



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

VERA APARECIDA MEOTTI

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EMPRESA LS BEBIDAS DA CIDADE DE
ÁGUAS FRIAS-SC**

CHAPECÓ

2017

VERA APARECIDA MEOTTI

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EMPRESA LS BEBIDAS DA
CIDADE DE ÁGUAS FRIAS - SC**

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: Prof.º Me. Ronei Arno Mocellin

CHAPECÓ

2017

Meotti, Vera Aparecida
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A EMPRESA LS BEBIDAS DA
CIDADE DE ÁGUAS FRIAS/ Vera Aparecida Meotti. -- 2017.
67 f.:il.

Orientador: Ronei Arno Mocellin.
Trabalho de conclusão de curso (graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de ,
Chapecó, SC, 2017.

1. Planejamento . 2. Estratégia. 3. Comercio
Varejista de Bebidas. I. Mocellin, Ronei Arno, orient.
II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

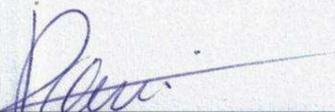
VERA APARECIDA MEOTTI

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A EMPRESA LS BEBIDAS DA CIDADE
DE ÁGUAS FRIAS - SC**

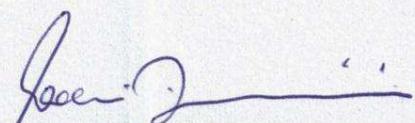
Trabalho de Conclusão do Curso de Administração apresentado como requisito para a obtenção de grau de Bacharelado em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS.

Orientador (a) Prof.(a): **RONEI ARNO MOCELLIN** – UFFS

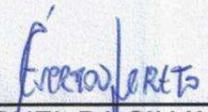
Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca na data de:
12 de Julho de 2017.



RONEI ARNO MOCELLIN – Mestre UFFS



MOACIR FRANCISCO DEIMLING – Doutor UFFS



EVERTON MIGUEL DA SILVA LORETO – Doutor UFFS

Dedico à minha família, especialmente aos meus pais e aos meus irmãos por terem acreditado no meu potencial e a todos que torceram por mim e contribuíram para a execução deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelas bênçãos recebidas.

À minha família, representada pelos meus pais, Valdir Francisco Meotti e Alcenira Alves Meotti, pelo apoio incondicional em todos os momentos que dela necessitei, principalmente pela fé inabalável da minha mãe e pela força e liderança do meu pai.

A todos os meus parentes, amigos e outros, principalmente minha irmã meu cunhado Leandro que contribuíram de forma direta e indireta para a realização do trabalho.

A todos os professores que passaram pela minha graduação, em especial ao meu orientador, o professor Ronei Arno Mocelin pelos ensinamentos, paciência, cooperação e incentivos destinados à minha pessoa.

Aos colegas conquistados durante a graduação, pela troca de conhecimentos, experiências e pelos momentos de descontração vividos.

Enfim, agradeço a todos que torceram por mim, que acreditaram em mim, e que de alguma forma se sentem engrandecidos com minhas realizações.

Ser competente é acertar um alvo que ninguém acertou, ser administrador é acertar um alvo que ninguém viu. ” (ERLANDSON F. A. ANDRADE)

RESUMO

O objetivo maior do planejamento estratégico é desenvolver estratégias que guiarão a organização a obter um melhor desempenho e conseqüentemente um melhor resultado em suas ações. Porém é comum no mundo corporativo deparar-se com micro e pequenas empresas que iniciam seu negócio sem antes pararem para planejar o caminho a seguir, sem saber aonde se quer chegar, os meios disponíveis para alcançar seus objetivos, as ameaças e as oportunidades advindas do mercado competitivo. Geralmente tem-se a ideia, abre-se a empresa e espera-se o cliente entrar, visando somente o lucro na maioria das vezes, o que nesse caso torna-se comum também a falência e por vezes o fechamento da “ideia” de abrir se uma empresa. Diante deste cenário busca-se neste trabalho realizar um estudo de caso a respeito do planejamento estratégico como ferramenta de gestão em uma empresa de pequeno porte instalada na cidade de Águas Frias-SC atuante no ramo comercial atacadista e varejista de bebidas, onde será abordado através de uma pesquisa de campo as ações pautadas pela empresa estudada através das ferramentas disponíveis pelo planejamento estratégico.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Estratégias. Objetivos.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Organização metodologia do estudo.....	36
Quadro 02 – Análise SWOT da empresa LS Bebidas	53

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Planejamento.....	20
Figura 02 – Matriz SWOT.....	31
Figura 03 – Fachada da Empresa LS Bebidas.....	40
Figura 04 – Localização do Município de Águas Frias... ..	41
Figura 05 – Demonstração do Resultado do Exercício (ano 2016).....	45
Figura 06 – Demonstração do Fluxo de Caixa (ano 2016)... ..	47
Figura 07 – Balanço Patrimonial (ano 2016)... ..	47
Figura 08 – Armazenagem... ..	50
Figura 09 – Armazenagem... ..	50
Figura 10 – Armazenagem... ..	51
Figura 11 – Armazenagem... ..	51
Figura 12 – Armazenagem... ..	52

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 – Primeira Estratégia.....	54
Tabela 02 – Segunda Estratégia.....	55
Tabela 03 – Terceira Estratégia.....	55
Tabela 04 – Quarta Estratégia..	56
Tabela 05 – Quinta Estratégia..	56
Tabela 06 – Sexta Estratégia...	57

LISTA DE SIGLAS

IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
PIB	Produto Interno Bruto
SC	Santa Catarina
UFFS	Universidade Federal da Fronteira Sul

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	OBJETIVOS	16
1.1.1	Objetivo Geral.....	16
1.1.1.1	Objetivos Específicos	17
1.2	JUSTIFICATIVA.....	17
1.3	ESTRUTURA DE TRABALHO.....	18
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	PLANEJAMENTO.....	20
2.2	ESTRATÉGIA.....	22
2.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	24
2.3.1	Etapas do Processo de Planejamento Estratégico.....	27
2.3.1.1	Declaração de Valores.....	27
2.3.1.2	Missão.....	28
2.3.1.3	Visão.....	29
2.3.1.4	Análise Externa.....	29
2.3.1.5	Análise interna.....	30
2.3.1.6	Análise SWOT.....	30
2.3.1.7	Objetivos.....	23
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	34
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	34
3.2	UNIDADE DE ANÁLISE	36
3.3	COLETA DE DADOS	36
3.4	ANÁLISE DOS DADOS.....	37
4	DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO	40
4.1	HISTÓRICO DA EMPRESA	40
4.2	DEFINIÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES	41
4.3	ANÁLISE AMBIENTAL.....	42

4.3.1	Análise Externa.....	43
4.3.2	Análise Interna.....	45
4.4	ANÁLISE SWOT.....	53
4.5	DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E PLANOS DE AÇÃO.....	54
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	58
	REFERÊNCIAS	61
	APÊNDICE A – Instrumento de coleta de dados.....	67

1 INTRODUÇÃO

Cada vez mais as organizações buscam ações como forma de sobrevivência no mercado. Neste contexto, pode-se observar a importância de estratégias como forma de nortear a empresa no alcance de seus objetivos e manter-se competitiva no ambiente ao qual está inserida.

Diante deste cenário, o Planejamento Estratégico, surge como uma valiosa ferramenta de auxílio para orientar as organizações na tomada de decisão frente ao mercado no qual atua.

De acordo com Oliveira, Djalma (2001), planejamento é um processo de pensamento sucessivo sobre o futuro, “um processo que envolve um modo de pensar, que por sua vez envolve indagações, que envolvem questionamentos sobre o que fazer”. O processo em si é mais importante que seu fim. Deve estar interligado em várias áreas e ser constantemente revisado.

Já o termo estratégia era inicialmente utilizado nas ações militares, de onde teve origem. Para Mintzberg e Quinn (2001), estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas e políticas de uma organização e, desde que bem elaborada, pode ordenar e alocar seus recursos, demonstrando suas competências e deficiências internas relativas.

Uma estratégia atua da seguinte forma: (i) descreve como consolidar as metas e os objetivos definidos para a empresa; (ii) leva em consideração os valores pessoais e sociais que cercam a empresa; (iii) orienta a alocação e o emprego dos recursos humanos e financeiros; (iv) cria uma vantagem de mercado sustentável, apesar da concorrência intensa e obstinada. (TIFFANY, PETERSON, 1998)

O desenvolvimento e a formulação ativa de uma estratégia são conhecidos como Planejamento Estratégico. A implantação e implementação do Planejamento Estratégico nas empresas deixou de ser um diferencial e passou a ser uma necessidade. Tornou-se popular nos anos 1960 e ainda hoje em dia é bastante difundido (ROBBINS, 2000).

Segundo Kotler (1992, p.63), “Planejamento Estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. O objetivo do planejamento estratégico, é orientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios.

Para Lacombe e Heilborn (2008, p. 163) “O planejamento estratégico refere-se ao planejamento sistêmico das metas de longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las, ou seja, aos elementos estruturais mais importantes da empresa e à sua área de atuação”, considerando aspectos internos da empresa e o ambiente externo ao qual a empresa está

inserida. Deve determinar os rumos do negócio e responder à pergunta: qual é o nosso negócio e como deveria sê-lo?

Este trabalho, tem por objetivo auxiliar uma microempresa a realizar o processo de planejamento estratégico. O planejamento estratégico prepara a organização de acordo com mudanças existentes e ajuda a organização a tomar melhores decisões.

Segundo o SEBRAE (2013) as micro e pequenas empresas são as principais geradoras de riqueza no comércio no Brasil, por corresponder por 53,4% do PIB deste setor. No PIB da indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%) aproximando-se das médias empresas (24,5%). E no setor de serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios.

Em Santa Catarina, as micro e pequenas empresas foram responsáveis por concentrar 99,2% do número total de empresas no estado. Na macrorregião oeste, as microempresas foram responsáveis por 94,0% do número de empresas, sendo que as pequenas empresas representaram 5,3% do número total de empresas. Em Águas Frias, as micro e pequenas empresas são responsáveis por 98,4% do número de empresas (SEBRAE, 2013).

As pequenas empresas encontram, em sua grande maioria, na limitação de capital seu principal entrave. Composto este cenário, o Planejamento Estratégico surge como ferramenta de apoio aos processos decisórios durante o ciclo de vida das organizações de pequeno porte. A necessidade de sobreviver e perpetuar um modelo de negócio em um ambiente globalizado obriga os gestores das empresas a enfrentarem significativos desafios, tanto na forma de inserção e interação em sociedades diversas, como no sistema de gestão adotado.

É preciso estar sempre atento às variações do mercado, clientes e da economia. Este conjunto de fatores somados às características internas dos modelos de negócio e associados ao ramo de atuação resulta na obtenção de maior competitividade no mercado, condição esta, que se torna determinante para a sobrevivência do empreendimento.

Segundo a Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (ABIA), 9,5% do PIB foram gerados pelas indústrias do setor de alimentos e bebidas em 2012. Em 2013, o setor contabilizou 1,626 milhão de trabalhadores. O faturamento das empresas deste setor durante 2011 a 2013 mostrou o crescimento das empresas tanto de alimentação quanto de bebidas no período, sendo as primeiras responsáveis por aproximadamente 80% deste, faturando em 2013, R\$ 90,10 bilhões, com um crescimento de 19% em relação ao ano anterior (ABIA, 2013).

A empresa LS Bebidas iniciou suas atividades em 22/08 /2013 na cidade de Águas Frias – SC. A mesma conta como atividade econômica principal o comercio atacadista de bebidas

com atividade de fracionamento e acondicionamento associada, e como atividade econômica secundária, o comércio varejista de bebidas.

Atualmente a empresa conta com dois funcionários. Na visão do gestor a empresa necessita de uma reformulação administrativa, adequando atividades e processos para que assim a empresa se torne referência no comércio de bebidas na cidade de Águas Frias – SC, e mais tarde expandir seu negócio para municípios vizinhos.

Diante os obstáculos que as Micro e Pequenas Empresas enfrentam é preciso planejar. O Planejamento Estratégico é de suma importância dentro da micro e pequena empresa, pois ajuda o empreendedor a evitar uma trajetória decadente. Um Planejamento Estratégico bem concebido oferece uma base segura para operar os negócios, contribuindo na definição e no delineamento das estratégias para o futuro. Toda organização é imprescindível o Planejamento Estratégico para obter melhores resultados, e evitando assim os possíveis riscos que podem afetar a organização.

Diante do exposto, faz-se indispensável desenvolver o Planejamento Estratégico na empresa LS Bebidas, proporcionando uma melhora nos resultados obtidos. Para isso é preciso identificar as estratégias em vigência adotadas pela empresa; identificar os pontos fortes e fracos; analisar o ambiente em que está inserida, verificando ameaças e oportunidades; propiciar a criação da visão, missão e valores da empresa e desenvolver as estratégias de atuação, pois de acordo com Müller (2014) “As organizações buscam a competitividade no intuito de sustentação e sobrevivência no longo prazo.”

Frente ao exposto o tema de estudo é **“desenvolver o Planejamento Estratégico na empresa LS Bebidas”**, localizada no município de Águas Frias/SC, e apresenta o seguinte problema de pesquisa: Qual é o negócio e como deveria sê-lo? Portanto a pergunta desse trabalho é **“Como será estruturado o planejamento estratégico para a LS Bebidas, para que possa ter um futuro promissor?”**

1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral e os objetivos específicos que nortearam a realização da pesquisa são apresentados a seguir:

1.1.1 Objetivo Geral

Desenvolver planejamento estratégico na empresa LS Bebidas, localizada no município de Águas Frias-SC.

1.1.1.1 Objetivos Específicos

Para alcançar o objetivo geral, buscou-se:

- a. Estabelecer missão, visão e valores da empresa;
- b. Analisar o ambiente interno e externo;
- c. Determinar os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades;
- d. Elaborar objetivos e estratégias para manter a empresa competitiva no mercado em que atua;
- e. Desenvolver planos de ação para a empresa.

1.2 JUSTIFICATIVA

É de grande importância criar estratégias para a empresa ser mais eficiente e proativa no mercado. Para tanto o estudo é de grande valia, considerando os benefícios oferecidos a empresa LS Bebidas a longo prazo.

Além de contribuir com a empresa, a acadêmica tem uma grande oportunidade de pôr em prática todo o conhecimento adquirido em sua formação e experiência profissional o que irá contribuir para desenvolver o estudo.

O município de abrangência da Empresa LS Bebidas é Águas Frias/SC. Considerando que a empresa não dispõe de um plano estratégico formalizado para propiciar maior desenvolvimento ao negócio, é uma importante ferramenta para orientar, direcionar e adequar às atividades, de modo a manter as ações e os recursos da empresa focados nas atividades relevantes.

Segundo Fischmann & Almeida (1991), o planejamento estratégico proporciona a análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos, do cumprimento de sua missão e, através dessa consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

A sobrevivência das empresas depende de seu posicionamento e das estratégias competitivas que adotam, da agilidade na tomada de decisões e da efetividade operacional. Os líderes de mercado tendem a capitalizar o potencial estratégico, antecipando-se às mudanças no

comportamento de compra e criando modelos de venda para sobreviver e obter crescimento de vendas (KOTLER, 2000). O rápido avanço tecnológico produz oportunidades e, também riscos, que abrangem questões estratégicas de planejamento, fundamentais para alcançar resultados positivos em suas metas e objetivos. Kotler (1992) defende que as estratégias para se adaptar às mudanças trazidas pelas novas tecnologias podem influenciar diretamente o resultado da empresa, pois quem estiver mais bem armado tecnologicamente terá os melhores resultados. Neste contexto, consolida-se a visão de que o consumidor tem uma expectativa baseada nas necessidades de conveniência, comodidade e personalização do atendimento, com foco em oportunidades.

Em face dos desafios que enfrentam estas empresas do setor de bebidas, o estudo se justifica pela possível contribuição que pode prestar a elas, esclarecendo sobre seu mercado específico, ancorado em teorias sobre competitividade e fatores determinantes de competitividade.

Outro ponto relevante para elaboração da pesquisa é a contribuição de um material teórico baseado em um segmento de alta representatividade na economia, sendo assim esse trabalho servirá como orientador para projetos futuros.

Dessa forma, espera-se que após o desenvolvimento do planejamento estratégico, a empresa possa aplica-lo com a realidade em que se apresenta, como ferramenta de incremento na competitividade, servindo de exemplo para outras micros e pequenas empresas da região.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo tem como foco principal desenvolver um planejamento estratégico que auxilie a empresa na tomada de decisões e posicionamento no mercado. Para tanto se estrutura da seguinte maneira:

A primeira parte é a introdução, onde se faz uma contextualização do assunto a ser tratado, a apresentação dos objetivos a serem alcançados, a justificativa da escolha do tema e a estrutura do trabalho.

Na segunda parte é feito o levantamento teórico sobre os temas de organização de negócios.

Na terceira, é apresentada a metodologia do trabalho, contextualizando: a caracterização da pesquisa, unidade da análise, coleta de dados e tratamento dos dados.

A quarta parte apresenta os resultados da pesquisa, decorrendo a apresentação da história da empresa LS Bebidas, a elaboração de planos de ação para a empresa.

A quinta e última parte, sintetiza as principais considerações referente ao desenvolvimento do trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para atingir o propósito do estudo é necessário compreender o que é planejamento, estratégia e Planejamento Estratégico, e, para atingir tal entendimento, apresentam-se seus principais significados e seu propósito no contexto atual. Cabe abordar também a importância do Planejamento Estratégico para as organizações, especialmente as micro e pequenas empresas que é o objeto de estudo desse trabalho. A partir deste detalhamento dispõe-se de base teórica que confira sustentação as discussões em torno do assunto.

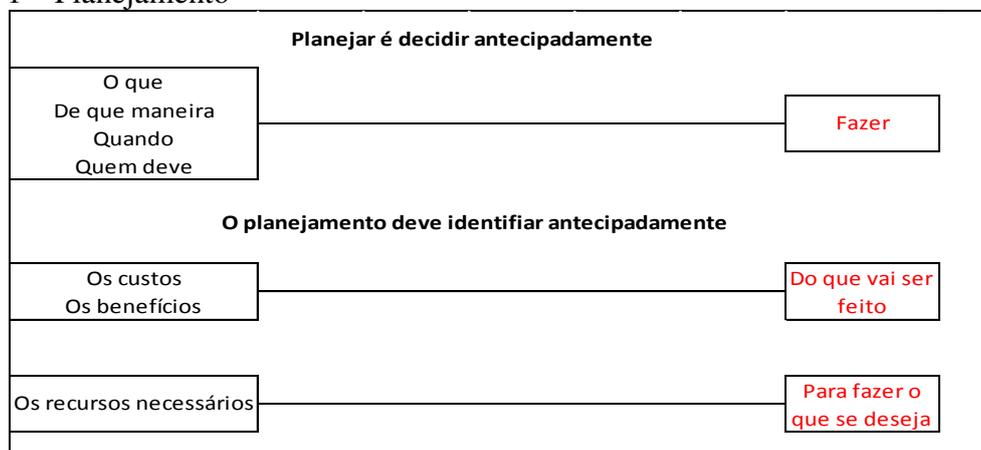
2.1 PLANEJAMENTO

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

Já para Lacombe e Heilborn (2008) o planejamento pode ser visto como uma direção a ser escolhida para alcançar um objetivo desejado, salientando ainda que para planejar são necessárias decisões, com base em objetivos, fatos e estimativa do que poderia ocorrer em cada alternativa escolhida.

Os autores mostram ainda que “planejar é, portanto, decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer”, conforme pode ser observado na figura abaixo:

Figura 1 – Planejamento



Fonte: adaptado de Lacombe e Heilborn (2008, p. 162)

Outra definição para o planejamento é apresentada por Tavares (2005):

Conjunto previamente ordenado de ações com fim de alcançar-se posições futuras desejadas. Compreende o envolvimento de pessoas, a alocação de recursos e procedimentos para o desempenho das ações e o estabelecimento de controle e avaliação necessários para estimar sua efetividade em relação ao que foi estabelecido. O planejamento é um processo para transformar o conhecimento em ação, com o suporte de recursos. Refere-se a uma estimativa de impacto que as ações adotadas no presente possam ter no futuro. (TAVARES, 2005, p. 68).

Tavares (2005) ainda afirma que o planejamento é afetado por múltiplos fatores e recursos. Ressaltando entre esses, o desafio de se estabelecer uma coerência entre os objetivos e os meios para alcançá-los. Nesse sentido, o autor complementa que a questão política do planejamento precisa ser considerada.

Oliveira, Djalma (2010) define o propósito do planejamento como sendo:

O desenvolvimento dos processos, técnicas e atitudes administrativas. As quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa. (OLIVEIRA, 2010, p. 5).

Lacombe e Heilborn (2008, p. 162) acrescentam que o planejamento necessita de recursos de todas as naturezas como: financeiros, humanos, tecnológicos, insumos e informações. “Podemos imaginar o planejamento como uma *ponte* que vai do ponto em que estamos aonde queremos chegar. ”

Maximiano (2007, p. 138) define o processo de planejamento de várias maneiras:

- 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 imaginar e trabalhar 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.

Maximiano (2007, p. 138) também aponta razões para planejar, como lidar com as incertezas e as certezas do futuro que podem ser previstas a partir do planejamento. Nesse sentido, o autor complementa que nem todo futuro é desconhecido ou incerto, que em muitos

casos é possível prever, com maior ou menor precisão, os fatos futuros e seus efeitos. “Portanto, nada melhor do que preparar-se para eles, em vez de se deixar atropeladas por eles.”

O planejamento inclui a definição dos objetivos organizacionais e a seleção das políticas, procedimentos e métodos desenhados para o alcance desses objetivos. Para se obter o sucesso na função do planejamento é preciso reconhecer o ambiente que a organização está inserida, para que possa estimular o surgimento de novas ideias e abordagens inovadoras que são considerados desafios para a administração (ALMEIDA, 2013).

De acordo com Stoner e Freeman (1995), o planejamento possui aspectos básicos, vitais para a organização: determinação dos objetivos da organização e escolha dos meios para alcance dos objetivos propostos. Tais aspectos, apoiam-se em métodos, planos ou logica, não sendo, portanto, intuitivos. A partir disso, a organização define seus objetivos e o melhor procedimento para alcançá-los.

2.2 ESTRATÉGIA

A palavra estratégia deriva do grego *strategos*, que significa ‘general’. Na Grécia Antiga, estratégia significava ‘a arte do general’, ou seja, estava ligada a tudo que o general faz, em cujos termos, “estratégia é a ciência dos movimentos guerreiros fora do campo de visão do general” (OLIVEIRA, DJALMA 2001, P.25).

A estratégia, segundo Mintzberg e Quinn (2001), é o padrão ou plano que agrega as principais metas e políticas de uma organização e, desde que bem formulada, pode ordenar e alocar seus recursos, evidenciando suas competências e deficiências internas relativas.

Ansoff (1990) complementa que a estratégia diz respeito a utilização dos diversos recursos empresariais – humano, técnicos e financeiros – que estão à disposição do empresário. Ao adotar sua estratégia, o gestor deve analisar a organização e o ambiente ao qual está inserida, com o intuito de estabelecer quais são os caminhos e as ações que deverão ser seguidas para alcançar os objetivos definidos pela empresa.

Oliveira, Djalma (2010) apresenta várias definições de estratégia:

- Movimento ou uma série específica de movimentos feitos por uma empresa. (VON NEUMANN e MORGENSTERN, 1947, p. 79 apud OLIVEIRA, 2010, p. 183);
- Programa amplo para se definir e alcançar as metas de uma empresa, sendo a resposta desta a seu ambiente através do tempo. (STONER e FREEMAN, 1995, p. 141 apud OLIVEIRA, 2010, p. 184).

Oliveira, Djalma apresenta outra definição de estratégia, como sendo:

É um caminho, ou 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 o seu ambiente (Oliveira, Djalma 2010, p.185).

Dessa forma, “o conceito básico das estratégias está correlacionado à ligação da empresa com o seu ambiente. E, nesta situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida” (OLIVEIRA, 2010, p. 181).

Nesse sentido, Porter (1986) afirma que a essência da formulação da estratégia é o relacionamento da empresa com o seu ambiente, ou seja, o equilíbrio entre ambos.

Desta maneira, Porter (1989, p. 1) define a estratégia competitiva como sendo “a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria. ”.

Wright et al. (1992) apud Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000, p.16-17) complementa a definição para estratégia como sendo “planos da alta administração para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização. ”

Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000) apresentavam uma visão diferente para a definição de estratégia. Que não existe uma definição simples para a estratégia. Eles afirmam que pela complexidade do tema a estratégia precisa de uma série de definições para ser bem compreendida, cinco em particular.

As cinco definições sobre estratégia apresentadas por Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000, p.17-20) são:

- Estratégia é um plano, ou algo equivalente – uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali;
- Estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo;
- Estratégia é uma posição, isto é, a localização de determinados produtos em determinados mercados;
- Estratégia é uma perspectiva, isto é, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas;
- Estratégia é um truque, isto é, uma “manobra” específica para enganar um oponente ou concorrente.

Mintzberg; Ahlstrand; Lampel (2000, p.21) complementam que pode ser que não haja uma definição simples para estratégia, mas existem algumas áreas gerais de concordância a respeito da natureza da estratégia, que são as seguintes:

- A estratégia diz respeito tanto à organização quanto ao ambiente;
- A essência da estratégia é complexa;
- A estratégia afeta o bem-estar geral da organização;
- A estratégia envolve questões tanto de conteúdo como de processo;
- As estratégias não são puramente deliberadas;
- As estratégias existem em níveis diferentes;
- A estratégia envolve vários processos de pensamento.

Por fim, Porter (1986) acredita que a estratégia é a corrida para a posição ideal. E Oliveira, Djalma (2010, p. 182) complementa que “a estratégia deve ser, sempre, uma opção inteligente, econômica e viável.” Sendo assim, a formulação, implantação e acompanhamento desta estratégia, desde que esse processo seja feito de acordo com as características das organizações e de seus mercados, são indispensáveis para todas as organizações de diferentes negócios e portes que querem otimizar o aproveitamento de seus recursos, se manterem vivas e competitivas no mercado e almejam crescimento e melhores posições para o futuro com a exploração de novas oportunidades.

A estratégia não deve ser considerada como um plano fixo ou determinado, mas como um esquema de orientações dentro do fluxo de decisões empresariais (OLIVEIRA, 1991).

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATEGICO

De acordo com Oliveira, Djalma (2010):

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. (OLIVEIRA, 2010, p. 17).

Nesse sentido, Tavares (2005, p. 70) complementa que o “planejamento estratégico corresponde ao processo de formulação e implementação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais.”

Lacombe e Heilborn (2008) também apresentam a sua definição para o Planejamento Estratégico, como pode ser observado abaixo:

O planejamento estratégico refere-se ao planejamento sistêmico das metas de longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-las, ou seja, aos elementos estruturais mais importantes da empresa e à sua área de atuação, e considera não só os aspectos internos da empresa, mas também, e principalmente, o ambiente externo no qual a empresa está inserida. O planejamento estratégico deve definir os rumos do negócio e, portanto, responder à pergunta: qual é o nosso negócio e como deveria sê-lo? Seu

propósito geral é influenciar os ambientes internos e externos, a fim de assegurar o desenvolvimento ótimo de longo prazo da empresa de acordo com um cenário aprovado. (LACOMBE e HEILBORN, 2008, p. 163).

Segundo Lacombe e Heilborn (2008), o cenário é a previsão de uma situação futura para a organização, tanto no seu ambiente externo quanto no ambiente interno, desta forma a definição do cenário futuro da organização geralmente é realizado com a finalidade de oferecer dados específicos para a formulação do planejamento estratégico.

Para Robbins (1978, p.35) o Planejamento Estratégico é definido como “a determinação antecipada dos objetivos a serem atingidos e dos meios pelos quais esses objetivos devem ser atingidos”, e, “é a decisão do que fazer, como fazê-lo e quem deverá fazê-lo”.

O Planejamento Estratégico, de acordo com Pereira (2010), é um processo que consiste na análise dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhoria) da organização, juntamente com as oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de estabelecer estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade, ou seja, sua capacidade de resolver ou finalizar um processo, simplificando e agilizando procedimentos.

Assim sendo, Kotler e Keller (2006), também definem o Planejamento Estratégico como:

“O processo gerencial de desenvolvimento e manutenção de uma adequação viável entre objetivos, habilidades e recursos da organização e suas oportunidades em um mercado em constante mudança. O propósito do planejamento estratégico é dar forma a negócios e produtos da empresa, de modo que possam gerar os lucros e o crescimento almejados”. (KOTLER E KELLER 2006, p. 65)

O processo de Planejamento Estratégico constitui-se em uma ferramenta organizacional que serve de apoio a tomada de decisão e interpretação do ambiente ao qual está inserida. Kaplan e Beinhocker (2003), Semler (1988) e Robbins (1978), consideram o Planejamento Estratégico como uma das tarefas mais importantes dos executivos, ao passo que ele prepara os tomadores de decisão das organizações para atuarem adequadamente diante dos inevitáveis momentos de desafios que o mercado lhes impõem.

As organizações que optam pela realização do Planejamento Estratégico contam com uma série de vantagens, entre as quais: possibilita o comportamento sinérgico das áreas funcionais, ajuda a ser proativa, minimiza recursos e tempo a serem dedicados a correção erros e decisões, ordena prioridades, contribui para a motivação dos membros, agiliza o processo decisório, desenvolve um processo descentralizado de planejamento, permite a obtenção de melhores resultados operacionais, aponta os problemas que podem surgir antes que eles ocorram, chama a atenção da organização para as mudanças e permite ações em resposta a elas,

permite que os gestores tenham uma clara visão do negócio, encoraja o pensamento positivo, define seus objetivos, examina a estratégia e as táticas mais apropriadas para o alcance desses objetivos, aumentando com isso a probabilidade de sua própria sobrevivência (OLIVEIRA; GREENLEY, APUD PEREIRA, 2010).

Kaplan e Beinhocker (2003), afirmam que a principal vantagem do Planejamento Estratégico para a empresa se apresenta quando o mesmo é utilizado como um processo de aprendizagem organizacional, a qual, segundo Colenci e Guerrini (2003), é facilitadora para a evolução organizacional.

De acordo com Kaplan e Binhocker (2003), ao realizar o Planejamento Estratégico, os tomadores de decisão das organizações ficam preparados para agir adequadamente diante dos inevitáveis momentos de desafio que o mercado lhes impõe. Os responsáveis pelas decisões da empresa passam a ter uma visão sólida do empreendimento, compartilham a mesma base de conhecimento e concordam sobre questões essenciais; preparando-se para eventuais incertezas.

O Planejamento Estratégico também apresenta algumas limitações, tais como: resistência interna, capacitação gerencial – ninguém consegue tocar na implantação do plano, é um grande desafio até as organizações aprenderem a lidar com ele –, é dispendioso, há limitações na maneira de conduzi-lo, e o ambiente podem não corresponder às expectativas (OLIVEIRA, 1998; GREENLEY, 1986, apud PEREIRA, 2010).

Em pequenas empresas, segundo Bortoli Neto (1997), 80% dos problemas apresentados nas pequenas empresas são de natureza estratégica, e apenas 20% resultam de insuficiência de recursos.

Para garantir o sucesso do planejamento estratégico nas pequenas empresas, é necessário observar algumas características que geralmente envolvem a pequena empresa. Golde (1986) apresenta as seguintes etapas para o processo de planejamento estratégico nas pequenas empresas:

- Examinar as características básicas da empresa;
- Analisar a forma pela qual estas características inibem o processo de planejamento;
- Estudar alguns métodos de eliminar o pelo menos reduzir os obstáculos ao planejamento nas pequenas empresas.

Desta forma, faz-se necessário avaliar, a realidade das pequenas empresas, bem como suas características e limitações quanto ao planejamento, propondo-se uma forma mais adequada ao pequeno empresário para o desenvolvimento de estratégias.

Desta maneira, Oliveira, Djalma (2010, p. 38), acrescenta que “o conhecimento detalhado de uma metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas

empresas propicia ao executivo o embasamento teórico necessário para otimizar sua aplicação.
”

Lacombe e Heilborn (2008) afirmam que:

O planejamento estratégico deve evitar a miopia da empresa, ou seja, que os administradores suponham que os produtos, clientes, mercados ou tecnologias de hoje continuem sendo os de amanhã e que dediquem esforços e recursos para a defesa de ontem. (LACOMBE e HEILBORN, 2008, p. 164).

Assim, Lacombe e Heilborn (2008) complementam que o planejamento estratégico deve ser voltado para o futuro e está diretamente vinculado a eficácia organizacional, isto é, deve-se fazer aquilo que precisa ser feito para atingir resultados que sejam válidos para a organização. Portanto, a eficácia pode ser vista como a relação entre os objetivos e os resultados.

2.3.1 Etapas do Processo de Planejamento Estratégico

A elaboração do Planejamento Estratégico pode ser considerada a parte mais importante do processo para os administradores. No entanto, toda e qualquer empresa tem alguma forma de estabelecimento de decisões e ações estratégicas. A maioria dessas decisões e ações estratégicas são desenvolvidas e implantadas de forma informal. Quando o processo se apresenta de maneira estruturada e formal, ou seja, quando a empresa coloca no papel um Plano Estratégico, normalmente são utilizadas metodologias diferentes, porém contendo grandes aspectos, que podem ser considerados comuns as diferentes metodologias (OLIVEIRA, 2010).

Oliveira (2010) advoga que o conhecimento detalhado de uma metodologia de elaboração e implantação do Planejamento Estratégico nas empresas propicia ao executivo o embasamento teórico necessário para otimizar sua aplicação.

As etapas do Planejamento Estratégico são: declaração de valores, missão, visão, análise externa, análise interna, análise swot e objetivos, que serão descritos individualmente abaixo.

2.3.1.1 Declaração de Valores

A declaração de valores, também conhecida pelo conjunto de crenças ou princípios da organização, contém elementos que a organização acredita que a sustentam, e todos os funcionários devem abraça-los. Ela cria uma diferenciação competitiva e orienta o comportamento da organização (PEREIRA, 2010).

Para Vasconcellos Filho e Pagnocelli (2001), a declaração de valores tem alguns benefícios:

- Cria um diferencial competitivo perante o mercado;
- Baliza o processo decisório da organização;
- Orienta o comportamento da organização;
- Baliza o processo de formulação estratégica;
- Orienta o recrutamento e a seleção de pessoas para a organização; e
- Fundamenta o resultado e a avaliação da organização.

Para Pereira (2010), há algumas perguntas que norteiam a elaboração de uma declaração de valores:

- O que a organização defende?
- Quais são os comportamentos da organização?
- Como a organização trata os funcionários e os 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?

2.3.1.2 Missão

Certo e Peter (1993, p.76) definem:

“Missão organizacional é a proposta para a qual, ou a razão pela qual, uma organização existe. Em geral, ela contém informações tais como os tipos de produtos ou serviços que a organização produz, quem são seus clientes e que valores importantes possui (CERTO E PETER, 1993, P.76).”

De acordo com Pereira (2010), é na missão da empresa que aparece qual o seu negócio. Conforme Müller (2014, p.25) “É a proposta para a qual, ou razão pela qual uma organização existe.”

Segundo Vasconcellos Filho e Pagnocelli (2001), a definição da missão delimita e permite a busca da competência, e devem responder às perguntas:

- O que? (associado ao negócio)
- Para quem? (Mercado, cliente)
- Como? (desafio, diferencial)

Alguns aspectos mostram a importância e os objetivos da missão (MÜLLER, 2014):

- Ajuda a concentrar o esforço das pessoas para uma direção comum.

- Ajuda a assegurar que a organização não persiga propósitos conflitantes.
- Serve de base lógica geral para alocar recursos organizacionais.
- Estabelece áreas amplas de responsabilidade por tarefa dentro da organização.
- Atua como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais.

2.3.1.3 Visão

A visão mostra a direção na qual a organização está caminhando e aponta o caminho para o futuro, representa as maiores esperanças e os maiores sonhos da organização; ela deve ter um período de tempo determinado para alcançá-la (PEREIRA, 2010).

Para Müller (2014), a visão é o ponto de partida para os objetivos organizacionais. Os principais motivos por que se estabelece a visão de uma organização são:

- Controlar melhor o destino da empresa.
- Questionar o estado atual confortável ou inadequado.
- Instigar a necessidade de se livrar dos problemas atuais.
- Tornar o comportamento incongruente mais perceptível.
- Promover um sonho comum e coordenar o trabalho em equipe.
- Criar a necessidade de obter mais recursos para o negócio.
- Provocar a exploração de uma nova oportunidade ou ameaça do ambiente.

Ainda segundo o mesmo autor, a visão deve ser:

- Clara, abrangente e detalhada.
- Desafiadora e inspiradora.
- Compartilhada pelas pessoas da organização.
- Motivadora e inovadora.
- Desenvolvida pelo líder.

2.3.1.4 Análise Externa

A análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente, em termos de oportunidades e ameaças, bem como sua atual posição produto-mercado e, a posição produto-mercado desejada no futuro (OLIVEIRA, DJALMA 2001).

Por oportunidade, entende-se a força ou a variável incontrollável pela organização que pode favorecer as suas estratégias (OLIVEIRA, M. 2007).

As ameaças são variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições desfavoráveis para a mesma (OLIVEIRA, DJALMA 2001).

Chiavenato e Sapiro (2003) afirmam que devem ser estudados os seguintes ambientes:

- Econômico;
- Político/Legal;
- Ecológico;
- Tecnológico;
- Demográfico e
- Social/Cultural.

Diante disso, Oliveira (2001), afirma que a resposta empresarial as diversas forças ambientais realimentam o processo de Planejamento Estratégico de forma positiva ou negativa, fazendo com que a empresa saiba aproveitar o embalo das forças favoráveis, e evite o impacto das forças desfavoráveis, para manter a sua sobrevivência, crescimento e desenvolvimento.

2.3.1.5 Análise Interna

A análise interna tem por objetivo colocar em evidência os pontos fortes e fracos da empresa diante de sua atual posição no mercado, levando para comparação outras empresas do seu ramo de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais (OLIVEIRA, DJALMA 2001).

Ainda segundo Oliveira, Djalma (2001), os pontos fortes são variáveis internas e controláveis que proporcionam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente, enquanto os pontos fracos são definidos como variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao se ambiente.

Para Pereira (2010), a parte importante da análise externa e interna é a junção das duas, proporcionando uma análise conhecida como Matriz FOFA (Pontos Fortes, Oportunidades, Pontos Fracos e Ameças), ou Matriz SWOT em inglês (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*). Essa análise permite a organização ter uma visão geral e profunda da sua situação, relacionando seus Pontos Fortes, Oportunidades, Pontos Fracos e Ameças.

2.3.1.6 Análise SWOT

A avaliação integral das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma organização é denominada Análise SWOT (dos termos em inglês: *Strengths, Weaknesses, Opportunities e*

Threats). Ela envolve o controle e avaliação completa dos ambientes externo e interno da organização (KOTLER E KELLER, 2006).

A análise SWOT faz um mapeamento das condições ambientais no que se refere a identificação dos potenciais ameaças e oportunidades do ambiente externo da organização, e avaliação do seu ambiente interno, identificando seus pontos fortes e fracos. Essa análise é a base para a empresa escolher as estratégias mais apropriadas (CHIAVENATO e SAPIRO, 2009), e que pode ser observada na figura abaixo.

Figura 02 - Matriz SWOT



Fonte: Adaptado SILVA, 2009.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), sua função é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. As quatro zonas servem como indicadores da situação da organização.

É uma ferramenta usada para a realização de análise de ambiente e serve de base para planejamentos estratégicos e de gestão de uma organização. A SWOT serve para posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente em que atua (MCCREADIE, 2008).

Para Martins (2006), a análise SWOT é uma das práticas mais comuns nas empresas voltadas para o pensamento estratégico e marketing, é algo relativamente trabalhoso de produzir, contudo a prática constante pode trazer ao profissional uma melhor visão de negócios, afinal de contas, os cenários onde a empresa atua estão sempre mudando. Ainda para o autor,

os pontos fortes da empresa são seus aspectos mais positivos em relação ao seu produto, serviço ou unidade de negócios, e devem ser fatores que podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico. Conforme Rezende (2008), as forças ou pontos fortes da organização são as variáveis internas que são controláveis pela organização, e que propiciam condições favoráveis para a organização no ambiente em que atua. São as qualidades da organização que podem influenciar positivamente seu desempenho.

As fraquezas são características negativas da organização que podem prejudicá-la no cumprimento do seu propósito. São as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa em relação ao ambiente. Devem ser fatores que podem ser controlados pela própria empresa e relevantes para o planejamento estratégico. Em contrapartida, Marcelino e Fuscaldi (2008) preconizam que os pontos fracos podem ser objetos de ações estratégicas de estruturação e fortalecimento institucional, pois são deficiências internas atuais ou potenciais que prejudicam ou dificultam o cumprimento da missão ou objetivos estratégicos.

Oportunidades e ameaças ocorrem tipicamente dentro dos ambientes competitivos, do consumidor, econômico, político/legal, tecnológico e/ou sócio cultural (FERRELL; HARTLINE, 2009). Analisar o ambiente externo, que pode apenas ser monitorado, é ter uma visão global, ultrapassar as fronteiras da organização onde a empresa atua e considerar as questões políticas legislativas, culturais, e as oscilações de mercados, com suas tendências e perspectivas. Nesta análise, é imprescindível um estudo dos concorrentes, para saber seu poder de atuação e efetivamente de ameaça (CHIAVENATO, 2003).

A análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análises de cenário (ou análises de ambiente), sendo usada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização. É um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão (DAYCHOUW, 2007).

A análise da Matriz SWOT é uma ferramenta essencial para uma organização, pois é através dela que a empresa consegue ter uma visão clara e objetiva sobre quais são suas forças e fraquezas no ambiente interno e suas oportunidades e ameaças no ambiente externo, dessa forma com essa análise os gerentes conseguem elaborar estratégias para obter vantagem competitiva e melhor o desempenho organizacional.

2.3.1.7 Objetivos

De acordo com Müller (2014, p. 46), “Os objetivos são resultados qualitativos e quantitativos (essenciais à sobrevivência) que a empresa deverá alcançar em determinado período, como efeito das estratégias eleitas. ” Ou seja, devem responder às perguntas “O que? ” Ou “Onde se quer chegar? ”

Os objetivos podem ser encaixados em quatro categorias: (i) objetivos de desempenho; (ii) objetivos de risco; (iii) objetivos de sinergia e (iv) objetivos sociais (MÜLLER, 2014; p. 47).

Segundo Lacombe e Heilborn (2008):

Ao iniciar o estudo de qualquer organização, o ponto de partida será sempre identificar e explicitar seu objetivo. Nem sempre é fácil a identificação precisa do objetivo. Às vezes, o objetivo real pode não ser exatamente aquele que é oficialmente definido. É preciso saber qual a razão de ser da organização, isto é, porque ela existe. (LACOMBE E HEILBORN; 2008; p. 23)

Ainda de acordo com os autores (2008, p. 24) “todas as organizações, da mesma forma que as pessoas, tem necessidades de objetivos claros e bem definidos para serem saudáveis. ”

Para Montana e Charnov (2010, p. 148), os objetivos devem passar por seis testes:

- Concentrados em um resultado;
- Consistentes;
- Específicos;
- Mensuráveis;
- Relacionados a um período de tempo; e
- Realizáveis.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A seguir, são apresentados os procedimentos metodológicos a serem adotados na pesquisa, contemplando o tipo de pesquisa, unidade de pesquisa, plano de coleta de dados e plano de análise dos dados, que serão utilizados no desenvolvimento.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Segundo Vergara (2005), existe vários tipos de pesquisa, com diferentes taxionomias. No entanto, a autora propõe dois critérios básicos. São eles: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, uma pesquisa pode ser exploratória, descritiva, explicativa, metodológica, aplicada e intervencionista. Segundo a autora, a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses. Já a pesquisa descritiva expõe características de determinadas população ou de determinado fenômeno. Embora não tenha o compromisso de explicar o que descreve, levanta informações sobre situações específicas e relacionadas de forma a proporcionar a visualização de uma totalidade (GIL, 1991).

Segundo Gil (1999), as pesquisas descritivas têm como finalidade principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Vergara (2000, p. 47) argumenta que a pesquisa descritiva expõe as características de determinada população ou fenômeno, estabelece correlações entre variáveis e define sua natureza. "Não têm o compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação".

De acordo com Aaker, Kumar & Day (2004), a pesquisa descritiva, normalmente, usa dados dos levantamentos e caracteriza-se por hipóteses especulativas que não especificam relações de causalidade.

A elaboração das questões de pesquisa exige um profundo conhecimento do problema a ser pesquisado. "O pesquisador precisa saber exatamente o que pretende com a pesquisa, ou seja, quem (ou o que) deseja medir, quando e onde o fará, como o fará e por que deverá fazê-lo" (MATTAR, 2001, p. 23).

Quanto aos meios, Vergara (2005) classifica como pesquisa de campo, de laboratório, documental, bibliográfica, experimental, *ex post fact*, o participante, pesquisa-ação e estudo de caso. Estes tipos de pesquisa, segundo a autora, não são mutuamente excludentes.

Segundo Yin (2001), o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo dos fatos objetos de investigação, permitindo um amplo e pormenorizado conhecimento da realidade e dos fenômenos pesquisados.

“Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro do seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001 p. 33).

Yin (2001, p.28) considera o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que possui uma vantagem específica quando: “faz-se uma questão tipo ‘como’ ou ‘por que’ sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle”.

“A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados” (YIN, 2001 p. 33-34).

Laville e Dionne (1999) também, defendem a ideia de que no estudo de caso:

“A vantagem mais marcante dessa estratégia de pesquisa repousa, é claro, na possibilidade de aprofundamento que oferece, pois os recursos se veem concentrados no caso visado, não estando o estudo submetido às restrições ligadas à comparação do caso com outros casos” (LAVILLE & DIONNE, 1999, p. 156).

Ainda quanto aos meios, utilizou-se também a pesquisa bibliográfica, através da revisão de literatura disponível sobre o tema exposto, como livros e artigos, o qual tem como seu maior objetivo estabelecer a base teórica da pesquisa, incluindo suas ferramentas analíticas, pesquisa documental do meio na organização, pesquisa de campo, por meio de entrevistas semiestruturadas, além da observação participativa por parte da autora.

A pesquisa bibliográfica, considerada uma fonte de coleta de dados secundária, pode ser definida como: contribuições culturais ou científicas realizadas no passado sobre um determinado assunto, tema ou problema que possa ser estudado (LAKATOS e MARCONI, 2001; CERVO e BERVIAN, 2002).

Para Lakatos e Marconi (2001, p. 183), a pesquisa bibliográfica,

“[...] abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, materiais cartográficos, etc. [...] e sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto [...]”.

Segundo Vergara (2000), a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído, principalmente, de livros e artigos científicos e é importante para o levantamento de informações básicas sobre os aspectos direta e indiretamente ligados à nossa

temática. A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de fornecer ao investigador um instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma.

Houve também pesquisa documental, uma “técnica que busca identificar informações factuais em documentos a partir de questões ou hipóteses de interesse” (LÜDKE; ANDRÉ, 1986, p.38). A técnica é caracterizada pela “busca de informações em documentos que não receberam nenhum tratamento científico, como relatórios, reportagens de jornais, revistas, cartas, filmes, gravações, fotografias, dentre outras matérias de divulgação” (OLIVEIRA, 2007, p. 69).

Para Appolinário (2009, p.67), documento é “qualquer suporte que contenha informação registrada que possa servir para consulta, estudo ou prova. Incluem-se nesse universo os impressos, os manuscritos, os registros audiovisuais e sonoros, as imagens, dentre outros”.

A análise documental favorece a observação do processo de maturação ou de evolução de indivíduos, grupos, conceitos, conhecimentos, comportamentos, mentalidades, práticas, entre outros (CELLARD, 2008).

3.2 UNIDADE DE ANALISE

A unidade de análise é um comércio de bebidas atacadista e varejista de embalagens fundada em 2013 por um empreendedor local que atualmente é o Gestor da organização. Está instalada na cidade de Águas Frias, no Oeste de Santa Catarina. Conta com apenas dois funcionários. Seu *mix* de produtos é composto por cervejas, refrigerantes, energéticos, licores e destilados de cana.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta dos dados ocorreu em conformidade com o Quadro 1, o qual demonstra qual o procedimento a se utilizar para atingir os objetivos do estudo.

Quadro 1 - Organização metodológica do estudo

Objetivos específicos	Como responder	Fonte
Estabelecer missão, visão e valores da empresa;	Pesquisa Bibliográfica Entrevista	Material didático, Gestor da empresa
Analisar o macro e microambiente da empresa;	Pesquisa Bibliográfica Entrevista	Material didático, Gestor da empresa
Determinar pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades;	Pesquisa Bibliográfica Entrevistas	Material didático; Gestor da empresa

Elaborar objetivos e estratégias para manter a empresa competitiva no mercado em que atua;	Entrevistas	Gestor da empresa
Desenvolver planos de ação para a empresa.	Entrevistas	Gestor da empresa

Fonte: Elaborada pela autora, 2016.

Conforme exposto no quadro, o principal instrumento de coleta de dados é a entrevista, a qual será do tipo semiestruturada. Marconi e Lakatos (2011) definem a entrevista como sendo um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações sobre determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional e de maneira metódica. Na visão de Vergara (2009, p. 3) a “entrevista é uma interação verbal, uma conversa, um diálogo, uma troca de significados, um recurso para se produzir conhecimento sobre algo”. Estas têm utilidade quando se busca captar o dito e o não dito, os significados, os sentimentos, a realidade experimentada pelo entrevistado, enfim, a subjetividade inerente a todo ser humano.

Quanto a entrevista do tipo semiestruturada, a mesma irá permitir inclusões, exclusões, mudanças em geral nas perguntas, explicações ao entrevistado quanto a alguma pergunta ou alguma palavra, dando-lhe possibilidade de abertura. A sequência das perguntas deve ter uma ordem lógica que permita ao entrevistado, sem esforço, passar de uma resposta a outra (VERGARA, 2009). A entrevista semiestruturada, conforme Marconi e Lakatos (2011, p. 82) são as que o “entrevistado tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão”. Gil (1996) e Sampieri (2006) propõe o mesmo, ou seja, uma entrevista semiestruturada se baseia em um guia de assuntos em que se tem a liberdade de introduzir mais questões com a finalidade de obter maior informação sobre os temas desejados.

Desse modo, a entrevista semiestruturada foi realizada com o gestor da empresa. A partir do roteiro da entrevista (Apêndice A), buscou-se coletar os dados necessários para se responder o problema de pesquisa proposto por esse estudo.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Para o tratamento dos dados coletados por meio das entrevistas, foi utilizada análise de conteúdo, que implica considerar uma série de parâmetros para permitir melhor avaliação por parte da pesquisadora, especialmente pela escolha dos termos utilizados pelo entrevistado, sua

frequência, seu modo de disposição, a forma como constrói seu discurso e o modo como o desenvolve.

De acordo com Vergara (2007), a análise de conteúdo envolve a compreensão e interpretação sistemática de mensagens, informações sobre determinado tema em estudo. Para Bardin (2010), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações que objetiva descrever o conteúdo das mensagens.

A análise dos dados tende a seguir esse processo indutivo. Os pesquisadores não se preocupam em buscar evidências que comprovem as hipóteses definidas antes do início dos estudos. As abstrações se formam ou se consolidam, basicamente, a partir da inspeção dos dados em processo de baixo para cima.

Também foi utilizada a pesquisa qualitativa, que segundo Bogdan e Biklen (2003), envolve a obtenção de dados descritivos, obtidos no contato direto do pesquisador com a situação estudada, enfatiza mais o processo do que o produto e se preocupa em retratar a perspectiva dos participantes. Entre as várias formas que pode assumir uma pesquisa qualitativa, destacam-se a pesquisa do tipo etnográfico e o estudo de caso.

A pesquisa qualitativa contribui para desvelar as inter-relações entre os atores e o contexto (Vergara, 2007), neste caso um comércio varejista e atacadista de bebidas em implementação de um planejamento estratégico.

A pesquisa qualitativa, que tem como principal característica partir do pressuposto

[...] de que as pessoas agem em função de suas crenças, percepções, sentimentos e valores e que seu comportamento tem sempre um sentido, um significado que não se dá a conhecer de modo imediato, precisando ser desvelado (ALVES-MAZZOTTI; GEWANDSNAJDER, 2004, p.131).

Para Gil (1999), o uso dessa abordagem propicia o aprofundamento da investigação das questões relacionadas ao fenômeno em estudo e das suas relações, mediante a máxima valorização do contato direto com a situação estudada, buscando-se o que era comum, mas permanecendo, entretanto, aberta para perceber a individualidade e os significados múltiplos.

De acordo com Bogdan e Biklen (2003), o conceito de pesquisa qualitativa envolve cinco características básicas que configuram este tipo de estudo: ambiente natural, dados descritivos, preocupação com o processo, preocupação com o significado e processo de análise indutivo.

A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento. Segundo os autores, a pesquisa qualitativa supõe o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo investigada via de regra, por meio do trabalho intensivo de campo.

Os dados coletados são predominantemente descritivos. O material obtido nessas pesquisas é rico em descrições de pessoas, situações, acontecimentos, fotografias, desenhos, documentos, etc. Todos os dados da realidade são importantes.

A preocupação com o processo é muito maior que com o produto. O interesse do pesquisador ao estudar um determinado problema é verificar como ele se manifesta nas atividades, nos procedimentos e nas interações cotidianas.

O “significado” que as pessoas dão às coisas e à sua vida é foco de atenção especial pelo pesquisador. Nesses estudos há sempre uma tentativa de capturar a “perspectiva dos participantes”, isto é, examinam-se como os informantes encaram as questões que estão sendo focalizadas.

4 DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO

O presente estudo tem por objetivo propor o desenvolvimento de um Plano Estratégico na empresa LS Bebidas, localizada no município de Águas Frias. Como trata-se de uma empresa de pequeno porte e a pouco tempo no mercado, porém com grande clientela e indícios de mais crescimento, foi necessário um enorme aparato de informações coletadas através das entrevistas e visitação a empresa para então levantar a real situação.

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A empresa LS bebidas é um comercio atacadista e varejista de bebidas fundada em 2013. A mesma, está localizada no município de Águas Frias – SC. A capacidade média de vendas é de R\$ 30.000,00 mensais. Conta com uma rede de mais de 300 clientes ativos, e quase 20 fornecedores.

Através da Figura 3, pode ser observada a fachada da empresa LS Bebidas.

Figura 3 – Fachada da empresa LS Bebidas



Fonte: a autora (2017).

Em relação ao município de Águas Frias, o mesmo está localizado na região Oeste do estado de Santa Catarina e a 600 km de distância da Capital, Florianópolis, como pode ser observado na Figura 4. Esta rica região agrícola, fazia parte do Município de Coronel Freitas e União do Oeste. O município possui território de 76,912 km² e população, em 2010, de 2.424

habitantes, sendo que destes, apenas 981 (40,47%) são moradores da área urbana. A população estimada em 2016 é de 2.397 habitantes (IBGE, 2016).

Figura 4 – Localização do município de Águas Frias – SC



Fonte: CIASC, 2016.

4.2 DEFINIÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES

A missão foi elaborada a partir das respostas a questões previamente apresentadas, e que se encontra, neste trabalho, no apêndice A:

- Qual é o negócio da empresa?

Comércio varejista de bebidas.

- Como está a empresa atualmente?

A empresa está com apenas quatro anos no mercado, procurando novas oportunidades de expandir seus negócios.

- Onde a empresa está?

Atuando num mercado altamente competitivo, e exigente.

- Onde a empresa quer chegar?

A empresa pretende aumentar o número de produtos e volume de vendas mantendo a satisfação de seus clientes.

- Quais são os clientes?

Comunidades do município de Águas Frias; bares locais; pessoas em geral.

- Quais os produtos/serviços oferecidos?

Cervejas, refrigerantes, sucos, água, whisky, conhaques e batidas de vários sabores

- Qual é o diferencial da empresa em relação a concorrência?

Como nossos principais clientes são as comunidades, é o bom atendimento, assistências nos eventos, e garantindo um bom produto final. Também contamos com horário diferenciado de atendimento das 8:00 às 12:00, 13:30 as 19:00 de segunda a sábado, e no domingo atendimento até 10:00 da manhã. Outro diferencial é entrega de bebidas a domicílio sem custo algum para o cliente.

- Qual é a imagem da empresa frente ao mercado?

Uma empresa batalhadora, buscando espaços.

- Qual é a imagem da empresa perante os funcionários?

É uma empresa familiar; porém bastante unida buscando maiores espaços.

Assim, juntamente com o gestor, estabeleceu-se a seguinte missão: “ *através das bebidas saciar as necessidades e desejos do consumidor, com marcas de valor, variedades e serviços de alta performance, proporcionando prazer e alegria.* ”

O estabelecimento dos valores foi realizado a partir da identificação daqueles que o gestor julgou relevante para a empresa relacionando-os aos funcionários, clientes, fornecedores, distribuidores e concorrentes.

O gestor identificou os seguintes valores, crenças e princípios: *excelência no atendimento, comportamento ético, compromisso com clientes e parceiros, inovação e profissionalismo.*

Durante a etapa do estabelecimento da visão (onde a empresa quer chegar), identificou-se que a empresa almeja: “*trabalhar buscando o reconhecimento, no que tange a confiabilidade e a qualidade dos serviços e produtos prestados almejando ser referência na região no que se refere ao comercio varejista de bebidas.* ”

4.3 ANÁLISE AMBIENTAL

A análise interna e externa do ambiente serve para analisar e avaliar as ameaças e oportunidades sendo essas fundamentais para a avaliação da posição competitiva da organização frente aos concorrentes. (KOTLER, KELLER, 2006)

Os pontos fortes e fracos compõem a análise do ambiente interno das empresas, já as oportunidades e ameaças compõem a análise do seu ambiente externo. Os pontos fortes e fracos representam as variáveis controláveis, enquanto as oportunidades e ameaças correspondem às variáveis não controláveis. Evidentemente o maior problema reside nas variáveis sobre as quais não se tem controle.

As empresas bem-sucedidas têm visões do ambiente interno e externo dos seus negócios. Segundo Kotler (2000), estas reconhecem que o ambiente muda constantemente e apresenta frequentemente novas oportunidades e ameaças. O autor ainda elenca que o sucesso da empresa reside no fato de estar continuamente monitorando e se adaptando ao ambiente de negócios.

4.3.1 Análise externa

No macro ambiente são analisados os fatores que influenciam na organização indiretamente. Os aspectos econômicos, tecnológicos, político legais, socioculturais e demográficos.

O principal fator econômico que afeta a organização é a inflação. O aumento dos preços das cervejas no atacado, os preços da gasolina, da energia elétrica e do telefone, influenciam no aumento do custo da organização, diminuindo a margem de lucro da empresa.

Já a inflação dos preços da cerveja no varejo, é positiva para empresa, se esta inflação não for causada pela inflação dos preços no atacado. Pois neste caso, a empresa teria uma margem para o aumento de seus produtos. Mas, se a inflação no varejo, não acompanhar a inflação do atacado, ela seria negativa. A empresa, pois ela teria que absorver o aumento do preço no atacado para manter o seu preço competitivo.

No fator político/legal, o regime de tributação, por se tratar de uma micro empresa, a mesma está sujeita ao regime do Simples Nacional, que unifica o pagamento dos seguintes impostos: Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ), Contribuição para os Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PIS/PASEP), Contribuição Social sobre o Lucro Líquido (CSLL), Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (COFINS), Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), Contribuições para a Seguridade Social, a cargo da pessoa jurídica.

De acordo com a Lei nº. 8.069, de 13 de julho de 1990 - Estatuto da Criança e do Adolescente - em seu art. 81, proíbe, expressamente, a venda de bebida alcoólica à criança e ao adolescente. Em junho de 2008, foi publicada a Lei Federal nº. 11.705, que proíbe, na faixa de domínio de rodovia federal ou em terrenos contíguos à faixa de domínio com acesso direto à rodovia, a venda varejista ou o oferecimento de bebidas alcoólicas para consumo no local, o que impede que uma Distribuidora de Bebidas seja instalada próxima a uma rodovia federal. A Lei nº. 9.294, de 2 de julho de 1996. Dispõe sobre as restrições ao uso e à propaganda de produtos fumegantes, bebidas alcoólicas, medicamentos, terapias e defensivos agrícolas, nos

termos do § 4º do art. 220 da Constituição Federal. Código de Defesa do Consumidor (CDC), instituído pela Lei nº. 8.078, em 11 de setembro de 1990, com o objetivo de regular a relação de consumo em todo o território brasileiro, na busca do reequilíbrio na relação entre consumidor e fornecedor.

A tecnologia que engloba o ambiente em que a empresa está inserida, pode ser considerada como uma grande vantagem competitiva. Essa vantagem está relacionada a agilidade, eficiência e eficácia em suas operações, que a tecnologia agrega à empresa. Entretanto, apenas perceber as tendências tecnológicas do mercado não é o suficiente, é necessário verificar o grau de assimilação e adaptação dos consumidores com determinada tecnologia.

As tendências tecnológicas dos *softwares* têm um grande impacto no relacionamento com os clientes. Através dessa tecnologia é possível analisar os hábitos de compra dos consumidores, permitindo elaborar estratégias de marketing cada vez mais eficientes. A identificação de tendências tecnológicas objetiva, desta forma, subsidiar a tomada de decisões para a alocação de recursos e definição de atividades estratégicas.

O surgimento da *Internet* é um fator tecnológico que possibilita as empresas comunicar-se com seus clientes através de uma *home page*. A *home page*, possibilita que a organização interaja com seus clientes, anuncie promoções de vendas, colete informações sobre os clientes e divulgue a empresa pela *Internet*.

Aliado a este avanço da *Internet*, está a evolução do *e-commerce*, o comércio eletrônico pela *Internet*, o qual vem sendo utilizado por empresas. Empresas estas, que utilizam o *e-commerce* como um diferencial, sem deixar de atender os pedidos via telefone, ou presencial.

No fator demográfico Santa Catarina é o décimo primeiro estado mais populoso do país, vigésimo com maior extensão territorial. O censo demográfico de 2010 demonstra que o Estado possuía 49,6% da população total composta por homens e 50,4% eram mulheres. Em relação ao Censo de 2000 percebe-se um aumento de 16,1% na quantidade de homens e já as mulheres cresceram 17,2%.

A economia é bem diversificada, possuindo um parque industrial desenvolvido sendo o quarto maior do Brasil. No país representa a oitava economia pelo tamanho do seu Produto Interno Bruto (PIB). A respeito dos aspectos sociais do estado percebe-se bons indicadores de desenvolvimento humano (IDH), ele é considerado com alto índice de desenvolvimento humano, sendo maior de 0,8. Segundo este indicador Santa Catarina colocava-se como segundo estado brasileiro em qualidade de vida.

Segundo dados do Censo Demográfico de 2010, o Território Oeste Catarinense possui uma população de 324.594 habitantes e uma densidade demográfica de 75,7 habitantes por quilômetro quadrado.

4.3.2 Análise Interna

Na análise interna observa-se:

a) Fatores financeiros

Quanto aos fatores financeiros da empresa, foi fornecido os dados pelo contador do ano de 2016.

Os financiamentos adquiridos pela empresa, para a compra de equipamentos, móveis e utensílios e veículos, serão quitados totalmente em novembro de 2017.

Na Figura 5, encontra-se o Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE), onde observa-se que a empresa fechou o ano de 2016 com prejuízo de R\$ 7.371,08.

Figura 5 – Demonstração do Resultado do Exercício (ano 2016)

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO 01/01/2016 A 31/12/2016	
Contas Contábeis	Valor
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	418.263,75
VENDA DE MERCADORIAS	418.263,75
VENDAS DE MERCADORIAS - MERCADO INTERNO	418.263,75
Venda de mercadorias com Tributação Normal	75,00
Venda de Mercadorias com ST do ICMS	418.188,75
(-)DEDUÇÕES DA RECEITAS BRUTA	(18.892,53)
DEVOLUÇÕES DE VENDAS DE PRODUTOS, DESCONTOS E ABATIMENTOS	(1.898,13)
DEVOLUÇÕES DE VENDAS DE PRODUTOS - MERCADO INTERNO	(1.898,13)
Devoluções de Vendas de Produtos com Tributação Normal	(1.828,13)
Devoluções de Vendas de Produtos com ST do ICMS	(70,00)

IMPOSTOS INCIDENTES SOBRE VENDAS/SERVIÇOS	(16.994,40)
Simples Nacional - s/vendas e serviços	(16.994,40)
(=)RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA	399.371,22
(-)CUSTO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS VENDIDOS	(330.098,79)
CUSTO DAS MERCADORIAS VENDIDAS	(329.662,48)
MERCADORIAS PARA REVENDA	(329.662,48)
Custo das Mercadorias Vendidas	(330.747,37)
(-) Mercadorias Recebidas Em Doação ou Brindes	1.084,89
CUSTO DO SERVIÇO DE TRANSPORTE PRESTADO	(436,31)
Combustíveis e lubrificantes - (Serviço de Transp.)	(436,31)
(=)RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	69.272,43
(-)DESPESAS OPERACIONAIS	(76.643,51)
DESPESAS OPERACIONAIS EM GERAL	(35.172,58)
Remuneração	(32.286,74)
Pró-Labore/Honorários da Diretoria	(18.000,00)
Salários	(9.056,75)
Férias	(3.799,99)
Decimo Terceiro Salario	(1.050,00)
Manutencao de Maquinas e Equipamentos	(380,00)
ENCARGOS SOCIAIS	(2.885,84)
FGTS	(2.885,84)
DESPESAS GERAIS DE VENDAS	(18.519,32)
Depreciações	(8.631,71)
Seguros	(957,61)
Propaganda e Publicidade	(880,00)
Despesas com Aluguéis e Condomínios	(8.050,00)

DESPESAS ADMINISTRATIVAS	(3.035,85)
DESPESAS GERAIS ADMINISTRATIVAS	(3.035,85)
Despesas com manutenção de sistema	(1.961,00)
Impostos e Taxas Municipais	(234,85)
Serviços Contábeis	(840,00)
RESULTADOS FINANCEIROS LÍQUIDOS	(19.018,33)
RECEITAS FINANCEIRAS	69,80
Juros Recebidos	69,80
DESPESAS FINANCEIRAS	(19.088,13)
Correção Monetária Sobre Financiamento	(16.252,72)
Despesas Bancárias	(933,53)
Juros de Mora	(1.901,88)
DESPESAS TRIBUTÁRIAS	(897,43)
IMPOSTOS E TAXAS DIVERSAS	(897,43)
IOF/IOC	(897,43)
(=)RESULTADO OPERACIONAL LIQUIDO	(7.371,08)
(=)RESULTADO LÍQUIDO antes do Imposto de renda e Contribuição Social	(7.371,08)
(=)RESULTADO DO PERÍODO APÓS AS PROVISÕES	(7.371,08)
(=)RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO	(7.371,08)

Fonte: dados fornecidos pela empresa, 2017

Ainda referente aos fatores financeiros da empresa, encontra-se na Figura 6 a Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) que a empresa apresentou durante o ano de 2016.

Figura 6 – Demonstração do Fluxo de Caixa (ano 2016)

Demonstração dos Fluxos de Caixa pelo Método Direto	Em	Em
	reais	reais
	2016	2015
01 - Fluxos de Caixa das Atividades Operacionais	0,00	0,00
02 - Caixa Líquido proveniente das Atividades Operacionais	0,00	0,00
03 - Fluxos de caixa das atividades de investimento	0,00	0,00
04 - Caixa líquido usado nas atividades de investimento	0,00	0,00
05 - Fluxos de caixa das atividades de financiamento	0,00	0,00
06 - Caixa líquido usado nas atividades de financiamento	0,00	0,00
97 - Aumento líquido de caixa e equivalentes de caixa	0,00	0,00
98 - Caixa e equivalentes de caixa no início do período	45.455,04	23.944,48
99 - Caixa e equivalentes de caixa ao fim do período	80.339,86	45.455,04

Fonte: dados fornecidos pela empresa, 2017

Na figura 7, observa-se o Balanço Patrimonial apresentado em 2016:

Figura 07 – Balanço Patrimonial (ano 2016)

BALANÇO PATRIMONIAL ENCERRADO EM 31/12/2016

A T I V O		Valor
Contas Contábeis		143.352,34
A T I V O		131.251,00
CIRCULANTE		80.961,99
DISPONIVEL		80.339,86
CAIXA		80.339,86
Caixa		622,13
BANCOS		622,13
Banco Sicoob SA		34.944,06
ESTOQUES		34.944,06
ESTOQUES		34.944,06
MERCADORIAS PARA REVENDA		34.944,06
Mercadoria para Revenda em Geral		15.344,95
DESPESAS DO EXERCÍCIO SEGUINTE		15.344,95
BANCO SICCOB		12.101,34
NAO CIRCULANTE		2.741,00
INVESTIMENTOS		2.741,00
PARTICIPAÇÕES EM OUTRAS EMPRESAS		2.741,00
Banco Sicoob		9.360,34
IMOBILIZADO		37.216,78
BENS E DIREITOS EM USO		647,30
Móveis e Utensílios		3.569,48
Equipamentos de Informática e Telecomunicações		33.000,00
Veículos		(27.856,44)
DEPRECIACÕES, AMORTIZAÇÕES E EXAUSTÃO ACUMULADA		(33,85)
(-)Depreciação Acumulada Móveis e Utensílios		(1.173,90)
(-)Depreciação Acumulada Equipamentos de Informática e Telecomunicações		(26.648,69)
(-)Depreciação Acumulada Veículos		35.018,33
CONTAS TRANSITÓRIAS		16.665,00
Mercadoria em Comodato		18.353,33
Mercadoria em Consignação		

BALANÇO PATRIMONIAL ENCERRADO EM 31/12/2016	
P A S S I V O	
Contas Contábeis	Valor
PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO	143.352,34
PASSIVO CIRCULANTE	85.621,32
EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS	73.072,11
Sicoob Maxicredito/SC	73.072,11
FORNECEDORES	8.105,36
FORNECEDORES NACIONAIS	8.105,36
AGUAS MINERAIS SARANDI LTDA	261,12
ALIBRAS - ALIMENTOS BRASILEIROS LTDA	1.828,13
M.M.DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS LTDA	4.905,17
TOZZO BEBIDAS LTDA	1.110,94
OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS E SOCIAIS	45,00
Contribuições Sindicais a Recolher	45,00
OBRIGAÇÕES FISCAIS/TRIBUTÁRIAS	4.398,85
IRRF a Recolher	268,88
Simplex Nacional a Recolher	4.129,97
NAO CIRCULANTE	8.059,43
OBRIGAÇÕES EXGÍVEIS A LONGO PRAZO	8.059,43
Empréstimos e Financiamentos	8.059,43
Banco Sicoob	8.059,43
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	49.671,59
CAPITAL SOCIAL	100.000,00
CAPITAL SOCIAL REALIZADO	100.000,00
Capital Subscrito	100.000,00
RESULTADO ACUMULADO	(50.328,41)
LUCROS OU PREJUÍZOS ACUMULADOS	(50.328,41)
Lucros Acumulados	4.245,18
(-)Prejuízos Acumulados	(47.202,51)
Resultado do Exercício - Período do Balanço	(7.371,08)
CONTAS TRANSITÓRIAS	35.018,33
Mercadoria EM Comodato	16.665,00
Mercadoria em Consignação	18.353,33

Fonte: dados fornecidos pela empresa (2017)

b) Fatores físicos e materiais

A LS Bebidas possui uma estrutura que é utilizada como depósito e local do escritório. Ao todo são 100 metros quadrados. O escritório possui 20 metros quadrados, e a área para depósito tem 80 metros quadrados.

A compra dos produtos, é realizada normalmente pelo gestor, e em maior quantidade para suprir a demanda e diminuir o custo.

A armazenagem, não se dá de forma adequada, ou seja, não tem uma lógica de armazenamento. A mercadoria fica em *palets*, juntamente com os equipamentos (geladeira, freezers, câmara fria), como poderá ser observado na Figura 8:

Figura 8: Armazenagem



Fonte: a autora (2017)

Figura 9 - Armazenagem



Fonte: a autora (2017)

Figura 10 - Armazenagem



Fonte: A autora (2017)

Figura 11- Armazenagem



Fonte: a autora (2017)

Figura 12 - Armazenagem



Fonte: A autora (2017)

c) Recursos humanos

A empresa possui uma estrutura organizacional informal, não tendo cargos hierárquicos. Além do contador terceirizado, responsável pela parte tributária da empresa, todas funções administrativas e de serviços são compartilhadas e executadas pelo proprietário e um funcionário.

Ambos são responsáveis pelo atendimento via telefone, entrega dos pedidos, compra de matéria-prima e relacionamento com fornecedores.

d) Fatores tecnológicos

Quanto aos equipamentos a empresa possui:

- 4 geladeiras simples com capacidades para 8 caixas de cerveja ou 35 dúzias de cerveja em latas;
- 8 freezers com capacidade para 30 dúzias de cerveja de latas (mais ou menos);
- Uma câmara fria com capacidades para armazenar 750 kg de gelo;
- Um freezer pequeno com capacidade para armazenar 60 kg de gelo;
- Uma máquina para fabricar gelo;
- Um computador;
- Uma impressora normal e
- Uma impressora de cupom fiscal.

Os veículos de entrega são dois:

- dobro da marca Fiat, ano 2006;
- um caminhão F 4000, da marca Ford.

O caminhão que a empresa possui foi adquirido no mês de setembro de 2013, sob a forma de financiamento.

e) Fatores administrativos

A empresa LS Bebidas tem apenas um gestor. O mesmo não tem instrução de cunho administrativo, tendo para isso o auxílio de um funcionário, que faz todos os tramites administrativos da empresa.

Todo o conhecimento do gestor é empírico, ou seja, conhecimento baseado na experiência, de o mesmo ter trabalhado em um depósito de bebidas.

4.4 ANÁLISE SWOT

A análise SWOT realizada na empresa LS Bebidas poderá ser visualizada no Quadro 2:

Quadro 2 – Análise SWOT da empresa LS Bebidas

ANÁLISE SWOT	
FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade dos serviços; • Serviços diferenciados – entrega a domicílio; • Confiabilidade da empresa; • Boas relações com clientes e com fornecedores; • Localização da empresa; • Estrutura funcional enxuta, o que diminui os gastos com folha de pagamento; 	<ul style="list-style-type: none"> • Infraestrutura pequena (espaço físico); • Atraso no recebimento de alguns clientes; • Conhecimento baseado na experiência; • Falta de planejamento estratégico; • Espaço alugado; • Controle de estoque, materiais e equipamentos inexistente;
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS

<ul style="list-style-type: none"> • Eventos realizados no município; • Comodidade em receber os produtos em casa; • Única distribuidora de bebidas da cidade; 	<ul style="list-style-type: none"> • Alta tributação do setor; • Sazonalidade no setor de bebidas; • Leis contra o consumo de álcool; • Entradas de concorrentes; • Portfolio estreito.
---	--

Fonte: a autora (2017)

4. 5 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E PLANOS DE AÇÃO

As estratégias servirão para se alcançar os objetivos traçados minimizando os problemas e maximizando as oportunidades, devendo ser viáveis, otimizando os recursos, e tornando a organização altamente competitiva. Na sequência, estão as estratégias para a empresa LS Bebidas.

Planos de ação são um conjunto de projetos (ou parte de projetos) de que, juntos, vão contribuir para que um determinado objetivo seja atingido. Os planos de ação contribuem para que diferentes áreas saibam qual o impacto de suas ações no todo. Vale ressaltar, ainda, que um projeto pode fazer parte de mais de um plano de ação.

Foi constituído um projeto composto de sete ações denominadas estratégicas, discutidas a seguir:

Estratégia 1: criar novo layout;

Estratégia 2: Aumentar portfólio da empresa;

Estratégia 3: Criar portfolio para consumidores com maior poder aquisitivo;

Estratégia 4: criação de página no facebook, instagram e site;

Estratégia 5: Criar serviço de tele entrega;

Estratégia64: definir a estrutura organizacional, definindo órgãos, cargos e funções;

Para diminuir o impacto causado pelas ameaças e pontos fracos, foi definido para a ação para a infraestrutura pequena, a estratégia apresenta na tabela 1:

Tabela 1 - Primeira estratégia.

O QUE?	CRIAR NOVO LAYOUT
PORQUE?	Visando maior aproveitamento do espaço físico
QUEM?	Gestor

QUANTO?	800,00
COMO?	Contratação de um administrador para planejar o novo layout
QUANDO?	Abril de 2018
ONDE?	Sede da empresa

Fonte: a autora, 2017

Para diminuir a sazonalidade do setor de bebidas na empresa, a estratégia apresenta-se na Tabela 2

Tabela 2 - Segunda estratégia.

O QUE?	AUMENTAR PORTFOLIO DA EMPRESA
PORQUE?	Diferenciação de mercado
QUEM?	Gestor da empresa
QUANTO?	Não orçado
COMO?	Realizar contato com vinícolas e empresas de fabricação de cervejas artesanais.
QUANDO?	Abril de 2017
ONDE?	Sede da empresa

Fonte: a autora, 2017

Quanto ao fator que se refere ao atraso de recebimentos de clientes, a estratégia apresentada para a empresa encontra-se na Tabela 3:

Tabela 3 – Terceira Estratégia

O QUE?	CRIAR PORTFOLIO PARA CONSUMIDORES COM MAIOR PODER AQUISITIVO
PORQUE?	Diferenciação de mercado
QUEM?	Gestor da empresa
QUANTO?	Não orçado
COMO?	Realizar contato empresas especializadas na fabricação de cervejas e vinhos artesanais.
QUANDO?	Março de 2017
ONDE?	Sede da empresa

Fonte: a autora, 2017

Para o aumento da clientela, será feita divulgação da empresa, através da criação de uma página no *facebook*, *instagram* e site da empresa, como pode ser observado na Tabela 4.

Tabela 4 – Quarta Estratégia.

O QUE?	CRIAR PÁGINA NO FACEBOOK, INSTAGRAM E SITE
PORQUE?	Buscar novos clientes e divulgar os serviços da empresa em busca da fidelização e divulgação dos serviços via redes sociais
QUEM?	Funcionário da empresa
QUANTO?	Redes sociais gratuitas
COMO?	Criação de conta no facebook e Instagram e criação de site
QUANDO?	Imediato
ONDE?	Internet, nas redes sociais

Fonte: a autora, 2017

Também será ofertado, o serviço de tele – entrega, com horário diferenciado para fidelização do cliente e como uma forma de posicionar a empresa frente aos seus concorrentes, otimizando suas forças e oportunidades. Essa estratégia, pode ser observada na tabela 5:

Tabela 5 – Quinta Estratégia

O QUE?	CRIAR SERVIÇO DE TELE-ENTREGA
PORQUE?	Diferenciação de mercado e fidelização do cliente
QUEM?	Gestor da empresa
QUANTO?	Não orçado
COMO?	Atendimento de pedidos via telefone e WhatsApp e entrega a domicilio
QUANDO?	Novembro de 2017
ONDE?	Sede da empresa

Fonte: a autora, 2017

Para melhor atendimento aos clientes, a empresa definira a estrutura sua estrutura organizacional, observado na tabela 6:

Tabela 6 - Sexta Estratégia.

O QUE?	DEFINIR A ESTRUTURA ORGANIZACIONAL, DEFININDO ORGÃOS CARGOS E FUNÇÕES
PORQUE?	Definição clara das responsabilidades
QUEM?	Gestor
QUANTO?	Não orçado
COMO?	Auxílio de um profissional da área administrativa
QUANDO?	Entre 2018 e 2020
ONDE?	Sede da empresa

Fonte: a autora, 2017

O Planejamento Estratégico tem como principal característica transmitir aos colaboradores informações claras e detalhadas sobre a estratégia e os objetivos da organização.

O Planejamento Estratégico foi elaborado para a empresa LS Bebidas em junho de 2017. Sua aplicação como ferramenta de gestão está prevista para início imediato, e seu tempo de duração vai até 2020, onde será feita uma nova análise dos resultados alcançados e será avaliado se as estratégias definidas para a empresa foram implementadas com sucesso.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do presente estudo foi formular um planejamento estratégico para a empresa LS Bebidas da cidade de Aguas Frias. Então, com base na análise dos dados coletados pode-se afirmar que tanto o objetivo geral quanto os objetivos específicos desta pesquisa foram alcançados. Uma vez que foi possível realizar um estudo teórico e prático sobre a ferramenta planejamento estratégico aplicado a uma empresa de pequeno porte da cidade de Águas Frias - SC.

O primeiro objetivo específico – estabelecer missão, visão e valores da empresa - foi atingido ao elaborar-se uma visão panorâmica do referencial teórico necessário para a execução deste trabalho. Nesse sentido, foram realizadas revisões bibliográficas pertinentes a pesquisa, abordando a definição da missão, visão e valores e os benefícios ocasionados pelo planejamento estratégico que busca alinhar o planejamento e a estratégia da organização com o ambiente em que a mesma está inserida.

O segundo objetivo específico – analisar o ambiente interno e externo- foi atingido ao descrever os fatores do ambiente interno da organização; como por exemplo sua estrutura, suas instalações, os recursos humanos, financeiros e tecnológicos da empresa. E também, no que se refere ao ambiente externo foram analisados os fatores que influenciam na organização indiretamente. Os aspectos econômicos, tecnológicos, político legais e demográficos.

O terceiro objetivo específico - realizar uma análise SWOT da empresa LS Bebidas - foi atingido. Por meio da execução de uma pesquisa documental nos arquivos da empresa e da realização de observações e entrevista com o proprietário da mesma foi possível realizar uma análise interna envolvendo os pontos fortes e fracos da empresa e uma análise externa envolvendo as suas oportunidades e ameaças. A análise SWOT revelou que a empresa possui se iguala entre suas forças e fraquezas, sendo as suas principais forças a entrega dos produtos a domicilio, confiabilidade da empresa, relação com os clientes e fornecedores, localização da empresa e estrutura funcional enxuta, e suas principais fraquezas estão relacionadas com a sua o espaço físico, inadimplência, conhecimento empírico do gestor, falta de planejamento estratégico e controle de estoques. No que se refere a análise externa, as oportunidades e ameaças encontradas pela empresa também estão equiparadas, sendo as principais oportunidades os eventos realizados nos municípios, comodidade em receber os produtos em casa, e por ser a única distribuidora na cidade. A alta tributação do setor, juntamente com a sazonalidade do setor de bebidas e as leis contra o consumo de álcool, são as principais ameaças para a empresa.

O quarto objetivo específico – Elaborar objetivos e estratégias para manter a empresa competitiva no mercado em que atua – também foi atingido. Os procedimentos utilizados para desenvolver os objetivos estratégicos, se basearam na entrevista com o gestor da empresa e através de observação.

Após o alcance de todos os objetivos anteriores, foi possível atingir o quinto e último objetivo da empresa – Desenvolver planos de ação. Portanto, com a realização de todos estes processos e com a elaboração dos planos de ação para a empresa LS Bebidas, conseguiu ter uma visão clara de suas condições internas e externas, definindo uma estratégia competitiva, objetivos e metas e estipulando os meios necessários para alcançá-los. Desta forma, a empresa deu um grande passo no processo da gestão administrativa e estratégica. E com o planejamento estratégico obter vantagens sobre seus concorrentes diretos e indiretos, pois a maioria das micro e pequenas empresas, que é o caso da empresa estudada e das suas concorrentes, não realizam qualquer tipo de planejamento por não terem os recursos e os conhecimentos necessários para tal prática.

As principais limitações encontradas para a realização desta pesquisa estão relacionadas a falta de tempo, a pouca disponibilidade do proprietário.

Enfim, espera-se que este trabalho contribua de forma efetiva para o alcance dos objetivos da LS Bebidas e para a melhoria dos seus resultados organizacionais. Além disso, espera-se também que o mesmo possa contribuir para o campo de conhecimento e para realização de pesquisas sobre novas ferramentas de gestão para micro e pequenas empresas. Então, considerando a importância das empresas deste porte para a economia brasileira, fica a sugestão para a realização de pesquisas futuras que sejam voltadas para a melhoria dos processos gerenciais e financeiros em micro e pequenas empresas.

Para a acadêmica o resultado da pesquisa proporcionou conhecimentos importantes acerca do planejamento estratégico como ferramenta de gestão dentro das pequenas empresas, possibilitando o levantamento de questões que poderão ser abordadas e desenvolvidas futuramente pela empresa, através da importância da gestão das informações obtidas no ambiente interno e externo para o delineamento e posicionamento estratégico da empresa em seu segmento de atuação.

Através deste estudo, verificou-se que parar para planejar as ações é essencial para o crescimento e desenvolvimento de qualquer organização, já que define a relação entre a empresa, os clientes e a concorrência, entendendo qual o desafio de dirigir, coordenar, gerir e administrar com excelência.

Para os futuros acadêmicos em administração cada vez mais caminhamos para um ambiente onde a pressão da reação rápida, da resposta em curto prazo está impressa nas atitudes, comportamentos, e gerenciar, eficazmente, o tempo é um diferencial competitivo tanto para as empresas quanto para os profissionais em geral.

O mercado exige um novo administrador, um novo profissional, consciente de sua responsabilidade, ativador do trabalho em equipe, em que as pessoas trabalham em conjunto, visam a obter novos conhecimentos, novas habilidades, descobrem novas formas de administrar uma organização baseada na aprendizagem, como processo contínuo de renovação e de transformação, esse sendo, no entanto, o maior desafio do profissional atual. Aquele que não acompanhar e não se adequar às mudanças desse novo cenário de constantes transformações, informatização, que substitui a mão de obra humana, estará fora do mercado de trabalho. A transformação está ligada ao aprendizado em profundidade, que questiona e rompe com os meios e resultados existentes ou antigos e conduz a meios radicalmente novos (GOLD, 1995, p. 134).

O profissional do futuro caracteriza-se por ser um profissional empreendedor, aquela pessoa que não fica restrito à relação empregado/empregador. O administrador é o profissional que identifica a necessidade e vai se atualizar dentro daquele segmento, destacando-se, justamente, por ser interessado e por ser uma pessoa motivada, identificada com algo que diz respeito aos seus interesses. O autoconhecimento é um fator determinante para que as pessoas busquem atividades profissionais relacionadas ao seu perfil pessoal. No futuro, muitas relações de trabalho vão passar por um desenvolvimento de networking (rede de relacionamentos) e pelo aprimoramento. E é esse profissional do futuro que o Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul, busca formar.

REFERÊNCIAS:

AAKER, D.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2004.

ABIA - **Associação Brasileira da Indústria de Alimentação**. (2013). Faturamento do Setor. Recuperado em 20 de novembro, 2013, de <http://www.abia.org.br/vst/faturamento.pdf>.

ALMEIDA, Antônio. **A importância do planejamento estratégico para as Micro e Pequenas Empresas do município de Poço Verde/SE**. 14 f. Pós-Graduação- Controladoria e Finanças Empresariais, Faculdade José Augusto Vieira, 2013.

ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith; GEWANDSNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisas quantitativas e qualitativas**. 4 ed. São Paulo: Pioneira, 2004.

ANSOFF, I. A. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

APPOLINÁRIO, F. **Dicionário de metodologia científica: um guia para a produção do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2009.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Trad. Luis Antero Reto e Augusto Pinheiro. 4 ed. Lisboa: Edições 70, 2010.

BOGDAN, R. S.; BIKEN, S. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. 12.ed. Porto: Porto, 2003.

BORTOLI NETO, A. **A virada dos pequenos**. Revista Pequena Empresa Grandes Negócios, n. 100, p. 37,1997.

CELLARD, A. A análise documental. In: POUPART, J. et al. **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

CERTO, S.C.; PETER, J.P. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COLENCI, A.; GUERRINI F.M. Organizações voltadas para o aprendizado. In: CAVALCANTI. M. (Org.). **Gestão estratégica de negócios: evolução, cenários, diagnóstico e ação**. São Paulo: Pioneira, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

Dados IBGE Águas Frias. Disponível em: <http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=420055&search=santa-catarinal%20guas-friaslinfograficos:-informacoes-completas>. Acesso em 06 nov. 2016.

- DAYCHOUW, Merhi. 40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- FERRELL, O. C.; HERTLINE, Michael D.. Estratégia de Marketing. Tradução All Tasks e Marlene Cohen. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.
- FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas,1996.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GOLDE, R. A. **Planejamento prático para pequenas empresas**. São Paulo: Nova Cultural, v. 9, p. 7-34; 1986.
- KAPLAN, S.; BEINHOCKER, E.D. Os heróis do Planejamento Estratégico. **HSM MANAGEMENT**, ano 7, n° 40, p. 40-45, set./out.2003.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10º ed. São Paulo: Pearson Education, 2000.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing: a bíblia do marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: Princípios e Tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária, 1986. 99p.
- MARCELINO, Gileno Fernandes; FUSCALDI, Kelliane C. Análise SWOT: o caso da Secretária de Política Agrícola. Economia e Gestão do Agronegócio. Universidade Brasília – UNB, 2008. Sober. Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/9/451.pdf>. Acesso em 30 abr. 2017.

- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- MATTAR, João. **Metodologia de pesquisa na era da informática**. São Paulo: Saraiva, 2007.
- MARTINS, Leandro. **Marketing: Como se tornar um profissional de sucesso**. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 6.ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2007.
- MCCREADIE, Karen. **A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes**: 1. ed. São Paulo: Globo, 2008.
- MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JUNIOR, H. P. **administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra Ltda, 1986.
- MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 3. ed. – São Paulo: Saraiva, 2010.
- MÜLLER, Cláudio José. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, INDICADORES E PROCESSOS: Uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, 2014.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologias e Práticas**. 15ª Edição. São Paulo: Atlas, 2001.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 27.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. São Paulo: Atlas, 2007.
- OLIVEIRA, M. M. **Como fazer pesquisa qualitativa**. Petrópolis: Vozes, 2007.
- PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.
- PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 18ª Edição. São Paulo-SP: Campus, 1986.
- RAUEN, F. J. **Roteiros de investigação científica**. Tubarão: Unisul, 2002.

Relatório Estadual de Santa Catarina. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relatorio%20Estadual.pdf>. Acesso em 17 set. 2016.

Relatório Macrorregião Oeste. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Macrorregiao%20-%20Oeste.pdf>. Acesso em 17 set. 2016.

Relatório Micro e Pequenas empresas. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em 11 set. 2016.

Relatório Municipal de Águas Frias. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Relat%C3%B3rio%20Municipal%20-%20%C3%81guas%20Frias.pdf> >. Acesso em: 17 set. 2016.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento Estratégico para Organizações:** públicas e privadas. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

ROBBINS, Stephen Paul. **O processo administrativo:** integrando teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1978.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: Mudanças e Perspectivas.** São Paulo: Saraiva, 2000. Tradução de Cid Knipel Moreira.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. H.; LUCIO, P. B. **Metodologia de Pesquisa.** 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SEMLER, Ricardo. **Virando a própria mesa.** São Paulo: Best Seller, 1988.

Setor de Bebidas no Brasil: Abrangência e Configuração Preliminar. Disponível em: http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/rosadosventos/article/view/3412/pdf_413. Acesso em 11 set. 2016.

STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração.** Rio de Janeiro, 1995.

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

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D. **Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento eficaz.** Rio de Janeiro: Campus, 1998. 416p.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Demizo. **Construindo estratégias para vencer:** um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua organização. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

VERGARA, S. C. Métodos de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2005

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** 8 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo.** São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APENDICE A – instrumento de coleta de dados

Este formulário destina-se a uma pesquisa de cunho acadêmico, cujo tema é Planejamento Estratégico na empresa LS Bebida da cidade de Águas Frias – SC.

1. Qual é o negócio da empresa?
2. Como está a empresa atualmente?
3. Onde a empresa está?
4. Onde a empresa quer chegar?
5. Quais são os clientes?
6. Quais os produtos/serviços oferecidos?
7. Qual é o diferencial da empresa em relação a concorrência?
8. Qual é a imagem da empresa frente ao mercado?
9. Qual é a imagem da empresa perante os funcionários?