



LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ANDREIA TEIXEIRA ALVES

**IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO UTILIZANDO  
O MÉTODO SWOT NA EMPRESA ALVES ATACADO**

Natal/RN

2015



ANDREIA TEIXEIRA ALVES

**IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO UTILIZANDO  
O MÉTODO SWOT NA EMPRESA ALVES ATACADO**

Trabalho de Conclusão de Curso  
Apresentado ao Centro Universitário do  
Rio Grande do Norte, como requisito para  
obtenção do grau de Bacharel em  
Administração.

**Orientador:** M.Sc. Flávio Emílio Monteiro  
Cavalcanti.

Natal/RN

2015

Catálogo na Publicação – Biblioteca do UNI-RN  
Setor de Processos Técnicos

Alves, Andreia Teixeira.

Implementação do planejamento estratégico utilizando o método swot na Empresa Alves atacado / Andreia Teixeira Alves. – Natal, 2015. 49 f.

Orientador: M.Sc. Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti.

Monografia (Graduação em Administração) – Centro Universitário do Rio Grande do Norte.

1. Planejamento estratégico – Monografia. 2. Análise SWOT – Monografia. 3. Objetivos – Monografia. 4. Visão de futuro – Monografia. I. Cavalcanti, Flávio Emílio Monteiro. II. Título.

RN/UNI-RN/BC

CDU 658.2

**BIBLIOTECA UNI-RN**

658 M672g - RB: 39171 (M002274)

Título: Implementação do planejamento ...

Autoria: Alves, Andreia Teixeira

2015, ex. 1

ANDREIA TEIXEIRA ALVES

**IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO UTILIZANDO O  
MÉTODO SWOT NA EMPRESA ALVES ATACADO**

Trabalho de Conclusão de Curso  
Apresentado ao Centro Universitário do  
Rio Grande do Norte, como requisito para  
obtenção do grau de Bacharel em  
Administração.

Aprovado em 26/11/15

**BANCA EXAMINADORA**

Flávio Emílio M. Cavalcanti

Prof. M.Sc Flávio Emílio M. Cavalcanti  
Orientador

Adriano Macedo dos Santos

Prof. M.Sc Adriano Macedo dos Santos  
Membro

Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara

Prof. Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara  
Membro

“Só alcança o sucesso quem planeja  
o caminho e age estrategicamente.”

(Robert Ambers)



## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao meu Deus e Pai por todas as coisas boas que pude aprender e conviver durante a minha graduação e por tudo que tens feito na minha vida. Aprendi com o tempo que devemos sempre agradecer por tudo que acontece em nossas vidas, pois nunca sabemos o que Deus tem para nos dar, mas ele conhece nossos corações e sempre saberá o melhor caminho.

Agradeço com todo o meu amor a minha mãe Lucelena Teixeira por ser minha razão de existir além de ser a pessoa que mais me motiva a seguir sempre em frente, com toda sabedoria, fé e determinação. Ao meu pai Ramiro Leonel Alves, agradeço por sempre ser meu companheiro, um homem de caráter simples e de bom coração, ao qual me inspiro profissionalmente.

Agradeço à UNI-RN (Centro Universitário do Rio Grande do Norte) por todo o aprendizado e auxílio dado durante o processo de graduação, especificadamente ao meu professor orientador Flávio Emílio Monteiro Cavalcanti, pelo incentivo, paciência e acompanhamento neste trabalho.

Aos colegas do Curso, pela troca de experiências durante esses 4 anos.

Aos professores da banca examinadora, em participarem da avaliação dessa monografia, com muito empenho.

## RESUMO

O Planejamento Estratégico é um processo gerencial que se refere à formulação de objetivos, de programas de ação e execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada. Assim, o presente trabalho tem como objetivo elaborar o planejamento estratégico de uma empresa atacadista de autopeças situada na cidade de Natal/RN, caracterizando-se como uma pesquisa de avaliação formativa, subtipo estudo de caso, que identificou os procedimentos necessários para averiguar o atual cenário e as ações que promoverão o seu desempenho. A pesquisa foi realizada através de um método de avaliação por meio de entrevista aos dois gerentes da empresa, representantes de uma população interna. Os resultados da pesquisa evidenciaram o planejamento estratégico como forma de alcançar os objetivos de maneira direcionada através de atos que correspondam com as condições exigidas pelo mercado. Por fim, foi constatado que o planejamento estratégico é essencial para a Alves Atacado acompanhar o desempenho de todos os processos diante da dinâmica dos ambientes internos e externos.

**Palavras-Chave:** Planejamento estratégico. Análise SWOT. Objetivos. Visão de futuro.

## ABSTRACT

Strategic Planning is a management process that is related to the formulation of goals, actions and implementation programs, taking into account the internal and external conditions of the company, and its expected evolution. Thus, this study aims to develop the strategic planning of a wholesale company of automobile parts, located in Natal / RN. This report is characterized as a formative evaluation research, that identified the necessary procedures to ascertain the current scenario and the actions that promote the performance of the company analyzed. The analysis was conducted by a evaluation method that interviews the two company managers, representatives of the internal population. The survey results highlighted the strategic planning as a way to achieve the objectives, through the acts that correspond to the conditions required by the market. Finally, was found that strategic planning is essential for "Alves Atacado" track the performance of all processes, in the face of the dynamics of internal and external environments.

**Keywords:** Strategic planning. SWOT analysis. Goals. Future vision.

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Figura 1</b> – Três tipos de planos elaborados pelas organizações.....  | 17 |
| <b>Figura 2</b> – Três etapas ou decisões do processo de planejamento..... | 19 |
| <b>Figura 3</b> – Principais componentes de um plano.....                  | 19 |
| <b>Figura 4</b> – Características de uma estratégia de sucesso .....       | 22 |
| <b>Figura 5</b> – Princípios que definem a estratégia .....                | 24 |
| <b>Figura 6</b> – Análise SWOT .....                                       | 30 |
| <b>Figura 7</b> – O processo de planejamento estratégico .....             | 31 |
| <b>Figura 8</b> – Balanced Scorecard .....                                 | 32 |

## LISTA DE QUADROS

|                                                                               |           |
|-------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Quadro 1 – Criatividade, inovação e flexibilidade .....</b>                | <b>21</b> |
| <b>Quadro 2 – Dados para elaboração do plano estratégico da empresa .....</b> | <b>38</b> |
| <b>Quadro 3 - Análise interna do ambiente .....</b>                           | <b>40</b> |
| <b>Quadro 4 - Análise externa do ambiente .....</b>                           | <b>40</b> |
| <b>Quadro 5 - Proposta técnica para a Empresa Alves atacado .....</b>         | <b>41</b> |

## SUMÁRIO

|                                                                                                   |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b>                                                                               | 11 |
| 1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE                                                  | 11 |
| 1.2 CONTEXTO E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA                                                              | 13 |
| 1.3 OBJETIVOS                                                                                     | 15 |
| 1.3.1 Objetivo Geral                                                                              | 15 |
| 1.3.2 Objetivos Específicos                                                                       | 15 |
| 1.4 JUSTIFICATIVA                                                                                 | 15 |
| 1.4.1 Importância                                                                                 | 15 |
| 1.4.2 Oportunidade                                                                                | 16 |
| 1.4.3 Viabilidade                                                                                 | 16 |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>                                                                      | 17 |
| 2.1 CARACTERIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO                                                                | 17 |
| 2.2 CARACTERIZAÇÃO DE ESTRATÉGIA                                                                  | 22 |
| 2.3 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL                                                                     | 24 |
| 2.3.1 Negócio                                                                                     | 25 |
| 2.3.2 Missão                                                                                      | 25 |
| 2.3.3 Visão                                                                                       | 26 |
| 2.3.4 Valores                                                                                     | 27 |
| 2.4 O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: <b>matriz swot, análise externa e análise interna</b> | 28 |
| 2.4.1 Análise SWOT                                                                                | 28 |
| 2.4.2 Análise Externa                                                                             | 28 |
| 2.4.3 Análise Interna                                                                             | 29 |
| 2.5 BALANCED SCORECARD                                                                            | 31 |
| <b>3 METODOLOGIA</b>                                                                              | 33 |
| 3.1 TIPO DE PESQUISA                                                                              | 33 |
| 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA                                                                             | 33 |
| 3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS                                                                    | 34 |
| 3.4 TRATAMENTO DE DADOS                                                                           | 34 |
| <b>4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>                                                       | 36 |

4.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: o conceito de planejamento estratégico  
pela empresa caso .....36

4.1.1 Missão da empresa caso .....37

4.1.2 Visão da empresa caso .....37

4.1.3 Valores da empresa caso .....38

4.2 ANÁLISE INTERNA E EXTERNA DA EMPRESA CASO.....39

4.3 PROPOSTA TÉCNICA: objetivos e metas da empresa caso.....40

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....43

REFERÊNCIAS.....45

APÊNDICE.....47

## 1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, ocorreram diversas alterações nos cenários mundiais que provocaram e continuam provocando profundas mudanças nos processos de reestruturação gerencial em praticamente todos os setores da atividade humana. Desse modo, uma organização moderna que pretende manter-se competitiva no mercado deve estar entre as organizações que desejam fazer acontecer, pois no mundo globalizado o espaço é conquistado por aqueles que procuram inovar-se a cada momento.

Nesse contexto, pode-se evidenciar a importância de uma estratégia que oriente a empresa para que seja possível alcançar seus objetivos, assim como passaram a dar a devida importância ao planejamento nos processos gerenciais. Em função dessa realidade, o planejamento estratégico está se tornando uma importante ferramenta para as organizações.

O planejamento estratégico é a ferramenta que estabelece o futuro almejado pela empresa, possibilitando aos diretores condições para tomar as decisões estratégicas mais adequadas na condução da empresa.

Uma parte importante do gerenciamento da gestão de uma organização é o planejamento estratégico, no qual possui uma visão de metas e objetivos a serem atingidos, sem deixar de considerar as oportunidades e as ameaças que o meio ambiente lhe propõe.

Contudo, foi realizado um estudo de caso na empresa Alves Atacado, situada na cidade de Natal/RN, que atua no ramo de autopeças automotivas, com o objetivo de realizar a implantação de um planejamento estratégico, permitindo aos gestores maior precisão das metas a serem alcançadas e maior controle da gestão da organização.

### 1.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO E SEU AMBIENTE

Após diversos anos trabalhando com representação comercial, especialmente no ramo de peças automobilísticas, o português Elias dos Santos Alves decidiu abrir seu próprio comércio, com foco na área em que mais tinha intimidade e conhecimento, ou seja, o ramo atacadista de autopeças. Para auxiliar no planejamento e execução

da atividade empresarial, seu irmão Ramiro Leonel Alves veio para o Brasil. Estes logo se tornaram sócios, fundando a empresa Alves Atacado LTDA na data de janeiro de 1992, em Natal, Rio Grande do Norte.

Os dois irmãos, ainda jovens, começaram a montar o seu negócio dentro de uma garagem e assim foram construindo e conquistando a confiança dos seus clientes.

Com o desenvolvimento da atividade e aumento da demanda de produtos pelos clientes, a sede da empresa mudou para um galpão maior, no qual conseguiram mais espaço físico, possibilitando o aumento da sua linha de produtos. Nesse momento, os sócios definiram que seus principais clientes seriam oficinas, lojas e centros automotivos de pequeno, médio e grande porte.

Com o desenvolvimento da atividade, o crescimento da clientela e do mercado, além de uma maior estruturação da empresa, percebeu-se que conseguiriam ocupar espaço em outras regiões, decidindo, então, expandir suas atividades através de duas filiais, uma em João Pessoa e outra em Recife. Logo depois, foi inaugurada mais duas filiais, uma em Campina Grande e outra em Mossoró. Com uma situação favorável, oportunidades melhores de mercado e uma ampla gama de clientes, a empresa se encontrava em seu auge de mercado, fruto do serviço de qualidade prestado e reconhecimento do seu negócio.

O objetivo dos sócios se constituía em abrir filiais em pontos estratégicos de logística de entrega. Atualmente, a empresa está há mais de 20 anos no mercado e possui, além da matriz, mais quatro filiais localizadas em três estados (Rio Grande do Norte, Paraíba e Pernambuco), além de um portfólio com mais de 22 mil itens entre peças e acessórios para linha automotiva leve e pesada.

Seu diferencial com relação aos outros atacados é resultado de um atendimento as necessidades dos clientes com qualidade, eficiência, agilidade e a comunicação eficiente entre as partes envolvidas. Outro fator diferenciador deve-se ao fato da Alves estar localizada em uma região central de Natal, facilitando o acesso à empresa por parte dos clientes localizados na região metropolitana da cidade, uma vez que estes não têm que se deslocar até o centro comercial (enfrentando trânsito constante e a ausência de vagas de estacionamento), local onde se encontram seus maiores concorrentes, estando entre eles Auto Norte e Cyro Cavalcante.

## 1.2 CONTEXTO E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Percebe-se que a implantação de um Planejamento Estratégico dentro das organizações atualmente é considerada um fator primordial para alcançar melhores resultados e para que as organizações se mantenham competitivas no mercado. Ocorre que algumas empresas ainda não possuem um planejamento estratégico, pois os gestores seguem um modelo de gestão baseado nos sistemas administrativos atrasados, como, por exemplo, aquele no qual os funcionários são como membros familiares e em que se bastava seguir as crenças e valores que eram implantados pelo próprio diretor.

É fato que muitas empresas ainda não alcançaram seus objetivos, pelo fato de não terem encontrado um modelo eficaz de gestão para o seu negócio. A partir do momento em que se percebe a real importância de se planejar, torna-se possível implantar as mudanças que levarão ao sucesso da empresa. Sendo assim, é necessário identificar os pontos fortes e fracos da empresa, verificar o que precisa ser feito para tentar excluir os problemas, identificar as oportunidades, criar regras organizacionais que devem ser seguidas à risca e montar um planejamento financeiro e estratégico de curto e médio prazo.

A partir do que foi exposto, vejamos, como tais fundamentos se aplicam ao nosso objeto de estudo, a empresa Alves Atacado LTDA.

A partir de 2011 as condições de mercado começaram a mudar, a empresa passou a investir em capital de terceiros para melhorar a infraestrutura, para a aquisição de estoques das novas filiais e para a ampliação de estoques existentes. Além disso, surgiram novos concorrentes dentro da área de atuação que eram muito fortes e mais estruturados e de nível nacional, que continham acima de 30 filiais cada uma. Com isso, o mercado em que a Alves estava inserida foi tomado pelos concorrentes fortes, além de uma parte da equipe de vendas. Já no ano de 2012, a situação econômica havia mudado bruscamente, no qual o valor dos juros a serem pagos a rede bancária por esse capital de terceiros quase triplicou. Isso acabou resultando em fatores que impactaram muito no capital da empresa e por essa razão a empresa passou a reduzir as compras de produtos para assumir com os compromissos o que por consequência ocasionou a redução das vendas, desse modo o faturamento foi caindo e comprometendo as garantias dadas aos bancos no período em que foram feitos os empréstimos. Por fim, a empresa optou pela redução no seu

quadro de funcionários, o que levou também a redução da estrutura, fechando assim a filial situada em Recife que se mostrava muito dispendiosa e que pela distância dificultava a sua administração.

Atualmente, a empresa para conseguir se reerguer e continuar prestando seu serviço da melhor maneira e com qualidade, necessita de um planejamento estratégico, de forma que esta ferramenta analise as melhores opções da empresa utilizar os recursos financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades.

Nota-se que devido algumas características presentes em sua gestão, a empresa apresenta dificuldades no processo de elaboração de um planejamento estratégico.

Além disso, outro problema oculto diz respeito ao setor de Recursos Humanos. Este é gerenciado por apenas duas pessoas, que realizam tarefas paralelas com o setor de recebimentos e pagamentos, uma vez que o diretor da empresa acaba deixando esta responsabilidade exclusivamente para estas duas pessoas. O resultado disto é uma má divisão de competências que torna inviável o exercício das funções de forma mais eficiente possível.

O setor de compras, devido à contenção de custos, teve que diminuir o seu quadro de funcionários, e, portanto, o setor passou a ser gerenciado pelo próprio proprietário da empresa, que passou a manter o relacionamento direto com os fornecedores. Como a empresa encontra-se com o seu estoque comprometido, de forma que existem poucos produtos de alto giro, ao contrário da quantidade de produtos de baixo giro, que são muitos, o diretor está tentando, através de seu relacionamento com os fornecedores, fazer a troca dessa mercadoria que não possui giro por produtos que apresentam alta demanda, para que o seu estoque não fique totalmente prejudicado e para que não tenha que vender essas mercadorias a preço de custo, desvalorizando-as e retirando a margem de lucro da empresa.

Diante do exposto, busca-se neste estudo responder o seguinte questionamento: **De que forma pode ser desenvolvido o planejamento estratégico como ferramenta de reestruturação na empresa Alves Atacado?**

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

Elaborar um planejamento estratégico para a empresa Alves Atacado.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- Estabelecer identidade organizacional: negócio, missão, *stakeholders*, valores e princípios;
- Realizar diagnóstico SWOT;
- Definir a diretriz organizacional: visão, objetivos e metas.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

### 1.4.1 Importância

Em um contexto atual, percebe-se que a concorrência tem nos colocado cada vez mais em um mercado acirrado, assim como as frequentes mudanças e transformações desencadeadas pela globalização relacionadas a economia, política, sociedade, cultura e tecnologias, no qual administrar sem um plano de negócio ou um planejamento é quase impossível.

A importância empresarial do estudo está relacionada com o ato das empresas em adotar medidas decisivas para a condução dos procedimentos relacionados ao planejamento estratégico, aumentando a probabilidade de que no futuro, a organização estará seguindo o melhor caminho para alcançar o sucesso pessoal e financeiro. Além disso, é considerada uma ferramenta determinante, pois tem como função definir de que maneira a organização aplicará os seus recursos no intuito de alcançar os objetivos propostos, com uma visão geral e a longo prazo.

Na dimensão acadêmica, o estudo contribui para auxiliar futuras pesquisas, alunos concluintes, pesquisadores, monografias e outros trabalhos universitários com interesse em estudar temas relacionados a gestão organizacional com foco no planejamento estratégico.

Por fim, a respectiva área de estudo e o tema escolhido foi influenciada pelos interesses profissionais da autora, uma vez que é um assunto que sempre despertou interesse e vontade de continuar atuando na área da gestão empresarial.

#### **1.4.2 Oportunidade**

A partir da análise realizada na empresa Alves Atacado, será possível verificar os fatores internos e externos que podem influenciar o comportamento empresarial, assim como implantar e aperfeiçoar as diretrizes do trabalho. As organizações que direcionam o seu foco baseando-se no plano estratégico tendem a explorar novos horizontes quanto as estratégias a serem tomadas, de modo que estes métodos adotados proporcionem que a empresa alcance a eficácia pela descoberta dos pontos fortes e fracos da organização, bem como as ameaças e oportunidades do ambiente.

É importante considerar que as empresas que se preocupam em estabelecer um planejamento estratégico geralmente conseguem alcançar o sucesso organizacional. Ademais, este estudo proporcionará uma melhor visão sobre seus valores comerciais, humanos e tecnológicos, e evitará futuros problemas de gestão pela ausência de planejamento.

#### **1.4.3 Viabilidade**

Esse estudo é viável para a empresa, pois ajudará os gestores na tomada de decisões, uma vez que estas poderão ser adotadas com base nos planejamentos mais adequados. Deste modo, poderão utilizar medidas estratégicas para trazer melhores resultados. Assim, a empresa terá conhecimento acerca dos assuntos que verdadeiramente importam no momento atual, tornando-a competitiva.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

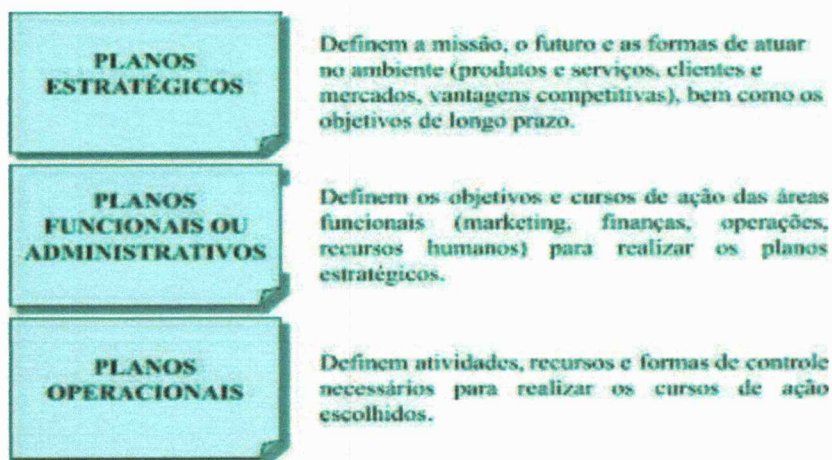
### 2.1 CARACTERIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO

Com a globalização, as organizações contemporâneas necessitam enfrentar cada vez mais o mercado altamente competitivo e turbulento, garantindo a sua sobrevivência empresarial. Esse contexto atual das organizações reforça o quanto os gestores devem estar dispostos a realizar a reestruturação e reorganização, através de um sistema flexível, além de buscarem o planejamento e a implantação de estratégias.

Em conformidade com Montana e Charnov (2010, p. 117) “o planejamento é um elemento extremamente importante de cada tarefa o gerente, seja do ponto de vista empresarial ou do seu conjunto pessoal de responsabilidades cotidianas”. Diante de um mercado complexo e competitivo, o planejamento deve ser considerado um dos elementos primordiais da vida de uma empresa, pois obriga os gerentes a enxergarem melhor os aspectos internos e externos de modo que estes analisem bem os problemas e as alternativas.

Dentro de uma organização, o planejamento pode ser descrito através de três pontos diferentes: estratégico, tático e operacional. Do ponto de vista de Viveros (2002, p. 133), planejar é “calcular e preparar o futuro, determinando os objetivos da organização e traçando o caminho a ser percorrido”. Para Maximiano (2011) os três tipos de planejamento se dispõem da seguinte maneira:

**Figura 1** – Três tipos de planos elaborados pelas organizações.



Fonte: Maximiano (2011, p. 124).

1. Planejamento Estratégico: define a missão e os objetivos, estabelece os produtos e serviços a serem oferecidos, mercados de atuação da empresa, assim como os clientes que pretende atender.
2. Planejamento Funcional/Tático: elaborado para possibilitar a realização dos planos que abrangem as áreas de atividade da empresa.
3. Planejamento Operacional: elabora o plano de ação que será aplicado no dia-a-dia da empresa, otimização e maximização de processos e os produtos ou resultados finais esperados (MAXIMIANO, 2011, p. 124).

Para Maximiano (2011, p. 112) “o processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro”. De fato, planejar pode ser considerado um processo, uma habilidade e uma atitude, no qual é realizado com o objetivo de tomar decisões, apresentando conceito contrário ao de improvisação.

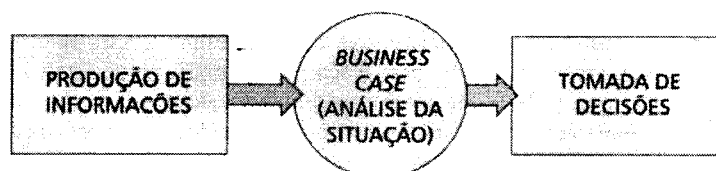
É importante considerar que planejar não é algo simples, pois a decisão e a capacidade de lidar com o amanhã por meio de um planejamento deve ser tomada com muita cautela e inteligência. Maximiano (2011, p. 113) utiliza-se da seguinte argumentação: “planejar é um processo associado a atitudes favoráveis à mudança – que reconhecem a necessidade de fazer as mudanças acontecerem”.

O planejamento é considerado uma ferramenta gerencial fundamental para as organizações, pois planejar consiste no estudo e na escolha de possibilidades para se alcançar um objetivo de forma eficiente e eficaz. Dentro desta ótica, é possível considerar que o processo administrativo deve iniciar-se pelo planejamento, determinando os objetivos e implantando políticas organizacionais para que seja alcançado, de modo que o processo seja realizado de forma contínua, através de um monitoramento e avaliação das atividades.

De acordo com Maximiano (2011) o processo de planejar envolve tanto a parte mental, podendo ser realizada individualmente, quanto colaborativa, envolvendo a ajuda de outras pessoas através de uma parceria. Sendo assim, o autor considera que o processo de planejar funciona como um sistema com duas etapas:

- ✓ Produção e análise de informações;
- ✓ Tomada de decisões e elaboração de planos.

**Figura 2** – Três etapas ou decisões do processo de planejamento.

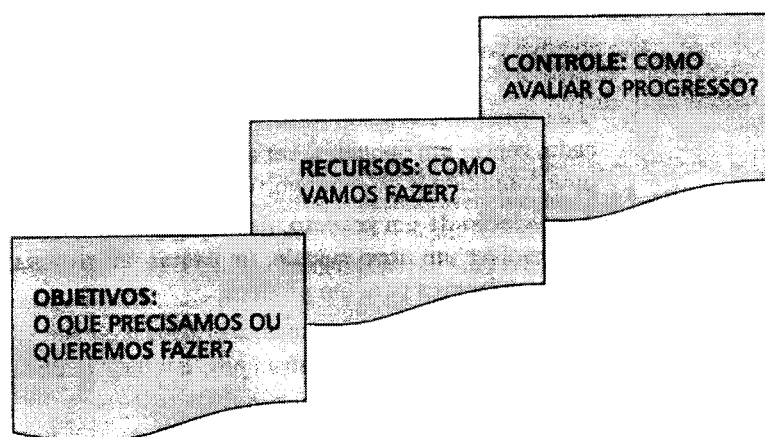


Fonte: Maximiano (2011, p. 115).

Conforme mostrado no quadro acima, o processo de planejamento inicia-se pela produção e análise de informações, ou seja, reúne todas as informações sobre a situação recente ou passada, revelando os pontos fortes e fracos; qual decisão ser tomada e como o gestor irá lidar com tudo que está envolvido no processo. Entretanto, para colocar o planejamento em prática de forma real, é preciso que os gestores conheçam bem cada um de seus elementos, suas funções e seus limites.

Maximiano (2011) ainda alega que o plano é criado baseando-se no propósito que será alcançado, como será alcançado e quais os recursos envolvidos nesse processo para assegurar a sua realização. Dessa forma, o autor afirma que existem os seguintes componentes de um plano: objetivos, meios de realização e meios de controle.

**Figura 3** – Principais componentes de um plano.



Fonte: Maximiano (2011, p. 117).

Assim, como foi mostrado na figura, os componentes de um plano são considerados primordiais para a sua elaboração. No que se refere aos objetivos,

Maximiano (2011, p. 118) conceitua “objetivos são os fins, propósitos, intenções ou estados futuros que as pessoas e as organizações pretendem alcançar, por meio da aplicação de esforços e recursos”. É preferível que se tenha mais de um objetivo, pois estes vão dando suporte uns aos outros, como uma cadeia, de maneira que definem o caminho a ser seguido. Este caminho a ser percorrido envolve atividades como elaborar, desenvolver e construir; e estas, por sua vez, são realizadas através de recursos como pessoas, instalações, equipamentos e informações. Por fim, Maximiano (2011) considera que as informações retidas servem para avaliar até que ponto os objetivos estão sendo atingidos e se os recursos utilizados são adequados para a finalidade do plano.

Conforme Pereira (2010, p. 44) “o planejamento pode ser o processo formalizado para gerar resultados a partir de um sistema integrado de decisões”.

O planejamento não se resume a um documento escrito. É utilizado para guiar o futuro da organização diante das estratégias elaboradas. Pereira (2010, p. 44) é claro ao demonstrar que o planejamento não deve ser feito apenas nos momentos de crise, devendo ser idealizado para o futuro, ao afirmar que “o planejamento se preocupa em elaborar um plano para fazer algo ou mesmo criar um esquema para agir”. Fica evidente que a organização deve valorizar a sua gestão diante das características humanas presentes, ou seja, dar ênfase ao lado humano e a todo o processo estratégico.

De acordo com Pereira (2010, p. 14), existem três elementos-chave: “São fundamentais para o sucesso do planejamento, pois o sucesso de todo e qualquer negócio está na capacidade de entender e colocar em prática as palavras que parecem óbvias para os dias atuais: Criatividade, Inovação e Flexibilidade”.

O autor exhibe um trabalho onde analisa as diferentes percepções desses três elementos citados ao longo do tempo conforme apresentado no Quadro 1.

**Quadro 1 – Criatividade, inovação e flexibilidade.**

|                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| De Bono (2000)                                                   | Enquanto continuarem acreditando que a criatividade é um dom pessoal, as organizações não terão acesso às milhares de novas ideias de seus funcionários. Não nos interessa se uma ideia é boa ou má. Queremos simplesmente saber aonde ela está nos conduzindo.                                                                      |
| Fustier & Fustier (1985)                                         | A criatividade, potencial profundo da realidade humana, atividade superior do espírito, fermento do progresso histórico da humanidade, não se exprime somente nas artes ou nas grandes invenções. Ela é o fermento da resolução de todos os problemas, dos mais particulares aos mais gerais, dos mais técnicos aos mais históricos. |
| Szent-Gyorgyi – Prêmio Nobel de Química                          | Criatividade consiste em ver o que todo mundo vê e pensar o que ninguém ainda pensou.                                                                                                                                                                                                                                                |
| Abraham Maslow – um dos psicólogos mais importantes deste século | O homem criativo não é o homem comum ao qual se acrescentou algo. Criativo é o homem comum do qual nada se tirou.                                                                                                                                                                                                                    |
| De Bono (1989)                                                   | O estilo de um executivo determina não o que ele é capaz de fazer, mas o que ele vai se permitir fazer.                                                                                                                                                                                                                              |

**Fonte:** Pereira (2010, p. 15).

A fim de compreender como esses elementos podem estar relacionados para o desenvolvimento de um planejamento, considera-se que a criatividade depende da formação de ideias, a inovação será a aplicabilidade das ideias geradas e a flexibilidade proporcionará a abertura para tudo que seja novo, sendo assim, elementos interdependentes necessários para criação de um novo produto ou processo administrativo.

Para que um planejamento seja feito de maneira consciente é preciso considerar todas as alternativas e consequências, caso contrário o objetivo proposto não será alcançada da maneira mais eficaz. Sendo assim, a escolha da melhor alternativa no momento correto, considerando todas as estratégias poderá resultar em um planejamento viável.

## 2.2 CARACTERIZAÇÃO DE ESTRATÉGIA

Nas empresas competitivas verifica-se que uma importante condição para sua manutenção no mercado está ligada à definição de seus objetivos. Assim, no intuito de alcançar esta finalidade, é necessário a adoção de estratégias.

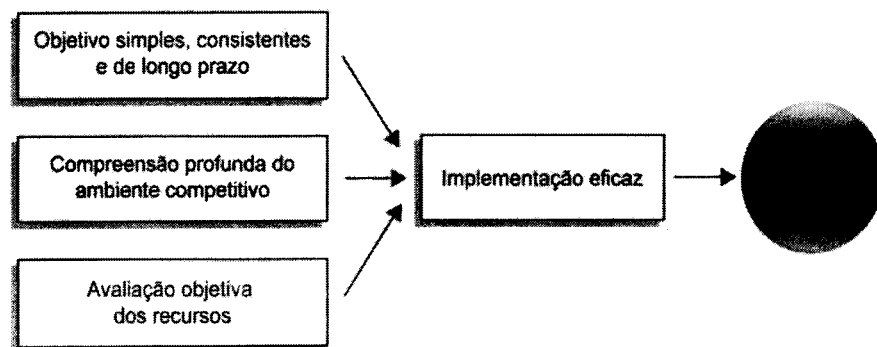
A origem da palavra estratégia advém da Grécia Antiga, no qual a palavra *strategia* significa “a arte do general” (SERRA, 2014, p. 5). Por muito tempo, estratégia estava relacionada a capacidade do general em organizar e conduzir as tropas militares por um caminho a fim de derrotar o inimigo.

A estratégia representava também um meio de vencer o inimigo, ou seja, dois competidores que disputam por um objetivo em comum, sendo assim considerada uma ferramenta de vitória na guerra. Para Serra (2014, p. 5): “Essa disputa ocorre também no mundo dos negócios e, como a versão militar, a estratégia empresarial é fortemente influenciada por quem lidera a empresa, ao perseguir objetivos e um conjunto de ações”.

Do ponto de vista de Lobato (2009, p. 20), a estratégia tem como característica “alcançar um determinado desempenho competitivo”. Visto que a estratégia empresarial de uma organização se caracteriza pelo plano estabelecido e os meios utilizados para alcançar seus objetivos, é de suma importância que o gestor otimize os seus recursos e crie um modelo de gestão que seja eficaz.

De acordo com Serra (2014, p. 7) “o sucesso pode ser atribuído a conjugação das quatro características de estratégias bem-sucedidas”, representadas na figura abaixo.

**Figura 4 – Características de uma estratégia de sucesso.**



Fonte: Serra (2010, p. 7).

A estratégia está relacionada com o processo de tomada de decisão dos gestores, tendo como papel fundamental compreender os motivos que levam algumas empresas ao sucesso, enquanto outras não atingem tal êxito. Sendo assim, a elaboração e aplicação de uma estratégia adequada aos objetivos pode proporcionar a organização ótimos resultados.

Na visão de Maximiano (2011), atualmente as empresas competem e colaboram uma com as outras ao mesmo tempo. Por esse motivo, o conceito de estratégia deve compreender tanto as situações de concorrência quanto as de colaboração. Para Maximiano (2011, p. 131), “a estratégia empresarial é o curso de ação que uma empresa adota para assegurar seu desempenho e sua sobrevivência”, neste caso, a organização deve definir o que se pretende alcançar, como irá enfrentar os concorrentes e qual será sua posição no mercado, tendo todo o controle de sua ação.

Nesse sentido, Hitt (2008, p. 4) considera que, “estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva”. Para que uma empresa alcance a vantagem competitiva, esta deverá estabelecer estratégias com características superiores as de seus concorrentes, podendo oferecer produtos ou serviços de maior qualidade ou trabalhar com um custo inferior ao de seus concorrentes, conquistando o mercado pela sua diferenciação de menor preço.

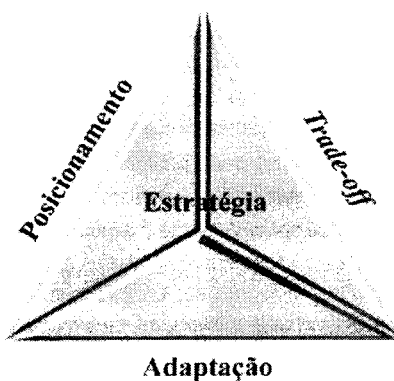
Assim também a capacidade competitiva está vinculada as atividades que a empresa é capaz de desempenhar, como serão desempenhadas e a interação entre essas atividades.

Por fim, para Serra citado por Porter (1996), existem três elementos que caracterizam a estratégia de uma organização:

- ✓ Posicionamento: compreende em escolher um conjunto diferente de atividades para estabelecer um conjunto único de valores, ou seja, deve desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos competidores, ou fazer de forma diferente.
- ✓ Trade-off: envolve fazer escolhas sobre o posicionamento competitivo e o que fazer e o que não fazer, ou seja, decidir qual a melhor alternativa para tentar se proteger da concorrência que tenta copiar a estratégia para se tornar bem-sucedida.

- ✓ Adaptação: é considerada essencial à realização da estratégia, pois a adaptação consiste na ligação entre as atividades e a estratégia, podendo ainda ocorrer quando as atividades se reforçam mutuamente.

**Figura 5 – Princípios que definem a estratégia.**



Fonte: Serra (2014, p. 14).

Deste modo, Serra (2014) compreende que uma estratégia empresarial só é eficaz quando se consegue criar uma posição única e valiosa que envolva atividades diferentes de seus concorrentes. Além disso, deve exercer o trade-off, escolhendo o que será feito e o que não será feito e fazer a ligação entre as atividades existentes. Portanto, o sucesso da empresa dependerá do bom desempenho das atividades e da interação existente entre elas como um todo.

## 2.3 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

A identidade organizacional é considerada o DNA de uma empresa, no qual é formada pela Missão, Visão e Valores, sendo a partir desses fatores que ela se desenvolve e se relaciona tanto internamente como externamente. É através da identidade que os membros da organização, ou seja, os gestores, dão sentido ao que fazem baseado nas regras da empresa.

De acordo com Barbosa e Cesar (2003, p. 2) “as pessoas na organização constroem o significado de suas ações com base na intermediação de um conjunto de crenças atribuídas como identidades”. Desta maneira, essas identidades refletem como os colaboradores e o grupo irão definir o que fazer na organização da qual fazem parte. Pode-se considerar então que essas identidades representam aspectos da

cultura da organização. Nesse sentido, a cultura organiza as regras que definem a organização e a identidade organiza a compreender essas regras.

A expectativa de vida das organizações é determinada pela sua capacidade de se adaptar ao ambiente de acordo com a evolução. A necessidade de sobreviver no cenário de constantes mudanças requer que as vantagens competitivas sejam melhoradas, e para isso, deve-se realizar a implementação do planejamento estratégico. Ademais, a empresa precisa estabelecer a sua visão, missão e valores para alcançar os objetivos. Porém, muitas não compreendem que determinar estas etapas é fundamental para a organização, uma vez que determinadas, os colaboradores saberão para onde e como a organização deve seguir, ou seja, o caminho traçado para alcançar o sonho idealizado.

### **2.3.1 Negócio**

Definir o negócio é especificar a área de atuação de uma empresa, ou seja, trata-se da sua ocupação, da atividade ou do trabalho que se realiza. O negócio pode ser também o local em que se negocia ou se comercializa. Sendo assim, pode-se considerar que o negócio é criado e gerenciado por pessoas as quais definem o ramo do negócio.

Para Pereira (2010), o negócio da empresa é diferente de produto ou serviço. Pereira (2010, p. 82) esclarece, “o negócio de uma organização é materializado através dos produtos e serviços, porém são elementos completamente diferentes”. Deste modo, é possível considerar que o negócio é o ramo de atuação da organização, enquanto que o produto ou serviço são as atividades ou bens fornecidos pela empresa, podendo assim variar de acordo com o tempo.

### **2.3.2 Missão**

A missão da empresa é mais concreta que a visão, é o propósito básico da organização, a razão de sua existência. Conforme Chiavenato (2010, p. 62) “significa a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para que ela deve servir”.

A missão envolve os objetivos do negócio e seu foco está voltado para fora da empresa, ou seja, no atendimento das demandas do mercado e nas necessidades do cliente. Essa situação reflete a mesma encontrada por Hitt (2008, p. 18) “a missão

especifica o negócio no qual a empresa pretende competir e os clientes aos quais pretende atender”.

Todavia, devemos considerar que a missão corresponde ao que a organização se propõe a fazer e para quem. A missão está relacionada com o propósito e as responsabilidades da empresa perante os seus clientes. Assim, como a visão, a missão também possui aspectos a serem considerados, como:

- ✓ Por que a empresa existe?
- ✓ O que a empresa faz?
- ✓ Para quem?

Para que a missão de uma empresa atinja seu sucesso pretendido, é necessário que haja uma relação interpessoal e boa comunicação entre colaboradores e administradores.

“A declaração da missão define o que a organização considera importante, ou seja, como a empresa pensa em fazer a diferença na economia e na sociedade. E, para alcançar o sucesso, cada empresa deve desenvolver a sua própria missão” (DRUCKER, 2006, p. 28).

De acordo com o que foi visto, uma organização deve estabelecer sua missão, porque reduz o risco de tomar decisões sem orientação e ajuda a organização a se preparar para o futuro, atuando como base para o desenvolvimento de objetivos organizacionais.

### **2.3.3 Visão**

A visão deve criar uma imagem clara do futuro, mostrando a direção para qual a empresa está seguindo e o que poderá se tornar. De acordo com Bohlander e Snell (2011, p. 46) “a visão esclarece a direção que a companhia irá seguir em longo prazo, assim como sua intenção estratégica”.

A visão precisa ser prática, realista e visível (nós não alcançamos aquilo que nós não vemos), pois não passará de uma mera alucinação, se ela sugerir ou propor resultados inatingíveis. Para Chiavenato (2010, p. 65) “visão é o ato de ver a si própria projetada no espaço e no tempo”, é reconhecer a visão adequada de acordo com os recursos que dispõe, do tipo de relacionamento interno e externo, do que pretender fazer para alcançar uma posição satisfatória”.

Geralmente a visão está mais voltada para aquilo que a organização pretende ser do que com aquilo que ela realmente é, por isso, muitas organizações colocam a visão como projeto que elas gostariam de ser dentro de um certo tempo. Segundo, Pereira (2010, p. 87) afirma “ela funciona como uma bússola [...] além de apontar o caminho para o futuro, faz com que ela queria chegar lá”.

Com isso, a visão além desses aspectos, aborda as seguintes questões:

- ✓ No que a empresa quer se tornar?
- ✓ Qual a direção é apontada?
- ✓ Onde nós estaremos?
- ✓ O que a empresa será?
- ✓ Em que direção eu devo apontar meus esforços?

Portanto, deve ser elaborada pela direção da empresa, e deve ser criada observando o mercado em que se insere e os valores e princípios que a organização deseja chegar. A visão também deve ser divulgada por toda a empresa.

### **2.3.4 Valores**

Os valores são considerados princípios ou crenças que servem como guia para os comportamentos, atitudes e decisões de todas as pessoas que detêm de responsabilidades e na busca dos seus objetivos, estejam executando a Missão, na direção da Visão. Serra (2014, p. 79), afirma que: “As declarações de valores indicam como as pessoas querem e devem se comportar com os outros dentro e fora da organização, como valorizam os clientes, os fornecedores, os esforços de inovação e o meio ambiente natural”.

É importante frisar que os valores são elementos motivadores que direcionam as ações das pessoas dentro da empresa, de modo que estas contribuam para a harmonia do trabalho. Além disso, indicam o que se persegue, ou seja, um padrão de comportamento de toda a equipe, na busca da excelência. Existem diversos fatores que as empresas definem como valores a serem seguidos, como: qualidade de serviço ao cliente, competência, responsabilidade, trabalho em equipe, excelência, persistência, confiança, entre outros.

Dessa maneira, Lobato (2009, p. 71) declara “os líderes são os principais patrocinadores pela prática cotidiana dos valores das organizações, pois os valores precisam ser transformados em comportamentos específicos e atitudes”.

O conjunto de valores define a regra do jogo, ou seja, define as normas a serem seguidas, a partir das seguintes premissas:

- ✓ Como os empregados devem se portar individualmente?
- ✓ Como os empregados se relacionam entre si?
- ✓ Como os empregados se relacionam com os clientes?
- ✓ Como a empresa trata seus clientes?

Desta forma, é relevante considerar que toda e qualquer empresa que preze pelos esforços e recursos que são utilizados, a cada dia, a cada hora, por todos os seus empregados e colaboradores, dá direção para o alcançar o sucesso através da elaboração, divulgação e acatamento diário à Missão, Visão e Valores.

## **2.4 O PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: matriz swot, análise externa e análise interna**

### **2.4.1 Análise SWOT**

Antes de ser formulada a estratégia que será tomada, é fundamental que os administradores da organização analisem as principais tendências de seu ambiente externo e conheçam as competências e os recursos de que a empresa dispõe. A partir da composição dos fatores internos e externos, ou seja, da análise SWOT a ser elaborada, a organização poderá explorar várias opções de estratégias.

De acordo com Robbins e Decenzo (2004, p. 65) a análise SWOT é definida como a “fusão das exterioridades com as interioridades que reúne os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças, para identificar um nicho estratégico que a organização possa explorar”.

### **2.4.2 Análise Externa**

A análise do ambiente externo da organização depende da identificação dos fatores do ambiente externo que podem influenciar no desempenho da organização. Para isso, deve-se acompanhar as mudanças no contexto global, de forma demográfica, sociocultural, político, econômico e tecnológico, assim como o comportamento dos stakeholders, tais como os clientes, os fornecedores, os concorrentes, bancos e outros. Fatores como entrada de novos concorrentes, o

surgimento de uma nova tecnologia, as variações nas taxas de mercado devem ser analisadas pelos gerentes da organização. Sobre esse assunto, Sobral (2008, p. 145) afirma que “os administradores devem não só monitorar o ambiente, como também avaliar o impacto, positivo ou negativo, desses fatores sobre o desempenho da empresa”.

A análise externa é representada pelas oportunidades e pelas ameaças, na qual a primeira se refere a mudanças e tendências ambientais que têm impacto positivo na organização, enquanto a segunda corresponde a mudanças e tendências ambientais que têm impacto negativo sobre a organização. De acordo com Sobral (2008), existe uma técnica cada vez mais utilizada pelas organizações para realizar esse monitoramento, que é chamado de escaneamento ambiental, no qual tem como objetivo selecionar as principais informações que identificam as tendências e através disso é possível antecipar e analisar o ambiente.

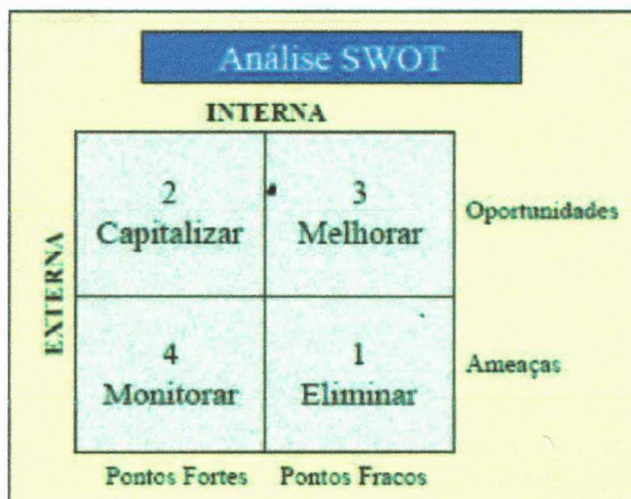
### **2.4.3 Análise Interna**

A análise interna do ambiente baseia-se no estudo dos recursos e das capacidades da organização. Para isso, os administradores devem coletar o máximo de informações sobre os fatores internos, como a qualidade dos produtos e serviços, a situação financeira, a imagem da empresa, a qualidade e competências dos gerentes e colaboradores, entre outros. Através desta análise, a empresa consegue identificar as características organizacionais e as suas competências, para assim poder diferenciar-se de seus concorrentes.

A análise interna é representada pelas forças e pelas fraquezas, na qual a primeira se refere as características internas relacionadas com os recursos ou capacidades que tem como potencial para contribuir no alcance das metas. Por sua vez, a segunda se refere as características internas que restringem o desempenho da organização. A esse respeito, Sobral (2010, p. 146) afirma “as organizações devem procurar minimizar seus pontos fracos e potencializar seus pontos fortes”.

De acordo com o quadro, temos a análise SWOT representada:

**Figura 6 – Análise SWOT.**



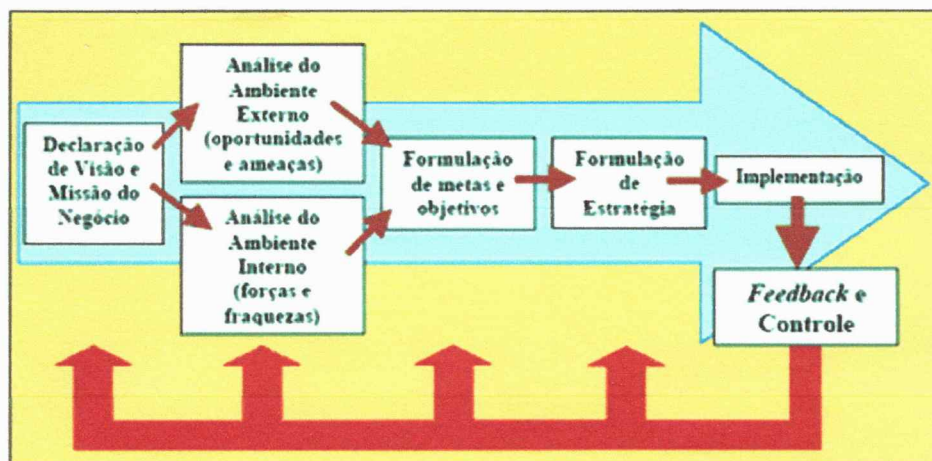
Fonte: <http://www.igf.com.br/imagens/dicas/PN-04.gif>

O objetivo da análise SWOT é levantar estratégias para manter pontos fortes, reduzir a intensidade de pontos fracos, aproveitando-se de oportunidades e protegendo-se de ameaças. A análise também é útil para revelar pontos fortes que ainda não foram plenamente utilizados e identificar pontos fracos que podem ser corrigidos. Além disso, existem as variáveis incontroláveis do ambiente externo, tais como aspectos socioeconômicos, políticos, de legislação entre outros, podendo-se esperar um cenário otimista ou pessimista. Tal cenário é então confrontado com a capacidade da empresa e assim avalia-se o potencial de competir em mercados concorridos. Desse modo, são estabelecidos os objetivos que irão definir o que deverá ser feito para os próximos anos.

Assim, entendimento da cultura da organização e dos pontos fortes e fracos é crucial para o desenvolvimento da estratégia e da gestão da empresa.

O processo de planejamento estratégico é mostrado a seguir:

**Figura 7 – O processo de planejamento estratégico.**



Fonte: <http://www.ebah.com.br/content/ABAAAAMgAAD/planejamento-estrategico>.

O processo de planejamento estratégico é uma sequência de diagnósticos e decisões que compreendem um estudo da situação estratégica, da análise e externa do ambiente e da elaboração de metas e objetivos, resultando na formulação da estratégia e a sua implementação. Considerando que o planejamento estratégico é um processo contínuo, os gerentes devem tomar decisões as quais devem ser monitoradas, pois uma vez que as decisões dos administradores podem criar novas situações elas precisam ser acompanhadas.

## 2.5 BALANCED SCORECARD

O Balanced Scorecard é um sistema de gestão de desempenho que tem início na visão da empresa, refletindo os aspectos mais importantes do negócio. Nesse contexto, o BSC é considerado uma ferramenta organizacional que pode ser utilizada para gerenciar importantes processos como estabelecimento de metas individuais e de equipe, remuneração, alocação de recursos, planejamento, orçamento e feedback.

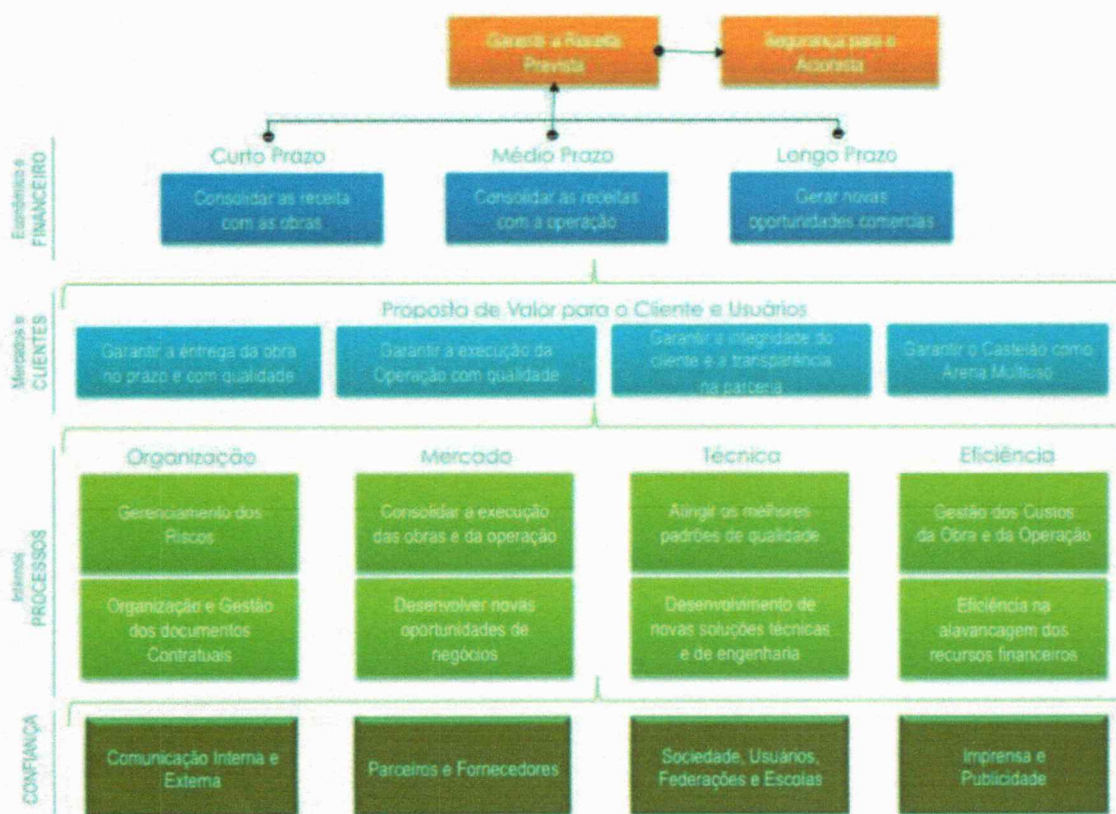
Segundo, Miranda e Silva (2002, p. 132), “em face das pressões impostas pelo ambiente mais competitivo em que atuam, as empresas estão em busca de novos e mais sofisticados sistemas de medição de desempenho”.

“O Balanced Scorecard pode servir como ponto de foco para os esforços da organização, definindo e comunicando prioridades para os gerentes, funcionários, investidores e até para os clientes” (KAPLAN; NORTON, 1993, p. 135). Nesse

contexto, o Balanced Scorecard é um sistema de gestão estratégica que se propõe a ajudar as organizações a traduzirem suas estratégias em termos operacionais.

Além disso, o BSC é utilizado para enfatizar o equilíbrio existente entre objetivos de curto e longo prazo, medidas financeiras e não-financeiras, entre indicadores de ocorrência e as perspectivas adotadas pelos sistemas de gestão. Combinando os indicadores financeiros e não-financeiros, o BSC foi desenvolvido sob a ótica de quatro perspectivas distintas: do aprendizado e crescimento, dos processos internos, dos clientes e do financeiro, no qual os gestores devem investir no setor de recursos humanos, sistemas e capacitação dos colaboradores; devem definir como serão os processos internos e a sequência dos procedimentos, já que pessoas de alto nível trabalharão com processos bem definidos; acompanhar o atendimento as necessidades dos clientes, verificando se o produto e o serviço prestado são de qualidade; e ter controle sobre a parte econômica e financeira, já que esta é responsável pela saúde da empresa.

**Figura 8 – Balanced Scorecard**



Fonte: <[http://urbanfu.com/dbx/arenacastelao/wpcontent/uploads/2014/12/bsc\\_arena.jpg](http://urbanfu.com/dbx/arenacastelao/wpcontent/uploads/2014/12/bsc_arena.jpg)>

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 TIPO DE PESQUISA

Este trabalho pretendeu identificar quais os procedimentos que foram adotados para implantar um planejamento estratégico na empresa Alves Atacado. Portanto, se tratou de uma pesquisa de avaliação formativa, pois segundo Roesch (2007, p. 70) “a avaliação formativa implica um diagnóstico do sistema atual e sugestões para a sua reformulação”, buscando identificar problemas ou oportunidades de melhoria na organização.

Além disso, foi realizada uma pesquisa do tipo descritiva, pois segundo Vergara (2000, p. 47), “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”, visando, portanto, esclarecer quais fatores contribuíram para a ocorrência de determinado fenômeno.

Não obstante, foi utilizado o procedimento de estudo de caso que consiste em uma tradução precisa dos fatos do caso, tendo assim um caráter de profundidade e detalhamento. Segundo Roesch, o estudo de caso (2007, p. 155):

É uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. Difere, pois, dos delineamentos experimentais no sentido de que estes deliberadamente divorciam o fenômeno em estudo de seu contexto. Igualmente, estudos de caso, diferem do método histórico, por se referirem ao presente e passado.

Também se tratou de uma pesquisa qualitativa, apropriada para a avaliação formativa, como já foi mencionado, no qual buscou-se melhorar a efetividade de um plano. Roesch (2007, p. 154) caracteriza “quando se trata de selecionar as metas de um programa e construir uma intervenção”.

#### 3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA

Diante da presente pesquisa, foi realizada na Alves Atacado um método de avaliação por meio de entrevista aos dois gerentes da empresa, representantes de uma população interna.

Segundo Roesch, (2007, p. 138), “uma população é um grupo de pessoas ou empresas que interessa entrevistar para o propósito específico de um estudo”.

Com isso, a população interna foi integralmente pesquisada mediante entrevista, sendo assim baseado em um procedimento não probabilístico composto por acessibilidade, tendo facilidade de acesso e por tipicidade, constituída pela seleção de elementos representativos da população-alvo.

### 3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

Para a análise e processamento da coleta de dados foi utilizado na empresa Alves Atacado a entrevista, no qual se caracterizou por ser uma entrevista com perguntas abertas para que os gerentes pudessem expor o que realmente pensavam a respeito das perguntas contidas na entrevista.

Sendo assim, a coleta de dados foi realizada de forma participativa, no qual o responsável pela coleta dos dados fazia parte das tarefas diárias do meio a ser estudado e desenvolvido. A entrevista que foi realizada com os dois gerentes da organização.

Desta forma, para a definição dos conceitos de negócio, missão, visão e declaração de valores, foi realizada com os diretores da empresa o método de entrevista.

### 3.4 TRATAMENTO DE DADOS

Por tratar-se de um estudo de caso, a análise de conteúdo que foi realizada no presente trabalho ocorreu através de uma entrevista aplicada, no qual foi feita uma avaliação do material previamente coletado, que buscou organizar os dados coletados, em relação aos objetivos do estudo.

Como afirma Chizzotti (2006, p. 98), “o objetivo da análise de conteúdo é compreender criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, as significações explícitas ou ocultas”. Assim, percebe-se que a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise de comunicações, que tem como objetivo atravessar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados.

A escolha quanto ao método utilizado na pesquisa foi por meio de uma entrevista, no qual se caracteriza por ser um instrumento de coleta de dados que busca mensurar algo. Para Roesch (2007), é considerada um instrumento que busca a opinião da população.

Diante do exposto, a entrevista que foi aplicada se caracterizou por conter perguntas abertas, com o propósito de entender e capturar a perspectiva dos respondentes, dando assim liberdade para o respondente, tendo como resultado respostas inesperadas que devem ser interpretadas.

## 4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem como finalidade aplicar os conhecimentos adquiridos por meio do estudo realizado na empresa Alves Atacado, assim como a análise dos dados coletados por meio da entrevista com os dois gerentes e, com isto, sugerir uma proposta de planejamento estratégico, partindo das premissas dispostas no gerenciamento da empresa ao longo dos anos. A seguir, transcrevem-se as respostas e a análise obtida através dos dados fornecidos.

### 4.1 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL: o conceito de planejamento estratégico pela empresa caso

A entrevista realizada com os dois gestores da empresa aborda cinco pontos fundamentais para a realização de um planejamento estratégico, no qual ambos foram entrevistados e assim através da coleta das informações chegou-se a um pensamento sobre a abordagem do tema.

Os três primeiros pontos abordam o que é planejamento estratégico na visão dos sócios gestores, no qual foi observado que ambos apresentam uma visão estratégica de negócio semelhante, ao considerarem o planejamento estratégico como forma de alcançar os objetivos de maneira direcionada através de atos que correspondam com as condições exigidas pelo mercado.

Porém, acreditam que o planejamento estratégico não seja uma garantia de sucesso, ele é capaz de dar direção sobre o que a empresa deseja fazer, ou seja, traçar um objetivo e ir em busca dele. A garantia de sucesso não parte apenas da implementação de um planejamento estratégico, vai muito além disso, pois está relacionada com o dia-a-dia da empresa, com os detalhes presente em cada setor e de estar sempre disposto a mudar e a alterar o rumo de um dia para o outro com uma boa percepção de mercado.

Diante das ideias colocadas pelos sócios, percebe-se que a empresa detém conhecimento acerca do que vem a ser e a importância de um planejamento estratégico na visão empresarial de negócios, ou seja, consideram que dentro do contexto em que se encontram inseridos, o conceito de planejamento estratégico não vem a ser um plano de imediato e nem de tomar decisões para solucionar problemas de um momento específico, mas sim que deve ser implantado nas organizações como

uma ferramenta da administração que orienta a empresa a enxergar melhor o futuro organizacional, como foi abordada no início deste estudo.

Devido ao cenário que a empresa enfrentou, hoje a meta é realizar a reestruturação dos processos de modo que possa conviver num mercado atual, com todas as condições adversas e voltar a fase de crescimento, sendo uma empresa que proporcione ao mercado aquilo que sempre esteve ao seu alcance, um bom atendimento, uma variedade de produtos, um estoque local disponível aos clientes e também atender sempre a satisfação de seus colaboradores.

#### **4.1.1 Missão da empresa caso**

É apresentado neste estudo através dos referenciais bibliográficos a importância da identidade organizacional – missão, visão, valores, ou seja, a razão pela qual a empresa existe, demonstrando o seu papel frente à sociedade em que está inserida.

Neste ponto, que trata sobre a missão da empresa, foi afirmado que a mesma possui sua missão definida, que tem como finalidade *distribuir peças e produtos desde à indústria e atender as necessidades dos clientes com qualidade, eficiência, agilidade e a perfeita comunicação entre todas as partes envolvida*. Sendo assim, observaram a real importância de associar a sua missão com o que estavam propondo para que a organização continuasse firme no mercado, atendendo as expectativas.

#### **4.1.2 Visão da empresa caso**

A visão da empresa caso, assim como a sua missão, já se encontra definida, no qual ela aborda: *ser uma empresa referência para o mercado de distribuição, reconhecida por ser exemplar na colaboração e qualidade total, que atenda as solicitações dos clientes da melhor maneira possível e contribua para o desenvolvimento da cadeia de suprimentos*.

Contudo, a empresa veio apresentando nos anos que se passaram problemas em sua gestão, o que gerou uma crise que se desencadeou a partir de um endividamento bancário e por não ter acompanhado e realizado um planejamento financeiro, acarretando em uma queda significativa nas vendas, além de ter comprometido o desempenho interno da organização. Diante da visão estabelecida,

os gestores acreditam que existem uma gama de objetivos a serem trabalhados a curto, médio e longo prazo, visando o crescimento econômico e sustentável através da construção de cenários e objetivos a serem propostos pela empresa, de modo que esta passe a se importar em como os colaboradores e clientes veem a empresa, ou seja, o que ambos percebem da empresa, e assim apresentar sempre os bons tratos e as boas práticas de mercado.

4.1.3 Valores da empresa caso

Neste ponto acorda-se sobre os valores que a empresa carrega diariamente, e foi percebido que a mesma tem claramente seus valores definidos e vivenciados no dia a dia, através da: *excelência, integridade e confiabilidade, respeito e valorização, responsabilidade social e ambiental, seriedade, tecnologia e inovação, transparência*. Sendo assim, apesar das dificuldades apresentadas em sua gestão, permaneceu-se fiel ao seu cliente, lhe proporcionando informações reais.

Logo, o quadro abaixo aborda as bases organizacionais que compõe a empresa caso.

Quadro 2 – Dados para elaboração do plano estratégico da empresa

| Bases organizacionais | Definição das bases                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Negócio               | Distribuidora de autopeças                                                                                                                                                                                                                                |
| Negócio Estratégico   | Distribuir peças e produtos desde à indústria e atender as necessidades dos clientes com qualidade, eficiência, agilidade e a perfeita comunicação entre todas as partes envolvidas.                                                                      |
| Missão                | Distribuir peças e produtos desde à indústria e atender as necessidades dos clientes com qualidade, eficiência, agilidade e a perfeita comunicação entre todas as partes envolvidas.                                                                      |
| Visão                 | Ser uma empresa referência para o mercado de distribuição, reconhecida por ser exemplar na colaboração e qualidade total, que atenda as solicitações dos clientes da melhor maneira possível e contribua para o desenvolvimento da cadeia de suprimentos. |

|                |                                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Valores</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Excelência</li><li>- Integridade e Confiabilidade</li><li>- Respeito e Valorização</li><li>- Responsabilidade Social e Ambiental</li><li>- Seriedade</li><li>- Tecnologia e Inovação</li><li>- Transparência</li></ul> |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

**Fonte:** Própria autoria, 2015.

#### 4.2 ANÁLISE INTERNA E EXTERNA DA EMPRESA CASO

A abordagem que foi analisada está diretamente relacionada com a análise interna e externa do ambiente organizacional, ou seja, as suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, considerados fatores de extrema relevância no mundo corporativo, pois antes de conhecer os concorrentes é necessário conhecer a si mesmo, através de suas potencialidades.

As mudanças no mundo dos negócios são constantes e aceleradas e as empresas que não forem capazes de se planejar com uma visão clara e definida de se diferenciar de seus concorrentes, dificilmente conseguirão permanecer ou sobreviver diante das exigências sobrepostas por este mercado acirrado e competitivo.

A partir da análise interna e externa realizada na empresa Alves Atacado, foi possível identificar os seus pontos fortes, fracos as oportunidades e as ameaças. A análise interna apresentou como pontos fortes: ter pessoas motivadas, trabalhadoras e conhecedoras sobre suas tarefas; dispor de um sistema CRM (Sistema Plansyst) com todos os dados de clientes integrados; possuir um catálogo eletrônico e de fácil acesso à linha de produtos e de possuir produtos com uma boa aceitação no mercado. Já como pontos fracos, apresentou: concentração significativa do faturamento em poucos clientes; não realiza renovação da carteira de clientes; rupturas de estoque e indisponibilidade de capital para reinvestimento. A análise externa apresentou como oportunidades: a ampliação do mercado consumidor devido ao aumento de veículos; ter filiais em cidades de maior porte (João Pessoa, Campina Grande e Mossoró), estando perto do cliente; parceria com fornecedores (VTO / Indutec / DNI) e clientela fidelizada. Já como pontos de ameaça, apresentou: concorrência desleal; concorrentes de grande porte e com grande poder de ascensão no mercado; o Estado

do RN não possui regimes especiais e com impostos altos e risco de crédito: o risco da inadimplência.

Os quadros mostram a seguir a análise interna (pontos fortes e fracos) e a análise externa (as oportunidades e as ameaças) da empresa caso.

**Quadro 3 - Análise interna do ambiente**

| Pontos Fortes                                                        | Pontos Fracos                                                |
|----------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Pessoas motivadas, trabalhadoras e conhecedoras.                     | Concentração significativa do faturamento em poucos clientes |
| Um sistema CRM com todos os dados integrados.                        | Não realiza renovação da carteira de clientes                |
| Possui um catálogo eletrônico e de fácil acesso à linha de produtos. | Rupturas de estoque                                          |
| Produtos com boa aceitação no mercado.                               | Indisponibilidade de capital para reinvestimento             |

Fonte: Própria autoria, 2015.

**Quadro 4 - Análise externa do ambiente**

| Oportunidades                                                                                           | Ameaças                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| Ampliação do mercado consumidor devido ao aumento de veículos.                                          | Concorrência desleal.                                                   |
| As filiais em cidades de maior porte (João Pessoa, Campina Grande e Mossoró), estando perto do cliente. | Concorrentes de grande porte e com grande poder de ascensão no mercado. |
| Parceria com fornecedores (VTO / Indutec / DNI)                                                         | O Estado do RN não possui regimes especiais e com impostos altos.       |
| Clientela fidelizada.                                                                                   | Risco de crédito: o risco da inadimplência.                             |

Fonte: Própria autoria, 2015.

**4.3 PROPOSTA TÉCNICA: objetivos e metas da empresa caso**

Nesta etapa, aborda-se os objetivos e metas da empresa caso, em que se tendo o conhecimento da missão e a visão da empresa, listados os seus fatores internos e externos tem-se a necessidade de estabelecer os seus objetivos. A mesma

relatou que tem como objetivos e metas a serem alcançados, recuperar o faturamento anterior e após atingi-lo, continuar crescendo com uma base mais sólida, cumprindo com os compromissos já assumidos com os fornecedores, os financiadores, os colaboradores e com todos que de alguma forma possuem um relacionamento com a Alves.

O quadro abaixo, apresenta uma proposta técnica para a empresa caso, no qual abordará uma análise realizada na organização. Por meio desta análise, foram identificados os pontos fracos e as ameaças presentes no meio organizacional, os quais representam respectivamente as deficiências que a empresa apresenta em comparação com os mesmos pontos dos seus concorrentes atuais e fatores que existem fora dos limites da organização, mas que de alguma forma exercem influência sobre ela. Visto que, os pontos fortes e parte das oportunidades são considerados como pontos exemplares que a organização apresenta, é evidente que devido à crise a qual a empresa enfrentou, ainda apresenta pontos oportunos que não foram aproveitados, no qual deve continuar com seus recursos e capacidades já que juntos se transformam em uma vantagem competitiva para a empresa em relação aos seus concorrentes e um acompanhamento que será possível identificar em tempo hábil as melhores condições para atuar.

**Quadro 5 - Proposta técnica para a Empresa Alves atacado**

| <b>FATOR</b>                     | <b>ANALISE SWOT</b> | <b>JUSTIFICATIVA</b>                                                                                        | <b>AÇÕES SUGERIDAS</b>                                                                                      | <b>RESULTADO</b>                                                                                      |
|----------------------------------|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Investimento em estrutura física | Fraqueza            | Devido ao grande investimento do capital utilizado na reestruturação das filiais                            | Realizar um planejamento orçamentário para avaliar o quanto foi investido e o que deve ser feito no momento | Reestruturação realizada de forma adequada sem alocação do capital indevida                           |
| Concorrência desleal             | Ameaça              | Devido alguns empresários utilizarem práticas ilícitas para atrair clientes, prejudicando seus concorrentes | Busca da eficiência operacional para desempenhar atividades similares aos rivais de forma otimizada         | Ser mais competitivo, atuando dentro da legalidade, garantindo satisfação e fidelização da clientela. |
| Parceria com fornecedores        | Oportunidade        | Devido à falta de capital a empresa parou de adquirir produtos de alguns fornecedores                       | Fazer um planejamento de compras e acompanhamento financeiro para aceitar as                                | Parceria e fidelização com o fornecedor e melhores formas de negociação                               |

|                                                                       |          |                                                                                                           |                                                                                                                           |                                                                                                                                              |
|-----------------------------------------------------------------------|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                       |          |                                                                                                           | melhores propostas                                                                                                        |                                                                                                                                              |
| Concorrentes de grande porte e com forte poder de ascensão no mercado | Ameaça   | Devido as empresas serem bem estruturadas e consolidadas, tendo poder de barganha com os fornecedores     | Conhecer bem os concorrentes e criar ações para minimizar essa disputa de mercado                                         | Ser uma empresa com diferencial nos produtos e atendimento para não precisar enfrentar o concorrente mais forte, evitando a guerra de preços |
| Não há renovação significativa na carteira de clientes                | Fraqueza | Não há meio de divulgação dos produtos ou da empresa, pois o é o cliente quem a procura                   | Investir em marketing de propaganda dos produtos que a empresa trabalha e até mesmo através de anúncios online            | A empresa passa a ser ainda mais reconhecida atraindo clientes que desconhecem o que a empresa oferece                                       |
| O estado no RN não possui regimes especiais e com altos impostos      | Ameaça   | Devido a gestão de política do governo                                                                    | Pressão aos sindicatos priorizando os comerciantes                                                                        | Produtos com margens mais baixas e consequentemente atração de clientes                                                                      |
| Ruptura de Estoques                                                   | Fraqueza | Devido à falta de capital para realizar compra de produtos de giro                                        | Renovação na gestão de compras e focar o capital para comprar produtos de alto giro                                       | Aumento nas vendas e consequentemente o aumento do faturamento e satisfação da clientela                                                     |
| Risco de crédito: o risco da inadimplência                            | Ameaça   | Devido à falta de incentivo do governo e da crise financeira que abalou a forma de pagamento dos clientes | Realizar campanhas de renegociação de débitos com os clientes<br><br>Aumentar o grau de exigência na concessão de crédito | Aumento do fluxo de capital pela quitação feita do cliente                                                                                   |
| Indisponibilidade de capital para reinvestimento                      | Fraqueza | Devido ao capital ser direcionado ao estoque de mercadoria, não sendo utilizado para outros fins          | Realizar o planejamento financeiro para alocar bem os recursos que a empresa dispõe                                       | Processos estruturados e crescimento organizacional                                                                                          |

Fonte: Própria autoria, 2015.

Desta forma, a partir da proposta técnica a empresa Alves Atacado pretende alcançar seus objetivos e metas a curto, médio e longo prazo, buscando determinar suas ações a partir de pesquisa de mercado, aquisição de novos produtos, acompanhamentos financeiro, pessoal e tecnológico, seguindo com as tendências e as exigências do mercado em que a empresa está inserida, garantindo sempre o bom

atendimento atrelado aos produtos de qualidade e preços justos, visando a sua permanência e crescimento no mercado corporativo.

## **5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

O trabalho realizado buscou apresentar a importância de um planejamento estratégico para orientar e identificar fatores que influenciam no funcionamento da organização fornecendo informações bastante úteis no processo de planejamento estratégico. O estudo mostrou o planejamento estratégico como uma ferramenta útil para a empresa Alves Atacado, que, no entanto, nunca tivera um planejamento desenvolvido.

Verificou-se que a partir da implementação de um planejamento estratégico é possível conhecer a realidade ao qual a organização se apresenta diante de um ambiente altamente competitivo no ramo de autopeças. Ainda assim, foi possível revisar as suas bases de teoria e depois desenvolver bases estratégicas e instrumentos que serviram como orientação para a empresa colocar em ação.

Foi aplicado um estudo de caso no qual foi feito a definição das bases para a orientação estratégica através do negócio, estratégico, missão, visão e valores. Assim como, foi feito um diagnóstico organizacional abordando pontos fundamentais para a realização de um planejamento estratégico. Logo, foi feita uma proposta técnica para a empresa identificando seus pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.

Para maior funcionalidade e melhor desempenho dos processos da Alves, considerando os reais problemas existentes na sua gestão, são propostas as seguintes recomendações:

- ✓ Reconhecer o planejamento estratégico como ferramenta aplicada a todos os setores, de forma que motive os colaboradores para que estes trabalhem em prol de um objetivo em comum buscando sempre o sucesso da organização. Isto deve ser feito a partir de uma ação realizada pelos administradores da empresa, podendo ser apresentado em reuniões ou por meio de placas no ambiente físico, a importância dos colaboradores para o funcionamento dos processos, de modo que estes sintam-se sensibilizados.
- ✓ Realizar um planejamento financeiro que possibilite montar um orçamento para acompanhar as contas através de planilhas eletrônicas de fácil uso, que possui como características: levantamento dos dados operacionais;

identificação dos clientes, produtos e serviços disponibilizados; períodos de sazonalidade; apuração dos resultados mensais da empresa e levantar o endividamento, o impacto de cada gasto sobre a receita.

- ✓ Realizar um planejamento no setor de compras para preparar a previsão de vendas; decidir o que irá comprar; elaborar um orçamento para as compras previstas durante o período; certificar-se se o material comprado do fornecedor está de acordo com o solicitado, assim como, o tempo de entrega, ou os prazos de entrega e determinar a quantidade certa ou na quantidade mais econômica a ser adquirida, para não comprar produtos que não possuam giro para empresa.
- ✓ Realizar um bom trabalho de divulgação com um profissional da área que seja eficiente e que tenha conhecimentos específicos sobre o cliente, a escolha certa das mídias e a busca pela melhor relação custo x benefício, visando atingir o público-alvo desejado com a maior precisão possível. Investir na publicidade da empresa para mostrar o que oferece e os produtos que trabalha, é uma forma de posicionar a empresa corretamente no mercado, conquistar novos clientes, e estar atenta ao mercado, concorrência e mídia.

Por fim, o estudo realizado buscou apresentar uma análise sobre o planejamento estratégico na empresa Alves Atacado com enfoque na gestão organizacional. Após a análise dos fatores internos e externos, é possível concluir que a empresa necessita ter um acompanhamento sobre os processos, as pessoas, a estrutura e o seu capital, uma vez que gerenciados da melhor maneira, estes trarão melhores resultados para o sucesso organizacional como um todo.

## REFERÊNCIAS

BARBOSA, Solange; CESAR, Claudine. **Estratégia e identidade organizacional: uma aproximação mais que conceitual.** Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es\\_2003/2003\\_3ES03.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2003/2003_3ES03.pdf)>. Acesso em: 20 maio 2015.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Cengage Learning, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIZZOTTI, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** São Paulo: Cortez, 2006.

DRUCKER, Peter F. **O homem que inventou a Administração.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

CROCE FILHO, Jair; COSTA, Helder Gomes. Balanced Scorecard (bsc) e seus efeitos positivos e negativos. Disponível em: <<http://re.granbery.edu.br/artigos/MzQy.pdf>>. Acesso em: 9 jun. 2015.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização.** São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Putting the Balanced Scorecard to work. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 5, p.134-147, sep./oct. 1993.

LOBATO, D. et al. **Estratégia de empresas: série gestão empresarial.** Rio de Janeiro: FGV, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração.** São Paulo: Atlas, 2011.

MIRANDA, L. C.; SILVA, J. D. G. Medição de desempenho. In: SCHMIDT, Paulo. (Org.) **Controladoria agregando valor para a empresa.** Porto Alegre: Bookman, 2002.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2010.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico**: teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, Michael. **What is strategy?**. Boston: Harvard Business Review, 1996.

ROBBINS, Stephen; DECENZO, David A. **Fundamentos de Administração**: conceitos essenciais e aplicações. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

SERRA, F. et al. **Gestão Estratégica**: conceitos e casos. São Paulo: Atlas, 2014.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

VERGARA, S. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

VIVEROS, Marco Antonio Heredia. **Administração Geral e Estratégica**. Rio Grande do Norte: Natal, 2002.

# APÊNDICE

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Entrevista realizada como técnica de coleta de dados:

- 1) Qual o conceito de planejamento estratégico?
- 2) Em sua opinião, um bom Planejamento Estratégico é uma garantia de sucesso?
- 3) Você acha que hoje em dia é possível alguma empresa sobreviver sem um bom planejamento estratégico?
- 4) De acordo com a análise interna e externa do ambiente diga:
  - a) as oportunidades;
  - b) os pontos fortes;
  - c) as fraquezas;
  - d) as ameaças.
- 5) Quais são os objetivos e metas da Alves Atacado?