

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA
A EMPRESA ATLANTA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS**

Aluna: Weslaine Cristine Pereira da Silva
Orientador: Prof. Me. Durval Barbosa Araújo

Aparecida de Goiânia, 2014

FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA
A EMPRESA ATLANTA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para a conclusão término do Curso de Administração, sob orientação do Prof.Me. Durval Barbosa de Araújo

Aparecida de Goiânia, 2014.

**FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

WESLAINE CRISTINE PEREIRA DA SILVA

**ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA
A EMPRESA ATLANTA DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS**

Artigo apresentado em cumprimento às exigências
para término do Curso de Administração sob
orientação do Prof. Me. Durval Barbosa Araújo

Avaliado em ___/___/___

Nota Final: () _____

Orientador: Prof. Me. Durval Barbosa Araújo

Professor Examinador

Aparecida de Goiânia, 2014.

RESUMO

O presente artigo foi desenvolvido sobre planejamento estratégico. Para tanto, a aplicação da teoria foi realizada na empresa Atlanta distribuidora de bebidas LTDA, na qual o planejamento estratégico foi elaborado para o período de 2015 a 2020. O estudo indica que o planejamento estratégico é muito importante para tomadas de decisões nas organizações, além de auxiliar a empresa a encontrar os melhores caminhos a serem seguidos para alcançar os seus objetivos a longo prazo. Todas as fases para elaboração do planejamento estratégico foram abordadas, sendo que no diagnóstico da estratégia obteve-se a base para definição do tipo de estratégia a ser utilizada pela empresa, culminando com o plano de ação com as estratégias a serem implantadas.

Palavras-chave: planejamento estratégico; distribuidora; bebidas.

ABSTRACT

This article was developed on strategic planning. For this, the application of the theory was made in the beverage Atlanta distributor company LTD, in which the strategic plan has been prepared for the period 2015 to 2020. The study indicates that strategic planning is very important for decision making in organizations, as well to help the company find the best paths to follow to achieve their long term goals. All phases of strategic planning for development were addressed, and the diagnosis of the strategy obtained the basis for defining the type of strategy being used by the company, culminating with the action plan with strategies to be implemented.

Key-words: strategic planning; distributor; drinks.

INTRODUÇÃO

Este artigo foi desenvolvido de acordo com as informações obtidas na Atlanta Distribuidora de Bebidas, situada Avenida Central nº 1343 Quadra11, Lote 04, Sala 05, Jardim Nova Esperança – Goiânia – Goiás. As referidas informações estão relacionadas com a elaboração de um planejamento estratégico para que a distribuidora possa atingir direcionamento em busca de melhores resultados a longo prazo. Vale ressaltar que a Atlanta Distribuidora de Bebidas nunca elaborou um planejamento de longo prazo, fato que motivou a acadêmica a escolher o tema, visto que, dessa maneira, poderia contribuir de forma relevante com a melhoria dos resultados da empresa.

Além disso, o tema se justifica porque o planejamento pode evitar esforços exagerados na gestão da empresa em busca de resultados, pois, quando implantado, a organização poderá conseguir os seus resultados conforme os objetivos planejados. Tendo esse aspecto em vista, fica claro que o referido assunto é de relevância para qualquer empresa atingir seus objetivos a longo prazo.

Essa pesquisa ainda pode oferecer subsídios tanto para a comunidade empresarial consultar a definição de parâmetros de planejamento, bem como para outros artigos a serem desenvolvidos por acadêmicos na FANAP. Para a acadêmica, há pertinência nesse tema porque é possível considerar que a um administrador compete ter uma macrovisão sobre o negócio, considerando aspectos em longo prazo.

Dessa forma, pretendeu-se, com o artigo, atingir o objetivo geral de elaborar o planejamento estratégico para a Atlanta Distribuidora de Bebidas, no período de 2015 a 2020. Como objetivos específicos, pretendeu-se definir a identidade da empresa, realizar diagnóstico estratégico, definir o tipo de estratégia a ser implementada e propor plano de ação para execução das estratégias.

REVISÃO DA LITERATURA

O Planejamento Estratégico

A origem do termo "estratégico" relaciona-se com o meio militar, no qual significava, de maneira geral, a arte de vencer uma guerra. Tornou-se célebre a partir do tratado militar de Sun Tzu "A arte de Guerra", idealizada no século IV a. C., no qual preconizava o emprego de ações estratégicas utilizadas na época. A importância desta obra pode ser constatada nos dias de hoje, tanto nas forças armadas, como na sua adaptação para o meio empresarial. Muito se tem discutido atualmente sobre a necessidade das empresas adotarem um planejamento estratégico, visto que ele é uma das ferramentas mais usadas pelas organizações.

Para efeitos desse artigo, usa-se a definição de Almeida (2003, p. 13), na qual afirma-se que o planejamento estratégico é

uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir. Depois de ordenar as ideias, são ordenadas as ações, que é a implementação do plano estratégico, para que sem desperdício de esforços caminhe na direção pretendida.

Para confirmar este conceito inicial, pode-se dizer que as técnicas de planejamento estratégico não vão indicar um milagre, mas apenas mostrar como estruturar as ações, para que sejam dirigidas ao resultado. Observa-se que o planejamento estratégico não irá indicar como administrar o dia-a-dia do trabalho, mas ajudará o profissional a organizar suas ideias e a redirecionar suas atividades.

O planejamento estratégico mostra a visão do caminho que deverá ser seguido e o tempo que se gastará para chegar no lugar pretendido. Dessa forma, conforme Oliveira (2004, p. 34) "a dimensão de tempo do planejamento, que pode ser por exemplo, de longo, médio ou curto prazo".

De acordo Kotler (2000, p.86), nos dias de hoje o principal objetivo do planejamento estratégico "é ajudar a empresa a selecionar e organizar seus negócios de modo a manter-se saudável, mesmo que eventos inesperados afetem de maneira adversa algum de seus negócios ou alguma de suas linhas de produtos".

Em uma visão semelhante, Oliveira (2004, p. 34) afirma que o planejamento estratégico “é um planejamento para alcançar o objetivo, a estratégia como a empresa pretende para chegar na sua visão em longo prazo”. Dessa maneira, verifica-se que o conceito de planejamento estratégico indica a importância de a empresa saber do caminho que deve seguir para chegar ao objetivo.

A respeito do planejamento a longo prazo, Oliveira (2004) indica ser uma ferramenta na qual se encerra um pensamento merecedor de observação porque o futuro é incerto. Dessa forma, a empresa deve fazer o Planejamento Estratégico com a finalidade de adaptar-se às mudanças estratégicas. Por exemplo, se a ponte está caindo você não deve seguir em frente, tem que procurar outros caminhos e ser flexível às mudanças futuras.

Conforme Porter (1986), a estratégia deve ser formulada com levantamento de risco e incerteza de um período de desenvolvimento específico, visto que a estrutura da organização ainda não está estabelecida e provavelmente enfrenta instabilidade em relação ao mercado e às concorrentes.

Segundo Mintzberg (1995, p.21), a missão de uma empresa deve ser conduzida de modo eficaz pela “cúpula estratégia”, que também é encarregada de satisfazer as exigências daqueles que controlam. De acordo com essa visão, as organizações precisam de um mecanismo de coordenação para melhorar o desempenho estratégico. Mintzberg (1995, p.86) ainda afirma que uma ferramenta eficaz é o sistema de planejamento para a ação no qual a organização “avalia suas forças e fraquezas em termos das tendências de meio ambiente e, então formula um explícito e integrado conjunto de estratégia, que pretende seguir no futuro”.

Dessa maneira, conclui-se que o planejamento de ações é um sistema de controle da organização, que diz respeito à hierarquia do desempenho do sistema de planejamento para ação e os planos estratégicos, bem como programas e especificações de operações e ações.

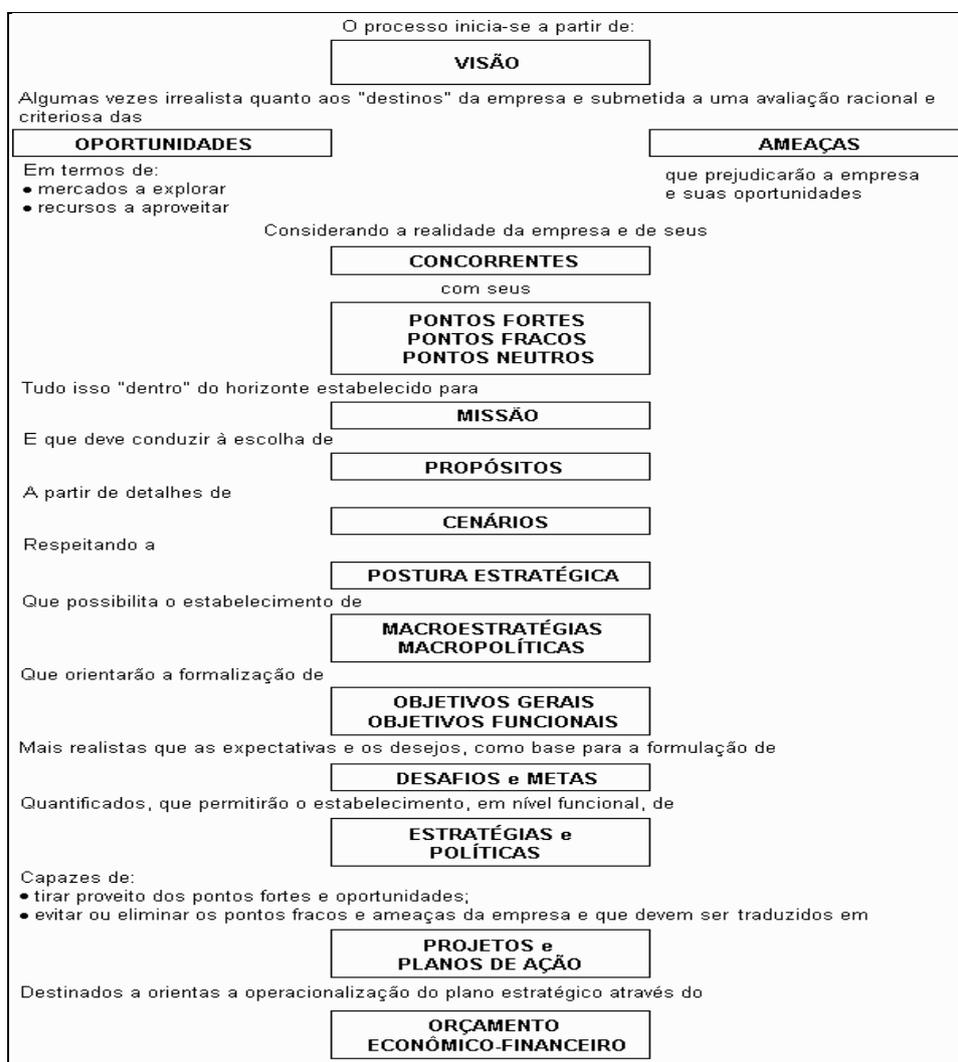
Etapas do Planejamento Estratégico

Oliveira (2010) define como etapas para elaboração do planejamento

estratégico a representação abstrata e simplificada de uma realidade em seu todo ou em partes. Para elaboração do planejamento estratégico existem vários modelos propostos por alguns autores com etapas diferentes, mas com o objetivo de atingir os mesmos resultados.

Oliveira (2004) afirma que as seguintes etapas devem ser usadas no planejamento estratégico: 1) identificação da visão, 2) análise externa e 3) análise interna. A seguir, a figura 1 ilustra essas etapas:

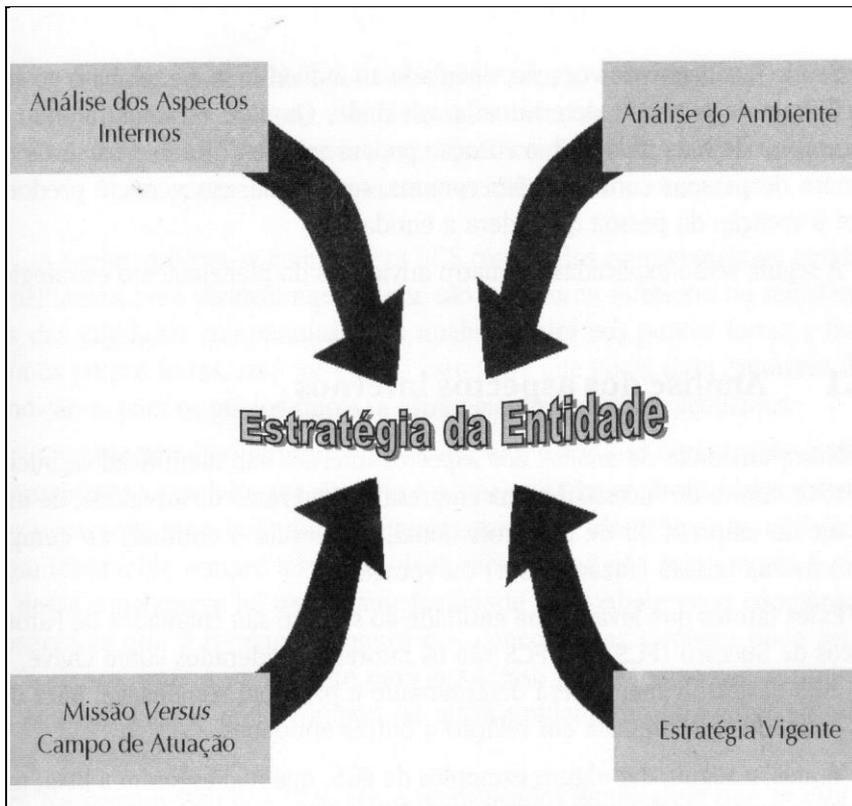
Figura 1 – Modelo Etapas de Planejamento Estratégico



Fonte: Oliveira (2010)

Por sua vez, Almeida (2001) define as etapas para elaboração do planejamento estratégico, conforme figura 2.

Figura 2 – Modelo Etapas de Planejamento Estratégico



Fonte: Almeida (2001).

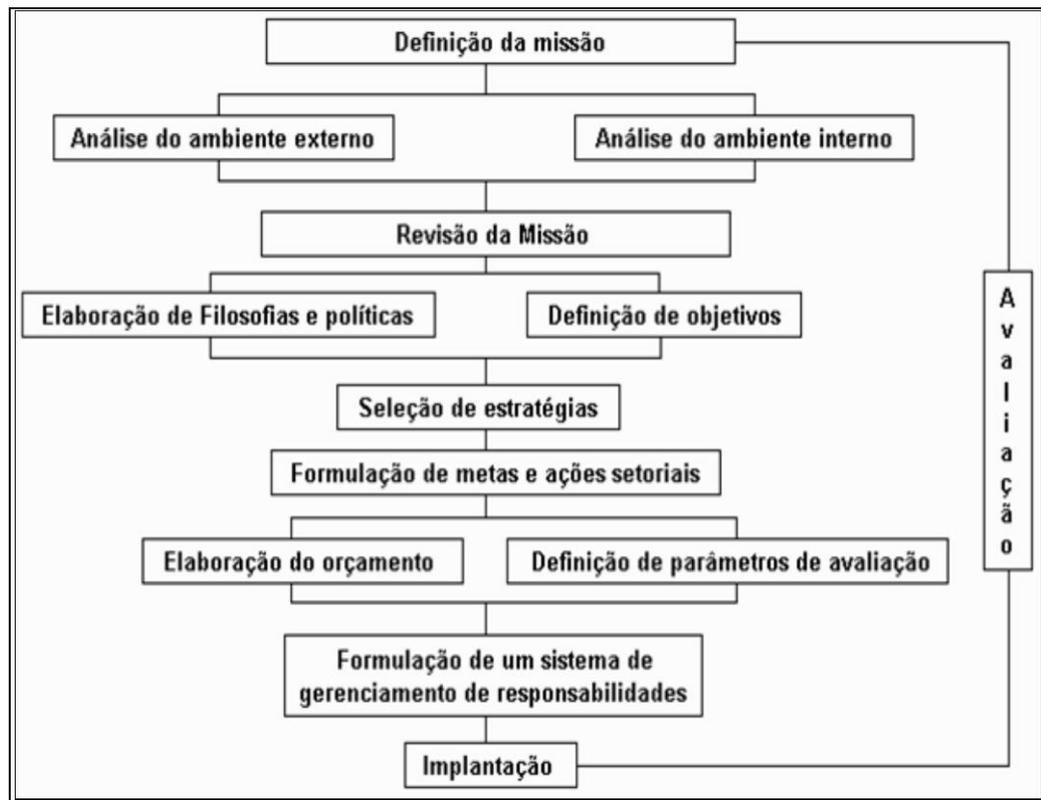
Essas quatro etapas podem servir como ponto de partida para o estabelecimento da estratégia, pois esse modelo tem como base a análise de aspectos internos, a missão, o campo de atuação da empresa, bem como a estratégia vigente atual e o ambiente, podendo contemplar micro e pequenas empresas.

Tavares (1991) esclarece que o modelo de planejamento estratégico mais completo é composto por doze etapas:

- 1- Definição da Missão, 2- Análise do ambiente externo, 3- Análise interno,
- 4- Revisão da Missão, 5- Elaboração de Filosofias e políticas, 6- Definição dos objetivos, 7- Seleção da estratégia, 8- Formulação de metas e ações setoriais, 9- Elaboração do orçamento, 10- Definição dos parâmetros de avaliação, 11- Formulação de um sistema de gerenciamento de responsabilidades, 12- Implantação.

A seguir, a figura 3 ilustra o modelo preconizado por Tavares (1991), no qual as etapas citadas acima são apresentadas com a finalidade de se chegar à implantação.

Figura 3 – Modelo Etapas de Planejamento Estratégico



Fonte:Tavares (1991).

As doze etapas de planejamento estratégico constituem um modelo completo que pode ser adaptado facilmente em qualquer organização. Desse modo, ele foi eleito o modelo adequado para o desenvolvimento do planejamento estratégico, visto que pode assegurar a realização dos objetivos, desafios, metas e estratégias.

METODOLOGIA

Neste artigo utilizou-se a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. A pesquisa bibliográfica é conceituada por Lakatos & Marconi (2010, p.139) como “um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade”.

O estudo de caso, conforme Martins (2008), é descrito como uma investigação empírica que se ocupa de fenômenos contemporâneos dentro de seu contexto de vida real em que esses ocorrem. Deve ser suportado por uma plataforma teórica e busca apreender a totalidade de uma situação – normalmente

complexa, que envolve diversas dimensões – e que requer, em face disso, profundidade e coleta de múltiplos dados e evidências para o encaminhamento de conclusões.

Tendo esses aspectos em vista, este artigo foi desenvolvido considerando nove etapas:

- Etapa 1: escolha da empresa. A empresa foi escolhida por oferecer oportunidades de melhorias.
- Etapa 2: definição do tema/assunto. A escolha do tema/assunto foi feita pela acadêmica devido à necessidade da empresa.
- Etapa 3: definição dos objetivos. Os objetivos foram definidos com avaliação da proprietária da empresa.
- Etapa 4: pesquisa bibliográfica. Foram realizadas pesquisa em livros acadêmicos e sites de pesquisa.
- Etapa 5: levantamento de dados na empresa. Foram realizados por meio de reuniões com a direção e colaboradores da distribuidora.
- Etapa 6: elaboração da missão/visão/princípios e valores. A missão, visão, princípios e valores da empresa Atlanta Distribuidora de Bebidas foram elaborados pela autora e a direção da empresa.
- Etapa 7: diagnóstico estratégico (Análise SWOT). Foi elaborado por meio da análise externa e análise interna da empresa Atlanta Distribuidora de Bebidas.
- Etapa 8: definição do tipo de estratégia. Definição da estratégia foi definida pela matriz de cruzamento.
- Etapa 9: relação do relatório final, que foi redigido conforme informações coletadas.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

O artigo abordou o tema planejamento estratégico e procurou aplicá-lo na empresa Atlanta Distribuidora de Bebidas, situada na Avenida Central, nº 1343, Quadra11, Lote 04, Sala 05, Jardim Nova Esperança – Goiânia – Goiás. O modelo

de planejamento escolhido é aquele apresentado por Oliveira (2004), no qual a sequência de elaboração obedece a seguinte forma:

- Definição da identidade: missão, visão, princípios e valores.

- Diagnóstico estratégico: análise do ambiente externo e interno. A empresa é submetida a uma avaliação racional e criteriosa das oportunidades e ameaças, pontos fortes e pontos fracos.

- Definição das estratégias: definição tipo do estratégia e as respectivas ações a serem implantadas.

- Plano de Ação: é capaz de tirar proveito dos pontos fortes e oportunidades e evitar ou eliminar os pontos fracos e ameaças à empresa.

Dessa forma, descreve-se a seguir a sequência anterior, conforme informações obtidas na Atlanta Distribuidora de Bebidas. Ressalta-se que o planejamento estratégico para a referida empresa foi feito para o período de 2015 a 2020 e foi elaborado pela autora do artigo e pelos dirigentes.

- Missão

A missão da empresa Atlanta Distribuidora de Bebidas é oferecer bebidas e mercadorias com qualidade e, assim, satisfazer os clientes.

- Visão

A visão da empresa Atlanta Distribuidora de Bebidas é ser referência no seguimento de bebidas na cidade de Goiânia até o ano de 2020.

- Princípios e Valores

Os princípios e valores da empresa Atlanta Distribuidora de Bebidas são: respeito com seus colaboradores, honestidade, e confiabilidade.

- Diagnóstico estratégico

Os dados foram levantados tendo como base os ambientes externo e interno com a utilização da Matriz SWOT, idealizada pelo norte-americano Albert Humphrey, durante o desenvolvimento de um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford entre as décadas de 1960 e 1970, e, posteriormente aplicado por inúmeros acadêmicos, e profissionais. Esse modelo é composto por quatro variáveis: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças).

Dessa forma, foi realizado o diagnóstico estratégico na empresa Atlanta, conforme indica a figura a seguir, sendo que as variáveis foram definidas pela autora e pelos colaboradores da empresa.

Figura 4 – Matriz SWOT

<p>Pontos Fortes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Layout interno; - Equipamento; - Atendimento; - Preços acessíveis; - Empregados comprometidos; - Investimento em desenvolvimento; - Habilidades gerenciais; - Localidade e estrutura; - Abertura de filiais. 	<p>Pontos Fracos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de controle de estoque; - Organização; - Falta de comunicação interna; - Falta de orientação estratégica; - Recursos financeiros limitados; - Problemas operacionais internos.
<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alto fluxo de pessoas; - Crescimento no mercado; - Outras empresas buscam alianças; - Novas tecnologias. 	<p>Ameaças:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Impostos; - Concorrentes; - Novas estratégias;

Fonte: A autora, (2014).

As variáveis descritas da figura 4 são justificadas conforme comentários a seguir.

Pontos Fortes:

- *Layout* interno: é um ponto forte porque o espaço físico da Atlanta Distribuidora de Bebidas é bem estruturado, considerando produtos parecidos próximos uns dos outros e os que vendem mais próximos do cliente.
- Equipamentos: há muitos freezers e equipamentos facilitadores do manuseio dos produtos oferecidos.
- Atendimento: os colaboradores tem treinamento para atenderem bem e terem bom relacionamento com os clientes.
- Preços acessíveis: preços que são acessíveis, tendo em vista o poder aquisitivo do público na região.

- Empregados comprometidos: empregados bem treinados.
- Investimento em desenvolvimento: investimento na câmara fria.
- Habilidades gerenciais: gerente bem treinada.
- Localidade e estrutura: se encontra em uma boa região central e com bastante fluxo de clientes.
- Crescimento no mercado: a empresa pode vir a ser expandir ou abrir uma filial.

Pontos Fracos:

- Falta de controle de estoque: falta de organização no controle de estoque, não possui anotações manuais nem planilhas eletrônicas, o controle é visual.
- Organização: falta de organização nos documentos da empresa.
- Falta de comunicação interna: os colaboradores não passam informações uns para os outros.
- Falta de orientação estratégica: a empresa não tem qualificação suficiente para suprir suas necessidades.
- Recursos financeiros limitados: indisponibilidade de recursos financeiros (capital), o que dificulta ou impede a empresa de aproveitar as oportunidades de compras.
- Problemas operacionais internos: custos de manutenção elevados e falta de experiência anterior no ramo de atividade.

Oportunidades:

- Alto fluxo de pessoas: com o crescimento de novos comércios na região a oportunidade de captar novos consumidores vem crescendo.
- Abertura de filiais: a empresa tem grande chance de crescimento e, possivelmente, abrirá novas filiais.
- Outras empresas buscam alianças: empresas do mesmo ramo buscam parcerias para se desenvolver mais rápido.
- Novas tecnologias: o mercado criará novas tecnologias para distribuidora.

Ameaças:

- Impostos: impostos elevados e exigências legais rigorosas.
- Concorrentes: devido aos concorrentes terem uma estrutura melhor, com mais

conforto para seus clientes. Existe também a possibilidade de novo concorrente na praça.

- Novas estratégias: as empresas rivais adotam novas estratégias.

Matriz de Cruzamento

Com base no diagnóstico anterior, utilizou-se a matriz de cruzamento da figura 5, criado por Almeida (1994), para definir o tipo de estratégia que será utilizada pela Atlanta distribuidora de bebidas.

Figura 5- Matriz de cruzamento.

		Ambiente interno	
		Predominância de	
		Pontos fracos	Pontos fortes
Ambiente externo	Predominância de Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: Almeida (1994)

A matriz acima pode ser sintetizada da seguinte maneira:

Ponto Forte x Ameaça = Manutenção

Ponto Fraco x Ameaças = Sobrevivência

Ponto Forte x Oportunidade = Desenvolvimento

Ponto Fraco x Oportunidade = Crescimento

De acordo com a matriz da figura 5, verificou-se que a Atlanta Distribuidora de Bebidas está com predominância de pontos fortes e de oportunidades, ficando o posicionamento em “DESENVOLVIMENTO”. Dessa forma, a empresa deve focar na construção de ações estratégicas para promover melhorias em pontos identificados

como negativos (pontos fracos), o que proporcionará crescimento e, conseqüentemente, melhores resultados.

Conforme a definição da estratégia, descreve-se a seguir o plano de ação para as estratégias de 2015 a 2020. Como é sabido, existem vários modelos de plano de ação para implementação de atividades oriundas do planejamento estratégico. Nesse artigo, escolheu-se o modelo conhecido como 5W2H, por ser mais pertinente ao que foi observado na empresa.

– Tipo de estratégia: Desenvolvimento

– Ações estratégicas:

AE 1: Relacionamento Interpessoal

AE 2: Reorganizar Área Administrativa

AE 3: Ampliar estrutura comercial

AE 4: Controle de estoque

AE 5: Organização geral

Figura 6 – 5W2H

ANO	AÇÕES ESTRATÉGICAS	PORQUÊ	COMO	QUEM	QUANTO
2016	Relacionamento Interpessoal	Para modificar a atitude da equipe	Promovendo treinamentos específicos para equipe	Diretoria e empresa de consultoria de treinamento	R\$ 3.000,00
2017	Reorganizar Área Administrativa	Para melhorar e padronizar os procedimentos	Adquirindo software comercial e financeiro, descrever os procedimentos comerciais	Diretoria e empresa de consultoria	R\$ 6.000,00
2018	Ampliar estrutura comercial	Para aumentar o faturamento da empresa	Aumentando o número de colaboradores	Diretoria	R\$ 3.000,00
2019	Controle de estoque	Para melhorar e padronizar os procedimentos	Utilizar software adquirido no ano de 2017 para controle de estoque	Diretoria e empresa de consultoria	R\$ 2.000,00
2020	Organização geral	Para modificar a atitude da proprietária e dos colaboradores	Promovendo interação entre os mesmos	Consultoria externa	R\$ 3.000,00

Fonte: A autora, (2014).

CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES

Este artigo visou contribuir para o direcionamento das ações da empresa Atlanta Distribuidora de Bebidas LTDA, por meio da elaboração do Planejamento Estratégico, diante da base científica contemplada. O passo seguinte para se chegar aos objetivos propostos neste trabalho foi a execução da pesquisa de estudo de caso, com intuito de coletar informações sobre o ambiente interno e externo da empresa. Assim, houve a coleta de informações reais para a elaboração do plano estratégico.

O estudo de caso foi realizado por meio de observação direta, de acordo com as fases de elaboração de um plano estratégico, com aplicação feita pela própria pesquisadora na sede da empresa, localizada na cidade de Goiânia, no Estado de Goiás. As respostas obtidas na pesquisa foram de muita relevância, pois as informações geradas completaram a pesquisa bibliográfica realizada e serviram de base para o desenvolvimento do planejamento. O plano foi elaborado para cinco anos, conforme modelo e redação apresentados no corpo do trabalho, contemplando a parte teórica e vinculando parte prática na base científica, o que favorece a validação dos objetivos propostos.

Portanto, o plano contribuirá de maneira significativa para a melhoria das ações futuras na Atlanta Distribuidora de Bebidas LTDA, fato que é relevante para o propósito deste trabalho. Além disso, houve contribuição para o desenvolvimento de trabalhos futuros no curso de Administração, tendo como mote a utilização dos princípios mencionados, bem como a inclusão de algum modelo utilizado para elaboração de plano estratégico.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Martinho I. R. *Manual de planejamento Estratégia*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- _____. *Manual de planejamento Estratégia: desenvolvimento de um plano estratégico com as planilhas Excel*. São Paulo: Atlas, 2001.
- _____. *Manual de planejamento Estratégia: Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para pequenas empresas*. São Paulo: Atlas, 1994.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing: a edição do novo milênio*. Trad. Bazán tecnologia e linguística. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MINTZBERG, Henry. *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo: Atlas, 1995.
- OLIVEIRA, Djalma de P. R. *Planejamento Estratégico*. São Paulo: Atlas, 2010.
- _____. *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas*. 20ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.
- TAVARES, M. C. *Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial*. São Paulo: Harba, 1991.