



**FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI**  
**CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO MBA O EMPREENDEDOR E A**  
**CULTURA HUMANISTA**

**ANA CRISTINA CASSANI CUNHA**

**O DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**  
**PARA A EVOLUÇÃO DA EMPRESA IMPORTADORA DE**  
**EQUIPAMENTOS AGROINDUSTRIAIS**

**RECANTO MAESTRO**  
**2011**

# O DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A EVOLUÇÃO DA EMPRESA IMPORTADORA DE EQUIPAMENTOS AGROINDUSTRIAIS

Ana Cristina Cassani Cunha <sup>1</sup>  
Beatriz Machri de Pellegrini <sup>2</sup>

**RESUMO:** Este estudo demonstra como se desenvolve a técnica do planejamento estratégico em um pequeno empreendimento, com um ano de existência. A empresa tem dois funcionários e atua através da representação, importação, comercialização de equipamentos agroindustriais, peças de reposição e serviços de assistência técnica, na linha de secagem, armazenagem, beneficiamento e empacotamento de cereais, na região NEA da Argentina. Os objetivos do trabalho foram: ter uma visão de forma organizada e integral de como se encontra a empresa; estruturar um plano de ação que possibilite o pré-estabelecimento de uma ordem operacional e propicie um melhor atendimento ao cliente externo e interno, visando a um crescimento ordenado da empresa. No estudo e no desenvolvimento do planejamento estratégico para a empresa, foi possível construir um mapeamento das diversas ações a serem seguidas, visando a uma melhor funcionalidade para as ações futuras.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico; Plano de ação; Estratégia.

## THE DEVELOPMENT OF STRATEGIC PLANNING FOR THE GROWTH OF A COMPANY IMPORTING AGRO-INDUSTRY EQUIPMENTS.

**ABSTRACT:** This study portrays the development of the strategic planning technique in small-businesses operating for at least a year. The company studied has two employees and its business consists of marketing, importing and trading agricultural goods, spare parts and due technical assistance with Northeastern Argentina, focusing on drying, storage and distribution of grains. The assignment's main aims were: to have a general idea of the current incomings and outgoings, and to set an action plan in order to achieve an established operational order, so that to provide a better customer relation with local and external customers, leading to economical development. As a result of the study and the development of a strategy for the company, we have successfully designed new scheme to be followed in order to obtain a better functionality for future actions.

**Key-words:** Strategic planning; Action plan; Strategy

### 1 INTRODUÇÃO

Este estudo apresenta a realidade de uma empresa, que representa, importa e comercializa equipamentos agro-industriais e peças de reposição, mais especificamente no

---

<sup>1</sup> Aluna do MBA *Business Intuition* - O Empreendedor e a Cultura Humanista – Antonio Meneghetti Faculdade.

<sup>2</sup> Prof<sup>a</sup>. Orientadora, Mestre em Administração (UFRGS). Professora da Antonio Meneghetti Faculdade.

setor de limpeza, secagem, armazenagem, transporte, beneficiamento e empacotamento de cereais. Esta percebeu um crescimento na procura por seus produtos e serviços, gerando um excesso de trabalho operacional, sem que a mesma estivesse preparada para esse contexto de demanda.

A empresa chama-se Agrovector e também se dedica prestação de serviços de assistência técnica e manutenção, e ao desenvolvimento de projetos, atuando no segmento agroindustrial, na região NEA da Argentina.

O objetivo geral deste trabalho é a construção de um planejamento estratégico, a partir do contexto de demanda em que está inserido, possibilitando prestar um melhor serviço aos clientes, pois: “a organização deve saber servir de acordo com o progresso do contexto no qual está inserida. Além disso, a organização deve também saber a adequação correta às linguagens, aos modos, à etnia psicológica do local e saber produzir o serviço específico àquela demanda” (MENEGETTI, 2009, p. 54). Para tanto, é necessário desenvolver a técnica do planejamento estratégico, o qual mostra um panorama geral em que a empresa está contextualizada no presente momento, permitindo a definição das estratégias e ações para um crescimento saudável e ordenado.

A aplicação dessa técnica tem, como objetivo específico, demonstrar a construção de um plano de ação e das estratégias a serem implementadas na empresa, para que a mesma obtenha um melhor desempenho e um acompanhamento das suas atividades e resultados.

O trabalho está dividido em quatro partes. Na primeira, é apresentada a fundamentação teórica, com os conceitos inerentes à intuição e ao desenvolvimento do planejamento estratégico. Na segunda, é descrita a empresa desde a sua concepção e constituição até os dias atuais. A terceira parte trata da aplicabilidade da técnica do planejamento estratégico na empresa, que é o objeto de estudo, onde foram definidos o negócio, a missão, a visão, os princípios e a estratégia de longo prazo. Na quarta e última parte, são relatadas as questões estratégicas, a matriz SWOT<sup>3</sup> e as ações definidas nos planos de ação.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este item abordará a intuição, que está sustentado por conceitos de diversos autores. A importância dada a este tema é devida pelo motivo de que a intuição serviu de base para tomada de decisão para a formação e construção da empresa que é objeto de estudo e que

---

<sup>3</sup> SWOT – é uma matriz que aborda os ambientes externos e internos da empresa, em termos de oportunidade, ameaça, forças e fraquezas.

poderá ser vista na segunda parte deste trabalho. Na seqüência são apresentados conceitos teóricos e considerações, visando desde um princípio, seguindo por um roteiro, até o final, para a realização, concretização e o desenvolvimento de um planejamento estratégico.

## 2.1 INTUIÇÃO

A intuição é um conhecimento que o ser humano possui por natureza, e que para compreendê-la em cada momento de sua vida, deve realizar consultoria de autenticação, o que favorece esta compreensão, por meio do uso da metodologia ontopsicológica, pois esta é capaz de compreender e explicar os processos psíquicos e interpretar com um código de leitura correto as imagens que o inconsciente comunica, indispensáveis ao processo de autenticação. A pessoa deve saber utilizar os estereótipos, complexos, superego e não absolutizá-los e compreender para modificar todos os vínculos psicológicos que bloqueiam a intuição. Realizando a ataraxia destes modelos caracteriais, vigiando o dia-a-dia da própria consciência, e refazendo do Eu Lógico-histórico<sup>4</sup> o espelho transparente histórico à identidade ôntica individual, entra-se na visão ôntica, de modo que a intuição torna-se uma constante (MENEGETTI, 2006).

Bernabei (2007) afirma que a intuição é inata ao ser humano, porém ele não está conexo com a natureza do Em Si ôntico<sup>5</sup> e não sabe mais como lê-la, por causa do processo cultural de aprendizagem educacional que não está de acordo com o projeto de natureza.

Segundo Meneghetti (2001), a intuição é a posição de ótima funcionalidade por parte do Em Si ôntico em relação a um projeto ou evento. O Em Si ôntico interessa-se pela realização da pessoa. A intuição é a obra-prima, a iluminação, a performance da inteligência humana em situação histórica.

Para Us (2007), a intuição é a mente própria do homem, e, dessa forma, é especificada no seu próprio ato, ou seja, sendo ele mesmo exato, igual a si próprio como natureza.

“A intuição é a visão simples da identidade ôntica. É como o Em Si ôntico se posiciona no contexto. Quando se intui, não existem pulsões, e sim uma leveza emocional, como na experiência da evidência. A intuição é colhida além de qualquer suspensão racional e emotiva. É a informação que assinala o projeto ótimo, é simplicidade global” (MENEGETTI, 2006).

---

<sup>4</sup> Eu Lógico-histórico – “A parte lógica e consciente de todas as operações voluntárias, responsáveis, reflexivas, inteligentes, racionais, mnemônicas etc. Estrutura mediatrix entre o real introverso e o real extroverso e vice versa. É o ponto onde acontece a tomada de consciência, de responsabilidade, de voluntarismo, de racionalidade.

<sup>5</sup> Em Si ôntico - “Princípio formal inteligente que faz autóctise histórica.” (MENEGETTI, 2008, p. 88).

Frolova (2007) mostra que a intuição, quando aplicada à tomada de decisão dentro de um negócio é capaz de indicar a vantagem potencial nesse contexto, de evidenciar ação para a solução de um problema e indicar como estão as coisas nesta circunstância. Dessa maneira, podemos observar que a intuição já contém a decisão sobre uma dada situação, o sujeito em questão e as instâncias do momento, pois assimila todo o modo de contexto na sua integralidade.

Gramignano (2007) diz que, para o sujeito, a intuição não é uma informação complementar, mas a essência da informação. A intuição possui os mesmos atributos do Em Si ôntico, no entanto é a indicação direta deste. O líder constrói a estratégia com autonomia, seguindo os ditames da sua intuição, no entanto, deve usar um instrumento para transformá-la em uma informação legível para a empresa.

## 2.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A intenção forma o ponto de partida para uma visão e ação estratégica da empresa, o que, nos dias de hoje, é considerado insuficiente. Faz-se necessário que esta intenção seja convertida em um planejamento estratégico, que se dá através de um diagnóstico externo e interno da empresa e da construção de cenários conforme os objetivos pretendidos pela empresa e a definição das estratégias, assegurando a evolução continuada e sustentável da organização. Esta é a trajetória do planejamento estratégico.

Para Chiavenato e Sapiro (2009):

O processo do planejamento estratégico tem a finalidade de mapear o caminho a ser seguido de uma empresa até se definirem os resultados desejados e se conduzirem os esforços para a concretização desses resultados através da gestão estratégica (CHIAVENATO & SAPIRO, 2009, p. 83).

Segundo Costa (2004):

Uma idéia empresarial é a semente de um negócio, que pode ser oportunidade, que nasce, realiza-se e morre, ou pode ser um projeto duradouro e crescente. Uma idéia empresarial só gera riqueza quando o empresário tem clareza sobre: qual é o negócio; qual é o objetivo estratégico; quais as prioridades do negócio; quem é o seu cliente; o que faz a diferença e tem valor para este cliente. Obtida esta clareza, o passo seguinte é estruturar-se para: conquistar e satisfazer o cliente; satisfazendo o cliente, obter os resultados desejados; e alcançando o cliente, retribuir ao(s) sócio(s) o retorno adequado (COSTA, 2004, p. 289-290).

O planejamento estratégico dá uma visão geral de como a empresa esta posicionada no presente momento e ajuda a definir como poderá estar a médio, longo prazo. Orienta a empresa a estabelecer objetivos, metas, ações, permite acompanhar, gerenciar, monitorar sua execução, perseguindo os resultados almejados. Deve considerar a empresa como um todo e não em uma de suas partes, estabelecendo a direção a ser seguida pela empresa, visando um maior grau de interação com o ambiente.

## 2.3 NEGÓCIO

O negócio é o benefício resultante do produto/serviço e não está no produto/serviço em si da empresa, o que pode chegar a uma definição limitada do que é o negócio.

Conforme Chiavenato e Sapiro (2009):

O negócio, que possui como princípio inicial a missão organizacional, é definido em três dimensões: os mercados ou segmentos (necessidades e desejos do cliente), os setores de atuação (produtos e serviços) e a tecnologia e os processos (excelência operacional). Entretanto, existe a necessidade de estar atento ao produto e ao serviço ofertado para o cliente e evitar dar atenção somente ao produto físico oferecido. (CHIAVENATO & SAPIRO, 2009, p. 85).

Costa (2004) diz que o negócio de um empresário não é produzir bens ou prestar serviços. Seu negócio é manter satisfeito cada um dos clientes que conquista e criar com ele vínculos duradouros.

## 2.4 MISSÃO

A missão é o motivo pelo qual a empresa existe. Em um primeiro momento deve responder às perguntas: Qual é a necessidade primária que a empresa pretende suprir? Qual é a sua função? Por que ela existe? Qual é a sua vocação? Qual é a diferença, que o existir da empresa faz para o mundo? Para Chiavenato e Sapiro (2009): “a missão significa dever, obrigação, trabalho a ser feito. A missão se refere ao papel da empresa dentro da sociedade em que está envolvida e indica a sua razão de ser e existir, é a causa pela qual se deve lutar”. Para Kotler (1980), “a missão deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo e não em termos de oferecer algum produto ou serviço”.

Pode-se dizer que a missão é o motivo central pelo qual a empresa existe, e determina quem atende com seus produtos e serviços. No entanto, a missão representa um horizonte no qual a empresa decide atuar.

Conforme Kotler (2000), todas as considerações do escopo da missão dependem do nível de conhecimento do ambiente contextual e relacional, por este motivo deve ser atualizado conforme novos conhecimentos sejam desenvolvidos a respeito dos negócios, da concorrência e da própria empresa, com seus recursos e competências.

Chiavenato e Sapiro (2009), afirmam:

Declarar e estabelecer uma missão formalmente é importante, por que:

- as pessoas se concentram em um esforço para uma direção;
- afasta o risco de buscar propósitos conflitantes o que evita desgaste e a falta de foco na execução do planejamento estratégico;
- fundamenta a alocação dos recursos segundo o escopo da missão;
- estabelece uma atitude de responsabilidade para a execução do plano estratégico ao definir as ações;
- alinha a formulação das políticas à definição dos objetivos da empresa.

(CHIAVENATO & SAPIRO, 2009, p. 85).

Para Oliveira (2010): “a partir do momento em que se decidiu por determinada missão, esta orienta o estabelecimento de todas as estratégias e políticas, principalmente as de médio e longo prazo necessárias para a empresa”.

## 2.5 VISÃO

A visão da empresa é aonde quer esta chegar, como se vê em um futuro, é o seu objetivo maior. É a explicação do porque todos dedicam a maior parte dos seus dias à empresa.

Oliveira (2010) explica que a visão expressa os limites que o empresário ou os responsáveis conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo, ou seja, representa o que a empresa tem, como objetivo, ser em um futuro próximo ou distante. Além disso, a visão pode, algumas vezes, configurar-se em uma situação irrealista da empresa. Neste caso, essa situação não é preocupante, porque ocorrerá uma análise interativa da empresa diante das oportunidades e ameaças ambientais. O autor ainda salienta que a visão deve ser resultante do consenso e do bom senso de um grupo de líderes e não da vontade de uma única pessoa. A visão é de elevada importância para o estabelecimento dos valores e das estratégias.

A visão da empresa tem a função de representar os objetivos que ela deseja atingir em um momento futuro. Deve ser discutida com todas as pessoas da empresa, tendo como foco duas funções: discutir os rumos da organização e, simultaneamente, difundir claramente sua essência em todo o conjunto.

## 2.6 PRINCÍPIOS

Os princípios representam as características, os conceitos, as metodologias de trabalho que uma empresa procura, quer preservar e multiplicar, ou seja, tem ligação direta com os bons costumes e com a ética em suas ações. São considerações das quais a empresa não abre mão, independente do que vier a acontecer. É a resposta às perguntas: Em que acreditamos? Quais as nossas verdades?

Oliveira (2010) define que os princípios são as crenças e as questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as principais decisões.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009), princípios dizem respeito como a empresa atua em acordo com a ética e a oportunidade.

## 2.7 MATRIZ SWOT

A matriz SWOT (*Strengths* = forças; *Weaknesses* = fragilidades; *Opportunities* = oportunidade; *Threats* = ameaças) é um modelo de apoio à decisão, que possui metodologia em uma matriz que aborda os ambientes externo e interno da empresa, em termos de oportunidades, ameaças, forças e fragilidades.

Para Oliveira (2010):

Ponto Forte é a diferenciação conseguida pela empresa, se trata de uma variável controlável, que proporciona uma vantagem operacional. O Ponto Fraco, é uma situação inadequada da empresa, é considerada uma variável controlável, que proporciona uma desvantagem operacional. A Oportunidade é a força ambiental externa e incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, enquanto perdurar. A Ameaça é uma força ambiental externa e incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil (OLIVEIRA, 2010, p. 37-38).

No desenvolvimento da matriz SWOT, em um primeiro momento, se faz um levantamento e um mapeamento das oportunidades e ameaças que estão presentes no

ambiente externo à empresa; assim como dos pontos fortes e dos pontos fracos que traduzem o ambiente interno da empresa.

Segundo Chiavenato (2009), após este levantamento, dá-se o cruzamento das oportunidades e das ameaças, dos pontos fortes e das fragilidades (pontos de melhoria). Considerando a missão, a visão e os valores, esta sistemática forma a base de aplicação da matriz SWOT. Esse cruzamento indicará as ações a serem tomadas.

Sun Tzu (1998) abordava que: “concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e projeta-se contra as ameaças”. Os pontos fortes que são fatores internos a empresa estes devem ser conservados e dominados sobre os cuidados da mesma, assegurando desta forma o bom funcionamento do que já foi conquistado. Ao reconhecer as fragilidades, onde não se tem uma resposta favorável, não se encontra apoio, se procura reverter este fato para uma situação positiva, através da tomada de medidas eficazes de forma segura e ordenada. Com o levantamento das oportunidades é possível buscar um maior fortalecimento através da exploração de contatos, alianças, parcerias que favoreçam as partes envolvidas. Elaborar estratégias de atuação para as ameaças encontradas poderá suavizar as suas repercussões ou até mesmo encontrar outras linhas de conduta que inclusive poderá mudar formas de atuação existentes. Todo e qualquer ponto que formará a matriz SWOT, não deve ser ignorado, por que este ponto poderá ter uma valiosa contribuição na melhoria ou no reconhecimento do que já se possui em sentido desfavorável ou de positivo.

## 2.8 PLANO DE AÇÃO

Para Gramignano (2007), o plano de ação deve atender à estratégia e colocá-la em prática. Para cada ação desenvolvida, deve identificar: responsabilidades, prazos, recursos alocados e o valor agregado. Sugere que o plano de ação seja revisto com uma frequência mínima trimestral. A cada novo exame, poderá ou não redefinir as quatro fases citadas na identificação da atividade, e, neste caso, deve-se alterar a estratégia e os planos de ação. Já Bernabei (2007), prefere um planejamento estratégico, com redefinições e reconfigurações constantes em todas as áreas funcionais/departamentos da empresa.

Gramignano (2007) afirma que “um plano pode ser um instrumento para traduzir os elementos da intuição do líder em atividades específicas, para alinhar as diversas funções da empresa”. Através da racionalização da intuição é possível desenvolver um plano de ação que identifique as diferentes ações a serem executadas, demonstrando um norte a ser seguido pela empresa.

## 2.9 BALANCED SCORECARD À ESTRATÉGIA

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que integra as medidas derivadas da estratégia. Incorpora vetores de desempenho, que abrangem as perspectivas do cliente, os processos, o fator financeiro, aprendizado e crescimento. Uma implementação bem sucedida, ocorre, desde que os objetivos e as medidas se reforcem mutuamente e tenham sido identificadas de forma correta.

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* é a tradução da visão e da estratégia da empresa, demonstrado através de um conjunto articulado de objetivos, metas e medidas de desempenho. Este conjunto alinha uma estrutura básica dos processos de gestão gerencial, assumindo um compromisso e a responsabilidade de realizar a visão da empresa.

## 3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

### 3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

Em termos cronológicos, a empresa em estudo é resultante da experiência de uma jovem empresária brasileira, que possui doze anos de atuação no mercado. Possui uma Comercial Exportadora no Brasil, a Equipus *Agrobusiness*, representante de fábricas nacionais no segmento de equipamentos agroindustriais e peças de reposição, com atuação específica na região NEA da República Argentina.

As atividades da Equipus *Agrobusiness* consistem em prospectar, visitar e fechar negócios junto aos clientes, abrangendo indústrias, cooperativas e produtores. As formas de comercialização são diferenciadas de acordo com a natureza e a necessidade de cada cliente, como:

1 - o fabricante fatura e executa a exportação diretamente ao cliente, repassando uma comissão à representante;

2 – a Equipus *Agrobusiness*, que é a Comercial Exportadora representante, adquire peças e/ou equipamentos no mercado nacional, se beneficiando dos incentivos fiscais à exportação, e executa a mesma.

Os projetos e/ou equipamentos são personalizados de acordo com a realidade de cada cliente, considerando a quantidade e a qualidade dos grãos da sua produção e/ou beneficiamento próprio e/ou de terceiros.

Alguns desses negócios não eram viabilizados por várias razões:

- 1) O cliente não estar cadastrado como importador e tão pouco o queria fazê-lo;
- 2) Pelo pequeno valor a ser importado, o que não justificava tal aquisição;
- 3) O cliente apresentar algum tipo de restrição junto ao fisco.

Dadas as limitações abordadas acima e com a experiência vivenciada de seis anos na Equipus, por intuição da proprietária, foi tomada a decisão, em 2005, de construir uma Comercial Importadora e Exportadora na Argentina. As relações pessoais junto aos clientes foram úteis para conhecer a necessidade e o interesse de ter esta empresa em sua localidade, já que a mesma realizaria os negócios com produtos nacionalizados, desembaraçados junto ao fisco e às aduanas brasileira e argentina.

Em geral, esses clientes consideraram essa possibilidade de grande utilidade e funcionalidade, já que os mesmos poderiam contar com máquinas e um estoque de peças de reposição a pronta entrega, o que também é conveniente no dia-a-dia e no período de safra.

Os fatos abordados acima estavam claros, a partir da decisão de abrir a nova empresa. Algumas variáveis foram analisadas: montante requerido para o investimento, tempo necessário, processo burocrático que, via de regra, é difícil e moroso, ter um sócio argentino, restrições governamentais à importação, entre outras.

Segue-se, então, a investigação legal para concretizar a abertura da pessoa jurídica, que, não sendo a proprietária uma cidadã argentina, deveria compor a sociedade com alguém responsável com cidadania argentina. Neste ponto, não seria uma tarefa fácil encontrar uma pessoa disponível e que correspondesse ao perfil da nova empresa.

A opção foi por uma segunda alternativa, ou seja, radicar-se no território argentino e, como tal, necessitaria apenas de um sócio minoritário, que poderia inclusive ser um brasileiro. Em 2006, seguiu-se a trajetória, bastante lenta e burocrática. Até a obtenção do documento oficial da radicação definitiva, passaram-se dois anos. Com a legalidade da pessoa física em mãos, foi possível a formulação do contrato social, para posterior entrada junto à Junta Comercial, obtendo-se o registro legal. Mais um ano foi necessário para os trâmites legais, que incluem a transferência dos recursos financeiros via Banco Central. Somente, então, estava constituída a Agrovector, que é objeto de estudo deste trabalho.

### 3.2 DESCRIÇÃO DO AMBIENTE

Em novembro de 2009, se efetivava a primeira importação de peças de reposição para estoque. Neste período, a empresa possuía uma sala comercial e um depósito para acondicionar as mercadorias. Dava-se início à organização e à estruturação física do ambiente,

à contratação de uma pessoa e à aquisição do mobiliário. Aliado a isto, também se buscou ter conhecimento da legislação nos diferentes aspectos: tributário, fiscal, trabalhista, bancário, empresas importadoras, câmbio, trânsito. Isso transcorreu em uma fase de aparente tranquilidade decorrente de três crises consecutivas, com forte impacto social e econômico: em 2007, foi a crise do campo junto ao governo federal, por uma sobretaxação de impostos na exportação de soja; em 2008, houve a crise financeira internacional; e, por fim, em 2009, uma forte estiagem, que teve influência negativa direta nos negócios, pois a economia argentina é basicamente primária.

Pode-se afirmar que as atividades diárias da empresa se deram a partir de maio de 2010. Vislumbrou-se a necessidade de criar um Setor Técnico, que seria responsável pela manutenção, assistência técnica dos equipamentos, análise dos fluxos industriais, buscando uma readequação na capacidade das linhas de produção e dos equipamentos existentes. O cliente que tem o equipamento está confiante em receber um serviço diferenciado, o que estreita o relacionamento e a fidelidade do mesmo. Quando o cliente adquirir um novo equipamento, considera esta variável um “serviço diferenciado” com importância, porque se sente seguro no bom andamento desses recursos. Este atendimento propicia a alavancagem das vendas de maquinaria, peças de reposição e serviços. Neste mesmo período, foi criada uma vaga para assistente técnico, seguida do processo de recrutamento e seleção, o que possibilitou a contratação de um profissional com grande experiência na área.

### 3.3 SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA

Em setembro de 2010, houve a retomada econômica do mercado argentino. Os reflexos na empresa surgiram através de uma demanda crescente e não planejada, tendo em vista a estrutura física e burocrática da sua constituição. O volume de negócios aumentou e a mesma não estava preparada para receber tal demanda, surgindo a necessidade de uma nova reorganização, reestruturação interna e de ordem operacional.

Aliado a um crescimento de demanda, também começaram a surgir outras oportunidades de negócios. Acresce-se a esse fato outras preocupações: a empresa apresentará crescimento real no seu faturamento, na sua rentabilidade? Qual é a estratégia adequada de atuação comercial e técnica? Como é a atuação da concorrência? Qual comportamento adotará o cliente frente a esta situação? Qual é a melhor posição a ser adotada pela empresa para competir no longo prazo?

A partir de todos esses questionamentos, entendeu-se que era o momento oportuno para o desenvolvimento de um plano estratégico para a empresa.

### 3.4 FORMALIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Em um primeiro momento, fez-se um diagnóstico da empresa, no que tange ao tipo de atuação comercial, sendo identificada a importação, venda de peças de reposição, de equipamentos, de serviços de manutenção e assistência técnica. Prosseguindo, por meio de relatórios internos da empresa, foi efetivado um levantamento sobre qual é o impacto de cada fornecedor e cliente no faturamento, rentabilidade por produto e serviço. Após, realizou-se um apanhado sobre a equipe, função e salários. E, por último, mas não menos importante, foram abordadas as insatisfações e expectativas futuras.

Para dar início à aplicabilidade da técnica do planejamento estratégico, fez-se uma larga análise e discussão para a definição do negócio, missão, visão, conforme descritos abaixo:

Negócio: “Apoio Estratégico”, por consequência, temos:

Missão: “Estar junto ao nosso cliente produzindo resultados”; e

Visão: “Até 2014, aumentar em 200% o número de clientes ativos, atuar junto a outros segmentos, investindo e iniciando em atividades de exportação”.

Com a clareza das descrições acima, foram definidos os seguintes princípios da empresa:

- Transparência: cumprir com o que se diz;
- Respeito ao próximo: saber ouvir e falar a coisa certa na hora certa;
- Ética / Estética: ética de vida; estética é a capacidade de pensar em ordem;
- Melhoria contínua: cada vez fazer melhor;
- Responsabilidade: assumir todos os seus atos, independente do resultado.

Na sequência do desenvolvimento do planejamento, dividiu-se a empresa em três áreas funcionais:

1 Administrativo: compreende tudo o que diz respeito ao financeiro, contas a pagar, contas a receber, contabilidade fiscal e gerencial, estoque, compras, exportação e importação;

2 Desenvolvimento Humano: está relacionado às pessoas da empresa;

3 *Marketing*: compreende a área comercial, ou seja, a venda de equipamentos, peças de reposição, serviços de manutenção e assistência técnica, além da publicidade e propaganda.

Para cada área funcional, construiu-se uma matriz SWOT, que será demonstrado no item 4. Após a realização de cada matriz, foram traçadas estratégias e desenvolvido um plano de ação. As ações têm por finalidade descrever de modo detalhado a forma de atingir a estratégia.

A quantidade de planos de ações para cada área funcional será apresentada no próximo item, não serão apresentados os responsáveis, os valores financeiros alocados e os prazos para a execução da ação e nem os valores agregados para a mesma. Este item abordará somente, no mínimo, uma ação de cada área funcional, bem como alguma(s) da(s) oportunidades e/ou ameaças e/ou ponto(s) fortes e/ou fracos. Essas informações foram coletadas através de arquivos da empresa em junho de 2011.

A estratégia de longo prazo, que está diretamente associada à Missão da empresa, foi dividida em objetivos, conforme Anexo 1. Cada objetivo está sustentado por quatro diretrizes, denominados vetores por Kaplan e Norton (1997): o financeiro, os clientes, os processos e o sócio ao invés de aprendizagem e crescimento. Por se tratar de uma empresa pequena, adotou-se o vetor sócio (por entender que a líder é uma unidade de ação, se encontra em processo de autenticação e procura viver de forma ordenada e exata conforme sua natureza de base. É protagonista responsável e busca ser um gerador de aprendizagem e crescimento para os funcionários e todos que se encontram no mesmo contexto). Cada diretriz tem uma meta.

Depois disso, define-se como atingir essa meta, através de uma estratégia a ser adotada, quem deverá executar, em quanto tempo e por último a formação dos indicadores.

Nesta primeira experiência de planejamento estratégico, foram definidas três estratégias de longo prazo: 1ª.) “crescimento em 200% da carteira de clientes ativos”, 2ª.) “atuar em novos segmentos” e, por último, 3ª.) “incluir negócios de exportação”. O próximo item abordará somente o plano de ação e as quantidades de questões estratégicas para a primeira estratégia de longo prazo.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Para dar início ao desenvolvimento da técnica do planejamento estratégico, em um primeiro momento, foram identificados o negócio, a missão, a visão, os valores, as estratégias e as ações a serem adotadas pela empresa. Cabe salientar que este processo é demorado, exaustivo, por requerer reflexões e análises de forma intensa.

O quadro abaixo demonstra um objetivo ou estratégia definido pela empresa: “Crescer em 200% o número de clientes ativos”, a meta estabelecida é ter 150 (cento e cinquenta)

clientes ativos. Esse objetivo foi construído com base em quatro diretrizes, que compreendem: financeiro, clientes, processos e sócio. Sob a diretriz financeiro, foi definido cinco ações para atingir a meta; em um certo período de tempo e oito indicadores. Já para a diretriz clientes, contou-se com seis resultados para atingir a meta, sete estratégias, por um determinado tempo, e oito indicadores; na terceira diretriz, que trata dos processos, foram determinadas oito estratégias e contou com nove indicadores. E, para a última diretriz, sócio, contou com três formas para atingir esta meta, seis estratégias, com uma data definida, e sete indicadores. O Anexo 1 demonstra o plano de ação com maiores detalhes, construído para o objetivo em questão, sob a ótica da técnica do *Balanced Scorecard*.

Quadro 1 – Coletado junto aos arquivos da empresa, jun. 2011.

<b>Objetivo: Crescer 200% o número de clientes ativos</b>				
<b>Meta: ter 150 clientes ativos</b>				
<b>Diretriz</b>	<b>Como</b>	<b>Estratégia (ações)</b>	<b>Quando</b>	<b>Indicadores</b>
Financeiro	5	5	definido	8
Clientes	6	7	definido	8
Processos	8	8	definido	9
Sócio	3	6	definido	7

Para o planejamento de longo prazo, onde são definidas as estratégias de atuação, conforme descrito no objetivo acima, as mesmas apresentam um vínculo no dia-a-dia da empresa e estão associadas à gestão operacional.

Quanto às estratégias de longo prazo e ações, cabe salientar que se faz necessário um acompanhamento dos indicadores para que os mesmos sejam avaliados periodicamente. Também deve ser considerado que o planejamento seja revisto frequentemente, pelo motivo de a empresa sofrer mutações resultantes de variáveis internas e externas, sobre as quais não tem controle.

Em um sentido prático, o planejamento estratégico fraciona a empresa em partes e faz análises detalhadas: o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde, ou seja, busca um resultado, onde o futuro deve ser diferente do passado. Para tanto, foi elaborada uma matriz SWOT para cada um das áreas funcionais, administrativa, desenvolvimento humano e *marketing*.

O quadro 2 abaixo demonstra as oportunidades e ameaças, fatores externos à empresa, juntamente com os pontos fortes e fracos, os internos, para a área funcional “administrativa”,

que compreende o financeiro, contas a pagar, contas a receber, contabilidade (fiscal e gerencial), estoque, compras, exportação e importação.

Quadro 2 – Matriz SWOT, Área Funcional Administrativa. Coletado junto aos arquivos da empresa, jun. 2011.

<b>MATRIZ SWOT - ÁREA FUNCIONAL ADMINISTRATIVA</b>			
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>	<b>Fortes</b>	<b>Fracos</b>
Convênios com Bancos	Mudança sistema tributário	Organização dos documentos	Alto custo manutenção conta bancária
	Geração de novos impostos	Solidez financeira	Falta controle gerencial/estratégico
	Eleição para presidente	Impostos em dia	Falta software financeiro, contábil, fiscal e gerencial
	Instabilidade econômica e política	Tem equipamentos de informática	Falta de controle de compras e despesas
	Barreira alfandegária	Tem um bom assessoramento contábil	Falta descrição de procedimentos internos
		Mudança da sede administrativa	Falta uso fluxo de caixa
			Falta uma pessoa
			Falta <i>check list</i> das importações
			Falta de procedimentos para custos

A partir desta matriz SWOT, conforme demonstrada no quadro 2, para a área funcional administrativa, foram geradas três questões estratégicas: 1ª) Aquisição de *software* comercial/gerencial/fiscal, que contou com oito ações; 2ª) Implantação do programa 5S: apresenta três ações; e 3ª) Descrição dos procedimentos operacionais: este último tem quatro ações.

A “aquisição de um software”, reverte a fragilidade da empresa, contribui para que ela tenha as informações organizadas e rápidas, no que se refere à posição de estoque, ao cadastro de clientes e de fornecedores, ao volume de vendas por produto, por região, por cliente, por período, além de um fluxo de caixa e de uma contabilidade fiscal, entre outros.

Já a questão estratégica, “descrição dos procedimentos”, visualiza-se a importância deste, porque os trâmites burocráticos naquele país são distintos aos praticados no Brasil, como, por exemplo, é o caso das contas a receber. No Brasil, existe uma legislação específica e um sistema bancário habilitado para este tipo de operação, o que facilita muito a rotina diária de uma empresa. Na Argentina, isto não existe, é totalmente informal, o cliente define quando irá pagar, e isso normalmente leva de 90 (noventa) a 120 (cento e vinte) dias, o que impacta diretamente no fluxo de caixa da empresa. Neste caso, a mesma deve tomar procedimentos diferenciados do adotado pelas empresas locais. Hoje este ponto é uma

fraqueza. Quando formalizado na descrição dos procedimentos, este se tornará um ponto forte da empresa e a sua execução não mais será necessária.

O ponto forte “impostos em dia”, quer dizer que a empresa, apresenta uma situação saudável perante o fisco, é classificada como uma importadora nova, sofre uma legislação diferenciada, ou seja, é sobrecarregada em um adicional tributário incidente sobre a importação. Sempre recolheu seus impostos em dia, isto a favoreceu no sentido de que, após o primeiro ano de importação, enquadrou nesta situação favorável, foi-lhe concedida a isenção deste acréscimo de impostos, o que proporciona uma maior competitividade e um não desembolso dos recursos financeiros.

A ameaça “instabilidade econômica e política” mostra que a inflação naquele país é muito elevada: em 2010, foi de 14,6 % ao ano (IPIM - Índice de Preços Internos por Atacado-disponível em: <http://www.indec.mecon.ar.>, acesso em 29 jun. 2011). Não é mais surpresa o aumento frequente da carga tributária e/ou dos encargos sociais e salários. Por outro lado, como a política é instável, o setor agropecuário é o mais visado. Por exemplo, quando um determinado cereal tem um excelente valor de comercialização, o governo fecha as exportações e este cereal só poderá ser comercializado a nível local e instantaneamente é criado um imposto adicional. Por esses motivos, o risco-país é elevado, sendo impossível conseguir uma carta de crédito, avalizado por um banco estrangeiro de primeira linha, motivo este que é um limitador da realização dos negócios. Para este caso, tem-se a geração da oportunidade “convênios com bancos”, isto é, o BNDES (Banco de Desenvolvimento do Brasil) lançou um sistema de financiamento ao exportador brasileiro, somente para bens de capital, onde tem convênios com determinados bancos daquele país, o emissor do aval da operação junto ao BNDES. Esta linha já está em uso, o que possibilitou a realização de investimentos por parte dos importadores. Por outro lado, também, através de reuniões junto aos bancos, foi possível ter uma maior possibilidade de linhas de financiamento a oferecer aos clientes. Outra linha existente que possibilita ao importador executar seu(s) projeto(s) é o PROEX (Programa de Financiamento às Exportações), que oferece um menor prazo de pagamento.

Abaixo, o quadro 3 representa a matriz SWOT para a área funcional “desenvolvimento humano”, relacionado diretamente às pessoas da empresa, apresentando quatro questões estratégicas: 1ª) Desenvolver habilidades técnicas: foram geradas cinco ações; 2ª) Proporcionar crescimento pessoal e profissional: para esta questão estratégica, surgiram duas ações; 3ª) Desenvolver ambiente confortável e harmônico: contou com o desenvolvimento de onze ações; 4ª) Desenvolver plano de carreira: quatro ações.

Quadro 3 – Matriz SWOT, Área Desenvolvimento Humano. Coletado junto aos arquivos da empresa, jun. 2011.

<b>MATRIZ SWOT - ÁREA DESENVOLVIMENTO HUMANO</b>			
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>	<b>Fortes</b>	<b>Fracos</b>
Convênio com universidades locais	Falta mão de obra qualificada	Pessoal confiável	Não ter domínio da língua espanhola
	Alterações na legislação trabalhista	Pessoal dedicado	Falta treinamento cuidado consigo próprio /arte de saber servir
		Pessoal sem resistência ao aprendizado	Falta treinamento <i>software auto cad</i> ,
		Pessoal registrado legalmente	Falta treinamento em desenvolvimento de orçamentos
			Não existe plano de carreira

Conforme apresentando no quadro 3 acima, para a estratégia “desenvolver habilidades técnicas”, concernente aos treinamentos, foram contemplados cursos da língua espanhola, cuidado consigo próprio e a arte de saber servir. Deve-se proceder a uma formação mais técnica, como o manuseio da calculadora HP, o domínio do *software* de auto-cad, e um aprendizado específico em desenvolvimento de orçamentos, do qual, hoje, a empresa depende do fabricante, o que é moroso.

A estratégia “desenvolver ambiente confortável e harmônico” se refere à mudança física do prédio, da parte administrativa da empresa, a qual, atualmente, se encontra em um espaço físico restrito, não comportando mais a realidade da mesma. A busca por um novo funcionário para este setor é imprescindível ao bom andamento das atividades rotineiras. Com a aplicabilidade do Programa 5S, que é a segunda estratégia da área funcional administrativa, conforme descrição anterior, este impacta de forma direta em um ambiente confortável e harmônico. A partir dessa observação, é possível considerar que o desenvolvimento e a aplicabilidade de uma estratégia acaba por refletir em outro setor, ou seja, conforme Bernabei (2009), a empresa é um conjunto de partes e funções interdependentes e interrelacionadas. A aquisição de novo mobiliário, para uma nova adequação, também foi considerada como uma ação.

O quadro 4 demonstra, de forma sintetizada, as questões estratégicas e quantidades de ações para cada subdivisão da área funcional “*marketing*”, ou seja, a subdivisão “venda de equipamentos” conta com uma questão estratégica, a estruturação do setor de vendas de equipamentos e doze ações; para a subdivisão “setor de vendas de peças de reposição”, também foi definida uma questão estratégica: estruturação do setor de vendas de peças, contando com onze ações; para a subdivisão “serviços de manutenção e assistência técnica”, foi definida uma questão estratégica: estruturação do setor de serviços e assistência técnica, com treze ações. Buscar crescimento para a empresa também foi outra questão estratégica definida por esta área e contempla oito ações. Para finalizar, temos a publicidade e

propaganda, onde foi desenvolvida uma matriz SWOT, e que, por fim, é constituída de duas estratégias: “propagar a empresa” e “participar de eventos”, com dezessete e oito ações, respectivamente.

Quadro 4 – Questões Estratégicas, Área Funcional Marketing. Coletado junto aos arquivos da empresa, jun., 2011.

<b>Área Marketing - Questões Estratégicas</b>		
<b>Subdivisão</b>	<b>Estratégia</b>	<b>Quantidade de ações</b>
Venda de equipamentos	Estruturação do setor de vendas de equipamentos	12
Venda de peças de reposição	Estruturação do setor de vendas de peças	11
Venda de serviços de manutenção e assistência técnica	Estruturação do setor de serviços e assistência técnica	13
Marketing	Buscar crescimento para a empresa	8
Publicidade e Propaganda	Propagar a empresa	17
	Participação de Eventos	8

A matriz SWOT, da área funcional *marketing*, está demonstrada no quadro abaixo. A partir dessa matriz, foi possível desenvolver um plano de ação para cada uma das estratégias de cada subdivisão do *marketing*, conforme quadro 4.

Quadro 5 – Matriz SWOT, Área Funcional *Marketing*. Coletado junto aos arquivos da empresa, jun., 2011.

<b>MATRIZ SWOT - ÁREA FUNCIONAL MARKETING</b>			
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>	<b>Fortes</b>	<b>Fracos</b>
Falta assistência técnica para produto chinês	Entrada de produto chinês baixo custo e melhoria de tecnologia	Qualidade do(s) produto(s)	Não ter listagem orçamentos emitidos e <i>check-list</i>
Maior produtividade de lavoura	Variação cambial	Pessoa qualificada Assistência técnica local	Pouca prospecção de novos clientes
Falta assistência técnica em geral da concorrência	Geração de novos impostos	Produto para atender o pequeno e o grande cliente	Não existência do cadastro de cliente e acompanhamento de visita
Maior engajamento pelo desenvolvimento da agricultura	Eleição presidente	Respaldo dos fabricantes	Não prospecção de novos clientes venda de peças inclusive concorrência
	Restrição à importação de produtos comercializados	Financiamento PROEX/BNDES	Demora na entrega de projetos e orçamentos
	Financiamento local somente para produtos nacionais	Estoque de peças a pronta entrega	Falta de parceiros para civil, elétrica e montagem
	Fabricante nacional financia diretamente o cliente	Carteira de clientes formada	Falta meta de vendas
	Fabricante nacional com menor custo de produto		Falta vendedor
	Baixo preço <i>commodities</i> arroz		Falta manual de montagem e peças
	Falta de parcerias com fabricantes afins		Falta <i>check-list</i> no levantamento e fechamento do negócio
	Internacionalização do(s) parceiros		Falta de organização catálogos, modelos,

			capacidade de equipamentos impresso e virtual
	Fabricante nacional tem baixo custo de montagem		Falta de aliança com bancos locais
	Demora na tomada de decisão pelo cliente para efetivar o investimento		Falta direcionamento por conta do fabricante para o setor de assistência técnica
			Falta definição de atuação para a assistência técnica
			Falta lista de preço
			Estar com o faturamento em 60% da empresa com uma única representada

Para a subdivisão “venda de equipamentos”, uma entre as doze ações determinadas foi “a contratação de um vendedor”, que proporciona um atendimento a um maior número de clientes e também é uma forma de entregar o orçamento e o projeto ao cliente de forma rápida. Isso encontra-se contemplado no “desenvolvimento humano”, conforme abordado anteriormente, que conta com a estratégia “desenvolver habilidades técnicas”, e, entre as cinco ações pré-estabelecidas, uma delas é o “desenvolvimento de orçamentos”. A “demora na tomada de decisão pelo cliente para efetivar o investimento” é considerada uma ameaça, porque o cliente, tendo uma certa insegurança com relação à instabilidade econômica e política daquele país, torna-se lento na tomada de decisão para os investimentos, o que é normal determinar a compra a médio ou longo prazo. Se comparado com o Brasil, esta prática é bem diferente, porque as decisões são tomadas de forma rápida e há linhas de financiamento disponíveis. Quanto à subdivisão “vendas de peças de reposição”, uma das ações definidas foi a aquisição de um “software comercial”, o que possibilita manter um cadastro de clientes, uma posição atualizada de estoque, um acompanhamento do volume de vendas por região e por cliente, e um agendamento de contatos diários, entre outros. Uma outra ação definida foi alocar um funcionário da empresa para atuar em vendas de peças de reposição. Isto será possível, se ocorrer a contratação de uma pessoa para a área funcional administrativa, o que pode ser visto na descrição do ponto fraco desta área funcional.

A subdivisão “serviços de manutenção e assistência técnica”, que contou com treze ações, entre elas, o desenvolvimento da elaboração de treinamentos, é uma ação e poderá contribuir para o faturamento da empresa, tendo em vista a necessidade que os clientes tem em qualificar a mão-de-obra dos operadores dos equipamentos.

Na primeira estratégia “propagar a empresa”, inserida na publicidade e propaganda, destaca-se entre as dezessete ações definidas, fazer levantamento dos possíveis canais para

propagar a empresa, como TV, revista, jornal, patrocínio, sites de associações, desenvolvimento de um site para a realização de venda virtual. Na estratégia “participar de eventos”, entre algumas ações elaboradas, estão, participar de feiras, jornadas, seminários, palestras técnicas, que estejam relacionadas e direcionadas ao público-alvo do negócio.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Esse estudo demonstrou o uso da técnica do planejamento estratégico para comunicar a visão global da empresa, segundo a ótica da empresária no momento em que se encontra. Através desta aplicabilidade, é notória a sua funcionalidade.

Com a identificação das estratégias e dos planos de ação:

- é possível uma melhor ordenação para o desenvolvimento das atividades;
- permite minimizar o impacto da possível existência de surpresas oriundas do ambiente externo e interno, de certo modo, a empresa estará preparada;
- os mesmos devem ser revistos, porque os fatos são dinâmicos e as variáveis internas e externas à empresa mudam;
- proporciona à empresa uma capacidade de atuar de forma pró-ativa e criar condições de mudanças que impactam as contingências do dia-a-dia;
- possibilita dar continuidade aos negócios e medir os resultados, no momento em que se aplicam os planos de ação;
- permite uma adequação da empresa ao contexto de demanda, considerando e se adaptando à cultura local;
- é dada uma vinculação na construção das estratégias aliadas aos objetivos, para posterior atendimento das metas a longo prazo;
- foi observado um grande elenco de pontos fracos, onde a empresa vai ter que agir mais intensamente.

O planejamento estratégico não substitui a intuição e, sim, é uma ferramenta que racionaliza a intuição e a comunica, traduz, alinha as diferentes estratégias e auxilia a sua execução.

O mundo do trabalho pode contribuir para a humanização. É dentro deste conceito que se dá a construção do valor da pessoa humana, ponto de partida da realização deste projeto, que proporciona um ganho de personalidade para o próprio empresário, gerando um benefício e uma contribuição de crescimento para aqueles que estão inseridos neste mesmo contexto.

Segundo a empresária, é perceptível o prazer pela busca da perfeição, por que isto proporciona uma felicidade que acontece pelo crescimento da própria pessoa, produzindo maior identidade.

A técnica demonstrou-se adequada ao atendimento dos objetivos a que se propunha este trabalho. Espera-se que ele possa incentivar outros empreendedores a desenvolver esta ferramenta do planejamento estratégico em suas empresas.

O presente trabalho, atingiu os objetivos geral a que se propunha que foi o desenvolvimento de um planejamento estratégico o que possibilitou ter uma visão de forma organizada e integral de como se encontra a empresa. Com a construção do plano de ação e a elaboração das estratégias a serem implementadas, oportuniza que a empresa obtenha: 1) um melhor desempenho, e 2) um acompanhamento das suas atividades e resultados, isto faz com que se tenha uma ordem operacional, proporcionando um melhor atendimento ao cliente externo e interno, visando um crescimento ordenado da empresa o que contribuiu de forma incontestável para a obtenção dos objetivos específicos.

## REFERÊNCIAS

BERNABEI, Pamela. As estruturas organizacionais da empresa. In: MENEGHETTI, A. *et al.* **Psicologia da organização**. São Paulo: FOIL, 2009.

BERNABEI, Pamela. Intuição e Racionalidade. In: MENEGHETTI, A. *et al.* **Business Intuition**. São Paulo: FOIL, 2007.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

COSTA, A. C. G. da. **Ser empresário**: o pensamento de Norberto Odebrecht. Rio de Janeiro: Versal, 2004.

FROLOVA, Tatyana. Intuição na Tomada de uma Decisão de Business. In: MENEGHETTI, A. *et al.* **Business Intuition**. São Paulo: FOIL, 2007.

GRAMIGNANO, Elvio. O plano de marketing como instrumento para transformar a intuição em ação. In: MENEGHETTI, A. *et al.* **Business Intuition**, São Paulo: FOIL, 2007.

INDEC. Disponível em: <<http://www.indec.mecon.ar>>. Acesso em: 29 jun. 2011.

KAPLAN, R.; NORTON, D. **A estratégia em ação**: *balanced scorecard*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philipi. **Administração de marketing**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2000.

KOTLER, Philipi. **Marketing** edição compacta. São Paulo: Atlas, 1980.

MENEGHETTI, A. **Aprendiz líder**. São Paulo: FOIL, 2006.

MENEGHETTI, A. **Dicionário de ontopsicologia**. São Paulo: Editrice, 2008.

MENEGHETTI, A. **Psicologia da organização**. São Paulo: FOIL, 2009.

OLIVEIRA, D. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 2010.

SUN TSU. **A arte da guerra**. São Paulo: Artenova, 1998.

US, Helena. Os conceitos da intuição na filosofia e a intuição prática na ontopsicologia. *In*: MENEGHETTI, A. *et al.* **Business Intuition**. São Paulo: FOIL, 2007.

**ANEXO 1 – Estratégia Longo Prazo – Plano de Ação – Objetivo: Crescimento em 200% da Carteira de Clientes Ativos. Coletado junto aos arquivos da empresa.**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO - PLANO DE AÇÃO**

<b>Objetivo:</b> Crescimento em 200% da Carteira de Clientes Ativos					
<b>Responsável:</b>	<b>Diretriz atendida:</b> Financeira	<b>Meta Assumida:</b> Ter 150 Clientes Ativos	<b>PERÍODO:</b>	<b>GANHOS VIÁVEIS:</b>	
<b>O QUE</b>	<b>COMO</b>	<b>Estratégia</b>	<b>QUEM</b>	<b>QUANDO</b>	<b>Indicadores</b>
Ter dinheiro para a manutenção mensal da empresa	Aumentar faturamento com Rentabilidade- Atuar em um n° maior de clientes	Agenda de possíveis novos clientes pesquisa/visitação aos possíveis novos clientes	Cristina	Ago/11 até ago/12	2011 - 10 clientes 2012 a 2014 30 clientes ano
	Buscar novos produtos/parceiros para vendas	Contatos/visitas/feiras/indicação/propaganda	Cristina	Mensal	1 prod. novo por ano 2011 - 6 novos parceiros 2012 a 2014 - 6 por ano
	Criar "rede de Indicadores"	Contatos/indicação	Cristina	Mensal	2 novos por ano
	Site com vendas	Desenvolver site com link vendas	Cristina	Ago/11	Ter site com venda
	Linha de financiamento	Contatar os bancos	Cristina	Mensalmente	1 banco por ano
					-
<b>Objetivo:</b> Crescimento em 200% da Carteira de Clientes Ativos					
<b>Responsável:</b>	<b>Diretriz atendida:</b> Clientes	<b>Meta Assumida:</b> Ter 150 Clientes Ativos	<b>PERÍODO:</b>	<b>GANHOS VIÁVEIS:</b>	
<b>O QUE</b>	<b>COMO</b>	<b>Estratégia</b>	<b>QUEM</b>	<b>QUANDO</b>	<b>Indicadores</b>
Aumentar o quadro de vendas	Contratando 2 novos vendedores	1 vendedor até final de 2011 - 1 vend. Até final 1° s/2013	Cristina	Até 2013	Contratação
Aumentar a oferta	Buscar novos produtos/parceiros para vendas	Contatos/visitas/feiras/indicação	Cristina	Mensalmente	1 Prod. novo por ano 2011 - 6 novos parceiros 2012 a 2014 - 6 por ano
	Linha de financiamento	Contatar os bancos	Cristina	Mensalmente	1 Banco por ano
Cumprir prazo de entrega	Dando informação "verdadeira" ao cliente	Estar alinhada com o fornecedor Escolha de fornecedor certo	Cristina	Mensalmente	Indicador prazo de entrega
Assistência Técnica	Melhorando o atendimento ao cliente	Qualificando o técnico	Cristina	Mensalmente	Matriz de treinamento
	Contratando 1 técnico	Buscar no mercado		Até 2013	Contratação
					-
<b>Objetivo:</b> Crescimento em 200% da Carteira de Clientes Ativos					
<b>Responsável:</b>	<b>Diretriz atendida:</b> Processo	<b>Meta Assumida:</b> Ter 150 Clientes ativos	<b>PERÍODO:</b>	<b>GANHOS VIÁVEIS:</b>	
<b>O QUE</b>	<b>COMO</b>	<b>Estratégia</b>	<b>QUEM</b>	<b>QUANDO</b>	<b>Indicadores</b>
Software	Implantando Software de gestão	Negociação com Marcelo Viana	Cristina	Ago/11	Software implantado
Contratação de pessoal	1 pessoa p/ Administrativo	Buscar em universidades/escolas técnicas	Cristina	Jul/11	Contratação
	2 vendedores	1 vendedor até final de 2011 - 1 vend. até final 1° sem 2013	Cristina	Até 2013	Contratação
Fazer orçamentos	Desenvolver colaborador para fazer orçamento	Ver possibilidade do Daniel ou contratar vendedor	Cristina	Ago/11	Efetivação
Descrição de procedimentos e processos	Descrever todos os processos	Daniel e Vida Empresarial estão executando	Cristina	Out/11	Efetivação
Domínio da língua espanhola	Treinamento	Curso no Cultural	Cristina	Até 2013	Participação/frequencia Avaliação
Treinamento	Desenvolver matriz de treinamento	Identificar as prioridades	Cristina	Até 2014	Matriz de treinamento
Cumprimento de Metas	Desenvolver plano individual de metas	Identificar as metas necessárias	Cristina	Até 2014	Plano de metas
					-
<b>Objetivo:</b> Crescimento em 200% da Carteira de Clientes Ativos					
<b>Responsável:</b>	<b>Diretriz atendida:</b> Sócio	<b>Meta Assumida:</b> Ter 150 Clientes ativos	<b>PERÍODO:</b>	<b>GANHOS VIÁVEIS:</b>	
<b>O QUE</b>	<b>COMO</b>	<b>Estratégia</b>	<b>QUEM</b>	<b>QUANDO</b>	<b>Indicadores</b>
Domínio dos produtos	Treinamento	Visitar fornecedores/Estudar/Ouvir o cliente	Cristina	Jun/12	Agenda mensal de visitas Matriz de Treinamento
Atuar mais no Estratégico	Estruturação	Descrição de procedimentos e processos	Cristina	Mar/12	Efetivação
		Contratação de pessoal			Efetivação
		Desenvolvimento de treinamentos			Matriz de Treinamento
		Organização do tempo			Curso e aplicação
Aumento Pró-Labore	Definir um valor	Ligado aos resultados do negócio	Cristina	Dez/11	Definição do aumento Pró-labore