar de Escritório	Estoque da Empresa	Diariamente	Para garantir que não faltem produtos	Por meio do sistema e identificação visual	Sem Custo Contabilizado
Melhorar a qualidade dos serviços	Mecânicos	Na oficina	Diariamente	Para garantir a satisfação dos clientes	Execução de serviços de qualidade sup.	Sem Custo Contabilizado
Captação de novos clientes	Gerente	Externamente Mercado	Mensalmente	Aumentar o número de clientes /vendas	Através de visitas pessoais	Custo de deslocamento
Definir metas de vendas	Gerente	Setor de Peças	Mensalmente	Incentivar a venda dos produtos	Definição de meta	1% do total de vendas
Definir metas de realização de serviços	Gerente	Oficina	Mensalmente	Incentivar a realização de serviços	Definição de meta	2% do total de serviços

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2015.

Quadro 15 - Plano de Ação Referente à Segunda Estratégia do Objetivo 1: Ampliar a Carteira de Clientes

<b>Objetivo 1:</b> Aumentar a Rentabilidade da Empresa						
<b>Estratégia 2:</b> Ampliar a Carteira de Clientes						
<b>Meta:</b> Ampliar a carteira de clientes em 25% ao ano.						
<b>Ações Prioritárias:</b> Prospecção de Novos Clientes Investimento em Marketing						
<b>Indicadores do Desempenho:</b> Índice do Aumento de Clientes: $IAC = TCE/TCN * 100$				<b>Legenda:</b> TCE: Total de Clientes Existentes TCN: Total de Clientes Novos		
O que?	Quem?	Onde?	Quando?	Por Que?	Como?	Quanto custa?
Desenvolver material para divulgação	Auxiliar Administrativo	Empresa Gráfica	Trimestralmente	Para divulgar a empresa	Elaboração de folders	R\$ 250,00
Realizar levantamento de clientes potenciais	Gerência e Auxiliar Administrativo	Nos municípios de atuação	Mensalmente	Para aumentar o número de clientes	Através do levantamento de possíveis clientes	Sem Custo Contabilizado
Visitar clientes em potencial	Gerência	Nos municípios de atuação	Mensalmente	Para divulgar a empresa	Através de visitas pessoais	Valor a combinar
Marketing visual	Auxiliar Administrativo	Jornal Local	Mensalmente	Para divulgar a empresa	Publicação em jornal local	R\$ 150,00

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2015.

Quadro 16 - Plano de Ação Referente à Terceira Estratégia do Objetivo 1: Expandir a Prestação de Serviços de Colheita

<b>Objetivo 1:</b> Aumentar a Rentabilidade da Empresa						
<b>Estratégia 3:</b> Expandir a Prestação de Serviços de Colheita						
<b>Meta:</b> Ampliar a prestação dos serviços de colheita em 40% até Junho de 2019 (valor em horas máquina)						
<b>Ações Prioritárias:</b> Aquisição de uma nova colheitadeira Prospecção de novos clientes em outras regiões do Brasil.						
<b>Indicadores do Desempenho:</b> Índice do Aumento de Colheitas: $IAC = TCP/TCA * 100$				<b>Legenda:</b> TCE: Total de Colheitas Passadas TCN: Total de Colheitas Atuais		
O que?	Quem?	Onde?	Quando?	Por Que?	Como?	Quanto custa?
Prospectar novos clientes potenciais	Gerência	Internamente	Fevereiro e Março de 2018	Aumentar os serviços de colheita	Por meio de ligações a fazendeiros, técnicas agrícolas e cooperativas	Custo das ligações telefônicas
Visitar os clientes potenciais	Gerência	Centro Oeste Brasileiro	Abril de 2018	Realizar contratos de colheita	Através de visitas pessoais	Valor a definir Custo de Deslocamento
Analisar modelos de colheitadeira	Gerência	Internamente	A partir de Março de 2018	Verificar qual o melhor modelo	Através da internet e consultas a especialistas	Sem Custo Contabilizado
Captar recursos financeiros	Gerência	Bancos	A partir de Maio de 2018	Para aquisição de uma colheitadeira	Através de financiamento bancário	Sem Custo Contabilizado
Adquirir uma colheitadeira de grande porte	Gerência	Revenda de máquinas agrícolas	A partir de Junho	Para aumentar a capacidade de prestação de serviços de colheita	Por meio de pagamento à vista ou a prazo	R\$ 500.000,00 a R\$ 800.000,00 dependendo do ano e modelo
Realizar	Mecânicos	Internamente	Em Julho e	Para garantir um	Por meio de	Depende do

manutenção preventiva			Agosto de 2018	serviço de qualidade	revisão, e troca de peças necessárias	estado de conservação da máquina
Realizar os serviços de colheita	Operador de Colheitadeira	Nas fazendas dos clientes	A partir de Janeiro de 2019	Para aumentar a capacidade deste tipo de serviço	Colheita de grãos	Depende do tipo de contrato de prestação do serviço

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2015.

Quadro 17 - Plano de Ação Referente à Primeira Estratégia do Objetivo 2: Desenvolver Programa de Fidelidade

<b>Objetivo 2:</b> Garantir a Total Satisfação dos Clientes						
<b>Estratégia 1:</b> Desenvolver Programa de Fidelidade						
<b>Meta:</b> Fidelizar 80% dos clientes até o final de 2019.						
<b>Ações Prioritárias:</b> Elaborar programa de fidelização, recompensar clientes fiéis e rentáveis.						
<b>Indicadores do Desempenho:</b> Índice de Fidelização de Clientes: $IFC = \frac{(NRC1*VCA1+NRC2*VCA2+...)}{\sum (NRC*VCA)} * 100$				<b>Legenda:</b> NRC: Numero de Repetições de Compra VCA: Valor Total Comprado Anual		
<b>O que?</b>	<b>Quem?</b>	<b>Onde?</b>	<b>Quando?</b>	<b>Por Que?</b>	<b>Como?</b>	<b>Quanto custa?</b>
Elaborar programa de fidelidade	Gerência e Auxiliar Administrativo	Internamente	Agosto e Setembro de 2015	Para recompensar clientes fiéis	Elaboração das diretrizes do programa	Sem Custo Contabilizado
Recompensar clientes fiéis e rentáveis	Auxiliar Administrativo	Internamente	Mensal a partir de Outubro de 2015	Valorizar a fidelização e frequência de compra	Com desconto nos preços de peças e serviços	Limitado a 8% sobre o volume adquirido no período
Criar campanha de vendas de peças	Auxiliar Administrativo	Internamente Empresa Gráfica	Trimestralmente	Aumentar as vendas, comprar barato, oferecer benefícios a clientes	Divulgar na rádio local e no jornal local	Cada R\$ 1.500,00 em compras recebe um brinde promocional

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2015.

Quadro 18 - Plano de Ação Referente à Segunda Estratégia do Objetivo 2: Melhorar o Prazo de Entrega dos Serviços

<b>Objetivo 2:</b> Garantir a Total Satisfação dos Clientes						
<b>Estratégia 2:</b> Melhorar o Prazo de Entrega dos Serviços						
<b>Meta:</b> Melhorar a prestação dos serviços da oficina em 50% ao ano						
<b>Ações</b> <b>Prioritárias:</b> Padronização dos serviços e do atendimento na oficina Redução do tempo de atendimento aos clientes						
<b>Indicadores do Desempenho:</b> Índice de Padronização dos Serviços: $QPS=TS/QPS*100$ <b>Legenda:</b> Índice de Redução no Tempo de Atendimento: $IRA=TES/QSE*100$ TS = Total dos Serviços QPS = Quantidade de Serviços Padronizados TES = Tempo de Execução dos Serviços QSE = Quantidade de Serviços Executados						
O que?	Quem?	Onde?	Quando?	Por Que?	Como?	Quanto custa?
Criar normas padrões para execução dos serviços	Supervisor de Oficina	Internamente Oficina	Outubro, Novembro e Dezembro de 2015	Para melhorar a qualidade e agilidade nos serviços	Definir normas padrões	Sem Custo Contabilizado
Organizar o estoque de Peças	Auxiliar de escritório	Internamente Departamento De Peças	Agosto e Setembro de 2015	Para facilitar a busca e procura das mesmas quando necessário	Organizar por tipo, categoria de aplicação e marca	Sem Custo Contabilizado
Monitorar o estoque de peças	Auxiliar de escritório	Internamente Departamento De Peças	Diariamente a partir de Outubro de 2015	Para garantir que não falem peças no estoque	Acompanhamento via sistema, controle de estoque	Sem Custo Contabilizado
Verificar possíveis gargalos de Mão de Obra	Supervisor de oficina	Internamente Oficina	Diariamente a partir de Outubro de 2015	Aperfeiçoar a produtividade da equipe	Analisar os tempos de execução de cada serviço, e registrar cabendo tomar possíveis medidas	Sem Custo Contabilizado

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2015.

Quadro 19 - Plano de Ação Referente à Primeira Estratégia do Objetivo 3: Consolidar a Marca da Empresa

<b>Objetivo 3:</b> Fortalecer a Marca da Empresa						
<b>Estratégia 1:</b> Consolidar a Marca da Empresa						
<b>Meta:</b> Desenvolver a marca da empresa, por meio da construção de uma logomarca e um website até Dezembro de 2015.						
<b>Ações Prioritárias:</b> Desenvolvimento de uma logomarca Desenvolvimento de um website						
<b>Indicadores do Desempenho:</b> Índice de Visibilidade da Empresa: $IVE = NVPS / NVAS * 100$ Índice do Aumento de Clientes: $IAC = TCE / TCN * 100$						
<b>Legenda:</b> NVPS: Número de Visitas Passadas ao Site NVAS: Número de Visitas Atuais ao Site TCE: Total de Clientes Existentes TCN: Total de Clientes Novos						
O que?	Quem?	Onde?	Quando?	Por Que?	Como?	Quanto custa?
Desenvolver logotipo para a empresa	Auxiliar Administrativo	Empresa de Design	Agosto de 2015	Para melhorar a marca da empresa	Por meio do desenvolvimento de uma logomarca	R\$ 450,00
Desenvolver website	Auxiliar Administrativo	Empresa de TI	Setembro e Outubro de 2015	Ampliar a divulgação da empresa	Desenvolvimento de um site	R\$ 1.200,00
Divulgação intensiva	Auxiliar Administrativo	Externamente Jornal Local	Semanalmente a partir de Novembro de 2015	Tornar a empresa mais conhecida	Divulgação no jornal local	R\$ 40,00
Divulgação intensiva	Auxiliar Administrativo	Externamente Rádio Local	Semanalmente a partir de Novembro de 2015	Tornar a empresa mais conhecida	Divulgação na rádio local	R\$ 30,00
Divulgação intensiva	Auxiliar Administrativo	Internamente Facebook	Semanalmente a partir de Novembro de 2015	Tornar a empresa mais conhecida	Divulgação na rede social da empresa (facebook)	Sem Custo Contabilizado

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2015.

Quadro 20 - Plano de Ação Referente à Segunda Estratégia do Objetivo 3: Desenvolver Planejamento de Marketing

<b>Objetivo 3:</b> Fortalecer a Marca da Empresa						
<b>Estratégia 2:</b> Desenvolver Planejamento de Marketing						
<b>Meta:</b> Desenvolver um planejamento de marketing para a empresa até Agosto de 2016						
<b>Ações Prioritárias:</b> Elaborar um Plano de Marketing para a Empresa						
<b>Indicadores do Desempenho:</b> Índice de Visibilidade da Empresa: $IVE = NVPS/NVAS * 100$ Índice do Aumento de Clientes: $IAC = TCE/TCN * 100$						
<b>Legenda:</b> NVPS: Número de Visitas Passadas ao Site NVAS: Número de Visitas Atuais ao Site TCE: Total de Clientes Existentes TCN: Total de Clientes Novos						
O que?	Quem?	Onde?	Quando?	Por Que?	Como?	Quanto custa?
Analisar o ambiente de marketing	Auxiliar Administrativo	Setor de Marketing	Agosto de 2016	Para saber a real situação do marketing na empresa	Por meio da análise do setor	Sem Custo Contabilizado
Identificar os clientes atuais e potenciais	Auxiliar Administrativo	Setor Administrativo e no mercado	Setembro de 2016	Para conhecer os atuais e futuros clientes	Análise das expectativas e necessidades do mercado	Sem Custo Contabilizado
Analisar a concorrência e o mercado	Auxiliar Administrativo	Mercado Externo	Setembro de 2016	Conhecer a fundo os concorrentes da empresa	Análise dos concorrentes	Sem Custo Contabilizado
Definir Estratégias de Produto	Gerente e Auxiliar Administrativo	Setor de Marketing	Outubro de 2016	Definir quais os produtos e serviços que devem ser ofertados	Análise das expectativas dos clientes e dos fornecedores	Sem Custo Contabilizado
Definir Estratégias de Preço	Gerente e Auxiliar Administrativo	Setor de Marketing	Novembro de 2016	Definir qual o preço de comercialização	Análise do método de precificação	Sem Custo Contabilizado

				dos produtos	mais adequado	
Definir Estratégias de Praça	Gerente e Auxiliar Administrativo	Setor de Marketing	Dezembro de 2016	Definir a região de atuação da empresa	Análise das oportunidades do mercado regional	Sem Custo Contabilizado
Definir Estratégias de Promoção	Gerente e Auxiliar Administrativo	Setor de Marketing	Dezembro de 2016	Definir as promoções e propagandas	Elaboração de promoções e propagandas	Sem Custo Contabilizado
Finalizar e implantar plano de marketing	Auxiliar Administrativo	Na empresa	Janeiro de 2017	Para garantir o crescimento da empresa	Por meio da divulgação e utilização do plano	Sem Custo Contabilizado

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2015.

Quadro 21 - Plano de Ação Referente à Segunda Estratégia do Objetivo 2: Melhorar o Prazo de Entrega dos Serviços

<b>Objetivo 4:</b> Valorizar e Desenvolver os Recursos Humanos.						
<b>Estratégia 1:</b> Desenvolver Plano de Cargos, Salários e Benefícios.						
<b>Meta:</b> Proporcionar um bom ambiente de trabalho, com possibilidades de crescimento profissional através do desenvolvimento de um plano de cargos, salários e benefícios até Julho de 2016.						
<b>Ações Prioritárias:</b> Desenvolver política salarial com base no mercado e perspectiva de crescimento profissional com base nas competências pessoais. Elaborar plano de benefícios						
<b>Indicadores do Desempenho:</b> Índice de Satisfação dos Colaboradores: $ISC = TCP/TCS * 100$  Índice de Sugestões Implantadas: $ISI = TS/QSI * 100$						
<b>Legenda:</b> TCP: Total de Colaboradores Pesquisados TCS: Total de Colaboradores Satisfeitos TS: Total de Sugestões QSI: Quantidade Sugestões Implementadas						
O que?	Quem?	Onde?	Quando?	Por Que?	Como?	Quanto custa?
Desenvolvimento do Plano	Auxiliar Administrativo	Internamente Administrativo	Janeiro 2016	Padronizar os Cargos, Valorizar os RH	Desenvolvimento das diretrizes iniciais do plano	Sem Custo Contabilizado
Analisar funções existentes	Gerente e Auxiliar Administrativo	Internamente Administrativo e Oficina	Janeiro e Fevereiro de 2016	Verificar a funções e atividades	Análise das funções	Sem Custo Contabilizado
Pesquisar Salários	Auxiliar Administrativo	Sindicatos Profissionais	Fevereiro e Março de 2016	Verificar a estrutura de salários iniciais para cada função	Pesquisa de mercado e com sindicatos de classe	Sem Custo Contabilizado
Definir cargos e salários	Gerente e Auxiliar Administrativo	Internamente	Abril de 2016	Definir os cargos e a tabela salarial da empresa	Por meio das análises anteriores	Sem Custo Contabilizado
Sugestões de Benefícios	Auxiliar Administrativo	Internamente	Mai de 2016	Buscar sugestões de possíveis	Pesquisa com os colaboradores	Sem Custo Contabilizado

				benefícios com colaboradores		
Definir benefícios	Gerente	Internamente	Maio de 2016	Para oferecer aos colaboradores	Através das sugestões dos funcionários, e das capacidades da empresa	Sem Custo Contabilizado
Concluir plano e apresentar	Auxiliar Administrativo e Gerente	Internamente	Junho e Julho de 2016	Apresentar o plano de cargos e salários	Apresentação	Sem Custo Contabilizado

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2015.

Quadro 22 - Plano de Ação Referente à Segunda Estratégia do Objetivo 4: Elaborar Plano de Treinamentos

<b>Objetivo 4:</b> Valorizar e Desenvolver os Recursos Humanos						
<b>Estratégia 2:</b> Elaborar Plano de Treinamentos						
<b>Meta:</b> Oferecer no mínimo 40 horas de treinamento semestral a cada colaborador.						
<b>Ações Prioritárias:</b> Oferecer treinamentos para qualificar e capacitar os colaboradores						
<b>Indicadores do Desempenho:</b> Índice de Treinamento Semestral: $ITS=QHTO/NC$				<b>Legenda:</b> QHTO: Quantidade de Horas de Treinamento Ofertadas NC: Número de Colaboradores		
O que?	Quem?	Onde?	Quando?	Por Que?	Como?	Quanto custa?
Identificar necessidades de treinamento	Gerente e Supervisor de Oficina	Setor Administrativo e Oficina	Semestralmente a partir de Janeiro de 2016	Para detectar interesses de treinamento	Pesquisa com colaboradores	Sem Custo Contabilizado
Contatar instituições de ensino	Gerente	Universidades, SENAR, SENAI, etc.	Semestralmente a partir de Janeiro de 2016	Buscar cursos para treinamento	Por meio de ligações telefônicas	Custo das ligações
Contratar treinamentos	Gerente	Instituições de ensino	Semestralmente a partir de Janeiro de 2016	Para oferecer aos funcionários	Através do pagamento	Valor do curso
Ofertar treinamentos	Instituição de ensino	Internamente ou na instituição	Semestralmente a partir de Janeiro de 2016	Para melhorar a capacidade técnica dos colaboradores	Aulas presenciais	Sem Custo Contabilizado

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2015.

Quadro 23 - Plano de Ação Referente à Primeira Estratégia do Objetivo 5: Elaborar Planejamento Financeiro

<b>Objetivo 5:</b>		Melhorar as Finanças Organizacionais					
<b>Estratégia 1:</b>		Elaborar Planejamento Financeiro					
<b>Meta:</b>		Desenvolver o planejamento financeiro e orçamentário da empresa até Dezembro de 2015.					
<b>Ações Prioritárias:</b>		Identificar e separara as finanças pessoais das finanças empresariais Formular um planejamento financeiro					
<b>Indicadores do Desempenho:</b>		Índice de Utilização de Orçamentos Financeiros: IUOF=NPOU/NAOU*100				<b>Legenda:</b> NOUP: N. Passado de Orçamentos Utilizados NAOU: N. Atual de Orçamentos Utilizados	
<b>O que?</b>	<b>Quem?</b>	<b>Onde?</b>	<b>Quando?</b>	<b>Por Que?</b>	<b>Como?</b>	<b>Quanto custa?</b>	
Separar as finanças (princípio da entidade)	Gerente da	Internamente Administrativo	Até Setembro de 2015	Para seguir o princípio da entidade	Definição do que é do sócio e o que é da empresa	Sem Custo Contabilizado	
Definir planejamento financeiro e orçamentário	Gerente Auxiliar Administrativo a	Internamente Administrativo	Outubro, Novembro e Dezembro de 2015	Para planejar as necessidades financeiras da empresa	Elaborar planejamento e orçamentos financeiros	Sem Custo Contabilizado	
Fazer projeções financeiras	Auxiliar Administrativo	Internamente Administrativo	Mensal a partir de Janeiro de 2016	Definir as necessidades de caixa	Por meio de planilha eletrônica	Sem Custo Contabilizado	

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2015.

Quadro 24 - Plano de Ação Referente à Segunda Estratégia do Objetivo 5: Definir Utilizar Indicadores Financeiros

<b>Objetivo 5:</b>	Melhorar as Finanças Organizacionais					
<b>Estratégia 2:</b>	Definir/utilizar Indicadores Financeiros					
<b>Meta:</b>	Implantar a utilização de indicadores financeiros gradativamente na empresa, implantando anualmente 2 índices até 2019.					
<b>Ações Prioritárias:</b>	Definir os índices financeiros a serem implantados Implementar os índices financeiros					
<b>Indicadores do Desempenho:</b>	Índice de Acréscimo nas Vendas: $I\Delta V = VLUE/VLEA * 100$			<b>Legenda:</b> VLUE: Vendas Líquidas do Último Exercício VLEA: Vendas Líquidas do Exercício Anterior AC: Ativo Circulante PC: Passivo Circulante E: Estoques D: Disponível PELP: Passivo Exigível à Longo Prazo AT: Ativo Total LB: Lucro bruto VL: Vendas Líquidas LO: Lucro Operacional LL: Lucro Líquido		
	Índice de Liquidez Corrente: $ILC = AC/PC$					
	Índice de Liquidez Seca: $ILS = AC - E/PC$					
	Índice de Liquidez Imediata: $ILI = D/PC$					
	Índice de Endividamento: $IE = PC + PELP/AT$					
	Margem Bruta: $MB = LB/VL * 100$					
	Margem Operacional Líquida: $MOL = LO/VL * 100$					
	Margem Líquida: $ML = LL/VL * 100$					
<b>O que?</b>	<b>Quem?</b>	<b>Onde?</b>	<b>Quando?</b>	<b>Por Que?</b>	<b>Como?</b>	<b>Quanto custa?</b>
Realizar estudo sobre indicadores financeiros	Gerente e Auxiliar Administrativo	Instituição de Ensino	Agosto e Setembro de 2015	Buscar conhecimento sobre a importância e utilização	Cursos presenciais e online	Valor do curso
Definir indicadores a serem utilizados	Gerente	Internamente	Setembro 2015	Para ordenar sua implementação	Análise de todos os indicadores, e definição daqueles	Sem Custo Contabilizado

					importantes para a empresa	
Implantar pelo menos 2 indicadores anualmente	Gerente Auxiliar Administrativo	e Setor Financeiro	Setembro 2015 Setembro 2016 Setembro 2017 Setembro 2018 Setembro 2019	Para evidenciar as finanças e a real posição financeira da empresa	Através da análise das finanças empresariais	Sem Custo Contabilizado

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2015.

Quadro 25- Plano de Ação Referente à Primeira Estratégia do Objetivo 6: Ampliar o número de produtos e serviços comercializados

<b>Objetivo 6:</b> Aumentar a variedade de produtos e serviços						
<b>Estratégia 1:</b> Ampliar o número de produtos e serviços comercializados.						
<b>Meta:</b> Ampliar a o número de produtos e serviços comercializados em 40% até 2019.						
<b>Ações Prioritárias:</b> Aumentar o número de produtos em estoque Aumentar o número de serviços prestados.						
<b>Indicadores do Desempenho:</b> Índice do Aumento de Produtos Comercializados: IAPC = $\frac{NPCA}{NPCP}$ = Legenda: NPCA: N. Atual de Produtos Comercializados NPCP: N. Passado Produto Comercializados Índice do Aumento de Serviços: IAS = $\frac{NASP}{NPSP}$ NASP: N. Atual de Serviços Prestados NPSP: N. Passado de Serviços Prestados						
O que?	Quem?	Onde?	Quando?	Por Que?	Como?	Quanto custa?
Aumentar o número de peças em estoque em 10% ao ano	Auxiliar Administrativo	Internamente Departamento de peças	Anualmente	Para ter maior estoque e garantir a satisfação do cliente	Realizando maiores compras, e compras de novos itens	Valor dos produtos comprados.
Oferecer serviço de prensa de mangueiras	Supervisor de Oficina	Internamente Oficina	Até Junho de 2017	Para oferecer mais opções de serviços aos clientes	Compra de um equipamento do tipo prensa de mangueiras	Custo do equipamento, aproximadamente R\$ 12.000,00
Oferecer serviço de tornearia	Supervisor de Oficina	Internamente Oficina	Até Junho de 2019	Para oferecer mais opções de serviços aos clientes	Compra de um equipamento do tipo torno mecânico	Custo do equipamento, aproximadamente R\$ 18.000,00
Oferecer serviços de elétrica	Eletricista de Máquinas	Internamente Oficina	Até Junho de 2016	Para oferecer mais opções de serviços aos clientes	Contratação de um profissional especializado	Custo do salário mais encargos.

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2015.

## 5.12 AVALIAÇÃO E CONTROLES

A avaliação e o controle das ações do planejamento estratégico são essenciais para o plano não tornar-se obsoleto, permitindo ainda reduzir a diferença entre o desempenho esperado e o desempenho real, garantindo assim, a boa atuação. Neste sentido, as ações do planejamento deverão ser implementadas conforme as datas previstas nos planos de ação, sob a responsabilidade final do gerente geral.

A avaliação e o controle das ações devem ser realizados antes, durante e após a implementação do mesmo. Uma vez, que é através da avaliação e do controle que a empresa têm a oportunidade de identificar e avaliar os resultados que devem ser contrastados com aquilo que fora planejado, a fim de saber sobre a eficácia do plano, e verificar se a empresa esta se aproximando ou se distanciando daquilo que almejou durante a realização do planejamento.

Os resultados deverão ser avaliados em curtos períodos de tempo, para que não se chegue ao final do período para constatar que o plano não está funcionando, ou seja, é necessário detectar e solucionar o quanto antes qualquer problema ou empecilho que, por ventura, venha a ocorrer.

Visto isso, para facilitar o controle das ações e a avaliação das estratégias propostas na realização do planejamento estratégico, propõem-se a seguir duas ferramentas administrativas, sendo a primeira (quadro 26) de controle das ações e a segunda (quadro 27) de avaliação bimestral dos resultados obtidos durante a execução dos planos de ação.

Quadro 26 – Ficha de Controle das Ações

Objetivo Estratégico:													
Estratégia:													
Ação	Respon.	Data Início	Previsão Término	Status de Andamento da Ação									
				10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%
Modificações da Ação													
Responsável Controle:								Controlado em ___/___/___					

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2015.

Quadro 27 – Modelo de Ficha de Controle das ações

Objetivo Estratégico:						
Estratégia:						
Ação	Responsável	Data Prevista	Data de Realização	Custo Previsto	Custo Efetivo	Resultados
Avaliação da Ação:						
Possíveis Correções da Ação:						
Responsável Avaliação:				Avaliado em ___/___/___		

Fonte: Elaborado pelo Autor, 2015.

O preenchimento da ficha de controle das ações deverá ser realizado sempre que o profissional estiver executando alguma ação proposta no planejamento estratégico. Já o preenchimento da ficha de avaliação das ações deverá ser realizado bimestralmente para verificar se a ação está sendo desempenhada dentro daquilo que fora planejado, e ao término da ação para a verificação e avaliação final de seu desempenho.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A AgriAlpha é o típico exemplo da micro empresa Brasileira. Estrutura extremamente enxuta, contas pessoais misturando-se às da empresa, muita informalidade, pouco capital para investimento em tecnologia, foco nas operações e na sobrevivência. Neste sentido, administrar não é uma tarefa fácil. O empreendedor precisa de muito empenho, esforço e dedicação. Fica difícil neste contexto o empreendedor conseguir tempo para planejar-se, pensar no futuro de seu negócio, onde ele está e onde pretende chegar. Por outro lado, se ele não fizer exatamente isto, pode estar decretando a morte de seu negócio.

É justamente nesta encruzilhada, entre a necessidade de planejamento e a falta do mesmo, que este trabalho buscou auxiliar os gestores da AgriAlpha. Oferecendo a estes o apoio através de um roteiro pré-estruturado para o planejamento de seu negócio e os caminhos que devem ser seguidos para o alcance do sucesso. A verdade é que, da mesma forma como ocorre nas consultorias, quem possui as respostas são os gestores que vivenciam o negócio no dia-a-dia. Cabe ao pesquisador, portanto fornecer a estes as ferramentas e a orientação necessária para que a empresa consiga encontrar as respostas corretas para o sucesso de seu dia-a-dia. Foi neste sentido, que este trabalho foi desenvolvido, buscando oferecer a empresa um modelo de planejamento que possa conduzir suas atividades da melhor maneira para o alcance de seus objetivos.

Para tanto, fez-se necessária uma revisão das literaturas sobre temas como estratégia, planejamento e planejamento estratégico que posteriormente possibilitassem as discussões e definições sobre a análise do modelo de administração adotado na empresa, caracterização e definição do negócio, identificação da cultura organizacional, e o estabelecimento de visão missão, princípios e valores, além ainda da análise ambiental externa e interna, elencando suas oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos que possibilitassem o delineamento dos objetivos e estratégias futuras da organização. Estas etapas tinham como finalidade responder ao problema de pesquisa deste estudo, qual a direção que a empresa AgriAlpha deverá adotar para os anos de 2015 a 2019?

É sabido que o mundo dos negócios é visto como uma verdadeira “guerra”, e, como em todas as guerras, vence aquele que melhor estiver preparado para neutralizar a força e o movimento dos concorrentes, aperfeiçoar suas forças e

melhor utilizar seus recursos para buscar uma posição estratégica que lhe garanta vantagem competitiva, neste sentido, no desenvolvimento de um planejamento estratégico são essenciais à realização da análise do ambiente interno e externo para posteriormente poder definir uma estratégia de posição única no mercado.

Neste sentido, e em resposta ao primeiro objetivo específico de analisar o contexto da empresa estudada, identificando sua atual concepção estratégica, foi possível perceber-se que a empresa por não fazer o uso do planejamento estratégico, logo, também não possui uma concepção estratégica definida. Neste sentido para auxiliar a organização no direcionamento de seus esforços definiu-se primeiramente sua atual concepção estratégica, elaborando missão, visão e valores.

A visão da empresa para os próximos quatro anos ficou assim definida: “Participar ativamente do agronegócio regional, atendendo as necessidades e expectativas de nossos clientes através do fornecimento de produtos e serviços de qualidade superior, reconhecendo e valorizando nossos colaboradores, remunerando o capital de nossos acionistas através da geração de lucros, e respeitando a comunidade e o meio ambiente com que interagimos”. Quanto à visão, definiu-se para a empresa: “Ser líder regional de mercado em seu segmento de atuação até o ano de 2019”. Desta forma, é possível afirmar que o primeiro objetivo específico foi prontamente atendido.

Em relação ao objetivo de identificar o mercado de atuação da organização, com vistas a analisar as oportunidades e ameaças deste, a pesquisa demonstrou que a empresa atua no macro setor do agronegócio, direcionando suas atividades para o micro setor de máquinas agrícolas, trabalhando com a manutenção de máquinas agrícolas e a prestação de serviços de colheita e transportes. Ainda em relação a este objetivo, na análise do ambiente externo foi possível identificar variáveis macroambientais, como a demografia e a economia que interferem no desempenho da empresa, e identificar em nível micro quem são os clientes, concorrentes e fornecedores da empresa, sempre buscando elencar as oportunidades e ameaças encontradas no ambiente. Através desta análise é possível afirmar que este objetivo foi atendido com êxito, e que a empresa através de adoção e utilização de estratégias coerentes pode obter vantagem competitiva, através do crescimento interno e expansão de seu mercado de atuação.

Em resposta ao terceiro objetivo específico, analisar o ambiente interno, identificando pontos fortes e pontos fracos da organização, foi possível perceber que

as principais forças da empresa estão relacionadas à sua estrutura enxuta e de baixo custo, a agilidade nas decisões, ao amplo conhecimento do mercado, e a prestação de serviços com qualidade superior, e suas fraquezas relacionam-se principalmente a ausência de diretrizes em todas as áreas organizacionais.

Com relação ao quarto objetivo, formular um conjunto de objetivos e estratégias futuras para a empresa Agrialpha, foi possível através do cruzamento das variáveis encontradas nas análises anteriormente descritas identificar a atual posição competitiva da empresa, neste sentido, atualmente a empresa encontra-se em uma posição reativa de crescimento. Conhecendo a atual posição competitiva da empresa, foi definido o seguinte objetivo estratégico, “Ser líder do mercado regional em seu segmento de atuação até o final do ano de 2019, isso dar-se a através do foco na diversificação de seus produtos e mercados de atuação”. Desta forma, é possível afirmar que o terceiro e quarto objetivos foram completamente alcançados através dos delineamentos propostos a empresa.

Para atender ao objetivo estratégico definido, e em resposta ao quinto e último objetivo específico do trabalho, construir um conjunto de atividades e ações estratégicas a serem desenvolvidas pela empresa, foram elaborados doze (quadros) planos de ação que atendem aos seguintes objetivos: Aumentar a rentabilidade da empresa; Garantir a total satisfação dos clientes; Fortalecer a marca da empresa; Valorizar e Desenvolver os recursos humanos; Melhorar as finanças organizacionais; Aumentar a variedade de produtos e serviços. Portanto, através da confecção dos planos de ação foi possível atender prontamente ao quinto objetivo do trabalho.

Assim, o trabalho como um todo pode ser considerado como tendo seus objetivos atingidos de forma adequada, pois todos os objetivos específicos levantados no momento da elaboração do projeto conseguiram ser abordados e desenvolvidos ao longo da pesquisa, e, portanto considera-se que o objetivo de Desenvolver uma Proposta de Planejamento Estratégico para a Empresa AgriAlpha para o período de 2015 a 2019 foi alcançado com sucesso na finalização deste trabalho.

Durante a realização deste trabalho, não foram encontradas dificuldades para obtenção dos dados em virtude de o acadêmico pertencer a família da empresa estudada, ainda, quanto ao tempo disponível e os recursos necessários, estes foram suficientes para a realização do estudo. Cabe ainda ressaltar a importância deste

trabalho para o pesquisador e acadêmico, que além do papel de pesquisador, possui fortes ligações com a empresa e um futuro profissional inserido nela.

A prova maior deste trabalho de conclusão de curso, é que independente do tamanho da organização, é muito importante administrá-la de maneira profissional para conseguir superar a concorrência e permanecer com sucesso no mercado. Neste sentido, o planejamento estratégico caracteriza-se como uma importante ferramenta de gestão para qualquer organização, seja ele pequena, média ou grande. Este propicia a organização o conhecimento do ambiente e de si mesma, permitindo a esta conhecer seus valores, sua cultura e suas forças e fraquezas, que servirão de subsídio para o desenvolvimento de objetivos e estratégias que a trarão vantagens competitivas para o alcance do sucesso almejado.

É importante ainda como sugestão de trabalhos futuros, recomendar a empresa um estudo aprofundado de suas finanças, e uma reestruturação do planejamento estratégico a partir do ano 2019, visto que o ambiente é mutável, e, portanto os fatores ambientais que influenciam a empresa também sofrem mudanças como o decorrer do tempo, neste sentido é importante reestruturar o planejamento no intuito de não torná-lo obsoleto e de garantir constantemente vantagem competitiva à organização.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David A.. **Administração Estratégica de Mercado**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012. 400 p.

ALMEIDA, Antônio Anderson; MENEZES, Josefa de Fátima. **A importância do planejamento estratégico como fator preponderante ao crescimento organizacional**.2013. Disponível em: <[http://fjav.com.br/revista/Downloads/edicao08/Artigo\\_60\\_76.pdf](http://fjav.com.br/revista/Downloads/edicao08/Artigo_60_76.pdf)>. Acesso em: 23 mar. 2015

BASSO, Cristiane. **As Dez Escolas da Administração Estratégica**. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/as-dez-escolas-da-administracao-estrategica/58015/>>. Acesso em: 05 out. 2014.

BONTEMPO, José Flávio. A Missão, o Planejamento Estratégico e o Negócio. Disponível em: <<http://www.revistaadm.mcampos.br/EDICOES/artigos/2008volume5/joseflaviobontempomissaoplanejamentonegocio.pdf>>. Acesso em: 05 out. 2014.

BRASIL. Conselho Nacional do Meio Ambiente. Resolução nº 357, de 17 de Março de 2005. Dispõe sobre o Inventário Nacional de Resíduos Sólidos Industriais. **Diário Oficial [da] Republica Federativa do Brasil** , Brasília, DF , 17 mar. 2005.

BRASIL. **Lei Complementar n.123/06**, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nº 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999.. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm). Acessado em: 16 abr. 2015.

BRASIL. **Lei Complementar n. 127/07**, de 14 de agosto de 2007. Altera a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. Disponível: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp127.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp127.htm). Acessado em: 16 abr. 2015

BRASIL. **Lei n. 5.966**, de 11 de dezembro de 1973. Institui o Sistema Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial, e dá outras providências. Disponível em: 16 abr. 2015.

BRASIL. **Lei n. 8.078**, de 11 de setembro de 1990. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8078.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8078.htm). Acesso em: 16 abr. 2015.

BRASIL. **Lei n.9.317, de 5 de dezembro de 1996**. Dispõe sobre o regime tributário das microempresas e das empresas de pequeno porte, institui o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte - SIMPLES e dá outras providências.. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9317.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9317.htm). Acessado em: 16 abr. 2015.

BRASIL. **Lei 12.651**, de 25 de maio de 2012. Dispõe sobre a proteção da vegetação nativa; altera as Leis n<sup>os</sup> 6.938, de 31 de agosto de 1981, 9.393, de 19 de dezembro de 1996, e 11.428, de 22 de dezembro de 2006; revoga as Leis n<sup>os</sup> 4.771, de 15 de setembro de 1965, e 7.754, de 14 de abril de 1989, e a Medida Provisória n<sup>o</sup> 2.166-67, de 24 de agosto de 2001; e dá outras providências. Disponível: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/l12651.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12651.htm). Acesso em: 16 abr. 2015.

BRIGHENTI, Fernanda Caciatori. **Planejamento Estratégico: Estudo de Caso da Dubox Vidros Temperados**. 2007. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Adm292069>>. Acesso em: 21 ago. 2014.

CARNEIRO, Jorge Manoel Teixeira; CAVALCANTI, Maria Alice Ferreira Deschamps; SILVA, Jorge Ferreira da. **Porter Revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre**. 1997. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s1415-65551997000300002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=s1415-65551997000300002&script=sci_arttext)>. Acesso em: 01 abr. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. Rio de Janeiro: Campus, 2003. 415 p.

CLEMENTE, Armando (Org.). **Planejamento do Negócio: como transformar ideias em realizações**. Brasília: Lucerna, 2004. 142 p.

DMITRUK, Hilda Beatriz (Org.). **Cadernos Metodológicos: diretrizes do trabalho científico**. 8. ed. Chapecó: Argos, 2012. 238 p.

ENDO, Gustavo Yuhio; BRUNDANI, Alex Rodrigo; SASSAKI, Alexandre Hideo. **Posicionamento Estratégico: análise dos modelos porterianos**. 1. [entre 2005 e 2015] Disponível em: <<http://intertemas.unitoledo.br/revista/index.php/ETIC/article/viewFile/1203/1149>>. Acesso em: 1 abr. 2015.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica**. São Paulo: Saraiva 2005. 214 p.

FERREIRA, Ademir Antônio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão Empresarial: de Taylor aos Nossos Dias: Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas**. São Paulo: Cengage Learning, 2011. 256 p.

FONTANA, André. **Tecnologia Embarcada em Máquinas Agrícolas**. 2010. Disponível em: <<http://www.ebah.com.br/content/ABAAAgiMEAJ/tecnologia-embarcada-maquinas-agricolas>>. Acesso em: 13 abr. 2015.

FREIRE, Denilson Aparecida Leite. **Valores Organizacionais: Um estudo de caso no setor de serviços terceirizáveis**. 2007. 97 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Administração, Inovação e Competitividade, Fundação Cultural Doutor Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2007. Disponível em: <[http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes\\_2007/dissertacao\\_de\\_nilson\\_aparecida\\_leite\\_freire\\_2007.pdf](http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2007/dissertacao_de_nilson_aparecida_leite_freire_2007.pdf)>. Acesso em: 25 jul. 2014.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184 p.

GODOY, Marcelo da Silva. **Planejamento estratégico Aplicado a Uma Microempresa: Tenda Plus Lonas e Coberturas**. 2009. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/19164/000734730.pdf?..>>. Acesso em: 20 ago. 2014.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas Sobre Iniciação à Pesquisa Científica**. 4. ed. Campinas: Alínea, 2007. 96 p.

GUIMARÃES, Liliana Andolpho M.; MARTINS, Daniela de Almeida; GUIMARÃES, Patrícia Magalhães. Os Métodos Qualitativo e Quantitativo: similaridades e complementaridade. In: GRUBITS, Sonia; NORIEGA, José Angel Vera (Org.). **Método Qualitativo: epistemologia, complementariedades e campos de aplicação**. São Paulo: Vetor, 2004. Cap. 3. p. 79-93.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (Brasil). Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. **Censo Demográfico 2010: Características da População e dos Domicílios, Resultados do Universo**. Brasília: Ibge, 2010. 270 p. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/censo2010/>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICAS (Brasil). Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão. **Produto Interno Bruto dos Municípios**. 2. ed. Brasília: Ibge, 2011. 58 p. (Relatórios Metodológicos). Disponível em: <<http://loja.ibge.gov.br/produto-interno-bruto-dos-municipios-serie-relatorios-metodologicos-v-29.html>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

KICH, Juliane Ines di Francisco; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz**. São Paulo: Atlas, 2011. 279 p.

LOPES, Vera Helena. **O Impacto dos Processos de Administração Estratégica como Antecedentes do Desempenho das Micro e Pequenas Empresas**. 2010. Disponível em: <[http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/vera\\_helena\\_lopes.pdf](http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/vera_helena_lopes.pdf)>. Acesso em: 27 mar. 2015.

MALFITANO, Ricardo. **Evolução Tecnológica das Máquinas Agrícolas no Brasil**. São Paulo: Cnh, entre 2010 e 2015. 40 slides, color, 25x20. Disponível em: <<http://slideplayer.com.br/slide/355750/>>. Acesso em: 10 maio 2015.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 297 p.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 134 p.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing 1**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 347 p.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 404 p.

MINISTÉRIO DA AGRICULTURA PECUÁRIA E ABASTECIMENTO

(Brasil). **Principais Conceitos e Expressões Utilizados na Agricultura de Precisão – AP**. 2014. Disponível em:

<[http://www.agricultura.gov.br/arq\\_editor/file/Desenvolvimento\\_Sustentavel/Agricultura-Precisao/Conceitos relacionados à Agricultura de Precisão.pdf](http://www.agricultura.gov.br/arq_editor/file/Desenvolvimento_Sustentavel/Agricultura-Precisao/Conceitos%20relacionados%20%C3%A0%20Agricultura%20de%20Precis%C3%A3o.pdf)>. Acesso em: 13 abr. 2015.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia - um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MIRANDA, Chirleyde. **Planejamento Estratégico da Clínica Endocentro Ltda**. 2005. Disponível em: <<http://tcc.bu.ufsc.br/Adm294785>>. Acesso em: 28 ago. 2014.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. 501 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos - Metodologia - Práticas**. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 337 p.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento: Teorias e Modelos**. Florianópolis: Ufsc, 2008. 134 p.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010. 141 p.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986. 362 p.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2012. 308p

ROMÃO, Manoel Júnior da Silva; CARMO, Solange Neves; SANTOS, Carlos Aguiar dos. **Governo PT: uma análise econômica dos governos Lula e Dilma**. 2012. 14 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração Pública, Administração, Universidade Federal de Ouro Preto, Governador Valadares, 2012. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/manoelromao/governo-luladilma-uma-anlise-economica-do-periodo>>. Acesso em: 15 abr. 2015.

SALES, Rafaela. **Administração estratégica: conceito e etapas**. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/07/administracao-estrategica-conceito-etapas.html>>. Acesso em: 27 mar. 2015.

SELEME, Robson; STADLER, Humberto. **Controle da qualidade: as ferramentas essenciais**. 2. ed. Curitiba: Ibpex, 2010. 180 p.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomas Sparano. **Administração e Planejamento Estratégico**. 3. ed. Curitiba: Ibpex, 2011. 272 p. (Administração Estratégica).

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Florianópolis). **Santa Catarina em Números**: Cunha Porã. Florianópolis: Sebrae, 2013d. 131 p. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/scemnumero/arquivo/CunhaPora.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Santa Catarina). **Santa Catarina em Números**: Macrorregião Extremo Oeste. Florianópolis: Sebrae, 2013c. 142 p. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/scemnumero/arquivo/Regional-Extremo-Oeste.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Santa Catarina). **Santa Catarina em Números**: Santa Catarina. Florianópolis: Sebrae, 2013b. 151 p. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/scemnumero/arquivo/Documento-Estadual.pdf>>. Acesso em: 10 abr. 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Brasil). **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Brasília: Sebrae, 2013a. 72 p. (Ambiente dos Pequenos Negócios). Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/Anexos/Sobrevivencia\\_das\\_empresas\\_no\\_Brasil=2013.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf)>. Acesso em: 08 abr. 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (Brasil). **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Brasília: Sebrae, 2014. 108 p. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/Estudos\\_e\\_Pesquisas/Participação\\_das\\_micro\\_e\\_pequenas\\_empresas.pdf](http://www.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/Estudos_e_Pesquisas/Participação_das_micro_e_pequenas_empresas.pdf)>. Acesso em: 06 set. 2014.

SEVERINO, Antônio Joaquin. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007. 304 p.

SOUZA, Antônio Carlos de; FIALHO, Francisco Antônio Pereira; OTANI, Nilo. **TCC: métodos e técnicas**. Florianópolis: Visual Books, 2007. 159 p.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 434 p.

VALERIANO, Dalton L.. **Gerenciamento Estratégico e Administração por Projetos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2001. 295 p.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 14. Ed. São Paulo: Atlas, 2013. 94 p.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNEL, John. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2011. 433 p.

XIMENES, Sérgio. **Minidicionário da Língua Portuguesa**. 2. ed. São Paulo: Ediouro, 2000. 980 p.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Curso de Graduação em Administração a Distância: Metodologia da Pesquisa**. Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006. 144 p.

## APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

### Caracterização Geral da Empresa

#### Dados Gerais

1. Razão Social:
2. Nome Fantasia:
3. Setor de Atuação:
4. Endereço:
5. Proprietários:
6. Diretor Responsável:

#### Histórico da Empresa

1. Data de Fundação:
2. Como a empresa foi criada? Qual o objetivo?
3. Descrever o histórico/trajetória da empresa?
4. Como a empresa está hoje? O enfoque mudou? Qual o enfoque atual?

#### Organização da Empresa

1. A empresa tem algum planejamento estratégico definido?  
( ) Sim      ( ) Não
2. Este planejamento é formal ou existe apenas na mente do gestor?
3. Quais os principais aspectos culturais da empresa?
4. Como ocorre o processo de comunicação na empresa?
5. Qual o diferencial da empresa frente a seus concorrentes?
6. A empresa utiliza algum sistema comercial? Qual?
7. A organização possui algum manual de padronização de métodos e processos? Se possui, ele é atualizado é revisado sempre que necessário?
8. As instalações físicas da empresa suprem a demanda de serviços?
9. Quais os pontos fortes e fracos da administração geral?

Pontos Fortes	Pontos Fracos

## Áreas Funcionais

### Recursos Humanos

1. A empresa possui organograma formal?

( ) Sim      ( ) Não

--

2. Quantos colaboradores a empresa mantém?

3. Do total de colaboradores quantos atuam em cargos operacionais?

4. Do total de colaboradores quantos atuam em cargos administrativos?

5. Qual o nível de escolaridade destes colaboradores?

Grau de Instrução	Número de Colaboradores (cargos operacionais)	Número de Colaboradores (cargos administrativos)
Ensino Fundamental Incompleto		
Ensino Fundamental Completo		
Ensino Médio Incompleto		
Ensino Médio Completo		
Ensino Superior Incompleto		
Ensino Superior Completo		

6. Existe um plano de cargos e salários na empresa?

7. Qual o índice de rotatividade dos colaboradores? Qual a principal causa de saída destes?

8. Como são feitos os processos de recrutamento e seleção de pessoal? Quem o faz?
9. Quais os fatores que são levados em conta para a promoção de pessoal?
10. São oferecidos programas de treinamento aos colaboradores? Quais?
11. Como é realizada a avaliação de desempenho dos colaboradores?
12. Quais benefícios são oferecidos aos colaboradores?

### **Finanças**

1. Existe planejamento financeiro na empresa?
2. Existe sazonalidade nas vendas/serviços? Quais os meses de maior e menor faturamento?
3. Existe uma distinção clara entre os recursos da empresa e os recursos dos sócios?
4. Os sócios recebem pró-labore?
5. Como é realizada a distribuição dos lucros?
6. Como é sua rotina na organização? Quais são as atividades executadas?
7. Qual é a carga horária de trabalho?
8. A empresa tem acesso aos dados (financeiros) passados? Se sim, por que período de tempo?
9. Como é realizada a contabilidade da organização?
10. É realizado algum cálculo de índices e indicadores? Ou alguma análise financeira?
11. A empresa faz uso dos dados financeiros para a tomada de decisão do processo gerencial?
12. Como são avaliados os processos realizados em seu setor? Precisam ser melhorados?

### **Processo Produtivo/Serviços**

1. Quais são as principais políticas de compra?
2. A empresa fabrica algum produto ou apenas presta serviços?
3. Quais produtos são fabricados pela empresa?
4. Quais são os serviços prestados pela empresa?
5. Quais são os principais produtos oferecidos?
6. Em termos de qualidade, os produtos oferecidos pela empresa podem ser classificados como:  
Qualidade superior ao mercado:

Qualidade semelhante ao mercado:

Qualidade inferior ao mercado:

7. Qual é o nível de estoque e como é organizado?
8. Como é a rotina na organização? Quais são as atividades executadas?
9. Qual é a carga horária de trabalho?
10. A empresa tem acesso aos dados (da produção) passados? Se sim, por que período de tempo?
11. É realizado algum planejamento para a produção dos produtos?
12. Como é sua rotina na organização? Quais são as atividades executadas?
13. Como você avalia os processos realizados em seu setor? Precisam ser melhorados?

## **Marketing**

1. A empresa utiliza-se de pesquisa de marketing?
2. A organização realiza algum planejamento quanto ao marketing?
3. A empresa atende apenas no varejo, atacado ou ambos?
4. Como são definidas as estratégias dos 4 P's?

Produto:

Preço:

Praça:

Promoção:

5. É realizado algum planejamento/metasp de vendas para os representantes?
6. Existe algum planejamento em relação à prospecção de novos clientes?

## **Posição da Empresa perante as Forças Competitivas**

### **1. Fornecedores**

- a. Quem são seus fornecedores? Onde estão localizados?
- b. A competição entre os fornecedores é acirrada? Há opções de fornecimento no mercado?
- c. Qual é o porte dos principais fornecedores?
- d. Como é selecionado um fornecedor?
- e. O que é considerado sobre os fornecedores?

### **2. Clientes**

- a. Quem são seus clientes? Onde estão localizados?

- b. Qual é o porte dos principais clientes?
- c. A carteira de clientes é diversificada ou concentrada? (clientes x faturamento)
- d. O que é considerado sobre os clientes?

### **3. Mercado de atuação/concorrentes**

- a. O mercado em que a empresa atua é competitivo?
- b. Quem são seus principais concorrentes? Onde estão localizados?
- c. Qual é o porte dos concorrentes?
- d. Qual a posição da empresa no mercado de atuação (participação, conceito)?
- e. Qual a atuação da empresa em relação ao mercado geográfico?
- f. O que é considerado sobre os concorrentes?

### **4. Produtos/Serviços Substitutos**

- a. Que são os produtos ou serviços substitutos?
- b. O que é considerado sobre estes? Como eles podem influenciar o negócio da empresa?

### **5. Novos Entrantes**

- a. Quem são os novos entrantes no mercado?
- b. O que é considerado sobre eles? Como podem influenciar a empresa?