



**Kelvin Renan Eisermann**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM FOCO  
EM EXPANSÃO DE MERCADO**

Horizontina-RS

2020

**Kelvin Renan Eisermann**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM FOCO  
EM EXPANSÃO DE MERCADO**

Trabalho Final de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção na Faculdade Horizontina, sob a orientação do Prof. Me. Marcelo Blume.

Horizontina-RS

2020

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

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova o trabalho final de curso**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM FOCO**  
**EM EXPANSÃO DE MERCADO**

**Elaborado por:**

**Kelvin Renan Eisermann**

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

Aprovado em: 09/12/2020  
Pela Comissão Examinadora

---

Me. Marcelo Blume

Presidente da Comissão Examinadora - Orientador

---

Me. Jonas Diogo da Silva

FAHOR – Faculdade Horizontalina

---

Me. Fabrício Desbessel

FAHOR – Faculdade Horizontalina

**Horizontalina-RS**

**2020**

## Dedicatória

Dedico essa conquista à minha família, pelo apoio, incentivo e educação concedida a mim durante toda caminhada. Dedico também à minha namorada, que soube ser paciente e pelos incentivos repassados. Dedico aos demais familiares, amigos e conhecidos, que de uma forma ou outra compartilharam comigo esses períodos de aprendizagem.

## AGRADECIMENTO

Inúmeras são as pessoas que de uma forma ou outra, contribuíram ao longo dessa trajetória, e por isso sinto-me feliz em agradecê-las.

Primeiramente, agradeço ao bom Deus, que possibilitou o alcance desse grande objetivo de vida, pelas oportunidades concedidas durante essa caminhada e principalmente pela possibilidade de poder vivenciar essas experiências.

Agradeço também aos meus pais Valmir e Rosani, que não mediram esforços para me dar todo suporte necessário, sempre estiveram aptos para auxiliar em todos aspectos, principalmente em períodos de dificuldades financeiras e, que me deram educação e os ensinamentos necessários para nunca desistir dos meus sonhos. Muito obrigado!

Quero agradecer também à minha namorada e companheira do dia a dia, pelo auxílio, apoio e paciência que teve comigo durante as incessantes noitadas de trabalhos e dedicação.

Fica aqui também um agradecimento especial ao amigo, orientador e Me. Marcelo Blume, que me auxiliou brilhantemente nesse trabalho de conclusão de curso. Muito obrigado!

E por fim, as demais pessoas aqui não citadas e que compartilharam comigo a busca por esse sonho, fica minha eterna gratidão.

“Arrume tempo para pensar. A rapidez das mudanças não deve servir de desculpa para a falta de estratégia”.

(Michael Porter)

## RESUMO

As organizações estão inseridas em ambientes cada vez mais competitivos, voláteis, complexos e ambíguos, sendo impactadas por sucessivas imposições de adequação a novas realidades ou novas demandas. Este cenário exige análise constante de posicionamento e por vezes, reposicionamento organizacional. Tudo isso só é possível a partir do desenvolvimento de um planejamento estratégico bem estruturado. O presente trabalho tem como objetivo elaborar uma proposta de planejamento estratégico focada no reposicionamento de mercado, com diversificação do portfólio de produtos. Para alcançar esse objetivo, o autor aborda embasamentos teóricos baseados em monografias, livros e artigos relacionados ao tema. A metodologia caracteriza-se como uma pesquisa-ação, com abordagem descritiva qualitativa, onde os dados foram coletados e analisados através de diálogos, acompanhamentos de gestores e colaboradores da empresa e, observação de cenários e procedimentos internos da organização alvo. Como proposta de estruturação do planejamento estratégico, foram aplicadas ferramentas como Matriz BCG, Porter, *Balanced Scorecard* e referenciais estratégicos, que vão nortear as tomadas de decisão da empresa. Os resultados alcançados a partir dos planos de ações traçados para alcançar um novo segmento de atuação, foram considerados muito satisfatórios pelos empresários. Com a implementação das ações projetadas no planejamento estratégico com foco na expansão de mercado proposto, a empresa poderá ter uma fonte alternativa e bastante significativa de novas receitas, diversificando o portfólio de produtos ofertados, ampliando a área geográfica de atuação.

**Palavras-chave:** Expansão de mercado. Planejamento estratégico. *Balanced Scorecard*.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Um modelo de gestão estratégica.....	9
Figura 2 - Princípios da transformação de negócios para novos mercados .....	10
Figura 3 - Disciplinas de valor organizacional .....	11
Figura 4 - Níveis de decisão e tipos de planejamento .....	12
Figura 5 - Matriz de Porter.....	17
Figura 6 - Sete variáveis internas.....	18
Figura 7 - Matriz BCG.....	19
Figura 8 - Três dimensões de negócio .....	21
Figura 9 - Perspectivas do Balanced Scorecard (BSC).....	24
Figura 10 - Etapas do processo contínuo de planejamento estratégico .....	25
Figura 11 - Etapas de controle e avaliação .....	27
Figura 12 - Infográfico do impacto da pandemia de coronavírus em pequenos negócios.....	35
Figura 13 - Matriz de Porter.....	38
Figura 14 - Produto tradicional .....	40
Figura 15 - Matriz BCG.....	41
Figura 16 - Mapa estratégico da organização .....	47
Figura 17 - Equipamentos tratadores desenvolvidos para o ramo do agro .....	60
Figura 18 - Área de atuação da Rural Santa Clara no ramo do agro .....	61
Figura 19 - Resultados financeiros da expansão de mercado em andamento.....	62



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Escolas prescritivas e normativas do planejamento estratégico .....	14
Quadro 2 - Escolas descritivas e explicativas do planejamento estratégico.....	15
Quadro 3 - Últimas tendências de aplicação da tecnologia.....	36
Quadro 4 - Ambiente externo: oportunidades.....	37
Quadro 5 - Ambiente externo: ameaças.....	39
Quadro 6 - Ambiente interno: forças .....	42
Quadro 7 - Ambiente interno: fraquezas.....	43
Quadro 8 - Painel de controle.....	49
Quadro 9 - Plano de ações para “ser referência no Sul do Brasil em tratadores” ....	50
Quadro 10 - Plano de ações para “aumentar a receita da organização” .....	51
Quadro 11 - Plano de ações para “ser uma das marcas mais lembradas em equipamentos para o agro” .....	51
Quadro 12 - Plano de ações para “fidelizar os clientes” .....	52
Quadro 13 - Plano de ações para “ampliar área geográfica de atuação” .....	53
Quadro 14 - Plano de ações para “diversificar os canais de relacionamento com o cliente” .....	53
Quadro 15 - Plano de ações para “aumentar a amplitude e profundidade do portfólio de produtos no agro” .....	54
Quadro 16 - Plano de ações para “organizar o processo produtivo” .....	55
Quadro 17 - Plano de ações para “criar novos canais de comunicação” .....	55
Quadro 18 - Plano de ações para “estabelecer parcerias com lojas agropecuárias e representantes” .....	56
Quadro 19 - Plano de ações para “adquirir novas máquinas e equipamentos” .....	56
Quadro 20 - Plano de ações para “exercer modelagem 3D dos produtos” .....	57
Quadro 21 - Plano de ações para “ampliar quadro de funcionários” .....	57
Quadro 22 - Plano de ações para “estimular gestores e equipe de vendas para treinamentos” .....	58
Quadro 23 - Plano de ações para “avaliar continuamente o desempenho das equipes” .....	58
Quadro 24 - Plano de ações para “capacitar os colaboradores da produção” .....	59

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>3</b>
1.1	TEMA.....	3
<b>1.1.1</b>	<b>Delimitação do tema</b> .....	<b>4</b>
1.2	PROBLEMA DE PESQUISA.....	4
1.3	HIPÓTESES .....	5
1.4	OBJETIVOS.....	5
<b>1.4.1</b>	<b>Objetivo geral</b> .....	<b>5</b>
<b>1.4.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	<b>5</b>
1.5	JUSTIFICATIVA.....	6
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>8</b>
2.1	GESTÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL.....	8
<b>2.1.1</b>	<b>Adaptação estratégica para novos mercados</b> .....	<b>9</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Globalização dos negócios</b> .....	<b>10</b>
2.2	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	11
<b>2.2.1</b>	<b>Conceitos e caracterização</b> .....	<b>12</b>
<b>2.2.2</b>	<b>Tipologias do planejamento</b> .....	<b>13</b>
2.3	ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	15
<b>2.3.1</b>	<b>Ambiente Organizacional</b> .....	<b>15</b>
<b>2.3.2</b>	<b>Referenciais Estratégicos</b> .....	<b>19</b>
<b>2.3.3</b>	<b>Balanced Scorecard (BSC)</b> .....	<b>23</b>
<b>2.3.4</b>	<b>Plano de Ação</b> .....	<b>26</b>
2.4	EXECUÇÃO E AVALIAÇÃO DO PLANO.....	27
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>29</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	29
3.2	COLETA DE DADOS.....	30
3.3	ANÁLISE DE DADOS .....	31
3.4	CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO .....	32
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	<b>34</b>
4.1	ANÁLISE AMBIENTAL EXTERNA .....	34
<b>4.1.1</b>	<b>Cenários e Tendências</b> .....	<b>34</b>
<b>4.1.2</b>	<b>Identificação de Oportunidades</b> .....	<b>36</b>
<b>4.1.3</b>	<b>Identificação de Ameaças</b> .....	<b>37</b>
4.2	ANÁLISE AMBIENTAL INTERNA.....	39
<b>4.2.1</b>	<b>Caracterização da Empresa</b> .....	<b>40</b>
<b>4.2.2</b>	<b>Matriz BCG</b> .....	<b>41</b>
<b>4.2.3</b>	<b>Análise dos Pontos Fortes</b> .....	<b>42</b>
<b>4.2.4</b>	<b>Análise dos Pontos Fracos</b> .....	<b>43</b>
4.3	PROPOSTAS DE REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS .....	44
<b>4.3.1</b>	<b>Definição dos Valores</b> .....	<b>44</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Definição do Negócio</b> .....	<b>45</b>
<b>4.3.3</b>	<b>Definição da Visão</b> .....	<b>45</b>
<b>4.3.4</b>	<b>Definição da Missão</b> .....	<b>45</b>
4.4	BALANCED SCORECARD (BSC).....	46
<b>4.4.1</b>	<b>Mapa Estratégico</b> .....	<b>46</b>
<b>4.4.2</b>	<b>Painel de Controle</b> .....	<b>48</b>
4.5	PLANOS DE AÇÃO .....	50
<b>4.5.1</b>	<b>Resultados Oriundos do Planejamento Estratégico em Desenvolvimento</b> .....	<b>59</b>

<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>63</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>65</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O nível de competitividade observado atualmente encontra-se em um período de constantes mudanças e oscilações, apresentando momentos em que empresas se veem obrigadas a inovar ou ampliar suas áreas de atuação. De acordo com Marques (2016), essa necessidade de adaptação geralmente ocorre em função da entrada de novas tecnologias no mercado, de novas demandas dos clientes ou até mesmo pela necessidade de ampliação dos negócios da organização.

Através desse desafio, somado ao cenário enfrentado pela empresa nos dias atuais, viu-se a real carência de atuação em um segmento secundário, que venha a abranger novos mercados, alcançar novos clientes e expandir o conceito da marca. Nesse contexto, objetiva-se a proposição de um planejamento estratégico voltado à expansão de mercado.

Conforme observa-se no site Notícias Agrícolas (2020), o setor agropecuário tem crescido significativamente, principalmente a pecuária, e constantemente necessita ou impregna soluções tecnológicas. Além disso, possui um mercado muito amplo que carece de recursos facilitadores e qualificadores para o trato. Agregada a essas informações, figura a empresa enfatizada no trabalho, pois é *know how* no desenvolvimento e fabricação de produtos em aço galvanizado, aliado também ao conhecimento técnico que dispõe da região geográfica em que está situada.

Com a introdução desse novo mercado de atuação aos serviços já oferecidos pela empresa, pressupõe-se desenvolver e disponibilizar soluções tecnológicas, práticas e rentáveis para o público-alvo, suprir possíveis cenários impróprios do segmento principal da organização, manter o equilíbrio financeiro e, garantir-se saudável financeiramente e estável frente a um mercado altamente competitivo, volátil, incerto, complexo e ambíguo.

Portanto, destacam-se a importância e os benefícios que o desenvolvimento de um planejamento estratégico pode proporcionar aos negócios da organização, fazendo com que a mesma possa definir objetivos estratégicos, metas específicas e também planos de ações para execução.

### 1.1 TEMA

Planejamento estratégico para expansão de mercado.

### 1.1.1 Delimitação do tema

O tema do trabalho pode ser delimitado da seguinte forma: Planejamento estratégico com foco em expansão de mercado e diversificação de portfólio, com fornecimento para a cadeia do agronegócio.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

São recorrentes, em ambientes e cenários altamente competitivos, as sucessivas imposições de adequação a novas realidades ou novas demandas, sejam elas oriundas de evoluções tecnológicas, necessidades específicas de clientes ou situações econômicas empresariais (MARQUES, 2016).

Abordagens referentes à estabilidade financeira e crescimento mercadológico, continuamente, são pautadas em reuniões ou programações estratégicas empresariais, pois são princípios básicos para alcançar o sucesso desejado. Porém, sabe-se que na prática, principalmente em pequenas empresas, em sua maioria o mercado limita-se apenas para segmentos únicos, insustentáveis e por vezes defasados.

Essa carência de um planejamento estratégico, de análises de características internas e externas, bem como também de concorrentes e novas demandas mercadológicas, faz com que empresas enfrentem momentos difíceis, sofram com desequilíbrios econômicos e reduções nos lucros. Essas deficiências, somadas à falta de introdução tecnológica e de visões voltadas para o futuro, faz com que a grande maioria das empresas, principalmente organizações de culturas familiares, acabem perdendo seus negócios.

Nesse âmbito, a necessidade observada na empresa alvo é a carência por uma extensão de sua marca para um novo mercado de atuação, que venha a atingir um público-alvo diferenciado, que origine lucros paralelos aos atuais e que evite que a mesma enfrente situações indesejáveis em épocas de crise setorial.

Sendo assim, o problema de pesquisa baseia-se na importância da estruturação de um planejamento estratégico na organização alvo com a finalidade de alcançar um novo ramo de atuação no agro, buscando uma fonte alternativa para as oscilações do mercado.

Baseado na contextualização anterior, o problema se define da seguinte forma: como organizar e planejar a diversificação do portfólio de produtos e ampliação do mercado da empresa alvo?

### 1.3 HIPÓTESES

Hipóteses referem-se a proposições provisórias, baseadas na identificação do problema de pesquisa, com o intuito de confirmá-las, ou não, durante a execução do trabalho. Assim, exemplificam-se possíveis maneiras de solucionar o problema caracterizado na empresa em análise.

Deste modo, presume-se que o desenvolvimento do planejamento estratégico com foco na expansão de mercado para o agro, expresse para a organização alvo um possível ramo paralelo ao atual, que seja opção alternativa de rentabilidade em épocas ou cenários impróprios.

Ademais, pressupõe-se que a demonstração dos objetivos, metodologias e aplicação de ferramentas do planejamento estratégico, contribuam decisivamente para o reposicionamento de mercado da empresa no ramo pecuário, mais especificamente, no desenvolvimento de soluções tecnológicas que auxiliem no trato animal.

### 1.4 OBJETIVOS

#### 1.4.1 **Objetivo geral**

O presente trabalho tem por objetivo geral elaborar uma proposta de planejamento estratégico focada no mercado, mais especificamente na diversificação do portfólio, tendo em vista a concentração dos produtos manufaturados atualmente direcionados a um único setor, que teve uma redução drástica de vendas e constantemente enfrenta situações impróprias.

#### 1.4.2 **Objetivos específicos**

Instituem-se os objetivos específicos do projeto as seguintes proposições:

- a) Analisar os cenários e as tendências do negócio da organização em estudo e os impactos para o ambiente interno;

- b) Identificar as metodologias e ferramentas de planejamento estratégico, mais adequadas para a empresa em estudo;
- c) Desenvolver os referenciais estratégicos necessários para a expansão de mercado para o agro;
- d) Propor objetivos, metas, indicadores e plano de ação para a implementação de um novo ramo de atuação da organização.

## 1.5 JUSTIFICATIVA

O objeto de estudo deste trabalho, justifica-se em função da necessidade de planejar o reposicionamento de mercado da empresa que vinha focada em um único ramo de atuação, com um portfólio limitado, o que representava um risco para a empresa. O risco se tornou realidade com a pandemia, quando o único segmento atendido teve as atividades suspensas.

Sabe-se do momento ímpar que o mundo enfrenta atualmente, em consequência de mudanças mercadológicas e significativas crises setoriais, o que afeta praticamente todos os setores da economia. Nesse contexto, a empresa alvo do planejamento, sofre constantemente com os impactos dessas crises, em razão de fortes alterações de demandas e necessidades dos consumidores, variando bruscamente em vários períodos, o que afeta integralmente às atividades do segmento principal de atuação da mesma.

Seguindo a contextualização anterior, tem-se também o conhecimento de que a organização constantemente passa por períodos de oscilações nas vendas, além de competir em um segmento bastante corrompido, onde há disponibilidade de produtos por preços muito inferiores e qualidades absurdas, o que vem a prejudicar significativamente o desempenho de seus negócios.

Outro aspecto importante para justificar a escolha deste tema, é o impacto potencial que um planejamento estratégico bem elaborado oportuniza às organizações. Sabe-se que essa metodologia não se limita apenas para empresas específicas ou ramos únicos, pois pode ser aplicada em qualquer instituição, indiferente do porte da mesma, e os resultados sempre são benéficos, por menores que possam ser. Além de proporcionar embasamentos teóricos para a organização, ele prepara a mesma para visões e tendências futuras, podendo assim antecipar ações estratégicas visando ter um diferencial frente aos concorrentes.

Assim, relacionado a esses fatores, enfatiza-se a necessidade do desenvolvimento de um planejamento estratégico na empresa, com foco na ampliação de mercado para o ramo pecuário, fundamentado pela conveniência de suprir ou minimizar as consequências negativas provenientes desses aspectos.

Destaca-se que o intuito deste trabalho é apresentar aos proprietários da empresa os benefícios de planejar antecipadamente as ações necessárias para amenizar os impactos desses fatores, bem como demonstrar a importância do desenvolvimento do planejamento estratégico para a expansão a novos mercados, proporcionando assim o melhor alcance de seus objetivos.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

No desenvolvimento de um planejamento estratégico, bem como em qualquer trabalho com pressuposto de criar, propor ou implantar melhorias, produtos ou serviços, faz-se necessário um embasamento teórico sobre os conceitos básicos a serem aplicados durante a execução do projeto. É de suma importância esse conhecimento, pois ele descreve características específicas dos conteúdos e dos métodos utilizados, baseados em contextualizações de outros autores ou trabalhos.

Portanto, utilizou-se o referencial teórico como um dos mais importantes suportes para a estruturação e desenvolvimento das etapas do planejamento estratégico, tendo em vista que a compreensão do assunto abordado por parte do autor é essencial para a execução do trabalho.

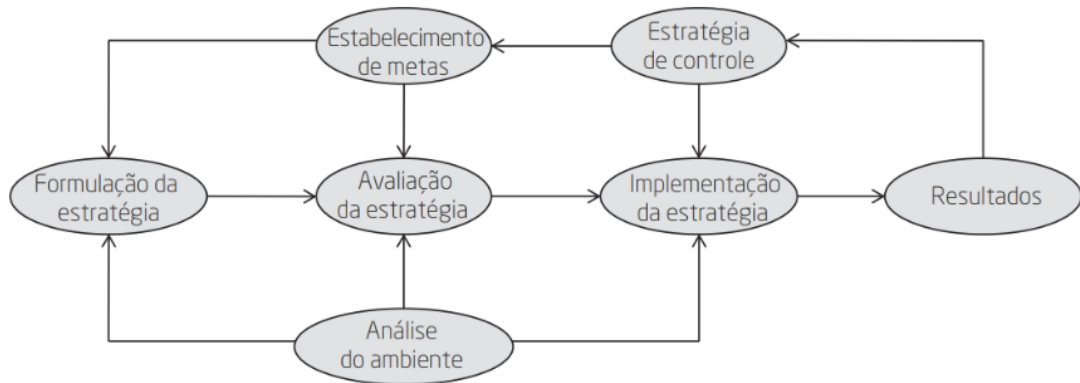
### 2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL

Segundo Scramim e Batalha (1997), são significativas as quantidades de tomadas de decisões organizacionais que são norteadas a partir de informações incertas e em circunstâncias confusas. Geralmente, os níveis de parcialidades dessas definições, refletem diretamente nas estratégias e efeitos da empresa.

Barbosa e Teixeira (2003) descrevem que a gestão estratégica de uma organização trata-se de uma conduta coletiva, com o intuito de observar os referenciais táticos, propósitos e metodologias a serem aplicadas na mesma, a fim de promover a interação ambiental de maneira competitiva. Portanto, esse conceito não relaciona-se somente aos ambientes internos e aspectos financeiros da organização, mas também aos cenários externos nos quais está inserida.

Cita Andersen *apud* Shendel e Holfer (2014), a fundamental importância da consideração de todos os fatores ambientais que se encontram longe do poderio da empresa. E, isso foi descrito em um modelo de gestão estratégica:

Figura 1 - Um modelo de gestão estratégica



**Fonte:** Andersen apud Shendel e Holfer (2014).

Andersen (2014) defende a ideia de que todo sistema de gerenciamento estratégico baseia-se em informações contidas nos ambientes externos e internos da organização, buscando sempre identificar pontos potenciais frente ao mercado e definir de forma efetiva as metodologias a serem aplicadas.

### 2.1.1 Adaptação estratégica para novos mercados

São constantes as buscas por introduções tecnológicas e adaptações mercadológicas em razão de avanços contínuos de fatores externos. E, isso ocorre a partir de preceitos básicos pré-definidos. Por isso, organizações frequentemente precisam adequar seus negócios a novas demandas ou novas oportunidades, fazendo com que os princípios sofram constantes atualizações (BRUGNOLO; LUDOVICO, 2018).

Segundo Brugnolo e Ludovico (2018), a princípios básicos que devem ser seguidos:

Figura 2 - Princípios da transformação de negócios para novos mercados



Fonte: adaptado de Brugnolo, Ludovico (2018).

Kuzaqui (2016) cita que, apesar das organizações possuírem fraquezas, os mercados constantemente demandam novas necessidades e, essas oportunidades vêm de encontro às possibilidades de crescimento da empresa. Adaptação, expansão e criação de novos produtos são estratégias que elevam a participação de mercado e resultados, assim como, fortalecem o conceito da marca. Importante ressaltar que a expansão de negócios deve desenvolver-se em paralelo com a aprovação dos produtos ou serviços.

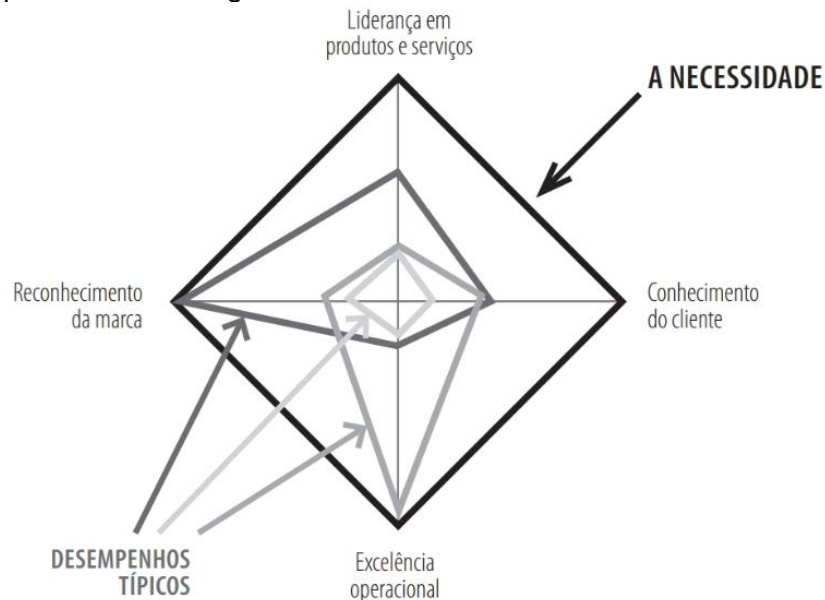
### 2.1.2 Globalização dos negócios

A relevante procura por organizações com know-how conveniente para atuação em diferentes áreas reflete em um ambiente competitivo global com extremidades desconhecidas, o que faz com que as mudanças ambientais tenham suma importância, sejam elas relacionadas à comercialização de produtos, a qualidade dos objetos ou de custos financeiros. Esse conceito é fundamental no processo de gestão estratégica da empresa (BRUGNOLO, LUDOVICO, 2018).

Globalização é mais do que simplesmente fazer negócios em determinado número de países. Envolve fazer negócios no mundo inteiro, de nova forma, equilibrando qualidade do produto ou serviço com necessidades locais. O sucesso das organizações pode ser entendido em termos de quatro disciplinas de valor, apresentadas a seguir e demonstradas na Figura 3 (BRUGNOLO, LUDOVICO, 2018).

Portanto, é fundamental atentar para as questões e fatores relacionados à globalização, pois impactam diretamente os negócios da organização. Assim, frequentemente empresas precisam adequar-se ao mercado e com isso, buscar alguns valores que são essenciais para sua sobrevivência.

Figura 3 - Disciplinas de valor organizacional



**Fonte:** Brugnolo, Ludovico adaptado de Gartner Group (2018).

De acordo com Kuzaqui (2016), todas essas características ligam-se diretamente com o conceito de globalização. Se em épocas anteriores havia a centralização do poder na mão de poucos, hoje muitas empresas disputam um mesmo consumidor, regrados por exercícios eticamente competitivos. Outro fator relevante é a mudança em relação a recursos. A prática do “fazer mais com menos” tornou-se um diferencial competitivo na busca por clientes, contrapondo-se às estratégias passadas onde “volumes venciam batalhas”. No entanto, atualmente essas competições ocorrem a nível global, tornando-as fundamentais aos interesses das organizações na busca por informações, aperfeiçoamentos e execução de técnicas estratégicas bem sucedidas.

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Considerando que o planejamento estratégico expõe-se como uma metodologia gerencial facilitadora da instrumentalização da estratégia, é importante, primeiramente descrever e compreender seus conceitos, características e modelos.

### 2.2.1 Conceitos e caracterização

Compreende-se o planejamento estratégico como um agrupamento de medidas incorporadas e pré-definidas, consideradas nas tomadas de decisões para perspectivas futuras. Trata-se de uma técnica estruturada, sucessiva e proativa. Essas medidas devem ser visualizadas e implementadas através de custos projetados, períodos pré-programados e métodos estratégicos conjuntos que garantam a eficácia e eficiência da organização (KUAZAQUI, 2016).

Andersen (2014) descreve o planejamento estratégico como o conjunto de medidas oriundas de tomadas de decisões estratégicas, iniciativas organizacionais essas que impõem ações detalhadas, pois somente dessa forma obtém-se garantia do alcance dos resultados esperados. Esse plano relaciona os fatores influenciadores mais impactantes nos negócios da empresa.

De acordo com Oliveira (2007), planejamento estratégico é subdividido em três níveis, conforme mostra a Figura 4 a seguir:

Figura 4 - Níveis de decisão e tipos de planejamento



**Fonte:** Oliveira (2007).

Resume-se que, na maioria dos âmbitos organizacionais, a alta direção é encarregada pela execução do planejamento estratégico, o planejamento tático é desenvolvido pelas áreas medianas, através do melhor aproveitamento dos recursos e os setores inferiores da empresa são incumbidos pelo planejamento operacional (ANDREUZZA, 2004).

Segundo Cruz (2017), organizações relacionam-se estrategicamente de formas distintas, dentro de determinado ambiente competitivo. Essa integração

ocorre através de dois métodos comportamentais de natureza abrangente, que se complementam, o que é fundamental para a empresa:

- O comportamento operacional, onde há a busca constante por redução dos custos e conseqüente aumento da lucratividade, aquisição de insumos e comercialização de produtos, elevando assim os resultados gerados dos processos e expandindo significativamente os mercados;
- O comportamento estratégico, que visa à necessidade de expandir seus negócios para novos mercados, objetivando o crescimento de atuação e expansão de seus negócios. Isso significa identificar, analisar e solucionar problemas atuais, através de planejamentos detalhados e pré-definidos, inclusive prevendo possíveis melhorias ou substituição por produtos futuros.

Martins (2005), completa que todas as instituições precisam necessariamente desenvolver um planejamento estratégico que seja capaz de nortear suas tomadas de decisões, medidas essas que refletem diretamente em todos ambientes organizacionais. Desta forma, torna-se possível o alcance dos objetivos estratégicos, sendo eles de curto, médio ou longo prazo e também, faz com que a organização esteja estruturada para constantes mudanças ambientais.

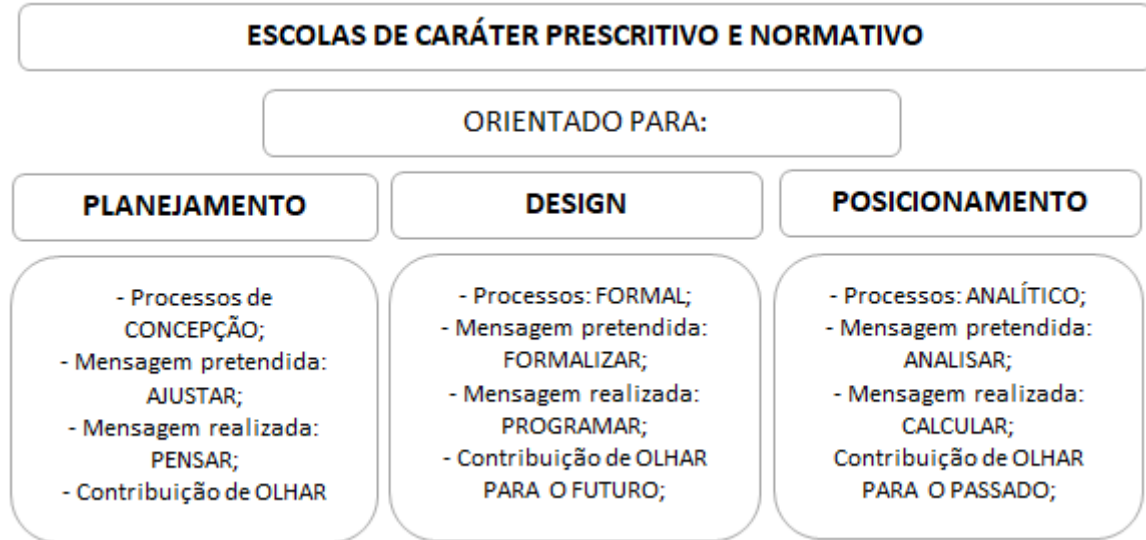
### **2.2.2 Tipologias do planejamento**

Sabe-se que o mercado global é constituído por inúmeras empresas, com características distintas entre elas. Toda organização possui suas especificações próprias, por isso a implementação estratégica requer análises detalhadas e diferentes para cada instituição. Somente com a aplicação desses processos detalhados que podemos apresentar bons resultados. Nesse contexto, é visto com clareza que o ambiente mercadológico é constituído por diferentes modelos de negócios, por isso não há uma esquematização padronizada ou definitiva de planejamento estratégico. Comumente subdividem-se e agrupam-se essas empresas com a finalidade de identificar fatores semelhantes (ANDRADE, 2016).

De acordo com Chiavenato e Sapiro *apud* Hurst (2020), ao passar dos anos as sistemáticas de planejamento tem se modificado continuamente, o que vai desde a forte e robusta característica prescritiva e normativa (Quadro 1), até um fléxivel caráter descritivo e explicativo (Quadro 2), ou seja, fórmulas ou procedimentos de

como desenvolver a estratégia e a explanação de quais procedimentos ideias a seguir.

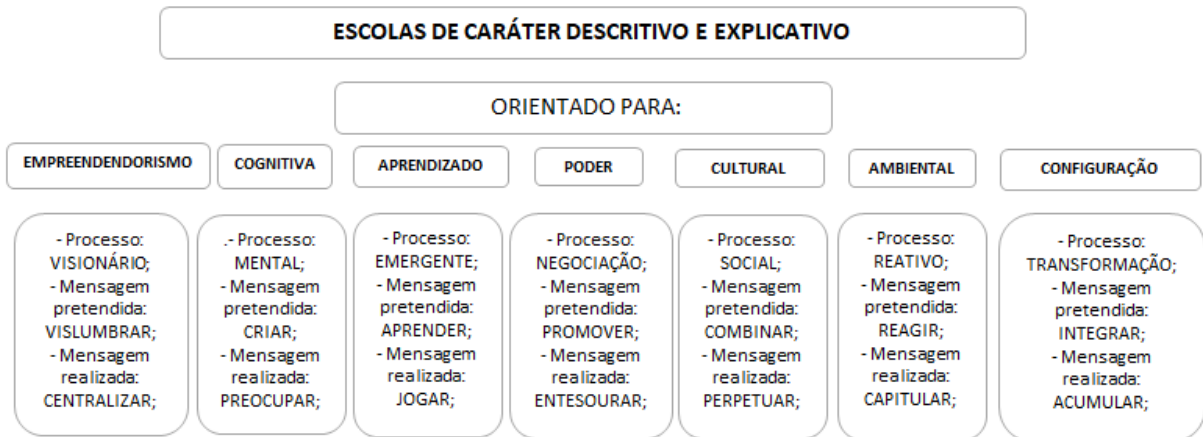
Quadro 1 - Escolas prescritivas e normativas do planejamento estratégico



**Fonte:** adaptado de Chiavenato e Sapiro (2020).

Observa-se que nas escolas de caráter prescritivo e normativo, as características são baseadas pela indicação de como as estratégias devem ser criadas, através de ideias originais e adaptadas às necessidades pertinentes. Já as escolas apresentadas a seguir, buscam adquirir um conhecimento aprofundado sobre determinado assunto e interligar as ideias com a finalidade de identificar suas causa e efeitos (CHIAVENATO; SAPIRO, 2020).

Quadro 2 - Escolas descritivas e explicativas do planejamento estratégico



Fonte: adaptado de Chiavenato e Sapiro (2020).

Portanto, tem-se conhecimento que inúmeros modelos de organizações ou planejamentos estratégicos são citados e, apesar de possuírem metodologias distintas, todos tem o propósito de solucionar um problema real através de análises estratégicas. Com isso, Schmitt (2015) confirma que é benéfico realizar uma avaliação desses modelos, observando suas técnicas e vantagens e, assim adequar a que melhor engloba-se aos ideais da organização alvo.

## 2.3 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Conceituados os principais autores e modelos organizacionais de planejamento estratégico, faz-se necessário o entendimento dos ambientes mercadológicos e organizacionais ao qual a empresa está integrada, bem como suas características estruturais e de gestão.

### 2.3.1 Ambiente Organizacional

Sabe-se da necessidade das organizações adequarem seus referencias estratégicos a frequentes mudanças ambientais e, desse modo, a análise de cenários externos e internos tornou-se uma obrigação estrutural fundamental para a definição ou desenvolvimento do planejamento gerencial (ARAÚJO, et al, 2015).

Alcançar o sucesso organizacional dentro de cenários atuais, com ambientes altamente competitivos, só é possível através da aplicação de ferramentas que forneçam esse suporte, portanto é de suma importância a execução das tarefas de coleta de dados e avaliação dos mesmos. A identificação desses aspectos internos



é essencial para nortear as decisões estratégicas dos gestores, independente do tamanho da empresa (FERNANDES, et al, 2013).

Na concepção de Oliveira (2007), essas análises são subdivididas da seguinte forma:

1. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).
2. Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
3. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.
4. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil (OLIVEIRA, 2007).

Araújo (2015) completa a relevância que tem o procedimento de análise das variáveis formadoras de estratégias, sejam elas informações internas ou externas, pois auxiliam nas tomadas de decisões frente a seus clientes ou concorrentes. A análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, possibilita a visualização de competências e vantagens competitivas frente ao segmento que deseja atingir, proporcionando assim a definição de objetivos e metas tangíveis.

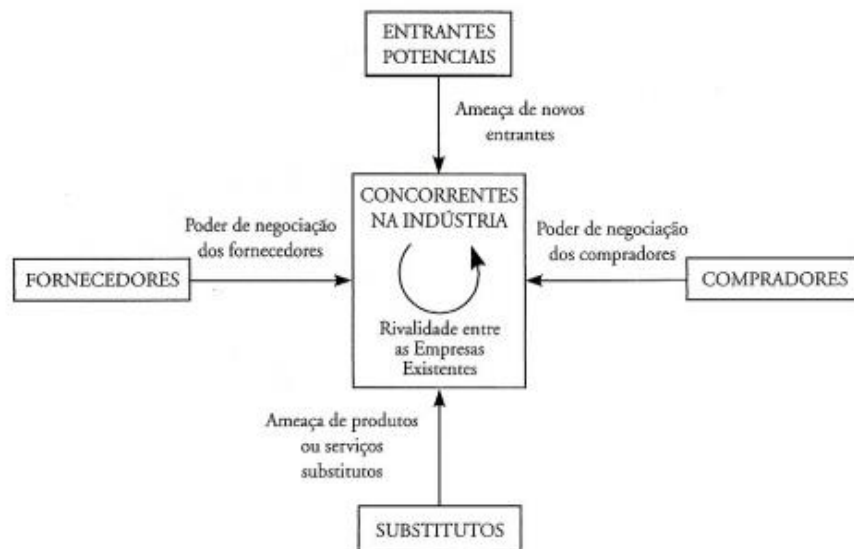
### **2.3.1.1 Análise ambiental externa**

Clientes, concorrentes e a organização propriamente dita, são fatores essenciais que são considerados no planejamento estratégico. MARTINS (2005) contextualiza que em relação aos cenários externos, as análises são direcionadas para possíveis concorrentes e clientes. A respeito de clientes, fazem-se análises detalhadas sobre os motivos pelos quais são levados a consumir ou demandar determinados produtos ou serviços. Por outro lado, a respeito da concorrência, identificam-se suas fragilidades e qualidades, suas propensões futuras, nichos de abrangência e por fim, busca-se observar os mecanismos desenvolvidos na empresa.

Segundo Andersen (2015), sabe-se que um fator influenciador do desempenho da organização é o ambiente a qual a mesma engloba-se, impondo condições externas que retratam ameaças e oportunidades. Portanto, cabe a análise desses cenários com a finalidade de planejar ações futuras e eliminar ou minimizar possíveis impactos.

Porter (2004) definiu um modelo de gerenciamento estratégico que possibilita a extração de informações do ambiente externo, que auxiliam no desenvolvimento de ações estratégicas. São fatores observados no meio em que a organização está inserida, e que complementam as análises relacionadas a oportunidades e ameaças. É conhecido como Modelo das Cinco Forças, conforme mostra a figura 5.

Figura 5 - Matriz de Porter



**Fonte:** Porter (2004).

Na Matriz de Porter são identificados todos os agentes influenciadores dos negócios da organização. Esses agentes englobam concorrentes, potenciais concorrentes, empresas parceiras, público-alvo e equipamentos ou soluções semelhantes aos produtos da empresa. Além disso, também são considerados fatores sindicais e governamentais.

Andersen (2015) complementa que se pode idealizar o ambiente externo representado em dois domínios críticos:

as condições ambientais exógenas, formadas pelas tendências macroeconômicas e pelos acontecimentos sociopolíticos que afetam as atividades empresariais em geral; e as condições específicas do setor, pertinentes ao contexto competitivo de determinada firma (ANDERSEN, 2015).

As informações e fundamentos adquiridos através da observação do ambiente externo deverão estar em concordância com as ideias do ambiente interno, tanto relacionado às fraquezas como também as potencialidades. Portanto,

responsabiliza-se os gestores e administradores do negócio, a identificação de futuras consequências de ações externas (BRUGNOLO, LUDOVICO, 2018).

### 2.3.1.2 Análise ambiental interna

Segundo Kuyven *apud* Oliveira (2004), em relação ao contexto ambiental, defeitos e habilidades são visualizadas através de análises aprofundadas, onde forças e fraquezas são identificadas diante do cenário mercadológico em que a organização está inserida. Geralmente, esses aspectos são observados de maneira comparativa com empresas atuantes do mesmo setor.

Brugnolo e Ludovico (2018) defendem que a partir de diagnósticos dos âmbitos internos é possível revelar os aspectos da organização, desde a identificação de recursos, habilidades, know-how e, conseqüente, visualizar as vantagens competitivas que esses fatores proporcionam. Nesse contexto, os responsáveis pelo desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa, juntamente com a alta direção, observam possíveis ações internas que possam resultar em vantagens mercadológicas, baseados em aspectos analisados no ambiente externo.

Martins *apud* Cruz (2005) relata que toda instituição necessita de uma análise procedimental avaliativa de sete variáveis internas:

Figura 6 - Sete variáveis internas



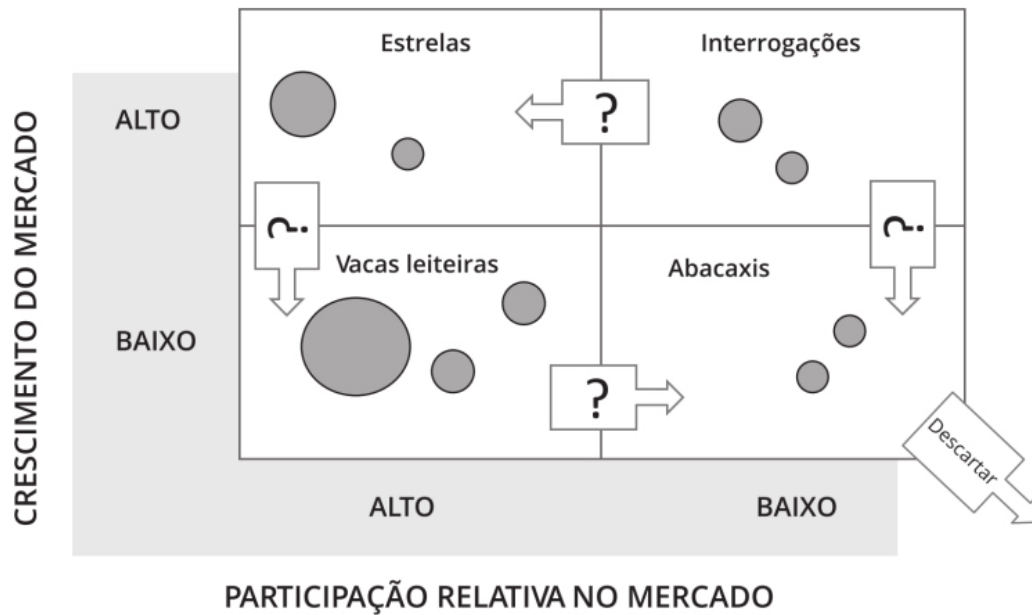
**Fonte:** adaptada de Martins *apud* Cruz (2005).

Conforme associa Andersen (2015), fontes como, recursos, insumos, know-how de domínio, processos, gestão e status econômico, entre outros, descrevem as condições atuais da organização.

Nesse contexto, ressalta-se também a importância da classificação dos produtos da organização quanto a sua participação de mercado. Conforme citam Fernandes e Berton (2005), uma instituição denominada Boston Consulting Group

(BCG) desenvolveu em 1967 uma maneira visual de identificar os negócios da organização, através de uma análise comparativa entre suas participações e crescimentos no mercado. Deste modo, é possível mensurar produtos de maior relevância para a empresa, principalmente financeiramente, e desabilitar outros negócios defasados. Isso pode ser facilmente compreendido na Figura 7.

Figura 7 - Matriz BCG



Fonte: Cruz (2017).

A etapa de análises ambientais internas tem grande relevância para definir o retrato da empresa, pois é fonte de coleta dos aspectos organizacionais. Deste modo, correlacionam-se as informações obtidas nas pesquisas ambientais internas, com os dados subtraídos de análises externas, possibilitando assim a formulação de ideias, o planejamento de ações e aplicação das soluções encontradas (BRUGNOLO, LUDOVICO, 2018).

Deste modo, baseado nas contextualizações descritas sobre os fatores ambientais, devem ser destacadas as principais ideias e metodologias de autores, para elaboração dos referenciais estratégicos da organização.

### 2.3.2 Referenciais Estratégicos

Gazzelli e Xarão (2019) descrevem os referenciais estratégicos como essenciais para nortear as tomadas de decisões da organização, seja frente a seus

clientes, planejamentos de novas ações de marketing ou projeção de negócios para novos mercados de atuação. É nessa etapa que missão, visão e valores são fundamentais.

A projeção de um futuro almejado deve, necessariamente, estimular o desenvolvimento de um planejamento estratégico que estimule a organização como um todo a contribuir na implementação dos conceitos estratégicos definidos (ANDERSEN, 2014).

Através desta breve introdução, descrevem-se na sequência os principais conceitos e ideologias abordadas pelos autores, detalhando as características e particularidades de cada referencial estratégico.

### **2.3.2.1 Valores**

Conforme Costa (2007) pode-se descrever valores como especificações, atributos ou qualidades de determinada instituição, passíveis de análises proporcionais e que são considerados pilares organizacionais, que retratam as virtudes da empresa. Esses princípios, necessitam de extrema conservação e cultivação, pois são fundamentais para os seus anseios estratégicos.

As percepções formadas pelos consumidores são reflexos, diretamente relacionados, as atividades da organização, transparecendo dessa forma os seus anseios futuros. O estabelecimento desses valores efetiva a simetria descrita entre referenciais estratégicos e estratégia (GAZZELLI; XARÃO, 2019).

Valores são elementos que necessariamente devem guiar as atitudes e as decisões de toda e qualquer pessoa que, no exercício das suas responsabilidades e na busca dos objetivos da organização, esteja engajada nas operações do dia a dia. Os valores podem ser vistos como crenças ou princípios que definem e facilitam a participação das pessoas no desenvolvimento da missão, visão e, conseqüentemente, dos seus próprios valores; além de garantir o comprometimento dos empregados com a comunidade e a sociedade como um todo (CRUZ, 2017).

Müller (2014) observa que as pessoas atuam baseadas em suas convicções e princípios inerentes, e da mesma maneira, agem as instituições. Culturas empresariais, modelos de comportamentos e meios de expressividade ética ou moral são conceitos que regem as ações ambientais, e devem ser constantemente desenvolvidas e desempenhadas por todos colaboradores.

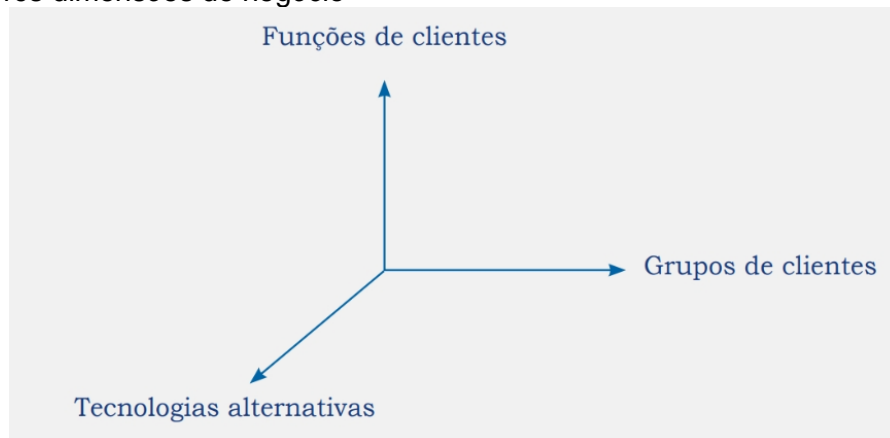
### 2.3.2.2 Negócio

A definição de negócio relaciona-se diretamente ao conhecimento estratégico que a organização obtém referente ao mercado em que pretende atuar, como por exemplo, identificar quem são seus consumidores, quais as demandas existentes, quais as técnicas ou processos a aplicar e definir os métodos ideais de entrega para os clientes. Ressalta-se ainda, a importância da escolha de qual caminho seguir, ou seja, transparecer com clareza se o negócio visa investimentos em criação de novos produtos, aumento de áreas de atuação, inovações nos ramos atuais ou expansão de mercado para novos segmentos (MARTINS, 2005).

Andreuzza (2012) destaca que “o negócio aponta a área de atuação à qual a organização pública ou empresa privada quer se dedicar, considerando o universo de possibilidades existentes no ambiente empresarial em que se insere”.

Conforme Kuzaqui *apud* Abell (2016), a sustentação de um negócio deve ser observada a partir de três elementos:

Figura 8 - Três dimensões de negócio



**Fonte:** Kuzaqui *apud* Abell (2016).

Nesse contexto, faz-se necessária a adequação dos objetivos estratégicos de acordo com o público-alvo a ser atendido, relacionando-se diretamente com o conceito de grupos de clientes. Já em relação às funções de clientes apontam-se as vantagens e especificações demandadas pelos consumidores. E esse contentamento se dá, e muito, através da realização de serviços ou comercialização de produtos agregados com soluções tecnológicas ou conhecimentos impregnados (KUAZAQUI, 2016).

### 2.3.2.3 Definição de Visão

Conforme Müller (2014) a visão futurística rotula as metas, a longo prazo, da organização. Essa definição precisa ser transparente e minuciosa, pois analisa cenários atuais da empresa e perfila uma visualização futura da mesma, pressupondo descrever projeções do segmento, ambiente, produtos, consumidores e receitas.

Sabe-se que o resultado da busca pelo aperfeiçoamento organizacional é retrato dos interesses individuais dos colaboradores, empenhos da empresa em geral e dos recursos inseridos periodicamente. “A aspiração de tornar-se “algo” deve claramente estar colocada na visão, e a inspiração deve definir porque esse “algo” deve merecer e valer a pena ser concretizado (CRUZ, 2017)”.

A visão deve ser definida de maneira simples, objetiva, abrangente, mas compreensível para todos, tornando-se, assim, útil e funcional para os envolvidos com a organização. A característica essencial da visão é a de que, funcionando como um alicerce para o propósito deve ser compartilhada pelas pessoas que formam o corpo dirigente da empresa, bem como explicada, justificada e disseminada por todos os que trabalham para a organização (COSTA, 2007).

Conforme Oliveira (2007), a visão representa a perspectiva organizacional que os gestores estratégicos projetam a longo prazo e de maneira amplificada, dentro de determinado período pré-estabelecido. Objetiva o que a organização pretende ser futuramente.

Costa (2007) completa que possuir uma visão compreendida e repartida entre todas as áreas e colaboradores de uma empresa é fundamental, pois rotula o nome ou marca da organização. Entendimentos como o que ser, quais as expectativas, direcionamentos, transmitir boas energias e principalmente, servir de inspiração para nortear as estratégias ou objetivos organizacionais, são princípios essenciais que devem transparecer em uma visão organizacional.

### 2.3.2.4 Definição de Missão

De acordo com Cruz (2017), a missão transparece nitidamente quais as ideologias, objetivos e responsabilidades da empresa frente a seus *stakeholders* e ambiente mercadológico. Ela precisa estar em conformidade com esses princípios. De forma sucinta, a missão além de nortear todas as ações da organização, deve

também descrever qual o motivos de sua existência, qual seu foco principal e a quem deseja atender. A missão sintetiza-se como um propósito amplo e unificado.

A missão define claramente os ganhos e privilégios oferecidos aos consumidores, colaboradores e comunidade como um todo. Deve ser um ativo motivador para o desenvolvimento estratégico (LIMA, 2018).

A missão é a razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro. Aqui se procura responder á pergunta básica: “Aonde se quer chegar com a empresa?” (OLIVEIRA, 2007).

Do mesmo modo, Chiavenato (2004) enfatiza a necessidade de todo ou qualquer gestor estratégico saber identificar a razão de sua existência e quais suas metas futuras, bem como compreender a missão e seus objetivos de forma clara, a fim de definir ações realmente eficientes.

O detalhamento da missão, em razão do crescimento da empresa, deve transparecer o princípio vital da mesma, de forma que possa englobar todos interessados pela busca de um só objetivo. Não se trata de originar, mas sim de idealizar. Portanto, a missão precisa ser “respirada” e vivenciada por todos (GAZZELLI; XARÃO, 2019).

### **2.3.3 Balanced Scorecard (BSC)**

Após a estruturação da estratégia organizacional e da visualização dos seus ambientes, o estímulo agora é objetivar essas informações, e assim, caracteriza-se o Balanced Scorecard (BSC). De forma resumida, traduzindo-se do termo inglês para o português temos Indicadores de Desempenho Equilibrados, uma novidade originada em meados de 1990 (LIMA, 2018).

Müller (2014) expressa que David Norton e Robert Kaplan começaram a mudar sua ideia, referente a avaliações organizações financeiras, como conceitos defasados, pois se faziam necessárias análises em vários âmbitos empresariais.

A partir dessa mudança, o BSC passou a ser analisado sob quatro perspectivas distintas, porém correlacionadas: a financeira, a de clientes, de processos internos e aprendizagem e pessoas. Kaplan e Norton (2004) citam que a análise da eficiência das empresas é norteada por essas quatro dimensões,



resultando assim em complexas gestões organizacionais, altamente capacitadas para o desenvolvimento de um planejamento estratégico eficiente.

Tajra (2006) define resumidamente esses quatro elementos, que podem ser visualizados na figura 9 a seguir:

Figura 9 - Perspectivas do Balanced Scorecard (BSC)



**Fonte:** adaptado de Tajra (2006).

A definição pela aplicação da metodologia BSC na organização, implica na necessidade do desenvolvimento de indicadores para avaliar o cenário organizacional da mesma. Só assim, se faz possível o fortalecimento competitivo da empresa e conseqüente crescimento estrutural ou gerencial, proporcionando o aumento gradativo da organização como um todo (FERNANDES; BERTON, 2005).

Fernandes e Berton (2005) complementam ainda que o BSC é uma metodologia prática, que propicia a descrição dos objetivos estratégicos, promovendo assim a garantia de avaliação, controle e aplicação de planos de ação. Dessa maneira obtém-se o alcance dos objetivos traçados, no planejamento estratégico, de todas as perspectivas organizacionais.

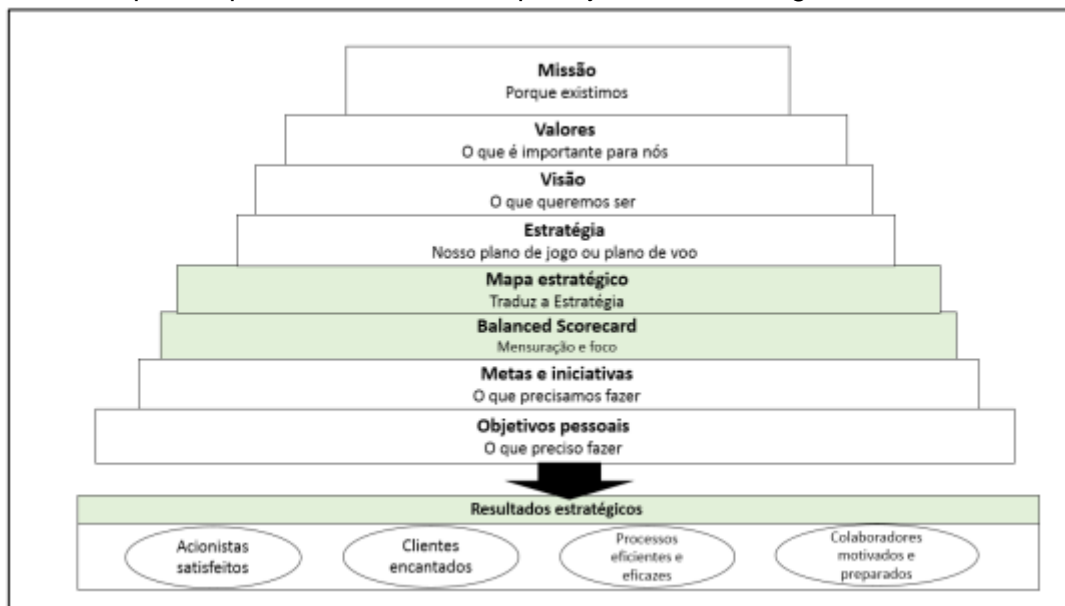
### 2.3.3.1 Mapa estratégico

Para Tajra (2006), após a compreensão e descrição dos referenciais estratégicos, a empresa planeja suas ações e objetivos para cada perspectiva com base na visão, missão e valores. E para isso, desenvolvem-se esses objetivos de

forma correlacionada, refletindo em resultados positivos em conformidade com processos anteriores realizados.

Citam Torres e Torres (2014) que o desenvolvimento do BSC origina-se com a definição de um mapa estratégico. Esse mapa estratégico é fundamentado como uma “representação visual da estratégia, mostrando numa única página como os objetivos nas quatro perspectivas se integram e combinam para descrever a estratégia” (KAPLAN; NORTON, 2004).

Figura 10 - Etapas do processo contínuo de planejamento estratégico



Fonte: Kaplan e Norton (2004)

Kaplan e Norton (2004) mencionam que o mapa estratégico é considerado como a base do Balanced Scorecard. De forma resumida, trata-se de uma visualização sistematizada dos objetivos da empresa, pois retrata os processos organizacionais atuantes e seus propósitos esperados.

### 2.3.3.2 Painel de controle

Definido o mapa estratégico, com a objetivação das quatro perspectivas do BSC, faz-se necessário expressar esses aspectos de forma efetiva. Nesse contexto, Igarashi, et al, (2008) relata a importância da construção de um painel de controle, onde englobam-se as informações descritas no mapa estratégico, indicadores, metas e ações planejadas para a efetivação dos objetivos. No painel estão cada uma das perspectivas, com os seus respectivos objetivos estratégicos, indicadores,

a atual situação da empresa, as metas a serem atingidas e as iniciativas ou ações estratégicas, que devem ser adotadas pela organização para que alcance os objetivos propostos (BACK; DUTRA; CASAGRANDE, 2012).

De acordo com Azevedo e Costa (2001), alguns fatores precisam ser observados no desenvolvimento do painel de controle, como por exemplo, selecionar números reduzidos de medidas, pois isso reflete em uma concentração mais eficaz da estratégia, focando em objetivos pontuais.

Os indicadores quando são construídos, devem estar relacionados com os objetivos estratégicos da empresa, a fim de avaliar se a implementação da estratégia está a ir à direção correta. A cada indicador deve corresponder uma quantificação, através da definição de metas e de uma respectiva periodicidade. Estas metas, consoante a perspectiva com que estão relacionadas, abrangem objetivos a curto ou a médio/longo prazo (MENDES, 2013).

Igarashi, et al, (2008), complementa que a metodologia do BSC só é validada gerencialmente após a inclusão desses indicadores, ou seja, com a elaboração do painel de controle, o que contribui diretamente no sucesso do planejamento. Essa ferramenta interliga os conceitos objetivados no mapa estratégico em conformidade com as ações e resultados almejados pela organização. E, isso possibilita a execução de métodos de análise, monitoramento e controle simultaneamente.

#### **2.3.4 Plano de Ação**

Após a definição das ferramentas estratégicas, é necessário o detalhamento dos planos de ação, traduzindo e desenvolvendo exercícios nos âmbitos táticos e operacionais. Sendo assim, estes planos buscam compreender os contextos influenciadores do negócio e agir corretivamente no intuito da resolução do problema ou minimização do mesmo (ANDRADE, 2016).

Com o desenvolvimento do planejamento estratégico a empresa estará adotando um novo estilo de gestão, podendo vir a possibilitar a criação de um futuro alternativo desejado. Contudo, para que esse processo possa trazer resultados efetivos, o que acontece em longo prazo, torna-se necessário o seu desdobramento em planos mais detalhados (planos de ação) – enquanto o planejamento estratégico lida com questões de caráter geral, de abrangência ampla e voltada para o longo prazo, os planos de ação assumem características diferentes (ANDRADE, 2016).

Conforme Martins *apud* Cruz (2005), o desenvolvimento do plano de ação é o método ideal para executar tudo o que foi planejado. E, para que isso ocorra, é de

responsabilidade mútua a aplicação dessas estratégias no momento exato e de maneira correta.

Assim, conforme Tavares (2005) “a elaboração dos planos de ação precisa identificar e determinar, a partir dos objetivos estipulados, os recursos críticos a serem alocados, quando e por quem”. Deste modo, o plano de ação é executado com base nos aspectos definidos e almejados pelo planejamento estratégico e, por isso, a importância da definição de objetivos coerentes e alcançáveis.

## 2.4 EXECUÇÃO E AVALIAÇÃO DO PLANO

Realizadas todas as etapas de análise ambiental e do planejamento estratégico, faz-se necessária a implantação das metodologias conceituadas, a análise dos resultados e o acompanhamento de todo sistema gerencial estratégico. Em suma, todos os objetivos definidos são de responsabilidade dos gestores da empresa, porém a aplicação ou execução das ações são dependentes dos níveis estratégicos, táticos e operacionais (LIMA, 2018).

Segundo Oliveira (2007) o monitoramento e a avaliação são baseados em objetivos pré-estabelecidos, características essas que são observadas paralelamente, buscando identificar os resultados reais *versus* previstos. O autor cita ainda que, para que os responsáveis pelo controle e avaliação atuem de forma adequada, é importante adotar algumas etapas:

Figura 11 - Etapas de controle e avaliação



Fonte: adaptado de Oliveira (2007).

A observação dessas etapas permite constantes adaptações e melhorias estratégicas, pois tanto as instituições, como também os ambientes mercadológicos, passam por inúmeras mudanças e inovações. Desenvolver análises abrangentes sobre o mundo dos negócios é essencial (LIMA, 2018).

Pode dizer que as leituras, os conceitos e os textos técnicos foram fundamentais para que fosse definida a metodologia do trabalho e também para que fossem feitas as proposições mais adequadas para a empresa e o problema em

estudo. A partir dessas bibliografias desenvolvidas, parte-se então para o desenvolvimento do planejamento estratégico.

### 3 METODOLOGIA

Com o intuito de resolver os problemas encontrados na organização alvo, faz-se necessária a aplicação de técnicas e metodologias que servem como referência para o alcance dos objetivos. É preciso também, definir a tipologia da pesquisa e os procedimentos de coleta das informações utilizadas no presente trabalho.

De acordo com Marconi e Lakatos (2003) a metodologia proporciona a identificação de rotas para chegar ao objetivo almejado, através da sistematização de análises de falhas e indicativos de melhorias nas ações da organização.

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, onde se procura identificar fatores e cenários impróprios da organização alvo e, através dessas informações, desenvolver soluções para os devidos problemas encontrados.

De acordo com Prodanov (2013) a pesquisa aplicada tem como intuito a captação de informações e aquisição de saberes específicos para aplicá-los em determinadas situações necessárias e, geralmente, é voltada a adaptações mercadológicas ou interesses empresariais. Tal metodologia foi descrita no presente trabalho através de referenciais bibliográficos, buscando como modelo autores que descrevem as principais definições do que é o planejamento estratégico e suas ferramentas e, a partir dessas contextualizações, utilizá-las nas análises internas e externas da empresa alvo.

Define-se também essa pesquisa como uma abordagem descritiva qualitativa, pois são observadas e descritas as variáveis e fatores que atuam sobre os negócios da organização. Em seguida, busca-se a compreensão dos dados a fim de identificar as ações mais coerentes para a situação analisada. Segundo Gil (2002), as “pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relação entre variáveis”.

Os aspectos dessas abordagens descritivas qualitativas podem ser observados nos dados encontrados nas análises dos resultados e que comprovam o cenário atualmente vivido pela empresa, as tendências futuras e os fatores internos e externos que influenciam as ações da organização. Nesse contexto, englobam-se

as questões socioeconômicas da organização e do mercado, os impactos do atual momento sobre os negócios e os cenários projetados para o futuro.

Ainda, segundo Prodanov (2013), a pesquisa qualitativa não emprega a utilização de conceitos estatísticos, pois o âmbito real é a origem direta para retirada das informações e o investigador é o mecanismo-base. Tal pesquisa é descritiva e suas características tendem a ser analisadas de modo indutivo, focando principalmente nos processos e cenários.

Além dessas metodologias já citadas, afirma-se que o trabalho caracteriza-se também como uma pesquisa ação. Essa abordagem metódica se dá em decorrência da necessidade de realizar-se uma pesquisa específica sobre determinada situação empresarial, analisando-se os seus agentes influentes e, a partir disso, propor um planejamento estratégico para o problema identificado.

A pesquisa ação pode ser definida como:

Um tipo de pesquisa com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com uma resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (GIL *apud* THIOLENT, 2002).

Prodanov (2013) também relaciona a pesquisa ação com uma iniciativa coletiva ou com uma solução para uma situação organizacional indesejada, onde todos os indivíduos, inclusive os pesquisadores, atuem de forma participativa e coordenada em busca de um só objetivo.

Portanto, essa abordagem foi executada através de profunda análise observativa realizada na empresa, onde identificaram-se os problemas e dificuldades enfrentadas pela mesma e seus agentes influenciadores para tais situações, bem como também, em longos períodos de reuniões, bate-papos e questionamentos em conjunto com os gestores da empresa. E, a partir dessa metodologia, encontrar-se as possíveis ações para solucionar os problemas da organização.

### 3.2 COLETA DE DADOS

A coleta das informações necessárias para a construção do planejamento estratégico deste trabalho foi realizado através do auxílio de embasamentos teóricos bibliográficos e observação e análise interna da situação atual da empresa, com

participação ativa do acadêmico responsável por esse projeto. Por isso trata-se de uma pesquisa ação.

Gil (2002) complementa, que neste tipo de coleta de dados os pesquisadores e colaboradores agem de maneira conjunta, buscando não apenas a identificação de fatores ou características, mas se englobarem na mesma causa e realidade da organização. E, esses dados coletados foram detalhadamente descritos na análise dos resultados, onde são citados alguns dos principais fatores mercadológicos observados, algumas das perspectivas tendenciosas para o futuro e também características externas e internas da organização.

Portanto, foram analisados de forma crítica os conceitos estratégicos atualmente utilizados pela empresa, as necessidades observadas pelos gestores, suas principais dificuldades, possíveis agentes agressores do mercado atuante e os impactos da globalização. Esses dados foram coletados em trocas de ideias e estudos analíticos em conjunto com as partes interessadas, identificando assim princípios básicos que a empresa executa no seu planejamento, os fatores que a mesma observa para definir como atacar o mercado e desenvolver seus produtos.

Foi realizada também a pesquisa sistemática de observação participante com os gestores da empresa, procurando analisar e definir em conjunto as melhores ações para o alcance dos objetivos do planejamento. Foram levantadas também informações pertinentes, diretamente com alguns colaboradores da empresa que possuem maior conhecimento e experiência. Todas essas informações foram anotadas, organizadas e descritas na análise dos resultados pelo pesquisador. Segundo Prodonav (2013), “nesse caso, o observador assume, pelo menos até certo ponto, o papel de um membro do grupo”.

### 3.3 ANÁLISE DE DADOS

Após a identificação e coleta de todos os dados impactantes nos processos da organização, internos e externos, foi realizada a análise detalhada dessas informações.

Essa fase da pesquisa, analítica e descritiva, prevê a interpretação e a análise dos dados tabulados, os quais foram organizados na etapa anterior. A análise deve ser feita a fim de atender aos objetivos da pesquisa e para comparar e confrontar dados e provas com o objetivo de confirmar ou rejeitar a(s) hipótese(s) ou os pressupostos da pesquisa (PRODANOV, 2013).



Nesse contexto, o ambiente organizacional foi avaliado pelo pesquisador, aliado aos conhecimentos teóricos adquiridos. Esta análise serviu de parâmetro para a definição das ferramentas e procedimentos do planejamento estratégico que devem ser utilizados pela empresa, para o alcance dos objetivos.

Através das características encontradas, como por exemplo do mercado de inserção, dos ambientes interno e externo, das demandas da empresa, dos níveis de planejamento gerenciais, entre outros, partiu-se para a análise qualitativa dessas informações. Lembrando que a análise qualitativa independe de dados estatísticos e é desenvolvida indutivamente, através de conceitos teóricos e experiências práticas.

Portanto, a partir disso, essas informações coletadas foram estudadas e interligadas com as principais bibliografias existentes sobre o tema, direcionando os conceitos primordiais para a execução das metodologias estratégicas (Prodanov, 2013). Desenvolveu-se então o *Balanced Scorecard*, buscando descrever as quatro perspectivas estratégicas organizacionais a partir da definição de seus principais objetivos a curto, médio e longo prazo e, elaborou-se um plano de ação para atender a esses objetivos.

#### 3.4 CRONOGRAMA DE EXECUÇÃO

Todo processo de desenvolvimento desse planejamento estratégico foi programado conforme um cronograma inicial definido. As etapas foram planejadas de maneira periódica, ou seja, com prazos estipulados para execução e conclusão.

Sendo assim, o primeiro período trimestral do ano de 2020 foi destinado à definição do tema do trabalho final de curso, definição do local de análise e aplicação, bem como também da definição do orientador. A partir disso, nos três meses subsequentes do 1º semestre foram elaborados conceitos “macro” do trabalho, ou seja, foi desenvolvido o projeto de TFC onde se descreveu um esboço resumido da abordagem do assunto.

Já, a partir do início do mês de agosto, iniciaram-se as coletas de dados e informações referentes ao tema do trabalho e também foram desenvolvidos pesquisas e acompanhamentos na empresa alvo do estudo. Neste período, após análise dos inúmeros fatores encontrados, desenvolveu-se o planejamento estratégico na empresa almejando a expansão de mercado, elaborando um plano de ações para o alcance dos objetivos pré-definidos. Por fim, o trabalho final de curso

foi validado pelo orientador e entregue na data de 16 de Novembro de 2020 e, apresentado a banca avaliadora na data de 09 de Dezembro de 2020.

Vale ressaltar, que desde o início deste estudo, as metodologias e conhecimentos teóricos adquiridos, foram sendo aplicados e implantados na organização, em paralelo ao desenvolvimento do trabalho, para expansão de mercado ao agro. Algumas propostas apresentadas no início do trabalho já foram implementadas e estão gerando resultados positivos para a empresa alvo, conforme se verifica no próximo capítulo.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Este capítulo apresenta a proposta para implementação do planejamento estratégico na empresa, analisando os resultados adquiridos por meio da revisão bibliográfica.

### **4.1 ANÁLISE AMBIENTAL EXTERNA**

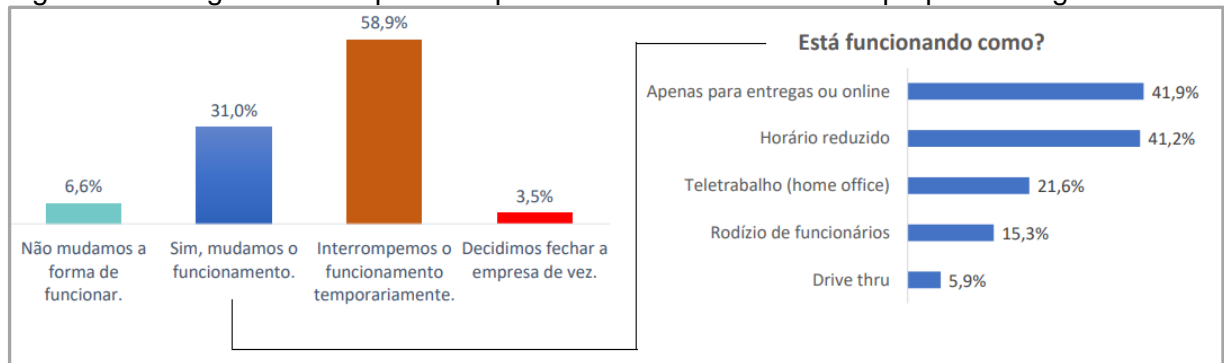
Neste tópico, serão apresentados os resultados observados e encontrados no âmbito externo da organização. Todos possíveis agentes influenciadores das atividades da empresa são detalhadamente citados na sequência.

#### **4.1.1 Cenários e Tendências**

Com base nos conhecimentos adquiridos através das bibliografias utilizadas para fundamentar este trabalho, descrevem-se a seguir informações identificadas e relacionadas a possíveis cenários impostos ao setor do agro no atual momento. Bem como também, as principais tendências futuras para o ramo destacado.

De maneira geral, o cenário atual ficou mais desafiador para as empresas de vários segmentos. De acordo com uma pesquisa online aplicada pelo Sebrae (2020), a expansão da pandemia da Coronavírus (Covid-19), em todo o mundo e principalmente no Brasil, desencadeou mudanças no funcionamento de 5,3 milhões de microempresas do País, um total equivalente a 31%, sendo que em cenários ainda piores, outras 10,1 milhões (58,9%), interromperam suas atividades temporariamente.

Figura 12 - Infográfico do impacto da pandemia de coronavírus em pequenos negócios



**Fonte:** adaptado de SEBRAE (2020).

Segundo Teixeira (2020), em consequência desses cenários a estagnação do setor de eventos tornou-se realidade. Competições esportivas canceladas, shows e eventos prorrogados, feiras e demais festividades suspensas, são resultados de medidas de distanciamento controlado impostas pelos governos para desacelerar os avanços do vírus. Com todos os profissionais e empresas ligadas ao ramo de eventos parados, a estimativa é de que seja o pior ano em duas décadas.

Em contraponto ao setor de eventos, o momento atual dos agronegócios expressa um ambiente extremamente favorável para investimentos de agricultores e pecuaristas, pois a alta do dólar impõe grandes demandas de exportações, o que implica no crescimento produtivo e lucrativo das propriedades. Porém, observa-se que em longo prazo esse ambiente poderá ter reflexo direto nos custos dos insumos produtivos e, conseqüentemente, afetar os preços finais das atividades do setor (AZZONI, 2020).

Outra tendência com bastante destaque é a atenção que as atividades pecuárias e agrícolas estão observando quanto à questão da sustentabilidade. Conforme mencionado no site da empresa Geo Agri (2018), o ramo está se voltando, gradativamente, a maneiras mais sustentáveis de produzir, buscando introduzir produtos e tecnologias que minimizem os desperdícios, que não afetem o meio ambiente e conseqüentemente, aumentem a produtividade e rentabilidade dos seus negócios.

Já, segundo o blog Gestão Agropecuária (2018), os cenários presentes e futuros se resumem basicamente em três aplicações tecnológicas na agropecuária. São elas:

Quadro 3 - Últimas tendências de aplicação da tecnologia

<b>TECNOLOGIA PECUÁRIA: As últimas tendências do setor</b>			
	<i>Business Intelligence (BI)</i>	Pecuária moderna: de olho na tela	Mercado em expansão
<b>D E S C R I Ç Ã O</b>	É o processo de coleta, organização, compartilhamento e análise de dados obtidos através de monitoramento. Por meio de <i>softwares</i> focados em indicadores, será possível identificar os impactos do trato no confinamento, medir os benefícios dos tipos de dietas fornecidas ao rebanho e analisar os índices de consumo e desperdício dos tratos.	O controle dos plantéis já não pode mais ser feito de forma manual. Uma das tendências mais importantes da implantação da tecnologia pecuária é a digitalização de todos os dados e informações. A inserção de planilhas eletrônicas de controle por meio de <i>tablets, notebooks e smartphones</i> será um diferencial para acelerar a geração de relatórios do <i>Business Intelligence</i> .	As altas taxas de crescimento da demanda mundial por proteína animal nos próximos anos trazem grandes oportunidades de negócios para pecuária brasileira. Quanto antes o produtor absorver e dominar o uso da tecnologia produção, mais oportunidades de negócios conseguirá aproveitar agora e no futuro, garantindo o crescimento sustentável da fazenda nos âmbitos produtivo, ambiental e econômico.

**Fonte:** adaptado de Gestão Agropecuária (2018).

Ainda, outra ferramenta tendenciosa para o setor do agro é o *marketplace*. Isso porque as negociações entre clientes e vendedores de forma *on-line* tem crescido significativamente, o que vem retratando novos cenários oportunos. São notórias as inúmeras lojas virtuais já disponíveis aos pecuaristas ou agricultores, somadas também a acessibilidade de aplicativos personalizados que facilitam os processos de compra (GEO AGRI, 2018).

#### 4.1.2 Identificação de Oportunidades

Conforme a análise de cenários e tendências de algumas situações citadas anteriormente verificou-se algumas condições favoráveis para a empresa, conforme o quadro 4.

Quadro 4 - Ambiente externo: oportunidades

<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtores rurais procuram por maior otimização e redução de desperdícios;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Condições climáticas afetam constantemente pastagens, o que impõe a necessidade da produção, armazenamento e trato de pré-secados, que necessitam de tratadores específicos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produtores rurais definem compras em feiras e eventos ligados ao setor;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projeção de aumento do PIB (Produto Interno Bruto) agropecuário de 2,4% em 2020;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratação de crédito rural cada vez mais "livre" e pulverizada;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introdução de materiais paralelos aos produtos, como por exemplo alumínio e inox;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exigência ou normatização do trato animal, sendo permitido o mesmo somente através de equipamentos licenciados pelos órgãos sanitários;</li> </ul>	

**Fonte:** desenvolvido pelo autor (2020).

Observa-se que o agronegócio é um segmento que está em grande ascensão e apresenta grandes oportunidades de expansão atualmente. Outro fator relevante e evidenciado na região de instalação da empresa alvo é a conscientização cada vez maior dos agricultores e pecuaristas referente aos cuidados com os animais, principalmente atentados para a qualidade, praticidade e nutrição do trato.

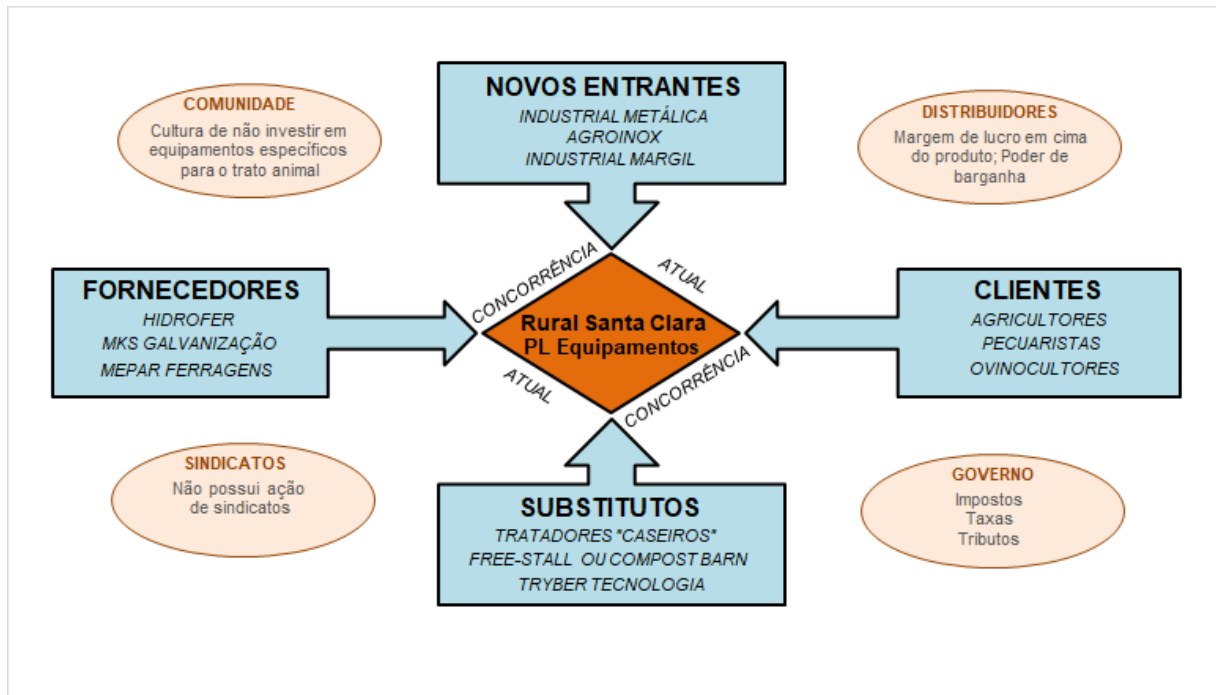
#### **4.1.3 Identificação de Ameaças**

Nesta etapa, apresentam-se as principais ameaças impostas para os negócios da organização, bem como também identificam-se os agentes que afetam todos seus processos organizacionais.

##### **4.1.3.1 Matriz de Porter**

Com base nos conceitos estudados, elaborou-se o Modelo das Cinco Forças de Porter, onde se descreveu os agentes externos influenciadores do negócio, conforme mostra a Figura 13.

Figura 13 - Matriz de Porter



Fonte: desenvolvido pelo autor (2020).

Através da matriz de Porter, podem-se identificar vários agentes, principalmente empresas, que atuam e/ou podem influenciar nos negócios da empresa. São variáveis mercadológicas que implicam nas decisões e serviços realizados, portanto, precisam necessariamente ser consideradas, como por exemplo, ações advindas de concorrentes, fornecedores, clientes, região de atuação, entre outros.

Os novos entrantes são empresas que já atuam no mesmo ramo do agro, com atividades até então distintas, porém são consideradas potenciais organizações com tendência a influenciar no desenvolvimento e sucesso da Rural Santa Clara. E, basicamente os clientes são os mesmos, pois atuam com várias atividades agrícolas ou pecuárias. Vale destacar também, os possíveis agentes substitutos. Essas são opções que o cliente possui para não investir nos tratores da Santa Clara, podendo desta forma suprir essa necessidade do trato de outras maneiras (como destacado na Matriz de Porter). E ainda, é importante destacar a importância e influência dos fornecedores sobre as atividades da empresa, pois são fundamentais para o abastecimento dos recursos e matérias-primas necessárias para a produtividade da mesma.

#### 4.1.3.2 Definição das ameaças

Também, seguindo as informações identificadas na análise dos cenários, tendências e Matriz de Porter, observou-se algumas possíveis ameaças para os negócios voltados ao ramo do agro, conforme expressa o quadro 5.

Quadro 5 - Ambiente externo: ameaças

<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	
<b>AMEAÇAS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instabilidade climática pode gerar crises econômicas entre os clientes;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz tributária do Rio Grande do Sul dificulta a competitividade da empresa;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constantes mudanças tributárias do País geram dúvidas e insegurança quanto ao futuro;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de investimentos, por parte dos produtores, em instalações <i>Free-stall</i> ou <i>Compost Barn</i>;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento dos custos de insumos do produtor, o que pode afetar a saúde financeira do mesmo;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Degeneração por parte do mercado disputando preços com produtos de baixa qualidade;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escassez de matéria-prima, desencadeando forte concorrência entre as empresas e, conseqüentemente, aumento dos preços;</li> </ul>	

**Fonte:** desenvolvido pelo autor (2020).

No contexto relacionado às ameaças, pode-se destacar três fatores cruciais e que precisam de análises constantes - questões climáticas, questões tributárias e questões relacionadas a materiais ou insumos. São características impostas pelo mercado e que podem afetar diretamente o desempenho das atividades da organização. Outro aspecto a ser observado é a frequência com que estes fatores sofrem alterações, o que é uma característica evidente de um mercado altamente competitivo.

## 4.2 ANÁLISE AMBIENTAL INTERNA

Para obtermos os melhores resultados e desenvolvermos ações condizentes para a expansão do portfólio de produtos para o agro, foi realizada uma criteriosa e detalhada análise ambiental interna da organização, observando-se suas principais características, peculiaridades, pontos fortes e fracos e outros, que nortearam o planejamento das ações para o alcance dos objetivos almejados.



#### 4.2.1 Caracterização da Empresa

A Treliças Santa Clara, fabricante de estruturas em aço galvanizado, é uma empresa de cultura familiar, gerenciada por dois sócios proprietários (irmãos) e localizada em Boa Vista do Buricá - RS. Iniciou suas atividades em meados de 1996, com a fabricação e comercialização de portas, portões e aberturas em geral. Após quatro anos de existência, surgiu a oportunidade de produzir estruturas para palco, através de uma necessidade oriunda de uma banda do município. E esse foi o marco inicial de uma grande mudança para a organização.

Hoje, a organização mantém como segmento principal a produção e comercialização de estruturas para bandas, shows, feiras e eventos em geral. Porém, em função dos cenários oscilantes desse setor, está expandindo seu mercado de atuação para o agro, com a finalidade de incluir uma nova fonte de lucratividade para a mesma.

Portanto, a marca “Santa Clara” visa, através do presente planejamento estratégico desenvolvido, expandir seus negócios para o segmento do agronegócio, focando principalmente na fabricação de equipamentos para o auxílio do trato animal de agricultores, pecuaristas, ovinocultores, entre outros. A extensão de marca “Rural Santa Clara” tem como objetivo principal suprir as baixas do ramo de treliças e depois que o mercado do produto normalizar, garantir a diversificação amenizando ameaças.

Figura 14 - Produto tradicional



Fonte: a empresa (2020).

A limitação por atuar em apenas um segmento, colocou a viabilidade da empresa em risco, em função do cenário externo, pois há nove meses, desde março de 2020, o ramo de eventos teve uma paralisação de 100% de suas atividades devido a Pandemia. Por um período, as vendas praticamente zeraram, a empresa interrompeu suas atividades, demitiu seus colaboradores e ficou sem expectativa nenhuma de voltar às suas atividades. Conforme já citado anteriormente por Teixeira (2020), a partir desse cenário os gestores juntamente com alguns colaboradores observaram a necessidade de buscar novos meios de lucratividade e encontraram no agro uma oportunidade de expandir seus negócios.

Atualmente a empresa possui uma área fabril total de 1280 m<sup>2</sup>, incluindo matriz e filial dentro do mesmo município e, conta com um quadro de 10 colaboradores e já está há 24 anos no mercado. Em relação à abrangência geográfica de atuação, o segmento alvo do planejamento atingirá inicialmente os Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná.

#### 4.2.2 Matriz BCG

Após descrever um breve histórico da empresa, seguindo os conceitos descritos no referencial teórico, identificou-se também os principais produtos fabricados pela empresa, mais especificamente voltados ao setor do agro. A partir disso, aplicou-se a Matriz BCG, conforme se pode verificar na Figura 15.

Figura 15 - Matriz BCG



Fonte: desenvolvido pelo autor (2020).

O suporte circular, um dos equipamentos criados para o segmento do agro, pode ser considerado o principal produto em termos de participação e crescimento de mercado, pois lidera os índices de vendas do ramo. As treliças, apesar de ter um crescimento de mercado menos relevante, é o equipamento com maior retorno lucrativo para a empresa, porém está limitado no mercado e não possui perspectiva de crescimento. Já o berço fenil alimentador, enquadra-se ainda como uma “incógnita” no mercado, pois trata-se de um equipamento com um custo maior, mas tende a ter um grande crescimento e participação. E por último, o fenil duplo é considerado o “abacaxi” do setor justamente por representar os menores resultados e retornos do portfólio de produtos comercializados, cabendo até a análise para um possível descarte.

#### 4.2.3 Análise dos Pontos Fortes

Partindo do mesmo princípio das análises do ambiente externo, elaborou-se os principais pontos fortes observados no ambiente interno da organização, que são diferenciais frente aos concorrentes e rotulam como um todo, as qualidades da empresa, conforme o Quadro 6.

Quadro 6 - Ambiente interno: forças

AMBIENTE INTERNO	
FORÇAS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Know-how</i> na fabricação de produtos em aço galvanizado;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 24 anos de experiência no ramo atual;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produção ágil;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mão de obra qualificada;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localização geográfica privilegiada, com grande parte da economia voltada aos setores pecuários e agrícolas;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidação e referência no segmento atual;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situação econômica saudável;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Credibilidade frente a fornecedores;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura fabril própria e ampla;</li> </ul>	

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Pode-se entender que a empresa alvo do estudo, possui vasta experiência na produção e nos processos relacionados com aço galvanizado, situação essa que

fortalece o poder de atuação no ramo do agro. Além disso, por já atuar em um segmento paralelo, possui mão de obra qualificada, situação financeira estável e credibilidade frente a fornecedores, o que facilita as ações para ingressar com força no novo ramo.

#### 4.2.4 Análise dos Pontos Fracos

Da mesma forma, também relacionado ao ambiente interno da instituição, observou-se alguns fatores negativos, que são considerados pontos fracos da empresa, que podem ser visualizados no Quadro 7.

Quadro 7 - Ambiente interno: fraquezas

<b>AMBIENTE INTERNO</b>	
<b>FRAQUEZAS</b>	
• Ausência de planejamento estratégico;	• Restrição de máquinas e equipamentos a fabricação de determinados produtos ou equipamentos mais complexos;
• Restrição logística (terceirização dos serviços de entrega);	• Falta de projetos tridimensionais para apresentar produtos e modelos aos clientes;
• Fluxograma produtivo não sequenciado;	• Ausência de cursos ou treinamentos para os colaboradores;
• Dependência, até então, de um único setor de atuação;	• Vendas do ramo de eventos totalmente paradas a partir da primeira quinzena de Março/2020 até o momento atual.
• Restrição a fabricação de produtos e equipamentos apenas de aço;	

**Fonte:** elaborado pelo autor (2020).

No conjunto de fraquezas da organização fica nítida a falta de um planejamento estratégico para as tomadas de decisões de curto, médio e principalmente de longo prazo, o que reflete também em restrições logísticas, restrição de equipamentos, ausência de projetos, entre outros. Fatores esses que precisam necessariamente ser considerados para o alcance dos seus objetivos. Alinhado a isso ainda, há a carência de realização de treinamentos, a dependência de apenas um setor, o que em épocas de baixas nas vendas, limita e muito as atividades da organização e até mesmo a capacidade dos colaboradores e gestores de buscarem alternativas secundárias de lucratividade.

Portanto, todos esses pontos levantados na organização, impõe a necessidade de desenvolver propostas de referenciais estratégicos que nortearão

suas ações e também a elaboração de planos de ação para os objetivos da organização que, sob execução, vão trazer os resultados esperados pela mesma.

### 4.3 PROPOSTAS DE REFERENCIAIS ESTRATÉGICOS

Nos próximos tópicos, descrevem-se os referenciais estratégicos desenvolvidos para que a organização consiga alcançar seus objetivos e, dessa forma, expandir seu portfólio de produtos para o segmento do agro. Assim, esses conceitos propostos devem, criteriosamente, servir como pilares institucionais para todos os colaboradores e gestores que atuam direta ou indiretamente nas atividades da organização.

#### 4.3.1 Definição dos Valores

Inicialmente, faz-se necessária a definição dos princípios básicos que a empresa busca aplicar tanto internamente como externamente. São os valores que rotulam a organização. Portanto, sugerem-se a empresa os seguintes valores organizacionais:

- Autenticidade, honestidade e ética nos processos executados;
- Confiabilidade das soluções ofertadas aos clientes;
- Inovação e melhoria contínua dos produtos;
- Comunicação respeitosa, transparente e eficiente;
- Qualidade dos produtos como origem do sucesso;
- Comprometimento com clientes e fornecedores;
- Gratidão e valorização pelos negócios desenvolvidos;
- Paixão nos serviços desempenhados.

Pode-se identificar que a organização, para alcançar os objetivos propostos, preza fortemente valores relacionados à honestidade, transparência nos processos executados e qualidade dos produtos desenvolvidos. Outro conceito valorizado, é relacionado aos sentimentos dos colaboradores e gestores na execução e atividades desenvolvidas dentro da empresa, fator considerado crucial no sucesso da mesma.

### **4.3.2 Definição do Negócio**

Através de conhecimentos teóricos, análises do ambiente externo e interno da organização e em diálogos com os seus gestores, propõe-se a seguinte descrição de negócio da empresa:

“Promoção de soluções práticas e rentáveis ao ramo do agro, com foco na praticidade do trato animal, redução de desperdícios e melhoria dos processos pecuários.”

A principal iniciativa da empresa é proporcionar soluções em equipamentos galvanizados que venham a facilitar as atividades relacionadas ao trato animal e que possam beneficiar os agricultores e pecuaristas com a redução do desperdício dos alimentos incluídos nas dietas e nutrição animal, o que conseqüentemente aumentará a lucratividade das suas atividades.

### **4.3.3 Definição da Visão**

Fazendo uso das mesmas contextualizações anteriores, definem-se também as pretensões futuras e objetivas da empresa, através de uma visão estrategicamente elaborada:

“Ser referência no sul do Brasil como soluções práticas, eficientes e integráveis que ofereçam melhores resultados ao produtor rural”.

A visão proposta deverá servir de motivação, pelos próximos cinco anos, para os responsáveis pela expansão da empresa ao ramo do agro, tornando-se um alicerce para as iniciativas e objetivos desejados.

### **4.3.4 Definição da Missão**

Tendo conhecimento da ausência de explicitação da missão da empresa, especialmente quanto à extensão para o agro, propõe-se um conceito que sirva como fonte para o planejamento estratégico e, tomadas de decisões da empresa:

“Oferecer soluções práticas, eficientes e integráveis que ofereçam melhores resultados ao produtor rural.”

A missão elaborada e proposta tem enorme potencial para estimular a empresa e seus colaboradores a projetar-se e posicionar-se no futuro, sendo a mesma responsável por direcionar os anseios e metas da organização. Portanto, todas as ações da empresa devem estar alinhadas a esta proposição e a mesma

deve sustentar a execução das mais variadas atividades ou processos relacionados ao segmento do agro.

#### 4.4 BALANCED SCORECARD (BSC)

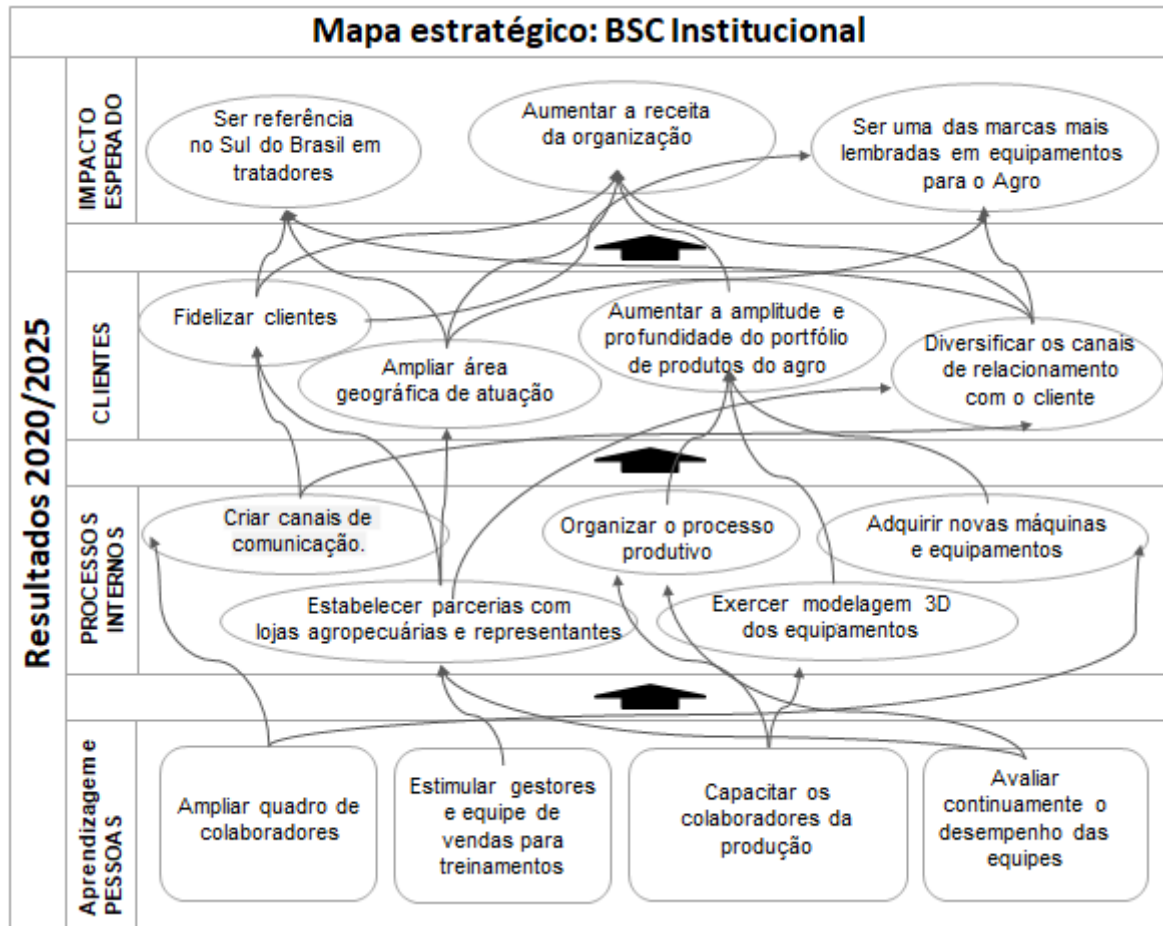
A partir da definição dos referenciais estratégicos, avança-se para a elaboração dos objetivos de acordo com as quatro perspectivas do BSC, estruturando os mesmos para serem executados e alcançados dentro de determinado período pré-definido.

##### 4.4.1 Mapa Estratégico

Portanto, definidos os princípios básicos que devem servir de orientação para as decisões estratégicas organizacionais, partiu-se para a definição de forma clara e objetiva, das ações que devem ser executadas para alcançar o sucesso almejado.

Neste contexto, os conceitos de visão, missão e valores foram desdobrados em forma de objetivos, distribuídos nas quatro perspectivas já citadas, no referencial bibliográfico. Portanto, conforme conhecimento adquirido elaborou-se o Mapa Estratégico da organização, com os principais objetivos que devem ser cumpridos para alcançar os referenciais estratégicos deste plano.

Figura 16 - Mapa estratégico da organização



**Fonte:** elaborado pelo autor (2020).

Os resultados esperados pela empresa estão pautados, principalmente em relação ao reconhecimento da marca no mercado, almejando tornar-se referência em tratores para o segmento do agro e, conseqüentemente melhorar seus resultados lucrativos.

Em síntese, os principais objetivos propostos para as perspectivas dos clientes, estão relacionados à expansão da área de atuação da empresa em concordância com a diversificação de opções do catálogo de produtos, atingindo novas linhas de equipamentos para o trato animal e buscando encontrar novos canais de comunicação que facilitem esse acesso aos clientes, de modo que venham a garantir a satisfação e fidelização dos mesmos.

Além disso, objetiva-se também buscar no mercado lojas agropecuárias ou parceiros que tenham acesso facilitado aos clientes, que tenham cartela de clientes já fidelizados com produtos paralelos e que possam ser potenciais compradores dos produtos Santa Clara no agro. Também necessita-se fortalecer e qualificar



tecnologicamente os processos de fabricação da empresa, com aquisição de novas máquinas, desenvolvimento de projetos e organizar de forma correta o sequenciamento produtivo, buscando agregar valor ao produto e minimizar ao máximos os custos produtivos.

No âmbito direcionado a aprendizagem e pessoas, o fator crucial para a organização está diretamente relacionado à capacitação dos seus colaboradores e gestores, bem como na realização de treinamentos, cursos, workshops, entre outros, que venham a agregar maior conhecimento e especialização aos mesmos. E, em paralelo ao crescimento da marca no mercado, também englobar um maior número de funcionários e desenvolver equipes ágeis, eficientes e criativas.

#### **4.4.2 Painel de Controle**

A partir dos objetivos propostos no Balanced Scorecard, elaborou-se um painel de controle. Nesta etapa são descritos os objetivos almejados pela organização e a estes, são designadas metas por determinado período e também os seus respectivos indicadores de desempenho, para que possam ser reavaliados continuamente.

Quadro 8 - Painel de controle

	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS
IMPACTO ESPERADO	Ser referência no Sul do Brasil em tratadores.	Citações em revistas especializadas	2 citações por ano em revistas especializadas a partir de 2025
	Aumentar a receita da organização.	% de aumento do faturamento	100% sobre 2019 até 2025.
	Ser uma das marcas mais lembradas em equipamentos para o Agro.	Posição no Top Of Mind	Entre as 10 marcas mais lembradas do "Top Of Mind" em equipamentos para o agro até 2025
CLIENTES	Fidelizar os clientes.	% de clientes que voltam a comprar.	80%, até 2022.
	Ampliar área geográfica de atuação.	Nº de municípios de origem dos clientes diretos e representantes comerciais.	100 municípios até 2025.
	Diversificar os canais de relacionamento com o cliente.	Nº de canais de relacionamento.	Pelo menos 5 canais de relacionamento, até 2022.
	Aumentar a amplitude e a profundidade do portfólio de produtos no agro.	Nº de produtos no portfólio	25 produtos até 2025.
PROCESSOS INTERNOS	Organizar o processo produtivo.	% de aumento da capacidade produtiva	50% de aumento da capacidade produtiva, até 2025
		% de redução de tempo de movimentação	20% de redução de tempo com movimentação, até 2022.
	Criar novos canais de comunicação.	Nº de prospects obtidos com a nova comunicação.	3500 prospects, até 2021.
	Estabelecer parcerias com lojas agropecuárias e representantes.	Nº de canais de vendas físicos ativos.	1 canal físico por Estado, até 2022 e 1 em cada macrorregião do sul do Brasil até 2025
	Adquirir novas máquinas e equipamentos.	% de aumento da produtividade	60% até 2025.
	Exercer modelagem 3D dos produtos.	Nº de projetos tridimensionais.	18 modelos, até 2025.
APRENDIZAGEM E PESSOAS	Ampliar quadro de funcionários.	Nº de empregados	10 empregados até 2025.
	Estimular gestores e equipe de vendas para treinamentos.	Nº de horas de treinamentos em gestão e processos administrativos	30h por ano a partir de 2021.
	Avaliar continuamente o desempenho das equipes.	Nº de avaliações realizadas.	1 avaliação semestral por colaborador a partir de 2021.
	Capacitar os colaboradores da produção.	Nº de horas de treinamentos em processos produtivos.	30 horas anuais p/ colaborador.

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

No painel de controle são descritos todos os objetivos definidos no mapa estratégico e a estes, foram elaborados metas para até cinco anos. Vale destacar que, para cada meta estipulada integram-se também indicadores de controle, a fim de monitorar constantemente o andamento das ações. Sendo assim, este painel servirá para todos da empresa avaliarem se as metas e prazos estão sendo

cumpridos para que ao final do processo chegar-se-á ao resultado desejado e visão de futuro atingida.

#### 4.5 PLANOS DE AÇÃO

Definidos os objetivos, metas e indicadores, propõe-se a seguir os planos de ação que devem servir de orientação para o desenvolvimento e execução de cada meta pré-definida. Nos planos de ação, estão descritos detalhadamente quais as atividades e tarefas a aplicar, os seus respectivos responsáveis e os prazos de execução dos mesmos.

Quadro 9 - Plano de ações para “ser referência no Sul do Brasil em tratadores”

<b>Objetivo:</b> Ser referência no Sul do Brasil em tratadores				
<b>Iniciativas</b>	<b>Tarefas</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Responsável</b>
1. Oferecer equipamentos eficientes e com custo benefício comprovado.	1.1 Elaborar e desenvolver produtos que reduzem em até 100% os desperdícios do trato animal.	14/03/2020	31/12/2025	Projetista
	1.2 Realizar testes que comprovam a eficiência dos produtos.	01/01/2021	31/12/2025	Depart. Vendas e Representantes
	1.3 Quantificar os resultados desses testes, de forma a demonstrar graficamente os resultados obtidos com os equipamentos.	01/01/2021	31/12/2025	Depart. Vendas e Representantes
2. Realizar um trabalho de <i>branding</i> .	2.1 Desenvolver um plano para valorizar a marca institucionalmente.	14/03/2020	31/12/2020	Depart. Vendas e Gestores
	2.2 Promover a marca entre os formadores de opinião do setor.	01/12/2020	31/12/2020	Gestores
	2.3 Coletar depoimentos que aumentem o prestígio da marca.	14/03/2020	31/12/2025	Depart. Vendas
	2.4 Gerar relacionamento com os produtores visando aumentar a relevância da marca.	14/03/2020	31/12/2025	Depart. Vendas e Representantes

**Fonte:** elaborado pelo autor (2020).

Ser referência em determinado segmento ou região é um processo complexo, em um ambiente altamente competitivo e que exige inúmeras ações para alcançar os objetivos pré-definidos. Assim, elaborou-se um plano de ações, observando previamente várias iniciativas que devem auxiliar a organização alvo do estudo a ter sucesso no objetivo almejado.

Quadro 10 - Plano de ações para “aumentar a receita da organização”

<b>Objetivo:</b> Aumentar a receita da organização				
<b>Iniciativas</b>	<b>Tarefas</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Responsável</b>
1. Aumentar o volume de vendas.	1.1 Oferecer descontos por quantidade de compras.	01/08/2020	31/12/2025	Depart. Vendas e Depart. Financeiro
	1.2 Realizar sorteios e promoções periodicamente.	01/08/2020	31/12/2025	Depart. Vendas
	1.3 Desenvolver um programa de fidelidade para os clientes.	01/01/2021	31/12/2025	Depart. Vendas, Depart. Financeiro e Gestores
2. Aumentar a produtividade.	2.1 Revisar todos os processos.	14/03/2020	31/12/2025	Gerente de produção
	2.2 Reorganizar e balancear os processos.	01/01/2020	01/06/2020	Gerente de produção
	2.3 Estipular o aumento do volume de produção através de bonificações aos colaboradores.	01/01/2020	31/12/2025	Gerente de produção, Depart. Financeiro e Gestores
3. Atrair novos clientes.	3.1 Buscar novas regiões de atuação, a fim de encontrar novos clientes.	14/03/2020	31/12/2025	Depart. Vendas
	3.2 Identificar o público-alvo exato e suas reais necessidades.	14/03/2020	31/12/2025	Depart. Vendas
	3.3 Realizar investimentos em marketing digital, utilizando-se de suas ferramentas para chegar com mais rapidez aos clientes.	14/03/2020	31/12/2025	Depart. Vendas, Depart. Financeiro

**Fonte:** elaborado pelo autor (2020)

Outro objetivo que mereceu um plano de ação é “aumentar a receita da organização”. Sabe-se que para obter sucesso do alcance desse objetivo, faz-se necessário a elaboração e aplicação de várias ações. Nesse contexto, no quadro anterior, desenvolveram-se as principais iniciativas e suas respectivas tarefas para execução.

Quadro 11 - Plano de ações para “ser uma das marcas mais lembradas em equipamentos para o agro”

<b>Objetivo:</b> Ser uma das marcas mais lembradas em equipamentos para o agro.				
<b>Iniciativas</b>	<b>Tarefas</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Responsável</b>
1. Obter reconhecimento em nível nacional em equipamentos para o agro.	1.1 Executar ações estratégicas de marketing que impulsionam o conceito da marca.	14/03/2020	31/12/2025	Depart. Vendas e Gestores
	1.2 Desenvolver soluções que garantam a satisfação dos clientes.	14/03/2020	31/12/2025	Projetista, Setor Produtivo e Depart. Vendas
	1.3 Garantir a qualidade dos equipamentos produzidos, de forma que possam realmente solucionar os problemas relacionados ao trato	14/03/2020	31/12/2025	Projetista, Setor Produtivo e Depart. Vendas
2. Investir na promoção da marca e dos produtos	2.1 Utilizar ferramentas de divulgação que auxiliam no encontro de potenciais clientes.	14/03/2020	31/12/2025	Depart. Vendas
	2.2 Formar parcerias com blogs, sites e revistas específicas do setor de agronegócios.	01/01/2021	31/12/2025	Depart. Vendas, Depart. Financeiro e Gestores
	2.3 Expor produtos em "dias de campo" de cooperativas, palestras e <i>workshops</i> .	01/01/2021	31/12/2025	Depart. Vendas, Setor Produtivo e Gestores
	2.4 Participar de feiras ou eventos ligados ao setor.	01/01/2021	31/12/2025	Depart. Vendas, Setor Produtivo e Gestores

**Fonte:** elaborado pelo autor (2020).

Assim como os demais objetivos “ser uma das marcas mais lembradas em equipamentos para o agro” também foi detalhado em plano de ação para ser

executado adequadamente. Portanto, desenvolveram-se as iniciativas de obter reconhecimento a nível nacional em equipamentos para o agro e investir na promoção da marca e produtos, a fim de garantir um reconhecimento da marca dentro do mercado.

Definidos os planos de ações para o alcance dos impactos esperados pela organização, que é uma das quatro perspectivas do *Balance Scorecard*, criou-se também os planos de ações para atingir as metas da “dimensão” clientes, perspectiva essa fundamental para a sobrevivência da empresa.

Quadro 12 - Plano de ações para “fidelizar os clientes”

Objetivo: Fidelizar os clientes.				
Iniciativas	Tarefas	Início	Fim	Responsável
1. Criar benefícios de retorno dos clientes.	1.1 Elaborar um programa de fidelidade, proporcionando descontos em compras e serviços agregados nas próximas compras	01/08/2020	31/12/2021	Depart. Vendas, Depart. Financeiro e Gestores
	1.2 Criar política de bonificação para vendas concretizadas através de indicações de clientes.	01/01/2021	31/12/2021	Depart. Vendas, Depart. Financeiro e Gestores
2. Promover ações estratégicas pós-vendas.	2.1 Contatar clientes após recebimento dos equipamentos, solicitando <i>feedbacks</i> e possíveis melhorias nos dos produtos.	14/03/2020	31/12/2021	Depart. Vendas
	2.2 Cadastrar clientes em sistema específico, com envios automáticos de produtos relevantes e informações interessantes, que possam chamar a atenção dos mesmos para outras compras e proporcionem prazer na observação dos conteúdos.	01/01/2021	31/12/2021	Depart. Vendas
	2.3 Realizar segmentação dos clientes através de bancos de dados, podendo elaborar estratégias específicas de acordo com seu perfil ou frequência de compras.	01/01/2020	31/12/2021	Depart. Vendas e Gestores

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Como observado no plano de ações, fidelizar os clientes exige a aplicação de uma série de etapas e exercícios. Desse modo, elaboraram-se iniciativas e respectivas tarefas com a finalidade de garantir retorno dos clientes e promover ações pós-vendas.

Quadro 13 - Plano de ações para “ampliar área geográfica de atuação”

Objetivo: Ampliar área geográfica de atuação.				
Iniciativas	Tarefas	Início	Fim	Responsável
1. Mapear área geográfica de interesse.	1.1 Identificar revendas de equipamentos bem frequentadas pelo público alvo, na área geográfica de interesse.	01/12/2020	31/12/2025	Depart. Vendas
	1.2 Verificar potenciais concorrentes atuando na áreas geográficas de interesse.	14/03/2020	31/12/2025	Depart. Vendas e Gestores
	1.3 Pesquisar hábitos e características especiais da área em prospecção.	14/03/2025	31/12/2025	Depart. Vendas
	1.4 Identificar necessidades e desejos do produtor nas áreas de interesse.	14/03/2020	31/12/2025	Depart. Vendas e Representantes
	1.5 Pesquisar as principais bacias leiteiras e regiões de atividades pecuárias do País.	14/03/2020	31/12/2025	Depart. Vendas
2. Estabelecer representações comerciais em áreas de interesse.	2.1 Contratar representantes comerciais que atuam nas áreas de interesse.	01/01/2021	31/12/2025	Depart. Financeiro
	2.2 Contratar um trade para vender no Uruguai e Argentina, países que são potenciais criadores de gado.	01/01/2022	31/12/2025	Depart. Financeiro
	2.3 Estabelecer parcerias com lojas físicas de referência das áreas de interesse.	01/01/2021	31/12/2025	Depart. Vendas
	2.4 Participar de feiras e eventos agropecuários com presença de produtores de leite e gado.	01/01/2021	31/12/2025	Depart. Vendas e Gestores
	2.5 Oferecer o produto em áreas demonstrativas de relevância para o público alvo.	01/01/2021	31/12/2025	Depart. Vendas

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

Um dos principais objetivos para aumentar a cartela de clientes da organização é “ampliar a área geográfica de atuação”. Portanto, pode visualizar-se anteriormente, a proposta de algumas ações que visam justamente atender o objetivo destacado. Tarefas como identificar revendas, observar concorrentes, pesquisar áreas potenciais, iniciar parcerias com lojas físicas, entre outros, precisam necessariamente ser executadas.

Quadro 14 - Plano de ações para “diversificar os canais de relacionamento com o cliente”

Objetivo: Diversificar os canais de relacionamento com o cliente.				
Iniciativas	Tarefas	Início	Fim	Responsável
1. Criar ferramentas alternativas de atendimento ao cliente.	1.1 Criar e-mail para envio de confirmações de compra, de emissão de vendas e solicitação de orçamentos.	14/03/2020	20/04/2020	Depart. Vendas
	1.2 Realizar atendimento via <i>chatbots</i> de conversação com respostas automáticas as dúvidas mais frequentes dos clientes.	01/01/2021	31/12/2021	Depart. Vendas
	1.3 Elaborar e enviar SMS informativos com conteúdos específicos aos clientes.	01/01/2020	31/12/2021	Depart. Vendas
2. Desenvolver sistema de retorno aos clientes.	2.1 Criar Sistema de Atendimento ao Cliente, a fim de realizar atendimento personalizado do mesmo.	01/06/2021	31/12/2021	Empresa Especializada
	2.2 Gerar retorno de chamada automático, evitando com que os clientes fiquem em filas de espera.	01/06/2021	31/12/2021	Empresa Especializada

Fonte: elaborado pelo autor (2020)

Outro aspecto importante para aumentar o alcance dos clientes, trata-se da necessidade da diversificação dos canais de relacionamento. Para esse objetivo, desenvolveram-se as iniciativas de criar ferramentas alternativas de atendimento e

desenvolver sistema de retorno aos clientes, e subsequente, referentes ações para execução da empresa.

Quadro 15 - Plano de ações para “aumentar a amplitude e profundidade do portfólio de produtos no agro”

<b>Objetivo:</b> Aumentar a amplitude e a profundidade do portfólio de produtos no agro.				
<b>Iniciativas</b>	<b>Tarefas</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Responsável</b>
1. Aumentar da amplitude do portfólio de produtos do agro.	1.1 Fazer levantamento das principais necessidades dos clientes em relação a tratores.	14/03/2020	31/12/2025	Depart. Vendas
	1.2 Priorizar por necessidades específicas que alcancem amplo mercado.	14/03/2020	31/12/2025	Depart. Vendas
	1.3 Expandir os equipamentos do agro para mais 2 tipos de trato animal (Grãos e Líquidos).	01/06/2021	31/12/2025	A empresa
2. Aumentar a profundidade do portfólio de produtos do agro.	2.1 Criar 10 equipamentos para cada linha de tratores (Gramíneas, grãos e líquidos).	14/03/2021	31/12/2025	Projetista
	2.2 Adicionar mais 2 opções de material aos produtos, podendo o cliente optar por aço, alumínio ou inox.	01/06/2023	31/12/2025	A empresa

**Fonte:** elaborado pelo autor (2020).

Assim como os demais objetivos, aumentar a amplitude e profundidade dos produtos do agro também deve ser considerado. Deste modo, viu-se a necessidade de proporcionar aos clientes maiores opções em equipamentos e mais linhas específicas de produtos e, portanto, propuseram-se inúmeras tarefas (quadro anterior) para atender essa carência.

Outra perspectiva fundamental do BSC (Processos Internos) também necessita da proposição de alguns objetivos para otimizar seus serviços e setores. Desta forma, propuseram-se na sequência, planos de ações para garantir a melhor eficiência e eficácia dos mesmos.

Quadro 16 - Plano de ações para “organizar o processo produtivo”

<b>Objetivo:</b> Organizar o processo produtivo.				
<b>Iniciativas</b>	<b>Tarefas</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Responsável</b>
1. Otimizar o sequenciamento produtivo.	1.1 Propor novo layout organizacional.	01/01/2021	31/12/2021	Setor Produtivo
	1.2 Reposicionar máquinas e equipamentos.	01/01/2021	31/12/2021	Setor Produtivo
	1.3 Executar estudo de nivelamento e balanceamento dos setores.	01/01/2021	31/12/2021	Setor Produtivo
2. Aumentar a eficiência produtiva.	2.1 Introduzir coleta de dados de processamento, com a finalidade e avaliar os índices de produtividade.	01/01/2021	31/12/2025	Setor Produtivo
	2.2 Fazer cronoanálise da linha de produção e dos tempos logísticos internos.	01/01/2021	31/12/2025	Setor Produtivo
	2.3 Realizar checklist diário das máquinas e equipamentos.	01/01/2021	31/12/2025	Setor Produtivo

**Fonte:** elaborado pelo autor (2020).

Inicialmente, como pode ser observado, necessita-se a organização do processo produtivo da empresa. Portanto, propõem-se alterações de *layout*, reposicionamento de máquinas e aplicação de estudos de nivelamento e balanceamento dos processos, como também ações relacionadas à coleta de dados e análise dos processos.

Quadro 17 - Plano de ações para “criar novos canais de comunicação”

<b>Objetivo:</b> Criar novos canais de comunicação.				
<b>Iniciativas</b>	<b>Tarefas</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Responsável</b>
1. Alcançar um maior número de pessoas com a comunicação	1.1 Criar site específico da empresa, com informações e imagens básicas dos produtos.	14/03/2020	02/07/2020	Terceirizado
	1.2 Criar canal no <i>Youtube</i> para divulgar tutoriais e vídeos relacionados aos equipamentos do agro.	13/05/2020	20/05/2020	Depart. Vendas
	1.3 Utilizar <i>Marketplace</i> como meio para vender os produtos para grupos direcionados.	14/03/2020	31/12/2020	Depart. Vendas
2. Atuar nas redes sociais.	2.1 Criar página e perfil no <i>Facebook</i> .	14/03/2020	15/03/2020	Depart. Vendas
	2.2 Criar perfil empresarial do <i>Instagram</i> .	15/03/2020	16/03/2020	Depart. Vendas
	2.3 Elaborar um plano de mídia para o marketing digital da empresa.	01/01/2021	31/12/2020	Depart. Vendas e Gestores
	2.4 Impulsionar os perfis de redes sociais e o site da empresa.	14/03/2020	31/12/2020	Depart. Vendas

**Fonte:** elaborado pelo autor (2020).

Outras ações propostas referem-se à busca pela criação de novos canais de comunicação, onde se propuseram iniciativas e tarefas a fim de aumentar o alcance de pessoas e também atuar nas mais variadas redes sociais. Os responsáveis pelas ações devem atentar detalhadamente para todas essas tarefas, pois se trata um dos principais objetivos para expandir a marca e atingir um elevado número de vendas.



Quadro 18 - Plano de ações para “estabelecer parcerias com lojas agropecuárias e representantes”

<b>Objetivo:</b> Estabelecer parcerias com lojas agropecuárias e representantes.				
<b>Iniciativas</b>	<b>Tarefas</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Responsável</b>
1. Aumentar a penetração e o poder de vendas no mercado do agro.	1.1 Contratar representantes comerciais e vendedores, a fim de alavancar as vendas e atuar em novas regiões.	01/12/2020	31/12/2021	Depart. Vendas e Depart. Financeiro
	1.2 Fechar parcerias com agropecuárias ou comerciantes que já possuem cartela de clientes formadas em ramos paralelos e que possam ser clientes potenciais.	01/12/2020	31/12/2021	Depart. Vendas e Depart. Financeiro
	1.3 Mapear regiões e municípios atendidos pelos parceiros.	01/01/2022	07/01/2022	Depart. Vendas
	1.4 Estipular metas de vendas mensais, a fim de estabilizar os números de vendas do setor.	01/01/2021	31/12/2025	Depart. Vendas e Gestores
2. Projetar ações de <i>merchandising</i> .	2.1 Elaborar um plano de <i>merchandising</i> .	01/12/2020	31/12/2020	Depart. Vendas
	2.2 Criar ações de <i>merchandising</i> nos pontos de vendas que destaquem os produtos e evidenciem o conceito da marca (Gôndolas, fachadas, totens, banners, outros).	01/01/2021	31/12/2025	Depart. Vendas, Depart. Financeiro e Gestores

**Fonte:** elaborado pelo autor (2020).

Outro aspecto levantado e proposto é a necessidade de iniciar parcerias e representações com lojistas ou vendedores potenciais, que já possuem vasta cartela de clientes e áreas de abrangência interessantes para os negócios do agro. Desta maneira, propuseram-se ações para atingir uma maior penetração de mercado e também iniciativas de *merchandising*, buscando destacar a marca e os produtos em pontos estratégicos e, conseqüentemente, aumentar o volume de vendas da empresa.

Quadro 19 - Plano de ações para “adquirir novas máquinas e equipamentos”

<b>Objetivo:</b> Adquirir novas máquinas e equipamentos.				
<b>Iniciativas</b>	<b>Tarefas</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Responsável</b>
1. Levantar necessidades produtivas.	1.1 Fazer orçamento em vários fornecedores.	01/01/2022	20/01/2022	Depart. Compras
	1.2 Comparar opções de orçamentos.	20/01/2022	20/01/2022	Depart. Compras
	1.3 Priorizar as compras a partir dos orçamentos e valores disponíveis para investimento.	20/01/2022	21/01/2022	Depart. Compras e Depart. Financeiro
2. Aumentar capacidade produtiva dos processos.	2.1 Adquirir máquinas e equipamentos novos.	21/01/2022	31/12/2025	Depart. Compras e Depart. Financeiro
	2.3 Receber máquinas e equipamentos adquiridos.	21/01/2022	31/12/2025	Depart. Compras e Setor Produtivo
	2.4 Readequar layout dos processos as novas aquisições.	21/01/2022	31/12/2025	Setor Produtivo

**Fonte:** elaborado pelo autor (2020).

Supondo o sucesso na expansão de mercado e nos volumes de vendas, propuseram-se também ações relacionadas à readequação interna das máquinas e processos. Com o desenvolvimento de novos produtos, necessita-se também a

introdução de novas máquinas e equipamentos mais complexos, que possibilitem a produção de produtos inovadores e com as mais variadas formas ou dimensões.

Quadro 20 - Plano de ações para “exercer modelagem 3D dos produtos”

<b>Objetivo:</b> Exercer modelagem 3D dos produtos.				
<b>Iniciativas</b>	<b>Tarefas</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Responsável</b>
1. Possibilitar a apresentação tridimensional dos produtos.	1.1 Desenvolver projetos tridimensionais dos equipamentos.	14/03/2020	31/12/2025	Projetista
	1.2 Realizar simulações de montagem e resistência dos materiais.	14/03/2020	31/12/2025	Projetista
	1.3 Elaborar projetos específicos para as necessidades dos clientes.	14/03/2020	31/12/2025	Projetista
2. Garantir a qualidade e eficácia	1.1 Executar testes em <i>software</i> , para evitar ou minimizar problemas nos equipamentos.	01/01/2021	31/12/2025	Projetista
	1.2 Analisar antecipadamente e detalhadamente pontos críticos das peças.	01/01/2021	31/12/2025	Projetista

**Fonte:** elaborado pelo autor (2020).

Exercer modelagem 3D dos produtos também é outro objetivo proposto para a organização. A carência por uma apresentação detalhada dos produtos e suas funcionalidades, implica a necessidade da execução de ações que possam atender a esse objetivo. Deste modo, foram elaboradas tarefas, observadas anteriormente, com a finalidade de alcançar o objetivo de desenvolvimento de projetos e simulações.

Quadro 21 - Plano de ações para “ampliar quadro de funcionários”

<b>Objetivo:</b> Ampliar quadro de funcionários.				
<b>Iniciativas</b>	<b>Tarefas</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Responsável</b>
1. Acompanhar o crescimento da organização.	1.1 Contratar novos colaboradores, para aumentar a capacidade produtiva.	01/01/2021	31/12/2025	Depart. Financeiro
	1.2 Atribuir funções e setores específicos para os funcionários.	01/01/2021	31/12/2025	Gestores
	1.3 Introduzir novas atividades ao processo produtivo.	01/01/2021	31/12/2025	Gestores e Setor Produtivo
2. Realizar seleção e recrutamento.	2.2 Divulgar oportunidades de emprego.	01/01/2021	31/12/2025	A empresa
	2.2 Analisar necessidades e candidatos potenciais.	01/01/2021	31/12/2025	Gestores
	2.3 Realizar triagem e testes de desempenho (atenção, concentração, etc.)	01/01/2021	31/12/2025	Gestores

**Fonte:** elaborado pelo autor (2020).

Consequência de ações e resultados anteriores, a fim de acompanhar o crescimento da organização e aumentar o quadro de funcionários, fazem-se necessárias várias ações conjuntas. Nesse contexto, foram atribuídas algumas tarefas para execução, como ações relacionadas à seleção e recrutamento, contratação de novos colaboradores e reorganização de funções e setores.

Quadro 22 - Plano de ações para “estimular gestores e equipe de vendas para treinamentos”

Objetivo: Estimular gestores e equipe de vendas para treinamentos.				
Iniciativas	Tarefas	Início	Fim	Responsável
1. Aprimorar técnicas de planejamento e vendas.	1.1 Disponibilizar treinamentos sobre vendas, marketing e gestão empresarial.	01/01/2021	31/12/2025	Gestores
	1.2 Capacitar equipe de vendas para a utilização de técnicas específicas de negociação.	01/01/2021	31/12/2025	Depart. Vendas
	1.3 Capacitar gestores a analisar as melhores estratégias a serem tomadas.	01/01/2021	31/12/2025	Gestores
2. Integrar metodologias comprovadas de gerenciamento e comercialização dos produtos.	2.1 Participar de cursos, palestras e <i>workshops</i> que proporcionam maior experiência e profissionalização das atividades.	01/01/2021	31/12/2025	A empresa
	2.2 Realizar dinâmicas e atividades práticas de reflexão e tomadas de decisões.	01/01/2021	31/12/2025	A empresa
	2.3 Fazer <i>benchmarking</i> de empresas que são referência do segmento do agro.	01/01/2021	31/12/2025	A empresa

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Do mesmo modo, realizar ações para estimular gestores e equipes de vendas a ampliar os conhecimentos também necessitou de proposições. Assim, elaboraram-se iniciativas de aprimoramento das técnicas e de integração de metodologias que possam servir de referência para a organização. Ações como disponibilização de treinamentos de vendas, marketing e gestão, treinamentos de tomadas de decisões, participação em palestras, cursos ou oficinas, entre outros, precisam necessariamente de atenção especial.

Quadro 23 - Plano de ações para “avaliar continuamente o desempenho das equipes”

Objetivo: Avaliar continuamente o desempenho das equipes.				
Iniciativas	Tarefas	Início	Fim	Responsável
1. Análisar eficiência dos colaboradores.	1.1 Efetuar auditoria interna dos processos em geral.	01/01/2021	31/12/2025	Gestores
	1.2 Avaliar resultados individuais semestralmente.	01/01/2021	31/12/2025	Gestores
	1.3 Inspeccionar setores e índices de vendas.	01/01/2021	31/12/2025	Setor Produtivo e Depart. Vendas
2. Implementar um sistema de avaliação de desempenho.	2.1 Elaborar metas de eficiência para cada função.	01/01/2021	31/12/2025	Gestores
	2.2 Criar planilha de controle de acompanhamento "estipulado x realizado"	01/02/2021	31/12/2025	A empresa
	2.3 Relatar <i>feedbacks</i> mensais para cada colaborador, sob análise da planilha de controle "estipulado x realizado".	01/03/2021	31/12/2025	Gestores
	2.4 Realizar avaliação de clima organizacional.	01/01/2021	31/12/2025	Colaboradores

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Desenvolveu-se também um plano de ações para avaliar continuamente o desempenho das equipes e colaboradores. Assim, propuseram-se iniciativas para análise de eficiência e também de implementação de um sistema de

acompanhamento, de modo que os gestores possam observar e avaliar os rendimentos de seus funcionários.

**Quadro 24 - Plano de ações para “capacitar os colaboradores da produção”**

<b>Objetivo:</b> Capacitar os colaboradores da produção.				
<b>Iniciativas</b>	<b>Tarefas</b>	<b>Início</b>	<b>Fim</b>	<b>Responsável</b>
1. Propor ações de aprimoramento das habilidades dos colaboradores.	1.1 Promover treinamentos comportamentais para os colaboradores da produção.	01/01/2021	31/12/2025	A empresa
	1.2 Promover cursos técnicos de solda aos funcionários.	01/01/2021	31/12/2025	A empresa
	1.3 Realizar atividades conjuntas entre os setores, a fim de aumentar a harmonia dos mesmos.	01/01/2021	31/12/2025	A empresa
2. Melhorar o conhecimento técnico dos colaboradores.	2.1 Promover aulas de aprendizagem específica sobre conceitos da indústria.	01/01/2021	31/12/2025	A empresa
	2.2 Participar de palestras e eventos relacionados ao setor.	01/01/2021	31/12/2025	A empresa
	2.3 Oportunizar colaboradores a realizar visitas técnicas aos clientes, com a finalidade de observar a utilização dos equipamentos produzidos na prática.	01/01/2021	31/12/2025	A empresa

**Fonte:** elaborado pelo autor (2020).

E por fim, também com o intuito de aprimorar os processos produtivos e melhorar a capacitação dos colaboradores fabris, propuseram-se algumas iniciativas e inúmeras tarefas para atender o objetivo pré-estabelecido. Com a execução dos mesmos, busca-se elevar o nível de habilidades dos colaboradores e proporcionar novos conhecimentos técnicos aos mesmos.

A aplicação e execução desses planos de ações estratégicos propõem-se para até cinco anos, de modo que possam ser reavaliados constantemente, havendo necessidade. Vale ressaltar, que algumas ações já estão em pleno desenvolvimento. Portanto, espera-se que, com a execução dessas iniciativas, a organização alvo do estudo consiga alcançar as metas de seus objetivos.

#### **4.5.1 Resultados Oriundos do Planejamento Estratégico em Desenvolvimento**

Como a busca da expansão para um novo mercado de atuação desenvolve-se desde o início do ano de 2020, em paralelo com o andamento do trabalho (como já mencionado anteriormente), várias ações já foram executadas na organização e muitos são os frutos deste planejamento estratégico.

Conforme apresentado, os cenários do segmento de eventos não são nada animadores e, por isso, através de pesquisas e estudos realizados em conjunto entre o acadêmico (colaborador da empresa) e os gestores, vários equipamentos

para o ramo do agro já foram criados, manufaturados e estão sendo comercializados, a fim de atender as necessidades de agricultores e pecuaristas.

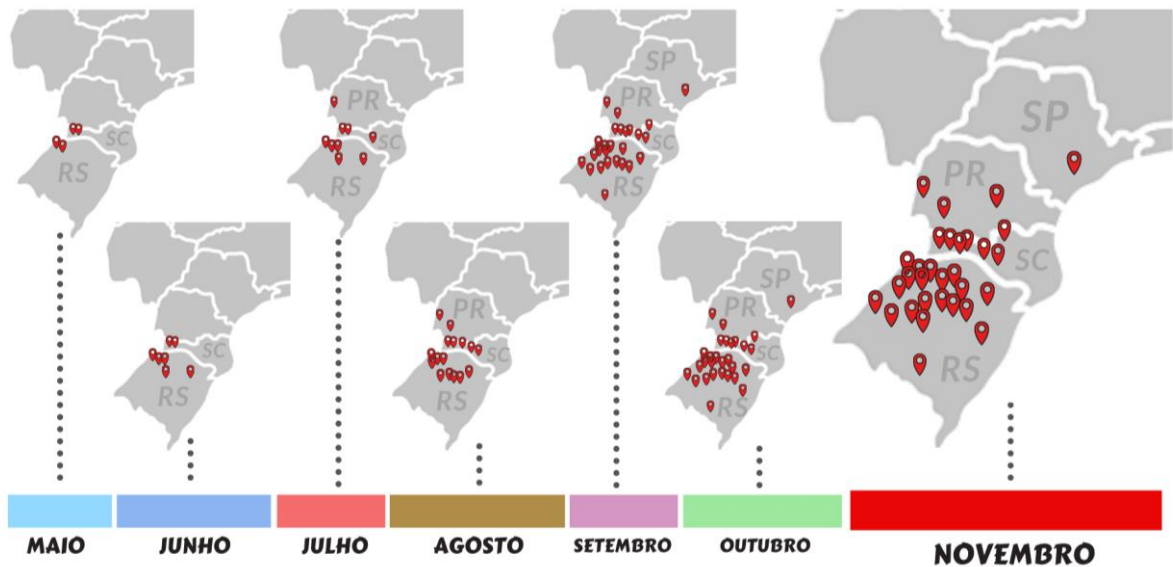
Figura 17 - Equipamentos tratadores desenvolvidos para o ramo do agro



**Fonte:** elaborado pelo autor (2020)

São equipamentos que visam reduzir os desperdícios do trato de pré-secados, feno ou gramíneas em geral, conservar os alimentos, garantir uma maior praticidade do trato e principalmente, aumentar a lucratividade da propriedade. Com um portfólio “base” de produtos já elaborados, através do planejamento estratégico com foco em expansão de mercado aplicado na organização, uma grande área de atuação já foi alcançada, o que pode ser visualizado na Figura 18 a seguir.

Figura 18 - Área de atuação da Rural Santa Clara no ramo do agro

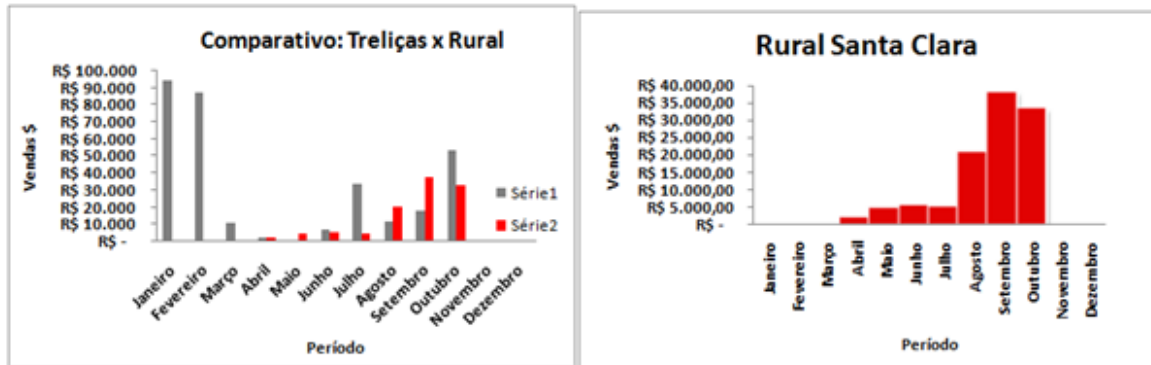


Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Os resultados, conforme observa-se, podem ser considerados excelentes, pois a expectativa inicial era atingir as regiões próximas ao município em que a empresa está situada. Porém, já logo no início do desenvolvimento da expansão do portfólio de produtos para o setor do agro, o novo segmento de atuação alcançou proporções inesperadas e hoje já atinge os Estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná e até São Paulo, contendo uma cartela de clientes significativa e atuante em mais de 40 municípios.

Somando-se a esses resultados expressivos já citados, elaborou-se também um gráfico comparativo, onde estão representados em valores os números de vendas de 2020 dos dois segmentos da empresa. Separadamente e de forma mais detalhada, elaborou-se também um demonstrativo somente do ramo do agro em que podem ser observados os números já alcançados até o atual momento e também o crescimento acelerado que o mesmo obteve.

Figura 19 - Resultados financeiros da expansão de mercado em andamento



Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Enfim, pode-se observar que os resultados já demonstrados até o atual momento realmente são muito satisfatórios, reflexos da elaboração de um planejamento estratégico bem estruturado. Cabe também uma breve análise do avanço das vendas e das áreas de atuação, o que tende a continuar em um crescimento significativo e refletir em resultados ainda mais expressivos para a organização.

## CONCLUSÃO

Com a conclusão deste trabalho, fica aqui a gratidão e agradecimento pela oportunidade concedida para a realização deste estudo na empresa em questão. Além disso, ressalta-se também a aprendizagem e experiência adquirida durante o desenvolvimento do planejamento estratégico, onde os conceitos teóricos foram transformados em ações práticas.

Dessa forma, conforme observada a necessidade da empresa objeto do estudo em reposicionar-se em um novo segmento de atuação, viu-se a oportunidade de expandir seus negócios para o ramo do agro e, deste modo, introduzir uma nova fonte de renda. A partir disso, presumiu-se que com o desenvolvimento de um planejamento estratégico focado na expansão do mercado, a organização pudesse alcançar um novo segmento de atuação e novas fontes de lucratividade.

Com a finalidade de atingir o primeiro objetivo específico, foram observados os cenários e tendências atualmente encontrados no mercado, analisando seus agentes influenciadores e também os impactos desses fatores sobre os negócios da empresa. Na sequência foi possível identificar os diferenciais (pontos fortes) da organização frente a seus concorrentes e também seus problemas ambientais internos (pontos fracos).

Posteriormente, após a identificação dos fatores ambientais atuantes sobre os negócios da empresa, realizou-se uma aprofundada pesquisa bibliográfica sobre os principais conceitos estratégicos e suas ferramentas de aplicação. Portanto, foram destacadas a aplicação da Matriz de Porter, Matriz BCG e *Balanced Scorecard* para a elaboração e definição dos objetivos estratégicos da organização.

Para atender o terceiro objetivo específico, foram elaborados e propostos os referenciais estratégicos do ramo do agro. Deste modo, definiram-se os princípios básicos da organização, o conceito de negócio realizado pela mesma e ainda a visão e missão organizacional, fatores esses que devem servir como base para as ações gerenciais e estratégicas dos próximos cinco anos.

Com a finalidade de atender o quarto objetivo específico, desenvolveu-se um painel de controle contendo indicadores e metas para acompanhamento e um plano de ações para cada objetivo observado nas quatro perspectivas do BSC. Assim,



foram elaboradas várias iniciativas e tarefas para serem executadas pela organização e seus colaboradores, almejando alcançar os melhores resultados na expansão do seu portfólio de produtos.

Portanto, através de todos os estudos e ações realizadas para o alcance da “diversificação do portfólio de produtos para um novo mercado de atuação”, pode-se concluir que os resultados, mesmo que na fase preliminar do plano, já se mostram satisfatórios e os reflexos desse desenvolvimento permitem outra perspectiva para a empresa. Resultados esse que, já podem ser observados atualmente na organização, pois contribuem com a estabilidade econômica e fonte alternativa de renda para os períodos ociosos e de baixas do segmento de eventos.

Diante disso, denota-se a relevância do desenvolvimento e aplicação de ferramentas do planejamento estratégico para o alcance do sucesso das empresas. Desta maneira, fica a sugestão para trabalhos futuros, a oportunidade de realizar estudos sobre a introdução de novos tipos de materiais aos produtos, da viabilidade de inclusão tecnológica aos equipamentos (automação) e também a possibilidade de entrada em novos mercados.

Enfim, finaliza-se esse trabalho com uma grande aprendizagem adquirida e com sentimento de dever cumprido, pois os resultados alcançados até então foram satisfatórios. Portanto, verifica-se a importância que a aplicação de um planejamento estratégico traz para os negócios das empresas e o quanto as aplicações de ferramentas estratégicas impactam nos resultados das mesmas.

## REFERÊNCIAS

ANDERSEN, Torben Juul. **Gestão estratégica: uma introdução**. Tradução de Ariovaldo Griese. *E-book*. São Paulo: Saraiva, 2014. Disponível em: < <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502621978/cfi/101!/4/4@0.00:57.3> >. Acesso em: 29 jun. 2020.

ANDRADE, Arnaldo Rosa De. **Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ANDREUZZA, M. **Planejamento Estratégico**. Sagres Política e Gestão Estratégica Aplicadas, Paraná, 2012. Disponível em: < <http://www.madeira.ufpr.br/disciplinasgarzel/12.pdf> >. Acesso em: 17 mai. 2020.

ARAÚJO, J. C.; et al. **Análise de SWOT: uma ferramenta na criação de uma estratégia empresarial**. *In: V ENCONTRO CIENTÍFICO E SIMPÓSIO DE EDUCAÇÃO UNISALESIANO*, 2015, Lins. **Anais...** São Paulo: Unisalesiano, 2015. p.3-13.

As novas e principais tendências para o setor agrícola. **Geo Agri**, 2018. Disponível em: < <https://www.geoagri.com.br/blog/agricultura-de-precisao/as-novas-e-principais-tendencias-para-o-setor-agricola> > Acesso em: 15 de out. 2020.

AZEVEDO, M. C.; COSTA, H. G. Métodos para avaliação da postura estratégica. **Caderno de pesquisa em administração**, São Paulo, v.8, n. 2, p. 1-18, abril/junho, 2001.

AZZONI, Alessandro. Alta do dólar traz oportunidades e riscos para o agronegócio. **Canal Agro**, 2020. Disponível em: < <https://summitagro.estadao.com.br/comercio-exterior/alta-dolar-oportunidades-riscos-agronegocio/> > Acesso em: 20 de set. 2020.

BACK, Lucas.; DUTRA, Ademar.; CASAGRANDE, Jacir Leonir. **Estruturação do Balanced Scorecard (BSC) para uma empresa do segmento varejista, com foco na avaliação do desempenho da ação estratégica de marketing promocional**. 12º ed. Porto Alegre: ConTexto, 2012.

BARBOSA, J.D.; TEIXEIRA, R. M. Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, nº 3, p. 31-42, julho/setembro, 2003.

BRUGNOLO, M.F.; LUDOVICO, N. **Gestão estratégica de negócios**. *E-book*. São Paulo: Saraiva, 2018. Disponível em: < <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547233143/cfi/2!/4/4@0.00:19.0> >. Acesso em: 13 mar. 2020.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: da intenção aos resultados**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2020.

COSTA, Eliezer Arantes Da. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

CRUZ, Tadeu. **Manual de planejamento estratégico: ferramentas para desenvolver, executar e aplicar**. *E-book*. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: < <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597013023/cfi/6/10!/4/2@0:0> >. Acesso em: 14 mai. 2020.

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

FERNANDES, I. et al. **Planejamento Estratégico: Análise SWOT**. Três Lagoas-MS, 2013. Disponível em: < [http://www.aems.com.br/conexao/edicaoatual/Sumario-2/downloads/2013/3/1%20\(81\).pdf](http://www.aems.com.br/conexao/edicaoatual/Sumario-2/downloads/2013/3/1%20(81).pdf) >. Acesso em: 21 mai. 2020.

GAZZELLI, A. M.; XARÃO, J. C. **Planejamento estratégico**. *E-book*. Porto Alegre: SAGAH, 2019. Disponível em: < <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595026360/cfi/0!/4/2@100:0.00> > Acesso em: 04 jun. 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IGARASHI, C. et al. Mapa estratégico e painel de desempenho: um estudo numa empresa da grande Florianópolis. **Enfoque: reflexão contábil**, Paraná, vol. 27, n. 2, p. 9-20, maio/agosto, 2008. Disponível em: < <https://doi.org/10.4025/enfoque.v27i2.7276> >. Acesso em: 16 jun. 2020.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Kaplan e Norton na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KUAZAKI, Edmir. **Planejamento estratégico**. *E-book*. São Paulo: Cengage, 2016. Disponível em: < <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522122523/cfi/1!/4/4@0.00:59.1> >. Acesso em: 14 mai. 2020.

KUYVEN, Arlete. **Planejamento estratégico em pequenas empresas**. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSM, Santa Maria, 2004.

LIMA, Alcileide André Araújo. **Planejamento estratégico da norte frio refrigeração automotiva**. 2018. Monografia (Graduação em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Departamento de Ciências Administrativas. Natal, RN, 2018.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARQUES, Marcus. Mudança Organizacional - Adequando-se às exigências do mercado. **Marcus Marques**, 2016. Disponível em: <<http://marcusmarques.com.br/estrategias-de-negocio/mudanca-organizacional-adequando-exigencias-mercado/>>. Acesso em: 13 Nov. 2020.

MARTINS, Alessandra Madeira De Biase. **O Balanced Scorecard com estudo de caso na empresa Brasil Telecom S/A**. 2005. Monografia (Conclusão do Curso de Publicidade e Propaganda) – Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas (FASA), Centro Universitário de Brasília (UniCEUB), 2005. Disponível em: <<https://repositorio.uniceub.br> > . Acesso em: 19 mai. 2020.

MENDES, Jorge Miguel Heleno. **Balanced Scorecard e Painel de Indicadores: implementação numa entidade pública do setor dos transportes**. Coimbra, 2013. Disponível em: <[https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/24634/2/Jorge\\_Mendes\\_2008008615\\_rel.pdf](https://estudogeral.uc.pt/bitstream/10316/24634/2/Jorge_Mendes_2008008615_rel.pdf)> . Acesso em: 16 jun. 2020.

MÜLLER, Cláudio José. **Planejamento Estratégico, Indicadores e Processos: Uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, 2014.

O impacto da pandemia de corona vírus nos pequenos negócios. **SEBRAE**, 2020. Disponível em: <[https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Impacto-do-coronav%C3%ADrus-nas-MPE-2%C2%AAedicao\\_geral-v4-1.pdf](https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Impacto-do-coronav%C3%ADrus-nas-MPE-2%C2%AAedicao_geral-v4-1.pdf)> Acesso em: 20 de jun. 2020.

OLIVEIRA, Djalma De Pinho Rebouças De. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.

PARSONS, Talcott. **O sistema das sociedades modernas**. São Paulo: Pioneira, 1974, p. 44-47.

Pecuária: produção do Brasil deve crescer 10% em 2020. **Notícias Agrícolas**, 2020. Disponível em: <<https://www.noticiasagricolas.com.br/noticias/boi/269029-pecuaria-producao-do-brasil-deve-crescer-10-em-2020.html#.X658ud5Kjcc>>. Acesso em: 13 Nov. 2020.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2ª ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SCHMITT, Iago Ramon. **Planejamento Estratégico para a empresa Point Calçados e Esportes**. 2015. Monografia (Conclusão do Curso de Bacharelado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Departamento de Ciências da Administração, 2015. Disponível em: <

<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/166999/TC%20%20Iago%20Ramon%20Schmitt.pdf?sequence=1&isAllowed=y> >. Acesso em: 15 Jun. 2020.

SCRAMIM, F.C.L.; BATALHA, M.O. **Planejamento estratégico em pequena indústria: metodologia, aplicação e resultados.** In: XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 1997, Gramado. Anais. Gramado: Enegep, 1997. P. 1-2.

TAJRA, Sanmya Feitosa. **Gestão estratégica na saúde: reflexões e práticas para uma administração voltada para a excelência.** São Paulo: látria, 2006.

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

Tecnologia pecuária: você conhece as últimas tendências do setor?. **Gestão Agropecuária**, 2018. Disponível em: <  
<https://gestaoagropecuaria.com.br/2018/08/24/tecnologia-pecuaria/> > Acesso em: 12 de set. 2020.

TEIXEIRA, Lucas Borges. Com coronavírus, setor de eventos congela e pode ter pior ano em 2 décadas. **UOL**, 2020. Disponível em: <  
<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/04/06/eventos-coronavirus-colapso.htm> > Acesso em: 12 de set. 2020.

TORRES, Maria Candida; TORRES, Alexandre Pavan. **Balanced scorecard.** Rio de Janeiro: FGV, 2014.