



Mariel Rosana Pires

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO A UMA
EMPRESA REPRESENTANTE DE PRODUTOS
AGROPECUÁRIOS**

Horizontina

2014

Mariel Rosana Pires

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO A UMA EMPRESA
REPRESENTANTE DE PRODUTOS AGROPECUÁRIOS**

Trabalho Final de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção, pelo Curso de Engenharia de Produção da Faculdade Horizontina.

ORIENTADOR: Vilmar Bueno Silva, mestre.

Horizontina

2014

**FAHOR - FACULDADE HORIZONTALINA
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a monografia:

**“Proposta de planejamento estratégico a uma empresa representante de
produtos agropecuários”**

Elaborada por:

Mariel Rosana Pires

como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em
Engenharia de Produção

**Aprovado em: 13/11/2014
Pela Comissão Examinadora**

**Mestre. Vilmar Bueno Silva
Presidente da Comissão Examinadora - Orientador**

**Mestre. Marcelo Blume
FAHOR – Faculdade Horizontalina**

**Mestre. Sirnei Cesar Kach
FAHOR – Faculdade Horizontalina**

**Horizontalina
2014**

DEDICATÓRIA

À minha família, pelo amor, incentivo, paciência e principalmente compreensão pelos momentos em que estive ausente.

AGRADECIMENTO

Muitas pessoas contribuíram para o desenvolvimento e realização deste trabalho, por este motivo sinto-me feliz em agradecê-las.

Começo então a agradecer a Deus, que esteve e está sempre ao meu lado, me auxiliando e mostrando que sempre há esperança quando se tem fé.

Agradeço ao meu namorado Paulo, que é meu grande exemplo de superação, que sempre teve muita paciência, estando ao meu lado nos momentos mais difíceis e não me deixando desistir.

Aos meus pais, Maria e Dari, aos meus irmãos, Tássia e Guilherme, e aos meus queridos sobrinhos, Henrico e Heitor, que a todo o momento me apoiaram e incentivaram, mostrando que é preciso ter vontade, dedicação e, sobre tudo, muito amor em todas as coisas que fazemos.

Agradeço também aos meus amigos Marcos e Joili Weiss, pela confiança e por disponibilizarem espaço na empresa Compadre Soluções Agropecuárias para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus mestres que de uma forma especial me passaram seus ensinamentos, e em destaque ao professor Vilmar Bueno Silva, que muito além de meu orientador, tornou-se um amigo. A ele só tenho a agradecer, por dispor de seu tempo a me ajudar, e elogiar, pela sua inteligência e conhecimento.

A estas pessoas tão especiais, que de uma forma ou outra, compartilharam desta caminhada e contribuíram para tornar esse sonho possível, minha eterna gratidão!

“As metas indicam aquilo que uma unidade de negócios deseja alcançar; estratégia é um plano de como chegar lá.”

(Philip Kotler)

RESUMO

O constante aumento da competitividade empresarial tem exigido das organizações, um maior conhecimento do seu meio, maior flexibilidade e capacidade de adaptação. Diante deste contexto, o planejamento estratégico é considerado uma ferramenta que possibilita o conhecimento do ambiente interno e externo, estabelecendo a direção a ser seguida, bem como a antecipando e mantendo-a preparada às mudanças. Em virtude da inexistência de um plano estratégico na empresa, e tendo em vista a importância dele no gerenciamento do negócio, define-se como objetivo geral do estudo propor um planejamento estratégico para a empresa Compadre Soluções Agropecuárias. Para a elaboração desse, opta-se por utilizar a metodologia de pesquisa - ação, onde o pesquisador e pesquisados cooperam na busca da resolução de um problema. Quanto aos resultados, pode-se verificar que se obtiveram todas as informações e conhecimentos necessários para a criação deste planejamento estratégico. A partir destes resultados, conclui-se que, com a aplicação futura deste planejamento, a empresa terá muitos benefícios, podendo destacar uma maior vantagem competitiva, a manutenção e conquista de novos clientes, bem como a melhoria da utilização dos recursos e habilidades disponíveis, com o intuito de superar as ameaças que o mercado pode vir a oferecer.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Estratégia. Gerenciamento do negócio.

ABSTRACT

The steady increase in business competitiveness has required organizations, a greater knowledge of their environment, flexibility and adaptability. Given this context, it is considered a strategic planning tool that enables knowledge of the internal and external environment, setting the direction to be followed, as well as anticipating and keeping it ready to change. Due to the lack of a strategic plan in the company, and in view of the importance of it in business management, is defined as a general objective of the study to propose a strategic plan for the company Compadre Agricultural Solutions. To elaborate this, the option is to use the research methodology - action, where the researcher and researched cooperate in the pursuit of solving a problem. As for the results, it can be seen that obtained all the information and knowledge necessary for the creation of this strategic planning. From these results, it is concluded that, with the future implementation of this plan, the company will have many benefits, and may highlight a greater competitive advantage, maintaining and attracting new customers as well as improving the use of resources and skills available, in order to overcome the threats that the market is likely to offer.

Keywords: Strategic Planning. Strategy. Business Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Hierarquia do planeamento na organização.....	18
Figura 2 - Evolução do planeamento estratégico.	20
Figura 3 - Cinco forças do ambiente setorial.....	24
Figura 4 - As quatro fases da análise SWOT.....	28
Figura 5 – As perspectivas do BSC	32

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Variáveis ambientais do macroambiente	23
Quadro 2: Matriz SWOT.....	48
Quadro 3: Plano de ação para meta I	51
Quadro 4: Plano de ação para meta II	52
Quadro 5: Plano de ação para meta III	53
Quadro 6: Indicadores estratégicos	54

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1.	JUSTIFICATIVA	13
1.2.	OBJETIVOS	14
2.	REVISÃO DA LITERATURA	16
2.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	16
2.1.1	CONCEITO DE ESTRATÉGIA	16
2.1.2	CONCEITO DE PLANEJAMENTO	17
2.1.2.1	NÍVEIS DO PLANEJAMENTO	18
2.1.3.	CARACTERIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	19
2.1.3.1	EVOLUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	20
2.2	METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	21
2.2.1	MISSÃO, VISÃO E VALORES	21
2.2.2	DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	22
2.2.2.1	AMBIENTE EXTERNO	23
2.2.2.2	AMBIENTE INTERNO	25
2.2.2.3	FERRAMENTAS DE DIAGNÓSTICO	26
2.2.2.3.1	CENARIOS	26
2.2.2.3.2	ANÁLISE SWOT	27
2.2.3	FATORES CRITICOS PARA O SUCESSO	28
2.2.4	FORMULAÇÃO DE METAS, OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS	29
2.2.4.1	DEFINIÇÃO DE METAS E OBJETIVOS	29
2.2.4.2	DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	30
2.3	AVALIAÇÃO E CONTROLE DA ESTRATÉGIA	31
2.3.1	BALANCED SCORE CARE	31
3.	METODOLOGIA	33
3.1	MÉTODOS E TÉCNICAS UTILIZADOS	33
4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	35
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA	35
4.2	ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	36

4.2.1	DEFINIÇÕES DO NEGÓCIO.....	36
4.2.1.1	MISSÃO	36
4.2.1.2	VISÃO	37
4.2.1.3	VALORES	37
4.2.2	FATORES CRITICOS PARA O SUCESSO.....	38
4.2.3	DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	39
4.2.3.1	DIAGNÓSTICO DO AMBIENTE EXTERNO.....	39
4.2.3.1.1	RIVALIDADE DO SETOR	39
4.2.3.1.2	NOVOS CONCORRENTES	40
4.2.3.1.3	CLIENTES	41
4.2.3.1.4	FORNECEDORES	42
4.2.3.1.5	PRODUTOS SUBSTITUTOS.....	42
4.2.3.2	DIAGNÓSTICO DO AMBIENTE INTERNO	43
4.2.3.2.1	MARKETING.....	43
4.2.3.2.2	FINANÇAS.....	44
4.2.3.2.3	PRODUÇÃO.....	44
4.2.3.2.4	RECURSOS HUMANOS.....	45
4.2.4	CENÁRIOS	45
4.2.5	ANÁLISE SWOT	46
4.2.6	DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA GENÉRICA.....	49
4.2.7	METAS E OBJETIVOS	49
4.2.7.1	PLANOS DE AÇÕES	50
4.3	AVALIAÇÃO E CONTROLE DA ESTRATÉGIA	54
4.3.1	BSC.....	54
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	58
	APÊNDICE A - ANALISE AMBIENTE EXTERNO - ATACADO	61
	APÊNDICE B - ANALISE AMBIENTE EXTERNO - VAREJO.....	63
	APÊNDICE C - ANALISE AMBIENTE INTERNO	65
	APÊNDICE D - MAPA ESTRATÉGICO	67

1. INTRODUÇÃO

A globalização tem obrigado as organizações a comparar-se com o que há de melhor e mais moderno no mundo. Porter (1992) dizia que, no século XXI, as empresas que não tiverem uma visão clara de como ser diferentes e únicas serão devoradas pela concorrência.

Handy (1995) afirma que só serão vencedoras as organizações que conseguirem ficarem à frente da curva da mudança, saindo da sua zona de conforto, criando novos mercados e novos caminhos, e impondo as regras para competir.

Desta forma, percebe-se que o maior desafio enfrentado pelas organizações é o da administração estratégica, ou seja, conduzir os negócios de forma inovadora e diferenciada, e, ainda assim obter sucesso, num ambiente em constante transformação como o que nos encontramos hoje.

Uma ferramenta que possibilita aos gestores administrar melhor os seus negócios, é o planejamento estratégico, pois, segundo Kotler e Armstrong (1999, p. 23), “é o processo de desenvolvimento e manutenção de uma referência estratégica entre objetivos e capacidades da empresa e as mudanças de suas oportunidades no mercado.”. Ou seja, permite às organizações identificar as condições externas e internas, e, a partir disso, formular estratégias possíveis para maximizar as vantagens e minimizar ou, até mesmo, eliminar as desvantagens, as deixando mais bem preparadas para enfrentarem as várias mudanças que ocorrem no ambiente.

Visto que o planejamento estratégico assumiu um papel importante nas organizações, o presente estudo recorrerá a esta metodologia, na tentativa de auxiliar a empresa Compadre Soluções Agropecuárias a alcançar seus objetivos, já que, até então, essa não possui nenhum tipo de estudo neste sentido ou mesmo uma estratégia definida.

Diante deste contexto, tem-se o seguinte problema da pesquisa: “Como o planejamento estratégico pode contribuir para melhorar a lucratividade e o desempenho no mercado em que a empresa atua?”.

1.1. JUSTIFICATIVA

Este estudo justifica-se pelo fato de o planejamento estratégico aparecer neste contexto como alternativa das organizações na busca de maior conhecimento

do seu ambiente externo e interno, também na identificação de pontos positivos a serem mais bem explorados e na eliminação parcial ou completa dos pontos negativos do negócio, bem como possibilitando um melhor posicionamento da empresa quanto a seus objetivos.

Cabe ressaltar que a relevância deste trabalho está em apresentar aos gestores, que desconhecem as vantagens do planejamento estratégico, de que forma esse pode somar importantes conhecimentos que irão facilitar seu processo de expansão e proporcionar um rumo para a empresa chegar ao sucesso esperado.

Sendo este estudo o primeiro desta natureza a se realizar na empresa, a expectativa da acadêmica é que possa comprovar a eficácia da adoção do planejamento estratégico na empresa, contribuindo para o seu crescimento organizacional, por meio da adequação das estratégias e da elaboração dos planos de ação, bem como os indicadores de monitoramento das atividades. Destaca-se, ainda, que, ao aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo do curso, a pesquisadora contribuirá com um material de apoio para futuros trabalhos a realizarem-se nesta temática.

A principal motivação para a elaboração deste estudo está diretamente ligada à importância que o planejamento estratégico tem no desenvolvimento da organização, e o quanto esta atividade oportunizará o crescimento pessoal e intelectual da acadêmica.

1.2. OBJETIVOS

De acordo com o problema apresentado, o objetivo geral deste estudo concentra-se em estruturar e propor um planejamento estratégico para uma empresa representante de produtos agropecuários.

Para alcançar o objetivo geral, faz-se necessário indicar alguns objetivos específicos:

- Revisar na literatura os aspectos teóricos relacionados ao planejamento estratégico, como as características e a importância desse;
- Identificar as ameaças e oportunidades do ambiente externo;
- Identificar os pontos fortes e fracos do ambiente interno da empresa;
- Estabelecer a missão, visão, valores do negócio, metas e estratégias;

- Apresentar os planos de ação e os indicadores para avaliação de desempenho da estratégia proposta.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Para o desenvolvimento de um planejamento estratégico, como o que este trabalho irá propor, é necessário, primeiramente, ter conhecimento pleno da metodologia. Compreender seu conceito central, a importância da sua aplicação e, principalmente, identificar de que forma este plano auxilia as organizações a alcançarem seus objetivos.

Desta forma, desenvolve-se, neste capítulo, a fundamentação teórica sobre o planejamento estratégico, apresentando-se as informações relevantes para a elaboração deste estudo.

2.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico tem sido uma ferramenta extensivamente utilizada pelas organizações, pois ele mobiliza a empresa a atingir o sucesso e a construir seu futuro, por meio do comportamento proativo, prevendo e antecipando as surpresas que o mercado pode lhe apresentar, sempre considerando o seu ambiente atual e futuro.

2.1.1. Conceito de Estratégia

A palavra estratégia deriva-se do grego *strategos* e significa “a arte do general”, ou seja, o conceito inicial de estratégia baseia-se na maneira em que os comandantes e generais planejavam e conduziam suas tropas militares a fim de derrotar os inimigos (ANSOFF *et al.*, 1993).

No que tange o meio empresarial, a estratégia é, frequentemente, definida como um conjunto de ações que a organização deve realizar para atingir seus objetivos, confirmada pelo conceito de Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39): “estratégia empresarial é um plano mestre abrangente que estabelece como a organização alcançará sua missão e seus objetivos”.

Nesta mesma linha de raciocínio, Andrews diz que estratégia é:

[...] o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e os planos para atingir esses objetivos, postulados de forma a definir em que atividades se encontram a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser (ANDREWS 1971, p. 28).

Kotler (1998) propõe, ainda, que não existe uma estratégia perfeita para as organizações, pois cada uma, no seu meio de atuação, deve determinar qual são as melhores estratégias para seus objetivos, suas oportunidades, suas experiências e seus recursos.

2.1.2. Conceito de planejamento

Planejamento é preparação para qualquer empreendimento. É o ato de antecipar ações que podem ser executadas pela empresa, estimar recursos a serem empregados, definir atribuições de responsabilidades, estabelecer etapas, prazos e meios para sua concretização, para que, desta forma, a empresa consiga alcançar os objetivos pré-definidos (SANVICENTE; SANTOS, 2009).

Chiavenato complementa dizendo que:

[...] O planejamento figura como a primeira função administrativa, por ser aquela que serve de base para as demais funções. [...] determina antecipadamente quais são os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. [...] começa com a determinação dos objetivos e detalha os planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível (CHIAVENATO 2000, p.126).

Sobre a função planejar, pode-se dizer, ainda, que “o planejamento é uma medição entre o conhecimento e a ação, com o suporte de recursos. Refere-se a uma estimativa de impacto no futuro das ações adotadas no presente” (TAVARES, 2000, p. 146).

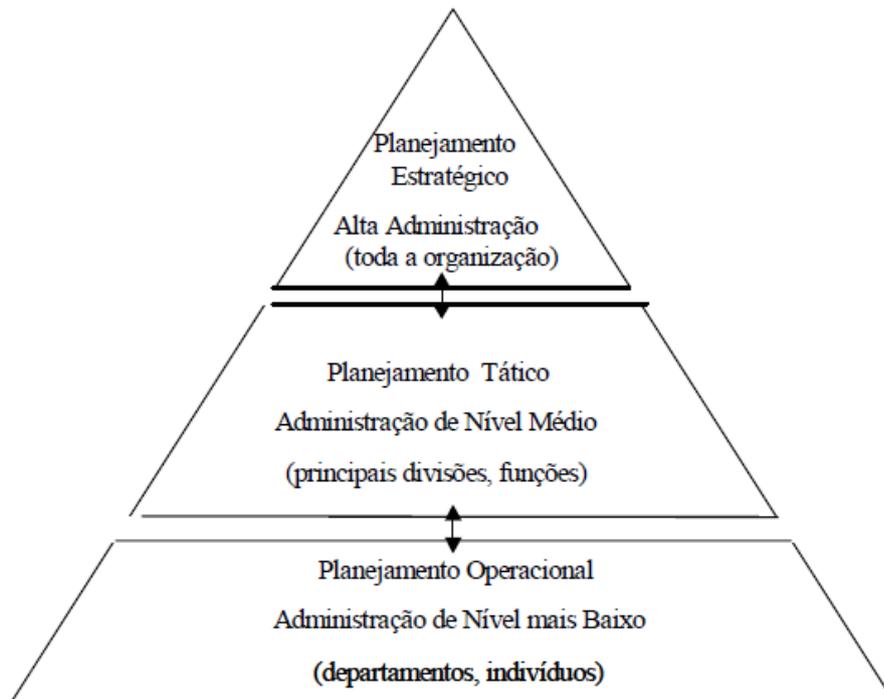
Baseando-se nas reflexões de Catelli (2001, p. 155), pode-se afirmar que, muitas vezes, o planejamento não é feito apenas por causa da globalização, competitividade e incertezas vividas pelas organizações, mas sim porque as empresas têm atividades e tarefas a desempenhar, produtos para fabricar ou serviços a prestar. Desta forma, busca-se realizar estas atividades da melhor forma possível, visando ao menor custo, à maior otimização dos recursos e da mão de obra, para que a empresa possa alcançar seus objetivos, maximizando, cada vez mais, os benefícios dos *stakeholders*.

Diante desses conceitos, o planejamento mostra-se uma ferramenta necessária para a gestão das organizações, auxiliando no desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas que podem aumentar as chances de a empresa alcançar seus objetivos.

2.1.2.1. Níveis do planejamento

Existem três diferentes níveis de planejamento, que são classificados de acordo com os níveis hierárquicos existentes nas organizações (OLIVEIRA, 2006). Confere-se observando-se a Figura 1.

Figura 1 – Hierarquia do planejamento na organização



Fonte: Adaptado de DAFT, 1999, p. 127.

Baseando-se nas citações de Oliveira (2006) e Daft (1999), seguem as descrições dos três níveis de planejamento:

- Planejamento estratégico: é um processo gerencial que examina as principais questões da organização, ou seja, tem uma visão do todo. É um plano de longo prazo, e está diretamente ligado à definição dos objetivos, das estratégias e das ações necessárias para atingir o estado futuro;
- Planejamento tático: possui um período de tempo mais curto e seu principal objetivo é utilizar os recursos disponíveis na organização para a execução dos objetivos pré-fixados no planejamento estratégico;
- Planejamento operacional: resumidamente, trata-se das atividades do cotidiano da empresa, responsável por cronogramas, tarefas específicas e

alvos mensuráveis. Seu horizonte de tempo é mais curto que o planejamento tático, sendo mensal, semanal e, até mesmo, diário.

Para que haja a coordenação das ações em busca dos objetivos, é necessário identificar qual dos níveis é responsável pelo planejamento dessas e, assim, percebe-se a importância de conhecer os três planejamentos, e reconhecer que devem estar sempre integrados para um único objetivo (OLIVEIRA, 2006).

2.1.3. Caracterização do planejamento estratégico

A necessidade do controle estratégico surge como uma das primeiras atividades a serem desenvolvidas pela alta direção, pois, de acordo com Oliveira (1999), o planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com objetivo de obter um maior nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente.

Para Rezende (2002, p. 18), “é uma forma participativa e contínua de pensar a organização no presente e no futuro. É um recurso indispensável para a tomada de decisão na organização”. Porter (1998) apud Mintzberg (1987) ressalta, ainda, a importância das organizações compreenderem o ambiente em que estão inseridas, principalmente no que se refere ao passado, já que é por meio do conhecimento dos padrões anteriores que estas serão capazes de gerenciar o futuro.

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 39) relatam que “o planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa”. Ele, por sua vez, deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências utilizando princípios de eficiência, eficácia e efetividade, como Almeida (2003) cita no trecho a seguir:

Depois de ordenar as ideias, são ordenadas as ações, que é a implementação do plano estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida (ALMEIDA, 2003, p.13).

Matos (1999, p.30) apresenta as cinco características do planejamento estratégico que considera fundamentais:

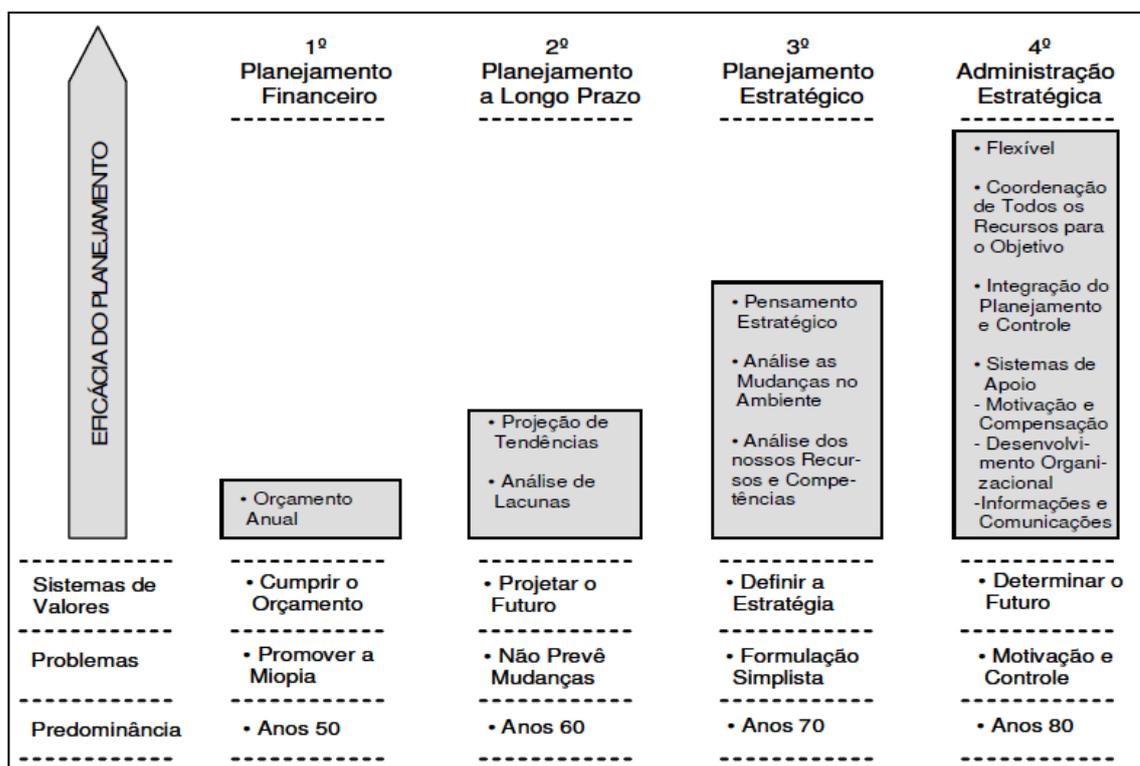
1. O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente em constante transformação;

2. O planejamento estratégico é sempre orientado para o futuro, com uma visão de longo prazo;
3. O planejamento estratégico envolve a organização como uma totalidade;
4. O planejamento estratégico é um processo de aceitação ampla e irrestrita de interesses, ou seja, prevalece o consenso;
5. O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional.

2.1.3.1. Evolução do planejamento estratégico

O planejamento estratégico tem origens nas grandes guerras mundiais e veio evoluindo ao longo do tempo devido à intensificação do ritmo e da complexidade das mudanças ambientais, mas somente em meados dos anos 70 surgiu como um método estruturado para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa (FERREIRA *et al.*, 1997). Na Figura 2, apresenta-se, detalhadamente, a evolução do planejamento.

Figura 2 - Evolução do Planejamento Estratégico.



Fonte: Tavares, 2000, p.06.

Resumidamente, cada fase evolutiva do planejamento tem adquirido as contribuições mais significativas das fases anteriores, aumentando, assim, a sua eficácia. Porém, segundo Ansoff (1990), são poucas as empresas que utilizam o verdadeiro planejamento estratégico, a grande maioria das organizações continua empregando as antigas técnicas do planejamento em longo prazo, baseando-se apenas nas projeções de indicadores passados.

2.2. METODOLOGIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A literatura apresenta diversas abordagens e metodologias de aplicação do planejamento estratégico, mas, de forma geral, esta metodologia inclui várias atividades, dentre elas, a definição da missão da organização, o estabelecimento de seus objetivos, o desenvolvimento de estratégias, dentre outras (MEGGINSON, 1998). Nesta seção do trabalho, segue a caracterização de cada uma destas atividades, as quais são relevantes para a elaboração do planejamento estratégico.

2.2.1. Missão, visão e valores

Chivenato e Sapiro (2003) definem que missão é a constituição da finalidade e do alcance da organização em termos de produto e de mercado, significa o porquê a organização existe e qual a sua contribuição para o ambiente externo.

Para que a empresa possa definir sua missão de forma mais apropriada, Frezatti (2009) diz que, além de determinar o negócio da empresa, o porquê dela existir, deve-se saber aonde ela pretende chegar e quais necessidades do mercado ela quer atender. Desta forma, uma das melhores formas de definir a missão da empresa é respondendo as seguintes questões:

- Quais produtos/serviços estariam disponibilizando no mercado?
 - Que atividades a organização se propõe a desenvolver no ambiente?
 - Quem é o seu cliente?
 - Em que mercado atua?
 - Qual o benefício auferido pelo acionista?
- (FREZATTI, 2009, p. 29)

De forma geral, a missão é a razão de ser da empresa, é uma declaração ampla da diretriz organizacional, fornecendo um sentido às atividades que cada um

realiza, bem como despertando a importância destas no todo da empresa (FERNANDES, BERTON, 2005).

Outro ponto muito importante a ser estabelecido no planejamento estratégico é a visão da empresa. Para Thompson JR e Strinckland III (2000), a visão estratégica da empresa pode ser definida como a visão do tipo de empresa que a gerência da organização está tentando criar. Fernandes e Berton (2005) complementam dizendo que a visão tem o propósito de identificar aonde a empresa busca chegar, quais são os seus desejos, seus sonhos e suas ambições.

De acordo com Costa (2003), pode-se observar que as empresas que conseguem apresentar uma visão clara das suas pretensões em longo tempo possuem muito mais chances de serem bem-sucedidas do que as organizações que não conseguem difundir esse conceito para os gestores e muito menos aos colaboradores.

Completando esta parte do planejamento, é necessário, ainda, definir os valores que norteiam a organização, estes são definidos por Oliveira (2006) como o conjunto dos princípios e das crenças fundamentais de uma empresa, que fornecem sustentação a todas as suas principais decisões.

Kello (2003, p. 114) ressalta que “os valores representam os limites que não devem ser ultrapassados no processo de alcançar as metas dos negócios”. Ressaltando a importância dos valores para a empresa, Tiffany e Peterson (1998) citam que os valores devem ser analisados, compreendidos e utilizados como guia para as ações e atividades de todas as pessoas que representam a empresa.

2.2.2. Diagnóstico estratégico

O diagnóstico estratégico é prática de rastrear as mudanças no ambiente que possam afetar uma organização e seus mercados, ajudando na identificação das oportunidades para servir melhor seus mercados, além de ajudar na identificação das ameaças à capacidade de uma organização, em manter sua vantagem competitiva, sobreviver e prosperar.

2.2.2.1. Ambiente externo

As empresas são constantemente afetadas por forças externas do ambiente, sobre as quais não possuem controle, mas que podem interferir muito no seu desenvolvimento. Estas forças externas que atuam sobre a organização formam o macroambiente do setor de negócios.

No âmbito do macroambiente, pode-se observar que os principais fatores que devem ser levados em consideração na análise do ambiente externo, considerados criadores de oportunidades e ameaças, são os fatores econômicos, tecnológicos, político/legais, socioculturais, demográficos e ecológicos. (CERTO, 1993). No Quadro 1, são descritas as principais forças atuantes, bem como os componentes de cada uma delas.

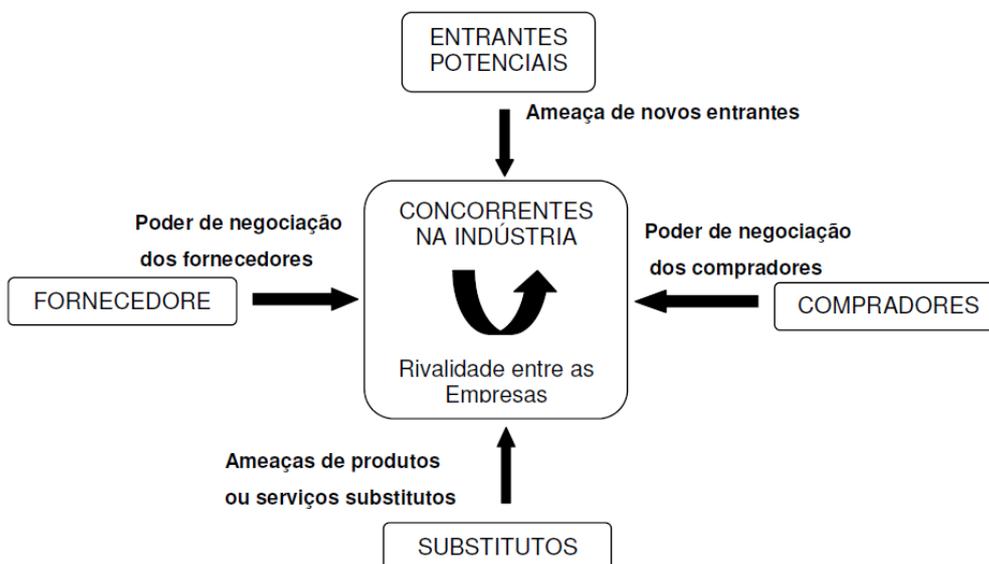
Quadro 1 - Variáveis ambientais do macroambiente

Variáveis ambientais	Componentes
Econômicos	Taxa de inflação/ juros Mercado de capitais Nível de Produto Nacional Bruto (PNB) Balanço de pagamentos
Sociocultural	Situação socioeconômica de cada segmento da população Nível de alfabetização/ escolaridade Responsabilidade social das pessoas e das empresas Estrutura educacional
Demográfico	Densidade / Mobilidade Taxa de crescimento Composição e distribuição da população Processo migratório
Político/ Legais	Monetárias/ tributárias Relações internacionais Área trabalhista/criminalista e comercial Legislativa (estadual e federal) Estatização ou privatização
Tecnológico	Desenvolvimento e Aquisições de tecnologias pelo País Proteção das marcas e patentes Nível de incentivos governamentais
Ecológico	Índices de poluição Nível de desenvolvimento ecológico Legislações existentes

Fonte: Adaptado de Serpa, 2011.

Quanto ao setor de negócios, é o nível do ambiente externo composto dos fatores que causam consequências diretas para a organização, que Porter (1986) descreveu como as cinco forças competitivas, que são a pressão exercida pelos fornecedores, pelos novos entrantes, pelos concorrentes, pelos compradores, e pelos produtos e serviços substitutos. Todos também devem ser analisados de modo a orientar a empresa quanto a ameaças e oportunidades por estes geradas.

Figura 3 - Cinco forças do ambiente setorial.



Fonte: Porter, 1991, p.23.

Quanto a cada uma das cinco forças, Porter (1986) faz as seguintes considerações:

- Entrantes Potenciais – podem implicar em uma queda nos preços e no aumento da demanda por insumos, o que inflacionará os custos do produto final;
- Fornecedores - ao elevarem os seus preços ou diminuírem a qualidade dos produtos e serviços fornecidos, podem comprometer a rentabilidade de uma indústria;
- Compradores - competem com a indústria barganhando por melhor qualidade e melhores preços, podendo até comprometer a rentabilidade da indústria;

- Substitutos - podem reduzir o retorno de uma indústria ao forçarem o reestabelecimento dos preços para que a empresa tenha lucro;
- Concorrentes - a concorrência de preços, por exemplo, é muito instável, e pode deixar toda a indústria em pior situação do ponto de vista da rentabilidade.

Ainda na visão de Porter (1986), o ponto-chave para a organização encontra-se na habilidade que ela tem em lidar com estas forças externas, principalmente no que tange a rivalidade entre as empresas, visto que ela ocorre porque os concorrentes sentem-se ameaçados uns pelos os outros, seja pelos novos produtos, por melhores preços ou pela capacidade de perceber as oportunidades e melhor aproveitá-las.

2.2.2.2. Ambiente interno

O ambiente interno consiste nos recursos organizacionais, ou seja, os fatores de dentro da organização, principalmente os fatores financeiros, físicos, humanos e tecnológicos Estes, por sua vez, são os recursos que a empresa utiliza para conseguir alcançar os objetivos propostos (BATEMAN e SNELL, 1998).

Ainda segundo Bateman e Snell (1998), ao analisarem-se funções importantes como marketing, finanças, produção e recursos humanos, deve-se verificar:

- Função Marketing – examinar as principais atividades de marketing considerando os aspectos dos quatro “Ps” formado pelos produtos, preços, praça e promoções;
- Função Finanças – examinar demonstrativos financeiros como indicadores de lucratividade, dívidas, balanços patrimoniais, projeções futuras, entre outras;
- Função Produção – examinar todos os pontos relacionados à fabricação, à produção ou aos serviços da organização, como as instalações industriais, equipamentos, os processos produtivos, a qualidade, os suprimentos e a organização em geral;

- Função Recursos Humanos – examinar os aspectos fundamentais dos recursos humanos, como recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, rotatividade e produtividade dos colaboradores, absenteísmo, planos de carreiras e salários, plano de benefícios e clima organizacional.

Para efeitos de melhor determinar os pontos fortes e fracos da organização, Porter (1986) cita que quando possível esta análise interna deve ser efetuada levando em consideração a comparação com um ou mais concorrentes do mesmo setor de atuação.

2.2.2.3. Ferramentas de diagnóstico

Para a execução do diagnóstico estratégico, é necessária uma série de informações, estar preparado para buscá-las, além de saber que informações são relevantes para o estudo. Desta forma, as ferramentas apresentadas a seguir têm o intuito de facilitar esta busca e a análise das informações sobre o ambiente em que a organização atua.

2.2.2.3.1 Cenários

Para Schwartz (1998), cenário é uma ferramenta utilizada para ordenar a estrutura futura possível, ou seja, são utilizados na formulação de diferentes caminhos que poderão existir amanhã, visando contribuir para a formação de uma estratégia para se adequar a estes caminhos e a alcançar os objetivos. Porter (1998) complementa dizendo que um cenário é uma visão daquilo que o futuro poderia vir a ser, sendo importante o seu uso como instrumento no planejamento estratégico.

Quanto a sua elaboração, devem-se considerar, sequencialmente, os seguintes elementos (WOLLENBERG; EDMUNDS; BUCK, 2000):

- Definição do propósito dos cenários a serem elaborados;
- Informações sobre a estrutura do sistema em questão e dos grandes direcionadores de mudanças;

- Geração dos cenários por meio da organização estruturada das informações disponíveis;
- Implicações dos cenários e posterior utilização pelos tomadores de decisão.

A adoção do planejamento baseado em cenários oportuniza a redução de dois erros muito comuns na tomada de decisão, a falta ou o excesso de previsão de mudanças, visto que, trabalhando-se com três cenários, o otimista, o pessimista e o mais provável, a empresa tem a possibilidade de modificar suas estratégias de acordo com o cenário que está vivenciando. (FAHEY; RANDALL, 1998).

2.2.2.3.2 Análise SWOT

Segundo Porter (1992), o diagnóstico estratégico também pode ser feito por meio da análise SWOT, em que são analisados os *strengths* (pontos fortes), *weaknesses* (pontos fracos), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças).

Os pontos fracos e fortes de uma empresa são constituídos por seus recursos, que incluem os recursos humanos, os recursos organizacionais e os recursos físicos (MONTANA; CHARNOV, 2005).

Oliveira (2007) definiu oportunidades como sendo as variáveis externas que não são controláveis, porém estas criam condições favoráveis para a organização, caracterizando-se como vantagens. Por sua vez, ameaças, são as variáveis externas não controláveis, que podem criar desvantagens para a atuação da empresa.

Chiavenato e Sapiro (2003) citam que a análise SWOT possui o papel de cruzar as oportunidades e ameaças que o ambiente externo apresenta, com os pontos fortes e fracos que a empresa possui no seu ambiente interno. Na Figura 4, relacionam-se estes conceitos em um modelo.

Figura 4 - As quatro fases da análise SWOT

		Análise interna	
		Pontos fortes (Strengths)	Pontos fracos (Weaknesses)
Análise externa	Oportunidades (Opportunities)	Estratégias de desenvolvimento	Estratégia de sobrevivência
		de mercado de produto ou serviço financeiro de capacidade de estabilidade diversificação	redução de custos desinvestimento liquidação do negócio
	Ameaças (Threats)	Estratégia de manutenção	Estratégia de crescimento
		estabilidade nicho especialização	inovação internacionalização joint venture expansão

Fonte: Adaptada de Oliveira, 1999.

Diante do resultado encontrado nesta análise, seja pela predominância de pontos fortes ou fracos, e de oportunidades ou ameaças, podem-se adotar as estratégias que irão conduzir a organização à sobrevivência, à manutenção, ao crescimento ou ao desenvolvimento (OLIVEIRA, 1999).

2.2.3 Fatores críticos para o sucesso (FCS)

Rockart (1979) acredita que tão importante quanto a determinação das metas, é a determinação da estrutura básica de variáveis que podem influenciar o sucesso ou fracasso na conquista das metas, os fatores críticos de sucesso.

Segundo Pereira (2008), os fatores críticos de sucesso são parte da organização, mas é o mercado quem os define. Estes fatores podem influenciar o desempenho da empresa no mercado e o conseqüente sucesso ou fracasso do planejamento estratégico da organização.

Grunert e Ellegard (1992) apontam quatro maneiras de ver os fatores críticos de sucesso:

1. Necessários em um sistema de informação de gestão;
2. Característica única de uma empresa;
3. Ferramenta para orientar os gestores;
4. Principais habilidades e recursos para a organização ser bem-sucedida no mercado.

Rockart (1981) propôs um método para identificação dos fatores críticos de sucesso baseado em entrevistas estruturadas com os gestores e, como resultados obtidos por meio destas entrevistas, tem-se as áreas de performance que são essenciais para a organização completar sua missão e poderão ser utilizados no planejamento e na construção de sistemas de informação gerenciais.

Desta forma, as atividades ou atitudes que a organização toma devem sempre assegurar a alta performance destas áreas, caso contrário, a organização pode não conseguir alcançar suas metas eficazmente (CARALLI, 2004).

2.2.4 Formulação de metas, objetivos e estratégias.

Depois da realização do diagnóstico estratégico, em que foram identificados os pontos fortes e pontos fracos, analisadas as oportunidades e ameaças e traçados os cenários, segue-se para a definição das metas e dos objetivos, bem como das estratégias que conduziram a organização a alcançar os resultados esperados.

2.2.4.1 Definição de metas e objetivos

Tavares (2005) destaca que metas são declarações gerais, amplas, que descrevem intenções globais e delineiam prioridades na ação. Para atingir suas metas, a empresa deve estar disposta a comprometer os recursos financeiros e humanos necessários para alcançar os resultados esperados.

Cada meta deve ser acompanhada de uma série de objetivos, que são as ações específicas mensuráveis que constituem os passos para se atingir a meta. Geralmente, os objetivos são associados a números e datas, de forma a facilitar o controle se o objetivo foi alcançado ou não (PAULINO *et al.*, s.d.).

A principal razão de se definir as metas e os objetivos do negócio é procurar adequar e orientar o caminho a ser seguido para que a empresa cumpra sua missão em direção à sua visão.

2.2.4.2 Definição das estratégias

A estratégia é tratada como a elaboração de uma ação, desenvolvida e adequada para alcançar os resultados da empresa, explica Oliveira (2007), ou seja, consiste em definir meios para a execução das metas a serem alcançadas. Porter (1999) classifica as estratégias em dois grandes grupos, que são as estratégias de crescimento e as estratégias competitivas.

Oliveira (1999) descreve que a empresa quando se encontra em uma situação favorável, mesmo apresentado pontos fracos, deve adotar a estratégia de crescimento, visto que esta visa transformar todos os pontos favoráveis em oportunidades. As principais ações desta estratégia são:

- Inovação os produtos e tecnologias – a empresa investe em novos produtos e novas tecnologias;
- Internacionalização – exige sistemas evoluídos de logística e de comunicação;
- Joint ventures - a empresa adquire um concorrente ou associa-se com empresas que desenvolvem produtos complementares aos seus, gerando uma nova linha de negócio para mercados atuais ou novos mercados;
- Expansão de mercado – quando a empresa procura entrar em novos mercados com os produtos/serviços atuais.

As estratégias competitivas, por sua vez, são utilizadas pelas empresas para enfrentar as cinco forças competitivas e dar sustentação às estratégias de crescimento. Estas consistem em três linhas de abordagem, segundo Porter (1999):

- Liderança em custo – o foco nesta estratégia é ser o detentor dos mais baixos custos frente aos concorrentes. Isso se dá sem ignorar a qualidade do serviço, mas procurando reduzir os custos no geral;

- Diferenciação – é o desafio de oferecer produtos únicos, exclusivos, sob medida, diferentes dos produtos oferecido por concorrentes, obtendo lucros acima da média, e, assim, permite enfrentar o poder dos fornecedores e diminuir o poder dos compradores;
- Enfoque – consiste na combinação entre a adoção da estratégia de liderança em custo ou de diferenciação ou as duas simultaneamente, focando em um determinado nicho de mercado.

2.3 AVALIAÇÃO E CONTROLE DA ESTRATÉGIA

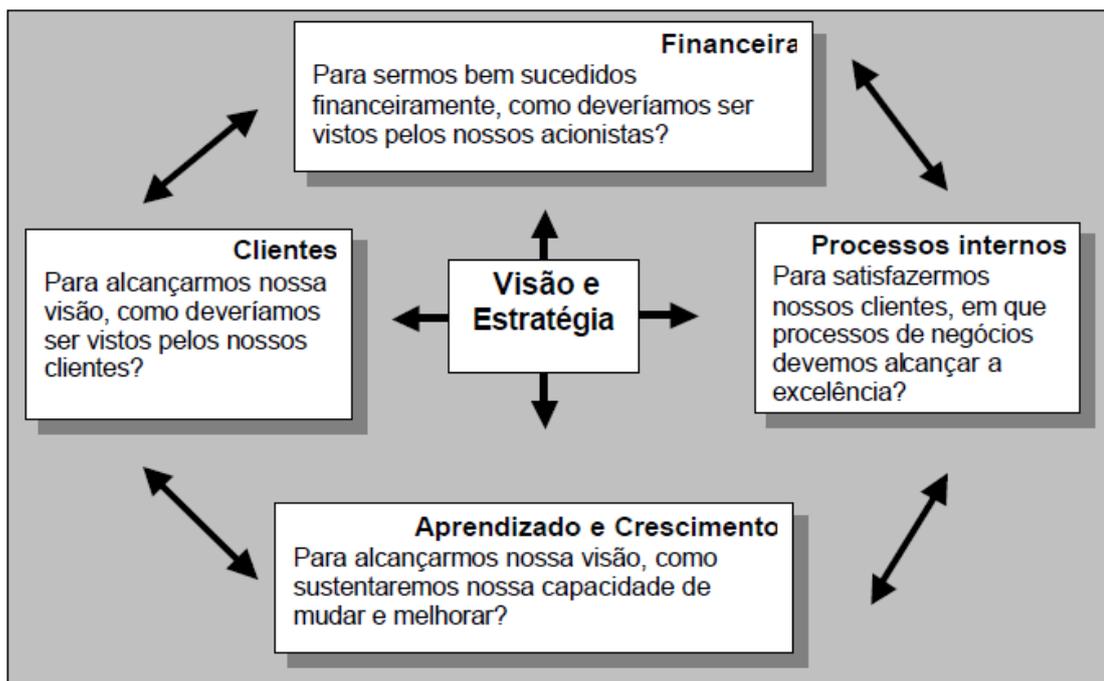
Desde o surgimento das técnicas de gestão, houve a preocupação em estabelecer metodologias capazes de mensurar e controlar a utilização dos recursos, bem como a performance das estratégias (GALAS, 2004). Neste tópico, será abordada a metodologia de monitoramento e controle da estratégia por meio de indicadores, o *balanced scorecard*.

2.3.1 *Balanced scorecard* (BSC)

Balanced scorecard é uma ferramenta de apoio para acompanhar e monitorar as evoluções das decisões da empresa, centradas nos indicadores-chave. Costa (2006) descreve que o BSC permite definir o que é preciso ser feito para atingir os objetivos da organização e é abordado no planejamento estratégico no momento em que a estratégia é desdobrada em ações específicas e concretas.

Resumidamente, o BSC é um conjunto de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros, criados para monitorar os objetivos estratégicos da organização que se distribuem em quatro perspectivas: financeira; cliente; processos internos; aprendizado e crescimento (PRADO, 2002). A Figura 5 mostra as quatro perspectivas do *balanced scorecard*.

Figura 5 – As perspectivas do BSC



Fonte: Kaplan e Norton, 1997, p. 10.

Prado (2002) cita seis passos principais para criar um *balanced scorecard*, são eles:

1. Criar a declaração de visão;
2. Criar e ligar os objetivos;
3. Descrever os objetivos estratégicos;
4. Identificar os indicadores relevantes;
5. Criar e implementar plano estratégico;
6. Rever regularmente o plano.

Mesmo nas organizações que já têm o costume de trabalhar com indicadores, o BSC reforça a necessidade de perseguir um conjunto de indicadores com novas propriedades, isto é, que revelem um equilíbrio entre o curto e o longo prazo, entre medidas de ocorrência e de tendência, e entre diferentes perspectivas, não destacando somente a perspectiva financeira (FILGUEIRAS *et al.*, 2010).

3. METODOLOGIA

Este estudo visa identificar junto à literatura os principais aspectos teóricos relacionados à metodologia do planejamento estratégico, bem como propor o método em uma empresa representante de produtos agropecuários.

Com relação aos requisitos teóricos, os procedimentos metodológicos baseiam-se na pesquisa bibliográfica, que, segundo Moresi (2003), é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, ou seja, material acessível ao público em geral.

Os procedimentos técnicos utilizados neste estudo caracterizam-se como sendo uma pesquisa-ação, onde o pesquisador e os pesquisados cooperam na busca da resolução do problema, consiste em uma pesquisa social, com base empírica (THIOLLENT, 2005).

A natureza da pesquisa é aplicada, pois visa gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigi-los para a solução de problemas específicos. Já sobre forma de abordagem do problema, pode-se classificar como uma pesquisa qualitativa, visto que não se tem a possibilidade de mensurar os resultados estatisticamente. Minayo (2002) enfatiza que este tipo de pesquisa trabalha com crenças, valores e atitudes, fazendo emergir aspectos subjetivos e trabalhando com a intuição do pesquisador.

Quanto aos objetivos, segundo Gil (1994), intitula-se como uma pesquisa exploratória, a qual envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos.

3.1 MÉTODOS E TÉCNICAS UTILIZADOS

O presente estudo subdivide-se em uma sequência de atividades a fim de alcançar os objetivos propostos. A seguir, apresentam-se estas atividades:

- Primeiramente, verificou-se a disponibilidade e o interesse da empresa em participar deste estudo;
- Em seguida, realizaram-se visitas à empresa, visando conhecer melhor as atividades que essa desenvolve, de que forma estão organizada e,

principalmente, verificar quais eram as suas expectativas com relação à aplicação desta metodologia;

- Posterior a isso, revisaram-se, na literatura, os principais conceitos, as evoluções dentro da história, dentre outros aspectos relacionados ao planejamento estratégico, como as características e a metodologia de aplicação;
- Na sequência, desenvolveu-se a proposta de planejamento estratégico em si, em que se trabalhou juntamente com a empresa na realização de todas as atividades, obtendo a total colaboração dessa quanto à disponibilização de informações e esclarecimento das dúvidas.

Com isso, pode-se desenvolver o estudo de forma organizada, coesa, e garantindo que os objetivos e expectativas da organização e do pesquisador fossem alcançados.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem por objetivo mostrar a aplicação da teoria estudada no capítulo anterior por meio da proposição do planejamento estratégico para a empresa Compadre Soluções Agropecuárias.

Para tanto, será, primeiramente, apresentada e caracterizada a empresa em estudo, para, posteriormente, expor as análises realizadas nos dados apurados junto a essa, tanto no que diz respeito ao seu ambiente interno, quanto externo e, a partir destas análises, propor as estratégias que mais se adaptem ao mercado atual de atuação da empresa, e corresponda às necessidades, às metas e aos objetivos da empresa.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA

A Compadre Soluções Agropecuárias Ltda. é uma empresa que atua no ramo de venda de medicamentos, nutrição animal, ferramental e ferragens tanto no atacado quanto no varejo. Localizada no município de Doutor Mauricio Cardoso, Noroeste do Rio Grande do Sul, a empresa foi constituída há um ano, por dois sócios, e vem realizando suas atividades em cerca de 30 municípios das regiões Noroeste e Celeiro do Estado.

Inicialmente, a empresa atuava somente no varejo, com a representação de um produto de nutrição animal. As vendas eram realizadas pelos próprios sócios proprietários, que, por trabalharem em empregos fixos durante o horário comercial, dedicavam-se apenas nas horas de livres ao negócio.

Com o potencial crescimento da empresa no setor, em virtude da ampliação da linha de produtos, surgiu a necessidade da contratação de um colaborador para realizar as vendas, e aumentar, assim, os resultados da organização. A partir deste momento, a empresa passou a atuar tanto no ramo de varejo, em que as vendas eram realizadas junto às propriedades rurais, quanto no atacado, para agropecuárias e *pet shops* de toda a região.

Paralelo a isso, havia a exigência da contratação de um responsável técnico, neste caso, um veterinário, para realizar o apoio aos consumidores sobre a utilização dos produtos e a empresa investiu, ainda, na aquisição de um *software* de gerenciamento, já que, até então, todo o controle das vendas, dos estoques, das

finanças, dos cadastros de clientes e de outros controles gerais, eram realizados por planilhas de Excel, gerando um enorme volume de dados a serem armazenados, impossibilitando e dificultando o trabalho.

Atualmente, a empresa conta com dois vendedores, sendo um técnico agropecuário, um veterinário, que atua como responsável técnico, além dos dois sócios, que realizam o trabalho de gerenciamento da empresa como um todo. Conta, também, com, aproximadamente, trezentos clientes cadastrados no sistema, e cerca de 70% das vendas são realizadas a pronta-entrega, que são produtos como medicamentos, pro-bióticos e pequenos utensílios, e os outros 30%, como ferramentas e utensílios grandes, que são feitas sob encomenda. Quanto à representatividade de cada segmento, atacado e varejo, o volume de vendas está dividido em 50% cada um.

4.2 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

4.2.1 Definições do negócio

O passo inicial do planejamento estratégico é buscar responder as questões centrais do negócio, ou seja, quem é a empresa, por que ela existe e aonde deseja chegar, isso se traduz na definição da missão, da visão e dos valores. Nos próximos tópicos, serão apresentadas as definições do negócio propostas a empresa.

4.2.1.1 Missão

Para a definição da missão, optou-se por responder o questionário proposto por Frezatti (2009), o qual foi abordado anteriormente na revisão de literatura, que busca determinar a razão ou o motivo da empresa existir.

A partir da resolução destas questões, obteve-se a seguinte missão para a Compadre Soluções Agropecuárias:

Proporcionar praticidade e resultados aos clientes, comercializando soluções agropecuárias, de qualidade e com preço diferenciado.

4.2.1.2 Visão

Empregando os conceitos vistos anteriormente sobre a definição da visão, sabe-se que ela representa as expectativas da organização frente ao futuro, para as quais se mobilizam todos os esforços a fim de conquistá-las. A seguir, tem-se a visão proposta por este estudo à organização:

Estar entre as principais empresas representantes de produtos agropecuários do mercado, ampliando o mix de produtos ano a ano e facilitando, cada vez mais, a vida dos nossos clientes.

4.2.1.3 Valores

Os valores são princípios culturais, morais e éticos que sustentam a organização, ou seja, são como seu alicerce. Para a empresa em estudo, é de fundamental importância que estes valores sejam transmitidos e reforçados no dia a dia, por isso definiu-se como sendo seus valores básicos, os seguintes:

- *Ética*: Manter uma postura correta e íntegra perante a sociedade, cumprindo com os deveres para com seus clientes, fornecedores e comunidade;
- *Comprometimento*: O sucesso da organização está diretamente ligado ao comprometimento que a equipe tem com o negócio, por isso a empresa deve buscar manter-se motivada e comprometida como um todo;
- *Qualidade*: É essencial que a empresa ofereça produtos, serviços e um atendimento de qualidade para se estabelecer uma relação de confiança e credibilidade com o cliente;
- *Melhoria contínua*: Estar constantemente atualizando a linha de produtos oferecidos, bem como buscando os conhecimentos necessários para acompanhar a evolução do cenário em que atua.

4.2.2 Fatores críticos para o sucesso

Tão importante quanto o estabelecimento de metas e estratégias, é a definição dos fatores críticos do negócio. Estes são variáveis essenciais, que vão condicionar a empresa ao sucesso ou fracasso para atingir suas metas. Para a definição dos fatores críticos da Compadre Soluções Agropecuárias, foi realizada uma coleta de dados junto à administração da empresa, e chegou-se aos seguintes resultados:

- *Bom atendimento e relacionamento com o cliente:* A empresa considera o bom relacionamento com o cliente o principal fator de sucesso neste ramo de negócio. Por isso, é importante estabelecer uma boa relação desde a primeira visita, seja ao estabelecimento comercial ou à propriedade rural. Ser cordial e prestativo são alguns dos diferenciais que o vendedor deve utilizar para buscar uma parceria entre empresa e cliente, satisfazendo as necessidades de cada uma das partes.
- *Conhecimento técnico dos produtos:* Para que o cliente sinta confiança na empresa e opte por adquirir seus produtos, essa precisa estar bem informada quanto às formas de utilização, vantagens e desvantagens daquilo que está oferecendo aos seus consumidores.
- *Conhecer as necessidades do mercado:* Além de conhecer os produtos que comercializa, a empresa precisa estar a par dos acontecimentos que movem suas vendas, ou seja, saber em que períodos têm-se a necessidade de produtos específicos, em virtude de epidemias, por exemplo, ou, ainda, saber identificar uma necessidade em particular de um determinado cliente, ou produtor.
- *Diferencial dos preços aplicados:* A empresa visa lucros, porém, ao praticar preços atrativos e diferenciados, ela consegue vender mais e, em consequência, lucrar mais.
- *Participação da alta direção:* O tempo que a direção consegue se dedicar ao negócio é bem limitado, em virtude disso, considera-se um fator crítico para o sucesso da organização, sendo necessário encontrar formas de conseguir gerenciar melhor o tempo disponível.

4.2.3 Diagnóstico organizacional

4.2.3.1 Diagnóstico do ambiente externo

O diagnóstico do ambiente externo tem papel fundamental no desempenho dos negócios da organização, como citado no referencial bibliográfico, pois o ambiente externo cria consequências diretas para a empresa, podendo estas ser oportunidades ou ameaças. Em virtude destes fatos, procurou-se abranger, no diagnóstico do ambiente externo da empresa, todas as forças atuantes no setor de negócios, a fim de obter o máximo de informações possíveis e potencializar os resultados das análises.

Consideraram-se, para a realização destas análises, os fatores determinantes nas cinco forças de Porter, em que se elaborou uma planilha no Microsoft Excel com afirmações acerca de cada uma das forças, e esta foi posteriormente preenchida, juntamente com os diretores da empresa.

Em virtude de a empresa estudada atuar tanto no ramo de varejo quanto em atacado, identificou-se a necessidade de realizar a análise de forma individual para cada um dos setores de atuação, desta forma, foram preenchidas duas vezes a mesma planilha, uma levando-se em consideração os aspectos do comércio em atacado e a segunda, o de varejo. A cada uma das afirmações contidas nesta planilha, foram atribuídas notas, conforme uma escala de aplicabilidade para a empresa. As planilhas preenchidas constam no Apêndice A e Apêndice B.

Os resultados gerados nesta planilha foram analisados e procurou-se descrevê-los nos itens a seguir.

4.2.3.1.1 Rivalidade do setor

Atacado: O setor de atacado, hoje, é dominado pela atuação de uma grande companhia representante de produtos agropecuários. Esta empresa conta com um mix muito grande de produtos, muitos destes sob exclusividade, além disso, consegue praticar preços baixíssimos e sua logística é muito bem estruturada, contando com frota própria e pontos de distribuição bem localizados, assim, ela consegue fazer as entregas um dia após a encomenda.

Em virtude destes fatores, esta grande companhia torna-se, muitas vezes, fornecedora de outras empresas do atacado, o que é o caso da empresa em estudo. Isso força estas pequenas empresas a cobrarem um valor maior pelos produtos para cobrir os custos, e restringe suas possibilidades frente aos clientes, já que a maioria opta por preços mais atrativos. No que se refere à logística, ficam limitadas às chances de competir, já que as empresas são de pequeno porte e não possuem estrutura suficiente para isso.

Porém, cabe ressaltar que a empresa vem praticando a venda em atacado em virtude da representação de alguns medicamentos e probióticos, os quais possuiu exclusividade da venda, mas estes não são suficientes para que essa obtenha o lucro esperado, e, visto que este segmento apresenta poucas oportunidades de crescimento, a administração da empresa cogita cessar as atividades no atacado.

Varejo: A situação do varejo é um pouco diferente, pois existe mais equilíbrio em termos de parcela de mercado que cada concorrente possui. Os principais concorrentes neste segmento são lojas agropecuárias das cidades que, apesar de, em sua grande maioria, atuar a tempo no negócio, não realizam venda direta nas propriedades, o que é uma vantagem para a empresa, já que muitos consumidores preferem comprar e receber os produtos na comodidade de suas propriedades.

Hoje, sabe-se de apenas duas empresas atuando da mesma forma no mercado, porém, como essas atuam em regiões diferentes das que a empresa objeto de pesquisa atua, ainda não são consideradas como concorrentes, mas precisa-se analisar a possibilidade da entrada destes no mesmo mercado, o que será feito no item a seguir.

Além disso, os preços praticados pela empresa são muito inferiores ao das lojas agropecuárias, bem como o consumidor não tem custos adicionais com deslocamento ou transporte da compra. Em virtude disso, este segmento apresenta grandes oportunidades de crescimento para a empresa.

4.2.3.1.2 Novos concorrentes

Atacado: Analisando tanto o item anterior quando os resultados da planilha, pode-se perceber que a possibilidade da entrada de um novo concorrente neste

ramo é muito pequena, visto de que a sobrevivência das que já estão no mercado é difícil. Para que a empresa possa adentrar neste mercado, é preciso grande investimento financeiro, de infraestrutura, de marketing, diversidade de produtos e, principalmente, os custos, o que não condiz com a realidade da maioria das empresas, principalmente no atual cenário econômico.

Varejo: A possibilidade da entrada de novos concorrentes é acompanhada, frequentemente, pela empresa, pois, por ser a única atuando na venda direta às propriedades, há sempre a possibilidade de alguma empresa vir a torna-se um concorrente. Como citado no item anterior, sabe-se de duas empresas trabalhando em regiões diferentes as da empresa em estudo, mas que atuam na mesma sistemática.

Caso esses venham a entrar nesta região na qual a empresa atua, a estratégia a ser utilizada, de acordo com definições feitas pela direção, seria a de redução dos preços dos produtos, a fim de enfraquecer estes concorrentes, os forçando a recuar.

4.2.3.1.3 Clientes

Atacado: Os clientes do atacado caracterizam-se, em sua maioria, por lojas agropecuárias e *pet shops* de pequeno porte, e são atendidos pelos vendedores, conforme os municípios de atuação de cada um. Estes estabelecimentos exercem grande pressão quanto a preços, já que conhecem os preços praticados pelos concorrentes e buscam sempre as melhores ofertas. Mesmo assim, estas empresas precisam disponibilizar aos clientes uma maior variedade de produtos que venha a atender as necessidades de todos, por isso, necessita de alguns dos produtos que a empresa oferece em exclusividade, para manterem seus negócios em funcionamento. Em linhas gerais, são estes fatores que vem auxiliando a empresa a manter-se no negócio, apesar de não estar proporcionar seu crescimento.

Varejo: Os consumidores do varejo são um público bem específico e diferenciado, pois tratam-se de produtores rurais, e criadores de gado de corte e leite, alocados tanto em grandes quanto em pequenas propriedades da região. Estes clientes também exercem muita pressão quanto aos valores dos produtos, pois já se passou o tempo em que os produtores rurais tinham pouco acesso à informação, atualmente, eles são muito bem informados quanto aos preços praticados, bem

como sobre as novidades do mercado agrícola. Além disso, estes consumidores prezam muito pelo bom atendimento e, também, são dependentes dos produtos para terem bons resultados, por isso, as vendas diretas nas propriedades são muito vantajosas para a empresa.

Quanto às vendas, dificilmente realizam compras em grandes quantidades, mas são clientes ativos, ou seja, realizam compras com muita frequência. Se observarmos a quantidade de propriedades rurais das cidades vizinhas, e compararmos com o número de clientes da empresa, observa-se que há muito mercado ainda a ser explorado.

4.2.3.1.4 Fornecedores

Quanto aos fornecedores, pode-se analisar o cenário do atacado e varejo em conjunto, levando-se em consideração que são, praticamente, os mesmos e que exercem a mesma intensidade de força sobre os negócios da empresa.

No que tange esta análise, percebe-se que o que motiva a alta influência dos fornecedores sobre a empresa é falta de opção, como é o caso da grande companhia citada no item de rivalidade do setor. O fornecimento de produtos fica limitado pelos grandes distribuidores e laboratórios, o que acaba tornando a empresa muito dependente destes.

Seria muito bom se a empresa tivesse a opção de escolher seus fornecedores, produtos similares e preços mais atrativos, porém, pelo relato dos diretores, não há essa possibilidade. Mesmo diante deste cenário de dependência, a empresa possui um bom relacionamento com seus fornecedores, muitas vantagens no que diz respeito a crédito de compra e, principalmente, a garantias da qualidade do produto que revende.

4.2.3.1.5 Produtos substitutos

Em virtude deste ramo de negócio estar relacionado à agricultura, e esta estar sujeito a mudanças constantes, os produtos precisam e devem se adaptar a essas mudanças, principalmente em se tratando de medicamentos, por isso a entrada de novos produtos é constante. Porém, ao trabalhar com os grandes laboratórios, que, na maioria das vezes, são os que desenvolvem e colocam no mercado essas

inovações, a empresa é beneficiada, pois assim, ela tem acesso mais rápido a estes novos produtos e não sofre com a entrada desses no mercado.

Com os outros produtos, como utensílios e ferramentas, a dinâmica é a mesma, já que há apenas um fornecedor desta linha de produtos, quando aparecem novidades, a empresa tem rápido acesso à venda desses.

4.2.3.2 Diagnóstico do ambiente interno

Analisar o ambiente interno é identificar as qualidades e as deficiências da empresa, utilizando-se dos seus pontos fortes e eliminando ou adequando seus pontos fracos, de modo a obter o sucesso pretendido no mercado em que se atua.

Para análise interna da empresa, realizou-se uma pesquisa junto aos diretores, de forma a analisar cada aspecto das quatro principais áreas que a compõem, marketing, finanças, produção e recursos humanos. Para esta pesquisa, utilizou-se uma planilha de Excel, como, na análise externa, em que constavam os aspectos a serem analisados como sendo pontos fortes e fracos da empresa. A planilha preenchida consta no Apêndice C.

A seguir, são apresentadas as considerações acerca de cada uma das áreas estudadas.

4.2.3.2.1 Marketing

Ao analisar todos os aspectos da empresa relacionados ao marketing, pode-se observar, no que tange a localização da empresa frente o mercado consumidor e ao sistema de distribuição, a empresa vem desempenhando um bom trabalho, visto que vem desenvolvendo a estratégia de localização dos vendedores próximos às principais regiões consumidoras.

Mas considerando a boa situação econômica dos clientes, e a diferenciação dos produtos e preços que a empresa oferece a fidelização dos clientes e a produtividade das vendas ainda é baixa. Desta forma, acredita-se que é preciso intensificar esforços na visibilidade da imagem da empresa, na divulgação da marca e dos produtos, já que, atualmente, não é realizado nenhum tipo propaganda ou publicidade, o que pode estar contribuindo com essa situação.

4.2.3.2.2 Finanças

Quanto à função financeira da empresa, observa-se que os altos investimentos em infraestrutura com a aquisição de equipamentos, *softwares*, carros e a contratação dos vendedores vêm contribuindo para que a lucratividade venha sendo baixa nos últimos meses, já que, anteriormente a esses investimentos, os lucros eram muito melhores, mas esses são considerados necessários para que a empresa se mantenha competitiva no mercado.

O controle financeiro é realizado de forma superficial e, apesar do sistema de informação da empresa ser muito eficiente quanto à geração de relatórios e registros de vendas, estoques, contas a receber e a pagar, o pouco tempo dedicado à análise destes prejudica o planejamento das finanças, assim como inviabiliza a tomada de ações frente à situação.

4.2.3.2.3 Produção

Neste tópico, serão consideradas as vendas como sendo a área de produção, já que produção em si é o serviço de venda. Em relação a essa função, observa-se que a empresa busca organizar a localização dos vendedores de acordo com sua região de atuação, sendo que um está alocado na região de Tucunduva e o outro, em Doutor Mauricio Cardoso, o que vem proporcionando um bom atendimento à região Noroeste do estado, porém, isso não se observa na região Celeiro. Nesta região, os atendimentos vêm sendo feitos de forma parcial, dependendo da disponibilidade dos vendedores, já que a região fica fora de suas rotas diárias, desta forma, é necessária uma ação no sentido de melhorar o atendimento desta região.

A empresa disponibiliza aos vendedores dois carros equipados com rastreadores, dois *tablets*, bem como os custos com Internet, telefones e *softwares* pagos, para facilitar o trabalho desses. Quanto à efetuação das vendas em si, os vendedores realizam visitas às propriedades e estabelecimentos comerciais, e fazem primeiramente o cadastramento destes clientes, para futuras análises. As vendas são realizadas à pronta entrega ou sob encomenda, no caso da indisponibilidade do produto a pronta entrega o vendedor lança uma ordem de compra no sistema através do tablet, e assim que os produtos forem encomendados e estiverem disponíveis, são feitas as entregas.

Atualmente não é realizado nenhum tipo de planejamento para a compra dos produtos, sendo realizada a compra conforme é a saída, porém, em virtude da sazonalidade do setor consumidor e visto que cerca de 70% das vendas são realizadas a pronta-entrega, fazendo com que a empresa tenha que manter um estoque significativo, é preciso programar estas compras para que se possa diminuir o custo com descarte de produtos vencidos, o que vem sendo grande nos últimos tempos.

4.2.3.2.4 Recursos humanos

Os recursos humanos são parte fundamental da organização e por isso que empresa investe fortemente na contratação de colaboradores qualificados e que tenham conhecimento tanto na área de atuação do negócio quanto em vendas.

No que tange o desenvolvimento da equipe, sempre que possível, a empresa busca treinamentos e cursos, principalmente junto aos fornecedores, para melhor conhecimento dos produtos. Já no que tange os planos de carreira e salários dos vendedores, esses trabalham em horários flexíveis e recebem aumentos gradativos conforme as suas metas são atingidas, além das comissões das vendas.

A empresa conta, no seu quadro, com dois vendedores externos, e um veterinário, o qual trabalha de forma terceirizada como responsável técnico da empresa, o que é uma exigência da legislação, e, além destes, trabalham, também, os dois sócios, os quais realizam as tarefas de controle de finanças, encomenda de materiais, acordos com os vendedores, entre outras atividades.

Há a necessidade da contratação de mais um funcionário, que teria a função de supervisionar os vendedores, controlar estoques e fazer as encomendas de produtos, além de intensificar os trabalhos de análises financeiras e de mercado, porém, a empresa ainda hesita com essa contratação, pois, em virtude dos negócios não estarem lucrando da forma que esperam isso se caracteriza como um custo a mais, ficando em segundo plano no momento.

4.2.4 Cenários

A empresa optou por não desenvolver os cenários futuros, em virtude de considerar que seria preciso investir muito tempo em pesquisa e análises para

chegar-se a esses resultados, visto que as informações que têm ainda são muito superficiais e, principalmente, por se tratar de um ramo de atuação em que as mudanças climáticas e da economia têm muita influência sobre o mercado e as prospecções futuras, ficando este tópico a ser feito em um próximo estudo.

4.2.5 Análise SWOT

Para esta análise, correlacionaram-se os pontos fortes e fracos, encontrados no diagnóstico do ambiente interno, com as oportunidades e ameaças identificadas no diagnóstico do ambiente externo, em que, a partir desta correlação, nos permite definir qual a melhor estratégia para a empresa, baseada nas suas capacidades e no cenário atual.

Foram identificados, inicialmente, 20 pontos fortes e 11 fracos, assim como 13 ameaças e 12 oportunidades, para o equilíbrio do cruzamento destes dados, optaram-se pelos 10 fatores mais relevantes de cada um, sendo retirados os menos relevantes.

No Quadro 2, foi feita a distribuição dos pontos fortes e fracos na parte inferior, e as oportunidades e ameaças na parte superior. Foram cruzados todos os itens, e atribuiu-se uma pontuação correspondente à relação entre os fatores, sendo esta (3) para muito significativa, (2) significativa e (1) nada significativa.

Com o cruzamento destes dados, verifica-se que o quadrante de desenvolvimento teve a maior pontuação, totalizando 348, seguido do de manutenção com 334 pontos. Os dois últimos ficaram nesta ordem, o quadrante de crescimento com 329 e o de sobrevivência com 276.

Visto esses resultados, fica evidente que a empresa tem as qualidades e forças necessárias para melhor aproveitar as oportunidades que o ambiente oferece, e, desta forma, ampliar seu mercado de atuação e alcançar a lucratividade que espera.

Quanto ao quadrante dois, no qual se indica a capacidade defensiva da empresa, a pontuação ficou muito baixa, o que significa que, mesmo os pontos fortes, quando relacionados com as ameaças, não são muito significativos, ou seja, não tem força suficiente para minimizar as ameaças, visto que estes fatores agravantes são, em sua maioria, externos, o que torna difícil de trabalhar de forma a reduzi-los.

A pontuação do terceiro quadrante mostra uma limitação das oportunidades pelos pontos fracos, sendo fundamental, desta forma, trabalhar-se na melhora destes pontos, de forma que não se intensifiquem e não prejudiquem os negócios da empresa.

O último quadrante apresenta o grau de vulnerabilidade da empresa, relacionando os pontos fracos às ameaças, esse, por sua vez, também obteve uma pontuação alta, o que compromete a atuação da empresa, visto que se torna mais difícil combater as ameaças em virtude dos pontos fracos.

Quadro 2 - Matriz SWOT

		Oportunidades											Ameaças										
		O mercado não está saturado	Não existem muitos concorrentes	As empresas existentes não costumam utilizar publicidade	Os setores de atuação dos produtos estão em expansão	O produto vendido pela empresa é essencial para o comprador.	Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados.	Os consumidores preferem a venda direta nas propriedades	Possibilidades de aumentar municípios de atuação	Os produtores necessitam de assistência técnica	Maiores créditos de compras com fornecedores	Subtotal	Os clientes terão baixos custos para trocarem de fornecedor.	Para ser compatível com a concorrência, exige alto investimento.	Não há exigências do governo que beneficiam empresas	Os concorrentes têm experiência no negócio ou custos baixos	O setor onde se situa o negócio mostra lento crescimento	Os custos fixos são altos	É muito dispendioso para os concorrentes saírem do negócio.	Os clientes são bem informados sobre preços.	Sempre fazem forte pressão por preços menores.	Poucas empresas fornecedoras.	Subtotal
Fortes	Situação financeira dos clientes da empresa	3	2	1	2	3	2	3	2	3	1	22	3	1	1	2	1	1	1	3	3	2	18
	Localização e número de pontos de venda	1	3	1	1	1	1	3	3	1	1	16	1	3	1	2	2	3	2	1	1	1	17
	Competitividade em preço	3	3	1	2	3	2	1	1	1	3	20	2	1	1	2	1	2	1	3	3	1	17
	Amplitude da linha de produtos	1	2	2	3	3	3	1	1	1	2	19	2	1	1	1	1	1	2	1	1	3	14
	Políticas de recrutamento e seleção	1	1	1	1	1	1	3	3	3	1	16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
	Remuneração	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
	Nível de automação	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	10
	Parcerias com profissionais técnicos	1	3	1	1	2	1	3	2	3	1	18	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	11
	Confiabilidade de fornecedores	1	2	1	2	3	3	1	3	1	3	20	3	1	1	1	1	1	1	2	2	3	16
	Disponibilidade de matéria prima	1	1	1	1	3	3	2	1	1	3	17	2	1	1	1	1	1	1	2	2	3	15
	Subtotal	14	20	11	15	21	19	21	20	16	17	348	17	13	10	13	11	13	12	16	16	17	276
Fracos	Poucos clientes fiéis à empresa	1	2	3	1	3	1	3	2	2	1	19	3	1	1	2	1	1	1	3	3	1	17
	Pouca visibilidade da imagem da empresa	2	2	3	2	1	2	1	2	1	1	17	2	2	1	3	2	2	2	1	1	1	17
	Pouca capacidade de pesquisa de mercado	1	1	1	2	1	1	3	3	3	1	17	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	15
	Produtividade da força de vendas baixa	2	2	2	2	3	2	3	2	1	1	20	3	2	1	2	2	1	2	2	2	1	18
	Avaliação de desempenho deficiente	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	12	1	1	1	1	1	3	1	1	1	1	12
	Lucratividade baixa	1	2	2	2	3	2	3	2	1	1	19	3	2	1	2	1	3	2	3	3	2	22
	Sistema de análise de custos gerenciais falho	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	13	2	2	2	2	1	2	1	2	2	1	17
	Pouca políticas de concessão de crédito	2	2	1	2	2	1	1	3	1	3	18	1	3	3	1	3	2	1	1	1	1	17
	Pouca capacidade de investimento	2	2	1	2	2	1	1	3	1	3	18	1	3	3	1	3	2	1	1	1	1	17
	Políticas de cobranças falha	1	1	1	1	3	1	3	1	1	1	14	2	1	1	2	1	3	1	3	3	1	18
	Subtotal	14	16	16	16	20	13	21	22	13	16	334	19	19	15	18	17	20	13	19	19	11	329

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

4.2.6 Definição da estratégia genérica

Identificou-se, a partir da matriz SWOT, que o quadrante dos pontos fortes relacionados às oportunidades foi o mais bem pontuado, sendo assim, a estratégia de desenvolvimento seria a mais adequada para o cenário atual da empresa. Porém, buscou-se associar, também, o segundo quadrante mais bem pontuado, que relaciona os pontos fracos às oportunidades, pelo fato da diferença de pontuação ser muito pequena e a estratégia de manutenção também condizer com a realidade vivida pela organização. Assim ficou definida, desta forma, a utilização das duas estratégias em paralelo.

A estratégia de desenvolvimento focará os esforços da empresa no aumento de participação no mercado atual, utilizando-se o mix de produtos que já possui, além de explorar novos mercados, ampliando sua carteira de clientes e, conseqüentemente, sua lucratividade.

Quanto à estratégia de manutenção, a empresa buscará enfatizar os pontos fortes acumulados ao longo deste primeiro ano, tentando minimizar ao máximo as ameaças do mercado, assumindo uma postura um pouco mais defensiva. Desta forma, a organização busca, além de manter a posição já conquistada até o momento no mercado, torna-se líder no comércio de produtos agropecuários direto às propriedades, nicho em que hoje atua com êxito.

4.6.7 Definição das metas e objetivos

A definição das metas e dos objetivos foi realizada em conjunto com os diretores da organização, os quais expuseram seus pensamentos sobre o futuro do negócio, analisaram as etapas anteriores do planejamento e definiram três principais metas, sendo cada uma delas desmembradas em objetivos específicos, como pode-se ver a seguir, ou também no mapa estratégico que consta no Apêndice D.

- **Meta I:** Aumentar a lucratividade em 20%.
 - **Objetivo I:** Venda mínima de R\$ 2.000,00 por município;
 - **Objetivo II:** Venda mínima de duas embalagens de pro-bióticos por município;

- **Objetivo III:** Diminuir a perda de estoques por vencimento de produtos em 60%;
 - **Objetivo IV:** Realizar vendas a clientes inativos;
 - **Objetivo V:** Fidelização dos clientes.
- **Meta II:** Aumentar a produtividade em 30%.
 - **Objetivo I:** Contratação de um novo vendedor, com formação técnica na área agrícola;
 - **Objetivo II:** Otimizar o tempo trabalhado, visitando, no mínimo, cinco propriedades por dia;
 - **Objetivo III:** Contratar um colaborador para realizar os serviços administrativos como encomendas e controles de estoque, por exemplo;
 - **Objetivo IV:** Investir no gerenciamento da equipe.
- **Meta III:** Ampliar a carteira de clientes em 30%.
 - **Objetivo I:** Investir em propaganda e publicidade para melhorar a divulgação da empresa;
 - **Objetivo II:** Aumentar a interação entre os vendedores, assistência técnica e potenciais clientes;
 - **Objetivo III:** Aumentar o atendimento aos municípios da região Celeiro;
 - **Objetivo IV:** Oferecer preços e prazos competitivos, assim como qualidade dos produtos, a fim de atrair novos clientes.

4.2.7.1 Planos de ações

A partir da definição das metas e dos objetivos, desenvolveram-se três planos de ações, um para cada meta e seus objetivos. Foi realizado o desdobramento da estratégia genérica em ações para cada uma das metas, bem como a forma de realizá-las, os responsáveis, o prazo e o custo de cada uma destas. Esses se apresentam nos Quadros 3, 4 e 5, a seguir.

Quadro 3 – Plano de ação para meta I

PLANO DE AÇÃO				
Meta I	Aumentar a lucratividade 20%.			
Objetivos	I - Venda mínima de R\$ 2.000,00 por município. II - Venda mínima de duas embalagens de pro-bióticos por município. III - Diminuir a perda de estoques por vencimento de produtos em 60%. IV - Realizar vendas a clientes inativos; V – Fidelização dos clientes.			
Ações	Como	Respons.	Quando	Quanto
Direcionamento das vendas para os itens com maior margem de contribuição.	Focar na venda dos pro-bióticos e medicamentos; Estabelecer lotes mínimos de venda.	Vendedores	A partir de Nov/2014	Sem custos adicionais
Gerenciamento dos estoques.	Controlar quantidades e vencimentos dos estoques. Investir em promoções de produtos com vencimentos próximos; Vendas casadas;	Diretores e Vendedores	A partir de Jan/2015	Sem custos adicionais
Implantar um controle no planejamento de compras.	Analisar históricos de vendas de cada produto e relaciona-lo com os estoques e a partir disso controlar a compra dos produtos com menor giro.	Diretores	A partir de Jan/2015	Sem custos adicionais
Fidelização dos clientes.	Criar plano de pós venda; Oferecer brindes; Oferecer descontos que não afetem o lucro da empresa; Oferecer atendimento de qualidade.	Vendedores	Em cada venda efetuada	Custos não estabelecidos
Realizar vendas a clientes inativos;	Visitar no mínimo três vezes o mesmo cliente, caso o mesmo não efetue nenhuma compra neste período, só então é dispensada a visita a essa propriedade. Retomando o atendimento depois de um período de seis meses, com a mesma orientação.	Vendedores	A partir de Nov/2014	Sem custos adicionais
Gerenciamento dos vendedores.	Cobrar semanalmente o cumprimento das metas.	Diretores	A partir de Nov/2014	Custos não estabelecidos

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

Quadro 4 – Plano de ação para meta II

PLANO DE AÇÃO				
Meta II	Aumentar a produtividade 30%.			
Objetivos	I - Contratação de um novo vendedor, com formação técnica na área agrícola; II - Otimizar o tempo trabalhado, visitando no mínimo de cinco propriedades por dia; III - Contratar um colaborador para realizar os serviços administrativos como encomendas e controles de estoque, por exemplo. V - Investir em treinamento e capacitação. IV - Investir no gerenciamento da equipe.			
Ações	Como	Respons.	Quando	Quanto
Ampliar o quadro de funcionários	Selecionar um vendedor que atua de preferencia na região celeiro; Selecionar funcionários com habilidades e conhecimentos específicos na área que vai atuar; Treinar os novos colaboradores para suas funções;	Vendedores	A partir de Nov/2014	Sem custos adicionais
Aperfeiçoar a utilização dos recursos da empresa, tanto tempo quanto recursos físicos.	Esclarecer os custos envolvidos no processo; Criar cronogramas de visitação aos clientes; Aperfeiçoar a logística de distribuição de encomendas; Reduzir custos com deslocamentos desnecessários; Controlar o uso de recursos como telefone e internet; Treinar os vendedores para melhor utilizarem o software da empresa.	Diretores e Vendedores	Jan/2015	Sem custos adicionais
Implantar um controle para as metas dos vendedores.	Informar as metas com clareza aos vendedores; Cobrar semanalmente o cumprimento das mesmas; Analises dos potenciais de venda comparado ao executado por cada vendedor; Adequar o percentual de comissão aplicado de acordo com o atingimento das metas;	Diretores	A partir de Nov/2014	Custos não estabelecidos
Desenvolver e capacitar à equipe de vendas	Estabelecer necessidades de treinamentos; Criar um programa de treinamentos; Proporcionar visitação a feiras e eventos direcionados ao meio agropecuário;	Diretores	A partir de Jan/2015	Custos não estabelecidos

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

Quadro 5 – Plano de ação para meta III

PLANO DE AÇÃO				
Meta III	Ampliar a carteira de clientes 30%.			
Objetivos	I: Investir em propaganda e publicidade para melhor a divulgação da empresa; II: Aumentar a interação entre os vendedores, assistência técnica e potenciais clientes; III: Investir no atendimento dos municípios da região celeiro; IV: Oferecer preços e prazos competitivos, assim como qualidade dos produtos, a fim de atrair novos clientes.			
Ações	Como	Respons.	Quando	Quanto
Aumentar as ações de marketing	Investir em patrocínio de eventos de comunidades; Investir em anúncios em jornais, revistas e folhetos que circulam na região; Desenvolvimento de um site para a empresa; Criação de cartões de visita padrão, com destaque para o endereço de e-mails e telefones; Criação de um uniforme padrão para os vendedores, em sintonia com a marca da empresa.	Diretores	A partir de Jan/2015	Custos não estabelecidos
Parceria com fornecedores	Estreitar o relacionamento com fornecedores para obter preços melhores; Negociar mais flexibilidade nos prazos de entrega; Estabelecer padrões de qualidade nos produtos.	Diretores	A partir de Jan/2015	Sem custos adicionais
Melhorar atendimento a região celeiro	Realizar pesquisa de campo para identificar os potenciais da região; Realizar pesquisa das necessidades dos clientes; Contratar um vendedor que resida em algum dos municípios da região; Buscar cumprir com as mesmas metas praticadas na região noroeste.	Diretores	A partir de Jan/2015	Custos não estabelecidos
Aumentar a interação com os potenciais clientes	Promover visitas técnicas, palestras e encontros com os clientes e potenciais clientes, vendedores e assistência técnica, proporcionando maior visibilidade e atratividade aos negócios da empresa;	Vendedores	A partir de Jan/2015	Custos não estabelecidos

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

4.3 AVALIAÇÃO E CONTROLE DA ESTRATÉGIA

Esta última etapa do planejamento estratégico pode ser considerada a mais importante, visto que consiste no gerenciamento das ações para garantir que todos os resultados planejados durante o processo, possam ser alcançados de fato.

4.3.1 *Balanced Scorecard* (BSC)

O *Balanced Scorecard*, como visto no referencial bibliográfico, é uma ferramenta que visa auxiliar a empresa na organização das suas ações no sentido de gerir e cumprir a sua estratégia, por meio de indicadores de performance. Estes vão indicar os pontos que estão sendo apropriados, bem como os que precisam ser revistos para se atingirem os objetivos da organização.

O estabelecimento dos indicadores de desempenho foi realizado em conjunto com a diretoria da empresa, sendo estes separados de acordo com as quatro perspectivas, financeiras, de clientes, interna e recursos humanos, e com foco nos objetivos definidos anteriormente. Esses são apresentados no Quadro 6.

Quadro 6 – Indicadores estratégicos

Indicadores		
Perspectiva	Objetivos	Indicadores
Financeira	Aumentar a lucratividade	<ul style="list-style-type: none"> - Margem de lucro por cliente; - Giro de estoque; - Receita gerada por novos clientes; - Número de unidades de pro-bióticos vendidos por cidade; - Faturamento por cidade; - Custos por vendedor, com internet, gasolina e outros; - Percentual de perda com estoque vencido; - Percentual de venda por região.
Cliente	Ampliar a carteira de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> - Percentual de faturamento obtido por clientes novo; - Número de reclamações; - Número de clientes novos; - Número de cadastros novos.

Interna	Aumentar a produtividade.	<ul style="list-style-type: none"> - Medir a produtividade através da relação de faturamento/custos; - Número de visitas a clientes por dia e mês; - Percentual de entregas no prazo; - Percentual de recebimentos no prazo; - Potenciais de venda comparados ao executado por cada vendedor; - Comparação de venda em cada região; - Investimento em ações de marketing.
Recursos humanos	Desenvolver e capacitar à equipe de vendas	<ul style="list-style-type: none"> - Número de encontros, palestras e eventos disponibilizados; - Número de participação nos eventos; - Avaliação pós-treinamentos; - Melhorias gerais.

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

A partir da definição destes indicadores, a empresa parte para a etapa de implementação das ações na busca de seus objetivos, o que é uma etapa longa, que exige muito esforço da equipe, mas é responsabilidade da alta administração a garantia do controle estratégico, sendo assim, a mesma comprometeu-se em realizar uma reunião mensal de avaliação e divulgação dos resultados destes indicadores para todos os funcionários, de forma a buscar o comprometimento de todos em prol de resultados positivos.

Ainda que não seja possível quantificar em valores os ganhos obtidos pela empresa com o desenvolvimento deste estudo, já que a aplicação efetiva das estratégias e planos de ação se dará a partir de novembro deste mesmo ano, o fato do planejamento estratégico ter sido realizado em sua totalidade, já se faz possível observar grandes melhorias, principalmente na visão que os diretores têm do negócio, das oportunidades que o mercado apresenta e como a organização deve se posicionar para aproveitá-las.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme foi verificado nos capítulos anteriores, para que consigam acompanhar a evolução do mercado consumidor, as empresa precisam buscar ferramentas que as prepare para enfrentar as mudanças e desafios do mercado. Neste estudo, a ferramenta utilizada foi o planejamento estratégico, que foi desenvolvido com o intuito de contribuir para o processo estratégico da empresa Compadre Soluções Agropecuárias, de forma a tornar visível o caminho que a mesma deve traçar para que seus objetivos sejam alcançados.

Percebe-se que o objetivo geral deste estudo, que era de estruturar e propor um planejamento estratégico, foi alcançado com sucesso, como se pode visualizar no item 4.2, que apresenta todas as etapas do planejamento estratégico que foram desenvolvidas, resultando nos planos de ações, que se encontram no item 4.2.7.1.

Quanto aos objetivos específicos, vale ressaltar que todos foram alcançados, sendo o primeiro de revisar na literatura os aspectos teóricos relacionados ao planejamento estratégico, como as características e a importância desse, exposto em todo o item 2. O segundo e terceiro objetivos específicos, que eram de identificar as ameaças e oportunidades do ambiente externo, bem como identificar os pontos fortes e fracos do ambiente interno da empresa, também foram atingidos, ficando evidenciados nos itens 4.2.3.1 e 4.2.3.2, além do item 4.2.5 onde foram priorizados esses pontos. O quarto objetivo específico que buscava o estabelecimento da missão, visão, valores do negócio, metas e das estratégias, foi realizado e o mesmo consta nos itens 4.2.1., 4.2.6 e 4.2.7. A realização do quinto e último objetivo específico, que seria de apresentar os planos de ação e os indicadores para avaliação de desempenho para a estratégia proposta, pode ser observado nos itens 4.7.1 e 4.3.1.

Percebe-se a partir destes resultados, que o planejamento estratégico oferece toda a base para o desenvolvimento da empresa, ou seja, seguindo as estratégias propostas, bem como os planos de ação, a empresa obterem as condições necessárias para aumentar sua lucratividade, produtividade e assim assumirem uma melhor posição frente ao mercado.

Cabe ressaltar, que não foi possível observar os resultados dos planos de ação propostos, em virtude do objetivo central deste estudo ser a estruturação do

planejamento estratégico e não a aplicação em si, ficando como orientação para trabalhos futuros, analisar a efetividade deste plano como um todo.

Contudo, o planejamento estratégico proporcionou melhoras significativas à empresa, principalmente no tange o conhecimento do seu ambiente externo e interno, bem como também direcionou suas ações na busca de uma maior lucratividade e melhor desempenho no mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, M. I. R. de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- ANSOFF, H. Igor. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, I.; MCDONNEL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo, Atlas, 1993.
- ANDREWS, K. R. **The Concept of Corporate Strategy**. Homewood, IL: DJ - Irwin, 1971.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S.A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.125 p.
- CARALLI, R. A. **The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management**. Pittsburgh: Carnegie Mellon, Software Engineering Institute, 2004. Disponível em: <http://www.cert.org/archive/pdf/04tr010.pdf>. Acessado em 10/05/2014.
- CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica**, gecon. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CERTO, S., C. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron books, 1993.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- CHIAVENATO, I. SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**. 7 reimpr - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COSTA, E. A. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- _____. **Balanced Scorecard: conceitos e guia de implementação**. 1ed. São Paulo: Editora Atlas, 2006. 90p.
- DAFT, R. L. **Administração**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.
- FAHEY, L.; RANDALL, R. M. **Learning from the Future**. John Wiley & Sons: New York, 1998.
- FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H.. **Administração estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- FERREIRA, A.A.; REIS, A.C.F.; PEREIRA, M.I. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendência da moderna administração de empresas**. São Paulo, Pioneira, 1997.
- FREZZATI, F.. **Orçamento empresarial: planejamento e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

FILGUEIRAS, A. A.; BARROS L. P. S.; GOMES, J. S. **O processo de implantação do balanced scorecard em uma empresa Estatal brasileira: o caso Petrobras.** Revista de Gestão USP, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 45-57, janeiro-março 2010.

GALAS, E. S. **Fatores que interferem na implantação de um modelo de gestão estratégica baseado no balanced scorecard: estudo de caso em uma instituição pública.** In: Anais do XXVIII Encontro da ANPAD (ENANPAD 2004). Curitiba: [s.n.], 2004.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994. 207 p.

GRUNERT, K. G.; ELLEGARD, C. **The concept of key success factors: theory and method.** MAPP Working Paper, n. 4, 1992.

HANDY, C.. **A era do paradoxo - dando um sentido para o futuro.** São Paulo: Makron Books, 1995.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced scorecard.** Rio de Janeiro: Campus, 5º ed. 1997.

KELLO, E. Artigo: **Os meios e os fins.** Revista Exame: set. 2003.

KOTLER, P.. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KOTLER, P. e ARMSTRONG, G.. **Principio de Marketing.** 7. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

MINAYO, M. C. S_ **Pesquisa social: teoria, método e criatividade.** Petrópolis: Vozes, 2002.

MATOS, F. G., CHIAVENATO, I. **Visão e ação estratégica.** São Paulo: Editora Makron Books, 1999.

MEGGINSON, L; C. et al. **Administração: conceitos e aplicações.** São Paulo: SP. Harbra. 1998.

MINTZBERG, H. (1987). **A criação artesanal da estratégia.** In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. E.. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva.** Rio de Janeiro, Campus, 1998.

MONTANA, P; J.; CHARNOV, B. H. **Administração.** 2ªed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MORESI, E. **Metodologia de Pesquisa,** Universidade Católica de Brasília, 2003.

OLIVEIRA, D. P. R.. **Excelência na administração estratégica: competitividade para administrar o futuro das empresas.** 4 Ed. São Paulo: SP. Atlas. 1999.

_____. **Planejamento estratégico, conceitos, metodologias e práticas.** São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** 23. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PAULINO, J. F. F.; TEIXEIRA, K. C. ; PAULA, A. **Planejamento Estratégico.** Universidade Gama Filho. S/d.

PRADO, L. J. **Guia Balanced scorecard**. E-Book 1ª Edição. Jaguariáiva – PR. 2002.

PEREIRA, M. F.; **Planejamento: Teorias e Modelos**. Florianópolis: UFSC, 2008.

PORTER, M.I. **Vantagem Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**: 7. Ed. Rio de Janeiro Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990. 512 pgs.

_____. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro Campus, 1992.

_____. **A Vantagem Competitiva das Nações**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____. **Vantagem Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**: 9. Ed. Rio de Janeiro Campus, 1999.

RADHAKRISHNAN, S. & SRINIDHI, B.. **Information exchange in a value chain: implications for pricing and profitability**. [s.ed.]: [s.l], ago.1997.

REZENDE, D. A. **Alinhamento do planejamento estratégico da tecnologia da informação ao planejamento empresarial: proposta de um modelo e verificação da prática em grandes empresas brasileiras**. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

ROCKART, J. F, "**Chief Executives Define Their Own Data Needs**," Harvard Business Review March-April 1979.

SANVICENTE, A. Z.; SANTOS, C.C.. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHWARTZ ,PETER. **A Arte da visão de longo prazo**. Caminho das letras, 1998.

SERPA, J. **Apostila de planejamento estratégico**. Universidade Paulista – Unip. São Paulo, 2011.

TAVARES, M. C.. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-ação**. 14ª edição. São Paulo: Cortez Editora, 2005.

THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento estratégico; elaboração, implementação e execução**. São Paulo, Pioneira: 2000.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WOLLENBERG, E., EDMUNDS, D.; BUCK, L. **Anticipating change: Scenarios as a tool for adaptive forest management (a Guide)**. CIFOROR, Bogor, Indonesia, 38p, 2000.

APÊNDICE A – ANÁLISE AMBIENTE EXTERNO - ATACADO

ANÁLISE DAS 5 FORÇAS - ATACADO		
Para cada uma das afirmações abaixo, atribuir a nota correspondente:		
1	se a afirmação é absolutamente falsa	
2	se a afirmação é falsa	
3	se a afirmação for parcialmente falsa e parcialmente correta	
4	se a afirmação é correta	
5	se a afirmação é totalmente correta	
OBS: Se a afirmação não se aplica ao setor, colocar 1		
FORÇA 1- POSSIBILIDADE DE ENTRADA DE CONCORRENTES		
FATORES		NOTA
A	É possível ser pequeno para entrar neste negócio.	1
B	Empresas concorrentes têm marcas desconhecidas ou os clientes não são fiéis.	1
C	Baixo investimento em infra-estrutura, crédito a clientes e produtos.	1
D	Os clientes terão baixos custos para trocarem de fornecedor.	5
E	A Tecnologia dos concorrentes não é patenteada. Não é necessário investimento em pesquisa.	1
F	O local, compatível com a concorrência, exigirá baixo investimento.	2
G	Não há exigências do governo que beneficiam empresas existentes ou limitam a entrada de novas empresas.	5
H	As empresas estabelecidas têm pouca experiência no negócio ou custos altos	1
I	É improvável uma guerra com os novos concorrentes.	1
J	O mercado não está saturado	4
TOTAL		22
10	Força 1 =	30
FORÇA 2 - RIVALIDADE ENTRE AS EMPRESAS DO RAMO		
FATORES		NOTA
A	Existem muitos concorrentes neste setor, com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos.	1
B	O setor onde se situa o negócio mostra lento crescimento. Uns prosperam em detrimento de outros.	5
C	Os custos fixos são altos e há pressão no sentido de vender o máximo para cobrir estes custos.	5
D	Há uma acirrada disputa de preços entre os concorrentes.	2
E	Não há diferenciação entre os produtos comercializados pelos concorrentes.	1
F	É muito dispendioso para as empresas já estabelecidas saírem do negócio.	5
TOTAL		19
6	Força 2 =	54

FORÇA 3 - AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS		
FATORES		Nota
A	Verifica-se uma enorme quantidade de produtos substitutos.	3
B	Produtos substitutos têm custos mais baixos que os das empresas existentes no negócio.	2
C	As empresas existentes não costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e dos produtos.	4
D	Os setores de atuação dos produtos substitutos estão em expansão, aumentando a concorrência.	3
TOTAL		12
4		Força 3 = 50

FORÇA 4 - PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES		
FATORES		Nota
A	Os clientes compram em grandes quantidades	4
B	O produto vendido pela empresa representa muito nos custos dos clientes ou de suas compras.	4
C	Os produtos que os clientes compram são padronizados.	2
D	Os clientes não têm custos adicionais significativos se mudarem de fornecedores.	5
E	Há sempre uma ameaça dos clientes virem a produzir os produtos adquiridos no setor.	1
F	O produto vendido pela empresa existente não é essencial para o comprador.	1
G	Os clientes são muito bem informados sobre preços, e custos do setor.	5
H	Os clientes trabalham com margens de lucro achatadas.	2
I	Sempre fazem forte pressão por preços menores.	5
TOTAL		29
9		Força 4 = 56

FORÇA 5 - PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES		
FATORES		Nota
A	O fornecimento de produtos, insumos e serviços necessários é concentrado em poucas empresas fornecedoras.	5
B	Os produtos/serviços adquiridos pelas empresas existentes não são facilmente substituídos por outros.	5
C	As empresas existentes no negócio não são clientes importantes para os fornecedores.	2
D	Os materiais/serviços adquiridos dos fornecedores são importantes para o sucesso dos negócios no setor.	5
E	Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados.	5
F	Existem custos significativos para se mudar de fornecedor.	5
G	Há uma ameaça permanente de os fornecedores entrarem no negócio do setor.	4
TOTAL		31
7		Força 5 = 86

CÓDIGO	
INTENSIDADE DA FORÇA	
BAIXA	0 - 34
MÉDIA	35 - 70
ALTA	71 - 100

APÊNDICE B – ANÁLISE AMBIENTE EXTERNO - VAREJO

ANÁLISE DAS 5 FORÇAS - VAREJO

Para cada uma das afirmações abaixo, atribuir a nota correspondente:

- | | |
|----------|--|
| 1 | se a afirmação é absolutamente falsa |
| 2 | se a afirmação é falsa |
| 3 | se a afirmação for parcialmente falsa e parcialmente correta |
| 4 | se a afirmação é correta |
| 5 | se a afirmação é totalmente correta |

OBS: Se a afirmação não se aplica ao setor, colocar 1

FORÇA 1- POSSIBILIDADE DE ENTRADA DE CONCORRENTES

FATORES		NOTA
A	É possível ser pequeno para entrar neste negócio.	4
B	Empresas concorrentes têm marcas desconhecidas ou os clientes não são fiéis.	1
C	Baixo investimento em infra-estrutura, crédito a clientes e produtos.	2
D	Os clientes terão baixos custos para trocarem de fornecedor.	2
E	A Tecnologia dos concorrentes não é patenteada. Não é necessário investimento em pesquisa.	1
F	O local, compatível com a concorrência, exigirá baixo investimento.	5
G	Não há exigências do governo que beneficiam empresas existentes ou limitam a entrada de novas empresas.	5
H	As empresas estabelecidas têm pouca experiência no negócio ou custos altos	1
I	É improvável uma guerra com os novos concorrentes.	1
J	O mercado não está saturado	4
TOTAL		26
10	Força 1 =	40

FORÇA 2 - RIVALIDADE ENTRE AS EMPRESAS DO RAMO

FATORES		NOTA
A	Existem muitos concorrentes neste setor, com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos.	4
B	O setor onde se situa o negócio mostra lento crescimento. Uns prosperam em detrimento de outros.	2
C	Os custos fixos são altos e há pressão no sentido de vender o máximo para cobrir estes custos.	5
D	Há uma acirrada disputa de preços entre os concorrentes.	4
E	Não há diferenciação entre os produtos comercializados pelos concorrentes.	3
F	É muito dispendioso para as empresas já estabelecidas saírem do negócio.	4
TOTAL		22
6	Força 2 =	67

FORÇA 3 - AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS		
FATORES		Nota
A	Verifica-se uma enorme quantidade de produtos substitutos.	1
B	Produtos substitutos têm custos mais baixos que os das empresas existentes no negócio.	5
C	As empresas existentes não costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e dos produtos.	4
D	Os setores de atuação dos produtos substitutos estão em expansão, aumentando a concorrência.	3
TOTAL		13
4		Força 3 = 56

FORÇA 4 - PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS COMPRADORES		
FATORES		Nota
A	Os clientes compram em grandes quantidades	2
B	O produto vendido pela empresa representa muito nos custos dos clientes ou de suas compras.	3
C	Os produtos que os clientes compram são padronizados.	2
D	Os clientes não têm custos adicionais significativos se mudarem de fornecedores.	1
E	Há sempre uma ameaça dos clientes virem a produzir os produtos adquiridos no setor.	1
F	O produto vendido pela empresa existente não é essencial para o comprador.	1
G	Os clientes são muito bem informados sobre preços, e custos do setor.	4
H	Os clientes trabalham com margens de lucro achatadas.	4
I	Sempre fazem forte pressão por preços menores.	5
TOTAL		23
9		Força 4 = 39

FORÇA 5 - PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES		
FATORES		Nota
A	O fornecimento de produtos, insumos e serviços necessários é concentrado em poucas empresas fornecedoras.	5
B	Os produtos/serviços adquiridos pelas empresas existentes não são facilmente substituídos por outros.	5
C	As empresas existentes no negócio não são clientes importantes para os fornecedores.	4
D	Os materiais/serviços adquiridos dos fornecedores são importantes para o sucesso dos negócios no setor.	5
E	Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados.	5
F	Existem custos significativos para se mudar de fornecedor.	4
G	Há uma ameaça permanente de os fornecedores entrarem no negócio do setor.	2
TOTAL		30
7		Força 5 = 82

CÓDIGO	
INTENSIDADE DA FORÇA	
BAIXA	0 - 34
MÉDIA	35 - 70
ALTA	71 - 100

APÊNDICE C – ANÁLISE AMBIENTE INTERNO

ANÁLISE PONTOS FORTES E FRACOS

Para cada uma das afirmações abaixo, atribuir a nota correspondente:

- | | |
|---|------------------------------|
| 5 | Ponto muito forte da empresa |
| 4 | Ponto forte da empresa |
| 3 | Ponto médio da empresa |
| 2 | Ponto fraco da empresa |
| 1 | Ponto muito fraco da empresa |

	Empresa
Marketing	
Clientes fiéis à empresa	2
Situação financeira dos clientes da empresa	4
Imagem da empresa	1
Participação de mercado da empresa	3
Localização e número de pontos de venda	5
Localização e número de pontos de armazenagem	5
Sistema de distribuição	4
Capacidade de pesquisa de mercado	2
Competitividade em preço	5
Amplitude da linha de produto/ serviços	4
Produtividade da força de vendas	2
Integração e relacionamento com outras área da empresa	3
Sistema de informações de marketing	3
<i>Média Marketing</i>	3,3
Recursos Humanos	
Políticas de recrutamento	4
Políticas de seleção	4
Treinamento	3
Avaliação de desempenho	2
Remuneração	4
Plano de carreira	3
Índice de acidentes de trabalho	5
Diretores competentes, líderes, empreendedores e motivados	4
Gerentes/chefes competentes e motivados	3
Pessoal competente e motivado	3
Trabalho desenhado de forma adequada	4
Clima de trabalho	4
Integração e relacionamento com outras área da organização	3
Sistema de informações de recursos humanos	3
<i>Média recursos humanos</i>	3,5

Operações / produção	
Localização e número de plantas	5
Tamanho das plantas	4
Idade das plantas	4
Nível de automação	4
Nível de qualidade	4
Produtividade	2
Poder de barganha em compras	3
Confiabilidade de fornecedores	4
Nível adequado de estoques	3
Disponibilidade de matéria prima	4
Integração e relacionamento com outras área da empresa	3
Sistema de informações de produção / operações	4
<i>Média produção / operações</i>	<i>3,7</i>

Finanças	
Lucratividade da empresa	3
Liquidez da empresa	3
Endividamento	3
Receitas / vendas da empresa	2
Custos da empresa	3
Sistema de custos gerenciais	2
Contabilidade fiscal atualizada e confiável	3
Políticas de concessão de crédito	2
Políticas de cobrança	2
Passivo trabalhista	3
Capacidade de investimento	2
Integração e relacionamento com outras áreas da empresa	3
Sistema de informações financeiras	4
<i>Média finanças</i>	<i>2,7</i>
<i>Média Pontos Fortes / Pontos Fracos</i>	<i>3,3</i>

	Empresa
<i>Marketing</i>	<i>3,3</i>
<i>Recursos Humanos</i>	<i>3,5</i>
<i>Operações / produção</i>	<i>3,7</i>
<i>Finanças</i>	<i>2,7</i>
<i>Média Pontos Fortes / Pontos Fracos</i>	<i>3,3</i>

APÊNDICE D – MAPA ESTRATÉGICO

