



FACULDADE NOSSA SENHORA APARECIDA
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
JULIANA CANDIDA DE OLIVEIRA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM VENDAS NA CERVEJARIA POLO

APARECIDA DE GOIÂNIA
2019



FANAP
A Faculdade

Faculdade Nossa Senhora Aparecida

www.fanap.br | (62) 3277-1000

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
JULIANA CANDIDA DE OLIVEIRA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM VENDAS NA CERVEJARIA POLO

Artigo apresentado em cumprimento às exigências para término do Curso de Administração sob orientação da Prof^a. Esp. Ana Paula Ferreira de Carvalho.

Avaliado em _____ / _____ / _____

Nota Final: () _____

Professor- Orientadora Esp.:Ana Paula Ferreira Carvalho

Professor Examinador

Aparecida de Goiânia, 2019

Oliveira, Juliana Candida

O48p Planejamento estratégico em vendas na cervejaria Polo / Juliana
Candida de Oliveira. – Aparecida de Goiânia-GO, 2019

v, 19 f. : il. ; 29 cm

Artigo científico (Graduação em Administração) – Faculdade Nossa
Senhora Aparecida – FANAP, Campus Bela Morada, Aparecida de Goiânia,
2019.

Orientadora: Prof^a. Esp. Ana Paula Ferreira de Carvalho.

1. Planejamento Estratégico. 2. Organizações. 3. Vendas. I. Título. II.
Faculdade Nossa Senhora Aparecida.

CDU 658.85

RESUMO

Objetivo deste trabalho é mostrar a importância de traçar estratégias e definir um caminho dentro das organizações, para assim alcançar metas e atingir melhores resultados. Planejamento estratégico é o processo contínuo que contempla uma visão do futuro e ajuda o profissional a organizar suas ideias e redirecionar suas atividades facilitando a tomada de decisão. A problemática estuda “É possível traçar um planejamento estratégico para acompanhar e fiscalizar as vendas? Diante desse questionamento, surgiu a hipótese de que a implementação do planejamento estratégico contribui na gestão e desenvolvimento de uma empresa familiar, pois amplia e antecipa a visão futura dos cenários e mercados. A metodologia utilizada será bibliográfica, mostrando a eficácia do quanto um planejamento estratégico bem traçado e definido ajuda no processo de crescimento da empresa.

Palavras-Chave: Planejamento estratégico, organizações e vendas

ABSTRACT

Objective of this work is to show the importance of strategizing and defining a path within organizations, in order to achieve goals and achieve better results. Strategic planning is the continuous process that contemplates a vision of the future and helps professionals to organize their ideas and redirect their activities, facilitating decision making. The problematic studies is: Is it possible to draw a strategic planning to monitor and supervise sales? Given this question, the hypothesis emerged that the implementation of strategic planning contributes to the management and development of a family business, as it broadens and anticipates the future vision of scenarios and markets. The methodology used will be bibliographic, showing how effectively a well-defined and defined strategic planning helps in the company's growth process.

Keywords: Strategic planning, organizations and sales

1 INTRODUÇÃO

Em meio à evolução dos mercados, torna-se essencial que as empresas definam seus objetivos e estratégias, a fim de atingir melhores resultados, fortalecendo seu posicionamento e crescimento no mercado. Planejamento estratégico é o processo contínuo que contempla uma visão do futuro e ajuda o profissional a organizar suas ideias e redirecionar suas atividades facilitando a tomada de decisão. Para as empresas de pequeno porte e de gestão familiar, o planejamento estratégico é ainda mais essencial, pois auxilia na melhor maneira de utilizar suas capacidades, minimizando a perda de recursos e de energia em atividades que não levarão para o caminho correto, além de contribuir para a sua gestão e direcionar os esforços para identificação dos problemas existentes que impedem seu desenvolvimento.

Quando não se tem um plano estratégico para a condução dos negócios, fica difícil identificar as necessidades, oportunidades e o tempo necessário para iniciar a implementação das medidas com a devida antecedência. Por isso, é de extrema importância que se conheça o ambiente em que a empresa está inserida, seus valores, sua visão, seus objetivos e a missão que se propôs a cumprir. A presente pesquisa objetivou-se analisar o planejamento estratégico no processo das vendas. o planejamento estratégico auxilia no desenvolvimento e gestão de uma empresa familiar e de pequeno porte, através da análise do ambiente a fim de fundamentar as técnicas do planejamento estratégico e avaliar as vantagens de sua aplicação.

Para isso, partiu do seguinte questionamento: É possível traçar um planejamento estratégico para acompanhar e fiscalizar as vendas? Diante desse questionamento, surgiu a hipótese de que a implementação do planejamento estratégico contribui na gestão e desenvolvimento de uma empresa familiar, pois amplia e antecipa a visão futura dos cenários e mercados. O presente estudo se consolidou a partir da pesquisa exploratória em que foram exploradas a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo.

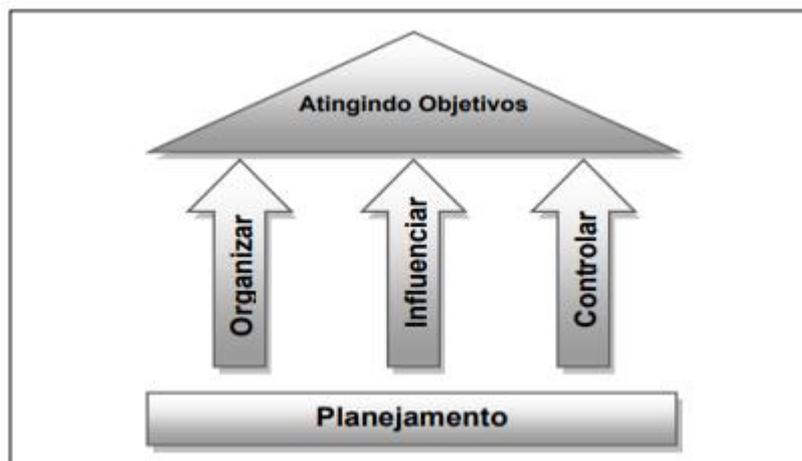
2 DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O cenário empresarial se depara frequentemente com transformações severas provenientes de diversas fontes, sejam governamentais, tecnológicas, demográficas ou econômicas. E em virtude dessas pressões, as organizações devem munir-se de ferramentas que propiciem sua sobrevivência no mercado competitivo. A fim de antever possíveis ameaças e oportunidades faz-se necessário o uso do planejamento que consiste em direcionar as ações das empresas para alcançar os objetivos do negócio.

Segundo Bateman e Snell (2009, p. 117): “Planejamento é o processo consciente, sistemático de tomar decisões sobre metas e atividades que um indivíduo, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro”. Existe certa dificuldade em conceituar a função do planejamento nas empresas, de estabelecer sua real amplitude e abrangência. O planejamento estratégico (PE) não deve ser confundido com previsão, projeção, predição e resolução de problema, mas deve ser visto como um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado. (OLIVEIRA, 2007).

Segundo Bateman e Snell (2009), a utilização do planejamento estratégico de forma coerente e alinhada à realidade da empresa é uma excelente arma competitiva, por isso é importante que os gestores conheçam os elementos do planejamento estratégico e suas funções, assim, como as mudanças que ocorrem no mercado de trabalho, pois elas influenciarão nas estratégias da empresa. Planejar é a função básica; organizar, influenciar e controlar são os resultados do planejamento. Portanto, somente depois de desenvolverem seus planos é que os gerentes podem determinar como querem estruturar sua organização, alocar seus funcionários e estabelecer controles organizacionais.

Figura 01: Planejamento como base para organizar, influenciar e controlar.



Fonte: Certo, 2003, p. 104.

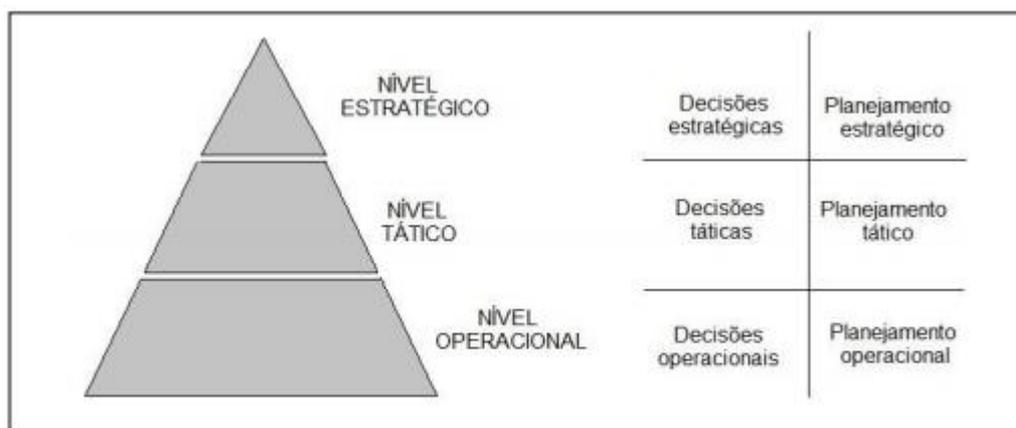
Segundo Chiavenato (2004), o planejamento pode incluir períodos de longo a curto prazo, assim como envolver a organização inteira, um departamento ou ainda uma tarefa, sendo, portanto, uma função administrativa que se distribui entre todos os níveis hierárquicos. Considerando esses níveis, podem-se distinguir três tipos de planejamento, conforme Oliveira (2007):

a) planejamento estratégico: é o processo administrativo que proporciona sustentação mercadológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa; é de responsabilidade dos níveis mais altos e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada;

b) planejamento tático: tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo; é desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para consecução de objetivos previamente fixados no planejamento.

c) planejamento operacional: pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas; é elaborado pelos níveis organizacionais inferiores, com foco básico nas atividades rotineiras da empresa.

Figura 02: Níveis de decisão e tipos de planejamento.



Fonte: Oliveira, 2007, p. 15.

O planejamento estratégico, de forma isolada, é insuficiente, uma vez que o estabelecimento de objetivos a longo prazo, bem como seu alcance, resulta numa situação indistinta, pois não existem ações mais imediatas que operacionalizem o planejamento estratégico. A falta desses aspectos é suprida através do desenvolvimento e implantação dos planejamentos táticos e operacionais de forma integrada. (OLIVEIRA, 2007).

Não há como fazer uma distinção clara entre as três modalidades de planejamento. Os três tipos coexistem e devem ser trabalhados continuamente. Uma vez estabelecidos, tornam-se a direção para adequar-se as exigências do mercado e criar vantagem competitiva através do aproveitamento das oportunidades e minimização dos riscos.

A seguir, será abordada com mais detalhes toda a metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas. A tomada de decisões estratégicas é um dos assuntos mais relevantes na administração. Atualmente, muitas organizações estão mudando as maneiras pelas quais elas desenvolvem e executam os seus planos estratégicos. O planejamento estratégico é uma das formas mais eficientes de se ter gestão do próprio negócio, pois através dele as empresas poderão delinear um futuro esperado e traçar maneiras para alcançá-lo, havendo também a possibilidade de mudar os planos, caso seja necessário, a fim de suprir as necessidades do consumidor, do colaborador e do mercado. (OLIVEIRA, 2007).

Planejamento estratégico, se bem aplicado, pode tornar a empresa mais competitiva, atuando como um instrumento de comunicação, de acompanhamento e, principalmente, de aperfeiçoamento do aprendizado nas organizações. (FERREIRA et al., 2005).

2.1 Definição Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é um processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir seu futuro por meio de um comportamento proativo, antecipando-se e prevendo eventuais acontecimentos do mercado, considerando seu ambiente atual e futuro. (SAMPAIO, 2004).

Conforme Bateman e Snell (2009), planejamento estratégico é o conjunto de procedimentos para a tomada de decisões sobre os objetivos e as estratégias de longo prazo. O estudo de Certo (2003), diz que o planejamento estratégico é de longo alcance e se concentra na organização como um todo. Na sua elaboração, os gerentes se perguntam o que deve ser feito em longo prazo para atingir as metas organizacionais e obter sucesso.

O planejamento estratégico é um processo organizacional compreensivo de adaptação através da aprovação, tomada de decisão e avaliação. Procura responder a questões básicas, como: por que a organização existe, o que ela faz e como faz. O resultado do processo é um plano que serve para guiar a ação organizacional por um prazo de três a cinco anos. (CHIAVENATO, 2004, p. 202). Ainda, segundo o autor, o planejamento estratégico apresenta cinco características fundamentais:

a) está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente em constante mudança;

b) é orientado para o futuro, pois sua visão é a longo prazo;

c) é compreensivo, pois envolve a organização como um todo;

d) é um processo de construção de consenso;

e) é uma forma de aprendizagem organizacional.

O planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade. Só é eficiente desde que não seja utópico e que os objetivos traçados sejam alcançáveis. (OLIVEIRA, 2007). Contudo, o planejamento estratégico é um processo dinâmico, necessariamente flexível para incorporar as mudanças imprevistas do ambiente.

2.2 Vantagens e críticas do planejamento estratégico

O ato de planejar estrategicamente permite que os gerentes entendam o que ocorre no mercado para poder desenvolver diferenciais sobre os concorrentes e, também, torna possível racionalizar o processo de tomada de decisão, antecipando-se as circunstâncias desfavoráveis do mercado. Conforme Certo (2003), o planejamento estratégico é muito vantajoso para uma organização, pois o alto índice de fracassos de empresas recém-abertas se deve basicamente a uma consequência de planejamento inadequado.

A falta de planejamento leva a empresa a ser facilmente surpreendida por alterações no mercado, o que a induz agir por improviso e a distância das decisões relacionadas com o objetivo da empresa. O planejamento não elimina o risco, evidentemente, mas ajuda os gerentes a identificar e a lidar com problemas organizacionais que possam surpreender futuramente, assim como identificar as ameaças e oportunidades no ambiente externo. Com essas informações, a empresa poderá determinar as estratégias para que possam aproveitar melhor seus recursos e competências. (CERTO, 2003).

Através do planejamento estratégico as organizações passam a ter um senso de direção, focalizam os esforços dos indivíduos, guiam os planos, a tomada de decisão e ajuda avaliar o progresso da empresa. O planejamento estratégico sofreu muitas críticas no passado devido a sua visão limitada do ambiente organizacional. Os modelos tradicionais não se utilizavam de aspectos como criatividade e intuição, o ambiente era definido como previsível e imutável, a organização era vista por partes, sendo a estratégia restrita aos altos níveis, o que resultava na falta de comprometimento dos níveis inferiores. (ICHIKAWA, 2011).

Hoje, percebe-se que algumas empresas não utilizam corretamente o planejamento, pois passam muito tempo presas ao ato de planejar, esquecendo-se de suas execuções e controles. (CERTO, 2003). Após a contribuição de vários autores, o planejamento estratégico passou a ganhar uma forma mais adaptável às mudanças internas e externas, percebeu-se, então, que não existe uma forma exata de planejar nas organizações, sendo importante a análise da situação em que a empresa se encontra, para, assim, definir os rumos a serem seguidos.

(ICHIKAWA, 2011). Contudo, as críticas ao planejamento estratégico são superadas pelas inúmeras vantagens que este oferece e suas falhas resultam do uso incorreto da função de planejar.

2.3 Elaboração do planejamento estratégico

Percebe-se que toda e qualquer empresa tem uma forma de estabelecimento das ações e decisões estratégicas, ainda que de maneira informal, porém quando o processo é estruturado apresenta metodologias diferentes, mas que tem como base grandes aspectos que podem ser considerados comuns. De maneira geral, a elaboração do planejamento estratégico inclui a identificação das oportunidades e ameaças, avaliação dos pontos fortes e fracos da empresa e análise da sua capacidade real e potencial de tirar vantagem das oportunidades oferecidas pelo ambiente externo, bem como de enfrentar as ameaças.

Envolve também, a explicitação dos objetivos e metas a serem alcançados, incluindo as maneiras de desenvolver as ações necessárias para a concretização do processo. (OLIVEIRA, 2007). De acordo com o estudo de Sampaio (2004), a metodologia do planejamento estratégico baseia-se em três etapas:

a) filosófica: mostra a filosofia da empresa, aquilo que a organização se propõe e acredita;

b) analítica: sujeita a alterações em função das turbulências do mercado, tem o propósito de mapear o ambiente interno e externo das empresas;

c) decisória: é a definição de onde a organização quer chegar e quais os caminhos mais apropriados. Bateman e Snell (2009) propõem seis passos para a elaboração do planejamento estratégico:

- a) estabelecimento da missão, da visão e dos objetivos;
- b) análise das oportunidades externas e ameaças;
- c) análise de forças e fraquezas internas;
- d) análise strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) e formulação de estratégia;
- e) implementação da estratégia;
- f) controle estratégico.

Já conforme certo (2003), a elaboração do planejamento estratégico consiste em seis etapas:

- a) definir os objetivos organizacionais;
- b) enumerar formas alternativas e atingir os objetivos;
- c) desenvolver premissas sobre quais cada alternativa se baseia;
- d) escolher a melhor alternativa para atingir os objetivos;
- e) desenvolver planos para perseguir a alternativa escolhida;
- f) colocar os planos em ação.

Contudo, as metodologias para elaboração do PE apresentadas pelos autores possuem aspectos semelhantes, tendo como base a mesma sequência lógica, a qual será analisada abaixo.

2.4 Análise interna

A análise interna visa identificar os principais pontos fortes e fracos da empresa para nortear o processo de planejamento, pois é a partir dessa análise que se saberá quais os recursos com que se pode contar e também quais são os pontos vulneráveis no momento de se estabelecerem as estratégias da empresa. A análise interna tem como objetivo colocar em foco as deficiências e qualidades de uma empresa, ou seja, os pontos fortes e fracos da mesma devem ser determinados diante da sua atual posição, de seus produtos ou serviços versus segmentos de mercado. (OLIVEIRA, 2007).

Conhecer a própria empresa com suas potencialidades e limitações é condição essencial para elaborar o planejamento estratégico. Segundo Sampaio (2004), fatores como imagem da empresa perante os clientes, qualificação dos funcionários, tecnologia para fabricação dos produtos, recursos financeiros,

produtividade, qualidade dos produtos, preço de venda, estoques disponíveis, localização da empresa, relacionamento com fornecedores e prazo de entrega são determinantes de forças e fraquezas da organização. Alguns autores defendem que os pontos fortes só podem ser considerados fortes se suas habilidades e recursos estiverem alinhados aos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) da organização. Os FCS são as atividades chave do negócio que precisam ser bem-feitas para que a organização atinja seus objetivos. (SAMPAIO, 2004).

Com isso, a organização terá as informações necessárias para determinar os objetivos e as estratégias que possam aproveitar melhor as competências da empresa e equacionar os problemas internos identificados, assim como resolver as ameaças e oportunidades identificadas externamente. Conforme Oliveira (2007), para que seja eficaz uma análise interna deve tomar como perspectivas para comparação as outras empresas de seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

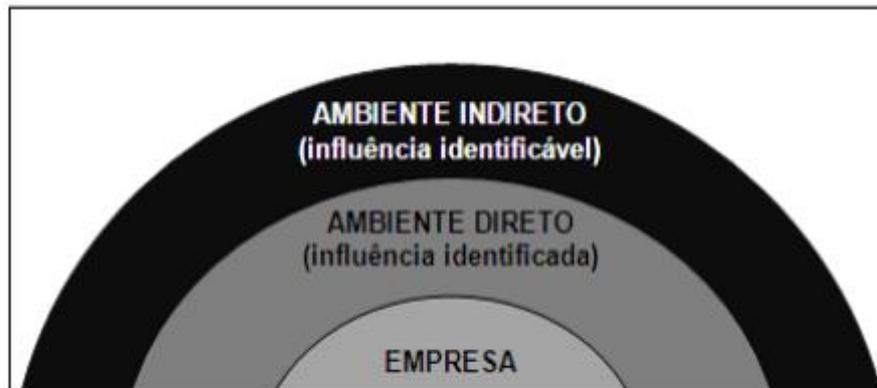
2.5 Análise externa

As organizações não são autossuficientes nem independentes, elas trocam recursos com o ambiente externo e dependem dele. O ambiente externo são todos os elementos que, atuando fora da empresa, influenciam para as operações da mesma, outro aspecto a considerar, na visão de Oliveira (2007), é a divisão do ambiente da empresa em duas partes:

a) ambiente direto: representa o conjunto de fatores através dos quais a empresa tem condições não só de identificar, mas também de avaliar ou medir o grau de influência recebido e/ou proporcionado;

b) ambiente indireto: representa o conjunto através dos quais a empresa identificou, mas não tem condições de avaliar ou medir o grau de influência entre as partes. Essa divisão dá-se apenas para facilitar a manipulação das variáveis externas, o executivo deve saber trabalhar com essas variáveis, pois a partir do momento em que tem melhor conhecimento da influência de uma variável que esteja no ambiente indireto, deve ser tentada a transferência dessa variável para o ambiente direto. Ilustrado conforme o gráfico a seguir:

Figura 04: Níveis do ambiente da empresa.



Fonte: Oliveira, 2007, p. 46.

A análise do ambiente externo é o processo de identificação de oportunidades e das ameaças que afetam a empresa no cumprimento de sua missão, como explica Sampaio (2004). A análise ambiental corresponde ao estudo dos diversos fatores e forças do ambiente, às relações entre eles ao longo do tempo e seus efeitos ou potenciais efeitos sobre a empresa, sendo baseada nas percepções das áreas em que as decisões estratégicas da empresa deverão ser tomadas.

(OLIVEIRA, 2007, p. 72). Embora seja importante que a empresa conheça seus recursos e atividades para ter controle de seu desempenho, essas informações são de valor limitado quando se fala em reações estratégicas, em tais casos, torna-se mais importante que a empresa tenha informações detalhadas sobre o ambiente externo. (THOMAS apud OLIVEIRA, 2007).

O ambiente externo tem maior poder de definição nos rumos da organização do que o ambiente interno. (COSTA, 2006). Logo, é necessário trabalhar com os fatores internos e externos da empresa de maneira interligada. O executivo deve identificar todas as oportunidades e analisar cada uma delas em termos da sua real contribuição para a empresa, necessita também considerar os objetivos da empresa como sendo o critério de avaliação e classificação das melhores oportunidades.

(OLIVEIRA, 2007). As oportunidades são fatores do ambiente geral que, se bem aproveitadas, podem fornecer uma vantagem competitiva para a empresa. Já as ameaças são fatores que podem vir a perturbar o funcionamento da empresa, causando dificuldades para a sua gestão e desempenho. (FERREIRA et al., 2005,

p. 37). Assim, uma oportunidade devidamente usufruída pode proporcionar aumento nos lucros da empresa, enquanto uma ameaça não administrada pode acarretar diminuição nos lucros, ou mesmo prejuízos para a empresa.

Em resumo, informações ambientais adequadas e precisas são essenciais para conduzir o processo estratégico no sentido de obter um equilíbrio entre a empresa e as forças externas que a afetam direta ou indiretamente.

2. 6 FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS

O processo de escolha de uma ferramenta é algo que exige um estudo das necessidades da empresa e seus objetivos e da sua cultura. Toda ferramenta carrega um conjunto de pontos fortes e fracos, por isso as empresas devem escolher com cuidado e depositar confiança naquelas que podem indicar um direcionamento realista e estratégico. A seguir serão apresentadas as principais ferramentas utilizadas no planejamento estratégico.

- - Forças de Porter
- -SWOT
- -Balanced Scorecard
- -Matriz BCG
- - Matriz Produto e Mercado

O Planejamento estratégico quando aplicado em pequenas empresas necessita de um grande grau de simplificação e enfrenta a dificuldade de conseguir que o empresário saia da sua rotina, sendo necessário criar um comprometimento com sua equipe para, assim, forçá-lo a desenvolver o trabalho

De acordo com Almeida (2003), o resultado da utilização do planejamento estratégico para pequenas empresas é muito importante, pois estas dificilmente fazem qualquer reflexão estratégica. Antes de iniciar-se a realização do PE em uma entidade, deve-se entender o seu significado e por que esse trabalho é importante para a empresa.

As técnicas de planejamento estratégico mostrarão como estruturar as ações para que sejam dirigidas para o resultado e ajudar o profissional a organizar suas ideias e redirecionar suas atividades. As pequenas empresas possuem algumas

particularidades que influenciam sua atuação e demandam um processo diferenciado de gestão.

Essas particularidades se bem exploradas e administradas, podem ser consideradas uma vantagem competitiva às empresas de pequeno porte. (TERENCE, 2002).

De forma geral, essas particularidades referem-se ao individualismo, à centralização de poder, à falta de habilidade na gestão do tempo, à utilização da improvisação em relação à ação planejada, ao imediatismo de resultado e ao desconhecimento da ferramenta.

(TERENCE, 2002) Portanto, para suprir a necessidade desse processo diferenciado de gestão, o planejamento estratégico torna-se a base para que a pequena empresa cresça e desenvolva-se de forma contínua.

3.0. DESENVOLVIMENTO

Desenvolver um planejamento estratégico para a Cervejaria Polo, tendo em vista a crise econômica que atinge o país, é preciso pensar em uma estratégia que faça com que esta empresa de cervejas seja diferenciada no mercado em que atua. Deste modo, optou-se por, não apenas produzir cerveja de qualidade e fornecer ao mercado, mas oferecer um ambiente aconchegante e atrativo para degustação do produto. O layout da fábrica é sugerido de tal maneira, que o produto acabado pode tanto ser envasado em garrafas ou barris, para ser distribuído em mercados consumidores, como também tem sua saída no balcão presente no ambiente de degustação.

A proposta de negócio se insere na cidade de Goiânia, como grande parte da população consome este tipo de produto e que buscam este tipo de atração, e, no entanto, possuem poucas empresas com este tipo de atendimento. Principalmente o fato de produzir a cerveja que se deseja servir ao cliente é algo novo na região e se presta de maneira inovadora. A faixa etária são homens e mulheres de 20 a 50 anos, no entanto, a empresa terá potencial de ampliação e expansão de mercado, atingindo também outras faixas etárias e outras regiões do país, principalmente ao adquirir certo reconhecimento nas prateleiras e preferência pelos consumidores. Lembrando que

não apenas o setor de degustação é o foco da empresa, como a mesma deseja produzir, a princípio, sob encomenda, lotes de cerveja envasada.

Desenvolver a Missão, Visão e Valores, a partir das pesquisas e objetivos da equipe que desenvolve este projeto, onde é descrito a missão, visão e valores de acordo com o quadro 1.

MISSÃO	VISÃO	VALORES
A Cervejaria Polo está no mercado para proporcionar satisfação e bem estar aos consumidores que apreciam uma cerveja de qualidade e com sabor inconfundível.	Ser reconhecida nacionalmente como a marca de excelência em cervejas.	- Respeito e integridade aos nossos clientes e colaboradores. -Excelência em garantir qualidades em nossos produtos oferecidos. -Inovações e tecnologia para assegurar e garantir o desejo do consumidor.

Elaborado pela autora (2019).

Análise de SWOT – Cervejaria Polo. Dentre as ferramentas que se adéquam ao processo estratégico pode-se perceber que a utilização da análise SWOT proporciona um direcionamento na construção de estratégias competitivas para as organizações e está descrito no Quadro 2.

AMBIENTE INTERNO	FORÇAS <ul style="list-style-type: none"> - Produção sob encomenda; - Diferencial sobre produzir e oferecer para degustação (nicho de mercado); - Empresa instalada em região consumidora; - Região com grande oferta de M.O.; 	FRAQUEZAS <ul style="list-style-type: none"> - Tratamentos de efluentes são complexos; - Marca nova no mercado; - Logística ainda está em desenvolvimento; - Poucos fornecedores de matéria prima; - Competitividade das cervejas artesanais
AMBIENTE EXTERNO	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> - Aumento da busca por cervejas de qualidade; - Excelentes perspectivas do mercado consumidor; - Possibilidade de ampliação da empresa; - Possibilidade de expansão de mercado; - Acompanha as evoluções tecnológicas; 	AMEAÇAS <ul style="list-style-type: none"> - Concorrência regional e nacional; - Tributação alta no setor; - Leis sobre a consumação alcoólica; - Economia não solidificada do país.

Ativar
Acesse C

Elaborado pela autora (2019).

Marketing: Segundo Kwasnicka, (1995), a atividade de venda ou oferecimento do produto, vai muito além, do que exclusivamente vender, é um processo que compreende uma análise das necessidades de mercado e integralmente as atividades para satisfazer essas necessidades. A Cervejaria Polo optou por alguns tipos de divulgação da sua marca, como, por exemplo, os itens descritos a seguir:

1. Divulgação através do site da marca, onde estará disponível o portfólio de produtos e haverá a possibilidade da realização de orçamentos e encomendas. Além de divulgação por meio de outras redes de comunicação;

2. Serão implantados outdoors em partes estratégicas da cidade e da região, a fim de chamar a atenção do público;

3. Buscar parcerias de bares da região, que venderiam somente a Cervejaria Polo, ou que priorizassem a sua propaganda, por meio de degustações e banners nos locais;

4. Buscar constante inovação em produtos, embalagens e sabores, que atendam às necessidades de seu público.

Como em qualquer plano, a formulação de estratégias apropriadas não é suficiente. Os administradores estratégicos devem garantir que essas estratégias sejam implementadas de maneira eficiente e eficaz.

Uma tendência segundo Bateman e Snell (2009) é que muitas organizações estendam seus processos de gestão estratégica mais participativas à implementação, que integra administradores de todos os níveis nos processos de formulação e identificação dos melhores meios para a implementação do planejamento estratégico.

De acordo com Hrebiniak (2005), há oito áreas de desafios para a implementação da estratégia, são elas:

- a) desenvolver um modelo para orientar as ações ou decisões da implementação;
- b) entender como a criação da estratégia afeta sua implementação;
- c) entender o poder e a influência e usá-los para o sucesso da implementação;
- d) desenvolver controles efetivos e mecanismos de feedback;
- e) saber como criar uma cultura de suporte à implementação;
- f) aplicar a liderança como suporte para a implementação;
- g) desenvolver estruturas organizacionais que estimulem o compartilhamento das informações, a coordenação e uma clara responsabilidade;
- h) gerenciar as mudanças de forma efetiva. Essas mudanças envolvem transformações na estrutura, nas pessoas e nos processos organizacionais, como mostra a figura.

Figura 05: Aspectos envolvidos na implementação da mudança.



Fonte: Fernandes; Berton, 2005, p. 205.

A estrutura diz respeito à distribuição de responsabilidades dentro de uma organização e deve ser concebida de forma a atingir missão e objetivos.

(FERNANDES; BERTON, 2005). Quanto às pessoas, estas possuem desejos, projetos de vida e receios, sofrem pressões de grupos de influência e também influenciam, por isso essas relações devem ser lembradas na implementação de uma estratégia. (FERNANDES; BERTON, 2005).

Já quanto aos processos, cabe definir as regras dinâmicas para o funcionamento da organização, onde deve-se levar em consideração a alocação de recursos, a comunicação, a recompensa, o controle e a tecnologia. (FERNANDES; BERTON, 2005). Prestando mais atenção nos processos pelos quais as estratégias são implementadas, executivos, gerentes e funcionários poderão desempenhar um papel importante no sentido de assegurar que os planos estratégicos efetivamente se realizem. (BATEMAN; SNELL, 2009).

4.0 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da pesquisa, concluiu-se que o planejamento estratégico auxilia na gestão e desenvolvimento de uma empresa, já que otimiza o processo de tomada de decisão, melhora o aproveitamento das oportunidades, maximiza os lucros e antecipa as ameaças. As ameaças apontadas na pesquisa, através da análise SWOT, estavam ligadas à falta de pesquisa de mercado, falta de monitoração dos concorrentes e à ausência de planejamento estratégico formal, impactando na falta de preparo da empresa, deixando-a mais vulnerável às instabilidades do mercado.

Diante disso, o planejamento estratégico proporcionou aos gestores uma visão ampla de suas capacidades e limitações, sendo possível acompanhar e capitalizar os pontos fortes.

Ressalta-se a importância de a empresa de pequeno porte adotar a prática do planejamento estratégico para explorar suas particularidades a fim de transformá-las em diferenciais competitivos frente aos concorrentes. A pesquisa fundamentou a importância de as empresas irem além da elaboração de planos, sendo necessário se preocupar também em estender seus processos mais participativos à implementação, para que esta ocorra de maneira eficiente e eficaz.

Outro fator relevante apresentado foi de acompanhar o desempenho do planejamento estratégico e realizar controle e avaliação de forma contínua através da comparação entre as situações alcançadas e previstas para, resultar em tomadas de decisões mais concretas. É importante frisar que a empresa se adapte ao processo do planejamento estratégico e se preocupe em avaliar as mudanças ambientais que ameaçam os planos atuais ou que proporcione oportunidades de novas estratégias, pois o planejamento estratégico, quando realizado de forma correta, torna-se uma das formas mais eficientes de se ter gestão do próprio negócio, sendo possível estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, a fim de suprir as necessidades do consumidor, do colaborador e do mercado.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: novo cenário competitivo**. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística Ltda. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- CERTO, S. C. **Administração moderna**. Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa e Ludmilla Teixeira Lima. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- COSTA, W. A. F. **Como planejar o próximo passo: planejamento estratégico**. IstoÉ, São Paulo, 23 ago. 2006. Disponível em: Acesso em: 10 jul. 2011.
- FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- FERREIRA et al, **Planejamento estratégico para o crescimento das empresas**. Elaborado em: 2005. Disponível: em:
- HREBINIAK, L. G. **Fazendo a estratégia funcionar**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
Disponível em: <http://www.maringamanagement.com.br/novo/index.php/ojs/article/viewFile/28/14>.
Acesso em 02/10/2019.
- ICHIKAWA, E.Y. **Considerações críticas sobre planejamento estratégico**. ABEPRO: Associação Brasileira de Engenharia de Produção, Florianópolis. Disponível em: <[http:// www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEPP1997_T5102.PDF](http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEPP1997_T5102.PDF)>
- KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 31 ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- SAMPAIO, J. R. e GOULART, I. B. **Qualidade de Vida no Trabalho: Uma análise da Experiência de Empresas Brasileiras**. Em SAMPAIO, Jader dos Reis (Org.) **Qualidade de vida no Trabalho e Psicologia Social**. 2a . ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2004.

TERENCE, A. C. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento.** Dissertação (Mestrado). Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos - Universidade de São Paulo, 2002.