

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**CAMILA MATOS CARLOS**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: A ELABORAÇÃO DE UM MODELO  
ESTRATÉGICO PARA UMA CONCESSIONÁRIA DE MÁQUINAS AGRÍCOLAS  
LOCALIZADA EM ARARANGUÁ-SC**

**CRICIÚMA**

**2018**

**CAMILA MATOS CARLOS**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: A ELABORAÇÃO DE UM MODELO  
ESTRATÉGICO PARA UMA CONCESSIONÁRIA DE MÁQUINAS AGRÍCOLAS  
LOCALIZADA EM ARARANGUÁ-SC**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado para obtenção do grau de bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Realdo de Oliveira da Silva

**CRICIÚMA**

**2018**

**CAMILA MATOS CARLOS**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: A ELABORAÇÃO DE UM MODELO  
ESTRATÉGICO PARA UMA CONCESSIONÁRIA DE MÁQUINAS AGRÍCOLAS  
LOCALIZADA EM ARARANGUÁ-SC**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do grau de bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 09 de julho de 2018.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Realdo de Oliveira da Silva - Especialista - (UNESC) - Orientador

---

Prof. Ana Paula Silva dos Santos - Mestre - (UNESC) - Examinadora

---

Prof. Alex Sander Bristot - Especialista - (UNESC) - Examinador

**Dedico aos meus pais Joelson Carlos e Clair  
Pereira Matos Carlos, e ao meu namorado,  
Yuri Estevam Cristiano.**

## **AGRADECIMENTOS**

Ao longo destes quatro anos e meio de vida acadêmica, contei com o apoio e a colaboração de muitas pessoas. Cada familiar, amigos (as), colegas e professores, que me apoiaram durante o curso têm minha gratidão por sua contribuição. Entretanto, gostaria de agradecer, a alguns, de forma especial:

Primeiramente a Deus, sem o qual nada seria possível.

Aos meus pais Joelson Carlos e Clair P. Matos Carlos, e ao meu namorado Yuri Estevam Cristiano, que sempre me incentivaram, apoiaram e ajudaram nos momentos mais difíceis que passei durante o curso.

A todos os meus amigos e colegas, com vocês as aulas se tornavam menos cansativas.

Ao meu orientador Professor Realdo de Oliveira da Silva, por suas observações e sua dedicação durante a realização do trabalho.

A todos que, direta ou indiretamente, fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigada.

**“O planejamento é um instrumento para raciocinar agora sobre os trabalhos e ações que serão necessários hoje para merecermos um futuro. O produto final do planejamento não é a informação: é sempre o trabalho”**

**Peter Drucker**



## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: A ELABORAÇÃO DE UM MODELO ESTRATÉGICO PARA UMA CONCESSIONÁRIA DE MÁQUINAS AGRÍCOLAS LOCALIZADA EM ARARANGUÁ-SC

Camila Matos Carlos<sup>1</sup>

Realdo de Oliveira da Silva<sup>2</sup>

**RESUMO:** As empresas precisam estar preparadas para enfrentar as constantes transformações organizacionais, e logo, melhorar sua posição competitiva no mercado. Neste contexto, surge a necessidade de elaborar um planejamento estratégico, pois é através do planejamento que a entidade pode analisar o ambiente externo e interno da organização, identificando suas oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos, e com isso cumprir a sua missão e chegar na visão desejada. O objetivo desta pesquisa é propor um modelo de planejamento estratégico como ferramenta para a tomada de decisão em uma concessionária de máquinas agrícolas, localizada em Araranguá - SC. A metodologia utilizada para a elaboração da pesquisa foi estudo de caso, caracterizado como qualitativa, descritiva e documental. Os dados para a execução do estudo de caso foram obtidos através de entrevistas informais com a gerente da organização, desta forma foi possível coletar informações importantes sobre a empresa XY para a elaboração da análise organizacional, ambiente e constituição das estratégias. Os resultados encontrados na pesquisa apontam que é necessário, para a elaboração do planejamento estratégico, fazer as análises organizacionais, as análises de ambiente, constituição das estratégias e os planos de ações, pois com estas análises torna-se mais fácil para a organização traçar suas metas e estratégias.

**PALAVRAS-CHAVE:** Planejamento estratégico. Gestão. Tomada de decisão.

**ÁREA TEMÁTICA:** Contabilidade Gerencial

### 1 INTRODUÇÃO

A estratégia tem sua origem nos campos militares, ali os generais usavam-nas nos campos de batalhas, para fazer frente aos seus adversários. Com o passar do tempo e com a evolução do termo estratégia, hoje ela é utilizada no âmbito empresarial, na forma de plano estratégico (MCNEILLY, 2005). No decorrer dos tempos, o planejamento estratégico veio se destacando na área administrativa das entidades (ANDRADE, 2012).

Os gestores estão encontrando dificuldade para manter a continuidade das organizações, pois o mercado está cada vez mais competitivo. Desta forma, para enfrentar essas dificuldades, a organização deve obter um planejamento estratégico bem elaborado e pô-lo em prática (MUNDSTOCK, 2008).

---

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

<sup>2</sup> Especialista, UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.



O planejamento estratégico é visto entre as entidades, como uma ferramenta de gestão, que veio para ajudar na estrutura do modo de organizar os pontos fortes e fracos da entidade. O planejamento visa preparar a organização para o futuro. Por este motivo é utilizado na tomada de decisão, elaboração de metas e ações para que a empresa possa alcançar seus objetivos futuramente (MÜLLER, 2014).

A partir deste contexto, a questão problema é ressaltar a importância da implantação do planejamento estratégico nas entidades como ferramenta para tomada de decisão. Um planejamento bem elaborado proporciona à empresa uma estabilidade conforme o princípio da continuidade.

O objetivo geral deste trabalho é propor um modelo de planejamento estratégico como ferramenta para a tomada de decisão em uma concessionária de máquinas agrícolas, localizada em Araranguá - SC. A pesquisa tem como objetivos específicos: (i) Realizar as análises de ambiente na empresa XY; (ii) Elaborar estratégias de atuação para XY; (iii) Apresentar modelo de plano de ação.

Com a presente pesquisa, pretende-se contribuir para com as empresas que não possuem um planejamento estratégico implantado, de forma que fique clara a importância de se ter um planejamento, visto que fica evidente que uma organização, de pequeno ou grande porte, sem um planejamento terá problemas diante de seus concorrentes, podendo chegar à falência (UOL, 2012).

Após a seção introdutória, este estudo está organizado de acordo com as seguintes etapas: fundamentação teórica, procedimentos metodológicos e análises e discussão dos resultados empíricos. A fundamentação teórica reúne a revisão da literatura com estudos teóricos e empíricos acerca do planejamento estratégico, cuja ênfase é apresentar o planejamento estratégico como ferramenta para a tomada de decisão na organização. Em seguida, apresentam-se os procedimentos metodológicos como o método, a abordagem, os objetivos, a estratégia e as técnicas de pesquisa. Posteriormente, são discutidos os resultados. Finalmente, são apresentadas as considerações finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO**

### **2.1 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL**

Estratégia empresarial é a maneira como a empresa pretende alcançar os objetivos almejados na Administração Estratégica. Uma definição adequada seria a rota utilizada pela empresa, bem como a coordenação dos recursos organizacionais para a continuação da empresa no mercado. Muitas organizações nascem e crescem de forma desordenada, podendo até se manterem por um determinado período no mercado. Mas, em uma época de tantas mudanças nos aspectos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos, em um mercado competitivo, sobreviver com resultados diferenciados, exige muita organização, controle e inovação (SEBRAE, 2017).

Portanto, a estratégia empresarial é importante, pois por meio dela as organizações estarão preparadas para as incertezas do mercado. Nesse processo, o planejamento estratégico se destaca como uma ferramenta fundamental para a tomada de decisão. Os gestores estão se adequando para a utilização do planejamento estratégico, para que as entidades possam mudar suas estratégias à medida que percebem que seus planejamentos não estão adequados com os



resultados apresentados (GAFURI; ROJO; MIURA, 2017). Diante disso, será preciso traçar as estratégias para atuação no mercado de forma competitiva, buscando os melhores resultados.

Silva (2000 apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2017) afirma que a estratégia tem um conjunto de cinco conceitos como mostra o Quadro 1.

Quadro 1 – Conceito de estratégia

<b>Conjunto de Estratégia</b>
A estratégia é um plano que indica uma direção, um guia ou um curso de ação para o futuro;
A estratégia é um padrão que é uma função da consistência em comportamento ao longo do tempo;
A estratégia é uma posição ou localização de determinados produtos em determinados mercados;
A estratégia é uma perspectiva, ou seja, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas;
A estratégia é uma manobra específica para enganar um concorrente.

Fonte: Adaptado de Silva (2000 apud MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2017).

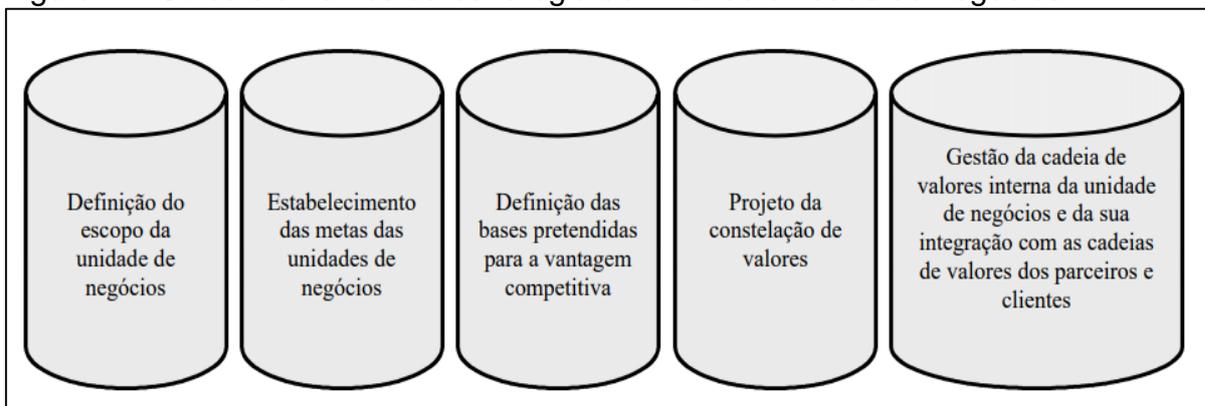
A estrutura e a cultura de uma organização têm influência significativa no planejamento, pois, para que uma estratégia seja bem-sucedida a organização terá que alinhar sua estrutura e cultura organizacional (NEIS; PEREIRA; MACCARI, 2017).

Silva (2017) classifica a estratégia a partir de pontos de vista distintos, em um, está definida como estratégia mecânica e no outro, estratégia artesanal. A estratégia mecânica é realizada dentro das entidades por pessoas especializadas e formadas para aplicar a estratégia dentro do ambiente em que estão atuando. Já a estratégia artesanal, é realizada por aquelas pessoas que não possuem especialização, mas que possuem habilidades e dominam os detalhes em sua área de atuação. Outra classificação é apresentada por Pinto et al. (2016), que é a estratégia complementar, os autores afirmam que ela ajuda na gestão das empresas, facilitando o processo de formulação das ações mais adequadas para assim destacar no mercado.

## 2.2 ESTRATÉGIA AO NÍVEL DE UNIDADE DE NEGÓCIOS

A estratégia ao nível de unidade de negócios refere-se à definição e elaboração das vantagens que a entidade possui diante da concorrência, desta forma, ela traça o comportamento adotado pela empresa diante da situação em que encontra a concorrência (ANDRADE, 2012). A Figura 1 traz os cinco elementos da estratégia do nível de unidade de negócios.

Figura 1 – Cinco elementos da estratégia do nível de unidade de negócios



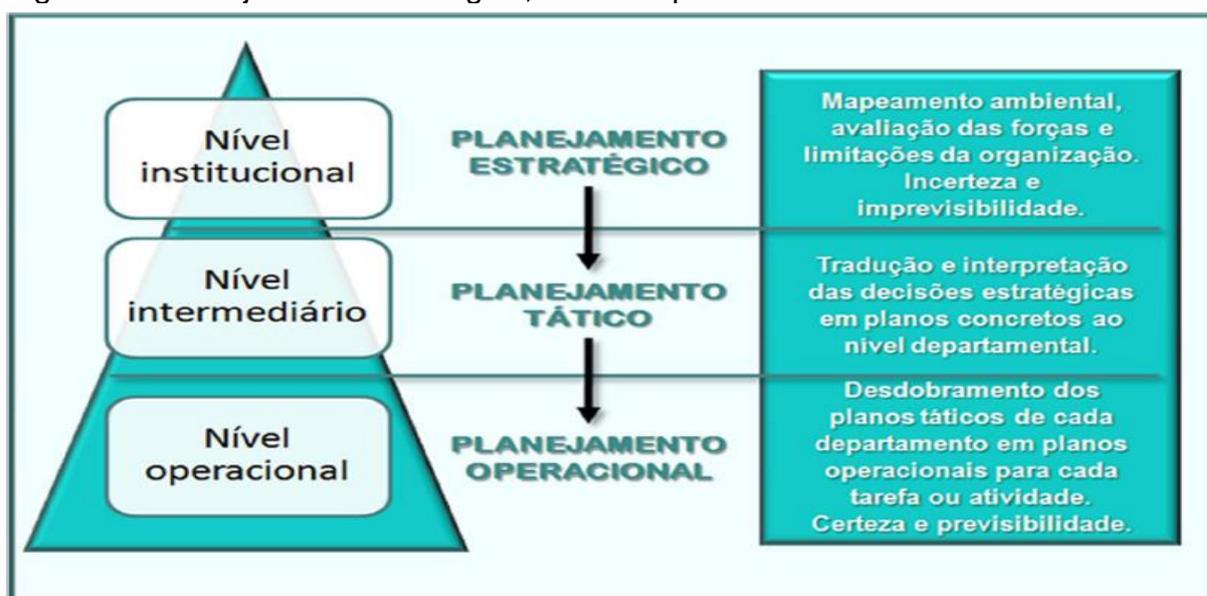
Fonte: Adaptado de Camargo e Dias (2003, p. 33).

A Figura 1 demonstra os cinco elementos que a estratégia do nível de unidade de negócios deve possuir, por meio desses elementos pode-se observar que a entidade deve definir o seu local de atuação, suas metas, adquirindo vantagens para seu nicho de mercado.

### 2.3 TIPOS DE ESTRATÉGIAS

Definir as estratégias da organização e colocá-las em práticas, geralmente, é uma tarefa bastante complicada. A entidade deve estar sempre atenta às mudanças ocorridas, seja dentro ou fora da organização, pois isso poderá interferir nos seus objetivos. Diante deste cenário, podemos afirmar que o planejamento estratégico é estabelecido conforme o nível hierárquico da entidade, e se divide em três tipos: estratégico, tático e operacional (COLTRO; PAZZINI, 2016). Na Figura 2 pode-se observar tal divisão.

Figura 2 – Planejamento estratégico, tático e operacional



Fonte: Adaptado de Coltro e Pazzini (2016, p. 05).



Na Figura 2 é possível visualizar a divisão do planejamento, que resumidamente, significa a parte do planejamento estratégico é onde é elaborada uma análise geral da empresa, no planejamento tático a organização irá definir as principais ações a seguir, e no planejamento operacional a entidade vai colocar em prática a estratégia tomada, utilizando de metas específicas, obtendo resultados imediatos.

## 2.4 ETAPAS DE ELABORAÇÃO

A elaboração do planejamento estratégico é formada por cinco etapas a saber: (1) Execução de uma análise do ambiente; (2) Estabelecimento de uma diretriz organizacional; (3) Formulação de uma estratégia organizacional; (4) Implementação da estratégia organizacional e (5) Controle estratégico (GOMES et al., 2017).

### 2.4.1 Etapa 01 - Execução de uma análise do ambiente

Nessa primeira etapa, a entidade deve fazer um levantamento de dados para analisar o seu ambiente interno e externo, a fim de alcançar seu objetivo, pois é nesses ambientes que a empresa encontrará seus pontos negativos e positivos diante da concorrência. Desta forma, os gestores poderão traçar a melhor estratégia para enfraquecer seus pontos negativos e fortalecer os positivos, para longo e curto prazo (MÜLLER; 2014).

Na análise de ambiente é elaborada uma matriz *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats* (SWOT), onde é executada uma análise da organização em todos os departamentos, internos e externos. Depois, as informações que foram encontradas na empresa são cruzadas e um quadro com os resultados é elaborado, contendo as fraquezas, forças, ameaças e oportunidades (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

### 2.4.2 Etapa 02 - Estabelecimento de uma diretriz organizacional

Na segunda etapa é definida a diretriz organizacional, onde são usados quatro indicadores de direção: (1) Missão - é a intenção da entidade, o motivo da sua existência; (2) Objetivos - é a meta para chegar ao objetivo desejado; (3) Visão - significa o que a empresa quer ser, onde pretende chegar; e (4) Valores - são o que a organização expressa para seus clientes (ALDAY, 2017).

### 2.4.3 Etapa 03 - Formulação de uma estratégia organizacional

Com a identificação dos pontos positivos e negativos e a o estabelecimento da missão, objetivos, visão e valores pode-se prosseguir para a terceira parte, onde depois dos gestores elaborarem a análise de ambiente e a diretriz organizacional, é traçada a formulação da estratégia, desta forma, projetam-se as ações que ao final contribuem para o alcance do objetivo esperado (GOMES et al.; 2017).

A formulação da estratégia organizacional é a terceira etapa do processo, é nessa etapa que são planejadas e selecionadas as estratégias que levam a realização dos seus objetivos organizacionais. Assim que o ambiente for analisado e a diretriz



organizacional estipulada, a administração pode traçar cursos alternativos de ação para assegurar o sucesso da organização. (ALDAY, 2017).

#### 2.4.4 Etapa 04 - Implementação da estratégia organizacional

Nesta quarta etapa é colocada em prática a implantação da estratégia organizacional. É importante que a implementação seja efetiva na organização para que a estratégia seja benéfica, ou seja, sem a implementação efetiva da estratégia organizacional, a entidade não conseguirá benefícios com as estratégias traçadas (OLIVEIRA; ROSS; ALTIMEYER, 2005).

Para Alday (2017) todas as etapas são importantes, pois uma depende da outra, ou seja, para que a etapa seja benéfica é necessário que tenham sido colocadas em prática as ações anteriores.

#### 2.4.5 Etapa 05 - Controle estratégico

O controle estratégico serve para monitorar, avaliar o processo da administração estratégica e verificar se o funcionamento está compatível com o esperado, ou seja, pretende dar segurança aos gestores informando-os se as estratégias definidas estão dando retorno ou não. Quando ocorrem casos em que as estratégias definidas não estão dando retorno, deve-se revisar o planejamento, identificar o erro e corrigí-lo (OLIVEIRA; ROSS; ALTIMEYER, 2005).

O controle estratégico, mais conhecido como plano de ação, é a elaboração das estratégias operacionais para atingir o objetivo que foi proposto na elaboração do planejamento da empresa (MULLER, 2014).

### 2.5 VANTAGENS E LIMITAÇÕES

As contribuições que o planejamento estratégico traz para a entidade resultam em vantagens como: conhecimento do caminho a percorrer; melhor relação com clientes e fornecedores; permite verificar a capacitação dos envolvidos com a entidade; entendimento sobre a organização, sua concorrência e clima organizacional (REZENDE, 2003).

A implantação do planejamento estratégico na empresa ajuda a desenvolver entre os participantes a responsabilidade com o empreendimento, desta forma ajuda no clima organizacional da empresa.

No Quadro 2 é possível verificar as vantagens que a empresa poderá ter na sua gestão com a implantação do planejamento estratégico.

Quadro 2 – Vantagens do planejamento estratégico

Vantagens do Planejamento Estratégico	
<b>Visão de conjunto</b>	Conhecer a organização profundamente, seu mercado, clientes, concorrentes e fornecedores;
<b>Agilizar e fundamenta decisões</b>	Auxilia sobre o que é importante para os líderes empresariais;
<b>Direção única para todos</b>	Alinha os esforços de todos para o atendimento de objetivos comuns;



<b>Melhor capacidade de adaptação</b>	Auxilia a reestruturar a organização frente às mudanças do ambiente;
<b>Otimizar alocação de recursos</b>	Fundamentos para o orçamento da organização;

Fonte: Adaptado de Müller (2014).

No Quadro 2 é possível verificar as vantagens que a implantação do planejamento estratégico traz para a gestão da empresa, ou seja, ela possibilita os gestores a ter o conhecimento total do seu empreendimento. Desta forma o gestor passa a conhecer os seus clientes, fornecedores e concorrentes, e poderá alinhar a estrutura do ambiente de acordo com a necessidade da organização.

Para uma empresa que está iniciando suas atividades, definir a estratégia que vai utilizar no mercado fará muita diferença, pois, ao conhecer as vantagens e as limitações para a operação, algumas falhas podem ser evitadas, alcançando resultados mais coerentes com a sua razão de existir. Se a empresa já está no mercado, rever a forma de operação é fundamental. Em um ambiente de mudanças constantes, pode ser necessário elaborar alguns processos de reestruturação para sobrevivência e competitividade. As reestruturações podem ser na forma organizacional e financeira, mas também dos produtos e serviços oferecidos no mercado (SEBRAE, 2017).

Quanto às limitações que podem surgir na implantação do planejamento estratégico em uma entidade, Vianna (2004) elenca alguns exemplos como: demasiado formalismo, inflexibilidade, exigências inúteis e desnecessárias, dentre outras. Ações como essas fazem com que as informações importantes e necessárias não fluam com prontidão, e ainda, prejudicam o alcance dos objetivos e a concretização da missão da empresa estabelecidos no objetivo do planejamento estratégico.

## 2.6 ESTUDOS RELACIONADOS

Várias pesquisas têm voltado sua atenção aos estudos de aspectos relacionados ao planejamento para a gestão, sobretudo a implantação do planejamento estratégico, como as de Guerreiro e Souza (2015), Kich e Pereira (2010), Rezende (2003) e Silva et al. (2017).

Guerreiro e Souza (2015) relatam que uma das barreiras mais acentuadas que a empresa enfrenta na implantação do planejamento estratégico é na parte operacional, pois a falta de comunicações com os colaboradores que executam as atividades de níveis hierárquicos mais baixo na estrutura organizacional, sendo assim, são os profissionais que mais contribuem com as etapas mais importantes do planejamento estratégico.

Kich e Pereira (2010, p. 14) afirmam que a “liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional influenciam no processo da implantação do planejamento estratégico”. Deste modo estes quatro fatores precisam estar bem alinhados para que a implantação seja confiável. A falta de comunicação organizacional pode afetar, negativamente, o desempenho das organizações.

Rezende (2003, p. 08) relata que “a dificuldade para definir, organizar, e aplicar a metodologia de planejamento estratégico, mas também admiti os benefícios que o planejamento possui”. Com tudo pode-se perceber, que para a implantação do



planejamento, a entidade terá trabalho intenso para conseguir todos os dados necessários que a entidade possui para alcançar a visão de futuro da entidade

Silva et al (2017) afirmam que envolver as pessoas nas decisões e na elaboração de instrumentos estratégicos da organização contribui para a melhora do clima organizacional das empresas. Os colaboradores se sentem mais envolvidos nas atividades organizacionais, pois são responsáveis por contribuir com a gestão participativa, melhorando os relacionamentos entre os envolvidos.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO**

No que se refere à abordagem de problema, a pesquisa se enquadra como qualitativa. Para Pinheiro (2010), a pesquisa qualitativa é fundamental para a análise do resultado, desta forma, esta pesquisa é caracterizada como levantamento de dados e análise.

Quanto aos objetivos utilizados no procedimento metodológico a pesquisa é qualificada de formar descritiva, pois para Boaventura (2004), a pesquisa descritiva visa informar determinada população, fenômeno ou estabelecimento.

Com relação aos procedimentos a pesquisa foi classificada como estudo de caso, devido a informações coletada através de entrevista com um dos gestores da organização. Para Pinheiro (2010), o estudo de caso é de forma profunda e exaustivo.

A pesquisa se caracteriza como documental, pois para Marconi e Lakatos (2010), a pesquisa documental é qualificada como fonte de coleta de dados limitada a documentos, escritos ou não, de fonte designadas primarias, no qual poderá ser feita no momento que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois.

#### **3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS**

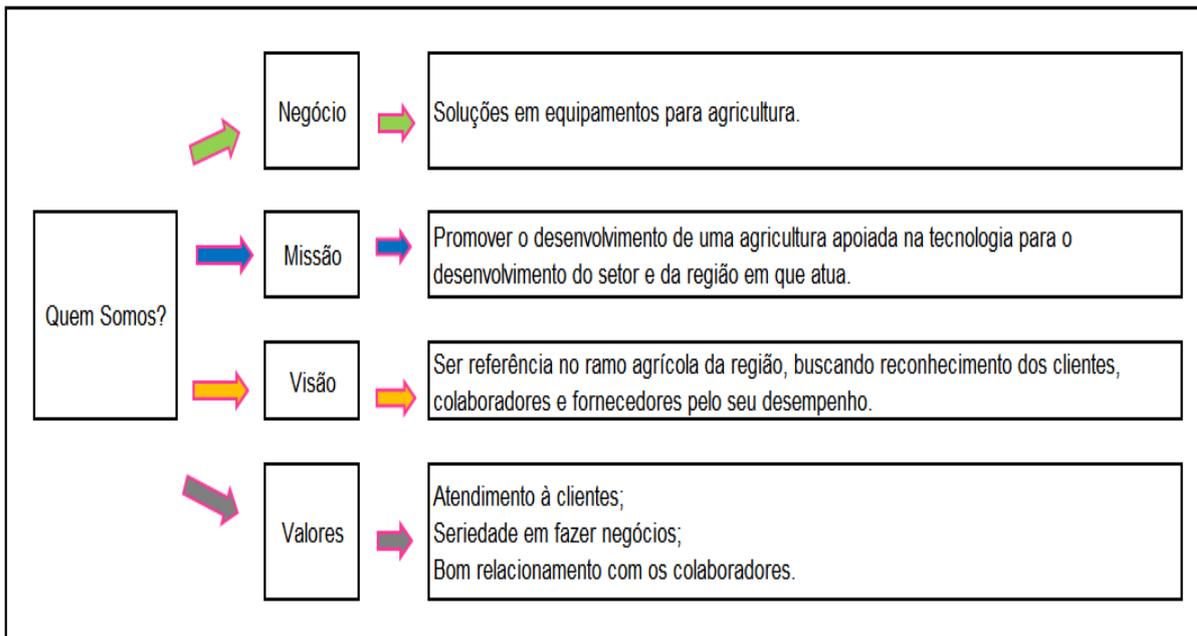
A coleta de dados foi realizada em uma empresa situada em Araranguá, cujo nicho de mercado é a venda e manutenção de máquinas e implementos para agricultura. Foram realizadas entrevistas informais com a gerente da organização no primeiro trimestre de 2018, neste momento foram passadas algumas informações da organização para a contribuição do estudo de caso. Deste modo foi possível elaborar os diagnósticos estratégicos, as análises SWOT, os objetivos e estratégias. Com esses dados, pode-se concluir o modelo do plano de ação que foi proposto para a empresa XY.

### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

#### **4.1 ETAPAS DE ELABORAÇÃO**

Para realizar o planejamento estratégico é necessário definir o negócio, a missão, a visão e os valores da entidade conforme a Figura 3.

Figura 3 - Negócio, missão, visão e valores



Fonte: Elaborado pela autora (2018).

A Figura 3 mostra o diagnóstico estratégico que foi sugerido para a organização, ou seja, no item negócio, foi proposto o setor com que a organização pretende atuar, no caso, na área de soluções agrícolas. Na missão, foi destacado que a razão da empresa existir seria a de promover o desenvolvimento da agricultura. Com relação à visão que a empresa pretende chegar no futuro, é a de ser a referência no ramo da agricultura na região que atua. Já nos valores, que são as crenças que a empresa respeita e valoriza, foi definido como o atendimento aos clientes, ética em seus negócios e o bom relacionamento com os colaboradores.

A Figura 4 apresenta os diagnósticos da análise SWOT na parte interna da entidade, ou seja, os pontos fortes e fracos que devem ser levados em consideração na elaboração do planejamento estratégico.

Figura 4 – Análise SWOT

Análise SWOT					
Setores	Fortes		Fracos		I N T E R N O
Máquinas	1	Flexibilidade nas negociações;	1	Colaboradores sem treinamento (recem contratados)	
	2	Aplicação dos processos (DM & QPV);	2	Resistência a mudanças;	
	3	Relacionamento e proximidade dos clientes;	3	Centralização das decisões na direção;	
Peças	1	Infraestrutura organizada, adequada e moderna;	1	Colaboradores sem treinamento (recem contratados)	
	2	Alta disponibilidade de estoque;	2	Resistência a mudanças;	
	3	Seriedade, transparência.	3	Centralização das decisões na direção;	
Serviços	1	Equipe qualificada e comprometida;	1	Colaboradores sem treinamento (recem contratados)	
	2	Infraestrutura organizada, adequada e moderna;	2	Resistência a mudanças;	
	3	Flexibilidade nas negociações;	3	Centralização das decisões na direção;	
Setores	Oportunidades		Ameaças		E X T E R N O
Máquinas	1	Valorização acentuada dos produtos agrícolas;	1	Falta de produto para cultura de Uva.	
	2	Produtos altamente tecnológicos e inovadores;	2	Alta dependência de políticas de crédito subsidiadas;	
	3	Dependência da agricultura para sobrevivência da humanidade;	3	Desvantagem competitiva com demais concorrentes do RS em relação ao ICMS.	
Peças	1	Baixo índice de inadimplência;	1	Legislação complexa no RS;	
	2	Aumento do faturamento (Caxias do Sul)	2	Cenário político e econômico atual;	
	3		3		
Serviços	1	Variedade de culturas atendidas.	1	Dificuldade de Mão de obra qualificada;	
	2	Qualidade no serviço e garantia de 1 ano	2	Baixa valorização da Mão de Obra pelo cliente;	
	3		3		

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

Analisando a Figura 4, pode-se identificar a divisão dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças dos três setores. Foi possível identificar nos pontos fortes e fracos que a empresa possui um estoque com alta disponibilidade de produtos. Os clientes dependem das peças, máquinas e serviços para utilização no seu dia a dia, assim, com a alta rotatividade, a organização passa a ter um índice de inadimplência baixo, já que estes clientes precisam retornar às compras com frequência. Em relação aos pontos fracos e ameaças, a entidade encontra forte resistência às novas mudanças e dificuldades ao encontrar mão de obra qualificada, desta forma, passa a fornecer alguns cursos para capacitar ou atualizar os seus funcionários.

No Quadro 3 apresentam-se os dados levantados na pesquisa, fatores chaves de sucesso entre a entidade e seus concorrentes.

Quadro 3 – Fatores chave de sucesso -FCS

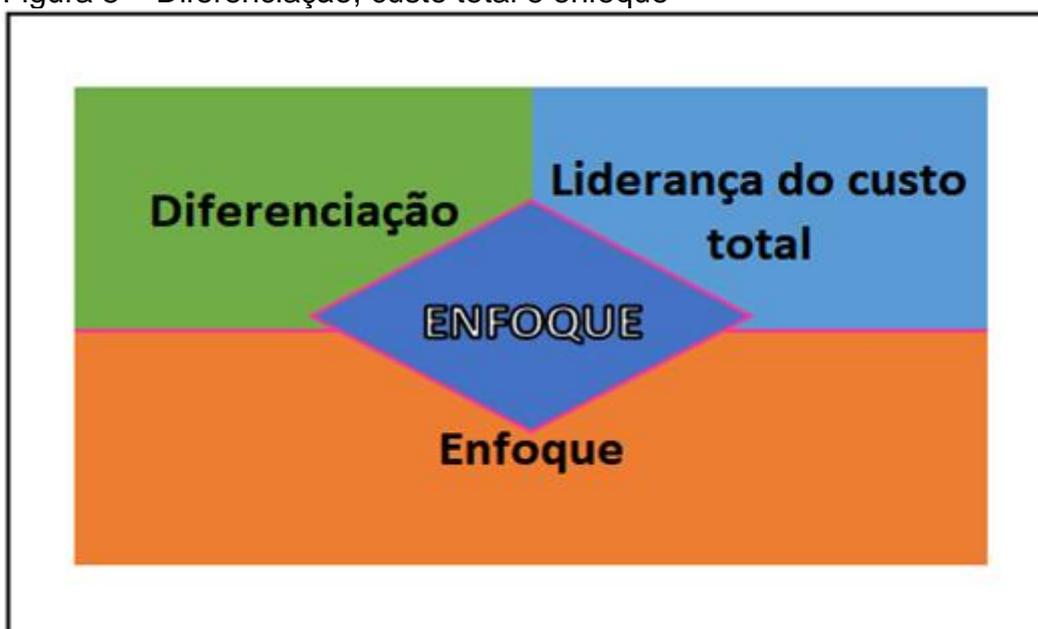
Fatores Chaves de Sucesso - FCS						
1 - Fatores chaves para o sucesso (O que qualquer concorrente tem que fazer certo para ter sucesso?)		2 - Peso (Qual a importância de cada um desses fatores críticos para o sucesso?) Escala de 0 a 100.		3 - Análise dos fatores chaves de sucesso (auto avaliação e dos principais concorrentes quanto a cada um dos fatores chaves par o sucesso. Em seguida, multiplique o resultado pelo peso.) Escala de 1 a10.		
Empresas		Empresa Estudada	Conc. 1	Conc. 2	Conc.3	Conc. 4
1 - Produto	25	10 = 2,5	9 = 2,2	6 = 1,5	8 = 2,0	8 = 2,0
2 - Preço	20	8 = 1,6	7 = 1,4	9 = 1,8	7 = 1,4	10 = 2,0
3 - Serviço	25	9 = 2,2	8 = 2,0	8 = 2,0	7 = 1,7	6 = 1,5
4 - Logística	15	7 = 1,0	6 = 0,9	7 = 1,0	8 = 1,2	8 = 1,2
5 - Atendimento	15	8 = 1,2	9 = 1,3	8 = 1,2	7 = 1,0	8 = 1,2
Visto pela perspectiva do cliente	Total 100%	8,5	7,8	7,5	7,3	7,9

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O Quadro 3 foi elaborado por meio de uma análise sobre os fatores chaves de sucesso (FCS). Foram avaliadas a organização e suas concorrentes no que se refere aos seguintes quesitos: Produto, Preço, Serviços, Logística e Atendimento. A partir de uma escala de nota de 0 a 10, foi possível perceber que a empresa analisada se encontra a frente de seus concorrentes.

Para Porter (1986), a estratégias genéricas são divididas em diferenciação, Liderança do Custo Total e Enfoque. A Figura 5 traz a essência da formulação das estratégias competitivas, ou seja, definir o alvo estratégico que a empresa pretende atingir conforme o mercado em que atua.

Figura 5 – Diferenciação, custo total e enfoque



Fonte: Adaptado de Porter (1986).



Na Figura 5, é possível observar os objetivos da empresa e quais as estratégias tomadas para a realização deles. Com base na coleta de dados, pode-se afirmar que o alvo estratégico definido pela empresa é do tipo enfoque, pois é uma franquia de uma grande concessionária de máquinas agrícolas, representando uma só marca.

As definições dos objetivos e estratégias são fundamentais para a entidade, pois são eles quem direcionam a entidade. Desta forma, conforme Quadro 4 demonstram-se os objetivos e estratégia de cada setor que a entidade vai seguir no seu planejamento.

Quadro 4 – Objetivo e estratégia

Setor	Objetivo	Estratégia
Finanças	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reduzir Despesas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle nos custos por departamentos (Administrativo, Vendas, Peças e Serviços);</li> </ul>
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar a carteira de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Investir em Marketing, ir nas casas dos clientes;</li> </ul>
Processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar a loja na estrutura de processo</li> <li>• Adequar os equipamentos para o uso nos processos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reformar o estoque do setor de peças;</li> <li>• Investir em tecnologia e veículos;</li> </ul>
Pessoas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treinamento de Funcionários</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilizar cursos para o aprimoramento dos funcionários;</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O Quadro 4 apresenta as perspectivas as quais a empresa pretende alcançar nos departamentos de finanças, clientes, processos e pessoas, conforme seu planejamento. A entidade pretende reduzir despesas controlando os custos de cada departamento, na questão dos clientes seria aumentar sua carteira investindo em marketing ou indo nas casas dos clientes. No departamento de processos a entidade pretende ampliar a estrutura com reformas e investir em tecnologias para seus funcionários, já no setor de pessoas, irá investir em treinamentos de funcionários.

O plano de ação é elaborado na implantação do planejamento estratégico, ele traz as descrições detalhadas das ações que a organização deve seguir. Desta forma será demonstrando um modelo do plano de ação que foi proposto para a organização, pois por se tratar de uma pesquisa acadêmica segue um modelo conforme o Quadro 5.

Quadro 5 – Plano de ação

Plano de Ação					
Objetivos: Aumentar a carteira de clientes dos departamentos de Máquinas, Peças e Serviços e Capacitação de Funcionários.					
Nº	O que?	Quando?	Quem?	Como?	Custo?
1	Exposições em feiras	15/07/2018	Os responsáveis de cada departamento os quais são: <i>marketing</i> , Máquinas, Peças e Serviços junto com o gerente geral na empresa;	Alugar um espaço em feiras	Será disponibilizado R\$ 20.000,00 por mês
2	<i>Marketing</i>	15/07/2018	Gerente dos departamentos de Máquinas, Peças, Serviços e Administrativo.	Outdoor	Será disponibilizado R\$ 5.000,00 por mês.
3	Clientes	15/07/2018	Vendedores	Visita as residências dos clientes	Será disponibilizado R\$ 2.000,00 por mês
4	Capacitação	15/07/2018	Gerente dos departamentos de Máquinas, Peças, Serviços e Administrativo.	Investir em cursos e treinamentos para todos os departamentos;	Será disponibilizado R\$ 4.000,00 por mês.

Fonte: Elaborado pela autora (2018).

O Quadro 5 mostra o modelo do plano de ação proposto, nele a empresa registra o passo a passo das suas estratégias. Desta forma a empresa consegue controlar sua ação e verificar se estão atingindo seus objetivos, de acordo com o que foi traçado no plano de ação.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Planejar pode tornar a rotina da organização mais competente, pois a importância de ter um planejamento é algo que deve ser integrado na gestão de todos os empresários, visto que, para uma empresa se manter no mesmo nível ou acima da sua concorrência é fundamental que tenha um planejamento estratégico implantando. Portanto, o planejamento vem para beneficiar o empresário mostrando a ele que se trata de uma grande oportunidade, pois o planejamento mostra a empresa por parte, ou como um todo, desta forma permite desenvolver métodos e estratégias conforme a necessidade de cada departamento, ajudando no crescimento da empresa.

As empresas precisam estar preparadas para enfrentar as constantes transformações organizacionais e logo, melhorar sua posição competitiva no mercado, por isso a necessidade de elaborar um planejamento estratégico, pois é através do planejamento que a entidade pode analisar o ambiente externo e interno da



organização, identificado suas oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos. Com isso tem uma noção mais exata de si, distingue seus valores e sua cultura, avalia o ambiente em que está inserida, dispõe de visão de futuro, e amplia a possibilidade de obter vantagem competitiva diante de seus concorrentes. Pois, mesmo tendo objetivos e metas desafiadoras, a entidade pode formular estratégias e alcançar seus sonhos e objetivos.

Neste contexto, ressalta-se que o objetivo principal da presente pesquisa foi propor um modelo de elaboração de planejamento estratégico como ferramenta para tomada de decisão em uma concessionária de máquinas agrícolas. Visto que a organização não possuía um planejamento, foi necessário passar por algumas etapas para a implantação do planejamento estratégico como: a elaboração do diagnóstico Estratégico; análise SWOT; Fatores Chaves de Sucessos; Estratégias Competitivas; Objetivos e Estratégias; e o Plano de Ação. Realizadas todas as etapas de elaboração do planejamento, pede-se concluir que a empresa que possui um planejamento, e que se seus gestores seguem as estratégias do planejamento, será uma organização plena e contínua.

O primeiro objetivo específico atingido foi por meio da realização de uma análise SWOT. Analisou-se o ambiente organizacional da concessionária, verificou-se os seus pontos fortes e fracos e suas oportunidades e ameaças.

Para atingir o segundo objetivo, elaborou-se um quadro contendo todos os objetivos e estratégias da organização.

O terceiro e último objetivo foi alcançado através da proposta de elaboração de um plano de ação para a empresa XY. Foi analisado o ambiente interno e externo, e verificou-se quais estratégias estão sendo utilizadas. Com isso, foi possível propor objetivos estratégicos de acordo com a situação do mercado agrícola. Com isso, foi proposto um plano de ação para atingir os objetivos almejados.

No que se refere a limitação da pesquisa, encontrou-se dificuldade na busca de estudos que tratassem do tema em questão, que é a elaboração do planejamento estratégico em uma concessionária de máquinas agrícolas, por fim a dificuldade da busca, resultou na impossibilidade de encontrar pesquisa do mesmo seguimento.

Diante disso, sugerem-se novas pesquisas com o propósito de aplicar o planejamento estratégico juntamente com a ferramentas *Balanced Scorecard* (BSC) e orçamento.

## REFERÊNCIAS

ALDAY, Hernan E. Contreras. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista da FAE**, v. 3, n. 2, 2017.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2012. 182 p.

BOAVENTURA, Edivaldo M. **Metodologia da Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2004. 160 p.

CAMARGO, M. A.; DIAS, A. T., Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.10, nº1, janeiro/março 2003.



CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 415 p.

COLTRO, Alex; PAZZINI, Erica dos Santos. O Papel do Planejamento Estratégico em uma Organização. **Caderno Profissional de Administração da UNIMEP**, v. 6, n. 2, p. 136-156, 2016.

GAFURI, Raquel Adriana pin; ROJO, Claudio Antonio; MIURA, Márcio Nakayama. Planejamento Estratégico: Diagnóstico e Proposta de Intervenção por meio de Consultoria. **Revista Capital Científico – Eletrônica (RCCe) – ISSN 2177-4153 – v. 15 n.1**, p. 1-15, 2017.

GOMES, Mairi Catiane et al. Planejamento estratégico na logística: etapas e estratégias para a implementação. **SBIJOURNAL**, n. 67, 2017.

GUERREIRO, Reinaldo; SOUZA, Rodrigo Paiva. Um estudo sobre percepções de importância de atividades do processo de gestão e barreiras à implantação do planejamento estratégico. **Revista Universo Contábil – ISSN 1809-3337 – v.11 n.1**, p. 88-104, 2015.

GUPTA, A. K. **Estratégia das unidades de negócios: gerenciando um único negócio**. In: FAHEY, L., RANDALL, R. M. MBA curso prático: estratégia. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 100-125

KICH, Juliane Ines Di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. A Influência de Liderança, Cultura, Estrutura e Comunicação Organizacional no Processo de Implantação do Planejamento Estratégico. **Caderno EBAPE.BR** v. 9, n. 4, p. 1045-1065. 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2010. 310 p.

MCNEILLY, Mark. **Sun Tzu e a arte da Guerra Moderna**. São Paulo: Record, 2005. 412 p.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookmark, 2017.

MÜLLER, Claudio Jose. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, 2014. 224 p.

MUNDSTOCK, Patrícia. **Relação entre planejamento estratégico e desempenho superior**. 2008. 115 f. Dissertação (mestrado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2008.



NEIS, Dyogo Felype; PEREIRA, Maurício Fernandes; MACCARI, Emerson Antonio. Processo de Planejamento Estratégico e Estrutura Organizacional: Impactos, Confluências e Similaridades. **Revista Brazilian Business Review**, v. 14, n. 5, p. 479-492, 2017.

OLIVEIRA, Braulio; ROSS, Erineide Sanches; ALTIMEYER, Helen Yara. Proposta De um Modelo de Planejamento Estratégico para Instituições Sem Fins Lucrativos. **Revista da FAE**, v. 8, n. 1, 2005.

PINHEIRO, José Mauricio dos Santos, **Pesquisa científica**: uma abordagem para os cursos de tecnologia. Rio de Janeiro: Ciências Moderna, 2010. 161 p.

PINTO, Luisa Barbosa et al. Gestão de pessoas e planejamento estratégico em hospitais do sul de minas gerais: uma análise de indicadores. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 14, n. 1, p. 107-134, 2016.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 16. ed. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1986. 362 p.

REZENDE, Denis Alcides, Metodologia para Projeto de Planejamento Estratégico de Informações Alinhado ao Planejamento Estratégico: A experiência do Senac-PR. **Ci. Inf., Brasília**, v.32, n. 3, p. 146-155, 2003.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **O que são estratégias empresariais**. 2017. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-sao-estrategias-empresariais,e4df6d461ed47510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 17 jun. 2018.

SILVA, Christian Luiz da. Competitividade e estratégia empresarial: um estudo de caso da indústria automobilística brasileira na década de 1990. **Revista da FAE**, v. 4, n. 1, p.35-48 2017.

SILVA, Leiliane Penafort da et al. Planejamento Estratégico Participativo e seus efeitos no Clima Organizacional. **Revista Eletrônica de Humanidades do Curso de Ciências Sociais da UNIFAP**, v.10, n.2, p. 79-95, 2017.

UOL Economia. **No Brasil, quase metade das empresas fecha em 3 anos, diz IBGE**. 2012. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2012/08/27/no-brasil-quase-metade-das-empresas-fecha-em-3-anos-diz-ibge.htm>>. Acesso em: 17 jun. 2018.

VIANNA, Ilica Oliveira de Almeida. **Planejamento estratégico e participativo: elaboração, fatores facilitadores e dificultadores de sua Implantação na Universidade**. IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, Florianópolis: USFC, 2004. 18 p.