

PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A EMPRESA GILTEC COMERCIAL ELÉTRICA LTDA

Sabrina Frâncio
Vanessa Petters Bilau

RESUMO

É tácito o conhecimento acerca da importância social das micro e pequenas empresas como carro chefe na economia brasileira. Assim como o reconhecimento da necessidade da formulação e implementação de um planejamento estratégico para a reestruturação das empresas. Como é o caso da Giltec Comercial Elétrica Ltda. uma pequena empresa familiar, onde ambos os fundadores almejam a continuidade da empresa e estes se propuseram a rever a situação e se preparar para a sucessão familiar através desta proposta de planejamento estratégico. Para isto organizou-se uma pesquisa de campo a fim de fazer uma análise do ambiente, diagnosticar os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças da empresa. O levantamento das informações foi realizado através de três pesquisas qualitativas exploratórias de dados primários com os dirigentes e sucessores da empresa, com os funcionários e como cliente espiã. E foram realizadas também três pesquisas quantitativas exploratórias com os clientes, fornecedores e concorrentes. A partir da análise dos dados, do diagnóstico da empresa foram definidos a missão, a visão e os objetivos estratégicos da empresa, foi feita a seleção de estratégias e formulados planos de ações para as áreas de vendas, compras e administrativo de acordo com o seu posicionamento estratégico. Por final foi elaborada a proposta de planejamento estratégico para a empresa Giltec Comercial Elétrica Ltda., considerado um importante instrumento da administração para criar possibilidades à empresa de adaptar-se ao ambiente em que está inserida, estruturando e planejando as ações necessárias para um melhor resultado futuro.

Palavras Chaves: Análise de Ambiente. Empresa Familiar. Estratégias. Planejamento Estratégico. Sucessão Familiar.

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o mundo tem passado por um período de constantes mudanças de ordem política, econômica e social, o chamado processo de globalização, que provoca transformações na sociedade, nos negócios e na interação entre os indivíduos e o mundo. As organizações enfrentam com a globalização grandes oportunidades, mas também sofrem ameaças. Vive-se em constante evolução tecnológica, a comunicação é mais rápida entre quaisquer regiões ou parte do mundo, a concorrência é acirrada, o consumidor está mais exigente, o mercado internacional exige a criação de um ambiente inovador, com rápidas transformações atendendo as necessidades de seus clientes.

Diante disto, as micro, pequenas e médias empresas devido aos seus tamanhos, à sua maior agilidade e flexibilidade, mostram que possuem vantagens, pois conseguem adaptar-se facilmente às rápidas mudanças do mercado, o que as torna competitivas e pode garantir sua sobrevivência. Estão mais próximas dos clientes e podem atender às necessidades de cada cliente um a um; fato este que as difere de empresas grandes, onde um consumidor pode ser tratado como somente mais um.

Para acompanhar este desenvolvimento, as micro, pequenas e médias empresas precisam estar preparadas para lidar com as constantes mudanças ambientais tanto internas como externas. As possibilidades de crescimento estão fortemente relacionadas com o aprimoramento de suas formas de gerenciamento, de possuir sempre informações atualizadas sobre mercados, inovações tecnológicas, legislações, estratégias para longo prazo. Necessitam, ainda, preocupar-se em ter um planejamento estratégico, com clara definição do seu posicionamento estratégico e intensificar o uso de estratégias. Estratégias competitivas, que proporcionam um crescimento sustentado como pequenas empresas, para se tornarem empresas competitivas nesse novo cenário mundial.

A empresa objeto desse estudo foi a Giltec Comercial Elétrica Ltda, fundada em 1977 por Gilberto Gilson Petters e sua esposa Edeltraut Iniburch Petters. A empresa conta com a participação também dos filhos, caracterizando-se como uma empresa de cunho familiar. A empresa está no mercado há 30 anos e localiza-se à Rua João Pessoa, Nº835, bairro Velha, Blumenau, Santa Catarina. No ano de 2006, foram verificadas algumas dificuldades de gestão e sucessão familiar. Como ambos os fundadores almejam a continuidade da empresa estes se propuseram a rever a situação e se preparar para a sucessão da empresa.

No caso de empresas familiares torna-se o planejamento estratégico de grande importância para que os laços afetivos tenham limites dentro da empresa, enfatizando o profissionalismo nas pessoas, minimizando uma série de conflitos e uma preparação para a sucessão familiar de maneira mais tranqüila. A continuidade da administração por familiares competentes, isto é, preparados e profissionalizados, permite um traço de união entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais.

Na empresa Giltec Comercial Elétrica Ltda o sucesso empresarial foi construído com base na intuição dinâmica dos seus fundadores. Essa competência

dos fundadores, normalmente combinada com estilo gerencial personalista e centralizador acabam atrofiando a capacidade gerencial e estratégica dos demais membros, em função da dependência dos fundadores.

É tácito o conhecimento acerca da importância social das micro e pequenas empresas como carro chefe na economia brasileira. Assim como o reconhecimento da necessidade da formulação e implementação de um planejamento estratégico para a reestruturação das empresas. Neste ambiente, pode-se citar a Giltec Comercial Elétrica Ltda na preparação para uma sucessão familiar, na tentativa de torná-la uma empresa organizada e competitiva, preparada para esse novo cenário mundial, proporcionando-lhe um crescimento sustentado.

Pelo quadro exposto, o planejamento estratégico torna-se um importante instrumento da administração para criar possibilidades à empresa de adaptar-se ao ambiente em que está inserida, estruturando e planejando as ações necessárias para um melhor resultado futuro. A intensificação do uso de estratégias pela empresa, por meio do planejamento estratégico, consolida vantagens competitivas para a empresa, procura aumentar a eficácia de todos os recursos utilizados na empresa e minimiza os seus pontos fracos e ameaças.

Inicialmente se apresentará a fundamentação teórica acerca do tema objeto de estudo. Na seqüência se abordará a metodologia que foi utilizada no desenvolvimento deste relatório de pesquisa, ou seja, os procedimentos metodológicos, a fim de responder os objetivos propostos. Num terceiro momento se explanará os resultados e discussão da interpretação dos dados. Para finalizar se apresentará a conclusão deste estudo.

2 O CONCEITO DE ESTRATÉGIA

Para entender o que significa planejamento estratégico é preciso primeiramente compreender os significados das palavras estratégia e planejamento na sua essência e sob a óptica organizacional. O conceito de estratégia tem sua antecedência no campo militar, palavra herdada dos gregos, que usavam para designar a *arte dos generais*. Estratégia deriva da palavra *strategos*, que significa, no contexto militar, general; ou seja, os comandantes escolhidos para planejar e fazer a guerra na Antiga Grécia. (MAXIMIANO, 2000)

“O conceito de estratégia nasceu da necessidade de realizar objetivos em

situações de concorrência, como é o caso na guerra, nos jogos e nos negócios”.
(MAXIMIANO, 2000, p.392)

Oliveira (2001, p.30), define o conceito de estratégia empresarial como:

[...] a ação básica estruturada e desenvolvida pela empresa para alcançar, de forma adequada e, preferencialmente, diferenciada, os objetivos idealizados para o futuro, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente.

Em termos gerais, “estratégia é a seleção dos meios, de qualquer natureza, empregados para realizar objetivos”. (MAXIMIANO, 2000, p.392)

A estratégia pode ser entendida sob distintos pontos de vista. Em termos genéricos, pode se concluir que as estratégias empresariais estabelecem quais os caminhos de ação que toda a organização deve seguir para alcançar os objetivos ou resultados estabelecidos pela empresa, tendo em vista o contexto ambiental interno e externo. (OLIVEIRA, 2001)

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento é uma das quatro funções interativas da administração, poderia se considerar como a função básica e inicial das ações de planejar, organizar, liderar e controlar. A organização moderna é muito complexa e sem planos os administradores não podem saber como devem organizar as pessoas e os recursos, não podem liderar com confiança ou esperar que os outros os sigam, a chance de alcançar seus objetivos é pequena, o controle se torna uma futilidade. (FREEMAN; STONER, 1999)

Nesta perspectiva Freeman e Stoner (1999, p.136), definem planejamento como o “processo de estabelecer objetivos e as linhas de ação adequadas para alcançá-los”.

O planejamento estratégico é genérico, isto é, abrange a organização como um todo, não abordando, portanto, detalhes específicos de cada departamento ou divisão. O planejamento é dirigido para o longo prazo, procura estabelecer um senso de direção para os caminhos alternativos futuros que a organização poderá seguir, e exige a elaboração de planos mais detalhados táticos e operacionais. (ANDRADE,

2002)

Para Maximiano (2000, p.398), “planejamento estratégico é o processo de desenvolver a estratégia – a relação pretendida da organização com seu ambiente”. Este processo é responsabilidade dos executivos de nível mais alto, compreende a tomada de decisões que afetam a empresa por longo prazo. Maximiano (2000), afirma que toda organização pratica o planejamento estratégico, de forma explícita ou implícita, com maior ou menor grau de formalização.

Oliveira (2002, p.47), conceitua planejamento estratégico como:

[...] o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

O planejamento estratégico é um processo gerencial, e normalmente é responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, visa tanto à formulação de objetivos, quanto à seleção das estratégias empresarias a serem seguidas para o alcance dos objetivos traçados, levando em conta análises internas e externas à empresa e sua evolução desejada. (OLIVEIRA, 2001)

A partir dos níveis organizacionais podem-se distinguir três tipos de planejamento: estratégico, tático e operacional. (OLIVEIRA, 2001) De forma resumida, Oliveira (2001), considera que o planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com maneiras e estratégias para alcançá-los que afetam toda a empresa. Enquanto o planejamento tático relaciona-se aos objetivos de prazo mais curto e com maneiras e estratégias, que afetam somente parte da empresa. Já o planejamento operacional tem o prazo mais curto ainda e corresponde a formulação de planos de ação ou planos operacionais que formam um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático.

Serão apresentadas as fases/etapas de elaboração e implementação do planejamento estratégico em forma de quadro diante da perspectiva dos seguintes autores Certo (2003), Costa (2005), Lacombe (2003), Maximiano (2000), Oliveira (2002):

AUTOR	Fases/Etapas de Elaboração e Implementação do Planejamento Estratégico
Certo (2003)	Etapas do processo de gerenciamento estratégico:

	<p>Etapa 1: Análise ambiental (geral, operacional, interna) Etapa 2: Estabelecimento da direção organizacional (missão, objetivos) Etapa 3: Formulação de estratégias Etapa 4: Implementação de estratégias Etapa 5: Controle estratégico</p>
Costa (2005)	<p><u>Tópicos do plano estratégico:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cenário (s) e premissas básicas • Propósito • Estratégias corporativas • Portfólio • Objetivos e metas • Planos de ação • Programa de implantação • Temas para vigilância estratégica. <p><u>Tópicos do apêndice ao plano estratégico:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico e avaliações • Análise do ambiente externo • Análise do ambiente interno • Análise do portfólio
Lacombe (2003)	<p><u>Componentes do planejamento estratégico:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Premissas básicas • Diagnóstico empresarial • Estimativas e Projeções • Cenário (s) • Objetivos (gerais e setoriais) • Metas • Formulação de estratégias • Políticas (diretrizes) • Procedimentos (normas) • Planos (estratégicos e operacionais), programas e projetos • Cronogramas (físicos e financeiros) • Orçamentos
Maximiano (2000)	<p><u>Tópicos na elaboração do plano estratégico:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Análise do ambiente • Diagnóstico organizacional • Preparação do plano estratégico (definição de missão e negócio, objetivos estratégicos) • Seleção de estratégias • Implementação da estratégia • Acompanhamento e controle da estratégia
Oliveira (2002)	<p><u>Fases para elaboração e implementação do planejamento estratégico:</u></p> <p>Fase I: Diagnóstico estratégico Fase II: Missão da empresa Fase III: Instrumentos prescritivos e quantitativos Fase IV: Controle e avaliação</p>

Quadro 1 - Fases/Etapas de Elaboração e Implementação do Planejamento Estratégico

Fonte: produção da autora (2006)

Há muitas formas de metodologias de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas, que são utilizados de acordo com a sua necessidade e complexidade. Serão apresentados os tópicos detalhados dos autores Maximiano (2000) e Oliveira (2002) para elaboração e implementação do

planejamento estratégico citados no quadro acima.

O processo de planejamento estratégico ou plano de marketing inicia-se com a análise de alguns tópicos, de situações favoráveis ou desfavoráveis à empresa. A análise *SWOT* é uma ferramenta muito utilizada para este fim, pois analisa as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças dos negócios. (KOTLER, 2000 e LAS CASAS, 1999)

Análise do ambiente interno é a análise das forças e fraquezas internas da organização. Cada empresa precisa avaliar periodicamente esses fatores e isso pode ser feito através de uma lista de verificação, aonde serão analisadas as competências de marketing, finanças, produção e organização como fator de força ou fraqueza para a empresa. Desta forma, identificam-se os pontos que precisam ser melhorados que prejudicam a empresa e aqueles que a favorecem. (KOTLER, 2000)

Análise do ambiente externo é a análise de oportunidades e ameaças da organização, isto é, das forças macro-ambientais (econômico-demográficas, tecnológicas, político-legais e sócio-culturais) e dos agentes micro-ambientais (clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores) que afetam a capacidade da organização a cada tendência ou mudança. Toda administração precisa identificar quais são as suas oportunidades e ameaças diante do mercado em que atua. As oportunidades podem ser classificadas de acordo com sua atratividade e com sua probabilidade de sucesso, pode ser o sucesso de uma organização em superar os pontos fortes dos concorrentes e sustentar esse valor ao longo do tempo. E as ameaças podem ser classificadas de acordo com sua gravidade e probabilidade de ocorrência. As ameaças são um desafio imposto por uma tendência ou desenvolvimento desfavorável que levaria, na ausência de uma ação de marketing defensiva, à deterioração das vendas ou dos lucros. (KOTLER, 2000)

Para Maximiano (2000, p. 399), a primeira etapa do planejamento estratégico é a análise do ambiente é “uma das bases para formulação da estratégia é a análise das ameaças e oportunidades do ambiente”.

No diagnóstico organizacional faz-se a análise interna da organização e existem duas formas principais de diagnóstico organizacional: análise do desempenho e análise dos pontos fortes e fracos. (MAXIMIANO, 2000)

Segundo Oliveira (2002), na fase I - diagnóstico estratégico ou também conhecido como diagnóstico organizacional se faz o diagnóstico da empresa de

“como ela está”, são realizadas pesquisas tanto da realidade interna e externa da empresa, através de todas as pessoas envolvidas com a empresa e do ambiente em que está inserida. Esta fase pode ser dividida em quatro etapas básicas: identificação da visão, análise interna, análise externa e análise dos concorrentes.

Na identificação da visão verificam-se quais são os desejos e as expectativas da cúpula administrativa para a empresa, observando que esses aspectos proporcionarão o delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado. (OLIVEIRA, 2002)

Oliveira (2002 p. 69), afirma que “a visão pode ser considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla”.

De acordo com Oliveira (2002), na análise interna verificam-se os pontos fortes, fracos e neutros da organização. Os pontos neutros tratam-se de determinadas atividades ou aspectos que não estão beneficiando ou prejudicando a empresa.

“Ponto neutro é uma variável identificada pela empresa; todavia, no momento, não existem critérios e parâmetros de avaliação para sua classificação como ponto forte ou fraco”. (OLIVEIRA, 2002, p.74)

Para alcançar seus objetivos de maneira adequada, Oliveira (2002, p.74), apresenta alguns fatores a serem considerados na análise interna:

produtos e serviços atuais; novos produtos e serviços; promoção; imagem institucional; comercialização; sistema de informações; estrutura organizacional; tecnologia; suprimentos; parque industrial; recursos humanos; estilo de administração; resultados empresariais; recursos financeiros/finanças; e controle e avaliação.

Na análise externa verificam-se as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e como evitar ou aproveitar essas situações da melhor maneira. A empresa deve considerar algumas variáveis para fazer esta análise como: mercado, evolução tecnológica, fornecedores, aspectos econômicos e financeiros, aspectos socioeconômicos e culturais, aspectos políticos, entidades de classes, concorrentes, órgão governamentais e mercado de mão de obra. (OLIVIERA, 2002)

A análise dos concorrentes, na realidade é um aspecto da análise externa,

porém merece ser detalhada, pois proporciona a identificação das vantagens competitivas da própria empresa e a dos concorrentes. Esta etapa proporciona também uma avaliação preliminar do nível de risco que a empresa está adotando. (OLIVEIRA, 2002)

Após ter realizado a análise do ambiente para identificar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças para a organização, à administração encontra-se mais capacitada a fim de estabelecer, reafirmar ou modificar sua missão e objetivos organizacionais.

Segundo Maximiano (2000, p. 411), os objetivos organizacionais devem definir “[...] a situação futura desejada em termos de clientes e mercados, produtos e serviços, vantagens competitivas, participação no mercado e desempenho econômico-financeiro”. Neste sentido conclui-se que a organização, ao definir seus objetivos, declara quais resultados deseja alcançar e quando deseja que eles sejam alcançados. (MAXIMIANO, 2000)

Oliveira (2002), considera nesta fase os seguintes itens: estabelecimento da missão da empresa, estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais, estruturação e debate de cenários, estabelecimento da postura estratégica e estabelecimentos das macroestratégias e macropolíticas.

Para Oliveira (2002, p.128), “missão é uma forma de se traduzir determinado sistema de valores em termos de crenças ou áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias da empresa”.

A interpretação de algumas questões auxilia a alta administração no estabelecimento da missão como:

qual a razão de ser da empresa?
qual a natureza do(s) negócio(s) da empresa?
quais são os tipos de atividades em que a empresa deve concentrar seus esforços no futuro? (OLIVEIRA, 2002, p.128)

Com a resposta dessas questões fica fácil a alta administração de uma empresa identificar seu ramo principal de atividade e a natureza de seus propósitos básicos. (OLIVEIRA, 2002)

O estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais correspondem segundo Oliveira (2002, p.76), à “[...] explicitação dos setores de atuação dentro da missão que a empresa já atua ou está analisando a possibilidade de entrada no setor, ainda

que esteja numa situação de possibilidade reduzida”.

A estruturação e debate de cenários visam construir cenários que correspondam a determinado momento no futuro ou que detalhem a evolução e a seqüência de eventos do decorrer do tempo. Podem ser também cenários alternativos para previsões ou possibilidades de situações que podem ocorrer no futuro. (OLIVEIRA, 2002)

O estabelecimento da postura estratégica de acordo com Oliveira (2002, p.77), corresponde à “[...] maneira ou postura mais adequada para a empresa alcançar seus propósitos dentro da missão, respeitando sua situação interna e externa atual, estabelecida no diagnóstico estratégico”.

De acordo com Oliveira (2002), a fase III do processo de planejamento estratégico são os instrumentos prescritivos e quantitativos, ou seja, os instrumentos de “como chegar à situação que se deseja”.

Os instrumentos prescritivos podem ser feitos por meio das etapas de: estabelecimento de objetivos, desafios e metas; estabelecimento de estratégias e políticas funcionais e; estabelecimento dos projetos e planos de ação. (OLIVEIRA, 2002)

De acordo com Oliveira (2002), os instrumentos quantitativos são as projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, que são de extrema importância para interligar o planejamento estratégico com os planejamentos operacionais. Deve-se analisar quais são os recursos necessários e quais são as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas da organização.

Maximiano (2000), afirma que para a seleção de estratégias a administração de uma organização deve levar em conta vários fatores para a escolha de suas estratégias. O primeiro item a considerar é a clareza com o negócio ou missão, para explicitar estratégias coerentes com propósito e ou as razões para a existência da organização.

Oliveira (2002), apresenta a sua metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico em quatro fases. A quarta fase segundo o autor é o controle e avaliação, ou seja, verifica-se “como a empresa está indo” para o alcance de seus objetivos, desafios e metas e o controle para assegurar a realização das diretrizes estabelecidas no planejamento estratégico.

Para Maximiano (2000), o acompanhamento e controle da estratégia são o

complemento da formulação e a implementação das estratégias. Esta fase consiste em acompanhar e avaliar a execução da estratégia, com base nos mesmos objetivos estratégicos utilizados para elaborar o planejamento estratégico.

Maximiano (2000, p. 422), afirma que “o desempenho estratégico da organização deve ser acompanhado do constante monitoramento das ameaças e oportunidades do ambiente”.

2.2 EMPRESA FAMILIAR

A cultura da empresa familiar é a marca do seu fundador e muitas vezes fator de orgulho para a família. O fundador enfatiza os seus valores que se tornam parte dos princípios da família e dos negócios. Porém, só podem se tornar parte da cultura se funcionarem e se forem aceitos pelas pessoas, ele não pode simplesmente impor seus valores sobre a organização. (LONGENECKER; MOORE e PETTY, 1997)

Garcia (2001), afirma que do ponto de vista do fundador há duas motivações que levam estes a iniciar uma empresa:

- anseio de independência pessoal e liberdade dos fundadores, ou seja, de ser dono do seu próprio negócio e não mais empregado;
- desejo de encontrar uma oportunidade e explorá-la, ou seja, quanto empregados sentem-se frustrados pela falta de oportunidades, com uma empresa própria sentem-se muito estimulados pelas possibilidades de encontrar oportunidades, a empresa torna-se um desafio.

A motivação própria do fundador leva-o a vencer as dificuldades que são uma constante. Para superar os obstáculos dos primeiros anos de vida de sua empresa, o fundador põe a mão na massa se for necessário, realizando atividades operacionais, mas também enfrenta desafios de executivos, desempenhando funções administrativas ou gerenciais. Desafios e tarefas que exigem muito esforço do fundador, mas que ao mesmo tempo lhes dá um sentimento de prazer e realização, não só pela sensação de estarem construindo algo, mas essencialmente por estarem descobrindo sua identidade própria e por se sentirem úteis. (GARCIA, 2001)

Nesta perspectiva Longenecker, Moore e Petty (1997), destacam que um fundador de uma pequena empresa normalmente deseja passar para um filho ou filha a propriedade, a fim de a mesma permanecer na família durante duas, três ou

mais gerações. Mesmo que em uma empresa familiar, família e empresa sejam instituições separadas, metas e valores próprios são sobrepostos nos negócios, e ocorre a intersecção de interesses da família e da empresa.

A despeito disso, Floriani (2004), afirma que com o objetivo de ampliar o patrimônio familiar e da necessidade de se perpetuar um negócio nasce a empresa familiar. O que propicia também a inserção dos herdeiros nesse cenário sem qualquer esforço anterior, porém com a transferência de geração para geração e por meio da herança, o patrimônio familiar é ampliado.

Lodi (1993), destaca que o conceito de empresa familiar está ligado ao fator hereditário e onde os valores institucionais da empresa identificam-se com a figura de um fundador ou com um sobrenome de família.

Segundo Longenecker, Moore e Petty (1997), existe uma sobreposição das preocupações familiares com os interesses dos negócios, o que dificulta o gerenciamento na empresa familiar. Muitas decisões influenciam tanto na família quanto nos negócios, tornando-se o relacionamento mais difícil e complexo, o que afeta diretamente nas tomadas de decisões da empresa.

As causas fundamentais dos conflitos das empresas familiares e das famílias empresárias são devido ao envolvimento emocional. Os laços afetivos marcam a dinâmica familiar que fatalmente se transpõem para a empresa. Porém, não é tarefa fácil identificar o momento em que os laços familiares se entrelaçam com o ambiente empresarial, mas provavelmente isto ocorre desde a sua fundação, com os motivos que levaram o fundador a iniciar o negócio próprio. (GARCIA, 2001)

Lodi (1993), afirma que na geração do fundador a empresa é muito pessoal, isto é, a relação entre o fundador e seus colaboradores, o que a segunda geração virá a transformar ou a quebrar, para tornar esse tipo de relação em uma empresa de caráter essencialmente familiar. Para o fundador, as relações de poder nasceram de sua iniciativa, do seu espírito empreendedor com os seus colaboradores, já a segunda geração, as relações de poder nasceram do direito de sangue.

Percebe-se que como qualquer outra empresa, a empresa familiar precisa antes de tudo, de muita clareza nas relações e comunicação interpessoal. Além disso, a organização interna e o planejamento da empresa contribuem para o sucesso da empresa e a diminuição de conflitos.

Porém surge uma pergunta diante dessa discussão. O que vem primeiro a empresa ou a família? A maioria opta pela família, sendo que poucos empresários

deixariam conscientemente que os negócios destruíssem a família. Por outro lado, para que os negócios sobrevivam seus interesses não podem ser comprometidos indevidamente para satisfazer os desejos da família. Para que a empresa cresça deve ocorrer uma administração profissional e limitações dos interesses da família, ou seja, uma empresa familiar requer um equilíbrio próprio dos negócios e interesses da família, não pode ocorrer sobreposição entre os interesses de uma e de outra. (LONGENECKER; MOORE e PETTY, 1997)

A importância do planejamento do processo sucessório é crucial para a sobrevivência da empresa familiar. Uma sucessão planejada e na observação de regras de convivência entre empresa e família ajudam a perpetuar o negócio. Se o sucedido não planejar a transferência do poder, achando que sua permanência é eterna na empresa, começam a surgir as principais causas de duelos familiares. Deflagrando-se no momento em que ele, às vezes sem perceber, tem que deixar a gestão da empresa por uma questão cronológica. (LEONE, 2005)

A sucessão familiar é um processo longo que tem como alicerces o planejamento e a organização. Existem algumas regras que permitem formar idéias para o caso de uma organização específica. Mas o processo decisório é normalmente uma fonte de conflitos interpessoal, pois o processo de sucessão significa uma nova estrutura de poder, uma mudança das regras sobre as tomadas de decisões. (LEONE, 2005)

Leone (2005, p.39), afirma que “não existem modelos de processos sucessórios em empresas familiares que sejam idênticos”. No processo de sucessão a família e os dois atores envolvidos os sucedidos e os sucessores, ambos precisam estar preparados para uma transição com ambigüidades, sofrimentos e constantes desentendimentos. (LEONE, 2005)

Leone (2005) afirma que é fundamental para os sucessores saber como preservar essa cultura e os valores dos sucedidos, como preservar e reforçar para usá-los como alavanca para criar novas histórias e novos valores a partir de sua gestão.

Outro item importante a considerar é o profissionalismo. Normalmente, as empresas familiares são consideradas desorganizadas, devido às tomadas de decisões sem critérios definidos, variando de acordo como o momento econômico-financeiro ou mercadológico, ou em função de pessoas ou interesses envolvidos e até com o humor dos dirigentes. A falta de profissionalismo também pode ser o

privilégio de pessoas, clientes, fornecedores e demais parceiros em detrimento dos interesses do negócio. Porém, não só para profissionalizar a empresa, mas o profissionalismo é importantíssimo para perpetuar a empresa. (GARCIA, 2001)

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para desenvolver a proposta de planejamento estratégico para a empresa Giltec Comercial Elétrica Ltda foram realizadas três pesquisas de campo qualitativas e três pesquisas quantitativas. As pesquisas qualitativas foram feitas com os dirigentes da empresa (os dois fundadores e os três sucessores), com os funcionários e como cliente espião. Já as pesquisas quantitativas foram efetuadas com os clientes, os fornecedores e os concorrentes.

Segundo Malhotra (2001, p.155), “a **pesquisa qualitativa** proporciona melhor visão e compreensão do contexto do problema, enquanto a **pesquisa quantitativa** procura quantificar os dados e aplica forma da análise estatística”. (grifo nosso)

A modalidade de pesquisa quanto aos objetivos deste projeto de pesquisa foi exploratória, Gil (2006, p.43), diz que:

as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista, a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

Quanto aos procedimentos de investigação, a pesquisa teve caráter de pesquisa-ação, uma vez que a pesquisadora e os demais administradores da empresa Giltec Comercial Elétrica Ltda objeto desse estudo, estavam envolvidos de modo participativo nesta proposta de implantação de planejamento estratégico na empresa.

Thiollent (1985, apud GIL, 2006, p.46), define que pesquisa-ação:

[...] é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos do modo cooperativo ou participativo.

Para a elaboração deste relatório foram feitas 7 (sete) entrevistas em profundidade com os dois fundadores da empresa, os 3 (três) sucessores e os 3 (três) funcionários durante o período de maio/2007. Consideram-se essas pessoas chaves no processo de elaboração do planejamento estratégico, pois além de obterem informações importantíssimas sobre a empresa, clientes, fornecedores e mercado, a participação delas desde a sua elaboração propicia maior aceitação para as mudanças necessárias, maior interesse pelo trabalho e conseqüentemente para a sua implantação.

Foram também aplicados questionários com os 30 (trinta) concorrentes destacados na cidade de Blumenau, número este retirado do relatório de empresas cadastradas no mesmo ramo de atividade da Giltec, isto é, empresas cadastradas como comércio varejista de materiais elétricos na Prefeitura do Município de Blumenau. Porém, dos trinta concorrentes destacados apenas 7 (sete) responderam ao questionário e serviram de aporte para a pesquisadora. Após a segunda solicitação sem resposta aos demais, a pesquisadora buscou as informações necessárias de alguns concorrentes como cliente espia em 6 (seis) empresas, localizadas na cidade de Blumenau durante o período de março/2007. Coletou informações por meio de orçamentos, de ligações para as empresas e em algumas lojas efetuou compras a fim de captar informações importantes para a proposta de implantação de planejamento estratégico da empresa Giltec.

Além disso, foram aplicados questionários com a amostra de clientes e fornecedores. Definiu-se a população de 120 (cento e vinte) clientes, considerando-se os 10 (dez) clientes que mais compraram no ano de 2006 em cada mês; o que representa uma amostra populacional de 91 (noventa e um) clientes revelando uma margem de erro de 5%. Dos 91 (noventa e um) clientes da amostra foram obtidos 100% das respostas durante o período de abril até maio/2007.

Quanto aos fornecedores à população definida foram 20 (vinte) empresas, considerando-se os 20 (vinte) fornecedores com maior volume de compras no ano de 2006. Essa população foi selecionada em sua totalidade por representar 100% os critérios definidos como relevantes para essa pesquisa. Dos 20 (vinte) fornecedores foram obtidos 100% das respostas durante o período de maio/2007.

Os instrumentos de coleta de dados foram:

- dois roteiros distintos de entrevistas pessoais, individuais, com questões abertas e não-estruturadas, um para os fundadores e sucessores da empresa

e outro para os funcionários;

- três questionários distintos com perguntas fechadas e abertas, para clientes, fornecedores e concorrentes;
- documentos arquivo da empresa;
- observações pessoais.

Os dados primários coletados por meio da pesquisa exploratória foram analisados de forma qualitativa e as informações obtidas com as pesquisas foram analisadas de forma interpretativa por meio de gráficos e das entrevistas transcritas, de maneira que possibilitasse o levantamento das evidências necessárias para atingir o objetivo geral deste projeto, o de propor estratégias dentro de um planejamento estratégico para a empresa Giltec Comercial Elétrica Ltda.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

É oportuno explicar que para desenvolver uma proposta de implantação de planejamento estratégico é necessário iniciar com uma análise do ambiente, que consiste em averiguar todos os envolvidos no processo, dirigentes, funcionários, clientes, fornecedores e os concorrentes da empresa. A análise *SWOT* é uma ferramenta muito utilizada para este fim, pois analisa as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do negócio.

A partir da análise dos gráficos, das entrevistas e dos questionários, fez-se o levantamento dos pontos fortes e fracos, das oportunidades e ameaças da empresa Giltec Comercial Elétrica Ltda. segue a apresentação da análise *SWOT* e com isto foi atingido o primeiro objetivo específico proposto deste relatório de pesquisa:

AMBIENTE INTERNO	
PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
<ul style="list-style-type: none">• os fundadores têm grande conhecimento na área de atuação;• possui uma boa instalação física;• tem experiência no ramo de elétrica alcançada com os 30 anos de existência;• bom relacionamento entre os proprietários e os funcionários;• liberdade de comunicação entre os proprietários e os funcionários;• forma de pagamento em consignação muito prestigiada pelos clientes e	<ul style="list-style-type: none">• faltam funcionários para o desempenho das funções de estoque e entregas;• computadores antigos constantemente estragam;• <i>layout</i> da loja;• espaço físico reduzido;• pouca variedade de produtos de iluminação (especialmente luminárias);• falta de materiais da linha Módena – Marca Primeletrica;• qualidade dos produtos da Marca G-

<p>flexibilidade para pagamento;</p> <ul style="list-style-type: none"> • bom preço nas luminárias; • tem serviço de entrega; • <i>mix</i> de produtos em geral é bom, exceto o <i>mix</i> de luminárias; • excelente atendimento e relacionamento com os clientes e fornecedores; • vendedores internos são considerados simpáticos, carismáticos e atenciosos; • possuem site; • boa localização. 	<p>Light é considerada ruim;</p> <ul style="list-style-type: none"> • poucas opções de negociação; • falta de treinamento padronizado para novos funcionários e de reciclagem para os funcionários antigos; • falta de regulamentos internos formalizados para execução das tarefas rotineiras de compras, cobrança e vendas; • falta de liderança pelos dirigentes; • falta de divulgação da empresa e de investimento em marketing; • preços de mercadorias em geral fora do preço de mercado; • promoções são poucas e não são divulgadas suficientemente; • comodismo no que diz respeito à procura de novas oportunidades de negócio; • falta de acompanhamento do mercado e do desempenho dos principais concorrentes.
AMBIENTE EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • aumentar o <i>mix</i> de luminárias com preço mais acessível que das lojas especializadas em iluminação; • lançamento de novos produtos: lâmpadas da marca Philips, reatores eletrônicos da marca Philips, leds, fibras ópticas e lâmpadas especiais (marca não mencionada), multímetros digitais e analógicos, luminárias alto rendimento da marca G-Light, tomada para painel com proteção e fixação em trilho DIN, tubo termo contrátil transparente e ou colorido para enfeites natalinos (emendas); • propaganda cooperativa com produtos da marca Enerbras; • boa expectativa de crescimento do ramo de materiais elétricos na cidade de Blumenau e região do Vale do Itajaí; • aumentar os mecanismos de vendas. 	<ul style="list-style-type: none"> • falta de um planejamento estratégico; • falta de preparação para a sucessão familiar; • novos concorrentes entrantes.

Como segundo objetivo específico este relatório de pesquisa propunha definir a missão, a visão e os objetivos estratégicos da empresa. Através da avaliação e interpretação dos dados coletados e do diagnóstico da empresa apresentam-se as definições a seguir.

- **Definição da Visão:**

Oferecer soluções em materiais elétricos assegurando a confiança e satisfação dos clientes.

- **Definição da Missão:**

Ser uma loja referência em materiais elétricos na região do Vale do Itajaí com preços competitivos e excelência no atendimento.

- **Definição dos Objetivos Estratégicos:**

Para que a empresa melhore ainda mais o seu desempenho e continue a crescer, torna-se fundamental a formulação de objetivos estratégicos, definidos a seguir:

- a) Desenvolver um planejamento de vendas;
- b) Estabelecer estratégias de preços;
- c) Aumentar a carteira de clientes;
- d) Criar um regulamento interno formalizado para área de compras, cobranças, vendas e regras gerais;
- e) Aumentar o quadro de funcionários na área de vendas, estoque e entregas;
- f) Desenvolver um programa de treinamento para novos funcionários e um programa de reciclagem para os funcionários antigos;
- g) Investir em campanhas de marketing;
- h) Incentivar os funcionários a fazerem cursos técnicos na área elétrica;
- i) Desenvolver novos fornecedores;
- j) Acompanhar as variações de mercado;
- k) Investir em computadores;
- l) Desenvolver a liderança nos três sucessores.

- **Seleção de Estratégias:**

Para que a empresa atinja os objetivos estratégicos descritos acima, a mesma utilizará as seguintes estratégias para cada um dos itens apresentados no tópico anterior:

- a) Desenvolver um planejamento de vendas:**

- Levantar informações sobre o faturamento dos últimos dois anos;
- Estabelecer metas de vendas mensalmente;
- Aumentar os mecanismos de vendas;
- Estabelecer uma meta de crescimento anual;
- Fazer uma projeção das vendas para daqui três anos;
- Avaliar periodicamente (mensalmente) os resultados alcançados.

- b) Estabelecer estratégias de preços:**

- Estabelecer um *mark up* conforme o grupo de produtos;
- Fazer periodicamente (mensalmente) pesquisa de preço na concorrência.

c) Aumentar a carteira de clientes:

- Visitar periodicamente os clientes potenciais (eletricistas e arquitetos) que já possui em carteira, como também os futuros clientes, mantendo assim contato com os mesmos e averiguando como está a satisfação dos mesmos;
- Pesquisar em listas telefônicas e internet na região do Vale do Itajaí, arquitetos que atuem na área de decoração de interiores e eletricistas que atuem na área de elétrica residencial e comercial, para que a empresa entre em contato com as mesmas e possa demonstrar a Giltec por meio de folder, convidando-os a fazer uma visita na loja e fazer uma experiência com a Giltec e conseqüentemente formar uma parceria de trabalho.

d) Desenvolver um regulamento interno formalizado para área de compras, cobrança, vendas e regras gerais:

- Criar um único regulamento interno, dividido em quatro capítulos: regras gerais, compras, vendas e cobranças;
- Conter na abertura do regulamento o aval dos três sócios da empresa;
- Reavaliar periodicamente o regulamento interno a cada seis meses ou sempre que houver mudanças na rotina de trabalho.

e) Aumentar o quadro de funcionários da área de vendas, estoque e entregas;

- Contratar um novo funcionário para auxiliar na organização do estoque, entregas e cobranças externas;
- Contratar um novo funcionário para a função assistente de vendas e no prazo de um ano este funcionário passará a ser um vendedor interno.

f) Desenvolver um programa de treinamento para novos funcionários e um programa de reciclagem para os funcionários antigos;

- Formalizar os procedimentos para o treinamento de novos funcionários;
- Formalizar os procedimentos para o treinamento/reciclagem dos funcionários antigos;
- Encarregar um funcionário antigo em cada área para o treinamento dos novos funcionários;

- Encarregar um líder da empresa para o treinamento/reciclagem dos funcionários antigos;
- Efetuar avaliações periódicas (mensal) do desempenho dos funcionários.

g) Investir em campanhas de marketing;

- Pesquisar no mercado qual a melhor maneira de divulgar a empresa e investir na mesma;
- Buscar parcerias com os fornecedores de propaganda cooperativa;
- Verificar através de pesquisa de satisfação com os clientes, sugestões de melhorias no atendimento e nos produtos oferecidos.

h) Incentivar os funcionários a fazerem cursos na área de elétrica;

- Procurar instituições que ofereçam cursos na área de elétrica em Blumenau, buscar grade curricular, horários e custos;
- Mostrar aos funcionários a importância do conhecimento deles na área de elétrica através de uma conversa e cobrar isso deles.

i) Desenvolver novos fornecedores;

- Procurar no mercado novos fornecedores, principalmente para os materiais que a Giltec está com os preços mais elevados e para os materiais de iluminação a fim de aumentar o mix de luminárias.

j) Acompanhar as variações de mercado;

- Analisar periodicamente (trimestralmente) o ambiente interno e externo da empresa;
- Ficar atento a possíveis novos concorrentes e principalmente aos já existentes.

k) Investir em computadores;

- Pesquisar preços para aquisição de quatro novos computadores;
- Comprar os três computadores para área de vendas e um computador para área de cobranças.

l) Desenvolver a liderança nos três sucessores;

- Buscar os três sucessores fazer um treinamento de liderança;
- Dividir as funções por áreas de liderança;
- Planejar continuamente o futuro da empresa.

A partir desses objetivos estratégicos traçados desenvolveu-se o terceiro e

último objetivo deste relatório de pesquisa que a proposta de um plano de ação para a empresa Giltec Comercial Elétrica Ltda. de acordo com o seu posicionamento estratégico. Os planos de ações foram desenvolvidos nas três principais áreas da empresa vendas, compras e administrativo, sendo que as ações propostas foram formuladas a partir dos dados coletados e de forma simples para que fosse de fácil aplicação e assim tornar-se possível a sua futura implementação na empresa.

As propostas de planos de ações foram desenvolvidas baseando-se nas metodologias de elaboração e implementação do planejamento estratégico dos autores Maximiano (2000) e Oliveira (2002).

PLANO DE AÇÕES					
Empresa: Giltec Comercial Elétrica Ltda.		Área: Vendas			
Objetivo: Implementação do Planejamento Estratégico					
Líder: Vanessa Petters Bilau					
Data: 01/06/2007					
Objetivos Estratégicos	Ações Estratégicas	Responsável	Início	Fim	Orçamento
Desenvolver um planejamento de vendas	<ul style="list-style-type: none"> • Levantar informações sobre o faturamento dos últimos dois anos; • Estabelecer metas de vendas mensalmente; • Aumentar os mecanismos de vendas; • Estabelecer uma meta de crescimento anual; • Fazer uma projeção das vendas para daqui três anos; • Avaliar periodicamente (mensalmente) os resultados alcançados. 	Vanessa Jackson, Vanessa e Diogo	16/07/07 16/07/07	17/07/07 20/07/07	----- -----
Aumentar a carteira de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Visitar periodicamente (trimestralmente) os clientes potenciais (eletricistas e arquitetos) que já possui em carteira, como também os futuros clientes, mantendo assim contato com os mesmos e averiguando como está a satisfação dos mesmos; • Pesquisar em listas telefônicas e internet na região do Vale do Itajaí, arquitetos que atuem na área de decoração de interiores e eletricitistas que atuem na área de elétrica residencial e comercial, para que a empresa entre em contato com as mesmas e possa demonstrar a Giltec por meio de folder, convidando-os a fazer uma visita na loja e fazer uma experiência com a Giltec e consequentemente formar uma parceria de trabalho. 	Edeltraut Rodrigo	Trimestral 16/07/07	 03/08/07	----- -----

PLANO DE AÇÕES					
Empresa: <u>Giltec Comercial Elétrica Ltda.</u>			Área: Vendas		
Objetivo: <u>Implementação do Planejamento Estratégico</u>					
Líder: <u>Vanessa Petters Bilau</u> Data: 01/06/2007					
Objetivos Estratégicos	Ações Estratégicas	Responsável	Início	Fim	Orçamento
Aumentar o quadro de funcionários da área de vendas, estoque e entregas	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar um novo funcionário para auxiliar na organização do estoque, entregas e cobranças externas; • Contratar um novo funcionário para a função assistente de vendas e no prazo de um ano este funcionário passará a ser um vendedor interno. 	Vanessa Vanessa	30/07/07 30/07/07	31/08/07 31/08/07	R\$ 287,50 R\$ 287,50
Investir em campanhas de marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisar no mercado qual a melhor maneira de divulgar a empresa e investir na mesma; • Buscar parcerias com os fornecedores de propaganda cooperativa; • Verificar através de pesquisa de satisfação com os clientes, sugestões de melhorias no atendimento e nos produtos oferecidos. 	Diogo Diogo	30/07/07 30/07/07	31/08/07 31/08/07	----- -----
Investir em computadores	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisar preços para aquisição de quatro novos computadores; • Comprar os três computadores para área de vendas e um computador para área de cobranças. 	Diogo	25/07/07	29/07/07	R\$ 5.960,00
Incentivar os funcionários a fazerem cursos na área de elétrica	<ul style="list-style-type: none"> • Procurar instituições que ofereçam cursos na área de elétrica em Blumenau; • Mostrar aos funcionários a importância do conhecimento deles na área de elétrica através de uma conversa e cobrar isso deles. 	Vanessa Jackson, Vanessa e Diogo	16/07/07 23/07/07	20/07/07 23/07/07	----- -----

PLANO DE AÇÕES					
Empresa: Giltec Comercial Elétrica Ltda.		Área: Compras			
Objetivo: Implementação do Planejamento Estratégico					
Líder: Vanessa Petters Bilau					
Data: 01/06/2007					
Objetivos Estratégicos	Ações Estratégicas	Responsável	Início	Fim	Orçamento
Estabelecer estratégias de preços	<ul style="list-style-type: none"> Estabelecer um <i>mark up</i> conforme o grupo de produtos. Fazer periodicamente (mensalmente) pesquisa de preço na concorrência. 	Diogo Sônia	16/07/07 Mensal	20/07/07	----- -----
Desenvolver novos fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> Procurar no mercado novos fornecedores, principalmente para os materiais que a Giltec está com os preços mais elevados e para os materiais de iluminação a fim de aumentar o mix de luminárias. 	Sônia	16/07/07	10/08/07	----- -----
Acompanhar as variações de mercado	<ul style="list-style-type: none"> Analisar periodicamente (trimestralmente) o ambiente interno e externo da empresa. Ficar atento a possíveis novos concorrentes e principalmente aos já existentes. 	Jackson, Vanessa e Diogo Sônia	Trimestral -----		----- -----

PLANO DE AÇÕES					
Empresa: Giltec Comercial Elétrica Ltda.		Área: Administrativa			
Objetivo: Implementação do Planejamento Estratégico					
Líder: Vanessa Petters Bilau					
Data: 01/06/2007					
Objetivos Estratégicos	Ações Estratégicas	Responsável	Início	Fim	Orçamento
Desenvolver um regulamento interno formalizado para área de compras, cobrança, vendas e regras gerais	<ul style="list-style-type: none"> • Criar um único regulamento interno dividido em quatro capítulos: regras gerais, compras, vendas e cobranças; • Contar na abertura do regulamento o aval dos três sócios da empresa; • Reavaliar periodicamente (semestralmente) o regulamento interno ou sempre que houver mudanças na rotina de trabalho. 	Vanessa	01/08/07	17/08/07	R\$ 20,00
Desenvolver um programa de treinamento para novos funcionários e um programa de reciclagem para os funcionários antigos	<ul style="list-style-type: none"> • Formalizar os procedimentos para o treinamento de novos funcionários; • Formalizar os procedimentos para o treinamento/reciclagem dos funcionários antigos; • Encarregar um funcionário antigo em cada área para o treinamento dos novos funcionários; • Encarregar um líder da empresa para o treinamento/reciclagem dos funcionários antigos; • Efetuar avaliações periódicas (mensal) do desempenho dos funcionários. 	Vanessa	20/08/07	05/09/07	R\$ 20,00
Desenvolver a liderança nos três sucessores	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar os três sucessores fazer um treinamento de liderança; • Dividir as funções por áreas de liderança; • Planejar continuamente (mensalmente) o futuro da empresa. 	Jackson, Vanessa e Diego	04/08/07	01/09/07	R\$ 396,00

5 CONCLUSÃO

Para acompanhar este novo cenário mundial as micro e pequenas empresas tem a necessidade da formulação e implementação de um planejamento estratégico para a reestruturação das empresas.

Após este estudo, pode-se afirmar que micro, pequenas e médias empresas podem e devem criar estratégias para facilmente adaptar-se às rápidas mudanças do mercado, o que as torna competitivas e pode garantir sua sobrevivência.

No caso de empresas familiares torna-se o planejamento estratégico de grande importância para que os laços afetivos tenham limites dentro da empresa, enfatizando o profissionalismo nas pessoas, minimizando uma série de conflitos e uma preparação para a sucessão familiar de maneira mais tranqüila. A continuidade da administração por familiares competentes, isto é, preparados e profissionalizados, permite um traço de união entre o passado e o futuro, entre os valores do fundador e as vocações e visões pessoais dos dirigentes atuais.

Percebeu-se também que as possibilidades de crescimento dessas empresas estão fortemente relacionadas com o aprimoramento de suas formas de gerenciamento, de possuir sempre informações atualizadas sobre mercados, inovações tecnológicas, legislações, estratégias para longo prazo e com a capacidade de se adaptar as mudanças de ordem política, econômica e social, o chamado processo de globalização, que provoca transformações na sociedade, nos negócios e na interação entre os indivíduos e o mundo. Com isso, estabeleceu-se como objetivo geral deste trabalho propor estratégias dentro de um planejamento estratégico para a empresa Giltec Comercial Elétrica Ltda, empresa utilizada como exemplo.

Com esse estudo foram definidos a visão, a missão da empresa e os objetivos estratégicos nas três principais áreas da empresa vendas, compras e administrativo, sendo que as ações propostas foram formuladas a partir dos dados coletados e de forma simples para que fosse de fácil aplicação e assim tornar-se possível a sua futura implementação na empresa.

Entretanto, a sua implementação depende da disposição da empresa em aceitar esta proposta e implantar as estratégias. Outro ponto importante do planejamento estratégico é que ele é um instrumento dinâmico com isso torna-se indispensável o acompanhamento constante do ambiente, a partir de novas

informações as estratégias estabelecidas já devem ser reavaliadas e serem criados novos objetivos e ações estratégicas.

Após a apresentação dessa proposta de planejamento estratégico para a empresa e das conclusões deste trabalho de pesquisa, vale agora propor a empresa direções futuras nesta área, tornando-se este o primeiro passo para uma orientação estratégica básica, sendo que tais sugestões visam à resolução das principais dificuldades enfrentadas pela empresa e situações problemas.

Por fim, sugere-se também que durante a implementação deste planejamento estratégico faz-se acompanhamento constante e julga-se necessário o treinamento das pessoas da própria empresa para que ocorra a conscientização das mudanças necessárias, colaboração com o processo e que o trabalho seja contínuo e dinâmico com a participação de todos os envolvidos.

STRATEGIC PLANNING PROPOSAL FOR THE COMPANY ELECTRIC GILTEC COMERCIAL LTD

ABSTRACT

It is tacit the awareness concerning the social importance of the small companies as conductor in the Brazilian economy. As well as recognize the need of formulating and implementation a strategic planning for the restructuring of this companies. It is the case of Electric Giltec Comercial Ltd. a small family company, where both founders long for the company continuity and are willing to review this situation and be prepared for the family succession through this strategic planning proposal. So, a field research was organized in order to analyze the atmosphere, to diagnose the strongest and weakness points, the opportunities and threats of the company. The information collect was carried through three qualitative exploratory researches of primary data with company leaders and successors, with the employees and as spy customer. And three quantitative exploratory researches were also carried through with customers, suppliers and competitors of the company. From the analysis of the data and the company diagnosis the mission, the vision and the strategic objectives of the company were defined, the selection of strategies was made and action plans for the sales, purchases and administrative area were formulated in agreement with the strategic positioning of the company. At last the strategic planning proposal was elaborated for the company Electric Giltec Comercial Ltd., it was considered an important management instrument to create possibilities to adapt the company in the atmosphere it is inserted, structuring and planning the necessary actions for a better result in the future.

Key-Words: Environment Analysis Familiar Company. Strategies. Strategic Plan. Familiar Succession.

NOTA/S EXPLICATIVA/S

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa de; **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. Blumenau: FURB, 2002. Apostila.

CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FREEMAN, R. Edward; STONER, James A. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

GARCIA, Volnei Pereira. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Plano de Marketing para Micro e Pequena Empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. **Sucessão na empresa familiar**: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas, 2005.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William Petty. **Administração de pequenas empresas**: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da escola

FRÂNCIO, Sabrina; BILAU, Vanessa Petters. Proposta de planejamento estratégico para a empresa Giltec comercial elétrica Ltda. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.1, n.4, p.01-29, Sem II. 2007 Edição Temática TCC's
ISSN 1980-7031

científica à competitividade na economia globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

_____. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2002.