

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS CARAZINHO
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

ANA PAULA DENICOLÓ DA COSTA

PLANO DE AÇÕES ESTRATÉGICAS:
Estudo de caso da Agropecuária Dois Irmãos

CARAZINHO

2014

ANA PAULA DENICOLÓ DA COSTA

PLANO DE AÇÕES ESTRATÉGICAS:

Estudo de caso da Agropecuária Dois Irmãos

Estágio Supervisionado apresentado ao Curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus de Carazinho, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Clodovi Bortolon.

CARAZINHO

2014

ANA PAULA DENICOLÓ DA COSTA

PLANO DE AÇÕES ESTRATÉGICAS:

Estudo de caso da Agropecuária Dois Irmãos

Estágio Supervisionado aprovado em 26 de junho de 2014, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração no curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Carazinho, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof: Clodovi Bortolon
UPF - Orientador

Prof:
UPF

Prof.:
UPF

CARAZINHO

2014

AGRADECIMENTOS

À Universidade de Passo Fundo por oportunizar os ensinamentos.

A todos os professores do curso, tão importantes na minha vida acadêmica e no desenvolvimento desta monografia.

À minha família, por sua capacidade de acreditar e investir em mim. Mãe, seu cuidado e dedicação foi que deram a esperança para seguir. Pai, sua presença significou segurança e certeza de que tudo é possível quando temos um objetivo. Minha irmã, que serviu como exemplo de amor à profissão que exerce, apoiando-me sempre.

Ao meu namorado, pessoa com quem amo partilhar a vida. Obrigada pelo carinho, a paciência e por sua capacidade de me trazer paz na correria de cada semestre.

Às minhas amigas, pelas alegrias, tristezas e dores compartilhadas. Com vocês, as pausas entre um parágrafo e outro de produção melhora tudo o que tenho produzido na vida.

A toda equipe da Agropecuária Dois Irmãos, meu agradecimento especial pela atenção e carinho com que me receberam.

“E nunca considerem seu estudo como uma obrigação, mas sim como uma oportunidade invejável de aprender, sobre a influência libertadora da beleza no domínio do espírito, para seu prazer pessoal e para o proveito da comunidade à qual pertencerá o seu trabalho futuro.”

Albert Einstein

RESUMO

DA COSTA, Ana Paula Denicoló. **PLANO DE AÇÕES ESTRATÉGICAS:** Estudo de caso da Agropecuária Dois Irmãos. Carazinho, 2014. 79 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2014.

O mercado está cada vez mais concorrido, o que faz com que as empresas busquem novas formas de administração para que consigam se consolidar no mercado e se posicionar estrategicamente. A presente pesquisa buscou elaborar um plano de ações estratégicas para a empresa Agropecuária Dois Irmãos para o período de 2014 até 2019. O objetivo do trabalho é responder à pergunta do problema de pesquisa, e a importância do planejamento estratégico adequado às necessidades e dentro das possibilidades de execução, levando em conta o tamanho da empresa, seus recursos e capacidades. A metodologia desenvolvida foi um estudo de caso em que os dados foram coletados através de entrevistas semiestruturadas através da abordagem qualitativa. O resultado do estudo foi a elaboração de ações estratégicas adaptadas para a empresa, como definição de metas e objetivos, elaboração e divulgação da missão e visão, implantação de comissão para vendedores da loja, redução da inadimplência, realização de reuniões mensais para alinhamento de estratégias, definição de estratégias para melhorar o relacionamento com o cliente, contratação de mais um vendedor externo, melhoramento dos sistemas de informações, vendas pelas internet e treinamento da equipe de colaboradores. Todas essas ações são extremamente importantes para que a empresa desenvolva vantagem competitiva no mercado e cresça de forma sólida e segura.

Palavras-chave: Plano de ações estratégicas. Estudo de Caso. Alinhamento estratégico.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Abordagem projetiva de cenários	19
Figura 2 – O ambiente geral enfrentado pelas empresas	24
Figura 3 – Os componentes da análise interna que conduzem a vantagem competitiva e a competitividade estratégica	28
Figura 4 – Níveis de decisão e tipos de planejamento	31
Figura 5 – Modificações provocadas pelo planejamento	32
Figura 6 – Conceituação geral da função controle e avaliação	36
Figura 7 – Plano de ações 5W2H	37

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos básicos de estratégia	17
Quadro 2 – 5W2H	37
Quadro 3 – Sujeitos de Pesquisa	42
Quadro 4 – População no Estado do Rio Grande do Sul	46
Quadro 5 – Plano de ações 5W2H nº1	57
Quadro 6 – Plano de ações 5W2H nº2	58
Quadro 7 – Plano de ações 5W2H nº3	59
Quadro 8 – Plano de ações 5W2H nº4	61
Quadro 9 – Plano de ações 5W2H nº5	62
Quadro 10 – Plano de ações 5W2H nº6	63
Quadro 11 – Plano de ações 5W2H nº7	65
Quadro 12 – Plano de ações 5W2H nº8	66
Quadro 13 – Plano de ações 5W2H nº9	68
Quadro 14 – Plano de ações 5W2H nº10	69

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO	12
1.2	OBJETIVOS	13
1.2.1	Objetivo geral	14
1.2.2	Objetivos específicos	14
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1	O ESTRATEGISTA	15
2.2	ESTRATÉGIA	16
2.3	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	18
2.4	AMBIENTES DA ESTRATÉGIA	19
2.4.1	Visão	21
2.4.2	Missão	22
2.5	AMBIENTE EXTERNO	23
2.5.1	Oportunidades	25
2.5.2	Ameaças	25
2.6	AMBIENTE INTERNO	26
2.6.1	Pontos fortes	29
2.6.2	Pontos fracos	30
2.7	PLANEJAMENTO	30
2.7.1	Planejamento estratégico	31

2.7.2	Vantagens do planejamento estratégico	33
2.8	IMPLANTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS	33
2.9	CONTROLE E DESEMPENHO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	34
2.10	PLANO DE AÇÃO 5W2H	36
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	39
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	39
3.2	VARIÁVEIS DE ESTUDO	40
3.3	POPULAÇÃO E AMOSTRA	42
3.4	PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	42
3.5	ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	43
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	44
4.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	44
4.2	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	45
4.2.1	Pesquisa Qualitativa	45
4.2.2	Estabelecimento da missão	53
4.2.3	Estabelecimento da visão	53
4.2.4	Pontos Fortes	54
4.2.5	Pontos Fracos	55
4.2.6	Oportunidades	56
4.2.7	Ameaças	56
4.2.8	Plano de ação 5W2H	57
4.3	SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES	70
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
	REFERÊNCIAS	75

ANEXO A – ROTEIRO BÁSICO DE ENTREVISTA INDIVIDUAL 79

1 INTRODUÇÃO

O Brasil atualmente vive em um período de muitas mudanças, onde se incentiva que a economia do país se desenvolva de uma forma sólida e duradoura. Com isso, a competitividade vem aumentando e as empresas estão se preocupando cada vez mais com o futuro de suas organizações. É aí que o planejamento estratégico vai auxiliá-las a desenvolver métodos e processos que atendam as principais reivindicações estruturais das empresas.

O cenário atual força as empresas a repensarem seu papel no mercado, obrigando-as a modificar a própria maneira de administração da empresa, a forma como ela é aplicada, se está sendo realmente eficaz ou se ainda pode ser aprimorada e lapidada. Os questionamentos que surgiram, não pararam por aí, repensar o destino da empresa tornou-se fundamental.

O mercado agropecuário no país vive um momento em que não é mais tão atingido pelos fatores climáticos devido à tecnologia implementada. Há anos, quando as safras das commodities (soja, milho, trigo) sofriam com as condições climáticas, todo o mercado acabava se desestabilizando, principalmente em cidades cuja principal fonte de renda provém desses produtos. Graças à tecnologia no campo, esses impactos estão sendo cada vez menores e os produtores conseguem, geralmente, contornar ou, pelo menos, amenizar a situação.

O desejo do homem de alcançar uma maior produtividade em sua propriedade o faz repensar em maneiras de evitar desperdícios, aperfeiçoar seus recursos e, além disso, adotar uma postura preventiva para possíveis danos que possam ocorrer. Para que isso possa ocorrer de maneira ordenada e eficaz, o planejamento torna-se essencial.

O planejamento é necessário para o mundo dos negócios, pois diante da concorrência acirrada que está presente no mercado, o posicionamento estratégico da empresa vai dar

forças para a empresa se manter estruturada no mercado, tentando neutralizar as ações dos concorrentes. Não existem mais fronteiras geográficas para a concorrência, as informações são passadas em tempo real para o mundo todo, as estratégias convencionais já não servem para a empresa se destacar no mercado.

Segundo Wright (2000, p. 24), “estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”. O autor ainda complementa, citando três pontos de vantagem, sendo eles, a formulação da estratégia, a implementação e o controle estratégico.

Portanto, o planejamento estratégico deve servir como apoio à gestão da empresa, é nele que a empresa vai se basear para definir suas ações perante o mercado. Não apenas como estratégia de sobrevivência, e sim, para posicionar-se no mercado e atuar como líder do segmento. Esse planejamento estratégico deve ser constantemente revisto e adaptado para as realidades da empresa, dentro dos recursos e capacidade que a organização possui e das possíveis mudanças que surgem no mercado.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO ASSUNTO

O planejamento estratégico, há muito tempo, deixou de ser um diferencial para as organizações, ele é fundamental para que a empresa cresça de maneira sólida e sustente esse crescimento. É uma necessidade de sobrevivência para as empresas, pois o mercado está ficando com uma concorrência feroz, e cada empresa tem que se empenhar ao máximo para não ser atingida por isso e ainda conseguir se posicionar no mercado.

A forma como a empresa se organiza internamente pode proporcioná-la ganhos através dos pontos fortes e combater ou neutralizar seus pontos fracos. Se esses pontos forem administrados de maneira eficiente, a empresa pode ter oportunidades de crescimento, através dos recursos e capacidades desenvolvidas ao longo do tempo, os quais vão ser aproveitados da melhor maneira possível.

Por outro lado, quando surgem ameaças, se a empresa não estiver bem estruturada e com estratégias bem definidas, ela pode acabar sendo afetada negativamente. É para isso que as estratégias devem ser formuladas de acordo com o ambiente interno e externo da organização, levando em consideração seus fornecedores, colaboradores e clientes que possam começar a surgir. Com toda a estrutura organizada e planejada, a empresa terá mais condições de se posicionar eficientemente no mercado.

A relevância do planejamento estratégico para a empresa é justamente dar um rumo para essas atitudes e decisões a serem tomadas, é definir metas mais claras a serem cumpridas e de que forma elas serão efetuadas. Assim, a empresa terá estrutura para alcançar os resultados desejados.

Esses resultados serão o posicionamento estratégico da empresa no mercado, a aquisição de novos clientes, manutenção dos clientes atuais, fazendo com que a empresa não seja afetada negativamente com possíveis intempéries que possam vir ocorrer, e mais, ter aptidão e suporte necessário para além de neutralizar as ações dos concorrentes, lançar ações estratégicas que alavanquem a empresa trazendo vantagem competitiva.

Diante do exposto e a importância do estudo, busca-se verificar: **Que ações são mais efetivas para alcançar uma melhor competitividade estratégica?**

1.2 OBJETIVOS

Este tópico tem por finalidade expor os objetivos do presente estudo, estruturado nos itens a seguir, sendo eles, objetivo geral e objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo geral

Elaborar um plano de ações estratégicas para a Agropecuária Dois Irmãos.

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar o ambiente organizacional da empresa;
- Analisar a empresa em relação ao ambiente externo e interno;
- Definir a visão e missão da empresa;
- Elaborar um plano de ação para a empresa estudada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Com a finalidade de contextualização do tema estudado, serão apresentadas a seguir as variáveis envolvidas no trabalho como as pertinentes à análise interna e externa de uma organização. Pontos fracos e fortes, ameaças e oportunidades, vantagens de um planejamento estratégico e, por fim, o plano de ação 5w2h.

2.1 O ESTRATEGISTA

Uma pessoa ou um grupo de pessoas podem ser estrategistas dentro de uma organização, desde que controle ações determinantes. Geralmente essas pessoas são os gerentes das empresas, pois eles têm muito poder concentrado em suas mãos em relação aos seus subordinados (MINTZBERG, 2001, p. 33).

De acordo com Kluyver e Pearce II (2006, p. 22):

os líderes corporativos começaram a articular um propósito estratégico de longo prazo mais amplo, fundamentado em um senso claro de propósito corporativo. Na verdade, eles redefiniram sua tarefa de 'estrategistas chefe' para 'facilitadores chefe' e procuram formas de envolver os funcionários de todos os níveis no processo de gestão estratégica.

Mintzberg (2001, p. 34) traz que a ação do estrategista deve causar nos funcionários da empresa uma "obsessão por vencer" o que vai fazer com que as pessoas tenham garra pelo sucesso da organização como um todo. A ideia é construir dentro das pessoas, intrinsecamente, uma ambição dentro de cada um, o que fará com que cada funcionário

acredite cada vez mais no seu potencial e queira cada vez mais colaborar com a organização. É despertar uma motivação pelas tarefas que antes julgavam como difíceis.

Ainda na mesma linha, o autor Mintzberg (2001, p. 41) aponta que o gerenciamento pode se dar em três níveis: o da informação, o pessoal e o nível de ação. Sendo assim, “a tarefa de gerenciar é fundamentalmente uma questão de processar informações, notadamente falando e em especial ouvindo”. Ou seja, quando o gerenciamento se dá através das informações, o gerente gasta mais tempo gerindo informações do que processando os demais papéis dentro da organização.

Já, quando a administração se dá através das pessoas, os gerentes assumem o papel de motivar as pessoas individualmente e após, em grupos, às vezes, para motivar e unir a equipe e, às vezes, para a criação ou a manutenção da cultura de uma empresa. No nível de ação, é o fazer em si, e muito disso remete às mudanças, que os gerentes organizam para aproveitar as oportunidades, ou seja, além dele estar legitimamente informado, o gerente nesse nível é responsável pelo “fazer acontecer” dos processos, de providenciar mudanças tangíveis (MINTZBERG, 2001, p. 46).

2.2 ESTRATÉGIA

Para Chiavenato (2007, p. 115), “a estratégia é um comportamento global e sistêmico da empresa. Em outras palavras, a estratégia não é exatamente a soma das partes de um sistema, mas o comportamento global do próprio sistema que condiciona e integra as partes”. O autor explica o conceito de estratégia como sendo um padrão de comportamento da maneira como os negócios são, é como uma teoria do que ocorre na prática na vida empresarial.

Já Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 25) trazem o conceito de estratégia para as empresas de uma forma em que ela possa ser dinâmica, ou seja, de maneira nenhuma deve ser estática, pois se trata de mercado, tecnologia, clientes, colaboradores, itens os quais são inconstantes e podem mudar a qualquer momento. Além disso, o autor trata estratégia em dois

conceitos diferentes, um como plano e outro como padrão, e defende que somente o segundo conceito serve para o mundo corporativo, pois é aí que a estratégia vai ser realizada.

O objetivo final de estratégia, conforme Oliveira (1996, p. 172) é definir claramente os caminhos a serem definidos para a empresa como um todo, aonde ela quer chegar e de que forma quer chegar. É através da estratégia que a organização vai conseguir alcançar seus objetivos maximizando seus resultados.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 5) relatam que o objetivo da estratégia é trazer retornos acima da média, os quais a empresa só vai conseguir conquistar através da competitividade estratégica. Acrescenta ainda que a competitividade é obtida quando uma empresa é bem-sucedida, é a articulação da melhor forma de explorar a própria vantagem competitiva.

Tão importante quanto a estratégia é saber definir o tempo exato em que cada item dela será posto em ação, ou seja, de nada adianta a estratégia ser excelente, se for posta em prática no momento errado. A estratégia vai ligar a empresa com o ambiente, então tudo deve ser levado em consideração, quais os caminhos que serão percorridos, em quais momentos, e se o primeiro plano der errado, ou acontecer um contratempo, a organização deve estar preparada para isso (OLIVEIRA, 2010 p. 181).

Diagnóstico		Interno	
		Predominância de pontos fracos	Predominância de pontos fortes
E X T E R N O	Predominância de ameaças	Estratégias de sobrevivência	Estratégia de manutenção
		- Redução de custos - desinvestimento - liquidação de negócio	- estabilidade - nicho - especialização
	Predominância de oportunidades	Estratégias de crescimento	Estratégias de desenvolvimento
		- inovação - internacionalização - joint venture - expansão	- de mercado - de produtos ou serviços - financeiro - de capacidades - de estabilidade - de diversificação

Quadro 1 - Tipos básicos de estratégia

Fonte: Oliveira (2010)

2.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

De acordo com Cobra (*apud* Ferreira *et al*, 2005):

tudo começa com uma auto avaliação acerca do negócio da organização em que o negócio está e em qual deveria estar. É nesse ponto, portanto, que tem início a primeira fase do planejamento estratégico, que deve ter enfoque no momento atual, bem como no próximo desafio, a fim de constituir na dimensão crítica para o sucesso permanente.

Complementando o conceito do autor Bomfim (2012, p. 27), o diagnóstico estratégico é atividade que irá determinar “como está” ou “onde se está” e diz respeito sobre a análise integrada de duas vertentes: a análise interna e a externa. A primeira visa verificar os pontos fortes, fracos e neutros da empresa; enquanto, na análise externa, verificam-se as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar estas ou usufruir delas.

Através do diagnóstico estratégico, é possível elaborar de forma eficiente o planejamento estratégico e assim estabelecer o que a empresa pode fazer em termos do ambiente externo, pontuando onde estão os fatores não controláveis pela empresa. Além disso, ao analisar o ambiente interno, consegue-se verificar o que a empresa é capaz de fazer em termos de conhecimento, capacidade e competência. Da mesma forma, com a análise dos pontos fortes, pode-se perceber o que a alta administração da empresa quer fazer, consideradas as expectativas pessoais e das equipes e em relação aos pontos fracos, o que a empresa deve fazer, considerando as restrições sociais e éticas (OLIVEIRA, 2010, p. 40).

Para que seja realizado um bom diagnóstico estratégico, deve-se considerar o ambiente e suas variáveis relevantes no qual está inserida a empresa, já que esse ambiente proporciona à empresa oportunidades que deverão ser usufruídas e ameaças que deverão ser evitadas e para isso, é necessário ter pleno conhecimento de seus pontos fortes e fracos. E esse processo de análise interna e externa deverá ser realista, integrado, sustentado, contínuo e acumulativo (OLIVEIRA, 2010, p. 64).

2.4 AMBIENTES DA ESTRATÉGIA

Oliveira (2010, p. 118) traz a ideia de elaboração de cenários com a finalidade principal de estimular um maior interesse e aceitação da estratégia, trazendo uma maior riqueza de ideias, informações e projeções para o futuro. Os cenários são projeções de tendências combinados com eventos, e quanto mais turbulento e inconstante fica o cenário, mais importante ele é para a definição da estratégia da empresa.

Os cenários são analisados em três instâncias, sendo elas: mais provável, de otimista e de pessimista, cada um desses cenários deve ser estudado quanto ao tempo de reação e a interpretação. Além disso, existem duas abordagens para essa análise, a projetiva, que é o direcionamento da empresa, e a prospectiva que cria futuros desejáveis a partir do momento em que se vive atualmente (OLIVEIRA, 2010, p. 119).

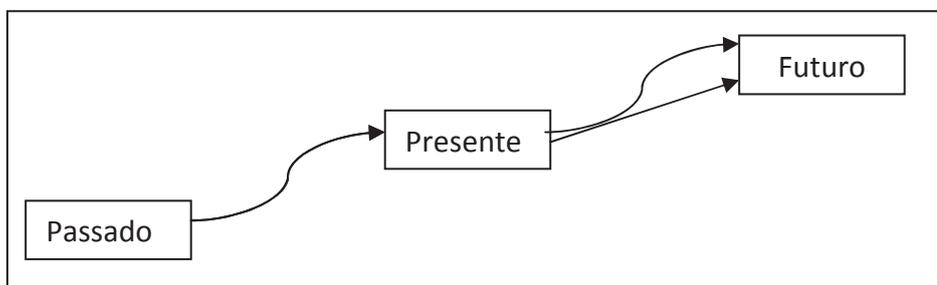


Figura 1- Abordagem projetiva de cenários

Fonte: Oliveira (2010)

A busca pelo novo faz com que as empresas invistam cada vez mais na tecnologia da empresa nos produtos e nos serviços disponíveis ao consumidor. Um produto inovador hoje pode ser facilmente copiado por outra indústria, devido à globalização. Isso torna os consumidores mais exigentes no que tange à qualidade, imagem, funcionalidade do produto. O que leva a globalização é a tecnologia que temos atualmente (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2011, p. 45).

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 14), “a globalização é representada pela disseminação das inovações econômicas em todo o mundo e pelos ajustes políticos e culturais que acompanham essa difusão. A globalização incentiva a integração internacional”.

Outro fator da globalização, conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 15) é a internacionalização de empresas, que hoje é difícil de identificar determinadas companhias como nacionais, e isso se deve ao fato de grandes fusões, incorporações, que só o mercado dinâmico de hoje permite estas articulações das empresas. A globalização traz ao mundo o fato de que um produto inovador pode, em poucos dias, ser imitada com certa facilidade, dificultando ainda mais a vantagem competitiva de uma organização.

Chiavenato (2010, p. 3) define o mundo moderno como uma “sociedade de organizações” de que dependemos para viver. Isso tudo começou a partir da Idade Média onde as primeiras organizações foram os artesãos e logo já foram substituídos pelas fábricas. Atualmente, é raro encontrar o trabalho individual como encanador, eletricista; as organizações englobam tudo que existe, todas as possíveis formas de produtos e serviços.

Com a globalização, vem também a concorrência global. Porter (2004, p. 288) define as atividades internacionais através de três mecanismos básicos: licenças, exportação e investimentos direto no exterior. O autor revela que geralmente as empresas começam com as licenças e as exportações, para somente depois que tiverem bastante conhecimento do mercado, partirem para o investimento direto no exterior. Essa concorrência faz com que as empresas acabem se instalando em outros países pelo motivo de vantagens econômicas que isso pode acrescentar a elas.

Tudo começou na era da agricultura, com os senhores feudais, passando anos mais tarde à Revolução Industrial, que levou a sociedade para a chamada Era Industrial, onde as organizações começaram a crescer e se desenvolver, trazendo a necessidade de especialização dos trabalhadores e dos gestores das empresas (CHIAVENATO, 2010, p. 4).

Em um novo contexto, surgiu na metade do século XX a Era da Informação, na qual o computador e a internet foram fatores determinantes para a manutenção dessa Era até os dias atuais. A rápida comunicação, a demanda por menores espaços físicos, a utilização do trabalhador por seu trabalho mental e não mais braçal, o curto espaço de tempo para os

mesmos projetos que demandavam maior período para serem realizados (CHIAVENATO, 2010, p. 7).

2.4.1 Visão

A visão da empresa são os limites que serão delineados pelos proprietários, diretores e executivos para um determinado período de tempo em uma abordagem mais ampla. É aquilo que se almeja alcançar, porém isso deve ser feito da maneira mais clara possível, para qualquer pessoa, sendo funcionário, parceiro, cliente ou qualquer pessoa de fora. É preciso que exista uma abordagem prática da visão, de forma objetiva e clara (OLIVEIRA, 2010, p. 65).

Oliveira (2010, p. 66) complementa relatando que a visão é uma premissa básica para a definição da estratégia de uma empresa. É preciso que os empresários e executivos encarem a visão da empresa de forma séria, a ser cumprida e respeitada com o maior afinco. Algumas empresas não respeitam a visão e ela acaba não tendo o resultado efetivo de que se espera, porquanto deve ser levada a sério e disseminada pela empresa. A visão indica o foco que a empresa tem como crescimento para os próximos anos.

Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 17) afirmam que “as declarações de visão refletem os valores e as aspirações de uma empresa e visam captar o coração e a mente de cada funcionário e, assim se espera, muitos de seus outros *stakeholders*”. Esses autores defendem o conceito de visão da empresa como um retrato do que a empresa pretende ser e realizar.

Já para Costa (2007, p. 35):

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.

A visão é fundamental para a empresa, não apenas tê-la, mas disseminá-la para todos os envolvidos, sendo assim, todos terão claro o futuro da empresa, aonde ela quer chegar. Em relação aos seus funcionários, eles devem “comprar” a ideia da visão, pois se não for assim,

mais cedo ou mais tarde vão se sentir obrigados a buscar outras opções no mercado de trabalho.

2.4.2 Missão

“A missão da empresa deve ser definida em termos amplos tal como de satisfazer alguma necessidade do ambiente externo, e não para ser colocada em termos de oferecer algum produto” (OLIVEIRA *apud* KOTLER, 1980, p. 119).

O conceito de Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 18) é que “a missão especifica o(s) negócio(s) no(s) qual(is) a empresa pretende competir e os clientes aos quais pretende atender”. Os autores entendem que a missão vai atuar em qual parte do mercado a empresa quer atingir e quais tipos de clientes ela quer alcançar. A missão é a mais concreta que a visão e as duas juntas servem como base para a definição e implementação de uma estratégia para a empresa.

Oliveira (1996, p. 127) defende a ideia da seguinte maneira:

A postura estratégica da empresa é estabelecida por uma escolha consciente de uma das alternativas de caminho e ação para cumprir a sua missão. Objetiva orientar o estabelecimento de todas as estratégias e políticas, principalmente as de médio e longo prazo necessárias para a empresa a partir do momento em que se decidiu por determinada missão.

Oliveira (2010, p. 50) define a missão da empresa como sendo o motivo central da existência da empresa, é o horizonte que a empresa deve seguir. O autor enfoca no fato de que a missão não está diretamente ligada ao estatuto da empresa, porque é muito mais amplo do que isso.

Na formulação da missão da empresa, tudo é levado em consideração, pois ela deve traduzir a organização em questão de valores, crenças, áreas de atuação, tradição, conceitos e filosofia da empresa. Ela vai delimitar a área de atuação e orientar as ações, norteando a empresa num geral (OLIVEIRA, 2010, p. 110).

2.5 AMBIENTE EXTERNO

O estudo do ambiente externo é a análise da relação que existe entre a empresa e o que acontece fora dela, ou seja, todas as oportunidades e ameaças que possam estar ocorrendo no mercado. Não basta apenas analisar externamente sem interligar com a empresa, é necessário o conhecimento do ambiente externo e analisar o que pode ser feito internamente, ou para aproveitar uma oportunidade ou para neutralizar uma ameaça (OLIVEIRA, 2010, p. 71).

A análise do ambiente externo é definida como a “maneira pela qual a empresa procura conhecer seu ambiente externo e diagnosticar o que nele ocorre” (CHIAVENATO, 2007, p. 149). Complementando essa linha de pensamento, o autor conceitua os fatores externos aos quais as empresas devem estar atentas, que são: “suas necessidades, oportunidades, recursos disponíveis, dificuldades e restrições, ameaças, coações, e contingências dos quais ela não pode fugir ou escapar”.

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 47):

Um fator crítico para os esforços que a empresa envida para interpretar e definir a globalização é o reconhecimento do fato de que a competição mundial eficiente requer o atendimento ou a superação de padrões globais em termos de qualidade, níveis de serviço, segurança, questões ambientais e proteção da propriedade intelectual, entre outras dimensões do desempenho.

Oliveira traz a ideia de que a análise do ambiente é fundamental para a empresa adequar a sua estratégia ao mercado, a compatibilidade da empresa com fatores externos que, muitas vezes, são incontroláveis e podem atingir direta ou indiretamente a empresa. Geralmente são dois propósitos diferentes que se faz esse estudo, ou a empresa já está sofrendo algum problema e precisa resolver a curto prazo, ou ela quer analisar possíveis oportunidades ou ameaças que não foram percebidas claramente pela organização (2010, p. 72).

Complementando, Hitt, Ireland e Hoskisson trazem a ideia de que as empresas tentam construir a sua base de conhecimento e capacidades através dos concorrentes, clientes e outros *stakeholders*, é através das informações externas que a empresa vai montar sua base,

algumas imitam as capacidades dos concorrentes de sucesso, outras montam sua estratégia a partir da ideia de outras empresas (2002, p. 49).



Figura 2 - O ambiente geral enfrentado pelas empresas
Fonte: Barney e Hesterly (2011)

O ambiente geral de uma empresa deve começar com um entendimento geral e amplo sobre o ambiente em que ela opera. Todos os ambientes externos estão correlacionados com a empresa e devem ser analisados como um conjunto (BARNEY; HESTERLY, 2011, p. 25).

O nível da análise do ambiente externo que a organização fará depende de quais são as suas necessidades e intenções, ou seja, é adaptado a cada caso. Para algumas empresas um estudo do macroambiente deve bastar, enquanto que para outras, elas devem fazer uma divisão em segmentos de acordo com as informações de que a empresa necessita (OLIVEIRA, 2010, p. 73).

2.5.1 Oportunidades

Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 52) conceituam oportunidades como “uma condição no ambiente geral que pode ajudar a empresa a alcançar a competitividade estratégica”. Ou seja, é bem como o nome traz, são oportunidades de negócio em que a empresa pode se aproveitar para alavancar sua competitividade perante as demais.

As oportunidades são classificadas pelo autor Oliveira (2010 p.75) nas seguintes categorias:

- Oportunidades naturais: são aquelas incorporadas à natureza da empresa;
- Oportunidades de evolução: são aquelas geradas gradativamente através de circunstâncias que têm uma tendência a gerar uma vantagem competitiva;
- Oportunidades sinérgicas: é onde a empresa vai atuar em um novo foco, é uma situação diferente do que a empresa estava acostumada a fazer, o risco é considerável, um exemplo é o processo de verticalização de uma empresa;
- Oportunidades de inovação: essas requerem um maior esforço pela parte da empresa, porém o retorno que ela traz é amplo, o risco, o investimento, a capacitação de funcionários, geralmente demanda muito da parte da empresa para se concretizar e acabam modificando as características da empresa.

2.5.2 Ameaças

Nas Palavras de Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 53), “uma ameaça é representada por qualquer condição no ambiente geral que possa a vir prejudicar os esforços da empresa para alcançar a competitividade estratégica”. O autor ainda complementa mostrando que a ameaça é um potencial de limitações que a empresa pode enfrentar.

As ameaças são trazidas no conceito de Oliveira (2010, p. 69) como sendo alguma forma de ação crítica, e exemplifica através da inflação, ou seja, não há nada que a empresa possa fazer para mudar a inflação, ela existe e não tem como a empresa mudá-la, mas ela pode criar mecanismos para tentar neutralizar esse aspecto ou até mesmo criar alguma ferramenta para utilizá-lo a seu favor.

As ameaças podem ser naturais, aceitáveis e inaceitáveis. No que tange às naturais são as da própria empresa como, por exemplo, uma organização de tecnologia onde surgem novas tecnologias em outras empresas. As aceitáveis são aquelas que a empresa pode aceitar, entrar em um ramo novo onde já existe o produto e a concorrência pode ser um exemplo; a outra forma são as inaceitáveis que são aquelas que a empresa não tem o domínio, como mensurar a captação de recursos de terceiros (OLIVEIRA, 2010, p. 75)

2.6 AMBIENTE INTERNO

O ambiente interno é o diagnóstico da empresa, onde vai se examinar tudo que a empresa tem disponível, quais os pontos fortes, quais os pontos fracos e de que maneira ela vai aproveitar isso para aproveitar possíveis oportunidades ou ameaças do mercado (CHIAVENATO, 2007, p. 154).

Chiavenato (2007, p. 155) complementa ainda o conceito da seguinte maneira: “nenhuma empresa é igualmente forte em todas as suas áreas de atuação. Cada área apresenta suas forças e suas fraquezas e cada empresa, como um todo, também apresenta as suas vantagens e desvantagens estratégicas atuais e potenciais”.

Já para Oliveira (1996, p. 93):

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante da sua atual posição produto-mercado. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas do seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson, os recursos internos de uma empresa que são: equipamentos, habilidades dos empregados, patentes, finanças, gerentes de talentos dentre outros, por si só, não conseguem gerar uma vantagem competitiva. Esses recursos fazem parte da esfera individual, social e organizacional da empresa, que adaptados ao modelo que a empresa necessita podem vir a se tornarem elementos essenciais para a competitividade da organização (2002, p. 105).

Complementando, Hitt, Ireland e Hoskisson classificam os recursos da empresa como tangíveis e intangíveis, sendo os tangíveis aqueles que se pode quantificar, que se pode medir como por exemplo: recursos financeiros (capacidade de levantar capital, gerar fundos internamente), recursos físicos (máquinas da produção, sofisticação do software), recursos organizacionais (estrutura formal de comunicação da empresa), recursos tecnológicos (patentes, marcas registradas). Os recursos intangíveis são aqueles “bens” que fazem parte da organização de uma forma intrínseca, que vem se formando ao longo da história da empresa como, por exemplo: recursos humanos (capacidade gerencial, confiança), recursos de inovação (capacidade científica e inovadora), recursos de reputação (nome da empresa e percepção da qualidade) (2002, p. 106).

Hitt, Ireland e Hoskisson definem as capacidades da empresa como a habilidade de organização e integração dos seus recursos para atingir uma condição final da empresa. Um dos fatores mais importantes quanto à capacidades é o fator valor do capital humano, ou seja, as experiências dos funcionários, o quanto eles conhecem do mercado e o quanto eles conhecem da própria empresa, da estrutura, dos valores, do funcionamento em geral, porém quanto mais específico for esse conhecimento, melhor para a empresa (2002, p. 109).

O capital humano é, além da formação constante, capacidade técnica permanente, a maneira como o indivíduo reage a determinadas situações, é também a motivação que faz com que o trabalhador contribua com a empresa, é ele que vai ser o essencial para a evolução e integração dos recursos organizacionais. O objetivo é alcançar o maior rendimento no menor tempo e com a máxima qualidade possível (REFATTI; SANTOS, 2013, p. 4).

Ainda na análise do ambiente interno, as competências essenciais são definidas por Hitt, Ireland e Hoskisson (2002, p. 113) como “atividades que a empresa executa especialmente bem em comparação aos concorrentes e adiciona valor ímpar a seus bens e

serviços por um longo período de tempo”, ou seja, são as competências essenciais que vão ser a diferenciação da organização no mercado.

O mesmo autor complementa ainda relatando sobre os critérios para a identificação e desenvolvimento das competências essenciais, sendo elas: Capacidades valiosas (geram valor para a empresa ajudando a neutralizar ameaças ou explorando oportunidades), capacidades raras (aquelas que poucos, ou nenhum concorrente possui, ou seja, se muitas empresas passarem a ter a mesma capacidade, ela vai deixar de ser uma capacidade, ela precisa ser praticamente exclusiva), capacidades difíceis de imitar (quando outra empresa não consegue ou é muito difícil de imitar), capacidades insubstituíveis (não possuem equivalentes estratégicos) (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2001, p. 114).

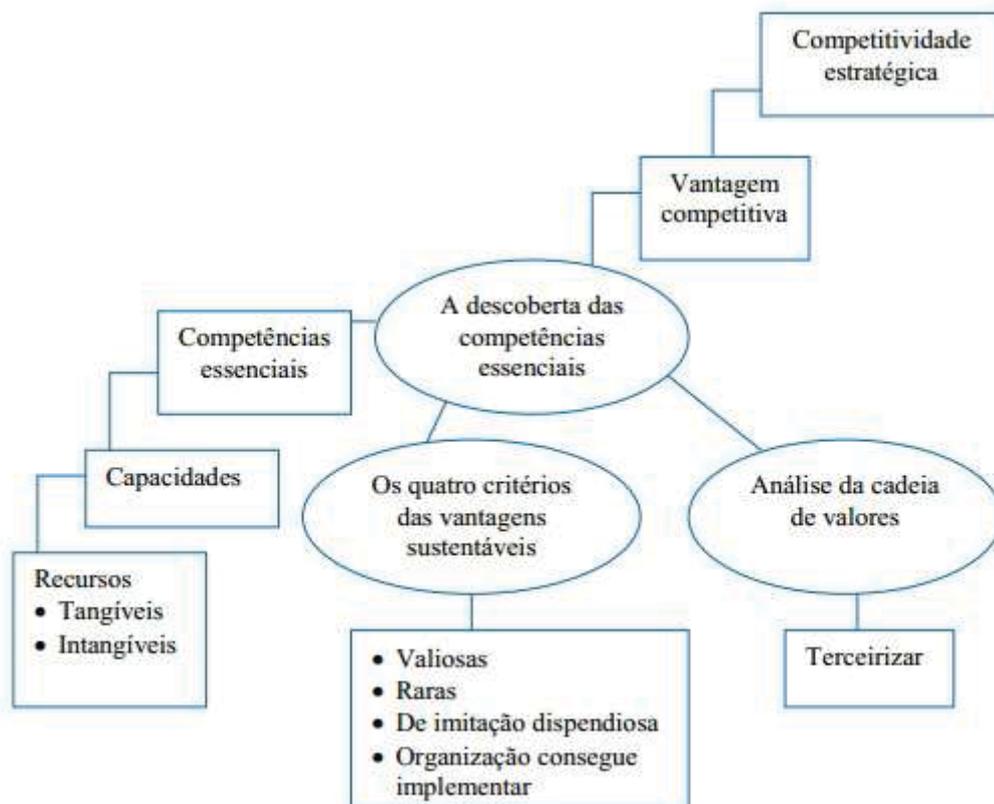


Figura 3 - Os componentes da análise interna que conduzem à vantagem competitiva e à competitividade estratégica

Fonte: Hitt, Ireland e Hoskisson (2002).

A análise da cadeia de valor diz respeito ao conjunto de atividades a que uma empresa se dedica a desenvolver. É nela que os recursos e capacidades serão utilizados, cada empresa decide usar um conjunto diferente, de acordo com a necessidade e a disponibilidade e com isso, acabam formando cadeias de valor diferentes umas das outras. Geralmente a cadeia de valor muda de acordo com o segmento que ela vai atuar, mas nada impede que empresas que atuam no mesmo setor utilizem recursos e capacidades diferentes, pois tudo isso vai variar de acordo com a estratégia da organização (BARNEY; HESTERLY, 2011, p. 63).

Os autores Barney e Hersterly complementam ainda o conceito de cadeia de valor, trazendo a ideia de que é preciso controlar os recursos e as capacidades da empresa dentro da cadeia de valor, entretanto, é necessário conhecer se isso vai trazer uma vantagem competitiva para a organização. Não bastam serem comuns, eles devem ter um algo a mais, que são caracterizados como: valiosos, raros, difíceis de imitar (2011, p. 67).

2.6.1 Pontos fortes

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2006, p. 83), “a competência característica de uma organização é mais do que aquilo que ela pode fazer; é aquilo que ela pode fazer particularmente bem”.

Consentino *et al* (*apud* SAMPAIO, 2011, p. 43) defende a ideia de que os pontos fortes só podem ser considerados fortes se suas habilidades e recursos estiverem alinhados aos Fatores Críticos de Sucesso da organização, ou seja, esses fatores serão as atividades principais que necessitam serem bem desenvolvidas para que a empresa atinja seus objetivos.

Segundo Oliveira (1991, p. 63), a diferenciação conseguida pela empresa é que vai lhe proporcionar uma vantagem operacional no ambiente empresarial, ou seja, no ambiente que é controlável. Essa diferenciação advém dos pontos fortes que a empresa possui ou desenvolve com o tempo.

2.6.2 Pontos fracos

São as funções internas que provocam uma situação desfavorável para a empresa, de acordo com Chiavenato (2007, p. 154), não basta a organização saber o que de melhor ela pode fazer, ela deve conhecer quais são suas vulnerabilidades.

Oliveira (2010, p. 69) traz a ideia de que os pontos fracos devem representar aspectos controláveis da empresa, e se por acaso o empresário não tenha conhecimento de como neutralizar esse ponto, deve concentrar suas forças nesse quesito, para transformá-lo em controlável, pois futuramente isso pode vir a trazer problemas para a organização.

2.7 PLANEJAMENTO

Chiavenato defende que planejamento é a “primeira função administrativa” da empresa, pois vai servir como base para tudo que a empresa deseja realizar. As organizações não querem cometer erros, o mercado não permite mais espaço para isso, portanto, as ações serão planejadas cuidadosamente para que a margem de erro seja a menor possível. O planejamento vai desde os objetivos da empresa até a especificação das ações que terão que ser realizadas para que os objetivos sejam cumpridos de maneira satisfatória (2007, p. 138).

É importante salientar que o planejamento não é uma previsão, pois esta baseia-se em probabilidades, não é uma projeção, não é uma predição, não é uma resolução de problemas e não é um plano. O planejamento é um processo que leva em consideração todas essas variáveis citadas e muitas outras também (OLIVEIRA, 2010, p. 4).

O planejamento pode ser caracterizado pela “complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro”, assim define Oliveira (2010 p. 3), e ainda complementa

dizendo que não há uma delimitação clara dessas características, que umas podem se aproximar muito das outras trazendo certo nível de subjetividade à análise.



Figura 4 - Níveis de decisão e tipos de planejamento
 Fonte: OLIVEIRA (2010)

2.7.1 Planejamento estratégico

Chiavenato (*apud* DENING, 2007, p. 119) define um conceito clássico para a estratégia empresarial “a determinação da postura da empresa, como especial referência à sua postura quanto aos seus produtos/mercados, sua lucratividade, seu tamanho, seu grau de inovação e suas relações com seus executivos, seus empregados e certas instituições externas”. Dessa forma, o autor entende que é através do planejamento estratégico que a empresa vai definir sua postura perante o mercado.

O autor Chiavenato (2007, p. 142) ainda complementa sua conceituação da seguinte forma:

O planejamento estratégico é um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões acerca de empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempo. É o planejamento que envolve prazos mais longos de tempo, é mais abrangente e é discutido e formulado nos níveis hierárquicos mais elevados da empresa, isto é, no nível institucional.

O que as organizações devem ter claro é que o planejamento estratégico não é uma solução para todos os problemas da empresa. Conforme Oliveira (1996, p. 252), ele serve

como direcionamento e deve ser revisto constantemente, pois o mercado é global e instável, sendo necessário que as empresas revejam suas estratégias e posicionamento no mercado.

O planejamento estratégico em si é uma atividade extremamente complexa, porquanto leva em consideração o ambiente interno da empresa e o externo que não é controlável, vai ser mutável e interdepende. São muitas variáveis a serem analisadas no planejamento estratégico, e o mesmo deve ser implementado de maneira contínua e por etapas (Oliveira, 2010, p. 5).

Chiavenato define o planejamento estratégico como um conjunto de tomada de decisões acerca de assuntos que envolvem o global da empresa por um longo período de tempo. Ele enfatiza o fato de que o planejamento estratégico é algo que deve estar em constante acompanhamento, não é adiantar as decisões, mas sim, analisar as possíveis implicações das possíveis decisões. Essa constante revisão do planejamento estratégico diminui os efeitos do problema de ser um projeto a longo prazo e por se dar em ambientes incontroláveis (2007, p. 142).

Oliveira ainda complementa o assunto trazendo o planejamento estratégico como um instrumento administrativo que deve ser aplicado de forma personalizada em cada empresa, em razão da variabilidade existente. Dentro desse processo, um fator que é extremamente importante é o de tomada de decisão, que está presente em todas as fases, durante a formulação do planejamento, no controle, em uma possível mudança estratégica e posteriormente na avaliação (2010, p. 5).

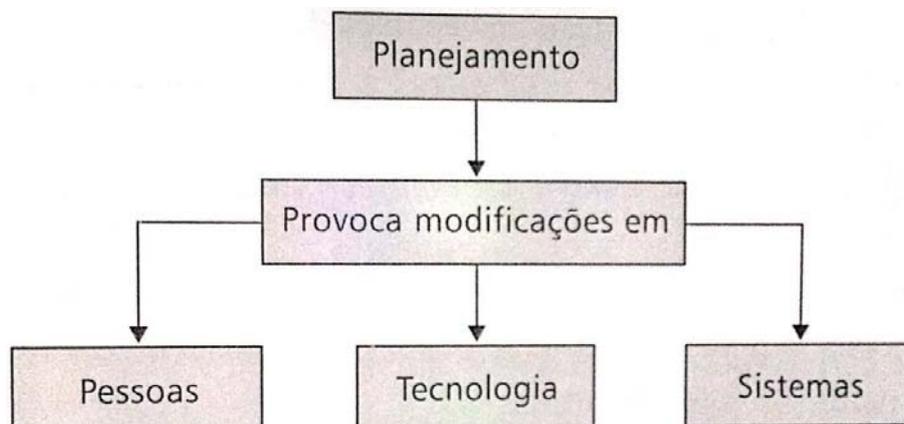


Figura 5 - Modificações provocadas pelo planejamento
Fonte: OLIVEIRA (2010)

2.7.2 Vantagens do planejamento estratégico

Os autores Hitt, Ireland e Hoskisson (2006, p. 87) descrevem como vantagem não aquilo que a empresa faz bem e em comum, mas aquilo em que ela se diferencia das demais ou melhor ainda, como ela pode fazer melhor do que seus concorrentes? Hitt, Ireland e Hoskisson definem a estratégia competitiva como arte explorando os pontos fortes e tornando a duplicação da estratégica cada vez mais difícil de ser copiada entre seus concorrentes.

Complementando Hitt, Ireland e Hoskisson (2006, p. 87) definem a vantagem competitiva em três raízes: habilidades superiores; recursos superiores; posição superior. Sendo a primeira um fator organizacional, e não pessoal, é da organização como um todo; a segunda refere-se a marcas, patentes, o valor da organização por si só; a terceira serve como previsão, e só será mantida se os fatores externos a ela que influenciam diretamente se mantiverem estáveis.

2.8 IMPLANTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Depois de definido o planejamento estratégico, é o momento de colocar em prática tudo que foi desenvolvido na teoria. Para Chiavenato (2007, p. 160), várias estratégias que são perfeitamente planejadas acabam nunca sendo executadas da forma como foram previstas. Isso se deve ao fato de que o planejamento estratégico é feito pelo nível institucional da empresa, porém a execução estende-se a toda a empresa e, principalmente, ao nível operacional, o qual tem o entendimento do planejamento estratégico como algo distante, pois ele não participa ativamente da formulação da proposta e acaba ignorando-a ou não dando a importância ou comprometendo-se com a causa.

Para que o planejamento estratégico seja implantado e que toda a empresa tenha aceitação e engajamento com a proposta, Chiavenato (2007, P. 160-161) descreve os passos que as organizações devem seguir para que todo um estudo e envolvimento do nível institucional sejam executados com o melhor desempenho possível. Seguem os passos:

- 1º Participação das pessoas: elas devem sentir-se parte fundamental para o projeto;
- 2º Comunicação intensiva: a organização deve estar engajada como um todo e para isso, deve existir orientação, esclarecimento de tudo que envolve o projeto para todos os níveis hierárquicos da empresa;
- 3º Preparação prévia do pessoal: informação e treinamento do pessoal envolvido;
- 4º Reforço contínuo: o foco do projeto deve sempre estar presente nas reuniões, a empresa deve enfatizar de todas as maneiras para toda a empresa dos seus objetivos e ainda comemorar, conforme vai atingindo as metas;
- 5º Avaliação sistemática: acompanhamento dos resultados através de indicadores mensais ou semanais, funciona como um reforço positivo para a ação estratégica;
- 6º Recompensas por resultados: servem como incentivos para as pessoas se sentirem motivadas a cumprir suas tarefas com excelência, já que a estratégia vai depender da ação dessas pessoas.

2.9 CONTROLE E DESEMPENHO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A orientação de Chiavenato (2007, p. 129) é que a estratégia deve ter constante acompanhamento e monitoramento além da avaliação da estratégia. Para isso, o autor explica que é feito uma comparação entre os objetivos da empresa e os resultados alcançados através dela, como se fosse uma comparação entre os meios e os fins do processo como um todo. A avaliação da estratégia é realizada através da análise de três critérios, sendo eles “consistência interna, consistência com o ambiente e adequação aos recursos e competências disponíveis”.

O conceito de Oliveira (1996, p. 237) mostra o seguinte:

O papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos e desafios, e da avaliação das estratégias e políticas adotadas na empresa.

Oliveira ainda complementa que o objetivo do controle e da avaliação é para apontar falhas no processo que causem desvio do foco da empresa, medir se os resultados esperados estão de acordo ou pelo menos perto do que a empresa vem realizando, avaliar se os recursos utilizados estão sendo aproveitados racionalmente e da melhor maneira possível e, acima de tudo, fornecer informações para os executivos e gestores da empresa sobre o atual andamento da empresa. Tudo isso serve para que a organização possa medir a eficiência e efetividade do planejamento estratégico e corrigir as possíveis falhas que venham a acontecer (1996, p. 237).

Oliveira (2010, p. 56) salienta que o controle e avaliação do planejamento estratégico é o “como a empresa está indo” e, para isso, cada empresa deve definir critérios e parâmetros para analisar a relação custo benefício. Além disso, é mais indicado que isso seja feito durante a aplicação do passo a passo e não somente no final, pois assim a empresa tem condições de fazer possíveis mudanças necessárias para o sucesso do projeto.

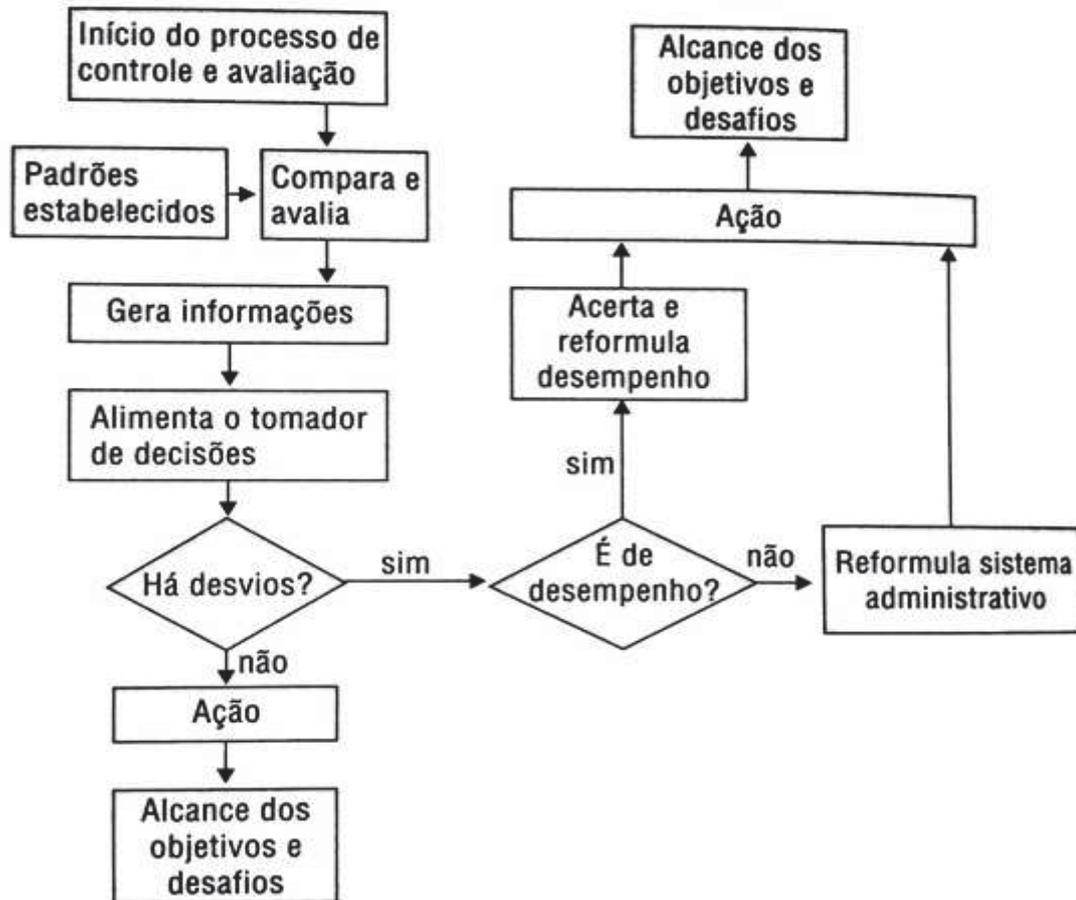


Figura 6 - Conceituação geral da função controle e avaliação
 Fonte: OLIVEIRA (2010)

2.10 PLANO DE AÇÃO 5W2H

Conforme Oliveira (2010, p. 45), o plano de ação 5W2H consiste em um instrumento para a gestão da qualidade simples e de fácil sistematização para a aplicação do mesmo. São sete perguntas que devem ser realizadas para uma boa execução do plano.

Periard (2009) relata que o 5W2H é um *check list* detalhado de atividades a serem realizadas. Provém do seu nome em inglês que são as palavras: *what* (o que será feito), *why*

(porque será feito), *when* (quando será feito), *who* (quem será o responsável pela ação), *how* (como será feito) e *how much* (quanto custará).

5W	What	O quê?	Define os objetivos;
	Who	Quem?	Determina os responsáveis pelo planejamento, avaliação e realização dos objetivos;
	When	Quando?	Estabelece os prazos para planejamento, avaliação e realização dos objetivos;
	Where	Onde?	Determina o local ou espaço físico para a realização dos diversos objetivos;
	Why	Por quê?	Mostra a necessidade e a importância de se cumprir cada objetivo;
2H	How	Como?	Definire os meios para avaliação e realização dos objetivos;
	How much	Quanto?	Determina os custos para realização dos objetivos.

Quadro 2 - 5W2H

Fonte: OLIVEIRA (1996)

O 5W2H funciona como um formulário para execução e controle de tarefas onde são atribuídas as responsabilidades e determinado como o trabalho deverá ser realizado, assim como o departamento, motivo e prazo para conclusão com os custos envolvidos. Ele funciona como um pequeno *check-list* auxiliando nos principais pontos do plano de ação (PERIARD, 2009).

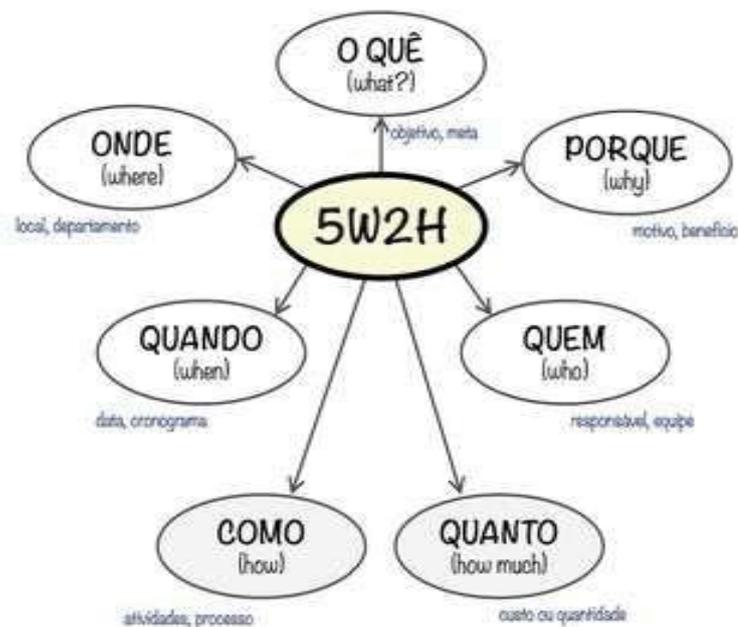


Figura 7 - Plano de ações 5W2H

Fonte: Rossa (2013)

Essas perguntas devem ser muito bem elaboradas, conforme Zanette (2004, p. 46), o questionamento deve ser direcionado à causa do problema e não ao efeito. O sucesso do plano de ação depende muito da boa elaboração do mesmo, que será realizado através dos conjuntos de respostas obtidas através das perguntas. Além disso, o autor complementa ainda que um bom treinamento para os executores da ação é fator primordial, ou seja, é necessária a participação e a colaboração de todos os envolvidos na ação e execução com muito empenho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia pode ser definida como o estudo e a avaliação dos diversos métodos, com o propósito de identificar possibilidades e limitações no âmbito de sua aplicação no processo de pesquisa científica. A metodologia permite, portanto, a escolha da melhor maneira de abordar determinado problema, integrando os conhecimentos a respeito dos métodos em vigor nas diferentes disciplinas científicas (DIEHL; TATIM, 2004, p. 47).

Com o intuito de compreender as técnicas utilizadas, a metodologia é a descrição de como o projeto foi realizado, para isso os procedimentos adotados seguem descritos abaixo:

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

De acordo com os objetivos gerais expostos no trabalho, pôde-se caracterizar a pesquisa em três aspectos: quanto ao objetivo da pesquisa, quanto à abordagem e quanto ao procedimento técnico.

Referente ao primeiro aspecto, a pesquisa é classificada como descritiva em que o principal propósito é a descrição das características através de questionário, a qual pretende descrever as características de uma população e estabelecer relações entre variáveis, caracteriza-se por suas técnicas de coletas de dados, questionário e observação sistemática. (GIL, 2002, p. 42)

Complementando quanto aos objetivos a pesquisa busca identificar uma nova visão sobre a realidade existente da empresa estudada através das descrições detalhadas de fatos, clientes, fornecedores e demais fatores que envolvem a empresa.

Quanto à abordagem, a pesquisa é classificada como qualitativa. Diehl e Tatim (2004, p. 52) são unânimes no que se refere ao conceito de pesquisa qualitativa:

Os estudos podem descrever a complexidade de determinado problema e a interação de certas variáveis, compreender e classificar os processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de dado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

A pesquisa qualitativa busca compreender o significado que as pessoas dão às coisas, como elas interpretam determinado fato que ocorre na empresa, e até a empresa em si. Ela foi realizada com o caráter descritivo no qual os entrevistados têm o poder de discorrer à vontade o assunto abordado em cada questão.

Em relação ao procedimento técnico, a pesquisa é classificada como um estudo de caso, Diehl e Tatim (2004, p. 61) relatam que o estudo de caso é um estudo exaustivo e profundo de um ou poucos objetos com o objetivo de detalhamento profundo sobre o tema abordado. Dentre as vantagens desse tipo de procedimento técnico, encontram-se: estímulo a novas descobertas, ênfase na totalidade e simplicidade dos procedimentos.

O estudo de caso é caracterizado pelo conhecimento aprofundado da empresa, detalhando ao máximo cada quesito estudado. O conhecimento sobre a empresa vai proporcionar o conhecimento global da empresa e posteriormente os detalhes que permeiam a organização e que são importantes para a compreensão da empresa.

3.2 VARIÁVEIS DE ESTUDO

O objetivo do estudo foi fazer um planejamento estratégico da empresa estudada, identificando seus pontos fortes, fracos, suas oportunidades e ameaças, e a partir disso, elaborar um plano de ação para que a empresa possa melhorar seu desempenho perante o

mercado. Marconi e Lakatos pensam que “uma variável pode ser considerada como uma classificação ou medida” (2003, p. 137).

Desta forma, as variáveis estudadas são as seguintes:

- Pontos fortes: são os fatores favoráveis para a empresa internamente, ou seja, de acordo com Oliveira (1996, p.81) “são as variáveis internas e controláveis que propiciam condição favorável para a empresa”.
- Pontos fracos: esses referem-se às variáveis internas que condicionam uma situação desfavorável para a organização, ou seja, são os fatores internos e controláveis;
- Oportunidades: são os fatores externos que apresentam condições favoráveis para a empresa, e desde que ela tenha condições e interesse para aproveitá-los, são fatores benéficos;
- Ameaças: essa variável é desfavorável para a empresa, pois conforme Oliveira (1996, p.81) é uma variável externa e incontrolável, são fatores externos e inerentes a nossa vontade;
- Missão: é a razão de ser da empresa, conceituando Oliveira traz a ideia de que “a missão é a razão de ser da empresa” é onde a empresa vai definir quais tipos de atividade, qual tipo de empresa que essa organização quer ser, aonde a empresa quer chegar (1996, p. 116);
- Visão: serve para “vislumbrar o futuro que se deseja para a empresa” (CHIAVENATO, 2007, p. 54) o foco da visão é o futuro da empresa, aonde ela quer chegar? O que ela pretende alcançar?;
- Plano de ação: sugere-se que o plano de ação seja flexível, pois de acordo com Oliveira (1996, p. 224), o planejamento estratégico não é estático e depende da colaboração de toda a organização para a sua execução.

3.3 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A empresa estudada foi analisada como um todo, porém com o foco na gestão dos administradores em relação aos planos estratégicos adotados para melhoria de suas operações em suas diversas áreas. A partir disso, a pesquisa foi aplicada a alguns colaboradores da empresa estudada.

As amostras não probabilísticas é onde o pesquisador seleciona alguns sujeitos para a extração de dados. Para tanto, foi aplicado o questionário semiestruturado (Anexo A) aos dois sócios administradores, um gerente, um caixa, um vendedor, um assistente administrativo, de acordo com o quadro a seguir:

Entrevistado	Cargo	Escolaridade	Sexo	Tempo de empresa	Idade
1	Sócio – administrador	Pós-Graduado	M	17 anos	47
2	Sócio – administrador	Ensino técnico	M	17 anos	52
3	Gerente	Ensino Superior	M	11 anos	53
4	Assistente Administrativo	Pós-Graduado	M	4 anos	40
5	Vendedor	Ensino Médio	M	2 anos	19
6	Caixa	Ensino Superior	F	1 ano	40

Quadro 3 - Sujeitos de Pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora

3.4 PROCEDIMENTO E TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

As formas mais utilizadas para a coleta de dados são as análises de documentos, formulários e questionários, essa pesquisa foi realizada através da coleta dos dados primários. Conforme Malhotra (2012, p. 80), “os dados primários são usados por um pesquisador para a finalidade específica de abordar o problema que está sendo considerado”.

A pesquisa foi realizada no mês de abril de 2014 e os entrevistados foram determinados de acordo com a disponibilidade de tempo, importância e função dentro da

empresa estudada. O contato se deu através de e-mail para a coleta de dados como idade, gênero, tempo de empresa e contato pessoal.

Para a coleta dos dados qualitativos, foi aplicada uma pesquisa semiestruturada para os dois sócios, um gerente, um caixa, um assistente administrativo e um vendedor, onde cada um respondeu sete questões e, no final, ainda tinham a liberdade de acrescentar observações que julgassem importantes para o conhecimento da empresa. Cada entrevista durou em torno de 30 minutos com cada funcionário e 1 hora com os sócios, as respostas foram gravadas para posterior transcrição e análise do resultado.

3.5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A coleta desses dados, feita através de entrevistas qualitativas com a aplicação do questionário, foi efetuada em três passos: entrevista presencial, escuta da gravação, leitura e transcrição. As informações obtidas foram organizadas de acordo com a função do entrevistado e a ordem das questões.

A partir dessa coleta de dados, será feita uma análise criteriosa para identificar quais aspectos foram levados em consideração por cada funcionário e proprietário respondente da pesquisa. Com essa organização de dados obtidos, foi realizada a interpretação dessas informações, para o profundo conhecimento sobre a empresa estudada.

Para a interpretação desses dados, levou-se em consideração todas as informações pertinentes aos resultados esperados, assim sendo o que mais ficou evidenciado foi o atendimento e o relacionamento que a empresa possui com seus clientes. Além disso, a segurança e a credibilidade que a empresa conquistou em seus clientes foi um fator muito relevante na pesquisa.

A interpretação do material obtido foi de acordo com o referencial teórico do presente trabalho. Possibilitando assim trazer a teoria para a prática, abordando todos os assuntos relatados acima, realizando o plano de ação adequado às necessidades da empresa.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Serão apresentados, neste capítulo, os resultados da pesquisa aplicada na empresa estudada, identificando os pontos fortes, fracos, ameaças, oportunidades e posteriormente, será apresentado o plano de ações adequado às necessidades da Agropecuária Dois Irmãos.

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Agropecuária Dois Irmãos, cuja razão social é PAC Comercial Agropecuária foi fundada no dia 8 de julho de 1996, na cidade de Carazinho, estado do Rio Grande do Sul, pelos empresários André Vinícius da Costa e Paulo Delmar da Costa.

No início de suas atividades, localizava-se em um dos extremos da cidade, perto de pontos específicos como a rodoviária. A intenção dos sócios era atender os produtores da bacia leiteira da região como foco principal e os demais produtos da loja, atender o público de pet shops, equinos e animais no geral.

A Agropecuária Dois Irmãos conta atualmente com oito funcionários e dois colaboradores terceirizados que prestam serviços para a empresa. A empresa está localizada na Av. São Bento, nº 443, no bairro Glória, com sede própria, construída há quatro anos. A empresa é revenda exclusiva da marca Gea Farm Technologies que fornece máquinas e

equipamentos para a ordenha, e ainda presta serviços através de mão de obra especializada de seus funcionários e terceirizados.

Além da loja física, onde os clientes vão até a empresa para adquirir produtos e serviços, a empresa oferece também a venda a campo, onde possui um veículo que vai até a propriedade rural de uma carteira específica de clientes para oferecer novos produtos, repor produtos, fazer a manutenção preventiva e corretiva de máquinas e equipamentos.

Conforme demonstrado no balanço da empresa, o crescimento vem ocorrendo ano a ano sendo que, de 2012 para 2013, a empresa cresceu 25%, o que demonstra que a empresa está conquistando mais espaço no mercado em que está inserida. Em contrapartida, a concorrência também vem aumentando cada vez mais, somente de agropecuárias na cidade, tem-se hoje mais de seis, isso sem contar a concorrência de pet shops, supermercados da cidade e região e a internet.

4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta etapa do trabalho, serão apresentados os resultados da entrevista qualitativa buscando a identificação de pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades.

4.2.1 Pesquisa Qualitativa

Serão demonstrados a seguir os resultados da pesquisa qualitativa realizada na empresa Agropecuária Dois Irmãos.

Na primeira questão, buscou-se identificar e compreender qual o público alvo que a empresa atende e de que maneira o entrevistado identifica isso.

A clientela da Agropecuária Dois Irmãos compreende a população rural que, no Rio Grande do Sul, é representada através do Quadro 4, a seguir:

População no Estado do Rio Grande do Sul			
	Urbana	Rural	Total
Números	9.100.291	1.593.638	10.693.929
Percentual	85,10%	14,90%	100%

Quadro 4 - População no Estado do Rio Grande do Sul
Fonte: IBGE, Censo Demográfico 2010

De acordo com o quadro acima, é possível identificar que a população rural é bem menor que a urbana, isso se deve a diversos fatores, sendo um deles o êxodo rural. Além disso, os pequenos agricultores vêm perdendo força e acabam vendendo suas propriedades para os grandes agricultores e pecuaristas. A ideia da empresa estudada é atingir esses grandes agricultores que possuem um poder de compra maior. Conforme o entrevistado número um relatou, a bacia leiteira de Carazinho e região vem se desenvolvendo e, desde o início das atividades da empresa, ele já percebia uma carência nessa área. Três outros respondentes citaram a bacia leiteira como foco da empresa:

“O público que nós priorizamos é o produtor da bacia leiteira, pois realizamos um trabalho específico e focado para essas pessoas.”

Além disso, foram citadas quatro vezes os criadores de cavalos, cachorro e gato, estes últimos, como animais de companhia ou das próprias fazendas, esse público é atendidos diretamente na loja, enquanto os produtores da bacia leiteira possuem um vendedor que os visita na propriedade rural, realizando uma rota pré-programada.

O respondente de número seis traz a informação de que alguns clientes, sempre que possível, preferem esperar o produto chegar, ao invés de adquirir em outra empresa, o que o deixa muito satisfeito. Já o entrevistado de número quatro relata que a empresa atende públicos muito variados e que vende de tudo um pouco, e não é específico de nenhum ramo (exceção dos produtores da bacia leiteira) o que deixa os clientes confusos, muitas vezes,

confundindo com pet shops especializados com várias linhas de rações e acessórios em geral para os animais de companhia.

Na questão dois, procurou-se analisar como o respondente identifica se os clientes da empresa Agropecuária Dois Irmãos estão satisfeitos e como ele tem essa informação.

A empresa estudada não adota nenhum método formal de pesquisa para analisar o grau de satisfação de seus clientes, sendo assim, todos os respondentes trouxeram a informação de acordo com a percepção que tem no dia a dia da empresa. Assim sendo, o respondente de número cinco relata que acredita que os clientes estão satisfeitos, pois elogiam frequentemente o atendimento que ele realiza no balcão.

O respondente de número dois traz a informação de que na venda externa que a empresa realiza de forma pré-estabelecida, o produtor rural espera até a próxima visita, ou se surgir algum imprevisto, ele solicita a visita através do contato telefônico, o que o faz acreditar que o cliente está satisfeito com o atendimento e a qualidade do produto que recebe. O entrevistado de número um relatou que apesar de não realizar formalmente esse questionário para os clientes, ele acredita que estão satisfeitos:

“Pelo menos uma vez ao mês eu procuro perguntar aos clientes, se eles estão satisfeitos com o atendimento que estão recebendo, e se, eventualmente, tiverem tido algum problema, questiono a opinião do cliente quanto à solução do problema, e nunca reagiram de forma adversa”.

Por outro lado, o entrevistado de número quatro acredita que, apesar da maioria dos clientes estarem satisfeitos, ele identifica alguns que não estão:

“Quando não tem produto a pronta-entrega na empresa eu noto que o cliente reage negativamente, mas às vezes, pelo bom atendimento realizado, ele acaba retornando”.

Na venda externa, o entrevistado de número três acredita que os clientes estão satisfeitos, porque a mão de obra realizada é feita com excelência, porém, se melhor organizada, ela pode ser ainda melhor explorada pela empresa. Ele ainda completa dizendo que o cliente ficará satisfeito se a pessoa que estiver atendendo-o estiver motivada, e ele não percebe isso na empresa. Como no campo, o vendedor recebe comissão sobre vendas e, na

loja, não, ele nota que a motivação dos vendedores da loja é bem menor e poderia render muito mais se fosse implantada a comissão na loja também.

Na questão três, buscou-se entender com esse questionamento aonde o respondente pretende chegar com a empresa e de que maneira ele pretende fazer isso, para identificar quais os desejos e aspirações que cada um tem dentro da empresa, e de que forma se imagina dentro da organização.

Os respondentes de número quatro e cinco acreditam que a empresa tem muito potencial para crescer como um todo, porém, individualmente, não visualizam um crescimento dentro da empresa. Já o entrevistado de número três trouxe a informação de que a empresa ofereceu crescimento para ele, pois começou como vendedor na empresa e hoje atua como gerente, porém, reivindica por não o incluir em decisões ou mesmo informá-lo de decisões importantes dentro da empresa.

A empresa começou pequena e já cresceu bastante, afirma o respondente de número um, e ainda complementa relatando que ainda há muito mais para crescer, mas que para isso ocorrer, é necessário que a empresa se profissionalize, pois como a empresa cresceu muito rápido, acabou perdendo o controle gerencial da empresa que ele tinha há alguns anos. Para crescer, ele acredita que a empresa não deve utilizar recursos de terceiros:

“Para uma empresa ser sólida no mercado, ter estabilidade e segurança, ela deve andar com seus próprios pés”.

O respondente de número seis acredita que a empresa pode crescer se investir em gestão de pessoas dentro da empresa, pois identifica uma carência nessa área. Completa dizendo que quer se especializar nesse ramo, pois se imagina seguindo carreira dentro da organização:

“A empresa pode crescer muito ainda, e eu quero crescer com ela”.

Já o entrevistado de número dois acredita que, para a empresa crescer, ela precisa aumentar o faturamento através das vendas e ser mais efetiva na cobrança de vendas feitas a prazo e que, muitas vezes, os clientes não respeitam o prazo indicado. Quando questionado sobre como fazer para aumentar essas vendas, o respondente informou que identifica que a empresa tem espaço para crescer nas vendas externas, pois hoje ela não tem opção de

prospectar clientes, ele apenas cumpre as obrigações com os clientes já existentes por falta de tempo e estrutura. Se tivesse mais um vendedor a campo realizando esse trabalho de prospecção, visita mais frequente aos clientes, aumento da região atendida pela empresa, ele informa que as vendas externas poderiam crescer pelo menos 30%:

“Existe uma carência do produtor rural, ele gosta quando vamos até a sua propriedade, analisamos a necessidade de produtos e serviços e oferecemos aquilo que ele realmente vai utilizar, assim estamos conquistando a confiança dele, e fazemos uma propaganda no boca a boca”.

Na questão quatro, buscou-se identificar se os entrevistados planejam as atitudes e decisões que tomam durante o dia, ou mesmo aquelas de maior período.

O entrevistado de número quatro relata que tem uma rotina diária e que tenta segui-la ao máximo, enquanto o de número cinco diz que não tem nenhum planejamento formal na área de vendas, que depende muito do que acontece na rotina diária.

Por outro lado, entrevistado de número um, responsável pela administração da empresa, relata que o planejamento da empresa é feito de acordo com as ferramentas disponíveis, que é um fluxo de caixa organizado, porém a maior dificuldade nesse quesito é a comunicação interna da empresa, como por exemplo, é feito uma programação de um valor para pagamento em determinada data, e quando chega na hora, o valor é maior porque foi deixado de passar a fatura para o financeiro. Além disso, tem problemas com o cumprimento de regras que são criadas, elas vão caindo no esquecimento e não duram:

“Uma vez eu passei para os colaboradores que não deveria ser feito mais venda a prazo para quem não tivesse cadastro na empresa, isso resolveu apenas por alguns dias, depois a rotina voltou a de ser venda a prazo para clientes sem cadastro, o que muitas vezes, acaba tendo inadimplência”.

O planejamento do respondente de número dois ocorre apenas quando ele realiza alguma venda de equipamento grande (geralmente acima de R\$50.000,00), aí ele realiza um diagnóstico do atual equipamento do produtor, prepara um orçamento, e estuda o material que vai tentar efetuar a venda, para obter argumentos suficientes, as decisões são geralmente de última hora e não planos a longo prazo:

“É como se fosse uma operação tapa buraco, quando é preciso eu tomo a decisão logo, pois geralmente já não há muito tempo para discutir o problema ou a oportunidade”.

O respondente de número seis relata que não consegue se planejar, porque surgem muitas atividades de última hora que devem ser realizadas. O número cinco acredita que não tem como se planejar:

“Eu não tenho como planejar uma venda, pois cada cliente que aparece eu vou atender de uma maneira diferente, de acordo com o que a situação pedir”.

Na questão cinco, tentou-se identificar quem são os concorrentes e qual a maneira que os respondentes identificam a concorrência.

O respondente de número um relata que a concorrência da empresa são as outras agropecuárias da cidade e região, cooperativa, supermercados, *petshops*, vendas pela internet e as distribuidoras que vendem direto ao cliente. Para trabalhar com isso, a empresa faz um acordo com suas distribuidoras: se elas venderem direto ao cliente final em sua região, a empresa não vai mais adquirir produtos dela. Para os demais concorrentes, o mesmo respondente complementa que o atendimento, os horários diferenciados, a gama de produtos, as visitas a campo é que vão diferenciar a empresa dos concorrentes.

Por outro lado, o entrevistado de número quatro traz a informação de que muitas vendas são perdidas pelo preço mais atraente que o concorrente faz, enquanto o número seis relata que a empresa só perde para o concorrente, quando a empresa não tem o produto, pois percebe que os clientes gostam de comprar na empresa e fazem questão disso, mesmo se tiverem que esperar um ou dois dias para o produto chegar.

No que se refere à venda no campo, o entrevistado de número dois traz a informação de que ele busca ao máximo conhecer o produto do concorrente, pois ele é mais barato (referindo-se a máquinas e equipamentos), mas o produto que a empresa oferece tem qualidade superior:

“Eu sei que meu produto tem o preço mais caro, mas a qualidade do meu produto é indiscutível, eu posso até negociar o meu preço, mas não chego ao valor da concorrência porque o meu produto é diferenciado do deles, eu vendo uma marca que

é de minha exclusividade na região, e como tudo no mercado, o cliente paga pela qualidade, e quer qualidade”.

O respondente de número três e o de cinco são unânimes em acreditar que a empresa tem um concorrente à altura na cidade, mas que mesmo que ele tenha os preços mais baixos, as pessoas preferem comprar na empresa estudada pelo bom atendimento que ela oferece.

Na questão seis, buscou-se compreender em qual quesito o respondente identifica que a empresa estudada seja melhor do que o seu concorrente.

O entrevistado de número um traz a informação de que a empresa se diferencia de seus concorrentes por vários motivos. Entre eles, o atendimento, que considera como um ponto relevante sobre seus concorrentes, pois além de horários diferenciados, plantões, a empresa construiu uma relação sólida com seus clientes, eles confiam na empresa e dão valor para esse relacionamento. Outro ponto é a gama de produtos que a organização tem para oferecer ao público procurando sempre trazer produtos que são lançamento no mercado e mantendo uma vasta linha de produtos a pronta entrega:

“Os clientes chegaram a criar um lema que é: o que não tem está para chegar”.

Os respondentes de número três, quatro e cinco são unânimes em afirmar que os clientes compram na empresa pelo atendimento ser de ótima qualidade. O respondente de número quatro relata que não apenas os clientes relatam isso para ele, mas também pessoas de fora, que a fama da empresa é pelo bom atendimento.

Um diferencial citado pelo entrevistado de número seis é a flexibilidade de pagamento, pois alguns clientes pagam com a safra, o que ela acredita que as outras agropecuárias não oferecem essa possibilidade. Como a clientela que a empresa atende abrange esse público que tem essa necessidade, ele acredita que é um ponto muito forte a favor da empresa.

O respondente de número dois relata que o principal quesito que a empresa se destaca perante a concorrência é o fato de a assistência técnica ser de alta qualidade, e a organização explora isso, realizando assistências programadas e casuais que são aquelas que não estavam programadas, mas necessitam de atendimento imediato. O entrevistado acrescenta ainda que outro diferencial é o atendimento, pois os clientes gostam dele:

“Às vezes eles me ligam só pra pedir ajuda de uma decisão na propriedade rural deles, em um ramo que eu não realizo vendas, mas isso demonstra a confiança que eles possuem em mim e na empresa”.

Na questão sete, a intenção foi de compreender se a empresa realiza algum tipo de treinamento com os funcionários.

O respondente de número um respondeu que faz treinamentos com os colaboradores através de parcerias com fornecedores, fazendo assim com que eles conheçam melhor os produtos que estão vendendo. Além disso, quando entidades como o SEBRAE e o CDL oferecem algum tipo de curso como de atendimento, finanças, procura sempre oferecer isso aos colaboradores. Acrescenta ainda que, por ser uma empresa familiar de pequeno porte e não oferecer plano de carreira, a rotatividade dos funcionários é alta.

Os entrevistados de número quatro e o de número cinco relatam que a empresa não oferece nenhum tipo de treinamento e que seria muito interessante se ela oferecesse. O respondente de número quatro complementa ainda que o treinamento é muito importante para o desenvolvimento profissional e que, além do funcionário, a empresa também sai ganhando com isso. O entrevistado de número seis relata que já foram ofertados cursos para alguns colaboradores, e acredita que, com o tempo, ele também receberá.

O respondente de número três identifica que a empresa tem carência nessa área, pois poderia ser melhor explorada, acrescenta ainda que os colaboradores não conhecem o global da empresa, que o conhecimento é muito restrito da área atuante, a atividade de venda a campo pode ser melhor planejada e, por consequência, renderia mais.

Já o entrevistado de número dois relata que a empresa realiza parceria com fornecedores e, sempre que o mercado lança algum produto, são realizados treinamentos para que os colaboradores saibam sobre o produto e possam passar as informações corretas para os clientes.

4.2.2 Estabelecimento da missão

Para o estabelecimento da missão organizacional, levou-se em consideração todas as entrevistas e interpretações obtidas através do questionário aplicado aos colaboradores e proprietários da empresa.

A sugestão de missão para a Agropecuária Dois Irmãos:

“Oferecer aos produtores da bacia leiteira a maior variedade de produtos, mantendo a qualidade e o padrão que o produtor rural merece”.

4.2.3 Estabelecimento da visão

Para a definição da visão organizacional, levou-se em consideração todas as respostas obtidas com o questionário aplicado aos colaboradores da empresa Agropecuária Dois Irmãos. Procurou-se criar uma visão que pudesse conscientizar os colaboradores, fornecedores e clientes da empresa sobre aonde a empresa quer chegar, e assim, motivar a todos para que possam colaborar e crescer juntos.

A sugestão de visão para a empresa Agropecuária Dois Irmãos:

“Ser a melhor agropecuária de Carazinho e região, oferecendo a maior e mais moderna linha de produtos, prestando serviços com excelência e superando as expectativas dos clientes”.

4.2.4 Pontos Fortes

Através das entrevistas aplicadas aos colaboradores da empresa Agropecuária Dois Irmãos, ficaram evidentes alguns pontos fortes:

- **Atendimento:** ficou evidente nas pesquisas que o fator mais citado entre os pontos que se diferenciam da concorrência e a satisfação dos clientes foi o atendimento. Relacionamento sólido e duradouro e os horários diferenciados foram os fatores mais levados em consideração pelos respondentes da pesquisa. Além disso, o atendimento direto ao cliente no campo é um diferencial que possibilita o vendedor avaliar as reais necessidades do produtor rural;
- **Vasta linha de produtos ofertados:** além da vasta gama de produtos ofertados, a empresa oferece a possibilidade de encomendar produtos e ter a entrega geralmente no próximo dia útil, o que conforta os clientes. Além disso, a empresa trabalha com várias linhas diferentes, atendendo a públicos diversos, mas focada em um;
- **Prestação de serviço especializado:** a mão de obra especializada que a empresa oferece aos seus clientes é um diferencial, pois a empresa realiza esse serviço com excelência;
- **Imagem no mercado de Carazinho e região:** com dezessete anos de empresa, a imagem construída para a sociedade é de uma empresa sólida e de confiança, isso faz com que a empresa conquiste seus clientes mais facilmente do que uma empresa que é desconhecida no mercado;
- **Flexibilidade gerencial:** por ser uma empresa familiar de pequeno porte, a empresa possui poucos níveis hierárquicos, tornando a empresa ágil em mudanças;
- **Fidelidade da clientela:** a empresa conta com uma boa parcela de clientes regulares, principalmente na área da assistência técnica, pois quando eles necessitam dos produtos da marca, somente a empresa estudada possui na região;
- **Representação exclusiva de marca:** a empresa possui a representação da marca *Gea Farm Technologies* que possui máquinas e equipamentos para salas de ordenha. Isso

acaba tornando os clientes fiéis, pois depois de adquirir uma máquina, eles necessitam que a maioria dos acessórios seja desta marca.

4.2.5 Pontos Fracos

Com a aplicação do questionário aos colaboradores, pode-se perceber os seguintes pontos fracos:

- **Recursos financeiros limitados:** a empresa utiliza capital de terceiros para investimentos e capital de giro;
- **Recursos humanos pouco especializados:** os treinamentos realizados para a formação adequada dos colaboradores são escassos, e mesmo quando são feitos, não são aproveitados por eles da melhor maneira possível. Isso ocorre desde a contratação do colaborador, não tem uma pessoa qualificada especificamente para isso;
- **Ausência de objetivos claros:** a organização como um todo não tem claro aonde quer chegar, quais os objetivos a curto, médio e longo prazo que quer cumprir e como fazer isso;
- **Ausência de clareza no público-alvo:** os entrevistados se mostraram bastante confusos, quando questionados quanto ao público alvo, isso demonstra a falta de clareza nesse quesito;
- **Dificuldades de comunicação:** regras verbais que acabam por cair no esquecimento, falta de comunicação nos contas a pagar, dificuldade de comunicação no geral entre os colaboradores. Dificuldade de alinhamento de estratégias.

4.2.6 Oportunidades

- **Aumento do número de pessoas com animais de companhia:** o número de integrantes nas famílias vem caindo cada vez mais, por outro lado, os animais de estimação estão começando a ocupar cada vez posições de destaques dentro da família, ganhando importância e aumentando o consumo dos proprietários com os bichos;
- **Campanhas de vacinação:** a vacina para prevenir algumas doenças é obrigatória como a da febre aftosa, porém, outras são opcionais como a vacina para Carbúnculo e para a Raiva. Fica a critério do criador se fará ou não a prevenção em seu rebanho e nos animais de companhia;
- **Aumento do valor recebido pelo produtor de leite:** o valor que o produtor rural recebe das empresas que recebem o leite vem aumentando no último ano, e também o tipo de pagamento. Quanto melhor é o leite, mais gordura, menos água, o produtor vai ganhando acréscimos de valor, fazendo com que o produtor rural se preocupe mais com a qualidade do leite;
- **Datas e eventos comemorativos ligados ao setor agropecuário:** Carazinho é conhecida também por alguns eventos que ela promove ou serve como sede. A Credencial do Freio de Ouro, a Expocar e a Seara da Canção são exemplos. Além disso, datas como Semana Farroupilha, Dia dos Pais e Natal sempre são oportunidades para aumentar as vendas na empresa.

4.2.7 Ameaças

- **Diminuição da população rural:** os censos demonstram que, a cada ano que passa, mais pessoas saem da zona rural e vão para a zona urbana. Isso decorre do fato de que os pequenos agricultores não têm força para se manter e têm que acabar vendendo suas propriedades para os grandes agricultores. Isso acaba deixando muita extensão de propriedade em domínio de poucos agricultores;

- **Grande concorrência na região:** no início das atividades da empresa, havia somente um concorrente. E, atualmente, com todos os entrantes e mais a internet, essa concorrência globalizada torna-se mais acirrada a cada dia;
- **Possibilidade de recessão econômica:** o Brasil vem apresentando baixo crescimento econômico, isso pode fazer com que exista a possibilidade de recessão econômica, fazendo com que investimentos previstos pela empresa atrofie;
- **Produtos similares:** a concorrência dos próprios produtos e novos entrantes no mercado. Produtos fáceis de imitar e as empresas o realizam a um menor custo;
- **Fraudes no leite:** há dois começaram a tornar públicos os escândalos das fraudes nos leites, alguns produtores acrescentavam soda cáustica e água e diluíam no leite para se tornar imperceptível na hora do recolhimento do leite. O consumidor acaba perdendo a confiança na marca que apresentou essa fraude.

4.2.8 Plano de ação 5w2h

A seguir será demonstrado o plano de ação sugerido para a empresa Agropecuária Dois Irmãos.

PLANO DE AÇÕES 5W2H						
O QUÊ?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	POR QUÊ?	COMO?	QUANTO?
DEFINIR OBJETIVOS E METAS	Sócios da empresa juntamente com o gerente	Até o dia 5 de cada mês	Agropecuária Dois Irmãos	Com objetivos e metas claros a empresa terá mais facilidade em cumpri-las e não desviará tão fácil do caminho a ser seguido. As metas devem ser sempre mensuráveis para o acompanhamento	Através de reuniões mensais entre os sócios e o gerente para análise de índices da empresa	Sem custo direto

Quadro 5 – Plano de ações 5W2H n°1

Fonte: Elaborado pela autora

Essa ação foi constituída através das entrevistas realizadas, onde o respondente de número um relatou o fato de que a empresa necessita definir as metas. A definição de objetivos e metas claras para a empresa é de extrema importância, pois assim cada indivíduo saberá se orientar dentro da organização, sabendo seu papel e o que ele deve fazer para que a empresa conquiste seu objetivo. As metas funcionam como direcionadores de equipe e vão servir também para posterior análise de desempenho.

Por outro lado, a empresa também abrirá seus números para os colaboradores, para que eles possam acompanhar e até avaliarem seus papéis dentro da evolução ou declínio da empresa. Assim ficará mais claro o papel de cada funcionário dentro da equipe e a empresa vai procurar entrelaçar os objetivos da empresa com os objetivos individuais.

O ideal é que a empresa defina um colaborador, supervisionado pelo administrador da organização, como responsável para o acompanhamento, controle e resultado. Posteriormente, será realizada uma análise em conjunto sobre esses resultados, realizando possíveis ajustes para a evolução dos resultados.

PLANO DE AÇÕES 5W2H						
O QUÊ?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	POR QUÊ?	COMO?	QUANTO?
DIVULGAR A MISSÃO E VISÃO DA EMPRESA	Sócios da empresa juntamente com o gerente	Um mês	Agropecuária Dois Irmãos	Os colaboradores necessitam saber onde a empresa quer chegar, quais os propósitos da empresa	Fazendo 4 placas e fixando-as em pontos estratégicos na empresa	R\$ 300,00 para a confecção da arte e da placa

Quadro 6 – Plano de ações 5W2H n°2

Fonte: Elaborado pela autora

A missão e a visão são a essência da empresa, são elas que vão indicar aonde a empresa quer chegar e de que forma fazer isso. Mas não basta criar esses itens, é necessário dissipar essas informações para os colaboradores e clientes da empresa. A missão e a visão vão dar foco para empresa e fazer com que todos os envolvidos busquem, compartilhem e obtenham resultados a partir disso.

Os sócios e o gerente definiram a arte das placas a serem confeccionadas e, a partir disso, serão dispostas na empresa em locais estratégicos. O caixa da empresa é um local

excelente para que uma das placas seja posicionada, pois todos os clientes passarão por ali, e nos momentos em que são calculados os valores e a venda é finalizada, o cliente observa o local em que está inserido. Além disso, a equipe de vendas e o caixa da empresa passam por esse lugar diversas vezes ao dia, além de ser visível de vários ângulos da empresa.

Outros dois locais estratégicos são as salas dos sócios, como ali é um lugar onde clientes de alto potencial são atendidos e altos valores são negociados, é importante que tenha uma placa na sala de cada um dos dois sócios. A visualização constante da meta a ser alcançada faz com que todos conspiram para o crescimento da empresa.

A última placa pode ser colocada na área da empresa em que se realizam os serviços, pois alguns colaboradores passam bastante tempo lá, e clientes visitam a sala também. A missão e a visão devem ser conhecidas por todos os colaboradores, e eles devem identificar-se com o significado disso. Assim sentirão que têm uma missão a cumprir dentro da empresa e que é possível cumpri-la, desde que trabalhem com afinco, dedicando-se ao máximo.

Todos os envolvidos com a empresa devem estar alinhados com os objetivos que a missão e a visão representam. Tudo isso vai formar a identidade organizacional da empresa, o que a empresa faz, para quem ela faz e aonde ela quer chegar. Dividir esses conceitos com toda a equipe e clientes é um diferencial da empresa, faz com que todos se sintam acolhidos e envolvidos na causa.

PLANO DE AÇÕES 5W2H						
O QUÊ?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	POR QUÊ?	COMO?	QUANTO?
IMPLANTAÇÃO DE COMISSÃO PARA VENDEDORES DA LOJA	Sócios da empresa juntamente com o gerente	Três meses	Agropecuária Dois Irmãos	A implementação de comissão para os vendedores da loja vai fazer com que eles se importem mais com o resultado final da empresa, dedicando-se ao máximo para atingir o faturamento cada vez mais alto.	1- Campanhas direcionadas para cada produto 2- Através de metas coletivas	As comissões sobre vendas poderão custar a empresa o máximo de 3% do faturamento da loja

Quadro 7 – Plano de ações 5W2H n°3

Fonte: Elaborado pela autora

A implantação de metas foi identificada como uma necessidade de ação para a empresa pelo fato de que, quando entrevistado, o respondente de número três, gerente da empresa, averiguou o caso de um vendedor da loja que não ganhava comissão, foi promovido a vendedor externo e com isso passou a se dedicar muito mais às vendas. A remuneração variável é adotada em diversas empresas atualmente, pois é uma forma de motivar a equipe de vendas para atuar de maneira mais intensa.

Um dos objetivos da empresa, conforme o respondente de número dois, é aumentar o faturamento, e a implantação da comissão sobre as vendas da loja pode ser uma maneira de motivar a equipe de vendas para que, aos poucos, qualifiquem e aumentem as vendas. As metas coletivas servem para que a equipe não dispute a venda, e sim, coopere para que isso ocorra, tendo em vista que tratamos de uma empresa familiar de pequeno porte, onde a mesma pessoa é responsável por funções diversificadas.

Alcançando bons resultados de venda, será um elemento motivador para a empresa em fornecer essa comissão para os vendedores e também para a equipe de venda, que se sentirá incentivada a aprimorar os conhecimentos sobre vendas e sobre comportamento para crescer junto com a empresa. Os sócios da empresa e o gerente definirão a forma que os vendedores terão direito a essa comissão, podendo ser a partir de um determinado valor de faturamento, desde que esse valor seja alcançável, caso contrário, servirá como fator desmotivador para a equipe de vendas.

Foi definido o valor de 3% sobre as vendas por ser um valor já praticado pela empresa com o vendedor externo. O faturamento mínimo para pagamento de vendas serve como incentivo para melhorar o desempenho da equipe. O tempo de três meses é suficiente para a empresa se adequar a essa nova ação estratégica, e capacitar os colaboradores para essa nova etapa da organização.

Outro fator importante a salientar é que a empresa possui uma linha vasta de produtos e com isso, os vendedores acabam não conhecendo profundamente todos os produtos, o lançamento de campanhas sobre diferentes produtos a cada vez ajudaria a solucionar esse problema, pois assim, para que o vendedor consiga efetuar a venda do produto estabelecido,

ele vai ser “forçado” a conhecer melhor o produto para ter argumentos suficientes ao vender o produto.

Para evitar que essa venda seja efetuada de modo despreocupado com o recebimento dos valores, a liberação de crédito deve ser verificada mediante consulta ao gerente da empresa. Além disso, segue outra ação:

PLANO DE AÇÕES 5W2H						
O QUÊ?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	POR QUÊ?	COMO?	QUANTO?
REDUZIR INADIMPLÊNCIA E ATRASO DE PAGAMENTOS	O Caixa da empresa, o assistente administrativo e o gerente	Mensalmente	Agropecuária Dois Irmãos e endereço do cliente	A empresa capta recursos de terceiros para o capital de giro e investimentos. Por outro lado, possui valores em atraso que se receber, a necessidade de captar recursos de bancos pode diminuir	1- cadastro do cliente com consulta ao SPC e SERASA, e referências comerciais Pagamento de bônus de se a inadimplência atingir o índice de no máximo 3%	A bonificação por atingimento de meta poderá custar o máximo de R\$600,00.

Quadro 8 – Plano de ações 5W2H n°4

Fonte: Elaborado pela autora

A necessidade de uma forma de cobrança efetiva foi demonstrada através da entrevista realizada com os respondentes de número um e dois, onde apresentaram a informação de que a cobrança de contas em atraso era feita superficialmente, e muitos valores são perdidos, por falta de uma organização da empresa quanto a isso. Conforme informações cedidas pela empresa, a taxa de inadimplência atualmente varia entre 4% e 5%.

Os responsáveis pela execução dessa ação são: o caixa da empresa, o assistente administrativo, pois em suas funções são eles que trabalham diretamente com isso. O gerente tem a função de supervisionar essas cobranças e avaliar a liberação de crédito para os clientes.

O faturamento médio mensal da empresa, conforme balanço, gira em torno de 100 mil reais por mês, o que significa que a empresa deixa de receber aproximadamente cinco mil

reais a cada mês. Para combater isso, os responsáveis pela ação descrita acima deverão seguir uma rotina padrão para posterior análise de liberação de crédito, conforme segue:

- Solicitar dados cadastrais para novos clientes e atualização dos clientes antigos;
- Consultar o CPF do cliente em instituições de proteção ao crédito como SPC e SERASA;
- Informar ao cliente o vencimento da conta, e os possíveis juros caso não aconteça o pagamento na data prevista.

Os índices serão medidos mensalmente e quando os responsáveis pela ação atingirem a meta de inadimplência e atraso, receberão uma bonificação de R\$200,00 cada, sendo entregues juntamente com o salário. Isso servirá de estímulo para que os colaboradores façam a cobrança de valores em atraso e realizem vendas seguras. Se a meta for atingida, a empresa não precisará mais buscar tantos recursos de bancos ou financeiras.

PLANO DE AÇÕES 5W2H						
O QUÊ?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	POR QUÊ?	COMO?	QUANTO?
REALIZAR REUNIÕES MENSAIS	Toda a equipe da Agropecuária Dois Irmãos	Até o dia 10 de cada mês	Agropecuária Dois Irmãos	Alinhar os objetivos e metas da empresas juntamente com os colaboradores	Reunindo toda a equipe e expondo os assuntos em pauta	Sem custos diretos

Quadro 9 – Plano de ações 5W2H nº5

Fonte: Elaborado pela autora

As reuniões mensais da empresa são indispensáveis, pois é nela que acontecerá o alinhamento das estratégias estabelecidas. De acordo com o entrevistado de número dois, algumas regras estabelecidas caem no esquecimento ou no descaso, as reuniões de alinhamento vão auxiliar em identificar por que não está sendo cumprido ou não há sugestões de melhoria.

As reuniões serão feitas até o dia 10 de cada mês para analisar e discutir os resultados obtidos no mês anterior. Esse alinhamento é crucial para a empresa manter o foco no que precisa, e para isso, é necessário realizar registro das reuniões para verificar a cada mês se o assunto conseguiu ser resolvido, se está em processo ou se tem algum impedimento. A

participação e a opinião de todos são essenciais, pois somente quem está a frente de cada situação pode analisar qual a melhor forma de trabalhar com determinada situação.

Através das reuniões, a equipe vai poder trazer as experiências que estão dando resultado positivo, as que não estão conseguindo realizar e as que exigem algum tipo de mudança. Com a cooperação de todos, as estratégias vão sendo revistas e adaptadas para a realidade do negócio.

O alinhamento estratégico tem o principal objetivo de clareza e adequação nas metas propostas. Pelo fato dos colaboradores participarem de decisões, vão sentir-se motivados e engajados com o propósito que a empresa busca. E mais além, vão sentir-se responsáveis pelos resultados, sendo eles positivos ou negativos. Os positivos servirão como motivação de que é possível realizar as ações, e os negativos vão impulsionar a equipe para que ajustem a estratégia e transforme em elementos positivos o que antes não deu certo.

PLANO DE AÇÕES 5W2H						
O QUÊ?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	POR QUÊ?	COMO?	QUANTO?
DEFINIR ESTRATÉGIAS PARA MELHORAR O RELACIONAMENTO COM O CLIENTE	Sócios da empresa juntamente com o gerente	Três meses	Agropecuária Dois Irmãos	A qualidade do relacionamento com o cliente é muitas vezes, o responsável por fazer com que o cliente retorne a comprar na empresa	1 - Melhorar o atendimento	Custos a serem definidos pelos sócios
					2 - Realizar pesquisas de satisfação	
					3 - Deixar um espaço para críticas, elogios e sugestões	
					4 - Efetuar o pós vendas	

Quadro 10 – Plano de ações 5W2H n°6

Fonte: Elaborado pela autora

Todos os entrevistados citaram, como um diferencial da empresa, o atendimento realizado por ela. Para isso continuar, é necessário uma ação estratégica para potencializar esse diferencial que a empresa oferece para seus clientes. O relacionamento com o cliente não se restringe apenas ao atendimento, ele é mais abrangente que isso, por isso maximizar todo o conjunto é um diferencial ainda melhor.

O atendimento pode ser melhorado através de treinamentos e orientações com os colaboradores. Cursos específicos de atendimento ao público são uma excelente opção, o investimento nessa área pela parte da empresa deve ser constante, pois os clientes devem sentir-se bem e satisfeitos com tudo que a empresa oferece e transparece.

Para avaliar se os treinamentos e orientações estão sendo eficazes, a pesquisa de satisfação pode ser uma aliada da empresa. A cada três meses, a empresa pode realizar essa pesquisa e avaliar os resultados obtidos para elaborar suas próximas ações, e analisar quem vem tendo resultados positivos e negativos para a empresa. A organização pode contratar uma empresa para fazer o serviço ou pode realizar ela própria, entretanto, o instrumento formal de medição da satisfação dos seus clientes é fundamental, tanto para avaliação como para mostrar ao cliente que ela está interessada em melhorar cada vez mais e agradar ao cliente.

Saber se o cliente está satisfeito ou não é essencial, pois quando o consumidor sente-se satisfeito ele vai criar uma imagem positiva da empresa, retornando a comprar na empresa. Por muitas vezes, pode até recomendar o produto ou serviço para conhecidos, gerando assim, novos clientes para a organização.

Ainda na linha de demonstrar ao cliente que a empresa se preocupa com ele e preza pelo relacionamento entre os dois, outra estratégia interessante para a empresa adotar é deixar uma caixinha em local de fácil acesso e visibilidade com papéis solicitando críticas, elogios e sugestões. É um instrumento fácil, em que os próprios vendedores podem solicitar a colaboração para o cliente, explicando que é para a melhoria da empresa, e que a participação dos clientes é fundamental.

Esse instrumento vai trazer a informação a partir da visão do cliente para a organização, ou seja, de fora para dentro do estabelecimento. Com as informações obtidas, a empresa vai ter embasamento para a formulação de novas estratégias, já conhecendo o que é importante para o cliente, e o que ele não quer.

Atualmente, a empresa não realiza nenhuma atividade de pós-vendas, o que pode vir a ser um diferencial para a empresa. O pós-venda pode ser encarado como parte fundamental do relacionamento com o cliente, pode ser feito através de ligações para o cliente avaliar como foi a aquisição do produto, se recomendaria para amigos, se tem dúvidas, elogios ou

reclamações. Segue a mesma linha das ações anteriores, porém este é feito com uma atenção especial, pois será realizado para as vendas externas, e vendas de máquinas e equipamentos, geralmente essas são as negociações que geram maior valor para a empresa, portanto, devem ter essa atenção.

PLANO DE AÇÕES 5W2H						
O QUÊ?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	POR QUÊ?	COMO?	QUANTO?
CONTRATAR MAIS UM VENDEDOR EXTERNO	Sócios da empresa juntamente com o gerente	Dois meses	Agropecuária Dois Irmãos	A demanda do mercado não está sendo suprida	Recrutamento interno ou externo através de agências especializadas	Salário previsto é de R\$724,00; acrescido da comissão sobre as vendas de 3% mais despesas de viagem

Quadro 11 – Plano de ações 5W2H n°7

Fonte: Elaborado pela autora

A necessidade de contratação de mais um vendedor externo surgiu, quando o entrevistado de número três disse que a venda externa pode ser mais bem explorada e que nem toda a região foi atendida ainda, que tem espaço para mais um vendedor. O entrevistado de número dois trouxe a informação em que ele acredita que as vendas externas podem crescer em torno de 30% se tiver mais um colaborador atuando nessa parte.

A contratação pode ser interna, promovendo algum vendedor da loja ou externa através de agências especializadas na contratação de colaboradores. A vantagem de promover um colaborador é que ele já conhece o funcionamento da empresa e os produtos que ela vende, porém deixará a empresa necessitando de mais um colaborador da mesma forma. As agências especializadas são uma ótima ferramenta, pois são capacitadas em analisar o perfil mais adequado para a vaga, e o candidato só chega para a empresa depois de uma pré-seleção e se ele estiver dentro do que a empresa deseja.

Independente de qual seja a opção da empresa, promover ou contratar alguém externamente, é importante que essa contratação seja a mais criteriosa possível. Uma contratação adequada evita desperdício de tempo, dinheiro e treinamento para a empresa. O mais importante é a empresa definir o tipo de perfil que deseja e que seja mais adequado para

ocupar o cargo, posteriormente, o treinamento e acompanhamento é essencial para que a contratação seja bem-sucedida.

Além da contratação, a empresa precisa fornecer os recursos necessários para que o colaborador possa desempenhar de forma excelente a sua função. Já existe na empresa um veículo disponível para tal função e não está sendo utilizado para esse fim específico. Sendo assim, não será necessária a aquisição de um veículo gerando custos maiores para a empresa.

Para que a empresa consiga aumentar seu faturamento, a contratação de mais um funcionário torna-se essencial, tendo em vista que o mercado pode ser melhor explorado. Se a empresa não atender, pode deixar espaço para algum concorrente atender esses clientes. Como a intenção da empresa é crescer e aumentar o faturamento, o acréscimo de mais um vendedor é uma ação estratégica imprescindível para que a empresa alcance seus objetivos.

Outra forma de aumentar o desempenho da empresa é melhorando o sistemas de informação, e para isso, segue o quadro:

PLANO DE AÇÕES 5W2H						
O QUÊ?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	POR QUÊ?	COMO?	QUANTO?
MELHORAR O SISTEMA DE INFORMAÇÕES	Sócios juntamente com o gerente	Três meses	Agropecuária Dois Irmãos	A empresa necessita de acesso a informações de maneira rápida e eficaz	1 - solicitando alterações no sistema 2 - divulgando informações importantes	Valor a negociar com o fornecedor

Quadro 12 – Plano de ações 5W2H n°8

Fonte: Elaborado pela autora

As informações gerenciais que, atualmente, a empresa possui não suprem as necessidades. De acordo com o entrevistado de número um, é necessário fazer um fluxo de caixa manualmente e outro no programa de computador que serve como apoio ao sistema de informação, porque o programa não consegue fornecer todas as informações.

A maior dificuldade da empresa é encontrar um sistema de informação tecnológica que seja adequado às necessidades da organização. O programa que a empresa utiliza atualmente é bom, mas precisa de algumas alterações, principalmente no que se refere ao fluxo de caixa.

A empresa precisa estabelecer o que falta no programa para ter as informações com agilidade e precisão. O ideal é que a empresa obtenha seus índices através desse programa, para que tudo seja calculado automaticamente, eliminando trabalho para os funcionários que dão esse suporte. Esses índices vão ser calculados através das informações que vão alimentar o sistema, fluxo de caixa, venda, produtos com estoque alto, contas de clientes em atraso. Todas essas informações devem ser precisas para que as decisões sejam tomadas da forma mais correta possível e de acordo com a realidade da empresa.

É importante salientar que esse programa deve servir de apoio gerencial e não deve, de forma alguma, gerar retrabalho entre a equipe de funcionários. A empresa tem que ter certeza de que as informações que constam nele estão corretas e precisas, caso contrário, não faz sentido manter algo em que não se pode confiar e ainda o trabalho deve ser feito novamente manualmente para garantir que nada se perca nesse processo.

Além do programa, que necessita de ajustes, a instalação de um mural de avisos para os funcionários é muito importante, pois dois entrevistados identificaram falhas de comunicação na empresa. Informações são passadas para os funcionários e vão caindo no esquecimento e não são mais cumpridas. Com o mural de avisos sempre atualizado, vai servir como lembrete para que informações não caiam no descaso por parte dos funcionários.

Esse mural que vai ser instalado precisa ficar em um ambiente em que os colaboradores tenham fácil acesso e ainda fiquem parados por alguns minutos; no local onde fica o bebedouro da empresa, é um local adequado para isso. Os colaboradores param ali para beber água e permanecem por alguns instantes, assim eles prenderiam a atenção para os avisos.

A gerência e os proprietários da empresa devem constantemente atualizar esse mural, e sempre que algum aviso importante for dado verbalmente, é importante que ele conste no mural também, justamente para evitar que caia no esquecimento. Assim a informação será igual para todos e eles vão saber o que devem fazer.

PLANO DE AÇÕES 5W2H						
O QUÊ?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	POR QUÊ?	COMO?	QUANTO?
VENDER ATRAVÉS DA INTERNET	Sócios da empresa	Seis meses	Internet	Os consumidores estão cada vez mais ocupados, e a internet facilita a busca por produtos, além de que é uma forma de ampliar a clientela e vender para todo o Brasil	1 - Site de e-commerce 2 - Facebook	Valor à combinar com o fornecedor

Quadro 13 – Plano de ações 5W2H n°9

Fonte: Elaborado pela autora

O respondente de número um identificou como um forte concorrente, a internet. Para isso, a criação de um site para e-commerce se faz necessário como uma ação estratégica para que a empresa não diminua as vendas e, além disso, passe a vender mais.

Por ser um mundo globalizado, a internet se torna indispensável para as organizações. Isso serve tanto para a divulgação da empresa como para comercialização de produtos. O comércio eletrônico é uma opção para que as pequenas empresas alavanquem suas vendas, principalmente, quando podemos perceber que os clientes estão cada vez mais ocupados, e utilizam a internet como aliada. A empresa deve fazer o mesmo, usar a internet como aliada.

O comércio eletrônico é uma loja virtual que funciona 24 horas por dia, e atinge clientes do mundo inteiro. Para isso, a empresa deve inicialmente, procurar um provedor de hospedagem, lá ele oferece pacotes adequados às necessidades de cada empresa. Inicialmente, a empresa pode começar comercializando alguns produtos, e de acordo com a saída de produtos, pode aumentando e investindo mais no comércio eletrônico.

É importante que a empresa visite sites de empresas semelhantes para analisar que tipo de informações ela quer que conste no site e quais as práticas que ela não deseja. Assim a empresa vai ter uma base para solicitar o serviço de hospedagem e criação de site, especificando quais características se assemelham ao tipo de loja virtual que a empresa deseja.

Outra alternativa para a divulgação da empresa, é o *Facebook*, a empresa pode criar uma página e mostrar seus produtos e serviços para os clientes, o serviço além de ser gratuito é uma ótima forma de manter contato com os clientes. A divulgação dos produtos é importante, principalmente, pelo fato da empresa possuir uma vasta linha, e com isso, mesmo que o cliente vá até a loja, ele dificilmente vai conhecer todos os produtos, e o *Facebook* pode auxiliar nesse trabalho.

O profissionalismo deve ser a palavra chave para esses dois serviços, tanto na criação de site para comercialização, quanto na divulgação, devem ser realizados com a maior competência possível, até porque, a empresa deve continuar mostrando aos clientes a seriedade, confiança e principalmente profissionalismo. Tudo isso deve ser feito da maneira mais clara possível, e integrar as duas coisas pode ser uma boa alternativa, através da página no *Facebook*, a empresa pode divulgar seu site para os clientes atuais e também para futuros clientes.

Para que tudo isso funcione de maneira eficaz, é fator primordial que a empresa realize treinamento com os colaboradores, de acordo com o quadro que segue:

PLANO DE AÇÕES 5W2H						
O QUÊ?	QUEM?	QUANDO?	ONDE?	POR QUÊ?	COMO?	QUANTO?
TREINAR A EQUIPE DE COLABORADORES	Os dois sócios da empresa, o gerente e/ou empresas especializadas nesse serviço	No mínimo a cada três meses	Agropecuária Dois Irmãos e na sede das empresas contratadas	O treinamento dos colaboradores é essencial para que todas as estratégias definidas sejam postas em ação de maneira eficaz, maximizando os resultados	1 - Realizar orientações sobre a empresa, produtos e serviços 2 - Inscrever funcionários em cursos específicos que sejam relacionados com a função que exercem	Valor a ser definido pela empresa

Quadro 14 – Plano de ações 5W2H nº10

Fonte: Elaborado pela autora

Uma das perguntas feitas na entrevista era se a empresa realizava algum tipo de treinamento com o funcionário. Algumas pessoas responderam que sim e outras que não. Isso

leva a crer que a empresa realiza poucos treinamentos, e que alguns deles os funcionários não identificam como um treinamento.

O treinamento é imprescindível para que a empresa desenvolva profissionais de alto desempenho, porém é necessário um planejamento de como isso vai ser feito. Primeiramente, é necessário que os dois sócios e o gerente definam quais as competências que precisam ser desenvolvidas por cada colaborador da equipe. Feito isso, é preciso que os responsáveis localizem programas de treinamento adequados às necessidades e ao orçamento disponível da empresa, depois de obter todas as informações necessárias, conversar com o colaborador para avaliar o interesse dele em se qualificar e deixar espaço na empresa para que ele possa aplicar o que aprendeu na empresa.

Assim, o conhecimento acaba sendo compartilhado com os demais membros da equipe e o colaborador se sente motivado a continuar o processo de desenvolvimento. O acompanhamento do andamento dos cursos deve ser contínuo. Os treinamentos não devem ser restritos aos colaboradores, os sócios e o gerente devem ser continuamente desenvolvidos, pois são as pessoas mais indicadas a transmitir esses treinamentos para os demais colaboradores.

Além disso, a empresa deve se colocar à disposição para que se houver cursos de interesse do colaborador, após avaliação dos sócios e do gerente, contribua com o pagamento integral ou parte dele, desde que tenha relação com a função desempenhada com o colaborador.

4.3 SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

A partir dos resultados apresentados, através da obtenção de dados pelas entrevistas realizadas e posteriormente realizada a análise do ambiente interno e externo da empresa, foi possível observar a necessidade de ações para que a empresa alcance seus objetivos de forma segura e estável.

Inicialmente, sugere-se que a empresa implante uma missão e uma visão, pois são elas que informam o que a organização se propõe a fazer, para quem e aonde quer chegar. São itens essenciais para que todos entrem em um mesmo propósito, sendo assim:

- Missão: “Oferecer aos produtores da bacia leiteira a maior variedade de produtos, mantendo a qualidade e o padrão que o produtor rural merece”;
- Visão: “Ser a melhor agropecuária de Carazinho e região, oferecendo a maior e mais moderna linha de produtos, prestando serviços com excelência e superando as expectativas dos clientes”.

Ademais, a empresa possui uma grande capacidade de desenvolvimento e crescimento, porém precisa aprimorar alguns aspectos para que consiga fazê-lo de forma consistente e segura. A empresa possui várias características positivas que estão funcionando muito bem no mercado atual, o atendimento, a segurança e a credibilidade que transparece aos clientes e sociedade, no geral, é muito benéfico e traz vantagens perante os concorrentes.

Não se pode deixar de citar o diferencial que a empresa oferece da mão de obra especializada e a revenda exclusiva de uma marca de alta qualidade e reconhecimento no mercado. Tudo isso é explorado pela empresa, porém, com os planos de ações estratégicas, pode-se potencializar e maximizar os resultados obtidos até então.

Por outro lado, as fragilidades existentes como recursos humanos pouco especializados, necessitam de uma atenção especial. Através das entrevistas realizadas, observou-se que por mais que a organização forneça alguns tipos de treinamentos, os colaboradores não o identificam como tal. Isso também leva em consideração o fato de a empresa não ter metas e objetivos claros, pois é fundamental que cada colaborador entenda seu papel dentro da organização e saiba o que ele deve fazer para conseguir se desenvolver junto com a empresa.

O desenvolvimento do atendimento realizado na empresa é fator primordial para que a empresa continue tendo sucesso. Os clientes gostam e confiam na empresa por toda a história construída até então, passando por momentos de crise e momentos de estabilidade, todos priorizando para que o cliente não fosse afetado, independentemente da situação interna que estivesse passando. A preocupação com o cliente sempre foi um diferencial que a empresa

tenta passar para o público, pois tem a crença de que se o cliente se sente satisfeito a empresa tem o seu dever cumprido.

Em contrapartida, a empresa possui dificuldades de comunicação, tanto no que tange aos aspectos financeiros como aos comportamentais que acabam por atrapalhar o planejamento da gestão administrativa. Regras que caem no desuso, faturas para pagamento sem prévia programação, falta de clareza na comunicação interna são fatores que contribuem para que o crescimento da empresa não seja da forma como os sócios esperam.

Na tentativa de neutralizar esses aspectos negativos e potencializar os aspectos positivos, sugere-se que a empresa realize as seguintes ações:

- Definir metas e objetivos;
- Contratar mais um funcionário para vendas externas;
- Implantar comissão para equipe de vendas da loja;
- Realizar reuniões mensais para alinhamento de estratégias;
- Realizar treinamento específico para cada função.

Essas medidas sugeridas certamente colaborariam para que a empresa atinja seus objetivos de forma eficaz, dando condições para que mais ações sejam realizadas através do plano de ações estratégicas. Assim as sugestões são vistas como essenciais para que a empresa como um todo possa crescer. O plano de ações estratégicas é visto como proveitoso e gera o aprimoramento de aspectos essenciais para que a empresa se profissionalize de forma adequada aos seus recursos e capacidades, sem esquecer que, através disso, os aspectos negativos serão neutralizados e até mesmo transformados em aspectos positivos para a empresa, formando assim, uma empresa de alto potencial de crescimento, geração de emprego e desenvolvimento que preza pela satisfação de seus clientes, fazendo tudo isso de forma profissional e planejada estrategicamente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve por objetivo a elaboração de um plano de ações estratégicas para a empresa Agropecuária Dois Irmãos através da entrevista realizada com os sócios e demais colaboradores. A identificação do ambiente interno e externo foi um fator essencial para o desenvolvimento do trabalho.

O estudo realizado demonstrou a capacidade já existente da empresa e os aspectos que podem ser desenvolvidos para que a empresa consiga alcançar seus objetivos. O planejamento e análise são primordiais para a elaboração de um plano de ações estratégicas que seja adequado aos recursos, capacidades e principalmente às necessidades da empresa.

Quanto às contribuições do estudo para a empresa, pode-se relatar que se realizada com dedicação por parte dos sócios e colaboradores, a organização pode crescer ainda mais, porém, para isso acontecer, é necessário o acompanhamento e a medição de resultados frequentemente.

Já, para a pesquisadora, o estudo possibilitou o conhecimento amplo e profundo no que diz respeito ao planejamento e às ações estratégicas. Além do desenvolvimento acadêmico que o trabalho proporcionou, o desenvolvimento pessoal, através de rotinas diárias de estudo e pesquisa, foram fundamentais para que o trabalho tivesse o resultado esperado.

No que tange às contribuições para a Universidade de Passo Fundo, o trabalho contribui aos futuros pesquisadores sobre planejamento, estratégias, ambientes internos e externos, ficando à disposição para consulta e continuação do estudo, tendo em vista ser um trabalho que pode ser aprofundado.

Com a conclusão do trabalho, pode-se afirmar que os objetivos foram atingidos, pois foram analisados os pontos fortes, fracos na análise interna da empresa e as ameaças e oportunidades no que tange à análise externa da empresa. Além disso, foi elaborada a missão, visão e as ações estratégicas, possibilitando a todos os envolvidos, sejam eles sócios, funcionários ou clientes, saberem o seu papel dentro da organização para que possam crescer e se desenvolver em conjunto, alcançando os objetivos pessoais e coletivos de forma profissional e duradoura.

REFERÊNCIAS

BARNEY, Jay B; HASTERLY, Willian S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3. ed Pearson, 2011.

BOMFIM, T. B. S. **Elaboração de um planejamento estratégico utilizando a ferramenta Balanced Scorecard em uma empresa de Construção Civil**. Feira de Santana, 2012. 74p. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia Civil) – Universidade Estadual de Feira de Santana.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração teoria, processo e prática**. 4. ed. Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à teoria das organizações**. Manole, 2010.

CONSENTINO, Danielli Venancio; CARVALHO, Dorely da Silva; SOUZA, Mariane Fonseca Pires; ALVES, Rafaela de Freitas. **Planejamento estratégico voltado para a gestão e desenvolvimento de uma empresa**. 2011. 99 p. Trabalho de Conclusão do Curso de Administração, UNISALESIANO, Lins, SP.

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

DIEHL, Astor Antonio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**. 4. ed. São Paulo, 2004.

FERREIRA, Maraísa Angélica D. *et al.* **A importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas**. Maringa Management: Revista de Ciências Empresariais, v. 2, n.1, p. 34-39, jan./jun. 2005. Disponível em: <<http://www.maringamanagement.com.br/include/getdoc.php?id=112&article=34&mode=pdf>>. Acesso em: 02/06/2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. 4. ed. Thomson, 2002.

KLUYVER, Cornelis A. de; PEARCE II, John A. **Estratégia uma visão executiva**. 2. Ed Pearson Prentice Hall, 2006.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing**. 6. ed. São Paulo, 2012.

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

MASCARENHAS, Sidnei A. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. 2. ed. Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia**. 4. ed. Bookman, 2006

O ESPAÇO brasileiro: A agropecuária no Brasil. Disponível em: <<http://oespacobrasileiro.blogspot.com.br/2010/04/agropecuaria-no-brasil.html>>. Acesso em 25/04/2014.

PERIARD, Gustavo. **O que é o 5w2h e como é utilizado**. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-o-5w2h-e-como-ele-e-utilizado/>>. Acesso em 28/04/2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**. 10. ed. Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Djalma P. R.. **Estratégia empresarial: Uma abordagem empreendedora**. 2º ed. São Paulo: SP. Atlas. 1991.

OLIVEIRA, L. W. **Projeto de gestão para a qualidade do serviço de farmácia de um hospital da Secretária de Saúde do Distrito Federal**. 2010. 117 p. Monografia da Pós-graduação e Pesquisa lato sensu em Gestão da Assistência Farmacêutica, UNIVERSIDADE CATÓLICA DE BRASÍLIA, Brasília, 2010.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

QUALIDADE SIMPLES: tecnologia, qualidade e marketing, 2013. Disponível em: <<http://blog.qualidadesimples.com.br/2013/09/02/plano-de-acao-usando-5w2h/>>. Acesso em 12/05/2014.

REFATTI, Sandra; SANTOS, Juliana Agustineli Pereira. **A evolução do capital humano nas organizações**. FACIDER-Revista Científica, v. 3, n. 3, 2013.

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomas Sparano. **Administração e planejamento estratégico**. 3. ed. Ibpex, 2011

SINOPSE DO censo demográfico 2010. Disponível em: <<http://www.censo2010.ibge.gov.br/sinopse/index.php?dados=8>>. Acesso em 08/05/2014.

ZANETTE, Daniel Luciano. **Planejamento Estratégico: Estudo de Caso da Empresa Gabriella Revestimentos Cerâmicos Ltda**. Criciúma. Santa Catarina. Brasil. 2004. 69 p. Monografia de

Graduação do curso de Administração, do Departamento de Ciências da Administração, da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis (SC). Brasil. 2004.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. Administração estratégica: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

ANEXO A – ROTEIRO BÁSICO DE ENTREVISTA INDIVIDUAL

Esta pesquisa tem como objetivo final, auxiliar no trabalho de conclusão do curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, Campus Carazinho, da acadêmica Ana Paula Denicoló da Costa, que está sendo realizada na Agropecuária Dois Irmãos da cidade de Carazinho – RS. É indispensável a seriedade e a sinceridade na resposta para análise adequada do mesmo.

EMPRESA: AGROPECUÁRIA DOIS IRMÃOS

DATA DA PESQUISA:

ENTREVISTADORA: ANA PAULA DENICOLÓ DA COSTA

NOME:

CARGO:

TEMPO DE EMPRESA:

IDADE:

ESCOLARIDADE:

1. COMO VOCÊ IDENTIFICA QUEM É O PÚBLICO ALVO DA EMPRESA?
2. COMO VOCÊ SABE SE SEUS CLIENTES ESTÃO SATISFEITOS?
3. COMO E AONDE VOCÊ PRETENDE CHEGAR COM A SUA EMPRESA?
4. VOCÊ PLANEJA SUAS ATITUDES E DECISÕES?
5. DE QUE FORMA VOCÊ ANALISA SUA CONCORRÊNCIA?
6. NO QUE VOCÊ SE CONSIDERA MELHOR DO QUE SEUS CONCORRENTES?
7. VOCÊ FAZ ALGUM TREINAMENTO COM SEUS FUNCIONÁRIOS?