

# A Função do Planejamento Estratégico Dentro de uma Organização

## The Function of a Strategic Planning Inside an Organization

Érica Santos Francischinelli Pazzini<sup>a</sup>; Alex Coltro<sup>b\*</sup>

<sup>a</sup>Faculdade Anhanguera de Indaiatuba, Pós-Graduação *Lato Sensu* em Controladoria. São Paulo, Brasil.

<sup>b</sup>Universidade de São Paulo. Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz. São Paulo, Brasil.

\*E-mail: [alcoltro@usp.br](mailto:alcoltro@usp.br)

---

### Resumo

Este artigo busca demonstrar a importância do planejamento estratégico para a gestão de uma organização. Atualmente, as empresas buscam ferramentas e traçam planos de ações para manter-se no mercado cada vez mais competitivo e sujeito a mudanças externas. Considerado como uma das mais importantes funções administrativas, o planejamento estratégico utiliza os recursos disponíveis pela organização combinando ações pré-estabelecidas para se atingir um objetivo futuro. Alguns conceitos ligados ao planejamento estratégico, sua implementação e suas necessidades foram abordadas no trabalho que utilizará esses recursos para analisar um estudo de caso, que será implantado em uma empresa do ramo metalúrgico, que atua na venda de máquinas no mercado nacional, mas que pretende ampliar pontos de venda. Para isso, utilizará de recursos já disponíveis internamente e outros custos que ao final do projeto serão analisados, a fim de verificar se o objetivo traçado foi alcançado.

**Palavras-chave:** Planejamento. Estratégia. Organização. Futuro. Plano de ação.

### Abstract

*This article seeks to demonstrate the importance of strategic planning for the management of an organization. Currently, companies seek look for and draw action plans to remain in the market increasingly competitive and subject to external changes. Considered one of the most important administrative functions, strategic planning uses the resources available by the the organization combining pre-established actions to achieve a future goal. Some concepts related to strategic planning, implementation and needs were addressed in the paper that will use these resources to analyze a case study, applied to a company in the metallurgy area, which operates in the sales of machines in the nationalc market, but which wants to enlarge its sales points. For this, it will make use of already internally available resources and other costs that, at the final of the project, will be analyzed to conclude if the goal set was reached.*

**Keywords:** Planning. Strategy. Organization. Future. Action Plan.

---

## 1 Introdução

Muitos acreditam que planejar é função apenas de empresas de grande porte, mas ao contrário do que se pensa planejar é estabelecer metas, sendo necessário para empresa de pequeno, médio e grande porte, pois dificilmente uma empresa, independente do capital nela investido, porte ou atividade, permanecerá no mercado sem determinar antes um rumo a seguir.

Uma empresa sem planejamento corre o risco de se transformar em uma folha seca, que se move ao capricho dos ventos da concorrência (ANDRADE; FRAZÃO, 2011). Situações assim ocorrem, quando os gestores se concentram muito no operacional e não exercem a função de planejador, agem de acordo com “as” prioridades pontuais e, com isso, não resolvem, muitas vezes, as causas reais dos problemas.

Baseado nesses princípios, este trabalho apresenta alguns conceitos pertinentes ao planejamento estratégico e demonstra por meio de um estudo de caso que ele sendo bem elaborado e utilizado de forma correta pode auxiliar a organização a atingir seus objetivos futuros. Entretanto, é fundamental

que ele esteja associado a esforços conjuntos de todos os envolvidos no processo.

## 2 Desenvolvimento

### 2.1 Planejamento

O planejamento teve origem nas mais remotas civilizações, em que o homem precisou realizar tarefas e organizar os recursos disponíveis. Entretanto, no processo organizacional, o planejamento é utilizado para administrar relações futuras (FARIA, 1997).

Nos anos 1950, durante a recuperação da economia japonesa e europeia por conta da Segunda Guerra Mundial e, também, do desenvolvimento da economia americana, as organizações baseavam seus planejamentos em informações passadas. Porém, com o surgimento de novos mercados, no início da década de 1960, em que a concorrência se tornou mais acirrada, as empresas perceberam a necessidade de se antecipar aos acontecimentos. Nesse contexto, as organizações encontram cenários que não poderiam ser resolvidos de imediato, assim passaram a utilizar o planejamento para

desenvolver métodos que as levassem a enfrentar os ambientes desfavoráveis e, por fim, conseguir atingir seus objetivos. Contudo, alguns pontos devem ser identificados e outros definidos antes mesmo da implantação do plano de ação, como segue:

- Definir objetivos a serem alcançados;
- Definir meios para alcançar os resultados esperados;
- Passar de uma situação conhecida para uma situação desejada em um determinado espaço de tempo;
- Tomar decisões no presente que não afetem o futuro, reduzindo assim, o nível de incerteza.

Considerado uma ferramenta gerencial primordial, o planejamento consiste no estudo e escolha de alternativas utilizadas por uma empresa para se chegar a um objetivo de maneira eficaz e eficiente, partindo do ponto em que esta se encontra atualmente. O planejamento deve ser a primeira das funções administrativas, pois é este que determina, antecipadamente, quais são os objetivos a serem atingidos e como alcançá-los (CHIAVENATO, 2004).

Contudo, cabe a empresa definir objetivos e políticas, coordenar e direcionar esforços visando um melhor e mais claro controle do desempenho atingido, pois planejamento é um processo contínuo e dinâmico, que consiste em um conjunto de ações coordenadas, integradas e orientadas para tornar realidade um objetivo futuro. “Planejamento consiste na determinação do que a organização deverá fazer no presente, partindo dos recursos humanos e financeiros que possui para alcançar os objetivos futuros” (PORTO, 2006, p.2).

### 2.2 estratégia

Com a globalização, as empresas começaram a desenvolver novas técnicas a fim de se tornarem mais competitivas, visando estabelecer-se de forma definitiva ou até mesmo ampliar seus horizontes no mercado. Essas técnicas são conhecidas como estratégias e cada empresa tem a sua, e depende da forma de atuação, do porte, do pessoal envolvido e do objetivo desejado.

De origem grega, a palavra estratégia, *strategos* significa chefe do exército e era muito utilizada no contexto militar para definir que quem tivesse a melhor estratégia venceria a batalha (RIBEIRO; ANDRADE, 2015).

No meio empresarial, a estratégia possui algumas características próprias e importantes que devem ser ressaltadas:

- Esta se refere tanto à organização quanto ao ambiente;
- É complexa, pois visa maiores possibilidades de mudança dentro da empresa, sem alterar a essência da mesma;
- Afeta toda a organização;
- Implica em questões processuais e de conteúdo;
- Existe em diversos níveis da organização;
- Envolve aspectos conceituais e analíticos. Levando em conta aspectos internos e externos da organização

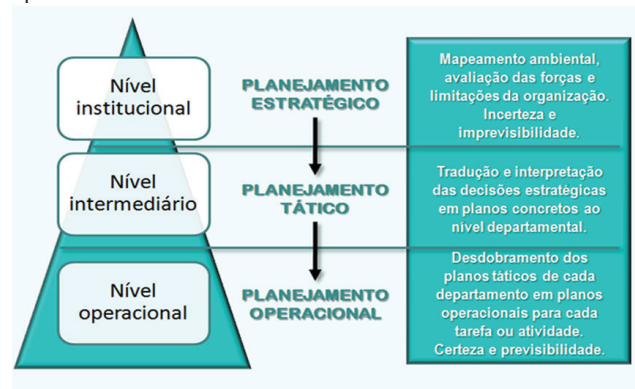
e visa à definição e operacionalização das ações para maximizar os objetivos.

### 2.3 tipos de planejamento

Desenvolver estratégias e colocá-las em ação é uma atividade complexa e envolve fatores internos e externos da empresa, fatores muitas vezes das quais a empresa não tem controle, por isso é imprescindível que a organização esteja atenta as mudanças que acontecem, para que possam usar de artifícios que não comprometam os objetivos estabelecidos colocando em risco todo projeto e seu plano de ação.

O planejamento se desdobra de acordo com o nível hierárquico e se distingue em três tipos, sendo: Estratégico, Tático ou Operacional. Sendo que cada tipo busca alcançar objetivos e metas, visando um objetivo comum, conforme abaixo (Figura 1).

Figura 1: A interligação entre planejamento estratégico, tático e operacional



Fonte: Chiavenato (2004).

O planejamento direciona o rumo das ações da organização, coordenando e integrando todas as unidades, através da harmonia e da sinergia rumo aos objetivos principais. O administrador deve trabalhar os vários níveis de autoridade, planejando em função de diferentes períodos de tempo, sendo que em curto prazo os objetivos devem ser mais específicos e deixarem para tratar em longo prazo os objetivos mais amplos (Figura 2).

Figura 2: O planejamento nos três níveis organizacionais

Nível organizacional	Tipo de planejamento	Conteúdo	Tempo	Amplitude
Institucional	Estratégico	Genérico e sintético	Longo prazo	Orientado ao macroambiente. Aborda a organização como um todo.
Intermediário	Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade organizacional em separado.
Operacional	Operacional	Detalhado e analítico	Curto prazo	Orientado ao microambiente. Aborda cada operação em separado.

Fonte: Chiavenato (2004).

## 2.4 planejamento estratégico

Diante de cenários empresariais complexos e de grande turbulência, dispor de ferramentas que auxiliam no processo gerencial é fundamental. Essa é a função do planejamento estratégico. Pode-se dizer que o planejamento, atualmente, é primordial dentro das organizações, porém para colocá-lo em prática é preciso que os gestores conheçam bem cada um dos elementos envolvidos, suas funções e limites. Porém, o planejamento não assegura o sucesso, nem elimina os riscos existentes, mas ajuda a organização a detectar as ameaças antecipadamente, tendo assim, parâmetros para mudar táticas, redesenhar estratégias, melhorar cenários e perspectivas (NÓBREGA, 2015).

O planejamento estratégico possui cinco características fundamentais:

- Está voltado para as relações entre a organização e o ambiente de tarefa. Portanto, sujeito à incerteza a respeito dos eventos ambientais. Tem as decisões baseadas em julgamentos e não em dados concretos.
- É orientado para o futuro. Seu horizonte de tempo é em longo prazo. Durante o curso do planejamento, a consideração dos problemas atuais é dada apenas em função dos obstáculos e barreiras que eles possam provocar para um desejado lugar no futuro. É mais voltado para os problemas do futuro do que os de hoje.
- É compreensivo. Envolve a organização como uma totalidade, envolve todos os seus recursos para obter efeitos de sinergia de todas as capacidades e potencialidade da organização. A resposta estratégica da organização envolve um comportamento global, compreensivo e sistêmico.
- É um processo de construção de consenso. Dada à diversidade dos interesses e necessidades dos parceiros envolvidos, o planejamento oferece um meio de atender a todos eles a direção futura que melhor convenha a todos.
- É uma forma de aprendizagem organizacional. Como está orientado para a adaptação da organização ao contexto ambiental, o planejamento constitui uma tentativa constante de aprender a se ajustar a um ambiente complexo, competitivo e mutável.

O planejamento estratégico tem como meta reduzir os riscos e incertezas do processo de tomada de decisões, não proporciona alternativas exatas, mas auxilia a minimizar a possibilidade de acontecimentos indesejáveis (CHIAVENATO, 2004).

Sobre o planejamento estratégico:

O processo de elaboração do planejamento estratégico envolve três procedimentos essenciais que são: o primeiro é a análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças do ambiente); segundo é o diagnóstico do ambiente interno da organização (análise do desempenho da organização e dos pontos fortes e fracos de seus sistemas internos); terceiro é a

preparação de um plano estratégico que compreende um ou mais dos seguintes componentes: objetivos, missão, visão e vantagens competitivas (MAXIMIANO, 2004, p.143).

Mais importante que a elaboração do planejamento estratégico, a implementação do plano de ação é considerada a fase primordial do processo, onde deve ser colocado em prática tudo que foi desenvolvido na sua elaboração, onde todos os detalhes devem sair do papel e serem trabalhados em conjunto com as pessoas envolvidas, caso contrário, a organização tende a não atingir os objetivos desejados.

O planejamento estratégico deve seguir algumas etapas em sua implementação:

- Avaliação da estratégia vigente – perguntas que devem ser feitas: Qual o caminho que a organização vem seguindo? Qual sua função?
- Avaliação do ambiente - entender os pontos fracos e fortes (oportunidades e ameaças).
- Estabelecimento do perfil estratégico - qual direção seguir aproveitando oportunidades e evitando as ameaças.
- Quantificação dos objetivos - viabilidade dos objetivos estabelecidos;
- Finalização – resumo do plano estratégico;
- Divulgação – transmissão do que se espera de cada gestor;
- Preparação da organização - mudança estrutural (treinamentos, planos de incentivos);
- Interação do plano tático – integração de decisões administrativas e operacionais;
- Acompanhamento – avaliação e controle.

Analisar o ambiente externo é fundamental para a organização, uma vez que ela está inserida em um cenário maior no qual não atua de forma isolada. Tal ambiente exerce influência direta sobre seu desempenho. O ambiente de uma organização é composto por forças e instituições externas a ela ligadas que podem afetar seu desempenho (ROBBINS, 2002).

O ambiente externo pode ser classificado em geral e de setor, no geral se encontram as forças macro ambientais, que são, demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais e sociais. Já no ambiente de setor, estão inseridos ou ligados ao ramo de negócio atuante, os seja, os clientes, concorrentes, canais de distribuição e fornecedores.

Outra análise que compõe o planejamento estratégico acontece no ambiente interno, composto pelos funcionários, gerência e, especialmente, pela cultura corporativa, responsável pela influência e conduta dos funcionários, sendo tal comportamento ligado diretamente ao ambiente externo. Análise de desempenho por meio de clientes e mercados, produtos e serviços, vantagens competitivas e participação no mercado. É necessária uma análise dos pontos fortes e fracos dentro da organização, para se chegar a um diagnóstico interno. Na análise interna, os administradores devem olhar para dentro da própria empresa em busca de pontos fortes e

fracos, fazendo um levantamento de dados sobre diversos aspectos da organização e as operações desta (MAXIMIANO, 2004). Isso é necessário para identificar as competências e limitações dos recursos da empresa, para decidir qual caminho seguir e os meios a serem utilizados para se alcançarem os objetivos. Isso feito caberá à empresa definir a missão, a visão e os objetivos.

Definir uma missão dentro da organização possibilita concentrar a atenção de colaboradores, focando esforços para as necessidades não apenas de clientes, mas de todos os envolvidos na organização. A missão corresponde à razão da existência de uma organização e a delimitação das atividades dentro do espaço, que deseja ocupar em relação à oportunidade de negócios (TAVARES, 1991).

A visão de uma organização é a imagem desta, ou seja, a maneira como os funcionários e dirigentes a enxergam. É a imagem que a organização define com relação ao seu futuro, ou seja, o que ela pretende ser. Esse conceito deve ser claro e ter um propósito nobre para transmitir a todos uma chance real de sucesso. As visões se baseiam na realidade atual da empresa, mas visualizam uma realidade futura, explorando as possibilidades e as realidades desejadas. Assim, elas se tornam a estrutura para o que a empresa quer criar e servem de parâmetro para as escolhas e compromissos de ação.

Os resultados que a organização pretende alcançar são definidos como objetivos, que podem ser conceituados como estado, situação ou resultados. Eles devem ser específicos, mensuráveis, alcançáveis e realistas e, ao mesmo tempo, ser relevantes e ter um tempo para a realização. Enfim, para que os objetivos sejam atingidos é necessário que todos os integrantes da organização estejam envolvidos e cientes dos propósitos estabelecidos para que sejam alcançadas todas as propostas do planejamento estratégico.

Definida a conceituação e o processo que envolve o planejamento estratégico. Busca-se utilizá-lo em um estudo de caso de uma empresa que atua no ramo metalúrgico de fabricação de máquinas que pretendia aumentar as vendas de máquinas em algumas regiões do Brasil, em que não tinha um mercado significativo.

### 3 Estudo de Caso – A Empresa XLV Ltda.

Há mais de duas décadas no ramo de metalúrgica, a empresa XLV Ltda., tem como atividade a fabricação de máquinas para indústrias alimentícias, oferecendo equipamentos voltados ao ramo de panificação, lanchonetes e indústria de alimentos e conta hoje em sua carteira com grandes empresas brasileiras.

A sede atual encontra-se na cidade de Itu, interior do estado de São Paulo, porém dispõe de suporte técnico em todo território nacional atendendo de forma ágil e eficiente todos os clientes que possui.

Os equipamentos fabricados podem ser adquiridos para uso doméstico como também visam atender empresas de grande porte, tendo máquinas que operam com capacidade de fabricação de 1000 salgados/hora até 35.000 salgados/hora.

A empresa conta com linhas de crédito próprio e também com financiamentos bancários, tais como: BNDES, PROGER e outras linhas de crédito oferecidas por bancos particulares.

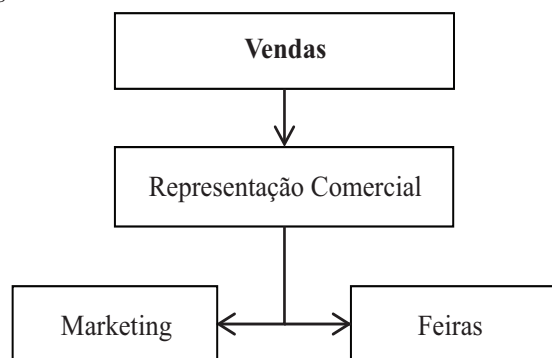
A XLV tem como compromisso permanente superar as expectativas de seus clientes trabalhando incansavelmente em novas tecnologias, de forma inovadora absoluta e concreta, buscando um futuro de muitas conquistas, aliadas sempre às necessidades de seus clientes.

A empresa XLV Ltda. tem como missão ser líder dentro do ramo de indústria alimentícia, entendendo as necessidades dos consumidores, desenvolvendo soluções inovadoras de mecanização, para atender as necessidades de clientes de maneira eficaz e eficiente.

A visão dos dirigentes e de colaboradores foi definida como fazer a empresa ser reconhecida no mercado por sua excelência no ramo de fabricação de equipamentos para a indústria alimentícia, sempre zelando pela qualidade e segurança dos produtos oferecidos.

A empresa não possui filial nem lojas espalhadas pelo país, sua planta é única e todos os negócios são realizados a partir do departamento de vendas dentro da sede da empresa. Visando ampliar os negócios no mercado nacional, a empresa resolveu no final do ano de 2012 investir mais no departamento de vendas, a fim de ampliar faturamento e mercado e, para isso, teve como foco principal três bases consideradas por ela como fundamentais no quesito vendas: Marketing, Representantes Comerciais e Feiras (Figura 3).

Figura 3: Área de investimento – 2013/2014



Fonte: Dados da pesquisa.

#### 3.1 Plano de ação

O objetivo futuro da empresa era alavancar em 20% as vendas totais, descontados todos os custos auferidos no período, ou seja, os investimentos feitos para se alcançar o estabelecido. Na época, os diretores denominaram o plano de ação como “novos mercados”.

No início de 2012 em uma análise criteriosa feita por sua diretoria foi identificado que existia um grande nicho de mercado no Brasil que ainda podia ser explorado pela empresa. Diante dessa informação, a empresa definiu como estratégia, atuar nesses mercados que dispunham de clientes com perfil para os negócios e, para isso, contaria com todos os esforços voltados a ampliar seus resultados, basicamente, focando

todas as ações no departamento de vendas da empresa.

Em sintonia com vendas, estava o departamento de marketing da empresa, responsável pela divulgação da marca e dos produtos fabricados, o qual teve como plano de ação investir em novos focos de divulgação e ampliar o trabalho que já era feito com jornais, revistas da área e a internet e, também, a participação da empresa em feiras, que até então participava de uma única feira que acontecia na capital de São Paulo.

Outra ação tomada pela empresa foi quanto à expansão de seus negócios, tendo em vista que as vendas eram efetuadas única e exclusivamente pelo departamento interno da empresa. Viu-se aí a necessidade de se ampliarem os negócios por meio de parceiros, os chamados, representantes comerciais e também indicadores de vendas, principalmente, nos estados mais distantes da sede da empresa, localizada em Itu/SP. Essa necessidade se fez presente, principalmente, pelo alto custo de deslocamento dos nossos técnicos para atendimento aos clientes, por conta de manutenção, de instalação e de treinamento necessários para alguns equipamentos vendidos (Quadro 1).

**Quadro 1:** Área de atuação dos representantes e indicadores

Área de Atuação	Total das Vendas Atual (%)	Meta de Vendas – Pós-Plano de Ação (%)
Região Sul	18	25
Região Centro Oeste	15	20
Região Nordeste	15	18
Região Nordeste	15	18
Região Sudeste	35	Sem atuação de representantes

Fonte: Dados da pesquisa.

A empresa tinha na região sudeste seu grande foco de mercado, responsável por 35% das vendas totais, porém essa região representava um mercado já saturado. Em contrapartida, não tinha uma representatividade significativa nos estados da região Norte e Nordeste. A intenção de ampliar a participação nessas regiões foi acontecendo, de forma gradativa, porém hoje se encontra completa com atuações nas áreas de venda e assistência técnica, a chamada pós-venda.

A empresa optou por essa forma de atuação não só por ampliar o montante de vendas, outro fator determinante para essa decisão foi o pós-venda, pois ficaria a cargo dos representantes também, o treinamento, a manutenção e a assistência técnica dos equipamentos vendidos.

Esses serviços seriam remunerados por meio de comissionamento, ou seja, valores pagos a partir do valor do equipamento vendido, descontados os impostos, e variavam de 5% a 10%, conforme o serviço efetuado e pago pelo cliente, em acordo com a tabela abaixo (Quadro 2).

**Quadro 2:** Tabela de remuneração dos representantes comerciais

Serviço Prestado	Comissão (sobre valor do equip. - impostos)
Vendas de equipamentos + treinamento	10%
Vendas de equipamentos em feiras	8%
Vendas de equipamentos	6%
Treinamentos	5%

Fonte: Dados da pesquisa.

Outro foco da empresa foi participar de feiras, consideradas fonte de novos negócios, as feiras são usadas como vitrine para os produtos e, também, uma forma de se medir a concorrência que nela também expõe. No Brasil, hoje existem feiras voltadas aos segmentos que a empresa atua durante o ano todo, entretanto até 2012 a empresa participava apenas de uma feira de grande porte no estado de São Paulo, na capital, feira que acontecia em meados de junho. Porém, em estudo com o SEBRAE, percebeu-se que os focos desses tipos de equipamentos são acessíveis às empresas de pequeno e médio porte, pois os mesmos podem ser financiados por meio de bancos privados ou também por financiamentos do governo (BNDES, PROGER, entre outros). O retorno previsto pela empresa é de um aumento de 20% nas vendas.

Após determinarem o plano de ação e as áreas de atuação, ficou estabelecido que todo plano seria analisado ao final do exercício de 2014. Para tanto, utilizariam valores apontados nas demonstrações contábeis entre outros recursos disponíveis para medir o grau de eficiência de todo projeto desenvolvido. Isso se fez necessário, tendo em vista que se trata de uma expansão em nível nacional e o resultado final só poderia ser medido tendo um prazo razoável entre o investimento e o retorno.

Ficou acordado, também, que os planos poderiam ser revistos e alguns ajustes feitos conforme a necessidade de cada região, entretanto o projeto referente aos representantes comerciais teria a princípio o mesmo formato independente da região em que o mesmo se encontra.

Apesar do foco principal do planejamento estratégico ter sido o departamento de vendas, todos os demais departamentos estão envolvidos no processo, uma vez que estão interligados, conforme demonstrado no Quadro 3.

**Quadro 3:** Departamentos interligados ao departamento de vendas (coparticipação no plano de ação “novos mercados”)

Departamento	Função
Projetos	Cumprir prazos pré-estabelecidos para liberação de projetos para fins de fabricação.
Compras	Eficiência na compra de materiais evitando atrasos na produção.
Produção	Cumprir prazos de fabricação e garantir a qualidade dos produtos fabricados.
Almoxarifado	Enviar materiais corretos para a produção. E despachar na sequência os produtos fabricados de forma correta evitando problemas com o cliente.
Assistência Técnica	Prezar pela qualidade do atendimento aos clientes.
Administrativo	Atender os prazos de pagamentos de fornecedores, viabilizando a entrada dos materiais necessários para a produção e continuidade das atividades da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa.

Para uma análise precisa dos valores e do retorno obtido a empresa utilizou dados de demonstrações contábeis para comparar os valores apurados antes do plano de ação e os valores apresentados, após o prazo estabelecido (final de 2014) para saber se os resultados apurados foram satisfatórios.

Abaixo são identificados os valores auferidos em todas as áreas envolvidas (Quadro 4).

**Quadro 4:** Custos Comerciais Antes do Investimento

Exercício	2011	2012
Folha de Pagamento	R\$ 383.870,00	R\$ 412.340,00
Marketing	R\$ 347.280,00	R\$ 502.090,00
Comissões (representantes)	R\$ 12.960,00	R\$ 16.190,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 744.110,00</b>	<b>R\$ 930.620,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

**Quadro 5:** Gastos com Folha de Pagamento

Análise de retorno - exercícios 2011/2012				
Exercício	Folha de Pagamento	Nº de Funcionários	Gasto por Funcionários	Média por Funcionário
2011	R\$ 383.870,00	6	R\$ 63.978,33	<b>R\$ 66.350,83</b>
2012	R\$ 412.340,00	6	R\$ 68.723,33	

Fonte: Dados da pesquisa.

**Quadro 6:** Gastos com Marketing

Exercício	Gastos com Marketing	Vendas Brutas	Total por cada R\$ 1,00 vendido	Média por cada R\$ 1,00 vendido
2011	R\$ 347.280,00	R\$ 20.750.890,00	R\$ 0,02	<b>R\$ 0,02</b>
2012	R\$ 502.090,00	R\$ 22.100.750,00	R\$ 0,02	

Fonte: Dados da pesquisa.

**Quadro 7:** Gastos com Representação Comercial

Exercício	Gastos com Comissões	Nº de Representantes	Gasto por Representante	Média por Representante
2011	R\$ 12.960,00	2	R\$ 6.480,00	<b>R\$ 7.287,50</b>
2012	R\$ 16.190,00	2	R\$ 8.095,00	

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando os valores obtidos nos exercícios 2011/2012, ver-se-á que o custo anual com a folha de pagamento referente ao departamento de vendas representou um custo em média de R\$ 66.350,83.

Os gastos envolvendo o departamento de marketing

Os valores acima servirão de base para comparação com os valores apurados ao final do exercício de 2013 e 2014 e serão mensurados da seguinte forma (Quadros 5, 6 e 7):

- Folha de pagamento proporcional ao número de funcionários do departamento de vendas ao final do exercício;
- Gastos com marketing proporcional ao valor das vendas brutas do exercício;
- Gastos com comissões proporcionais ao número de representantes no período;

ficaram na casa de R\$ 0,02 para cada R\$ 1,00 vendido no período. E que por conta de ter apenas dois representantes, o gasto para manter esse serviço terceirizado da empresa, ao ano, foi desembolsado o total de R\$ 7.287,50 (Quadros 8, 9, 10 e 11).

**Quadro 8:** Custos Comerciais Após o Investimento

Exercício	2013	2014
Folha de Pagamento	R\$ 618.605,00	R\$ 702.330,00
Marketing	R\$ 664.270,00	R\$ 753.100,00
Comissões (representantes)	R\$ 35.950,00	R\$ 58.890,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 1.318.825,00</b>	<b>R\$ 1.514.320,00</b>

Fonte: Dados da pesquisa.

**Quadro 9:** Gastos com Folha de Pagamento

Análise de Retorno - Exercícios 2013/2014				
Exercício	Folha de Pagamento	Nº de Funcionários	Gasto por Funcionários	Média por Funcionário
2013	R\$ 618.605,00	9	R\$ 68.733,89	<b>R\$ 60.483,40</b>
2014	R\$ 702.330,00	10	R\$ 70.233,00	

Fonte: Dados da pesquisa.

**Quadro 10:** Gastos com Marketing

Exercício	Gastos com Marketing	Vendas Brutas	Total por cada R\$ 1,00 vendido	Média por cada R\$ 1,00 vendido
2013	R\$ 664.270,00	R\$ 32.380.550,00	R\$ 0,02	R\$ 0,02
2014	R\$ 753.100,00	R\$ 28.500.230,00	R\$ 0,03	

Fonte: Dados da pesquisa.

**Quadro 11:** Gastos com Representação Comercial

Exercício	Gastos com Comissões	Nº de Representantes	Gasto por Representante	Média por Representante
2013	R\$ 35.950,00	6	R\$ 5.991,67	R\$ 7.903,33
2014	R\$ 58.890,00	6	R\$ 9.815,00	

Fonte: Dados da pesquisa.

Os valores injetados no departamento no período 2013/2014 foram significativos, e podem ser descritos, da seguinte forma:

O custo de folha de pagamento aumentou, pois o número de funcionários no departamento também se alterou. Hoje, a média anual de gasto com o departamento gira em torno de R\$ 69.483,44, porém pode-se dizer que o rendimento individual sofreu alteração, pois hoje conta com ajuda externa de representantes para a venda dos produtos.

As vendas também tiveram um aumento significativo, porém o gasto com o departamento de marketing se manteve, apenas R\$ 0,02 para cada R\$ 1,00 vendido. E os gastos com representantes não tiveram um aumento que representasse problemas para a empresa, pois mesmo tendo aumentado de

dois para seis representantes o valor anual desse custo, não ultrapassou R\$ 8.000,00.

O aumento significativo no faturamento se deve também a participação em treze feiras em todo o país nos dois anos analisados, ou seja, 2013 e 2014.

### 3.1 Comparações dos dados – análise de retorno do investimento e do planejamento estratégico

A empresa tem como objetivo principal a alavancagem do faturamento. Para isso, compara a soma dos faturamentos de 2011/2012 com o apurado em 2013/2014. O crescimento esperado deverá ficar acima de 20%. Para fins de comparação, os valores utilizados são compostos pelas médias dos biênios (Quadro 12).

**Quadro 12:** Análise de Retorno do Investimento – Resultado do Planejamento Estratégico

Exercício	2011/2012	2013/2014	Resultado Obtido (%)
Folha de Pagamento	R\$ 66.350,83	R\$ 69.483,44	4,51%
Representantes	R\$ 7.287,50	R\$ 7.903,33	7,79%
Marketing	R\$ 0,02	R\$ 0,02	0,00%
Receita Bruta (-) devoluções	R\$ 21.425.820,00	R\$ 30.440.390,00	29,61%

Fonte: Dados da pesquisa.

Ao se analisar os resultados individualmente e em separado, os custos e, posteriormente, o retorno sobre o faturamento, ver-se-á que houve um aumento no custo referente aos valores apurados com folha de pagamento e gastos com os representantes, a soma fica na casa de 12,30%. Enquanto que mesmo havendo um aumento razoável com marketing o valor dele não teve alteração frente ao que já era investido nessa área, uma vez que o faturamento também teve um aumento e acabou absorvendo o custo. Já o retorno sobre o faturamento representou um aumento de 29,61%, muito significativo frente ao valor investido.

Porém, para que a análise seja perfeita o valor dos custos deve ser descontado dos resultados apurados sobre o faturamento, pois o que se deve levar em conta é reflexo de todo o plano de ação no fluxo de caixa da empresa. Diante disso, a análise segue (Quadro 13).

**Quadro 13:** Resultado obtido do plano de ação “Novos Mercados”

Retorno do investimento s/faturamento (%)	29,61%
Custo do Investimento (%)	12,30%
Retorno líquido (%)	17,31%
Retorno Esperado (%)	20,00%
Diferença (%)	- 2,69%

Fonte: Dados da pesquisa.

## 4 Conclusão

O planejamento estratégico é hoje uma das ferramentas mais importantes na gestão de uma empresa, pois é ele que direciona as atividades, que determina o foco a ser perseguido, a fim de se alcançar os objetivos esperados. Porém, nesse trabalho, pode-se identificar que mais do que desenvolver um planejamento, colocá-lo em prática de forma efetiva envolvendo todos da organização, entendendo seus elementos, limites e funções são requisitos primordiais para a obtenção do resultado, mas vale lembrar que ele deve ser

flexível, pois mudanças acontecem a todo o momento e isso torna mais fácil a adaptação se necessária.

Com base em toda conceituação desenvolvida nesse trabalho pode-se dizer que o planejamento estratégico desenvolvido e todo plano de ação colocado em prática no estudo de caso da empresa XLV foi alcançado e que o objetivo desse trabalho foi atingido.

Percebe-se que estabelecer os pontos a serem trabalhados e melhorados na organização foi imprescindível para se chegar ao resultado apresentado, e que mesmo focando apenas uma área da empresa, no caso departamento de vendas, todos os demais departamentos da empresa foram responsáveis pela eficiência desempenhada e tiveram participação efetiva no resultado apresentado. Analisando os valores, individualmente, vê-se que a folha de pagamento gerou um aumento de 4,51%, não tendo uma discrepância e este foi considerado pelos diretores da empresa como um aumento dentro do esperado. O investimento em marketing, apesar dos valores serem representativos, no montante não sofreu aumento, pois os custos aumentaram na mesma proporção das vendas. Os gastos com representantes tiveram um aumento simbólico, porém refletiram positivamente nas vendas da empresa.

Ao serem analisadas em separado, apenas as vendas, pode-se ver que houve um aumento de 29,61%, em média, nas vendas no período, as participações em feiras trouxeram para a empresa novos clientes, o que também é um dos motivos do aumento de receita, esse resultado está dentro do esperado pela empresa (20% retorno esperado). Entretanto, se a análise levar em consideração o custo (12,30%) para esse aumento de vendas tem se um resultado líquido de 17,31% ficando abaixo do pretendido. Porém, a diretoria entendeu essa diferença como sendo razoável, pois em dois anos, alguns fatores externos podem ser considerados responsáveis pelo resultado. Entre esses fatores externos pode-se levar em conta que uma importante empresa concorrente de origem chinesa, passou a ter um espaço maior dentro do mercado nacional, nada que abalasse, consideravelmente, o foco e o mercado que a empresa XLV ocupa no mercado brasileiro, pois a qualidade dos produtos chineses é visivelmente inferior, mas mesmo assim ela passou a ser uma ameaça real aos planos da empresa para o ano corrente. Outro fator é a retração econômica que

se instalou no país no início do 4º semestre de 2014 diante de escândalos de corrupção, com aumento da inflação e alterações em algumas formas de financiamento, que fizeram as vendas sofrerem uma pequena queda.

Porém, em reunião em meados de Janeiro/2015, a empresa optou por seguir adiante com os planos propostos, realinhando estratégias de abordagem a clientes e com a intenção atingir a meta pré-estabelecida até o final do exercício atual, dezembro de 2015. A empresa já começa a estudar no novo foco para 2016/2017, que será preparar a empresa para o comércio exterior, tendo em vista que a alta do dólar propicia negócios interessantes nesse sentido. Entretanto, é preciso acompanhar as mudanças na economia e ter uma estrutura sólida e focada internamente para desenvolver um planejamento estratégico eficiente para essa nova fase.

## Referências

- ANDRADE, I.R.S.; FRAZÃO, M.F.A. *Estratégia em ação: planejamento estratégico e balanced scorecard na OSID. Rev. UNEB*, v.1, n.1, 2011. Disponível em <http://www.revistas.uneb.br/index.php/financ/article/view/28>. Acesso em: 2 mar. 2015.
- CHIAVENATO, I. *Introdução à teoria geral da administração: na administração das organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- FARIA, J.C. *Administração: introdução ao estudo*. São Paulo: Thomson/Pioneira, 1997.
- MAXIMIANO, A.C.A. *Introdução à administração*. São Paulo: Atlas, 2004.
- NOBREGA, F. *A importância da estratégia e do planejamento para as organizações em tempos de crise*. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-importancia-da-estrategia-e-do-planejamento-para-as-organizacaoes-em-tempos-de-crise/37849/>. Acesso em: 6 mar. 2015.
- PORTO, M.A.G. *O planejamento estratégico como forma de otimizar o gerenciamento nas organizações*. 2006. Disponível em: [http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais\\_13/artigos/1022.pdf](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/1022.pdf). Acesso em: 23 mar. 2015.
- RIBEIRO, H.A.; ANDRADE, M.A.V. *A importância do planejamento estratégico nas organizações atuais*. 2015. Disponível em: <http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia/article/view/63>. Acesso em: 28 mar. 2016.
- ROBBINS, S.P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2002.
- TAVARES, M.C. *Planejamento estratégico. A opção entre sucesso e fracasso empresarial*. São Paulo: Habra, 1991.