

ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A EMPRESA IDE MEL

Mirian Magnus Machado¹
Tiago Kuenel²

RESUMO

O planejamento estratégico busca direcionar a empresa para o futuro, analisando suas oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos, estabelecendo uma estratégia adequada para cada tipo de empresa. A empresa IDE MEL é o objeto de pesquisa deste estudo onde foi elaborado um planejamento estratégico de acordo com o mercado de mel, os concorrentes, suas características, seus objetivos e suas forças e fraquezas. Os dados foram coletados através de questionários com clientes, proprietários, representantes e concorrentes, fazendo a análise SWOT das informações e estruturando um plano de ação. Foi constatada durante o desenvolvimento deste estudo a necessidade desse planejamento estratégico na empresa, onde foram criadas a missão e a visão e diagnosticadas algumas necessidades de melhorias. Com o planejamento estratégico, a empresa se conhece melhor, planejando como quer trabalhar pelos próximos anos, quais suas metas e os meios necessários para alcançá-las, com base em dados sólidos que correspondem a um diagnóstico seguro.

Palavras-chaves: Planejamento Estratégico; Análise Estratégica; Plano de Ação

1 INTRODUÇÃO

Com a globalização, o mundo está ficando mais competitivo, o que gera uma busca constante, por parte dos gestores, por inovações nos processos da organização, melhorias nesses processos, novos recursos, novos produtos, buscar diferencial de vendas, o que gera a necessidade de se pensar no futuro da empresa, não somente no presente, fazendo um planejamento estratégico.

³O Planejamento estratégico é uma ferramenta importante para o diagnóstico e projeção futura de uma empresa, com ele pode-se analisar o ambiente externo da empresa, diagnosticando as oportunidades e as ameaças, analisar a empresa internamente, vendo os pontos fortes e fracos da mesma, saber como o mercado está se comportando, mostrar as melhorias que a empresa pode fazer, auxiliando na

¹ Professora Orientadora: Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). (mirianmagnus@terra.com.br)

² Graduado em Administração de Empresas pelo Instituto Blumenauense de Ensino Superior – IBES (tiago_kuenel@hotmail.com)

MACHADO, Mirian Magnus; KUENEL, Tiago. Elaboração de um planejamento estratégico para a empresa Ide Mel. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.38-60, Sem II 2009. Temática TCC.
ISSN 1980-7031

organização e produtividade, promovendo diferenciais perante os concorrentes e ganhar fatias de mercado.

Neste contexto apresenta-se a empresa IDE Mel, localizada na cidade de Indaial, tendo como o objetivo o cultivo, a produção, o beneficiamento e a venda de mel para a sua região, sendo uma empresa de pequeno porte e não tendo uma estruturação dos processos e estratégias de competitividade, pois a empresa é administrada através de conhecimento empírico.

Como base nisso faz-se a necessidade de elaborar um planejamento estratégico para identificar quais são os pontos fortes e fracos dentro da empresa e quais as oportunidades e ameaças que existem fora da mesma, utilizando-a como uma ferramenta de apoio à gestão da empresa, evidenciando a relevância social da pesquisa. Além disso, com este estudo pretende-se mostrar como utilizar na prática o planejamento estratégico, que é uma importante ferramenta para a gestão nos dias de hoje, pois quem planeja o futuro de sua empresa sem dados concretos, terá grandes chances de fracasso, por isso é que outras empresas no ramo poderão utilizar-se dessas informações, tendo esse estudo como exemplo, para auxiliar na sua tomada de decisão.

A pesquisa também tem relevância científica, pois o conhecimento elaborado poderá servir para futuros estudos acadêmicos.

2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Para Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 24) “Estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.”

Nesta mesma perspectiva, Certo e Peter (1993, p. 6) definem administração estratégica como “um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente.”

Oliveira (1993, p. 65), amplia esses conceitos afirmando que, o planejamento estratégico “[...] não deve ser considerado como uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade.”

MACHADO, Mirian Magnus; KUENEL, Tiago. Elaboração de um planejamento estratégico para a empresa Ide Mel. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.38-60, Sem II 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031

Fischmann e Almeida (1991, p. 25) concluem que “Administração estratégica é o processo de tornar a organização capaz (capacitação) de integrar as decisões administrativas e operacionais com as estratégias [...]”

Com base nesses conceitos, pode-se, pelas palavras de Wright, Kroll e Parnell (2000); Oliveira (2003); Costa (2006); Certo e Peter (1993) e Fischmann e Almeida (1991) identificar a importância da administração estratégica para uma organização, por ter um maior controle dos objetivos que foi definido pela mesma e com isso é necessário a compreensão do tema planejamento estratégico.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Oliveira (2003, p. 35) “[...] o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado [...]”.

Rasmussen (1990, p. 33) define planejamento estratégico da seguinte forma:

Planejamento estratégico, por definição, significa planejar o futuro perante as limitações psicológicas e físicas e os pontos fortes e fracos de uma organização, considerando as alterações do comportamento do macro ambiente referente aos segmentos econômicos, políticos, tecnológicos, sociais, ecológicos, legais, geográficos, demográficos e, principalmente, competitivos.

Rasmussen (1990, p.51) ainda afirma que “[...] planejamento estratégico é um processo contínuo, uma forma de pensar, uma cultura comportamental, um processo decisório de transição do presente para o futuro.”

Mosimann e Fisch (1999, p. 42) expõem o planejamento “[...] como sendo a determinação dos objetivos a serem atingidos e dos meios pelos quais esses objetivos devem ser alcançados.

Concluindo, Fischmann e Almeida (1991, p. 25) definem planejamento estratégico da seguinte maneira:

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria 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.

MACHADO, Mirian Magnus; KUENEL, Tiago. Elaboração de um planejamento estratégico para a empresa Ide Mel. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.38-60, Sem II 2009. Temática TCC.
ISSN 1980-7031

Com base nos autores, pode-se afirmar que o planejamento estratégico é a ferramenta que a alta administração utiliza para projetar o futuro da organização, levando em consideração os fatores internos e externos da organização, assim como ideologias, pensando e agindo estrategicamente.

A seguir serão apresentados os tipos de planejamento.

2.1.1 Tipos de planejamento estratégico

De acordo com Oliveira (2006) existem três tipos de planejamento, que são:

- **planejamento estratégico:** engloba a empresa como um todo, tendo como responsabilidades principais à formulação de objetivos, ao caminho a ser seguido no planejamento, levando em consideração o seu ambiente interno e externo,
- **planejamento tático:** é feito em alguma parte da empresa, e não ela como um todo, tendo como objetivo a utilização de recursos disponíveis e é geralmente um planejamento de curto prazo,
- **planejamento operacional:** é a formalização do planejamento estratégico através de documentos escritos.

2.2 FASES DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico engloba a empresa como um todo, tendo como responsabilidades principais para formulação de objetivos, o caminho a ser seguido no planejamento, levando em consideração o ambiente interno e externo da organização, sendo um planejamento geralmente a longo prazo (Oliveira, 2006).

Oliveira (2006, p. 47) afirma o seguinte:

Planejamento estratégico é 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.

Para elaborar um bom planejamento estratégico, Oliveira (2006) deve-se seguir uma metodologia adaptada às condições internas e ambientais da organização, tendo quatro fases básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico, são as seguintes:

- Fase I – Diagnóstico estratégico
- Fase II – Missão da empresa
- Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos
- Fase IV – controle e avaliação

2.2.1 Diagnóstico Estratégico

O diagnóstico estratégico é a primeira fase do planejamento estratégico, com o objetivo de analisar a empresa interna e externamente mostrando qual a situação da empresa no momento, diagnosticando os seus pontos fortes e fracos, e oportunidades e ameaças.

Costa (2006, p. 51) define diagnóstico estratégico de maneira diferente, como sendo “um processo formal e estruturado que procura avaliar a existência e a adequação das estratégias vigentes na organização em relação ao andamento de transformações para a construção de seu futuro”.

O diagnóstico estratégico é amplo e avalia diversos fatores. A seguir identificaremos os componentes do diagnóstico estratégico.

2.2.1.1 Análise externa

Oliveira (2006, p. 92) conceitua análise externa da seguinte forma:

A análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produtos *versus* mercados e, prospectiva, quanto a sua posição produtos *versus* mercados desejada no futuro.

Oliveira (2006) explica que o processo de análise externa corresponde a identificação das oportunidades e ameaças para a organização, que estão inseridos no ambiente externo a mesma, entende-se como:

- **oportunidades:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las. Não sendo todas as oportunidades ofertadas pelo mercado que a empresa possa utilizá-las.
- **ameaças:** são as variáveis externas não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

Contudo Costa (2006) afirma que é o ambiente externo que orienta as tomadas de decisões para o planejamento estratégico, tendo em vista que é fora da organização que estão os pontos mais relevantes para o sucesso.

Costa (2006) complementa que na análise externa existem os catalisadores e ofensores como sendo a parte presente e oportunidades e ameaças como sendo algo futuro para a organização.

Já para Wright, Kroll e Parnell (2000) definem o ambiente externo em duas formas, uma, como macro ambiente, envolvendo questões que vão muito além dos domínios da organização, e outra, como setorial, onde a empresa compete diretamente.

Em uma análise mais simplificada, as oportunidades são as ações que a empresa pode fazer para tomar a frente do mercado, pois a administração identifica, através de uma análise do mercado, onde estão situadas essas oportunidades, que pode ser um novo investimento, uma nova tendência de mercado, ou seja, é algo que o próprio mercado nos mostra que é favorável fazer.

Podemos dizer que as ameaças, são os fatores externos que não se pode prever, como variação de inflação, catástrofes ambientais, mudança de leis peculiares ao negócio.

Quanto a concorrência, Oliveira (2006, p. 115) afirma que “na análise dos concorrentes, é válido que a empresa *elabore* um plano estratégico de cada um de seus principais concorrentes, da forma mais detalhada possível”. Quanto mais conhecimento se tiver do concorrente, melhor será para elaborar as estratégias

MACHADO, Mirian Magnus; KUENEL, Tiago. Elaboração de um planejamento estratégico para a empresa Ide Mel. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.38-60, Sem II 2009. Temática TCC.
ISSN 1980-7031

competitivas em longo prazo, podendo até elaborar um raciocínio inicial dos futuros passos dos concorrentes.

2.2.1.2 Análise interna

Oliveira (2006, p. 102) afirma que:

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante de sua atual posição *versus* mercados.

Para Costa (2006) há os pontos fortes, pontos fracos e pontos a melhorar dentro da organização. Definindo pontos fortes, fracos e a melhorar da seguinte forma:

- **Pontos fortes** são aquelas características positivas *de destaque*, na instituição, que favorecem no cumprimento do seu propósito;
- **Pontos fracos** são características negativas, na instituição, que a prejudicam no cumprimento do seu propósito;
- **Pontos a melhorar** são características positivas na instituição, mas não em nível ou grau suficiente para contribuir efetivamente para o cumprimento do seu propósito.

Costa (2006), abrange a idéia dos grandes fatores a serem investigados dentro da organização, como sendo os “10-M’s do auto-diagnóstico”, que são os seguintes:

- Management – que é a gestão da empresa;
- Mão-de-obra – que são os colaboradores da empresa;
- Máquinas – é a parte física da empresa, ativos;
- Marketing – são as vendas, portfólio de produtos e serviços;
- Materiais – são os fornecedores, matéria prima e os suprimentos;
- Meio ambiente – a questão da preservação ambiental;
- Meio físico – a parte de instalações da organização;
- Mensagens – corresponde à comunicação da empresa, interna e externamente;

MACHADO, Mirian Magnus; KUENEL, Tiago. Elaboração de um planejamento estratégico para a empresa Ide Mel. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.38-60, Sem II 2009. Temática TCC.
ISSN 1980-7031

- Métodos – a organização e os processos; e
- Money – a parte financeira da empresa.

Os pontos fracos, fortes e a melhorar devem ser alocados dentro desses M's, para fazer uma análise mais ampla e com esses dados montar um gráfico, conhecido como “gráfico-radar”.

O gráfico radar é:

uma forma clara e pictórica de representar o resultado da análise de cada uma das dez áreas mencionadas. Trata-se de um gráfico construído de forma circular, espalhando-se de forma radial, as dez áreas mencionadas. (COSTA, 2006, p. 116)

Conclui-se que a análise interna busca ver como a empresa encontra-se em sua parte de estrutura, equipe de pessoal, manter os pontos positivos, trabalhar os negativos para que, no mínimo, não piorem, e os pontos neutros e a melhorar ter uma atenção para que eles não se transformem em pontos negativos. Uma organização bem estruturada da sua parte interna tem grandes chances de tomar frente ao mercado e se destacar dentre as outras.

2.2.1.3 Missão

Para Oliveira (2006, p. 126) “A **missão** é a razão de ser da empresa. Neste ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, porque ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá se concentrar no futuro.”.

Já para Costa (2006, p. 36) “Além de uma auto-imagem simples e objetiva é necessário também haver um sentido claro sobre qual a razão da existência da organização, num conceito conhecido como **missão**”.

A missão da empresa é estabelecida, geralmente, por longos períodos, e a mudança da mesma afeta a organização como um todo, podendo provocar conseqüências negativas ou positivas por haver um comprometimento de valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos.

Pode-se concluir que a elaboração da missão da empresa vai de encontro aos seus objetivos, verificando os aspectos internos e externos, com vista para um

MACHADO, Mirian Magnus; KUENEL, Tiago. Elaboração de um planejamento estratégico para a empresa Ide Mel. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.38-60, Sem II 2009. Temática TCC.
ISSN 1980-7031

direcionamento estratégico, com os propósitos previamente fixados, mostrando a direção a ser seguida para alcançar os mesmos.

2.2.1.4 Visão

Oliveira (2006, p.88) conceitua visão da seguinte maneira:

visão é conceituada como os limites que os proprietários e os principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser.

Para Costa (2006, p. 35) “[..] visão é um conceito operacional muito preciso que procura descrever a auto-imagem da organização: como ela se vê, ou melhor, como ela gostaria de se ver no futuro”.

Costa (2006, p. 35) ainda firma que visão “[...] é um modelo mental, claro, de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível”.

Segundo os autores mencionados, Oliveira (2006) e Costa (2006), a visão e a missão da empresa estão intimamente ligadas, pois uma dá embasamento para a outra. Sendo a visão o “sonho” da organização e a missão a parte que faz esse sonho acontecer.

2.2.1.5 Princípios e Valores

Para Costa (2006, p. 38) aponta o seguinte sobre princípios:

Os **princípios** são aqueles pontos e tópicos que a organização não está disposta a mudar, aconteça o que acontecer. Em alguns casos, podem vir expressos como uma carta de princípios, credo ou profissão de fé, declarando quais são as crenças básicas da organização. Outras organizações criam um código de ética, declarando aquilo que é considerado aceitável e aquilo que não é admissível naquela casa.

MACHADO, Mirian Magnus; KUENEL, Tiago. Elaboração de um planejamento estratégico para a empresa Ide Mel. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.38-60, Sem II 2009. Temática TCC.
ISSN 1980-7031

Já Oliveira (2006) expõe que para os resultados serem alcançados é preciso respeitar alguns princípios, que podem ser separados em princípios gerais e específicos.

Complementando, Mosimann e Fisch (1999, p. 48) afirmam que “Os princípios são as regras de condução ao objetivo.”

Costa (2006, p. 38), expõe ainda o seguinte sobre os princípios:

[...] *não há meio termo*: ou são respeitados ou estão sendo violados. Como honestidade, lisura nos negócios, fidelidade a compromissos assumidos. Eles devem ser respeitados, mesmo que, ao fazer isso, a organização tenha de incorrer em perdas.

Segundo Oliveira (2006, p.89) “**valores** representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões”.

Já para Costa (2006, p. 38) a definição de valores é a seguinte:

[...] os **valores** são características, virtudes, qualidades da organização que podem ser avaliadas como se estivessem em uma escala, com gradação entre avaliações extremas. São atributos realmente importantes para a organização, virtudes que devem ser preservadas, meritizadas e incentivadas.

Para finalizar, Costa (2006, p. 38-39) afirma a interligação entre princípios e valores afirmando que “É como se os princípios fossem os alicerces de um edifício, enquanto os valores seriam as paredes externas e internas do prédio; ambos são importantes, mas em natureza e graus diferentes”.

2.2.1.6 Objetivos Estratégicos

Para Oliveira (2006, p.159) “**Objetivo** é o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende alcançar através de esforço extra.”

Já para Certo e Peter (1993, p. 81) objetivo “é uma meta para qual a organização direciona seus esforços. [...] o termo objetivo é usado para se referir a metas que a organização está tentando atingir.”

MACHADO, Mirian Magnus; KUENEL, Tiago. Elaboração de um planejamento estratégico para a empresa Ide Mel. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.38-60, Sem II 2009. Temática TCC.
ISSN 1980-7031

Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 122) ainda complementam que “Os objetivos gerais representam finalidades genéricas na direção das quais os esforços da empresa são orientados”, e com esses objetivos estabelecidos, são formulados os objetivos específicos.

2.2.2 Análise SWOT

O termo SWOT vem do inglês, e quer dizer: *strenghts*, *weaknesses*, *oportunities* e *threats*, que significa forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. (Fernandes e Berton, 2005).

Fernandes e Berton (2005, p. 139) afirmam que a análise SWOT “confronta as ameaças e oportunidades do ambiente com as forças e fraquezas da organização e, a partir dessa comparação, gera insumos para as estratégias da empresa”.

Fernandes e Berton definem os seguintes processos a serem seguidos para uma boa ação estratégica:

- Identificar os elementos da análise de mercado;
- Juntar esses elementos com o diagnóstico estratégico;
- Fazer a análise SWOT, e
- Elaborar um plano de ação.

A análise SWOT é uma ferramenta que procura analisar o ambiente elencando todos os fatores investigados na análise de ambiente, que são os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, em forma de tabela, para que possa ser elaborado um plano de ação trabalhando estes aspectos, aproveitando as oportunidades, desviando e se adaptando das ameaças, conservando os pontos fortes e tentar resolver ou melhorar os pontos fracos.

2.3 PROJETOS E PLANOS DE AÇÃO

Os projetos e os planos de ação são a última ferramenta para a elaboração de um planejamento estratégico, que corresponde à identificação e estruturação do

MACHADO, Mirian Magnus; KUENEL, Tiago. Elaboração de um planejamento estratégico para a empresa Ide Mel. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.38-60, Sem II 2009. Temática TCC.
ISSN 1980-7031

planejamento, sendo aqui administrados os projetos necessários para o desenvolvimento do mesmo (Oliveira, 2006).

Oliveira (2006, p. 246) define projeto da seguinte forma:

Projeto pode ser considerado um trabalho com datas de início e término previamente estabelecidas, coordenador responsável, resultado final predeterminado e no qual são alocados os recursos necessários a seu desenvolvimento.

O executivo da empresa espera alcançar seus resultados através do estabelecimento dos projetos, com a identificação e operacionalização do plano de ação com foco no planejamento estratégico. (OLIVEIRA, 2006)

Um projeto pode ser classificado em duas fases, sendo a primeira, a fase de caracterização, onde são analisados os aspectos básicos, e a fase de execução, são postos em funcionamento para as características alocadas.

Plano de ação é a ferramenta que coloca em prática o planejamento estratégico, estabelecendo diretrizes, prazos, ou seja, é um cronograma a ser cumprido, onde estão estabelecidos todos os dados pertinentes ao planejamento, os problemas e as soluções para resolvê-los.

Os projetos e planos de ação possibilitam a interligação das ações quantitativas, que são a parte financeira, os produtos, e a parte qualitativa, que é o capital humano. Essa interligação é de grande importância, pois o equilíbrio entre elas possibilita um melhor entendimento das necessidades, e um maior comprometimento com os objetivos organizacionais. (OLIVEIRA, 2006)

Para a elaboração dos planos de ação, primeiro deve-se explorar os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, diagnosticados com a pesquisa, e fazer uma análise de SWOT para poder se fazer o plano de ação.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 MODALIDADE DA PESQUISA

A pesquisa, em relação ao objetivo, classifica-se com um estudo descritivo.

MACHADO, Mirian Magnus; KUENEL, Tiago. Elaboração de um planejamento estratégico para a empresa Ide Mel. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.38-60, Sem II 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031

Em relação ao procedimento a pesquisa se classifica como um estudo de campo. Para Marconi (1990 apud ANDRADE, 2001, p. 127)

Pesquisa de campo é aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos a cerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese que se queira comprovar ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

Com base nessas considerações, pode-se elaborar um planejamento estratégico para a empresa IDE Mel.

3.2 CAMPO DE OBSERVAÇÃO

A pesquisa foi realizada na empresa IDE Mel. Está localizada na cidade de Indaial, tendo como o objetivo o cultivo, a produção e a venda de mel para a sua região, sendo uma empresa de pequeno porte e não tendo uma estruturação dos processos e estratégias de competitividade, pois a empresa é administrada através de conhecimento empírico. Neste universo participaram da pesquisa 3 proprietárias, 10 apicultores, 1 representante e 4 concorrentes, caráter censitário.

3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Os dados foram coletados com dois instrumentos: questionários, apêndice A, B, D e E com questões fechadas para os apicultores representantes e uma entrevista estruturada com os proprietários, apêndice C. Estes instrumentos de coleta foram aplicados da data 05/10/2009 à 05/11/2009.

3.4 CRITÉRIOS PARA A ANÁLISE DOS DADOS

Os dados coletados estão apresentados com tabelas, gráficos e descrição. A partir disso, as informações foram interpretadas com base na fundamentação teórica a fim de elaborar o planejamento estratégico para a empresa investigada.

3.5 DESCRIÇÃO DAS ETAPAS DE PESQUISA

- a) Discussão do tema com orientador;
- b) Seleção de bibliografias pertinentes ao tema;
- c) Formalização do projeto;
- d) elaboração do questionário e da entrevista, visando coletar os dados;
- e) definição da amostra de pesquisa;
- f) aplicação do questionário de acordo com a amostragem estabelecida e aplicação da entrevista;
- g) apresentação dos dados elencados em forma de gráficos e tabelas;
- h) interpretação das informações, com base na revisão teórica, e elaboração do planejamento estratégico e do plano de ação; e
- i) redação do relatório final.

4 RESULTADO E DISCUSSÃO

Como objetivo geral desse trabalho foi elaborada uma proposta de planejamento estratégico para a empresa IDE MEL, onde foram consideradas todas as informações importantes destacadas neste estudo, como as oportunidades e ameaças que o mercado oferece e os pontos fortes e fracos da empresa.

Para elaboração dessa proposta de planejamento estratégico foi utilizada a metodologia baseada nos conceitos de Oliveira (2006):

- Análise Swot;
- Missão e visão da empresa;
- Princípios e valores;
- Definição dos Objetivos estratégicos; e
- Desenvolvimento do Plano de Ação

4.1 ANÁLISE SWOT DA EMPRESA IDE MEL

Com base nas análises dos questionários aplicados, as análises dos concorrentes através de dados secundários, e da caracterização do mercado de

MACHADO, Mirian Magnus; KUENEL, Tiago. Elaboração de um planejamento estratégico para a empresa Ide Mel. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.38-60, Sem II 2009. Temática TCC.
ISSN 1980-7031

mel, foi elaborado o quadro de análise SWOT da empresa IDE MEL, respondendo o segundo objetivo específico deste estudo.

No quadro da análise SWOT estão dispostos os seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, de acordo com os fatores externos e internos pesquisados, respondendo ao terceiro objetivo específico deste estudo que é a elaboração da análise SWOT da empresa.

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
Ser única na região	Falta de um sistema informatizado para gestão e controle
mão-de-obra qualificada	Falta de Planejamento Estratégico
Qualidade garantida dos processos	Poucos fornecedores
Preços competitivos	Nenhuma divulgação da empresa
Trabalho em equipe	Pouca disponibilidade financeira
Domínio dos processos necessários	Atraso na entrega de alguns pedidos
Preservação do meio ambiente	Espaço físico pequeno
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Ampliação do empresa	Concorrência desleal
Aquisição de maquinas se desvinculando da cooperativa dos apicultores	Clima, com muitas chuvas a produção das abelheiras cai bastante
Busca por novos fornecedores	Mudança de legislações
Busca por novos clientes	Novos concorrentes
Programa junto ao governo para acabar com apicultores clandestinos	Negócio focado em um único produto
Criação de um site para divulgação da empresa	
Trazer os apicultores clandestinos para a empresa	

Quadro 1 – Análise SWOT

Fonte: Pesquisa Realizada

Missão: “Superar as expectativas dos clientes oferecendo sempre um serviço de qualidade, agregando valor ao produto, gerando competitividade.”

Visão: “Ser reconhecida na região de Santa Catarina como a melhor empresa de industrialização de mel, promovendo crescimento sustentável, praticando responsabilidade social e ambiental.”

Princípios e valores

- Comprometimento com os clientes;
- Comprometimento com os fornecedores;
- Preservação do meio ambiente;
- Comunicação entre a equipe;
- Flexibilidade de negociação;
- Gestão compartilhada;
- Estar dentro dos padrões legais; e
- Compromisso com a qualidade dos produtos.

Definição dos Objetivos estratégicos

- Apresentar o Planejamento Estratégico para a empresa;
- Controlar a empresa através de programa informatizado;
- Desenvolver novos fornecedores;
- Desenvolver estratégias de marketing;;
- Elaborar projeto para diminuir a concorrência informal;
- Desvincular a empresa da cooperativa de mel;
- Buscar novos clientes apicultores;
- Ampliar o espaço físico da empresa;
- Investir em processos operacional.

4.2 PLANO DE AÇÃO

PLANO DE AÇÃO						
Empresa: IDE MEL						
Líder: Leucardia Nívea Gebhardt					Data: 30/11/2009	
Objetivos Estratégicos	Ações Estratégicas	Responsável	Início	Fim	Custo	Ferramenta de Controle e Avaliação
Apresentar o planejamento estratégico para a empresa	• Reunião com as proprietárias para explicar o plano do ação e planejamento estratégico	Tiago	05/01/2010	05/01/2010	Sem custo	Acompanhamento desse estudo acadêmico
Controlar a empresa através de programa informatizado	• Criar planilhas no Excel para controle de estoque	Osnildo	05/01/2010	05/01/2010	Sem custo	Acompanhar o andamento da empresa através da ferramenta do

	<ul style="list-style-type: none"> • Criar planilha em Excel para controle de vendas e fluxo de caixa 	Osnildo	05/01/2010	05/01/2010	Sem custo	Excel
	<ul style="list-style-type: none"> • Uso do Software Hábil para controle interno de pedidos 	Osnildo	05/01/2010	10/01/2010	Sem custo	
Desenvolver novos fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa na internet e catálogos especializados 	Leucardia	15/01/2010	15/02/2010	R\$ 25,00	Controle interno de movimento de materiais
	<ul style="list-style-type: none"> • Contato e formação de parceria com novos fornecedores 	Leucardia	15/01/2010	15/02/2010	R\$ 50,00	
Investir em processos operacionais	<ul style="list-style-type: none"> • Confecção de uma placa de identificação na frente da empresa 	Elaine	01/02/2010	10/02/2010	R\$ 150,00	Controle interno de satisfação dos funcionários
	<ul style="list-style-type: none"> • Sinalizar com placas dentro da organização os setores 	Elaine	01/02/2010	05/02/2010	R\$ 25,00	
	Elaboração de um quadro de funções	Elaine	01/02/2010	05/02/2010	R\$ 15,00	
	<ul style="list-style-type: none"> • Sinalizar a empresa interna e externamente 	Elaine	01/02/2010	05/02/2010	R\$ 50,00	
	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de Macacões de apicultor. 	Elaine	20/01/2010	21/02/2010	R\$ 350,00	
	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de jalecos e toucas descartáveis. 	Elaine	20/01/2010	25/02/2010	R\$ 100,00	
	<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção periódica de máquinas 	Elaine	20/01/2010	Contínuo	Sem custo	
Elaborar projeto para diminuir a concorrência informal	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalhar junto os órgãos responsáveis de fiscalização denunciando a prática 	Leucardia	05/02/2010	05/04/2010	Sem custo	Pesquisa com revendas para analisar se houve diminuição da oferta de produtos clandestinos em suas lojas
	<ul style="list-style-type: none"> • Promover programa junto à prefeitura para conscientização de comprar produtos com embalagem e rótulos autênticos e lacrados 	Leucardia	05/02/2010	05/04/2010	R\$ 75,00	

MACHADO, Mirian Magnus; KUENEL, Tiago. Elaboração de um planejamento estratégico para a empresa Ide Mel. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.38-60, Sem II 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031

Desenvolver estratégias de marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração de um site para a empresa 	Osnildo	01/02/2010	05/02/2010	Sem custo	Controle interno sobre uma procura maior da empresa
	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgação da empresa nos principais pontos das cidades vizinhas através de faixas 	Leucardia	01/06/2010	15/06/2010	R\$ 200,00	
	<ul style="list-style-type: none"> • Participação de feiras e encontros de apicultura 	Leucardia	01/06/2010	10/09/2010	R\$ 100,00	
	<ul style="list-style-type: none"> • Parceria com a prefeitura promovendo palestras sobre os benefícios de consumir mel 	Leucardia	01/06/2010	10/09/2010	Sem custo	
Desvincular a empresa da cooperativa de mel	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir as duas máquinas que são da cooperativa 	Osnildo	01/07/2010	20/07/2010	R\$ 10.000,00	Controle de investimentos
	<ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer contrato com os apicultores da cooperativa 	Osnildo	01/07/2010	01/08/2010	Sem custo	
Buscar novos clientes apicultores	<ul style="list-style-type: none"> • Promover visitas aos apicultores da região expondo a empresa 	Denilson e Osnildo	05/07/2010	05/10/2010	R\$ 150,00	Controle interno de novos apicultores utilizando os serviços da empresa
	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa junto às prefeituras das cidades vizinhas 	Denilson e Osnildo	05/07/2010	05/10/2010	R\$ 150,00	
Ampliar o espaço físico da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliação do estoque de produtos acabados 	Osnildo	05/11/2010	25/11/2010	R\$ 1.500,00	Controle interno do aumento da produtividade
	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliação do setor de produção 	Osnildo	05/12/2010	20/12/2010	R\$ 1.500,00	

Quadro 2 – Plano de Ação

Fonte: Pesquisa Realizada

Todos os recursos financeiros para a realização das ações e objetivos estratégicos do plano de ação serão disponibilizados pela própria empresa, através do lucro líquido mensal armazenado.

MACHADO, Mirian Magnus; KUENEL, Tiago. Elaboração de um planejamento estratégico para a empresa Ide Mel. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.38-60, Sem II 2009. Temática TCC. ISSN 1980-7031

Foi constatado que a empresa IDE MEL não utiliza de programas informatizados para gerência dos processos. Foi sugerida a construção de planilhas em Excel para controles básicos, de estoque e fluxo de caixa, pois além de não ter custo, é de fácil manuseio pelos proprietários pelo fato de eles conhecerem o programa. A utilização do software Hábil seria de grande ajuda, pois além de ser gratuito é um software completo e de fácil aprendizagem, cinco dias utilizando-o já se sabe manuseá-lo com eficiência.

Foi proposto o desenvolvimento de novos fornecedores de insumos, pois os existentes, às vezes, atrasam a entrega dos pedidos. Os gastos de R\$25,00 e R\$50,00 são proveniente de gastos com ligações, orçados conforme tarifas da empresa de telefonia OI.

Um fator de grande importância analisado é a sinalização da empresa, sendo precária tanto internamente quanto externamente. Foi proposto a confecção de uma placa para ser alocada na entrada da empresa para identificação visual e plaquetas e identificação interna da empresa, dos setores. Foi proposto também a confecção de um quadro com as atividades que cada colaborador precisa desempenhar semanalmente, promovendo melhor comunicação e definição de responsabilidades. Os valores foram orçados com um profissional autônomo na cidade de Indaial que confecciona vários tipos de placas sinalizadoras.

A compra de macacões melhores de apicultor para trabalhar com as colméias de mel, serão adquiridos semi-novos em ótimo estado de utilização da Associação dos Apicultores, num valor de R\$ 175,00 sendo comprados dois macacões totalizando R\$ 350,00.

A aquisição de materiais descartáveis como jalecos e toucas para higiene e segurança no trabalho de manuseio com o mel foram orçados na empresa UNI-T, localizada em Blumenau, com um pacote de 250 toucas e 50 jalecos num total de R\$ 100,00.

A manutenção periódica das máquinas será feita sempre que os proprietários analisarem que há necessidade, sendo feita por eles mesmo sem custo de mão-de-obra, tendo custos apenas de alguma peça para reposição quando necessário. Os proprietários aprendem a lidar com as máquinas nos encontros de apicultores que tem anualmente no estado de Santa Catarina.

A concorrência informal estabelecida na cidade de Indaial e nas proximidades está atrapalhando o bom funcionamento da empresa, e como não se sabe ao certo

MACHADO, Mirian Magnus; KUENEL, Tiago. Elaboração de um planejamento estratégico para a empresa Ide Mel. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.38-60, Sem II 2009. Temática TCC.
ISSN 1980-7031

quem são esses concorrentes, o interessante é denunciar os estabelecimentos que venderem mel sem rótulos de produto para a vigilância sanitária, não tendo custos. Uma forma eficaz é promover junto a prefeitura um programa de conscientização da população de não comprar produtos alimentícios sem rótulos por causa dos riscos à saúde, com custo de R\$ 75,00 orçados para a fabricação de banners e panfletos com a Gráfica Indaial.

A empresa tem como meta se desvincular da cooperativa de mel de Indaial, e começar a industrializar mel para mais apicultores aumentando a produção. Para isso a empresa precisa se divulgar no mercado, através de faixas em cidades vizinhas, com a construção de um site e participando em feiras de apicultura para expor seus serviços. Tendo um custo de R\$ 200,00 de material de divulgação orçados na Gráfica Indaial e utilização de carro de som com um profissional autônomo na cidade de Indaial.

Para se desvincular da cooperativa, a empresa precisa comprar as duas máquinas que estão em posse da cooperativa, no valor de R\$ 10.000,00, orçados pelos apicultores da cooperativa, e começar a estabelecer contratos com os apicultores. Na mesma época que a empresa começa a se divulgar ela compra as máquinas para poder começar logo a atender outros apicultores.

Depois de adquiridos os maquinários, e ter clientes fixos para industrialização de mel, a empresa precisa expandir sua área de produção e de armazenagem, que foi proposto no plano de ação deste estudo também, no valor de R\$ 3.000,00 a reforma dos dois setores, o de estoque e o de produção. Os valores foram orçados com um profissional autônomo na cidade de Indaial e no materiais de Construção Tomio também na cidade de Indaial.

5 CONCLUSÃO

O planejamento estratégico é fundamental para uma empresa. A empresa que queira ter um futuro mais seguro, sabendo aproveitar as oportunidades de mercado e desviando ou se adaptando às ameaças precisa se planejar. O planejamento precisa ser embasado em pesquisas com dados concretos para poder ter um resultado seguro.

MACHADO, Mirian Magnus; KUENEL, Tiago. Elaboração de um planejamento estratégico para a empresa Ide Mel. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.38-60, Sem II 2009. Temática TCC.
ISSN 1980-7031

Com as pesquisas e as análises dos fatores relevantes a empresa IDE MEL foi possível a elaboração de um planejamento estratégico respondendo a questão problema desde estudo e os objetivos específicos, que foram alcançados, bem como o objetivo geral.

Como primeiro objetivo específico foi elaborada a missão e a visão da empresa em conjunto com os proprietários, unindo os conhecimentos científicos e os desejos intrínsecos dos colaboradores.

O segundo objetivo específico foi elaborar a análise SWOT da empresa, tendo como base de dados questionários com clientes, representante, proprietários e concorrentes, além de um estudo de mercado.

O terceiro objetivo específico foi a formulação de um plano de ação com base nas informações elencadas na análise SWOT e a ideologia da missão e da visão da empresa onde foram propostos melhorias de processos, marketing, gestão, informatização e de trabalho, ao longo de aproximadamente um ano.

Com este planejamento a empresa tem suas estratégias bem definidas, com visão no futuro, sabendo quais seus pontos forte e fracos, e trabalhando seus pontos fracos para melhorá-los.

Foi confirmado que a empresa precisa passar por alguns processos de mudança para continuar ativa no mercado como rever seus fornecedores, estabelecendo parcerias com mais de um fornecedor para poder ter margens de segurança. Foi constatado, também, que é viável a desvinculação da empresa da cooperativa de mel de Indaial, pois com isso ela terá mais clientes e uma margem de lucro maior, porém esse processo precisa ser seguido com calma.

A elaboração de planilhas de controle vai organizar os processos da empresa, podendo ter, os proprietários, informações com mais rapidez e confiança, tendo muito mais controle.

Como os objetivos foram alcançados é aconselhável que a empresa adote o planejamento estratégico, e continue trabalhando com ele a longo tempo, se readaptando quando necessário, analisando o mercado e a si própria para que se possa ter um desenvolvimento e melhoria contínua.

ELABORATION OF A STRATEGICAL PLANNING FOR THE COMPANY IDE MEL

ABSTRACT

The strategic planning directs the company to the future, analyzing its strong and weak point's chances and threats, establishing a strategy, adjusted for each type of company. The company IDE MEL is the object of this study where a strategic plan was elaborated in accordance to the honey market, the competitors, characteristics, objectives, and its forces and weaknesses. The data had been collected through questionnaires submitted to customers, owners, representative and competitors. A SWOT analysis of the gathered information was made, and structuralized a plan of action. The necessity of this strategic plan for the company was evidenced during the development, since the beginning of the study, where the mission and vision were created, and some improvements needs, diagnosed. With the strategically planning, the company if knows, planning as she wants to work for the next years, which its goals and the ways necessary to reach them, on the basis of given solid better that correspond to a diagnostic insurance.

Keywords: Strategic Planning, Strategic Analysis; Plan of Action

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

COSTA, Benny kramer; ALMEIDA, Martinho I. Ribeiro de. **Estratégia: perspectivas e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2002.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2006.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho I. Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. Ed. São Paulo: atlas, 1991.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MACHADO, Mirian Magnus. KUENEL, Tiago. Elaboração de um planejamento estratégico para a empresa Ide Mel. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.3, n.4, p.38-60, Sem II 2009. Temática TCC.
ISSN 1980-7031

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2001.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria**: seu papel na administração de empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologias, praticas. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologias, praticas. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PORTER, Michael E.. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. 14. Ed, Rio de Janeiro: Elseiver, 1999.

RASMUSSEN, U. W. **Manual da Metodologia do Planejamento Estratégico**: uma ferramenta científica de transição empresarial do presente para o futuro adotada para o âmbito operacional brasileiro. São Paulo: Aduaneiras, 1990.

THOMAS, Charles E. ST. **a pratica do planejamento empresarial**. Recife: McGraw-Hill do Brasil, 1974.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELI, John. **Administração Estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.