

**ANDRÉ BILIBIO**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING: UM ESTUDO  
NA EMPRESA C.VALE NO MUNICÍPIO DE PALOTINA - PR**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de Especialista no Curso de Pós-Graduação em Contabilidade e Finanças

Orientador: Prof. Dr. Vilson Masutti

**PALOTINA  
2006**

*“O desenvolvimento de uma economia não depende, como geralmente se acreditava dos capitais, e sim da qualidade dos homens”.*

Alfred Sauvy

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, nosso Pai Todo Poderoso, pela oportunidade, pela inteligência, pela saúde, fatores fundamentais para que eu pudesse atingir esse objetivo.

A empresa C.Vale Cooperativa Agroindustrial, pela oportunidade do desenvolvimento deste trabalho.

Ao professor orientador, de modo especial pelo incentivo, apoio, entusiasmo e colaboração na orientação dos meus estudos e pesquisas. Aos demais professores que participaram dessa etapa da minha vida, contribuindo de alguma forma para o meu crescimento profissional.

Estendo um agradecimento aos colegas que, direta ou indiretamente, colaboraram para que a busca do conhecimento acontecesse com resultados satisfatórios .

A minha família, que tem estimulado-me a lutar pelos meus ideais, acreditando em minhas possibilidades, ajudando-me a enfrentar e superar minhas fraquezas, conseguindo extrair esperança de pequenas coisas quando a derrota parecia iminente.

## RESUMO

BILIBIO, André. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING: UM ESTUDO NA EMPRESA C.VALE NO MUNICÍPIO DE PALOTINA - PR.** Palotina: Universidade Federal do Paraná - UFPR, 2006, p. 50.

O presente estudo teve como objetivo descrever os benefícios que o Planejamento Estratégico de Marketing traz para a empresa C.Vale no município de Palotina - PR, a fim de direcionar a tomada de decisão de seus gestores. Com a definição dos objetivos da pesquisa e a metodologia, na qual empregou o método estudo de caso utilizando-se de dados primários, secundários e, questionamentos informais com colaboradores da empresa. Em seguida, desenvolveu-se a teoria do referido tema, onde a mesma buscou definir planejamento estratégico, importância do planejamento para as empresas, formulação de estratégias e vantagens do planejamento. Posteriormente, analisou-se os dados coletados, evidenciando os benefícios e vantagens que o planejamento estratégico vem trazendo para a empresa.

**Palavras-chave:** planejamento, estratégias, mudanças.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>7</b>
1.1 JUSTIFICATIVA.....	8
1.2 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS.....	9
1.2.1 Objetivo Geral.....	9
1.2.2 Objetivos Específicos.....	9
1.3 PROBLEMA.....	10
1.4 HIPÓTESES.....	10
1.5 METODOLOGIA.....	10
1.5.1 Definição e Tipo de Estudo.....	10
1.5.2 Instrumentos de Coleta de Dados.....	11
1.5.3 Análise e Interpretação de Dados.....	12
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>13</b>
2.1 ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING.....	13
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING.....	14
2.2.1 Planejamento Estratégico.....	14
2.2.2 Plano para o Planejamento Estratégico.....	19
2.2.3 Processo de Planejamento.....	21
2.3 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA AS EMPRESAS.....	23
2.4 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS.....	25
6.5 VANTAGEM DE PLANEJAMENTO ESTRATEGICO.....	28
<b>3. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E ANÁLISE DOS DADOS</b> .....	<b>31</b>
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	31
3.1.1 Dados da Empresa.....	31
3.1.2 Administração.....	32
3.1.3 Histórico.....	32
3.1.3.1 Constituição e sucessões.....	32
3.1.3.2 Reestruturações organizacionais significativas.....	36
3.2 COLETA E ANALISE DOS DADOS.....	37
<b>4 CONCLUSÃO</b> .....	<b>43</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b> .....	<b>46</b>



## 1 INTRODUÇÃO

As rápidas mudanças no ambiente econômico, na qual as organizações estão inseridas, têm levado as mesmas a buscarem cada vez mais uma vantagem sustentável para assim conseguirem se perpetuar no mercado. Tais mudanças implicam em constantes readaptações e reestruturações, afetando os setores produtivos, as instituições transnacionais e nacionais, públicas e privadas, suas formas de organização, assim como suas estratégias e políticas e os indivíduos, uma vez que novas bases de conhecimento e capacitação passam a ser exigidas no novo cenário.

Em virtude dessa perspectiva da vida organizacional, os teóricos pesquisados nesse trabalho, apontam que muitos executivos têm dedicado atenção à questão do planejamento estratégico orientado para os negócios e como este é gerenciado em suas organizações, pois acreditam ser essa uma ferramenta capaz de fornecer-lhes vantagem competitiva sustentável.

Neste intuito, o presente estudo procurara descrever sobre os benefícios que o Planejamento Estratégico de Marketing traz para a empresa C.Vale no município de Palotina - PR, a fim de direcionar a tomada de decisão de seus gestores.

Desta forma, o estudo foi dividido em três capítulos, sendo o primeiro capítulo o projeto de pesquisa. No segundo capítulo encontra-se a fundamentação teórica, relatando a importância do planejamento para as mudanças operacionais que devem ocorrer na empresa e por último o estudo de caso, onde foi elaborado o diagnóstico estratégico, com levantamento de dados da empresa pesquisada, e posteriormente, a conclusão de estudo.

## 1.1 JUSTIFICATIVA

Vive-se em um tempo, no qual a única certeza constante é a mudança; isso exige que as empresas estejam melhor preparadas para enfrentar as incertezas e aproveitar as oportunidades que toda mudança promove. Em consequência disso, pode-se salientar a importância do diagnóstico estratégico o qual permite ao administrador ter uma visão geral da empresa, permitindo detectar através da análise interna seus principais pontos fortes e fracos, e através da análise externa, as suas oportunidades e ameaças.

Para Oliveira (1996) o planejamento pode ser conceituado como um processo, desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa. Kotler e Armstrong (1998), complementam salientando que o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela orçamentação, visando maior grau de interação com o ambiente.

Desta maneira, o planejamento da organização que conduz a formulação da estratégia da empresa, é o processo de decisão sobre as metas e objetivos da empresa, inclusive a escolha dos ramos de negócios que a empresa vai operar. A obtenção recursos necessários para atingir tais objetivos e a distribuição de recursos entre as diferentes linhas de negócios para permitir que as diferentes linhas sejam atingidas.

Destaca-se também, que o planejamento da empresa é o caminho a ser seguido, antes, de mais nada é preciso saber para onde se quer ir. Antes de a empresa começar a estabelecer objetivos, a longo ou curto prazo, é preciso

identificar o seu propósito. Em termos práticos, o planejamento pode ser visto como um processo cujo primeiro passo é definir o propósito da empresa.

Ter um plano estratégico definido abordando os aspectos internos e externos da organização, enfatizando o ambiente onde está inserida, com um bom e fundamentado plano de marketing, darão bases para identificação das competências específicas, que prepararão a empresa para competir no futuro. Desta forma, justifica-se o presente trabalho, pela importância de descrever os benefícios que o planejamento estratégico traz para a empresa C.Vale no município de Palotina - PR.

## 1.2 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

Descrever os benefícios que o Planejamento Estratégico de Marketing traz para a empresa C.Vale no município de Palotina - PR, a fim de direcionar a tomada de decisão de seus gestores.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Levantar informações que fundamente a importância do planejamento estratégico de marketing para as organizações;
- b) Identificar quais são os benefícios que o planejamento estratégico traz para a C.Vale;
- c) Verificar as vantagens competitivas que o planejamento estratégico traz para a C.Vale.

### 1.3 PROBLEMA

A empresa possui um planejamento estratégico de marketing? Quais as vantagens que este planejamento estratégico de marketing, pode oferecer para a empresa, na atualidade?

### 1.4 HIPÓTESES

H1- Um planejamento estratégico pode trazer melhorias para o desenvolvimento da empresa.

H2- O planejamento estratégico pode prover a direção, o sentido, a concentração de esforços, a constância de propósitos e a flexibilidade que uma organização busca, continuamente, para melhorar a sua posição competitiva.

H3- Enfatiza no que é necessário ser feito agora para se posicionar adequadamente no futuro, ou seja, conhecer o perfil da clientela, para que a empresa tenha a facilidade de vender seu produto, com isso, obtendo maiores lucros e a satisfação do cliente.

### 1.5 METODOLOGIA

#### 1.5.1 Definição e Tipo de Estudo

Para o desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, será realizando um estudo de caso. Para Martins (2000, p. 37), “o estudo de caso começa com um plano

incipiente que vai delineando-se mais claramente à medida que se desenvolve”. Inicialmente, foram colocadas algumas questões, ou pontos críticos que foram sendo explicitados, reformulados ou mesmo abandonados, à medida que o estudo foi avançando.

O estudo de caso na visão de Gil (1991, p. 58), “(...) é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante os outros delineamentos considerados”.

Este tipo de pesquisa, isto é, o estudo de caso apresenta algumas vantagens, facilitando a pesquisa exploratória dos dados, e possibilitando relatar o seu amplo e detalhado conhecimento, sendo que outros métodos não atenderiam os objetivos propostos. Pelas definições anteriores, conclui-se que este método foi o mais indicado para o tipo de pesquisa a ser desenvolvida.

### 1.5.2 Instrumentos de Coleta de Dados

Os dados serão coletados através de pesquisas primárias e secundárias, onde:

- Dados primários: serão colhidos através de formas de observações diretas e entrevista informal junto aos responsáveis pela empresa;
- Dados secundários: serão obtidos através de bibliografias e consultas a arquivos e relatórios da empresa.

### 1.5.3 Análise e Interpretação de Dados

A análise e interpretação das informações serão realizadas de forma quantitativa, utilizando modo exploratório, podendo assim, levantar questões, hipóteses para posterior estudo. Isto é, os dados serão analisados em forma descritiva, de acordo com os dados obtidos na empresa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING

Administração de Marketing consiste em uma técnica que analisa, planeja, implementa e controla os programas desenvolvidos pela empresa. Procura reunir as diversas atividades da empresa para descobrir, interpretar e resolver eventuais necessidades e desejos dos consumidores, para então satisfazê-los.

Segundo Las Casas (2003), administração de Marketing é uma ciência normativa que envolve criação e oferta de valores para estimular a transação desejada. Portanto, em princípio, a atividade de um administrador de Marketing é buscar informações em seu ambiente e, à luz dessas informações, adaptar o programa de composto de Marketing para satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores visados.

A administração de Marketing, deve também exercer outras funções administrativas como a de organizar e controlar, executar, além de planejar. Nesta visão, Kotler e Armstrong (1999, p. 136), complementam relatando que “a administração de Marketing é a análise, planejamento, implementação e controle dos programas destinados a criar, desenvolver e manter trocas de benefício com os compradores-alvo a fim de atingir objetivos organizacionais”. Assim, a administração de Marketing envolve uma demanda administrada, que por sua vez, envolve relacionamentos administrados com o cliente.

Ressalta-se, para que uma empresa possa atender, satisfazendo e mantendo seus consumidores, deve administrar com eficiência seus recursos, direcionando-os em busca dos seus objetivos de mercado. Mas deve também, estar

atento a cada oportunidade que se apresente, saber das atuais e novas necessidades dos seus atuais e futuros consumidores.

## 2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE MARKETING

Na visão de Boone e Kurtz (1998), planejamento é a base para toda a estratégia de Marketing, linhas de produtos, preços, seleção adequadas dos canais de distribuição e decisões relacionadas às campanhas promocionais. Tudo depende dos planos elaborados dentro da organização, ou seja, o planejamento é um processo contínuo que inclui especificar objetivos e implementar as ações necessárias para alcançá-los.

O processo de planejamento cria um plano que não somente especifica os meios para atingir os objetivos organizacionais como fornece pontos de averiguação que permitem comparações entre o real e o planejado para determinar se a organização está indo ao encontro de seus objetivos. Assim sendo, ter um Plano Estratégico definido abordando os aspectos internos e externos da organização, enfatizando o ambiente onde está inserida, com um bom e fundamentado plano de marketing, darão bases para identificação das competências específicas, que prepararão a empresa para competir no futuro.

### 2.2.1 Planejamento Estratégico

Para Oliveira (2001, p. 35), o planejamento estratégico “corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado”. Visto que, a

empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influencia; o planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica de seus executivos.

Chiavenato (1999, p. 142), lembra que o “planejamento estratégico é o mais amplo e se faz para ter seus resultados em um prazo mais longo, faz com que a empresa envolva-se totalmente abrangendo todas as áreas”. Este tipo de planejamento é definido pelo auto-escalão da empresa, no qual o restante dos colaboradores será todos subordinados.

O planejamento é a base para toda a estratégia, linhas de produtos, preços, seleção adequadas dos canais de distribuição e decisões relacionadas às campanhas promocionais (BOONE e KURTZ, 1998). Tudo depende dos planos elaborados dentro da organização, ou seja, o planejamento é um processo contínuo que inclui especificar objetivos e implementar as ações necessárias para alcançá-los. O processo de planejamento cria um plano que não somente especifica os meios para atingir os objetivos organizacionais como fornece pontos de averiguação que permitem comparações entre o real e o planejado para determinar se a organização está indo ao encontro de seus objetivos.

Ainda de acordo com Boone e Kurtz (1998), o processo de planejamento começa com a definição da missão da organização, ou seja, o propósito essencial que a diferencia das demais. A definição da missão especifica os objetivos globais e a dimensão operacional da organização. Os objetivos básicos, ou metas, da organização derivam da declaração da missão, fornecendo a base para o desenvolvimento de planos estratégicos.

Parte das empresas estão com o foco voltado para seus processos operacionais, tratando somente do dia-a-dia, esquecem de dedicar esforços para formar uma boa base para competir no futuro, a esse esforço dá-se o nome de Raciocínio Estratégico (OLIVEIRA, 2001). Portanto, ter um Plano Estratégico definido abordando os aspectos internos e externos da organização, enfatizando o ambiente onde está inserida, com um bom e fundamentado planejamento, darão bases para identificação das competências específicas, que prepararão a empresa para competir no futuro.

Deste modo, o planejamento estratégico não deve ser avaliado apenas como uma afirmação das aspirações das organizações, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade. Onde, a abordagem mais moderna da administração estratégica representa a evolução do pensamento estratégico e enfatiza a adaptação visando reduzir dependências e incertezas ambientais, com base na orientação estratégica do próprio sistema de valores das organizações. Sua preocupação primordial é administrar o futuro da organização, considerando a dinâmica das turbulências ambientais, e sua principal dificuldade está na complexidade da coordenação de muitas variáveis ambientais.

De acordo com Kotler (1998, p. 101), "planejamento estratégico é o processo gerencial de desenvolver e manter uma direção estratégica que alinhe as metas e os recursos da organização com suas mutantes oportunidades de mercado". Ainda, segundo o autor, planejar estrategicamente, significa estar em sintonia com o mercado, visando à adaptação da direção estratégica de uma empresa às mutantes oportunidades de mercado, considerando-se sempre os recursos disponíveis e objetivos perseguidos. Esses aspectos da definição revelam um importante componente da estratégia, uma vez que o administrador deve procurar nas

mudanças a chave para seu sucesso, considerando-se determinado nível de recursos. Hoje, uma empresa sintonizada com seu mercado necessita atuar de forma diferente de uma empresa de tempos atrás.

Porém, Vasconcellos (1998, p. 263), descreve:

que o planejamento estratégico corresponde ao resultado de uma decisão administrativa gerada por uma análise interna da empresa e seu ambiente, pelo estabelecimento de objetivos gerais e específicos, pela formulação de estratégias e políticas e pela quantificação de toda a sorte de recursos necessários, ou seja, envolve a escolha entre várias alternativas de ações possíveis.

Contudo, vale lembrar que o sistema de Planejamento Estratégico representa uma postura cuja essência é organizar, de maneira disciplinada, as maiores tarefas da empresa e encaminhá-las para manter uma eficiência operacional nos seus negócios e guiar a organização para um futuro melhor e inovador. A ação de planejar pressupõe seis pontos básicos, conforme a seguir (VASCONCELLOS, 1998):

- Objetividade: origina todas as outras tarefas, sendo a primeira análise daquilo que se quer, de acordo com os objetivos gerais da empresa;
- Exeqüibilidade: possibilidade de se fazer, conjugando o bom senso auxiliado pela informação, envolvendo a pesquisa e as discussões com os grupos;
- Precisão: o somatório dos resultados anteriores fornece os parâmetros dos resultados concretos do planejamento, medindo o produto final;
- Unidade: é o fator determinante entre os componentes do planejamento, que fazer com que suas etapas se identifiquem com as características do

próprio planejamento, quando as suas várias atividades devem estar voltadas para a unidade, mantendo o equilíbrio;

- Flexibilidade: permite à equipe de planejamento movimentar-se em diversas áreas e, sendo flexível, é adaptável para se lidar com fatores não padronizados;

- Síntese e especificidade: resultado final do que foi realizado, demonstrando as soluções ou medidas recomendadas.

Desta maneira, em uma corporação, o planejamento estratégico define o percurso dos negócios da organização, preconiza o tipo de arranjo econômico e humano necessário, e ainda, a natureza das contribuições não-econômicas pretendidas para os seus proprietários e demais grupos de interesse. Define, também, “os negócios com os quais a companhia irá rivalizar, preferentemente na direção que focalize os recursos para conduzir competências distintas nas vantagens competitivas” (KOTLER, 1999). Assim sendo, um processo de planejamento deve ser organizado e disciplinado para orientar e direcionar todas as tarefas e componentes necessários ao pleno desenvolvimento da estratégia dos negócios.

Assim, fica claro que a importância do planejamento estratégico nos últimos tempos tem aumentado tanto para as organizações como para os administradores, dando a esses melhores condições e firmeza para dar direção e finalidade para suas organizações. Sendo considerada uma ferramenta muito importante para que os objetivos propostos sejam alcançados, e também decidir antecipadamente as ações apropriadas a serem executadas. As organizações devem ter uma clara visão da situação atual, para atingir o sucesso e construir o futuro através de um comportamento proativo considerando o seu ambiente atual e futuro.

## 2.2.2 Plano para o Planejamento Estratégico

Segundo Chiavenato (2003), é um planejamento global e de longo prazo, e a elaboração do planejamento estratégico exige quatro fases:

a) **Formulação dos objetivos organizacionais:** a organização escolhe os objetivos globais que pretende alcançar a longo prazo e define a ordem de importância e prioridade em uma hierarquia de objetivos.

b) **Análise interna da empresa:** essa análise interna envolve:

1 **Análise dos recursos** (recursos financeiros, máquinas, equipamentos, matérias-primas, recursos humanos, tecnologia etc) que a empresa dispõe para as suas operações atuais e futuras.

2 **Análise da estrutura organizacional da empresa**, isto é, seus aspectos positivos e negativos, divisão de trabalho entre departamentos e unidades.

3 **Avaliação do desempenho da empresa:** em termos de lucratividade, produção, produtividade, inovação, crescimento e desenvolvimento nos negócios.

c) **Análise externa do ambiente:** as condições externas que rodeiam a empresa e que lhe impõem desafios e oportunidades. (São as ameaças e as oportunidades)

d) **Formulação das alternativas estratégicas:** constituem os cursos de ação futura que a organização pode adotar para atingir seus objetivos globais.

Já Oliveira (2001), descreve que para se elaborar um planejamento estratégico deve-se seguir alguns passos conforme a seguir:

a) **Resumo executivo e sumário:** o planejamento deve ser iniciado com um breve resumo das principais metas e recomendações. O resumo executivo

permite que a alta administração compreenda o principal direcionamento do plano.

b) Situação atual: essa seção apresenta antecedentes relevantes sobre vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes, distribuição e macroambiente.

Os dados são extraídos dos registros mantidos pelo gerente de produto.

c) Análise de oportunidades e questões: depois de resumir a situação atual, o gerente de produto identifica as maiores oportunidades/ameaças, forças/fraquezas e outras questões relacionadas à linha de produtos.

d) Objetivos: depois que as questões foram resumidas pelo gerente de produto, ele deve decidir quanto aos objetivos financeiros do plano.

e) Estratégia: o gerente de produto descreve agora a estratégia geral, para alcançar os objetivos.

f) Projetos e Planos de ação: o plano deve especificar os programas gerais, para atingir os objetivos de negócios. Cada elemento da estratégia deve ser elaborado para responder as seguintes perguntas: o que será feito? Quando será feito? Quem fará? Quanto custará?

g) Demonstrativos de resultados projetados: os planos de ação permitem que o gerente de produto desenvolva um orçamento de apoio. Pelo lado da receita este orçamento mostra o volume esperado de vendas em unidades e seu preço médio. Pelo lado dos gastos, mostra os custos de produção e de distribuição, decomposto em categorias menores. A diferença entre as receitas e os gastos é o lucro projetado.

Vale ressaltar ainda, o planejamento estratégico nas organizações depende de vários fatores, entre eles o tamanho da organização, se é centralizada ou descentralizada, a natureza do produto e o estilo de administração dos altos

executivos, e a natureza dos produtos. Dentro do planejamento estratégico tem a equipe responsável, que tem como principal responsabilidade ajudar os altos administradores a formular suas estratégias e estabelecer seus objetivos.

Dentro do planejamento estratégico tem a equipe responsável, que tem como principal responsabilidade ajudar os altos administradores a formular suas estratégias e estabelecer seus objetivos. Nas grandes organizações o planejamento estratégico tende a ser mais formal, dividindo-se responsabilidades bem definidas no nível macro, intermediário e operacional. Nas empresas pequenas será menos sistemático e explícito, sendo a chave do sucesso a capacidade de avaliação, a experiência, a intuição e as discussões bem orientadas, e não o trabalho da assessoria e os modelos matemáticos.

### 2.2.3 Processo de Planejamento

O processo de planejamento estratégico compreende a tomada de decisões que afeta a empresa por longo prazo, especialmente, decisões sobre produtos e/ou serviços que a organização pretende oferecer e os mercados/clientes que pretende atingir.

Fischmann (2000) salienta que antes, porém, de iniciar um processo de planejamento estratégico deve-se criar condições preliminares sem as quais a probabilidade de êxito será baixa. Refere-se ao amadurecimento por parte dos executivos e empregados da organização e à existência de uma cultura compatível com os resultados desse processo. Ao mesmo tempo destacam-se dois pontos importantes para o planejamento estratégico: a identificação da missão e a avaliação da estratégia vigente.

Feitas as ressalvas que pressupõe o processo de planejamento, o primeiro estágio consiste, conforme Bateman e Snell (1998), em uma Análise Situacional. Nesse estágio os planejadores devem colher, interpretar e sintetizar todas as informações relevantes para a questão de planejamento em foco. Uma análise situacional abrangente estuda eventos passados, examina as condições atuais, tenta prever tendências futuras, além de examinar o seu ambiente interno e contexto externo global. O resultado desse passo é a identificação e o diagnóstico de hipóteses, questões e problemas de planejamento.

A Análise Situacional deve identificar, em um foco interno, os pontos fortes da empresa, que devem ser maximizados, e os pontos fracos, que devem ser neutralizados; e em um foco externo, as principais ameaças e oportunidades que o ambiente oferece.

Com base nessa análise, o processo de planejamento deve gerar objetivos alternativos que possam ser buscados no futuro e os planos alternativos que podem ser utilizados para atingir esses objetivos. Esse passo no processo deve enfatizar a criatividade e inovação.

Em seguida, os administradores devem avaliar as vantagens, desvantagens e efeitos potenciais de cada objetivo e de cada plano alternativo. O tomador de decisão não pode deixar de considerar as implicações dos planos alternativos projetados para atingir objetivos de alta prioridade (FISCHMAMN, 2000).

Após avaliar os objetivos e metas, o planejador está pronto para selecionar os mais apropriados e viáveis. O primeiro aspecto a considerar é a clareza com relação ao negócio ou missão. O segundo aspecto é verificar se o conjunto de metas e planos escritos são viáveis dentro de um conjunto de circunstâncias previstas.

Uma vez que os administradores tenham selecionado os objetivos e os planos, eles devem implantá-los. Os melhores planos são inúteis a menos que sejam implementados adequadamente. Administradores e empregados devem compreender o plano, possuir os recursos necessários para implementá-lo e estar motivados a fazê-lo. Se administradores e empregados tiverem participado dos passos anteriores do processo de planejamento, a fase de implementação provavelmente será mais eficaz e eficiente.

O passo final no processo formal de planejamento é a monitoração e controle. Este passo refere-se essencialmente ao confronto do que foi planejado com o que foi efetivamente realizado. Os administrados devem monitorar continuamente o desempenho efetivo de suas unidades de trabalho de acordo com os objetivos e planos específicos. Devem também desenvolver sistemas de controle que permitam a adoção de ações corretivas para ocasiões em que os planos forem inadequadamente implementados ou quando a situação se modificar.

### 2.3 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA AS EMPRESAS

O planejamento estratégico é o processo de gestão onde uma empresa planeja suas atividades na obtenção de resultados a curto, médio e longo prazo. Planejar atuando no presente, planejar analisando todos os fatores positivos e negativos que determinarão uma forma adequada de ação da empresa no mercado. Ou seja, planejar é atuar estrategicamente no seu negócio e, atuar estrategicamente é a alma do negócio, o segredo do sucesso. O planejamento envolve a tomada de decisões corretivas, adicionais e estratégicas para alcançar os objetivos e expectativas esperadas no negócio.

Segundo Vasconcellos (1992, p. 265):

“O executivo deve dar a máxima importância ao planejamento estratégico, pois este um sistema que pode e deve considerar qualquer aspecto importante para o sucesso da empresa, pois inclui o ajustamento dela de modo que reflita as mudanças do ambiente, solucionando problemas básicos causados pela concorrência e por outras forças ambientais, lidando com limitações, capitalizando vantagens inerentes, encontrando novas oportunidades e evitando as ameaças”.

Desta maneira, é cada vez maior o número de empresas que diante da complexidade no cenário empresarial e de tantas turbulências e incertezas, estão buscando ferramentas e técnicas para que as auxiliem no processo gerencial. O Planejamento Estratégico é uma dessas ferramentas. Ao contrário do que alguns pensam, esta contempla as características das pequenas e médias empresas. Nas empresas competitivas verifica-se que, uma importante condição para sua sobrevivência está ligada à clara definição de seus objetivos e ao traçado antecipado dos possíveis caminhos a serem percorridos para atingi-los.

Segundo Oliveira (2001, p. 198), a importância do planejamento estratégico pode ser caracterizado como “um instrumento administrativo facilitador e otimizador das interações da empresa com os fatores ambientais, as estratégias, também, têm forte influência sobre os fatores internos da empresa”. Desta maneira, as estratégias empresariais determinam as necessidades da estrutura organizacional em termos de qualificações, as quais, por sua vez, estabelecem a estrutura de pessoas, sistemas, estilo administrativo e valores comuns.

Portanto, deve-se considerar, com igual importância, o objetivo que se deseja alcançar e como se pode chegar a essa situação desejada. A fim de enunciar o que a empresa espera conquistar ou aonde que chegar, é importante expressar o que espera fazer com relação ao seu ambiente.

Ainda, de acordo com Oliveira (2001), para se chegar à situação desejada, é importante que o executivo tenha sempre em mente a satisfação das necessidades de grupos significativos que cooperam para assegurar a existência contínua da empresa, sendo que os principais grupos são os consumidores, executivos, investidores, acionistas e entre outros.

Mas precisamente, pode-se relatar que a importância do planejamento estratégico visa reduzir a ambiência de risco e incerteza no processo de formulação de decisões estratégicas. Faz parte de um processo contínuo de buscar conhecimentos e informações externas. Não cria automaticamente uma necessidade de novas informações, mas pode fazer a organização descobrir que lhe falta grande quantidade de informações obrigatórias para planejar seu progresso futuro. Essas informações são vitais para se fazer à análise de risco, ou seja, a utilização de fatores de probabilidade para dimensionar os possíveis resultados de cada curso de ação alternativo.

## 2.4 FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Para Certo (2001, p.111) “formular estratégias envolve determinar cursos de ação apropriados para alcançar os objetivos”. Isso inclui atividades como análise, planejamento e seleção de estratégias que aumentem as chances de que os objetivos de uma organização possam ser alcançados.

A formulação da estratégia na visão de Oliveira (1996) é um dos aspectos mais importantes que o executivo enfrenta no processo de elaboração do planejamento estratégico, e para a formulação de estratégias, devem-se considerar alguns aspectos:

- A empresa, com seus recursos, seus pontos fortes, fracos ou neutros, bem como a sua missão, propósitos, objetivos, desafios e políticas;
- O ambiente, em sua constante mutação, com suas oportunidades e ameaças;
- A integração entre a empresas e seu ambiente visando à melhor adequação possível, estando inserido neste aspecto a amplitude de visão dos administradores da empresa.

Há algumas perguntas que Oliveira (1996) aconselha a ser elaborada, ou seja, que podem ser usadas na formulação de estratégia:

a) Quanto ao registro da atual estratégia:

- Qual é a atual estratégia?
- Que espécie de negócio a Alta Administração quer ter?
- Em que tipo de negócio a Alta Administração julga que deveria ter?

b) Quanto à identificação dos problemas apresentados pela atual estratégia:

Percebem-se no setor tendências que possam tornar-se ameaças e/ou oportunidades perdidas se for mantida a atual estratégia:

- a empresas está tendo dificuldade na execução da atual estratégia?
- a tentativa de executar a atual estratégia está revelando significativos pontos fracos e/ou fortes não utilizados pela empresa?
- Há outras preocupações com relação à validade da atual estratégia?
- A atual estratégia já não é válida?

c) Quanto á identificação do problema central da estratégia:

- A atual estratégia exige maior competência e/ou recursos do que a empresa possui?
- Ela deixa de explicar adequadamente a competência singular da empresa?
- Falta-lhe vantagem competitiva suficiente?
- Ela deixará de explorar oportunidades e/ou fazer frente a ameaças dentro do setor, agora ou no futuro?
- Os vários elementos da estratégia são internamente incoerentes?
- Há outras considerações referentes ao cerne do problema de estratégia?
- Qual é, então, o verdadeiro cerne do problema da estratégia?

d) Quanto à formulação de alternativas da nova estratégia:

- Qual é a alternativa que resolve melhor o problema da estratégia?
- Qual a alternativa que melhor se enquadra na competência e nos recursos da empresa?
- Qual é a alternativa que oferece maior vantagem competitiva?
- Qual a alternativa reduz ao mínimo a criação de novos problemas?

e) Quanto à escolha da nova estratégia:

- Qual a importância relativa de cada uma das considerações precedentes?
- Qual deve ser a nova estratégia?

Oliveira (2001), ainda coloca que fica evidente que se pode incluir mais uma pergunta à lista anterior apresentada, ou seja, quanto à análise das estratégias anteriores. Isto porque o executivo deve avaliar e manter um sistema de informação sobre os resultados apresentados pelas estratégias anteriores, em relação aos

objetivos e desafios estabelecidos pela empresa. O registro da atuação passada pode ser realizado em termos de:

- Dimensão e taxa de crescimento;
- Participação no mercado;
- Retorno do investimento e negócios quanto a risco/recompensa;
- Capacidade de sobrevivência;

O autor descreve que as estratégias são formuladas com base nos objetivos e desafios estabelecidos, na realidade identificada no diagnóstico estratégico e respeitando a missão, os propósitos e a cultura da empresa.

## 6.5 VANTAGEM DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

As constantes mudanças que caracterizam o ambiente de negócios têm forçado as organizações a estarem em constante processo de mudança e adequação às novas exigências mercado, dentro desse contexto as organizações cada vez mais buscam estar orientadas profissionalmente aos negócios, buscando a melhoria contínua de suas práticas e ações.

E dentro dessa óptica pode-se concluir que a elaboração de um planejamento estratégico orientado para os negócios tem mostrado ser uma ferramenta que auxilia no gerenciamento de organizações em geral. Embora um certo planejamento esteja presente quando um determinado empreendedor possui, ou resolve abrir um negócio, a organização das idéias através da elaboração de um planejamento estratégico ajuda a focar com maior precisão os alvos a serem alcançados

Segundo Vasconcelos (2001), a transferência de habilidade leva a uma vantagem somente se as semelhanças entre as unidades realizam três condições seguintes:

- a) As atividades envolvidas nos negócios são suficientemente semelhantes para que o compartilhamento de competências tenha sentido.
- b) A transferência de habilidades envolve atividades de importância para vantagem, ou seja, a transferência de habilidades em atividades periféricas como relações governamentais e mercado imobiliário para unidades de bens de consumo pode ser até benéfica, mas não é uma base para diversificação.
- c) As habilidades transferidas representam uma fonte importante de vantagem para a unidade que as recebe. Os conhecimentos a serem transferidos são suficientemente avançados e exclusivos para estarem fora do alcance de concorrentes.

Portanto, a transferência de habilidades é um processo ativo que muda significativamente a estratégia ou as operações da empresa que as recebe. A perspectiva de mudança deve ser específica e identificável. Desta maneira, pode-se dizer que o planejamento estratégico apresenta-se como uma forma de reduzir riscos futuros, avaliar possíveis impactos que determinadas situações teriam nas organizações e norteando a tomada de decisões no presente. Onde ele também possibilita as organizações estabelecer o rumo a ser seguido, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o ambiente.

Stoner (1999, p. 123), coloca que “as vantagens do planejamento estratégico caracterizam em dá diretrizes coerentes para as atividades da organização; ajuda a prever problemas antes de eles surgirem e lidam com eles antes de eles se

agravarem”; ajuda a tomar decisões, e minimiza a probabilidade de erros e surpresas desagradáveis.

Outro ponto a ser descrito é que a vantagem da implantação do planejamento estratégico é que ele dá diretriz coerente para as atividades da organização, dá à organização objetivos claramente definidos e métodos para a sua consecução, ajuda a prever problemas antes que eles ocorram, possibilita mais informações de que necessitam para a tomada de decisões e minimiza a possibilidade de erros.

### 3. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E ANÁLISE DOS DADOS

#### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

##### 3.1.1 Dados da Empresa

a) Razão Social:

C.Vale Cooperativa Agroindustrial.

b) Denominação Comercial:

C.Vale

c) Setor da Economia e Ramo de Atividade:

Setor secundário no ramo Agropecuário, comércio e indústria.

d) Principais Produtos ou Serviços:

Soja, milho, trigo, aveia, triticale, mandioca, algodão, arroz, sorgo, feijão, canola, girassol, suínos, leite e aves. Produtos de Bens de Consumo: Produtos de supermercado, peças e acessórios, farmácia veterinária e insumos para agricultura em geral e Industrializados: Fécula de mandioca, arroz, rações, frangos e derivados

e) Endereço:

Av. Independência, 2347 – Palotina - PR.

f) Forma Jurídica e Registros:

Cooperativa com CNPJ: 77.863.223/0001-07.

Inscrição Estadual: 41400463-67.

Enquadramento Quanto ao Faturamento:

Médio porte.

Número de Colaboradores:

4.037.

### 3.1.2 Administração

a) Administradores dos Níveis de Influência da Estrutura Organizacional:

Estratégico: Gerentes;

Tático: Supervisores administrativos;

Operacional: Encarregados.

b) Missão da Empresa:

Produzir Alimentos Com Excelência.

c) Principais Objetivos:

Ser a melhor empresa no segmento de alimentos.

d) Sistema de Autoridade:

Centralizado, para obter um melhor controle da empresa.

### 3.1.3 Histórico

#### 3.1.3.1 Constituição e sucessões

Em 07 de novembro de 1963, às 14:00 horas, numa das dependências da Prefeitura Municipal de Palotina, Estado do Paraná, reuniram-se de livre e espontânea vontade, agricultores, para a constituição de uma Cooperativa.

Assim nasceu a Cooperativa Agrícola Mista de Palotina Ltda. - CAMPAL, com sede em Palotina - PR.

Apenas 07 dias depois do encontro, a CAMPAL estava constituída legalmente com todas as exigências da legislação atendidas. No dia 06 de dezembro do mesmo ano foi obtida a autorização para início de suas atividades.

Em 20 de junho de 1969, foi anunciado oficialmente que a CAMPAL iria iniciar a construção de suas instalações em área própria. O seu primeiro armazém tinha capacidade para 60.000 sacas. Na Segunda safra recebida, em 1970, o armazém mostrou-se insuficiente, devido à crescente produção de soja e trigo dos associados.

Em 11 de janeiro de 1971, foi contratado financiamento junto ao BRDE - Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul, para a realização de novas construções. Desta forma a entidade foi ampliando sua estrutura e consolidado-se.

A segunda unidade armazenadora foi inaugurada em 23 de maio de 1971, durante a realização da 1º Festa da Soja de Palotina. Para melhor servir o quadro social, o primeiro entreposto da Cooperativa, em Vila Candeia, foi inaugurado em 22 de abril de 1972.

Sentindo necessidade de abrir novas frentes, em 31 de março de 1974, os associados decidiram alterar a razão social da Cooperativa Agrícola Mista de Palotina Ltda. – CAMPAL, para Cooperativa Agrícola Mista Vale do Piquiri Ltda. – COOPERVALE.

A unidade da sede do município de Assis Chateaubriand foi inaugurada em fevereiro de 1975, e em 13 de dezembro do mesmo ano aconteceu a filiação à Cooperativa Central Regional Iguaçu Ltda. – COTRIGUAÇU. A ativação da unidade de Santa Rita do Oeste em Terra Roxa aconteceu em 06 de janeiro de 1976. No ano de 1977 foi inaugurado o primeiro supermercado da Coopervale em Palotina - PR.

Em 11 de agosto de 1980 foi inaugurado o entreposto de Terra Roxa - PR. Em 27 de fevereiro de 1981, assumiu administrativamente a Cooperativa Agrícola

Mista de Diamantino no Estado do Mato Grosso. As unidades de Diamantino e Nova Mutum, ambas daquele estado, foram oficialmente ativadas em 24 de julho de 1981, marcando o início das atividades da Coopervale no centro-oeste do país. Neste mesmo ano foram inaugurados lojas de supermercados nos distritos de Pérola Independente e Santa Rita do Oeste no município de Terra Roxa - PR.

A unidade de Pérola Independente, foi ativada em 12 de fevereiro de 1982, e a usina de descaroçamento de algodão de Assis Chateaubriand foi inaugurada apenas 13 dias depois. Em 1º de agosto de 1984, foi incorporada à Cooperativa dos Produtores de Mandioca do Oeste do Paraná – Cooproma, de Terra Roxa, com a conseqüente absorção de sua fábrica de farinha de mandioca. Em 13 de setembro de 1984, foi formalizada a aquisição das instalações da Cooperativa Agrícola Regional Pindorama Ltda – Cooperpindorama, localizados nas cidades de Abelardo Luz e Faxinal dos Guedes, no estado de Santa Catarina. Neste ano foram inauguradas mais lojas de supermercado em Terra Roxa - PR e Diamantino - MT.

A ativação da unidade de Abelardo Luz em Santa Catarina, aconteceu em 17 de setembro de 1984, e o entreposto de Encantado do Oeste no município de Assis Chateaubriand, foi inaugurado em 1º de fevereiro de 1985. Também em Assis Chateaubriand, foi ativada em 06 de fevereiro de 1985, a unidade de Vila Nice. O entreposto de Maripá foi ativado em 27 de abril de 1985. Em 26 de julho do mesmo ano foi ativada a unidade de Terra Nova em Assis Chateaubriand e em 1º de outubro, também de 1985, o entreposto de Faxinal dos Guedes em Santa Catarina.

Em 20 de março de 1986, foi oficialmente entregue aos associados e à comunidade, o supermercado Coopervale da cidade de Assis Chateaubriand.

O escritório administrativo da unidade de Assis Chateaubriand foi inaugurado em 20 de agosto de 1986. Instalações com as mesmas qualidades foram ativadas

em Maripá, em 24 de setembro de 1986. A unidade da localidade de Alto Santa Fé, no município de Nova Santa Rosa - PR, foi entregue ao quadro em 12 de maio de 1987, e o escritório administrativo da unidade de Terra Roxa - PR foi inaugurado em 25 de setembro do mesmo ano. A Usina de Descaroçamento de Algodão da cidade de Terra Roxa foi inaugurada em 04 de abril de 1988. Em 17 de maio foi formalizado o retorno da Coopervale à Cooperativa Central Agropecuária do Sudoeste Ltda. – Sudcoop e 14 dias depois foi ativada a unidade de São Camilo, no município de Palotina - PR, a 16ª unidade da Coopervale. Ainda em 1990 a Coopervale passou a produzir semente de soja no estado de Goiás, numa unidade alugada no município de Silvânia.

Em 1993, terceirização das lojas de supermercados em Santa Rita e Candeias; do sistema de recolha, internação e transportes de suínos; e do transporte de lenha. Implantação de sistema de transmissão on-line nos entrepostos de Mato Grosso e Santa Catarina.

Também em 1993, teve início os estudo de implantação do Complexo Avícola e do Parque Industrial da Coopervale.

Em 1997, houve a ampliação do computador central com aquisição da máquina NX Clear Patch 4600 da Unisys do Brasil Ltda., aumentando desta forma a capacidade de processamento e de armazenamento de informações em disco, com o objetivo de melhorar o nível de controle e qualidade das informações prestadas no atendimento.

A C.Vale vem dando continuidade ao plano de modernização, através da implantação do complexo avícola e do programa de qualidade total C.Vale. Em outubro de 1997, iniciou-se as atividades do Abatedouro de Aves, bem como a continuidade da construção do matrizeiro e alojamento de matrizes, construção do

incubatório, ampliação e modernização da fábrica de ração visando atender o projeto avícola com o início de suas atividades.

O abatedouro inaugurado em 10 de outubro de 1997, com capacidade inicial de 150.000 aves dia em 2 turnos de 8 horas cada. Seus equipamentos proporcionam processos automatizados, que são mais modernos, objetivando-se a qualidade do produto, redução de custos e melhor desempenho dos colaboradores. A construção da unidade foi planejada com duas preocupações fundamentais: fazer com que o processo de industrialização do frango não prejudique o meio ambiente e assegurar boas condições de trabalho aos colaboradores.

### 3.1.3.2 Reestruturações organizacionais significativas

Em 31 de março de 1974, os associados decidiram alterar a razão social da Cooperativa Agrícola Mista de Palotina Ltda. – CAMPAL para Cooperativa Agrícola Mista Vale do Piquirí Ltda. – COOPERVALE.

Em novembro de 2002, a C.Vale obteve a certificação ISO 9001: 2000 para os processos de recebimento , beneficiamento, armazenamento e comercialização de sementes de soja.

Já em março de 2003, a C.Vale obteve a certificação HACCP/APPCC (análise de perigos e pontos críticos de controle) para duas linhas de produtos do abatedouro. Em 2004, teve início a mudança do nome fantasia da COOPERVALE para C.Vale.

### 3.2 COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Oliveira (2001) diz que o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisões presentes em função dos objetos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Desta maneira, para levantar informações do planejamento estratégico da empresa C.Vale, elaborou-se um questionário (Apêndice 1) o qual foi aplicado no mês de fevereiro de 2006 ao Gerente da Divisão de Comercialização, ao Departamento Contábil e a Assessoria de Qualidade e Comunicação Social, lembrando que estes três setores foram escolhidos aleatoriamente para a pesquisa e se entrevistou o responsável de cada departamento escolhido, onde o mesmo teve o objetivo de pesquisar referente os benefícios que o Planejamento Estratégico de Marketing traz para a empresa C.Vale no município de Palotina - PR, a fim de direcionar a tomada de decisão de seus gestores.

Depois de ter aplicado os três questionários, condensou-se as informações conforme a seguir, a primeira questão levantada foi quanto ao setor de atividade na empresa que trabalham, sendo que o mesmo foi aplicado para o Gerente da Divisão de Comercialização, para o Departamento Contábil e para a Assessoria de Qualidade e Comunicação Social.

Em seguida, quanto questionado o tempo de atividade na empresa, o primeiro relatou trabalhar na empresa a 30 anos, o segundo a 16,5 anos e o terceiro a 15 anos.

Quando perguntado como consideram que está o desenvolvimento do planejamento estratégico na empresa, os mesmos, isto é, o Gerente da Divisão de Comercialização e do Departamento Contábil relataram que está bom. Porque a empresa tem um bom sistema de itens de controle, uma previsão orçamentária completa e um plano de futuro que é alinhado constantemente, e ainda, ele determina a filosofia, missão, visão de futuro, princípios, política de qualidade e objetivos globais. Já o entrevistado da Assessoria de Qualidade e Comunicação Social coloca que é ótimo, devido os objetivos e metas traçadas na elaboração do planejamento estratégico estão se concretizando.

A quarta pergunta, procurou investigar se o planejamento estratégico é visto pela organização como sendo apenas um modismo e não pertinente a forma de fazer negócios da organização, onde todos os entrevistados colocaram que não, isto é, não é visto como um modismo, vindo de encontro com o que coloca Oliveira (2001, p. 198), onde a importância do planejamento estratégico pode ser caracterizado como “um instrumento administrativo facilitador e otimizador das interações da empresa com os fatores ambientais, as estratégias, também, têm forte influência sobre os fatores internos da empresa”.

Posteriormente, foi questionado se a organização apresenta algum documento formal ou informal que contenha sua missão e ou visão, ou se esta é apenas comentada por entre os membros da organização, onde os entrevistados colocaram que existe uma divulgação formal, de forma constante e está à disposição de toda a empresa, ou seja, sim, está publicado na Intranet da empresa, bem como, é apresentado anualmente no evento do “Ranking” (evento interno da empresa, que acontece entre departamentos).

De acordo com os entrevistados os objetivos da organização são:

- Produzir alimentos com excelência, agregar valor aos produtos produzidos pelos associados e fixar o produtor nas propriedades de forma viável.
- Recebimento dos créditos concedidos, aumento do faturamento, margem de contribuição positiva, foco para resultado (lucro) e redução das despesas.

Sintetizando, os objetivos da organização são focados no cumprimento da missão da empresa (produzir alimentos com excelência) para atender a visão de futuro (ser a melhor empresa no segmento de alimentos).

No processo de tomada de decisão na organização os entrevistados colocaram que é através do Comitê Diretivo, Conselho de Administração, Diretoria Executiva e Divisões (áreas de negócios), em outros termos, a tomada de decisão quanto às políticas é realizada pela Diretoria Executiva em conjunto com Conselho de Administração.

Na questão que procurou identificar se a organização procura agregar algum valor aos produtos e ou serviços oferecidos aos seus clientes, os responsáveis pelos departamentos responderem que sim, o desenvolvimento de tecnologia na produção agropecuária, campos de experimentação e transformação de matéria-prima em produtos acabados, além de prestar serviços que são diferenciais comparando-se com a concorrência.

A nona questão levantou se a organização conhece o perfil de seus clientes, onde relataram que a empresa possui um banco de dados bastante amplo, com todas as informações dos seus clientes que é atualizado de forma periódica. Isto é, a organização tem domínio dos clientes, mantendo um trabalho de aprimoramento constante.

Já a questão que questionou há quanto tempo esta organização planeja estrategicamente, os entrevistados relataram que sempre planejou

estrategicamente. Porém, de forma mais efetiva e documentada nos últimos 20 anos, ou seja, de maneira informal o planejamento estratégico vem de longa data. Contudo, formalmente e de maneira mais objetiva a partir da década de 90.

E o que a levou a planejar estrategicamente, disseram que foi para manter-se competitiva no mercado, a necessidade de traçar um foco, definir diretrizes e verticalizar suas atividades, com a agro-industrialização e a necessidade de traçar um rumo, uma visão de futuro para a organização.

Na questão que procurou investigar quem participa da elaboração do planejamento estratégico, os entrevistados falaram que é a diretoria-executiva, Divisões, Departamentos e Gerentes de Unidades com suas equipes, ou seja, a diretoria-executiva, juntamente com o conselho de administração, associados e funcionários (sendo 30% do maior para o menor escalão).

De acordo com os colaboradores a receptividade dos funcionários ao planejamento estratégico é boa, a ferramenta oriunda do planejamento são peças necessárias ao gerenciamento dos negócios da empresa, e bem aceito, pois define quais os planos, qual o foco a ser buscado e coloca-se ainda, que é positiva, isto é, já está inserido na filosofia da empresa e no dia a dia dos colaboradores.

A questão quatorze investigou se há alguma deficiência que o planejamento estratégico ainda não conseguiu superar eficientemente, conforme revelado pelos pesquisados deficiências especificamente não, o que existe são melhorias contínuas, outro, colocou que devido a falta de uma política agrícola definida, ao Custo Brasil e outros, o planejamento não é atingido.

Questionou-se quais são os resultados, pós-utilização do planejamento estratégico, neste ponto, revelaram que os investimentos ocorrem com maior grau de acerto, os resultados acontecem dentro do previsto, maior satisfação dos

envolvidos no processo e ainda, colocaram a definição da nossa filosofia, missão, visão de futuro, princípios, políticas de qualidade e objetivos anuais ao qual os colaboradores deveriam estar buscando para a empresa competir no mercado, mercado este que está cada dia mais exigente e quem não buscar pela máxima eficiência e eficácia ficará de fora.

E por último, levantou-se quais as vantagens competitivas que o planejamento estratégico traz para a C.Vale, os mesmos revelaram que há uma melhor utilização da economia de escala, produtos orientados no mercado, resultados econômicos satisfatórios, domínio da cadeia produtiva e crescimento horizontal e vertical, credibilidade dos clientes internos e externos, foco em resultados. Concordando desta maneira, com o que discorre Stoner (1999, p. 123), em que “as vantagens do planejamento estratégico caracterizam em dá diretrizes coerentes para as atividades da organização; ajuda a prever problemas antes de eles surgirem e lidam com eles antes de eles se agravarem”; ajuda a tomar decisões, minimiza a probabilidade de erros e surpresas desagradáveis.

Desta maneira, após a análise do questionário aplicado ao Gerente da Divisão de Comercialização, ao Departamento Contábil e a Assessoria de Qualidade e Comunicação Social da C.Vale, pode-se perceber que a empresa como uma organização preocupada com sua imagem frente o mercado e em claro processo de reestruturação, após um rápido crescimento. Através da comparação da entrevistas, nota-se que os integrantes da organização têm uma nitidez do conceito de Planejamento Estratégico, ou seja, da importância do mesmo para a empresa de trazer benefícios para ela competir no mercado, com serviços e produtos de qualidade. Observamos também, grande interesse em corrigir as deficiências já detectadas.

Ficou claro que a C.Vale busca uma diferenciação, em relação aos seus concorrentes através da inovação, sintonia com as necessidades do mercado, melhoria da estrutura organizacional e física, além da melhoria constante da qualidade dos produtos.

## 4 CONCLUSÃO

Considerando-se uma área competitiva, os mercados comportam uma rede de estratégias distintas que se configuram como importantes canais de relacionamento, comunicação com clientes e distribuição de produtos, para os quais a segmentação e o posicionamento são o reflexo de seu próprio tempo. O planejamento traça o caminho para a empresa alcançar seus objetivos, é planejando que a empresa consegue organizar seu negócio, identificar e tirar o melhor proveito das oportunidades com que se depara constantemente. Pode-se, então, dizer que uma boa estratégia bem implementada trará sucesso à organização.

Entretanto, uma boa estratégia mal implementada acumulará uma série de problemas antes de oferecer algum resultado positivo. Também uma estratégia inadequada, implementada de forma a tentar contornar-se as suas deficiências, atravessará um momento desgastante para a empresa até que se prove o fracasso definitivo. O planejamento estratégico deve considerar a empresa como um todo e não apenas uma de suas partes. É para esse efeito que as organizações adotam estratégias corporativas, que possam proporcionar aos seus clientes mais valor do que a concorrência, aproveitando as potencialidades dos recursos à sua disposição.

Vale ressaltar, ao desenvolver o presente estudo que procurou descrever os benefícios que o Planejamento Estratégico de Marketing traz para a empresa C.Vale no município de Palotina - PR, a fim de direcionar a tomada de decisão de seus gestores. Pode-se observar de acordo com as informações levantadas, isto é, aplicação do questionário, que os todos os colaboradores tem conhecimento do planejamento estratégico da empresa, juntamente, com a responsabilidade de

trabalhar em prol dos objetivos da mesma, buscando pela excelência de seus produtos e serviços.

Ressalta-se que quanto às hipóteses colocadas no início do estudo, onde a primeira abordava se um planejamento estratégico pode trazer melhorias para o desenvolvimento da empresa, pode-se comprovar, pois os entrevistados relataram que através de um planejamento estratégico permitiu que a empresa permaneça concorrendo no mercado com seus produtos e serviços de qualidade.

A segunda hipótese levantada foi se o planejamento estratégico pode prover a direção, o sentido, a concentração de esforços, a constância de propósitos e a flexibilidade que uma organização busca, continuamente, para melhorar a sua posição competitiva, também foi comprovada, de acordo com as informações levantadas na entrevistas, percebeu-se a preocupação da empresa em prestar serviços com excelência, buscando praticar seus objetivos propostos no planejamento estratégico da empresa.

Na terceira hipótese procurou-se pesquisar se a empresa enfatiza no que é necessário ser feito agora para se posicionar adequadamente no futuro, ou seja, conhecer o perfil da clientela, para que a empresa tenha a facilidade de vender seu produto, com isso, obtendo maiores lucros e a satisfação do cliente, comprovou-se esta também, pois a empresa possui um banco de dados bastante amplo, com todas as informações dos seus clientes que é atualizado de forma periódica, demonstrando assim, a preocupação da mesma em atender bem seus consumidores.

Além disso, evidencia-se que com o desenvolvimento do trabalho pode-se responder os objetivos propostos no início. E ainda, ao finalizar o estudo, percebe-se a importância do planejamento estratégico para a empresa, ou seja, ele traça o

caminho para a empresa alcançar seus objetivos. É planejando que a empresa consegue organizar seu negócio, identificar e tirar o melhor proveito das oportunidades com que se depara constantemente.

**REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

BATEMAN, Thomas S. e SNELL, Scott A.. **Administração: Construindo a vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BOONE, L., KURTZ, D. **Marketing contemporâneo**. 8 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

COBRA, M. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.

FISCHMANN, Adalberto A. **Implementação de estratégias: identificação e análise de problemas**. Tese de Livre Docência, USP. São Paulo:2000, p.207.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. 7 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

KOTLER, P. **Marketing para o século XXI**. Como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Futura, 1999.

LAS CASAS, A. L. **Marketing: conceitos, exercícios e casos**. São Paulo: Atlas, 1993.

MARTINS, G de A. **Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de cursos**. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Sistemas, organização e métodos**. Uma abordagem gerencial. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A., 1996.

\_\_\_\_\_. **Sistemas de informações gerenciais**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

STORNER, J. A. F; FREEMAN, E. **Administração**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos Científicos. Ed. S/A., 1999.

VASCONCELLOS, P. F. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1992.

## APÉNDICE

## APÊNDICE 1 - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

1) Setor de Atividade na empresa:

2) Tempo de Atividade na empresa:

3) Como você considera que está o desenvolvimento do Planejamento Estratégico na empresa?

( ) Ótimo    ( ) Bom    ( ) Médio    ( ) Ruim    ( ) Sem opinião formada

Porque:

4) O Planejamento Estratégico é visto pela Organização como sendo apenas um modismo e não pertinente a forma de fazer negócios da Organização?

( ) Sim

( ) Não

( ) Sem opinião formada

5) A Organização apresenta algum documento formal ou informal que contenha sua missão e ou visão, ou se esta é apenas comentada por entre os membros da organização?

6) Quais são os objetivos da Organização?

7) Como é o processo de tomada de decisão na Organização

8) A Organização procura agregar algum valor aos produtos e ou serviços oferecidos aos seus clientes?

9) A Organização conhece o perfil de seus clientes?

10) Há quanto tempo esta organização planeja estrategicamente?

- 11) O que, na sua opinião, a levou a planejar estrategicamente?
- 12) Quem participa da elaboração do Planejamento Estratégico?
- 13) Como é a receptividade dos funcionários ao Planejamento Estratégico?
- 14) Há alguma deficiência que o Planejamento Estratégico ainda não conseguiu superar eficientemente?
- 15) Quais são os resultados, pós-utilização do Planejamento Estratégico?
- 16) Quais as vantagens competitivas que o planejamento estratégico traz para a C.Vale?