



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA – UEPB  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CCSA  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA – DAEC  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO  
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO – TCC**

**JULIETTE RIBEIRO DE LUCENA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA PARA A BRASIL  
REPRESENTAÇÕES COMERCIAIS LTDA.,  
EM CAMPINA GRANDE – PB**

**CAMPINA GRANDE – PB  
2014**

**JULIETTE RIBEIRO DE LUCENA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA PARA A BRASIL  
REPRESENTAÇÕES COMERCIAIS LTDA.,  
EM CAMPINA GRANDE – PB**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC),  
apresentando ao Departamento de Administração  
e Economia – DAEC da Universidade Estadual  
da Paraíba – UEPB, como requisito para a  
obtenção do título de Bacharela em  
Administração.

Área de Concentração: Administração Geral

Orientadora: Profa. MSc Maria Dilma Guedes

**CAMPINA GRANDE – PB  
JULHO/2014**

L935p Lucena, Juliette Ribeiro de  
Planejamento estratégico [manuscrito] : proposta para a Brasil  
Representações Comerciais Ltda., em Campina Grande - PB /  
Juliette Ribeiro de Lucena. - 2014.  
25 p. : il. color.

Digitado.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em  
Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de  
Ciências Sociais Aplicadas, 2014.

"Orientação: Profa. Ma. Maria Dilma Guedes, Departamento  
de Administração e Economia".

1. Planejamento. 2. Tipos de planejamento. 3. Planejamento  
Estratégico. I. Título.

21. ed. CDD 658.401 2

**JULIETTE RIBEIRO DE LUCENA**

10,0 (d13)  
M. Guedes

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA PARA A BRASIL  
REPRESENTAÇÕES COMERCIAIS LTDA.,  
EM CAMPINA GRANDE – PB**

Aprovado em 22/07/2014.

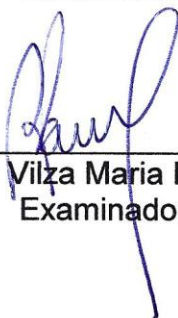
**COMISSÃO EXAMINADORA**



Prof<sup>a</sup>. MSc. Maria Dilma Guedes (UEPB)  
Orientadora



Prof<sup>a</sup>. Esp. Maria Marluce Delfino da Silva (UEPB)  
Examinadora



Prof<sup>a</sup>. MSc. Vilza Maria Batista (UEPB)  
Examinadora

**CAMPINA GRANDE – PB**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA PARA A BRASIL  
REPRESENTAÇÕES COMERCIAIS LTDA.,  
EM CAMPINA GRANDE – PB**

LUCENA, Juliette Ribeiro de<sup>1</sup>  
GUEDES, Maria Dilma<sup>2</sup>

**RESUMO**

A competitividade e imprevisibilidade do mundo atual, detectadas nas empresas, tem impulsionado as organizações a irem em busca de melhorias organizacionais para que através de estudos minuciosos de suas potencialidades e fragilidades internas e externas, projetarem-se quanto aos objetivos e metas que devem ser cuidadosamente estudados. Com base nestas premissas, o presente trabalho teve como objetivo propor a implantação de um Planejamento Estratégico para a Brasil Representações Comerciais Ltda., em Campina Grande – PB. A metodologia utilizada foi composta por pesquisas do tipo descritiva, bibliográfica, qualitativa e estudo de caso. Para tanto, o modelo para elaboração do Planejamento Estratégico foi adaptado de Mendonça (2003), por ser considerado o mais adequado e simples ao estudo em questão, como também por possuir etapas imprescindíveis à execução do Planejamento Estratégico. Espera-se, portanto, que a partir desta proposta, a empresa consiga alcançar melhores resultados, atingindo desta maneira os objetivos e metas, através de uma ferramenta administrativa que irá possibilitar a organização conhecer-se e integrar-se com seus valores; recursos e propósitos para que disponha de mais uma opção de obter sucesso neste cenário competitivo; como também por valer-se das metodologias propostas propiciando, deste modo, o crescimento contínuo da organização.

**Palavras-chave:** Planejamento. Tipos de Planejamento. Planejamento Estratégico.

**ABSTRACT**

The competitiveness and unpredictability of today's world, detected in companies, have driven organizations to go in search of organizational improvements that through careful studies of their internal and external strengths and weaknesses, how-to project goals and objectives that must be carefully studied. Based on these assumptions, the present work aimed to propose the implementation of a Strategic Plan for Brazil Ltda., Commercial Offices, in Campina Grande - PB. The methodology consisted of a descriptive research, literature, and qualitative case study. Thus, the model for development of the Strategic Plan was adapted from Mendoza (2003), considered to be the most suitable and simple to study in question, but also to possess essential for the implementation of the Strategic Planning steps. Therefore, it is expected that from this proposal, the company will achieve the best results, achieving this way the objectives and goals through an administrative tool that will enable the organization, knowing yourself and integrate with their values, resources and purposes so that it has more option to succeed in this competitive scenario, but also because avail themselves of the proposed methodologies thereby enabling the continued growth of the organization.

**Keywords:** Planning. Types of Planning. Strategic Planning.

---

<sup>1</sup> Graduanda em Administração pela UEPB. E-mail: juliette\_ribeiro@hotmail.com

<sup>2</sup> Professora Orientadora. Mestre em Administração pela UFPB. E-mail: dilma.guedes@gmail.com.br

## 1 INTRODUÇÃO

Na atual conjuntura de constantes mudanças vivenciadas no ambiente empresarial, além dos desafios do mundo moderno, cada vez mais interligado, onde a distância não mais existe, o planejamento compartilha simultaneamente dessas mudanças em todos os aspectos sem limites geográficos.

A nova realidade exige das empresas uma organização de seus objetivos e metas, conhecimento do mercado de atuação, qual área deve atuar, analisar seu público, criar cenários, estar pronta às oportunidades do mercado, cessar ou diminuir suas fraquezas. Assim, a ferramenta que prepara a empresa e a organiza é conhecida como planejamento estratégico.

Neste contexto, o planejamento estratégico surge como uma proposta de desenvolvimento onde através do processo que consiste da análise dos pontos fracos e fortes, das ameaças e oportunidades, de forma a estabelecer objetivos, estratégias e ações, resulta no aumento de sua competitividade. Este processo de planejamento é de longo alcance, empregado para se estabelecer os objetivos organizacionais, sendo o processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento pró-ativo, considerando seu ambiente atual e futuro.

Antes de implantar o Planejamento Estratégico em uma empresa, é de suma importância que as pessoas tomadoras de decisões estejam cientes do conceito, definições e aplicações do Planejamento Estratégico evitando assim, resistência por aquilo que é desconhecido.

Diante do exposto questiona-se, como propor a implantação do planejamento estratégico para a Brasil Representações, em Campina Grande - PB?

Sendo assim, este trabalho tem como objetivo geral propor a implantação do Planejamento Estratégico para a Brasil Representações, em Campina Grande - PB.

Considerando que a organização, objeto de estudo, não possui um planejamento estratégico e tendo em vista que através desta ferramenta, poderão ser identificados meios de melhor preparar a organização para tempos futuros, acoplado ao conhecimento de suas potencialidades e fragilidades internas, do comportamento prospectivo em relação ao ambiente externo e competitivo e da possibilidade que terá de tornar-se cada vez mais apta para atuar neste cenário de imprevisibilidade, justifica-se a escolha do tema.

Face ao exposto, o artigo encontra-se estruturado da seguinte forma: Resumo, Abstract, Introdução, Revisão da Literatura, Caracterização da Empresa, Metodologia, Apresentação dos Resultados, Considerações Finais e Referências.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 PLANEJAMENTO – CONCEITOS E DEFINIÇÕES

“A palavra administração vem do latim ad (direção, tendência para) e minister (subordinação ou obediência) e significa aquele que realiza uma função sob o comando de outrem, isto é, aquele que presta serviço a outro” (CHIAVENATO, 2004, p. 11).

Apesar de ser considerada nova a Ciência da Administração, existem referências às antigas civilizações do Egito, Mesopotâmia e Assíria que “testemunharam a existência, em épocas remotas, de dirigentes capazes de planejar e guiar os esforços de milhares de trabalhadores em monumentais obras que perduram até os nossos dias” (idem, p. 26).

Com o decorrer do tempo, o termo administração sofreu transformações no seu significado original onde a tarefa passou a ser o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar os esforços com a Teoria de Taylor e Fayol.

Sobral e Peci (2013) afirmam que o planejamento é a base de todas as outras funções da administração, e que não seria possível organizar os recursos e a estrutura da empresa senão existisse objetivos e planos; dirigir de maneira eficaz os membros organizacionais se o que se pretende alcançar não estivesse claro. E que é impensável controlar as atividades se não tiverem sido estabelecidos parâmetros de desempenho esperados.

Toda atividade de planejamento nas empresas, por sua natureza, deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão de tempo significativa.

Daft (2005, p. 5) relata que o “Planejamento significa a definição de metas para o desempenho organizacional futuro e a decisão sobre as tarefas e o uso dos recursos necessários para alcançá-las.”

De acordo com Sobral e Peci (2013), “O planejamento é responsável pela definição dos objetivos da organização e pela concepção de planos que integram e coordenam suas atividades”.

Para tanto, é necessário observar as atividades e rotinas administrativas, bem como os aspectos controláveis e não controláveis da organização e as possibilidades de melhoramento e aperfeiçoamento da empresa. Logo, é preciso pensar e analisar aonde a empresa quer chegar e o que se deve fazer, no presente, para atingir o objetivo futuramente.

## 2.2 DIMENSÕES DO PLANEJAMENTO

Para Steiner (*apud* OLIVEIRA, 2011, p. 3), existem cinco dimensões do planejamento que se caracterizam pelos seus aspectos básicos, que são:

- A primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos, etc.
- Outra dimensão corresponde aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros.
- Uma terceira dimensão corresponde à dimensão de tempo do planejamento, que pode ser, por exemplo, de longo, médio e curto prazo.
- A quarta dimensão corresponde às unidades organizacionais onde o julgamento é elaborado, e nesse caso pode-se ter planejamento corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos, etc.
- E por fim, a quinta dimensão corresponde às características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

Estas cinco dimensões apresentadas permitem visualizar a amplitude do assunto planejamento. Através do planejamento eficaz os gestores tendem a reduzir as incertezas envolvidas no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa.

## 2.3 TIPOS DO PLANEJAMENTO

Planejar significa pensar antes de agir, pensar de forma sistemática, com métodos; explicar cada uma das possibilidades e analisar suas perspectivas, vantagens e desvantagens, propondo-se objetivos de forma a projetar-se para o futuro, porque as ações de hoje terão sido eficazes, ou ineficazes, dependendo do que pode ou não acontecer amanhã.

Segundo Oliveira (2011), o planejamento pode ser classificado em três níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional. Esses níveis de planejamento podem ser relacionados em uma pirâmide organizacional (ver Figura 1).



**Figura 1** – Níveis de decisão e tipos de planejamento

Fonte: idem (p. 15)

Conforme mostra a figura, observa-se que, para cada nível hierárquico, existe uma tomada de decisão específica.

Oliveira (*op. cit.*, p. 15) menciona que “o planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo”.

Chiavenato (2013, p. 117) diz que o planejamento tático “abrange cada departamento ou unidade da organização”. Suas características são:

- é projetado para o médio prazo (geralmente para o exercício anual);
- envolve cada departamento ou unidade, abrange seus recursos específicos e preocupa-se em atingir os objetivos departamentais;
- é definido no nível intermediário em cada departamento da empresa.

Chiavenato (*op. cit.*, p. 118) diz que o planejamento operacional “abrange cada tarefa ou atividade específica”. Suas características:

- é projetado para o curto prazo, para o imediato (dias ou semanas);
- envolve cada tarefa ou atividade isoladamente e preocupa-se com o alcance de metas específica;
- é definido no nível operacional para cada tarefa ou atividade.

De acordo com Bernardes (2003, p. 226), o planejamento operacional caracteriza-se “por determinar os cursos de ação para os processos de transformação seguirem com o fim de produzir bens ou prestar serviços. [...] consiste em um conjunto de normas de procedimentos padrões [...] que prescrevem as funções e estruturas das unidades administrativas”.

Oliveira (2011, p. 19) acrescenta que “o planejamento operacional é a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação normalmente elaborado, pelos níveis organizacionais inferiores, com foco básico nas atividades do dia-a-dia da empresa”.

Mesmo observando que cada tipo de planejamento, seja estratégico, tático ou operacional possui características próprias, percebe-se que entre eles há uma complementariedade, uma vez que, quando a empresa é vista como um todo, é necessário considerar desde as tomadas de decisões mais estratégicas, as atividades mais básicas e rotineiras seguindo ainda as metodologias e normas estabelecidas. A mudança maior se faz no nível estratégico, podendo haver alterações em outros níveis da empresa, pois o mesmo corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas para que o futuro seja diferente do passado, de forma que a organização tenha meios e condições de agir sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência.

#### 2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PE)

A palavra estratégia vem do grego “stratègós” que significa a arte do general.

Há 500 anos a.C. um filósofo-estrategista, Sun Tzu, escreveu, verticalmente, em tiras de bambu, contendo cada uma, 21cm e cada tira 15 ideogramas chineses unidas, uma as outras, 13 leis a serem seguidas para se vencer uma guerra. A partir desse momento histórico, já se ouvia falar em estratégias de guerras onde os comandantes já estudavam os pontos fortes e fracos dos seus adversários e procuravam agir nos espaços identificados, aproveitando as oportunidades e defendendo-se das ameaças.

Hoje, a principal guerra a ser enfrentada é a guerra das empresas no mundo dos negócios. Por isso, é de fundamental importância estudar e ter conhecimento do mercado, pensar estrategicamente, planejar para minimizar os erros e obter sucesso.

Para Fischmann e Almeida (2011), para se realizar o planejamento estratégico o processo é semelhante ao que se submete quando, por algum motivo faz-se uma reflexão sobre a trajetória passada e futura da nossa vida. Este exemplo é uma forma simples de entender o PE para analisar o que foi feito, aonde se quer chegar e, se o rumo que está sendo seguido, é correto. É preciso pensar e analisar aonde a empresa que quer chegar o que se deve fazer no presente para atingir o objetivo.

O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões sobre qual o padrão de comportamento que a organização pretende seguir, produtos e serviços que pretende oferecer, e mercados e clientes que pretende atingir (MAXIMIANO, 2006).

Para Fischmann e Almeida (2011, p. 25),

Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar os erros.

Planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação mercadológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Além de elaborar a estratégia – definindo a relação entre a organização e o ambiente, auxilia no processo de busca da melhoria administrativa da empresa, relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los.

Para um melhor entendimento do processo e facilitar a implementação o Planejamento Estratégico, alguns autores dividem as atividades em etapas. A sequência de etapas varia de autor bem como, de organizações, pois não é algo rígido.

#### **2.4.1 Modelos de Planejamento Estratégico**

Vários autores tem dedicado grande atenção à elaboração do Planejamento Estratégico, sugerindo metodologias específicas segundo seu ponto de vista, incorporando etapas básicas e essenciais capazes de trazerem para a prática, sua implementação.

Ao longo do tempo, esses modelos foram adaptados e melhorados pelos pesquisadores da Gestão Estratégica, através da inserção de novas variáveis e abordagens, adequando-os aos ambientes cada vez mais turbulentos e imprevisíveis que se apresentam ao mundo empresarial e, ao mesmo tempo, buscando tornar explícita a relação entre o planejamento, sua implementação e os resultados.

##### **2.4.2.1 Modelo de planejamento estratégico (Mendonça)**

Mendonça (2003), por sua vez, apresenta um modelo básico para a formulação do planejamento estratégico composto de sete etapas, conforme Figura 2.

**Figura 2** – Modelo de planejamento estratégico (Mendonça)



Fonte: Mendonça (op. cit., p. 9).

Para Mendonça (op. cit., p. 13-32), as etapas apresentam-se da seguinte forma:

- A **visão** é a imagem bem delineada, provocante e desejável de um estado futuro que a empresa deseja alcançar. Trata-se de uma declaração a que todos da organização podem recorrer constantemente e funciona como uma inspiração para que as pessoas deem o melhor de si, de uma maneira direcionada e coordenada, pois todos sabem quais são os resultados a serem alcançados (idem, p. 13).
- O **negócio** corresponde ao espaço que a organização pretende ocupar em relação às demandas ambientais, isto é, o ramo de atividade (idem, p. 14).
- A **missão** da empresa é o papel que ela desempenha em seu negócio. A missão é a determinação de onde de onde a empresa quer ir, é a razão de existência da empresa e, como tal, deve ter “a cara da empresa”, deve ser sua carteira de identidade, um guia para o trabalho das pessoas (idem, p. 17).
- Os **princípios**, credos, filosofia ou valores são aquilo que a empresa acredita e que servirão como orientadores para o processo decisório e para o comportamento da empresa no cumprimento de sua missão. São os ideais da empresa e os alicerces para seus planos e ações. Ajudam a empresa a manter seu sentido (idem, p. 19).
- A **análise dos ambientes** consiste em prospectar o ambiente externo, identificando ameaças e oportunidades reais ou potenciais e, no ambiente interno, pontos fortes e fracos.
- Os **objetivos** são os resultados quantitativos e qualitativos que a empresa deve alcançar, no contexto do seu ambiente, para cumprir sua missão (idem, p. 28).
- As **metas** podem ser subdivididas em etapas de forma quantificada e com prazos estabelecidos necessários para atingir os objetivos, permitindo um melhor controle dos resultados concretos alcançados. [...] Quando definimos o período

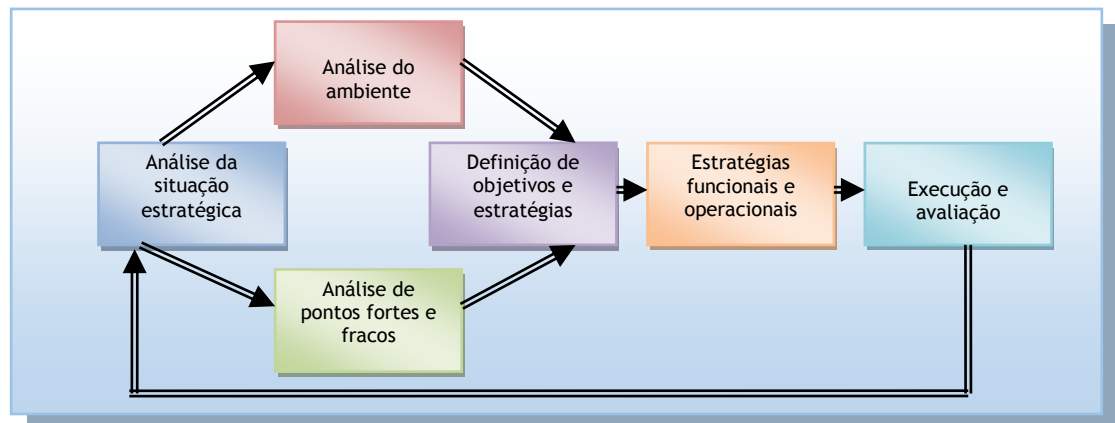
de tempo em que pretendemos alcançar, estes objetivos, estamos estabelecendo **as metas** (idem, p. 28).

- As **estratégias/ações** são aquelas decisões que a empresa resolve tomar – considerando o negócio, a missão, os princípios, a análise do ambiente, análise interna e os fatores críticos – para atingir seus objetivos e metas. Considerando sempre os recursos disponíveis, os pontos fortes e fracos da empresa, as oportunidades e ameaças existentes no ambiente (idem, p. 32).

#### 2.4.2.2 Modelo de planejamento estratégico (Maximiano)

Outro modelo de planejamento estratégico é estabelecido por Maximiano (2006) que se denomina de processo de planejamento estratégico, cf. Figura 3.

**Figura 3** – Processo de planejamento estratégico (Maximiano)



**Fonte:** Adaptado de Maximiano (*op. cit.*, p. 232).

Conforme exposição na figura anterior, planejamento estratégico representa uma sequência de análise e decisões que compreende as seguintes etapas principais:

- **Análise da situação estratégica presente da organização.** (Onde estamos? Como chegamos aqui?). Ponto de partida para a elaboração do plano estratégico, cujos principais componentes a serem considerados são: a missão da organização, o desempenho (resultados alcançados em comparação com os objetivos), as vantagens competitivas e as estratégias vigentes.
- **Análise do ambiente – ou análise externa.** (Quais são as ameaças e as oportunidades do ambiente presente e futuro?). Esta fase começa com o estudo da localização geográfica da organização, pois o ambiente físico influencia as condições que afetam o desempenho. Existem várias maneiras de se dividir o ambiente para facilitar a análise, mas o ramo de negócios, as ações de governo, a

tecnologia, a conjuntura econômica e sociedade, são componentes importantes que devem ser sempre levados em consideração.

- **Análise interna.** (Quais são nossos pontos fortes e fracos?). A análise interna é a outra base do processo de planejamento estratégico e uma das ferramentas para identificar os pontos fortes e fracos. É a avaliação de desempenho que deve ser complementada com a análise das áreas funcionais e os projetos de benchmarking, que representa a técnica por meio da qual a organização compara o seu desempenho com o de outra.
- **Definição do plano estratégico: objetivos e estratégias.** (para onde devemos ir? O que devemos fazer para chegar até lá?). Um plano estratégico define os três elementos básicos para o futuro da organização: a missão, que declara qual o papel da mesma na sociedade; a definição dos objetivos, que são os resultados concretos que ela pretende realizar e as estratégias, que são os cursos de ação, as formas de competir e as políticas de negócios escolhidas pela organização.
- **Estratégias funcionais e operacionais.** A elaboração e implementação de um plano estratégico variam de uma organização para outra. Em sua maioria as organizações utilizam diversas estratégias ao mesmo tempo ou em diferentes momentos, dependendo das circunstâncias.
- **Execução e avaliação.** Para a realização da missão, das estratégias e dos objetivos estratégicos, a organização escolhe caminhos diferentes que se ligam em meios e fins. Habitualmente, a implantação é feita através de planejamento e ação nas áreas funcionais; estrutura organizacional; políticas, procedimentos e planos operacionais e projetos.

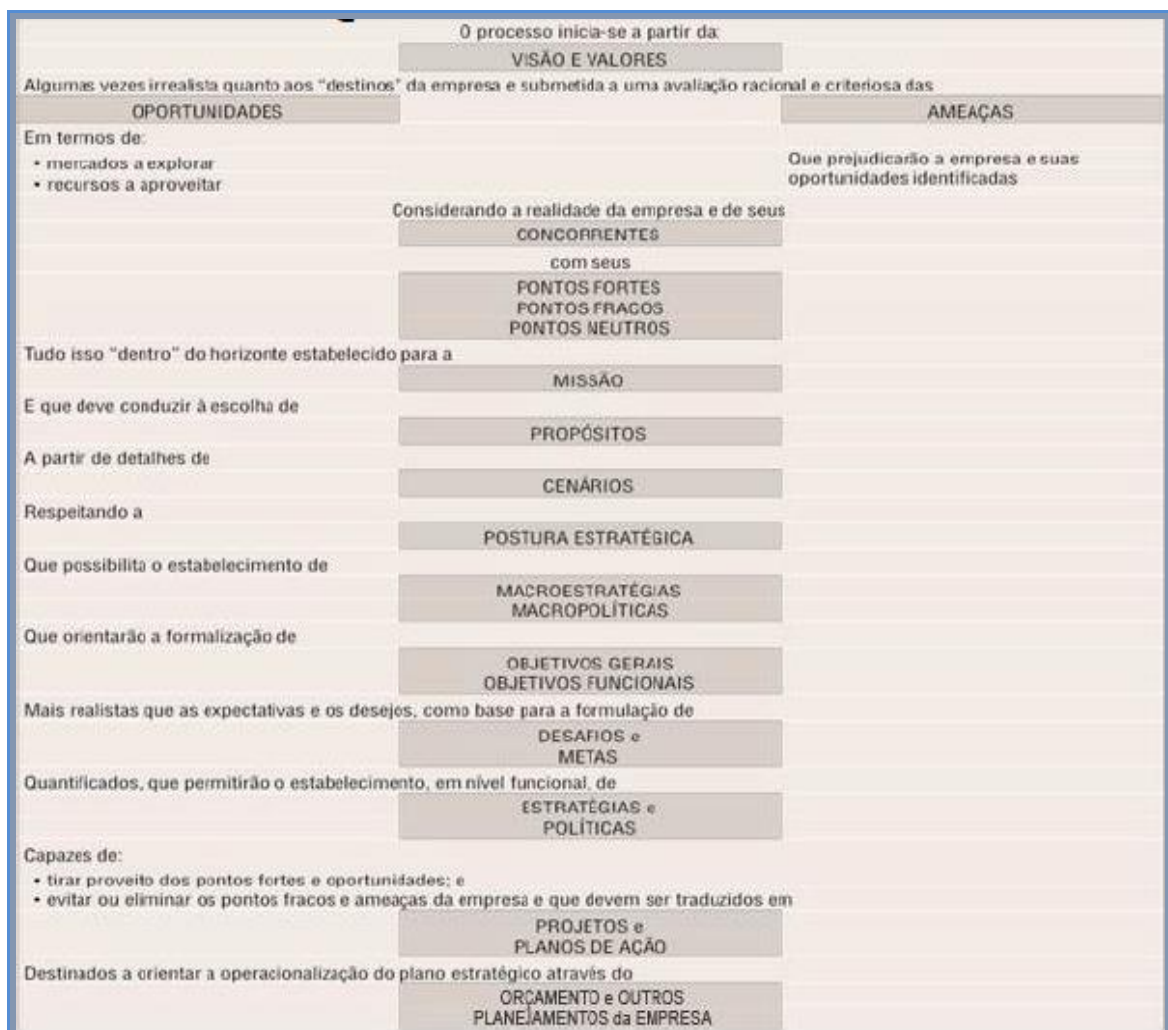
#### 2.4.2.3 Modelo de planejamento estratégico de Oliveira

Um dos modelos mais completos e, usualmente utilizados nas organizações é o desenvolvido por Oliveira (2011), que conta com uma série de etapas como, a visão organizacional, as oportunidades e ameaças advindas do meio externo, a análise dos concorrentes da organização, os pontos fortes, fracos e neutros presentes no ambiente interno da empresa, a missão, os propósitos empresariais, os possíveis cenários, as macro estratégias, os objetivos e metas necessárias para a elaboração das estratégias, etc. (Figura 4). De forma detalhada, pode-se dizer o que representa cada etapa citada, da seguinte forma:

- **Visão:** a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico, uma vez que representa o que a empresa quer ser.
- **Oportunidades:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a mesma, desde que a empresa tenha condições e/ou interesse de usufruí-las.
- **Ameaças:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.
- **Concorrentes:** a análise dos concorrentes pressupõe otimizado sistema de informações estratégicas a respeito da atuação passada e presente dos principais concorrentes. Com base na análise, projeções e simulações desses dados e informações é possível o delineamento inicial da atuação futura desses concorrentes.
- **Pontos fortes, fracos e neutros:** os pontos fortes são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente, enquanto que, pontos fracos provocam uma situação desfavorável para a empresa. Já os pontos neutros, são também variáveis internas e controláveis que foram identificadas, mas que, no momento, não existem condições de estabelecer se estão proporcionando uma condição favorável ou desfavorável para a empresa.
- **Missão:** representa a razão de ser da empresa. Nesse ponto, procura-se determinar qual o negócio da empresa, porquê ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro.
- **Propósitos:** são compromissos que a empresa se impõe no sentido de cumprir sua missão; representam grandes áreas de atuação selecionadas no contexto da missão estabelecida; correspondem à explicitação de posições ou áreas de atuação planejadas para toda a empresa, devidamente aceitas por seus acionistas e executivos como desejáveis e possíveis.
- **Cenários:** a elaboração de cenários estratégicos é a culminação de um processo que deve considerar todos os executivos-chave da empresa, isto porque, além do benefício de maior riqueza de ideias, informações e visões sobre o futuro que um processo participativo proporciona, sua finalidade principal é estimular maior interesse e aceitação dos cenários como importantes para o processo de planejamento estratégico das empresas.

- **Postura estratégica:** é estabelecida por uma escolha consciente de uma das alternativas de caminho e ação para cumprir sua missão.
- **Macro estratégias:** correspondem às grandes ações e caminhos que a empresa vai adotar, visando atuar nos propósitos atuais e futuros identificados dentro da missão, tendo como *motor de arranque* sua postura estratégica.
- **Objetivos:** é o alvo ou ponto qualificado, com prazo de realização estabelecido, que se pretende alcançar através de esforço extra.
- **Metas:** é a quantificação do objetivo ou o passo intermediário para se alcançar determinado objetivo.
- **Estratégias:** são ações formuladas e adequadas para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente.

**Figura 4** – Processo de planejamento estratégico (Oliveira)



**Fonte:** Adaptado de Oliveira (*op. cit.*, p. 232).



Apesar de cada modelo ter características distintas, observa-se que todos os modelos apresentam seis macro etapas bem definidas que são: **definição das diretrizes estratégicas**, que determinam como a empresa deverá atuar no ambiente; a **análise estratégica do ambiente interno**, que compreende um levantamento das informações sobre a organização, buscando identificar suas potencialidades e fraquezas; **análise estratégica do ambiente externo**, que compreende a análise do macro ambiente, da indústria, da concorrência, do mercado, e previsões futuras; **formulação dos objetivos e metas** que a empresa pretende alcançar; **escolhas e definição das estratégias**, visando a estabelecer uma posição futura para atender os objetivos estabelecidos, e **implementação do plano estratégico**.

Assim, cada macro etapa analisada anteriormente possui suas particularidades, revelando elementos específicos a serem considerados para a realização do planejamento estratégico. Logo, verifica-se que, embora cada autor realce algumas etapas diferentes, os modelos apresentados fornecem um esquema cujo fundamento representa propiciar à empresa, meios estratégicos para alcançar seus objetivos e, portanto o sucesso organizacional. Pode-se dizer que o modelo de planejamento estratégico tem por objetivo nortear o processo de elaboração de estratégias de sucesso para as organizações assemelhando-se uns aos outros quanto aos passos a serem seguidos e ao tipo de informações necessárias para tomadas de decisões, podendo ainda definir quanto à sequência de etapas, a ênfase do modelo e a orientação do processo. Entretanto, cabe então a empresa analisar que modelo de planejamento estratégico melhor se adapta à sua realidade e procurar integrá-lo a seu meio organizacional visando melhores oportunidades de negócios.

### **3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

A organização objeto de estudo foi à empresa Brasil Representações Comerciais Ltda. localizada em Campina Grande - PB. Atualmente dispõe de três colaboradores e uma carteira com mais de 180 clientes reais (2014).

A representação comercial é um negócio que está relacionado à intermediação, facilitando o relacionamento entre o produto ou o fornecedor do produto e o cliente. Atua no processo de distribuição dos mais diversos segmentos de negócios, com o objetivo de oferecer produtos de forma qualificada e eficiente.

Suas principais funções são: visitar clientes reais e potenciais; informar sobre produtos e fornecedores; fazer demonstrações de novos produtos e gerar interesse nos clientes; sondar

necessidades e expectativas; oferecer soluções através dos produtos representados; fechar vendas; enviar relatórios sobre as negociações em andamento; pesquisar informações sobre clientes potenciais; avaliar e mensurar a satisfação do cliente enviando feedback à empresa representada; e efetuar cobrança de valores quando solicitado.

Pela Lei nº 4.886/65, alterada pela Lei nº 8.420/92, define representação comercial como: uma modalidade de intermediação de negócios mercantis, ou seja, os representantes comerciais tem a função de facilitar os negócios envolvendo a venda de produtos ou mercadorias de seus clientes, chamadas de empresas representadas. Esta intermediação envolve de um lado, as empresas representadas, indústrias e/ou empresas dedicadas ao comércio atacadista, e do outro lado, seus clientes. Desta forma, cabe representação comercial fazer a ponte entre elas.

A Brasil Representações Comerciais Ltda. foi fundada em 17 de agosto de 2012, graças a ideia empreendedora do Sr. Fernando Brasil, pai de três jovens que acataram a ideia resolveram abrir o negócio. É válido ressaltar que o idealizador da empresa viu a oportunidade no mercado paraibano, pois com o conhecimento de mercado nacional, que adquiriu em 22 anos de gerência em vendas em uma empresa situada na cidade de Campina Grande - PB.

Atualmente representa seis empresas nos diversos segmentos ramo da construção civil e materiais de construção, atendendo a todo o estado da Paraíba, e um cliente em Maceió - AL.

A empresa conta com uma equipe de profissionais altamente qualificados e experientes no ramo de vendas externas e internas.

#### **4 METODOLOGIA**

Para responder aos desafios do mundo moderno e cada vez mais interligado em que a distância não mais existe, o planejamento compartilha, simultaneamente, em todos os aspectos sem limites geográficos. Dessa forma, sabe-se que, para se alcançar determinados objetivos é preciso antes de qualquer tomada de decisão, analisar, que caminho, que ação, ou que exercício, deve-se optar para que se efetive o propósito esperado.

Tendo em vista essa realidade, pode-se definir metodologia como “o estudo dos caminhos a serem seguidos” (GONSALVES, 2001, p. 62).

Hunt (apud ACEVEDO; NOHARA, 2007, p. 18) afirma que:

O método científico consiste nas regras e procedimentos nos quais a ciência baseia a aceitação ou rejeição de seu corpo de conhecimento, incluindo hipóteses, leis e teorias. Assim, o método científico é a lógica da justificação ou validação. É a lógica usada para aceitar ou rejeitar hipóteses, leis e teorias.

Assim, a caracterização do estudo científico é feita a partir do método científico, ou metodologia, sem o qual a monografia ou artigo, não serão considerados científicos. Portanto, para a elaboração deste trabalho, foram utilizadas pesquisas adaptadas da classificação Vergara (2011), a saber:

• **Quanto aos fins:**

- **Descritiva**, considerando que “[...] expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza [...]” (idem, p. 47). Neste caso, foi feita a caracterização da organização objeto deste estudo.
- **Metodológica**, pode ser definida como: “o estudo que se refere a instrumentos de captação, ou de manipulação da realidade. Está, portanto associada a caminho, formas, maneiras e procedimentos para atingir determinado fim” (idem, p. 47). Para atingir o objetivo proposto foi utilizado um modelo de planejamento estratégico, proposto por Mendonça (2003).

• **Quanto aos meios:**

- **Bibliográfica**, que segundo as fontes de informações possibilita a “[...] identificação e análise dos dados escritos em livros, artigos de revista, dentre outros. Sua finalidade é colocar o investigador em contato com o que já se produziu a respeito dos temas [...]” (GONSALVES, op. cit., p. 34). Assim, foram utilizadas fontes bibliográficas de diversos autores que forneceram o embasamento teórico para este trabalho.
- **Estudo de caso**, que segundo os procedimentos de coleta “[...] privilegia um caso particular, uma unidade significativa, considerada suficiente para análise de um fenômeno [...]” (idem, p. 67). Para objeto de estudo levou-se em consideração apenas uma empresa, no caso a Brasil Representações Comerciais Ltda.

Para se alcançar determinados objetivos, faz-se necessário antes de tudo, pensar sobre que curso se deve seguir, que ação e/ou que prática deve se tomar para que se efetive o propósito esperado. Partindo deste princípio, este caminho, esta tentativa ou ainda, o método escolhido, quando fundamentado de meios racionais e eficientes, pode possibilitar obter-se conhecimentos essenciais para chegar-se ao objetivo esperado.

O objetivo desta pesquisa foi formular um planejamento estratégico. Optou-se por fazer uma adaptação do modelo proposto por Mendonça (2003), por acreditar que se trata de uma ferramenta de fácil aplicabilidade. Assim, ressalta-se que o referido modelo encontra-se adaptado através das seguintes etapas:

- Estabelecer missão e visão;
- Analisar o ambiente interno verificando os pontos fortes e fracos;
- Identificar as ameaças e oportunidades;
- Formular metas e objetivos a serem seguidos;
- Formular estratégias a serem implementadas.

Trata-se de um modelo estruturado para micro e pequenas empresas, portanto é adaptável para a realidade estudada.

## 5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a elaboração de um modelo de planejamento estratégico, proposto para a Brasil Representações Comerciais Ltda., instrumento de total importância para que a mesma continue competir e permaneça no segmento que atua, atraindo e retendo clientes, bem como assegurando a lucratividade do negócio. Para tanto foi utilizado o modelo de Mendonça (2003), citado anteriormente.

### 5.1 A VISÃO

Segundo Oliveira (2011), a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico, uma vez que representa o que a empresa quer ser. Assim, a visão proposta é a seguinte:

- **Ser referência como empresa de representação comercial no mercado atuante até 2020.**

### 5.2 O NEGÓCIO

Para Mendonça (2003, p. 14), “O negócio corresponde ao espaço que a organização pretende ocupar em relação às demandas ambientais, isto é, o ramo de atividade”. Logo, propõem-se:

- **Prestação de serviços no ramo de vendas com qualidade, preços competitivos, segurança e credibilidade.**

### 5.3 A MISSÃO

Oliveira (2012, p. 50) ressalta que “missão é a determinação do motivo central da existência da empresa. [...] Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, a missão da empresa representa a razão de ser da empresa”. Portanto, Representa a razão de ser da empresa, porque ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro.

- **Atuar de forma segura, rentável e com responsabilidade na prestação de serviços de representação no ramo de materiais de construção e afins, atendendo às necessidades e superando as expectativas dos nossos clientes, mantendo alto padrão de qualidade dos produtos e serviços prestados.**

### 5.4 PRÍNCÍPIOS

Mendonça (2003, p. 19) ressalta que:

Os princípios, credos, filosofia ou valores da empresa são aquilo que a empresa acredita e que servirão como orientadores para o processo decisório e para o comportamento da empresa no cumprimento de sua missão. São os ideais da empresa e os alicerces para seus planos e ações.

Face ao exposto, são estabelecidos os seguintes princípios:

- **Comprometimento;**
- **Ética;**
- **Transparência;**
- **Confiança;**
- **Respeito;**
- **Competência;**
- **Credibilidade;**
- **Honestidade.**

### 5.5 ANÁLISE DO AMBIENTE

As organizações devem ser entendidas como organismos vivos que interagem o tempo todo com o ambiente externo, provocando ou sofrendo as mudanças do meio. A análise do ambiente refere-se ao posicionamento da empresa no mercado e seus diferenciais e consiste

em prospectar o ambiente externo, identificando ameaças e oportunidades reais ou potenciais e, no ambiente interno, pontos fortes e fracos. Neste contexto Oliveira (2011, p. 68), afirma que o diagnóstico estratégico, em seu processo de análise externa e interna, apresenta determinados componentes, que são apresentados a seguir:

- **Pontos fortes:** são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente.
- **Pontos fracos:** São as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente.
- **Oportunidades:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ ou interesse de usufruí-las.
- **Ameaças:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

Diante ao exposto, é válido apresentar quais as variáveis controláveis e não controláveis que foram detectadas na empresa objeto de estudo (ver Quadro 1).

**Quadro 1** - Análise do ambiente

<b>AMBIENTE INTERNO</b>	
<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresa renomada</li> <li>• Produtos de ótima qualidade e aceitação no mercado</li> <li>• Preços competitivos</li> <li>• Experiência no ramo</li> <li>• Bom relacionamento com os clientes</li> <li>• Alta carteira de clientes</li> <li>• Mão de obra qualificada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecimento técnico na área de ferramentas por parte do escritório</li> <li>• Número de funcionários reduzidos</li> <li>• Pequeno espaço físico.</li> </ul>
<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de incentivos do governo (PAC e Minha Casa Minha Vida).</li> <li>• Falta de assistência de alguns representantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Petróleo plástico interfere nos preços do produto.</li> <li>• Concorrência/mercado competitivo.</li> <li>• Substituição tributária.</li> </ul>

**Fonte:** Autoria própria (2014).

## 5.6 OBJETIVOS, METAS E ESTRATÉGIAS

Conforme Sobral e Peci (2013, p. 195), “Os objetivos são resultados, propósitos, intenções ou estados futuros que as organizações pretendem alcançar”.

De acordo com Mendonça (2003, p. 28) “as metas empresarias podem ser subdivididas em etapas de forma quantificada e com prazos estabelecidos necessários para atingir os objetivos, permitindo um melhor controle dos resultados concretos alcançados”.

É importante que na meta seja estabelecida a data do resultado a ser alcançado, e que seja o quanto mais quantitativo possível, para que posteriormente ela possa ser medida e avaliada. Portanto a definição das metas é indispensável para a empresa atingir os objetivos propostos.

Estratégia é a forma ou a maneira como se pretende atingir as metas, ou ainda, um conjunto integrado de ações para assegurar uma vantagem competitiva sustentável. As estratégias são meios para transformar os objetivos em realidade e devem possuir prazos determinados, e indicadores de controle para saber se estão ou não sendo atingidas.

▪ **OBJETIVO 1:**

- Elevar padrão de atendimento.

▪ **METAS:**

- Implantar programa de treinamento da área comercial e atendimento da empresa no prazo de três meses;
- Contratar pessoal para o escritório para distribuidor o trabalho e desenvolver melhor as tarefas diárias no prazo de seis meses.

**Quadro 2 – Objetivo, Estratégias/Metas e Ação**

<b>Objetivo 1 – Elevar Padrão de Atendimento</b>	
<b>Estratégias/Metas</b>	<b>Ação</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implantar programa de treinamento da área comercial e atendimento (3 meses).</li> <li>• Contratar pessoal para o escritório (6 meses).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desenvolver programas de treinamento sobre conhecimento técnico os produtos, treinar o novo funcionário para distribuidor o trabalho e desenvolver melhor as tarefas diárias.</li> </ul>

**Fonte:** Autoria própria (2014).

▪ **OBJETIVO 2:**

- Elevar comodidade oferecida para os clientes internos e externos

▪ **METAS:**

- Aumentar espaço físico no prazo de seis meses;
- Propiciar aos clientes um grau de conforto nas instalações internas no prazo de seis meses;
- Melhorar as condições do espaço físico do escritório no prazo de seis meses.

**Quadro 3 – Objetivo, Estratégias/Metas e Ação**

<b>Objetivo 2 – Elevar comodidade oferecida para o cliente</b>	
<b>Estratégias/Metas</b>	<b>Ação</b>
• Aumentar espaço físico – 6 meses.	• Adquirir material necessário para obra, contratar pessoal especializado para trabalhar e concluir as obras do escritório.
• Propiciar aos clientes um grau de conforto nas instalações internas – 6 meses.	• Após a conclusão do espaço físico, fazer orçamento para aquisição de mobiliário.
• Melhorar as condições do espaço físico do escritório - 6 meses.	• Criar um espaço propício ao desenvolvimento do trabalho, lugar ventilado, luz adequada, organizar as pastas dos clientes, documentação.

**Fonte:** Autoria própria (2014).

▪ **OBJETIVO 3:**

- Aumentar sua participação no mercado em 20%.

▪ **METAS:**

- Contratar e capacitar profissional na área de vendas no prazo de seis meses;
- Garimpar novos produtos no prazo de doze meses;
- Oferecer serviços de excelência com qualidade para fidelizar seus clientes.

**Quadro 4 – Objetivo, Estratégias/Metas e Ação**

<b>Objetivo 3 – Aumentar sua participação no mercado em 20%</b>	
<b>Estratégias/Metas</b>	<b>Ação</b>
• Contratar e capacitar profissional na área de vendas – 6 meses.	• Contratar e capacitar um dos sócios para aumentar as vendas.
• Garimpar novos produtos no prazo de doze meses	• Participação em feiras de negócios afim de garimpar novos produtos e tecnologias que satisfaçam as necessidades dos clientes.
• Oferecer serviços de excelência com qualidade para fidelizar seus clientes.	• Através da capacitação da equipe de vendas, participação de cursos online e presenciais.

**Fonte:** Autoria própria (2014).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Independentemente do tamanho da organização ou setor, uma gestão eficaz é fundamental, para sobrevivência das empresas. E o planejamento estratégico surge como uma ferramenta administrativa que possibilita perceber a realidade, avaliar os caminhos, para se construir um referencial futuro estruturado.



No estudo de caso da Brasil Representações Comerciais Ltda., que pretende elevar o padrão do atendimento, aumentar a participação do mercado e a comodidade oferecida para os clientes internos e externos percebeu-se quão importante vem a ser esta ferramenta. Através dela, é possível identificar fatores significativos que, no dia-a-dia, acabam passando despercebidos. A ênfase do Planejamento Estratégico está em direcionar, identificar e desenvolver, muito mais do que estabelecer objetivos concretos ou predizer o futuro.

Foi realizado o presente estudo na empresa Brasil Representações, e como objetivo buscou-se propor um Planejamento Estratégico para empresa em questão, considerando que o modelo em si, irá tornar um mecanismo de grande relevância para a vida organizacional, capaz de proporcionar condições para um direcionamento, dando-lhe oportunidade de caminhar com suas próprias pernas, seguindo uma trajetória de excelência, bem como, de sucesso.

Convém lembrar, que os ganhos obtidos através da implementação do planejamento estratégico, são bastante consideráveis, pois proporcionaram avaliar seus valores, comportamentos e atitudes de forma sistêmica e uniforme, de modo que, os planos traçados, são aplicados à empresa como um todo, objetivando possibilitar o sucesso das operações no seu ambiente quer seja interno ou externamente.

Neste contexto, verificou-se a necessidade de elaborar um planejamento estratégico, cujo intuito é contribuir com a Brasil Representações, de forma que venha ajudá-la a tornar-se mais competitiva, evitando a mortalidade, haja vista que o grande índice de mortalidade, advém da falta de conhecimento do ambiente em que se inserem.

Diante do exposto, espera-se que, o modelo proposto seja implementado e que contribuía para o alcance dos objetivos almejados, atingindo níveis de excelência que trarão benefícios superiores às expectativas, bem como fornece suporte para a tomada de decisão e adequá-las cada vez mais, atendendo aos desafios que a organização pretende seguir.

## REFERÊNCIAS

ACEVEDO, Claudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no curso de administração**: guia completo de conteúdo e forma: inclui normas atualizadas da ABNT, TCC, TGI, trabalhos de estágio, MBA, dissertações, teses. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BERNARDES, Ciro. **Teoria geral da administração**: gerenciando organizações. São Paulo: Saraiva, 2003.

BRASIL. Lei nº 8.420/92. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/14886.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/14886.htm)>. Acessado em: 06 jul. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 7 ed. São Paulo: Campus, 2004.

\_\_\_\_\_. **Princípios da administração**. O essencial em teoria geral da Administração. 2. ed. São Paulo: Manole, 2013.

DAFT, Richard L. **Administração**. 1 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

GONSALVES, Elisa Pereira. **Conversas sobre iniciação à pesquisa científica**. Campinas, SP: Alínea, 2001.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice hall, 2006.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 2006.

MENDONÇA, Carlos Alberto Veríssimo. **Gestão estratégica**. Brasília: Sebrae, 2003. (Série Contabilizando o Sucesso).

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 29. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. 2. ed. São Paulo: Pearson Education Brasil, 2013.

SUN TZU. **A arte da guerra**. Porto Alegre: L&PM Pocket, 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2008.