

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NO AGRONEGÓCIO: PROPOSTA DE APLICAÇÃO EM UMA EMPRESA DE SANTA CATARINA

Gabriela Mattei de Souza

Mestre em Gestão do Conhecimento pela Universidade Federal de Santa Catarina,
Florianópolis, SC (gabriela.mattei@ufsc.br)

Nério Amboni

Professor Doutor da Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, SC
(e2na@udesc.br)

João Henrique Carvalho Orssatto

Professor Mestre da Universidade do Vale do Itajaí, Florianópolis, SC (orssatto@univali.br)

RESUMO: O presente artigo propõe um Planejamento Estratégico para uma empresa do setor do agronegócio de Santa Catarina - Brasil. Através de pesquisa bibliográfica para o referencial teórico e entrevista e observação do ambiente e rotina da empresa, foi realizada a Matriz SWOT da referida empresa, assim como foram feitas considerações a respeito das ações a serem tomadas e estratégias de controle e implementação do Planejamento Estratégico. Por fim, com o levantamento dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, foram propostos o negócio, a missão, a visão, os valores da empresa, os objetivos estratégicos e os planos de ação para cada objetivo, além de uma ferramenta de controle e o *balanced scorecard*.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. *Balanced Scorecard*. Matriz SWOT.

ABSTRACT: The present paper brings a strategic planning for an agribusiness company located in Santa Catarina - Brazil. Through the bibliographical research, the basis of the theoretical reference, along with the interview, company environment and routine observation, it was possible to make the SWOT analysis of the company, and a few considerations regarding the actions needed for the company and also control and implementation strategies for the strategic planning. Finally, with the data gathered, strong and weak points, opportunities and threats, it was possible to elaborate the business, the mission, the vision, the company values, the strategic objectives and the plans of action for each objective, along with a control tool and the company's *balanced scorecard*.

Keywords: Strategic Planning. *Balanced Scorecard*. SWOT Analysis.

1 INTRODUÇÃO

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta utilizada por muitos gestores nos dias atuais e que envolve todos os níveis e setores da empresa, requisitando uma visão holística da mesma. Não tem o objetivo de adivinhar o futuro, mas de deixar a empresa preparada para as surpresas e incertezas que podem surgir. Baseia-se em traçar os objetivos, definir os cursos de ação e finalmente definir os meios de execução para esta tarefa, ou seja, definir os recursos necessários para alcançar tal objetivo.

Assim sendo, o Planejamento Estratégico proposto analisa os elementos ambientais internos e externos da organização estudada. A empresa ainda não possui um Planejamento Estratégico formal, seguindo o exemplo da grande maioria das pequenas e médias empresas.

Dentre os motivos enumerados para não existência ou não utilização deste tipo de ferramenta de gestão, o empresariado alega que o seu desenvolvimento é caro, demanda tempo e dedicação, concorrendo com o dia-a-dia da empresa. Além disso, a maioria das empresas não tem um sistema de informação estruturado e capaz de gerar dados suficientes para suportar uma escolha planejada, tornando trabalhoso o processo de Planejamento Estratégico para as organizações, mas de poucos resultados palpáveis.

Este tipo de pensamento vai de encontro com a atual tendência do aumento dos padrões e exigências dos consumidores, fazendo com que a concorrência e a luta pela sobrevivência no mercado fiquem cada vez mais acirradas, forçando as empresas a investirem em estratégias mais elaboradas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Como referência, antes de adentrar no tema principal – Planejamento Estratégico - necessita-se primeiramente entender do que se trata estratégia. Thompson, Strickland e Gamble (2008, p. 4) trazem que a estratégia “consiste nos passos competitivos e nas abordagens administrativas que os gerentes utilizam para o crescimento do negócio, para atrair e satisfazer os clientes, para competir de modo bem-sucedido e alcançar os níveis almejados de desempenho organizacional”.

Portanto, o planejamento da estratégia é de fundamental importância para alcançar seus objetivos. Uma vez que o trabalho proposto aborda a elaboração de um Planejamento Estratégico, Fischmann e Almeida (1991, p. 25) o definem como:

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 sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Enfim, o Planejamento Estratégico não é uma ferramenta para resolver todos os problemas da empresa. Com ele pode-se identificar as áreas que demandam maior atenção, estabelecer um fluxo de informações mais eficiente, fornecer uma maior flexibilidade em face de uma situação adversa, entre outros. O Planejamento Estratégico visa facilitar a tomada de decisão e a alocação de subsídios, incentivando a utilização de modelos organizacionais mais adequados às situações enfrentadas.

A empresa em estudo é uma fornecedora de equipamentos para vários segmentos de mercado, principalmente para o agronegócio brasileiro. Os equipamentos e insumos agrícolas constituem uma importante parcela da cadeia produtiva do agronegócio, uma vez que fornecem os materiais e os bens de produção necessários para a operacionalização das atividades e a sua melhoria é um importante fator para o aumento da produtividade do agronegócio.

Considerando que o presente trabalho propõe uma análise através da Matriz SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*, ou em português Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças), deve-se levar em consideração, também, os conceitos relativos a este tema. Para isto, a avaliação do ambiente onde as empresas estão inseridas, o denominado ambiente externo, assim como de seu ambiente interno se faz necessária.

A maioria dos estudiosos, como, por exemplo, Hall e Stoner, dividem o ambiente externo em (1) ambiente indireto (ou geral/macro) e (2) ambiente direto (ou operacional/específico). O ambiente indireto é aquele que irá afetar o mercado como um todo. Neste estão inseridos fatores político-legais, socioculturais, demográficos, tecnológicos e econômicos. Já o ambiente direto é aquele que irá influenciar uma organização ou um setor do mercado. Este ambiente é analisado, neste trabalho, de acordo com as cinco forças estudadas por Porter, que são: os vendedores concorrentes, a ameaça de novos entrantes, os produtos substitutos, o poder de negociação dos fornecedores e o poder de negociação dos compradores.

Para o Planejamento Estratégico, no que diz respeito ao ambiente externo é importante identificar ameaças e oportunidades. Costa (2007, p. 86, grifo do autor) traz que “as oportunidades são fatores externos previsíveis para o futuro que, se ocorrerem, afetarão *positivamente* as atividades da empresa [...] Já as ameaças são fatores externos previsíveis para o futuro que, se ocorrerem, afetarão *negativamente* as atividades da empresa”.

Essencial também é a análise do ambiente interno, onde podem ser identificados os pontos fortes e fracos da organização. Sobre este tema, o mesmo autor define que “**Pontos fortes** são aquelas características positivas *de destaque*, na instituição, que a favorecem no cumprimento do seu propósito; **Pontos fracos** são características negativas, na instituição, que a prejudicam no cumprimento do seu propósito” (Costa, 2007, p. 113, grifo do autor).

Através desta análise, as informações do ambiente interno e do ambiente externo são cruzadas a fim de diagnosticar a situação em que a organização se encontra e, assim, formular planos de ação.

A Matriz SWOT é uma ferramenta de gestão utilizada para a análise do ambiente. Ela cruza as informações obtidas através da análise do ambiente interno da organização com a análise do ambiente externo que a cerca. É um tipo de análise de fácil desenvolvimento e de grande utilidade no planejamento e gerenciamento da estratégia, uma vez que auxilia na escolha adequada para cada empresa.

Para finalizar esta etapa, Fernandes e Berton (2005) propõem que, após juntar os elementos da análise do ambiente ao negócio e depois de conduzir a análise SWOT, tenham-se elementos suficientes para se formular a estratégia da organização, ou seja, chega o momento de agir.

Como dito anteriormente, o Planejamento Estratégico como guia de orientação para o pensamento estratégico não deve seguir uma sequência rígida de etapas. O esquema proposto por Andrade e Amboni (2010), mostra como os processos de um Planejamento Estratégico devem ser dinâmicos e constantes, acompanhando as mudanças do ambiente que cerca a

organização. Os momentos propostos de acordo com os autores podem ser resumidos em: (a) sensibilização, negociação, flexibilidade e construção coletiva permanente; (b) definição da base estratégica corporativa; (c) definição de objetivos estratégicos; (d) verificação dos requisitos mínimos para implementação; (e) implementação; e (f) monitoração e avaliação.

O *balanced scorecard* é uma ferramenta de controle fortemente difundida no meio empresarial. Seus criadores, Kaplan e Norton (1997, p. 19), o definem como “um novo instrumento que integra as medidas derivadas da estratégia. Sem menosprezar as medidas financeiras do desempenho passado, ele incorpora os vetores do desempenho financeiro futuro”. Segundo Andrade e Amboni (2010) os principais objetivos desta ferramenta são: esclarecer e traduzir a visão e a estratégia; comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas; planejar estabelecer metas e alinhar iniciativas; e melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico. O *balanced scorecard* define quatro perspectivas pelas quais um negócio deve ser medido: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa realizada se caracteriza como um estudo de caso, que é um “estudo aprofundado e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (Gil, 2007, p. 54).

A coleta de dados se deu por meio de observação e entrevistas do tipo não estruturada. Segundo Lakatos e Marconi (1991, p. 190), a observação “não consiste apenas em ver ou ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar”. Já a entrevista é uma “conversação efetuada face a face, de maneira metódica; proporciona ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária” (Lakatos & Marconi, 1991, p. 196).

Para o embasamento teórico, foi feita uma pesquisa bibliográfica que, segundo Cervo e Bervian (1983, p. 55), “explica um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos. [...] buscam conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado existente sobre determinado assunto, tema ou problema”.

Para a análise da concorrência, foi feita uma pesquisa *online*, através dos sites das respectivas empresas, técnica esta que pode ser chamada de netnografia. Segundo Kozinets (1998, *apud* Vieira e Zouain, 2005, p. 233, grifo do autor), netnografia “consiste em trabalho de campo conduzido *online*, mas com as mesmas características tradicionais da etnografia com o foco na cultura, o registro de notas de campo, a preocupação em estabelecer uma relação ética e de confiança”.

A análise dos dados é qualitativa, devido a natureza do estudo realizado e uma vez que depende dos dados coletados, extensões da amostra, instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que norteiam a investigação. Segundo Gil (2007), pode-se definir esse processo como uma sequência de atividades, que envolve a redução dos dados, categorização desses, sua interpretação e a redação de relatório.

A organização em estudo é uma organização privada que iniciou suas atividades na década de 1970, é fornecedora de bens de capital para o setor agroindustrial e possui porte médio de acordo com a classificação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [SEBRAE] (2016) pelo número de colaboradores.

4 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA O CASO ESTUDADO

Considerando que o presente trabalho utilizou o método da Matriz SWOT para realizar a análise dos ambientes interno e externo, os dados a respeito deste tema são apresentados a seguir:

4.1 Ambiente Externo

a) Ameaças:

- Câmbio instável e suscetível a importações e não a exportações.
- Esperada alta da inflação para o ano seguinte.
- Envelhecimento da população e, conseqüentemente, da força de trabalho.
- Migração da população brasileira cada vez maior tanto para a zona urbana quanto possível migração para o Nordeste, assim como para o exterior.
- Desastres naturais, mais especificamente fortes enchentes e todo o país.
- Novas tecnologias advindas do exterior como concorrência.
- Leis trabalhistas que favorecem muito mais os trabalhadores.
- Proposta de lei que aumentará o aviso prévio para 90 dias, o que acarretaria em maiores gastos.
- Criação das Empresas Individuais de Responsabilidade Limitada, aumentando assim a concorrência existente.
- Pesadas leis de proteção ambiental, acarretando em custos para a empresa.
- Instabilidade na liberação e decréscimo no volume de crédito rural, além de altas taxas de juros.
- A concorrência se caracteriza pela briga de preços e os concorrentes são numerosos e apresentam-se bem equilibrados no que pretendem atender.
- Um dos concorrentes internacionais está instalando uma sede em Joinville.
- Infraestrutura tecnológica básica cara.
- Muitas opções para aquisição de equipamentos importados de última linha.
- Possibilidade de integração para frente ou para trás na cadeia produtiva.
- Poucos fornecedores e fundamentais para o êxito da empresa em estudo.
- O custo de mudança para os compradores da indústria em relação às fábricas de ração não é relevante, e os produtos hoje no mercado conseguem coexistir.

b) Oportunidades

- Caso ocorra a compra de crédito europeu, uma boa oportunidade de parceiros internacionais.
- Envelhecimento da população abre mercado para produtos especializados neste público.
- Aumento da população economicamente ativa.
- Incentivos governamentais para desenvolvimento do Nordeste, pode ser estudada a implantação de novas fábricas.
- Tecnologias de Informação e Comunicação como ferramentas de gestão.

- Utilizar as leis ambientais a seu favor, apostando no *marketing* em relação à responsabilidade socioambiental.
- A empresa em estudo é a única que apresenta a solução tanto de fábricas de ração quanto de transporte.
- Possibilidade da produção de diferentes produtos (com a mesma matéria-prima e maquinário).
- Know-how é algo muito relevante no setor estudado.
- Estudos estão sendo realizados em relação aos produtos substitutos como matéria prima.
- Apesar de existir a briga por preços, os clientes tem buscado cada vez mais a identificação da marca e a preocupação com a assistência técnica.
- Não existem grupos responsáveis pela maior parte das vendas da empresa, estando esta distribuída em diversos compradores.
- Em relação ao transporte, as peças produzidas pelos vendedores são diferentes, tornando o custo de mudança para o cliente alto, podendo-se assim visar a fidelização através da marca e pós-venda.

4.2 Ambiente Interno

a) Pontos Fortes:

- Os mais de 40 anos de existência da empresa permitiram desenvolver uma expertise relativa aos equipamentos, em especial sobre os moinhos de martelos, traduzindo em um excelente custo-benefício em comparação aos outros fabricantes, gerando máquinas que produzem mais que os similares dos concorrentes, com um custo similar ou mais baixo.
- É a única que atua tanto no setor de transporte quanto de fábricas de ração, nem os concorrentes internacionais possuem tal abrangência; a empresa apresenta a solução completa para o setor.
- Possui uma grande carteira de clientes.
- Busca um alto grau de parceria com o cliente, atendendo-o integralmente, mantendo uma forte relação de pós-venda, resolvendo os problemas de imediato mesmo quando complexos e caros, preocupa-se sempre com a satisfação do cliente, pois embora o mercado tenha forte competição por preços este atendimento leva a uma fidelização por parte dos clientes, não muito comum neste ramo que briga basicamente pelos preço.
- A rotatividade dos empregados é baixa.
- O capital humano e conhecimento/experiência das pessoas que lá trabalham fazem com que os processos sejam flexíveis, pois as pessoas são muito especializadas no que fazem.
- Apresenta baixo grau de endividamento financeiro.
- Possui uma estrutura achatada, o que torna a comunicação mais direta, facilitando a resolução de conflitos.

b) Pontos Fracos:

- Não existe uma política comercial condizente com a carteira de clientes.

- O fato da empresa ainda apresentar um perfil de gestão familiar pede que se leve em consideração relacionamentos pessoais em alguns aspectos de relacionamento interno da empresa, o que torna a gestão ainda mais complexa.
- A engenharia financeira da empresa não atende a amplitude das suas necessidades, em especial no tocante ao fato de seu capital de giro ter de ser usado para financiamento de clientes; uma das alternativas disponíveis para a empresa seria a busca de parcerias com agentes financeiros capazes de alavancar financeiramente este tipo de negociação da empresa.
- Os custos administrativos pesam nas vendas pequenas.
- A estrutura da empresa é antiga e insuficiente para as exigências do mercado; por muitas vezes esta estrutura chega a limitar a produção; tal estrutura é fruto de diversas ampliações, gerando muitos fluxos desnecessários.
- Os processos são desenvolvidos de maneira manual e artesanal, fato este que nem sempre pode ser considerado um ponto fraco, pois torna os processos da empresa mais flexíveis.
- A localização na cidade não é adequada para manobras de caminhões, pois a fábrica está posicionada em uma região urbana onde existe uma concessão específica da Prefeitura para a empresa trafegar com caminhões uma vez que estes não são autorizados a circular na parte interna da cidade.
- A posição geográfica da empresa, longe dos grandes centros, faz com que tenha elevação nos seus custos de fornecimento, uma vez que é limitada a existência de fornecedores próximos (o que acarreta em maiores custos).
- O parque fabril está desatualizado, o que por vezes diminui o ritmo de trabalho.
- Outro fato digno de registro decorre da região estar deixando de ser eminentemente agrícola para se tornar um pólo agroindustrial, sofrendo, portanto com a deficiência da baixa disponibilidade de mão-de-obra especializada de reposição.
- Sobre a estrutura organizacional da empresa, alguns setores podem ser melhor estruturado, como o setor de Programação e Controle de Produção, por exemplo, que agora está sendo estruturado; antigamente os operários tiravam suas dúvidas diretamente com os projetistas, e hoje espera-se que a área de PCP faça esta intermediação.

Após esta análise é possível pensar na Base Estratégica Corporativa, que orienta as ações estratégicas da empresa, guiando seus planos de ação e os mecanismos de implementação, avaliação e controle. Faz parte da base estratégica a definição do Negócio, da Missão, da Visão e dos Valores que a empresa prega, cuja proposta é apresentada a seguir:

- a) **Negócio:** Fabricação de máquinas e equipamentos para o setor agrícola.
- b) **Missão:** Incentivar o desenvolvimento do agronegócio brasileiro através do fornecimento de soluções integradas de máquinas e equipamentos, peças e acessórios para transporte de grãos e animais, transformação de grãos e armazenamento temporário destes, facilitando o crescimento no setor de grãos, suínos e aves do Brasil.
- c) **Visão:** Ser uma empresa sustentável, reconhecida como a maior do sul do Brasil, fornecendo bens de capital em território nacional e internacional até o seu 50º aniversário.
- d) **Valores:**
 - Comprometimento: busca um alto grau de parceria com o cliente, atendendo-o integralmente, mantendo uma forte relação de pós-venda.

- **Prontidão:** busca resolver os problemas de imediato mesmo que complexos e caros.
- **Excelência:** atua de maneira profissional e inovadora na busca da satisfação do cliente e da sociedade.
- **Eficiência:** realizar os trabalhos com emprego criterioso e priorizado de recursos atingindo os melhores resultados.
- **Resultado cidadão:** através da excelência busca os melhores resultados para a empresa sem esquecer sua função social, sempre que possível atuando em prol da sociedade local.

Para a formulação do *Balanced Scorecard*, seguiu-se o modelo proposto por Andrade e Amboni (2010), analisando as perspectivas financeira, dos clientes, dos processos internos e de aprendizados e conhecimento. Assim, tem-se como resultado o quadro a seguir.

	OBJETIVO	META	INDICADOR	INCIATIVAS ESTRATÉGICAS
FINANCEIRO	Melhorar a engenharia financeira	Reduzir a utilização do capital de giro da empresa em empréstimos para próximo de zero	Documentos contábeis (Balanço Patrimonial, DRE e Fluxo de Caixa)	Busca de parcerias com agentes financeiros capazes de alavancar financeiramente a empresa
	Diminuir o peso dos custos administrativos sobre as vendas	Reduzir os custos administrativos	Documentos contábeis (Balanço Patrimonial, DRE e Fluxo de Caixa)	Reavaliar a utilização do capital humano, assim como dos materiais não considerados matérias primas para a produção
	Criar um sistema de crédito que não comprometa a situação financeira da empresa	Estabilizar o fluxo de crédito com empréstimos a taxas de juros aceitáveis	Análise financeira do mercado	Pesquisa de mercado pelas taxas de juros mais baixa visando parceria para oferecimento de crédito aos clientes.
CLIENTE	Criar produtos que fidelizem o cliente	Elaborar uma linha de produtos diferenciada do restante do mercado	Análise da concorrência	Investimento em P&D
	Fornecer serviços de pós venda capaz de atrair novos clientes	Aumentar em 50% a base de clientes através de <i>networking</i>	Análise da carteira de clientes	Capacitação de pessoal, análise de custos e investimento em assistência técnica especializada
	Ampliar a presença da empresa no Brasil	Atingir o mercado nacional com maior potência	Análise de mercado, da carteira de clientes e acompanhamento da pesquisa <i>top of mind</i>	Investimento em <i>marketing</i>

PROCESSOS INTERNOS	Diminuir a dependência dos fornecedores	Possuir uma base de fornecedores diversificada	Análise da participação de cada fornecedor	Buscar alternativas no exterior, principalmente na China
	Tornar a empresa referência em soluções completas na sua área de atuação	Manter-se como a principal empresa fornecedora da solução completa	Análise dos concorrentes e dos clientes	Investimento em <i>marketing</i> e em P&D para manter suas soluções cada vez mais completas e inovadoras
	Renovar o parque fabril e suas estruturas	Tornar-se uma empresa de última geração	Atualidade do maquinário utilizado em comparação ao disponível	Pesquisar a viabilidade da construção de um novo parque fabril e da aquisição de novas máquinas
	Aumentar a automatização da cadeia de produção	Automatizar a maior quantidade tecnicamente possível da produção sem acarretar em perdas financeiras e de qualidade	Análise do parque fabril	Pesquisar no mercado soluções de automação que satisfaçam as necessidades da empresa
	Eliminar caminhos alternativos dos fluxos de informação	Estabelecer um fluxo de informações a ser seguido em cada procedimento	Análise do fluxo de informações	Criação de um fluxo de informações e controle deste, assim como orientação aos funcionários
APRENDIZADO E CONHECIMENTO	Utilizar ferramentas de TICs para melhorar a gestão da empresa	Informatizar 100% da comunicação da empresa e de seus controles de fluxos	Análise dos sistemas de controle e comunicação da empresa	Investir no setor de TI
	Estabelecer parcerias internacionais para aquisição de novas tecnologias e patentes	Criar parceiros internacionais como diferencial competitivo, aumentando assim o <i>know-how</i> da empresa	Análise dos índices do Instituto Nacional de Propriedade Intelectual	Buscar parceiros interessados em investir no Brasil
	Tornar a empresa menos dependente dos profissionais hoje atuantes	Definir os procedimentos internos, métodos de treinamento e a criação de oportunidades de capacitação de	Análise do perfil do capital humano e sua capacidade de atuação em diferentes áreas	Criação de manuais de procedimentos e treinamento de novos profissionais

		todos os colaboradores		
	Diminuir a influência de relacionamentos pessoais dentro da gestão da empresa	Estabelecer uma gestão totalmente profissional	Análise da tomada de decisão e dos relacionamentos internos	Realização de cursos técnicos nas áreas restritas de cada diretoria, assim como de relacionamento profissional para todos

Quadro 1: *Balanced Scorecard* da empresa estudada

Fonte: elaborado pelos autores (2016)

Para a implementação do presente Planejamento Estratégico, antes de tudo deve ser feita uma sensibilização com todas as áreas da empresa, através de uma palestra explicativa com abertura para questionamentos ao final. Esta palestra tem por finalidade explicar o motivo pelo qual tais mudanças são necessárias para a organização, a importância do Planejamento Estratégico para o futuro da mesma e de seus colaboradores e, mais importante, servirá para desmistificar preconceitos sobre o Planejamento Estratégico, algo muito comum entre os colaboradores.

Além disso, para cada perspectiva abordada no *balanced scorecard* (financeira, processos, clientes e aprendizado) serão feitas reuniões com os setores envolvidos em cada um dos objetivos traçados, a fim de sanar dúvidas e discutir abordagens alternativas, e por vezes mais eficazes, como estratégia para o objetivo traçado. Além disso, durante essas reuniões poderão surgir novas ideias a serem agregadas, uma vez que o Planejamento Estratégico é algo dinâmico e deve estar em constante construção.

O Planejamento Estratégico, ao mesmo tempo em que será implantado será construído e reconstruído por todos aqueles que participam dos processos cotidianos. No entanto, as ideias e novos objetivos propostos e discutidos irão passar por aprovação da direção, uma vez que podem envolver gastos e realocação de mão de obra, decisões que serão tomadas pela cúpula da empresa.

Para a realização do acompanhamento e avaliação do desempenho da empresa quanto à realização das estratégias propostas, serão utilizados os indicadores propostos no *balanced scorecard* e será medido o quanto ainda falta para o cumprimento do objetivo proposto.

A avaliação e o controle permitem identificar os possíveis desvios que ocorrem entre o planejado e o executado. Assim, propõe-se que sejam analisados os seguintes aspectos:

- Objetivo: transcrito o que está no *balanced scorecard*.
- Indicador: transcrito o que está no *balanced scorecard*.
- Percentual: atualizar periodicamente o quanto do objetivo já foi cumprido.
- Orçamento: atualizar periodicamente o quanto foi planejado e o quanto foi realizado.
- Responsável: nome do colaborador responsável por gerenciar e supervisionar o cumprimento do objetivo.
- Data Prevista: ponto de comparação para saber o percentual na linha de tempo.

Após a análise do cumprimento do objetivo, deve ser feito o *feedback* para o responsável, uma vez que este deve tomar medidas necessárias para o cumprimento do objetivo dentro do estabelecido ou deve elaborar um novo plano de ação e discuti-lo com seus superiores a fim de realizar seu objetivo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como principal objetivo estruturar as bases de um Planejamento Estratégico utilizando uma empresa do ramo agroindustrial de Santa Catarina como caso prático de aplicação. Foram feitas pesquisas bibliográficas e entrevista com responsável na empresa para coleta dos dados apresentados.

Com os dados coletados foi possível estruturar as bases e elaborar um Planejamento Estratégico para a empresa, com as diretrizes necessárias para sua implementação e controle por parte dos responsáveis. Foram também definidos seu negócio, missão, visão, valores e objetivos, alicerce básico para uma empresa norteada-se.

Para futuras pesquisas recomenda-se que sejam feitos estudos em outras empresas do setor, para que se possa ter um comparativo mais concreto do setor em si, e não apenas de uma empresa. Além disso, outros fatores podem ser utilizados durante a formação da curva de valor, fatores estes que não foram utilizados no presente trabalho devido à localização das empresas concorrentes em estudos e ao orçamento destinado para o projeto.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Estratégias de gestão: processos e funções** do administrador. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1983

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

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da** competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo (SP): Atlas, 1991.

Gil, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2016). **Critérios de Classificação de Empresas: MEI – ME- EPP**. Santa Catarina.

THOMPSON, Artur A; STRICKLAND, A.J.; Gamble, John E. **Administração estratégica**. 15. ed. São Paulo: McGraw Hill, 2008.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; ZOUAIN, Deborah Moraes. **Pesquisa qualitativa em administração: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.