



**FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS APLICADAS – FATECS**

**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**

**LINHA DE PESQUISA: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL**

**ÁREA: ESTRATÉGIA**

**GABRIEL BASILE PANTAZIS**

**20869265**

**A NECESSIDADE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM  
UMA TRADING**

Brasília

2013

**GABRIEL BASILE PANTAZIS**

**A NECESSIDADE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM  
UMA TRADING**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Gilberto Gomes Guedes, Msc.

Brasília  
2013

**GABRIEL BASILE PANTAZIS**

**A NECESSIDADE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM  
UMA TRADING**

Trabalho de Curso (TC) apresentado como um dos requisitos para a conclusão do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientador: Gilberto Gomes Guedes – Msc.

Brasília, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2013.

**Banca examinadora**

---

Prof. Gilberto Gomes Guedes Msc.  
Orientador

---

Prof.: \_\_\_\_\_  
Examinador (a)

---

Prof.: \_\_\_\_\_  
Examinador (a)

# A NECESSIDADE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA TRADING

Gabriel Basile Pantazis<sup>1</sup>

Gilberto Gomes Guedes<sup>2</sup>

## RESUMO

O presente estudo trata sobre a identificação dos métodos de planejamento estratégico que podem ser utilizados em uma empresa distribuidora de bens materiais. Para tanto, abordaram-se as teorias do planejamento, da estratégia e do planejamento estratégico, a fim de aplicá-las no âmbito organizacional, visando principalmente seu setor comercial. A pesquisa, de caráter exploratório, buscou um entendimento geral sobre o tema. Foram realizada uma entrevista com o diretor da empresa analisada, por meio de questões abertas, a fim de entender, em termos práticos, os trâmites e os processos realizados em uma trading. Ao final da pesquisa, têm-se algumas recomendações que buscam orientar como o planejamento estratégico pode auxiliar e dar um melhor preparo a organização, trazendo vantagens em seu meio de atuação.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico. Organização. Administração.

---

<sup>1</sup> Acadêmico do curso de Administração de Empresas do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

<sup>2</sup> Professor orientador.

## 1. INTRODUÇÃO

A globalização tem afetado os mais diversos mercados ao redor do mundo. Neste sentido, as organizações tem enfrentado uma concorrência global, devendo estar em uma constante evolução tecnológica, buscando utilizar as melhores ferramentas de gestão, para que possam ter diferenciais positivos ao enfrentar seus concorrentes, além da promoção de uma criação de vantagem competitiva sustentada (SANTOS, 2005). Sobre tal questão, Santos (2005, p. 8) ainda observa que:

O atual nível de competitividade e exigência do mercado, orienta as empresas na busca por elementos capazes de gerar vantagem competitiva que além do caráter sustentado, proporcionem condições ao sucesso da organização dentro da chamada Nova Economia, já que nesta, fatores tradicionais até então sinônimos de riqueza, são sobrepujados pela produção distinta de valor, cuja matéria prima é o conhecimento

Uma das formas de obtenção de tais vantagens competitivas é o desenvolvimento de um processo de planejamento estratégico, que visa auxiliar o gestor a analisar suas opções e definir os melhores meios para alcançar seu objetivo. Para definir um planejamento estratégico, deve-se primeiro levar em conta as variáveis que o separam de alcançar o objetivo definido.

Conforme Cafardo (2002), algumas empresas ainda não se deram conta da transformação dinâmica e diária que toma conta do mercado e não tomam atitudes cabíveis para enfrentar tal quadro. Tais empresas ainda estão presas a velhos vícios e não adotam uma política profissional de gestão adequada ao seu ramo. Muitas empresas poderiam apresentar um melhor desempenho perante o mercado, caso os critérios fossem obedecidos. Tais critérios podem estar agregados em um tema muito presente na Administração: o planejamento estratégico.

Observando, o crescimento constante da nação brasileira nos mais variados segmentos, percebe-se que as organizações devem estar em constante adaptação e crescimento. Fazendo com que tenham um novo fôlego para estar enfrentando seus concorrentes e as mudanças frequentes que o mercado sofre, devido o grande impacto da globalização. Para tanto, o presente estudo visa analisar como a metodologia do planejamento estratégico, pode beneficiar a empresa Dismaf Ltda, propondo melhorias em suas técnicas de gestão.

Como problema a ser respondido, tem-se o seguinte questionamento: qual a necessidade da implantação do planejamento estratégico em uma trading?

O objetivo geral da pesquisa apresentada é demonstrar a necessidade da utilização do planejamento estratégico em uma trading.

Quanto aos objetivos específicos, tem-se:

- a) descrever os conceitos de planejamento, estratégia e planejamento estratégico;
- b) analisar os processos rotineiros de uma trading;
- c) apresentar as etapas de implantação do planejamento estratégico;
- d) analisar as vantagens do planejamento estratégico;

A pesquisa teve seu caráter exploratório, pois faz uma análise geral sobre o problema encontrado, buscando um maior aprofundamento sobre o tema, trazendo assim mais conhecimento ao leitor, sobre o assunto a ser estudado.

Assim, o estudo apresenta-se em cinco partes, a saber:

- Primeira parte: introdução do estudo, com abordagem das considerações gerais, do problema encontrado, do objetivo geral e dos objetivos específicos traçados para a composição da pesquisa.
- Segunda parte: teoria de base, apresentando os conceitos de planejamento, estratégia, planejamento estratégico, utilizando-se de literatura concernente que aborda de forma específica os temas citados.
- Terceira parte: apresentação da metodologia utilizada para alcançar os objetivos propostos, detalhando os processos e as definições utilizadas por renomados autores da ciência administrativa.
- Quarta etapa: levantamento e análise de dados, fazendo críticas pertinentes ao problema encontrado, tendo como embasamento os diferentes autores estudados e suas abordagens sobre o tema.
- Quinta parte: considerações finais, com as recomendações propostas para futuros trabalhos, juntamente com as limitações e facilidades que ocasionaram o desenvolvimento da pesquisa em curso.

## **2. EMBASAMENTO TEÓRICO**

O tema planejamento estratégico é abordado de forma distinta pela literatura acadêmica. Por isso, para a aquisição do conhecimento necessário sobre a questão, é preciso a apresentar um embasamento teórico, buscando a definição de diferentes autores e analisando qual definição melhor se encaixa com o estudo em curso.

### **2.1. Definição de Planejamento**

Ao desempenhar sua função, o administrador deve utilizar técnicas de gestão capazes de auxiliá-lo em suas tarefas. Uma destas técnicas gerenciais é a função de planejar suas ações a fim de alcançar suas metas, atingindo seus objetivos.

Para Faria (1997), a utilização do planejamento existe desde os primórdios da Administração. A construção das pirâmides egípcias é uma prova concreta de tal afirmação; o planejamento é considerado uma função administrativa primordial.

Maximiano (2007) define planejamento como ferramenta para administrar as relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo de tomada de decisões: as decisões que procuram, de alguma forma, influenciar o futuro ou que serão colocadas em prática no futuro.

De acordo com Costa (2002), todo plano estratégico precisa ter desafios, objetivos e metas a serem atingidos ao longo do horizonte de tempo de planejamento. E a formalização de tais elementos fornece alvos a serem alcançados.

O planejamento pode ser visto como uma função inicial da Administração. Considerando o planejamento como uma locomotiva que o trem das ações de organizar, liderar e controlar, seria como pensar o planejamento como a raiz da árvore principal da qual sai os ramos organizacionais da liderança e das ações de controle (STONER, 1995).

Para Tavares (2000), a evolução do planejamento teve início com a contribuição esparsa de teóricos e práticos da Administração em sua interação com a prática, sistematizada em quatro momentos, a saber: planejamento financeiro, planejamento a longo prazo, planejamento estratégico e gestão estratégica.

Maximiano (2007) afirma que o conceito de planejamento pode ser definido

de várias maneiras:

- Planejar é definir objetivos ou resultados a serem alcançados.
- É definir meios que possibilitem a realização de resultados desejados.
- É interferir na realidade, a fim de passar de uma situação conhecida a uma outra situação desejada, dentro de um intervalo definido de tempo.
- É imaginar e trabalhar para construir uma situação nova, que não resultaria da simples evolução dos acontecimentos presentes.
- É definir um objeto, avaliar as alternativas para realizá-lo e escolher um curso específico de ação.

Segundo Maximiano (2007), o processo de planejar, compreende em três etapas, a saber:

- Dados de entrada – são informações sobre o presente, o passado ou o futuro do ambiente externo e dos sistemas internos, como por exemplo, necessidades, ameaças e oportunidades.
- Processo de planejamento – analisa os dados de entrada e transforma em informações a fim de auxiliar na tomada de decisões. Estes meios são: a interpretação dos significados das informações, a identificação de alternativas e a avaliação das alternativas.
- As decisões se transformam em planos, que contem todas as informações previamente coletadas e analisadas. Um plano contém os seguintes componentes: objetivos, meios de realização e meios de controle.

Oliveira (2008) conceituou planejamento como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa. Porém, o planejamento não deve ser confundido com previsão, projeção, predição ou resolução de problemas.

Dando sequência a seu estudo, Oliveira (2008) afirma que planejamento pode ser definido como 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.

Para que o planejamento aconteça de forma eficaz, Behllem (2004) afirma

que o planejamento não é apenas uma atividade de prévia à ação, mas é também uma atividade que prossegue e vai coexistir com a ação. O planejamento também coexiste com atividade de controle da qual recebe *inputs* para revisão durante todo o desenrolar da ação.

Segundo Tavares (2007), o planejamento deslocou sua ênfase no prazo para compreensão dos fenômenos que ocorrem no mercado e no ambiente de forma geral. Poderia estar aí a chave do sucesso empresarial, embora o principal enfoque passou a ser o “como atuar”, tendo como referência as ocorrências e mutações do mercado.

Oliveira (2008) descreveu os princípios gerais do planejamento em quatro princípios, a saber:

- princípio da contribuição aos objetivos – deve hierarquizar os objetivos estabelecidos e procurar alcançá-los em sua totalidade.
- princípio da precedência do planejamento – corresponde a uma função administrativa que vem antes das outras.
- princípio das maiores influencias – o planejamento pode provocar modificações em características e atividades diversas da empresa, como por exemplo, em pessoas, tecnologia e sistemas.
- princípio das maiores eficiência, eficácia, efetividade – o planejamento deve procurar maximizar seus resultados e minimizar suas deficiências.

## **2.2. Conceito de Estratégia**

Segundo Cobra (1992), a estratégia pode ser definida como um conjunto de medidas que vêm sendo utilizadas indiscriminadamente na área administrativa, compreendendo todo seu ambiente organizacional.

Para Bethlem (2004), o conceito de estratégia e as ações relativas a tal conceito – planejamento, elaboração, execução, implantação, acompanhamento, controle, avaliação – devem ser ensinados aos atores (e não somente aprendidos), como também adotados como ações válidas e úteis.

A estratégia de uma empresa é definida como sua teoria de obtenção de vantagens competitivas. Uma boa estratégia é aquela que realmente gera tais vantagens (BARNEY, 2007).

Segundo Maximiano (2000), estratégia é a seleção dos meios, de qualquer

natureza, empregados para realizar objetivos. A estratégia surgiu da necessidade de realizar objetivos em situações complexas.

Embora seja difícil saber com certeza se uma empresa está seguindo a melhor estratégia, é possível reduzir a probabilidade de se cometer erros. Para tanto, deve-se escolher a estratégia da empresa de forma cuidadosa e sistemática, além de acompanhar o processo de administração (BARNEY, 2007).

Para Almeida (2001), estratégia é o caminho que a entidade deverá seguir, sendo que se pode considerar uma decisão mais estratégica à medida que seja mais difícil voltar atrás e tenha-se uma interferência maior em toda a entidade.

Oliveira (2008) afirma que a estratégia pode ser definida como caminho ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos.

De fato, analisando recursos e circunstâncias, chega-se aos objetivos e, analisando exequibilidade, adequação e aceitação dos objetivos e reexaminando recursos e circunstâncias, chega-se às estratégias propostas (BETHLEM, 2004).

Uma ação formulada é feita de maneira adequada a fim de se alcançar as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante o mercado em que atua. Segundo Oliveira (2007), tal ação é considerada como uma estratégia.

Analisando recursos e circunstâncias, chega-se aos objetivos e, analisando exequibilidade, adequação e aceitação dos objetivos e reexaminando recursos e circunstâncias, chega-se às estratégias propostas (BETHLEM, 2004).

De acordo com Oliveira (2008), o executivo pode definir o tipo de estratégia conforme a capacidade e o objetivo estabelecido, sendo elas:

- Estratégia de sobrevivência – A empresa deve optar por este tipo de estratégia ao analisar que não há alternativa ou está em perspectivas desordenadas, com altos índices de pontos fracos internos e ameaças externas. Nesta situação, aconselha-se redução de custos, desinvestimento ou liquidação do negócio.
- Estratégia de manutenção – A empresa apresenta predominância de ameaças, mas existem pontos fortes que possibilitam continuar sobrevivendo, mantendo sua posição no mercado perante seus concorrentes. Tem-se aí a estratégia de estabilidade, de nicho ou de especialização.
- Estratégia de crescimento – A empresa tem predominância de pontos fracos,

mas existem oportunidades no mercado em que atua. As estratégias adotadas são de inovação, de internacionalização, de *joint venture* ou de expansão.

- Estratégia de desenvolvimento – A empresa tem predominância de pontos fortes e de oportunidade, favorecendo a aplicabilidade das estratégias de desenvolvimento de mercado, de produtos e serviços, financeiro, de capacidade e de estabilidade.

### **2.3. Definição do Planejamento Estratégico**

Para Robbins (2000), o planejamento compreende a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar tais metas e o desenvolvimento de uma hierarquia de planos abrangentes para integrar e coordenar atividades. Diz respeito, portanto, aos fins e também aos meios.

Para Oliveira (2001) o planejamento estratégico busca atingir objetivos de longo prazo e suas estratégias e ações necessárias para alcançá-los, afetando assim a empresa como um todo. Assim o planejamento estratégico é um processo administrativo que trás sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida. Visando aperfeiçoar seu grau de interação com o ambiente, atuando de forma diferenciada e inovadora.

De acordo com Oliveira (2008, p. 63), “o diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder à pergunta básica: Qual a real situação da empresa quanto a seus aspectos internos e externos?”.

Através deste diagnóstico, deve-se fazer uma análise da forma mais real possível, pois qualquer tomada de decisão errada nesta fase, acarretará um erro em todo o resto do processo, prejudicando o desenvolvimento e a implementação do planejamento estratégico da empresa (OLIVEIRA, 2008).

Para Costa (2002), todo plano precisa ter os fundamentos sob os quais foi realizado; podem estar ligados ao cenário previsível, às premissas básicas e ao ambiente externo e interno sob os quais o plano foi construído. O planejamento estratégico precisa ter desafios, objetivos e metas a serem atingidos ao longo do horizonte de tempo de planejamento. E, formalizando estes elementos, tem-se os alvos a serem alcançados pela organização.

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, o planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independente de vontade específica de seus executivos (OLIVEIRA, p. 35, 2002).

Oliveira (2008) conceitua a estratégia de manutenção como sendo uma postura utilizada quando a empresa está enfrentando ou espera encontrar dificuldades e, a partir de tal situação, tem-se a tomada de uma atitude defensiva diante das ameaças. Aquele autor ainda estaca que a referida estratégia pode apresentar-se de três formas, a saber: estratégia de estabilidade – busca da manutenção de um estado de equilíbrio ameaçado, ou ainda, retorno em caso de perda; estratégia de nicho – a organização procura dominar um segmento; e, estratégia de especialização – a organização procura conquistar ou manter a liderança no mercado.

Segundo Tavares (2007), a década de 70 correspondeu à fase do planejamento estratégico, diversas empresas estrangeiras que prestavam consultoria, desenvolver um conjunto de conceitos, um desses conceitos apresentados teve forte destaque, a análise SWOT, estas siglas traduzidas para o português querem dizer: Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Este enfoque faz com que o planejamento contemple a relação das condições internas e externas. Nas condições internas afloram as forças e fraquezas, as forças são os recursos disponíveis dentro da organização, como habilidades, posição de mercado, capital humano, além de outras competências distintivas. Já as fraquezas são fatores que podem levar a empresa a um baixo desempenho, tais como carência de recursos tecnológicos ou intelectuais, política de incentivos inadequada (TAVARES, 2007).

As condições externas que devem ser monitoradas são as forças macroambientais, tais como; econômicas, tecnológicas, sociais, legais, estas estão relacionadas com as oportunidades e ameaças, cabendo assim à organização identificar com maior objetividade as forças que podem ser utilizadas, aproveitando as oportunidades e neutralizando as ameaças (TAVARES, 2007).

Os componentes a serem estudados para a obtenção de um planejamento estratégico são: visão da empresa; valores da empresa; análise externa e interna da empresa; integração dos vários fatores considerados na análise interna e externa da

empresa; análise dos concorrentes; e, por fim, formulários a serem utilizados no diagnóstico estratégico (OLIVEIRA, 2008).

Tavares (2007) aponta que o planejamento estratégico na organização envolvem quatro fatores, a saber:

- a formalização de um grupo de apoio ao seu processo e posicionamento na organização;
- o conhecimento e a intervenção na realidade organizacional, nos aspectos que interferem em sua implementação;
- a criação de mecanismos de apoio, tais como um projeto de gestão e montagem de sistema de informações gerenciais; e
- a identificação da interferência e administração das relações de poder que os integrantes da organização possuem em relação a sua implementação, no sentido de torná-la bem sucedida (TAVARES, 2007, p. 52).

Segundo Oliveira (2001) para analisar a consistência de um planejamento estratégico, devem-se levar em conta alguns aspectos internos da organização, estes aspectos são: Capacitação da empresa, recursos da empresa, escala de valores dos executivos e funcionários e cultura organizacional

### **2.3.1. Etapas de Implantação do Planejamento Estratégico**

Oliveira (2007) propôs quatro fases distintas que compõem o planejamento estratégico, a saber:

- a) Diagnóstico estratégico – análise dos dados obtidos por meio de pesquisas que mostram como a organização está, como sua marca e seus produtos ou serviços são percebidos por seus públicos de interesse. Tal fase é de fundamental importância para empresa na hora de uma tomada de decisão; pode ser feito um estudo dos pontos fortes e fracos da empresa a fim de nortear o sentido a ser tomado pela organização, e ainda, traçar objetivos, metas e estratégias a serem seguidas pela equipe organizacional. O referido processo também auxilia os gestores para a elaboração de controles gerenciais; algumas ações podem ser tomadas com o objetivo de agregar valores nos serviços ou produtos oferecidos pela empresa.
- b) Missão da empresa – definição dos objetivos; sua razão de ser e seu posicionamento no mercado. É através da escolha da missão que a empresa descobre seu sentido de existir, em que segmento pretende atuar, quais os produtos e serviços que irá oferecer no mercado. Sua missão é a alma da

organização.

- c) Instrumentos prescritivos e quantitativos – é o estabelecimento de onde a empresa pretende chegar. De fato, a escolha da visão é importante, uma vez que esta é uma definição de onde a empresa pretende chegar no futuro: é uma visão de longo prazo, é a força maior que move a organização a chegar no seu estado de auto realização; porém, para que consiga chegar ao seu destino, é preciso realizar várias ações onde são elaborados os planos de ações a serem seguidos, os objetivos, as metas e as estratégias traçados.
- d) Controle e avaliação – é a mensuração dos resultados obtidos, com ações que possam assegurar os objetivos estabelecidos. Nesta última fase do processo, observa-se todo o percurso decorrido nas fases anteriores. Faz-se um acompanhamento das ações realizadas, avaliando-se a eficiência e a eficácia das mesmas, para uma ação de correção, se necessário. São analisados os fatores de desempenho e dos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico.

#### **2.4. Descrição da Organização**

A empresa Dismaf foi fundada em 1989. Porém, sua aquisição pelos atuais sócios deu-se em 1999, quando, então, passou a especializar-se exclusivamente em importações e vendas governamentais, tendo como seu único cliente o governo brasileiro, tanto na esfera municipal, estadual ou federal, atendendo aos órgãos de seu interesse e ramo de atuação.

Com o passar dos anos, a Dismaf já trouxe e forneceu para o governo brasileiro diversos tipos de produtos têxteis, tais como: uniformes, materiais escolares e mochilas para crianças do ensino público; fardamento militar, equipamentos de proteção, sacos de dormir, barracas para o exército brasileiro; fardamento, capacetes, escudos, algemas e coletes balísticos para as polícias federal e militar. Porém, com o passar dos anos, a Dismaf foi abrindo mão de alguns setores do mercado e se voltando para outros.

Atualmente, o foco dos produtos que a empresa fornece são: *kit* bucal para o Ministério da Saúde (MS), trilhos de trem para construção de ferrovias e alguns itens específicos de fardamentos militares e uniformes escolares.

A visão estabelecida pela Dismaf busca intensivamente o desenvolvimento de

novas fronteiras comerciais com mercados não tradicionais realizando, assim, operações diferenciadas. A empresa em análise pode ser caracterizada como uma *trading*, ao qual busca comprar seus produtos em diversos lugares do mundo, até mesmo no Brasil, mas a maioria de seus produtos são importados de países asiáticos – principalmente da China.

Os valores que são trabalhados na empresa são: a ética e a transparência no trabalho, para assim agir com integridade e respeitando as leis; os princípios morais; as regras do bem proceder, a fim de atingir a excelência sobre os serviços prestados, buscando sempre melhorar seus processos e otimizar o trabalho, atuando desta forma de uma maneira funcional e profissional.

### 3. METODOLOGIA

Para Gil (1999, p.42), a pesquisa tem um caráter pragmático, é um “processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”.

A pesquisa teve seu caráter exploratório que, segundo Gil (1999) busca prover o entendimento sobre a natureza geral do problema apresentado, proporcionar um maior conhecimento sobre o assunto estudado. A pesquisa exploratória tem como objetivo abordar um assunto pouco explorado e trabalhado, buscando aprofundar o estudo, a fim de obter dados mais específicos, estando apto assim levantar hipóteses que respondam o problema em questão. Este tipo de pesquisa trata-se de uma pesquisa específica, portanto depende diretamente dos conhecimentos adquiridos pelo explorador.

A modalidade de pesquisa utilizada foi o estudo de caso, Gil (2002) afirma que esta é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada nas ciências sociais, consiste em um estudo aprofundado de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. A coleta dos dados se dará através de entrevista e observação, portanto os dados são primários, pois os dados serão coletados e posteriormente analisados.

Para tanto, foram realizadas entrevistas com os diretores da organização a fim de levantar dados suficientes dentro da área dos processos realizados, focando nos tramites de maior importância dentro da organização, juntamente com os processos de planejamento estratégico realizados.

De acordo com Vergara (2000), uma entrevista é um método de interação onde se tem as perguntas e as respostas oralmente. A técnica de pesquisa utilizada foi a bibliográfica, onde foram levantadas teorias sobre os aspectos da Administração, realizando-se paralelamente a análise da teoria junto à organização em estudo.

Sua abordagem foi de cunho qualitativo, neste sentido, Gil (2002) aponta que uma pesquisa qualitativa tem o ambiente como fonte direta dos dados e o processo de análise e interpretação pode envolver diferentes modelos de análises.

Quanto à natureza da análise de dados, esta se deu de forma qualitativa, devido à coleta de dados ter ocorrido através de entrevista e observação. Para

Roesch (2005), o método qualitativo é de suma importância, quando o objetivo é relatar uma realidade vivida, por membros desta mesma realidade. Para isso, o pesquisador participe e compreenda as pessoas desta população.

A técnica utilizada para análise de dados, se deu da interpretação e crítica dos dados obtidos, tendo como método para tal análise, o embasamento teórico dos autores estudados e suas teorias coletadas, através de estudos e livros.

#### 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A entrevista foi realizada com um dos dois diretores, porem contou com o auxilio de dois colaboradores formados em administração, ligados diretamente a área comercial da empresa. A escolha de apenas um diretor se deu pelo fato, de que este é o responsável direto pela área comercial da empresa e está ligado ao processo de planejamento, os colaboradores presentes durante a entrevista foram designados pelo diretor, apenas para auxilia-lo em caso de duvida. O outro diretor da empresa está ligado à parte financeira e contábil, portanto não foi necessário realizar a entrevista com ele.

A apresentação e discussão dos resultados se deu da seguinte maneira, primeiro foi transcrito a pergunta juntamente com a resposta obtida durante a entrevista, após este levantamento foi feita uma análise critica, citando os autores estudados, fundamentado assim a discussão dos resultados obtidos.

A primeira pergunta da entrevista buscou obter um entendimento, sobre os processos internos desta empresa, se são realizados da mesma maneira e como são realizados estes processos, questionando, assim, quais as ações rotineiras tomadas, para atingirem suas metas. A seguinte pergunta foi feita: Os processos internos desta trading acontecem sempre da mesma maneira? O diretor manifestou-se da seguinte forma:

Sim, os processos internos acontecem sempre da mesma maneira, pois a empresa estuda o melhor caminho para realizar seus tramites e busca sempre repetir estas operações, porem se identificamos alguma melhoria que pode ser feita, nós faremos as alterações necessárias para essa melhoria ocorrer. Os processos de uma trading são basicamente a compra de um material em um pais estrangeiro, envolvendo todos os termos de negociação e a logística necessária para entregar este material no local onde o cliente solicitou. Primeiramente é negociado com a fabrica ou revendedor o valor e data de entrega, com a data de entrega definida é contratado o transporte marítimo ate o porto definido no brasil. Após o embarque no navio contratado, o fornecedor nos envia todos a documentação da carga, documentos estes que são exigidos pela Receita Federal do Brasil. Assim que a carga é descarregada no porto, é feito o registro da Declaração de Importação no próprio sistema da Receita pelo nosso despachante aduaneiro. Após o registro, o fiscal verifica se todos os impostos de importação foram pagos e caso esteja tudo de acordo a carga é então liberada para o importador. Então é contratado um frete especifico para cada tipo de carga, ate seu destino final dentro do Brasil.

Observa-se que o entrevistado tem conhecimento de todos os passos obrigatórios a serem realizados futuramente. Porém, na hora de responder a

pergunta, não se tinha um processo definido, detalhando os passos e ações que são realizadas. O executivo foi lembrando-se das etapas e explicando o procedimento rotineiro, de acordo com as tarefas necessárias para comprar, importar e distribuir o material solicitado. Oliveira (2008) aponta que o diagnóstico estratégico é onde são analisados os dados obtidos por meio de pesquisas que mostram como a organização está. Esta fase é de fundamental importância para empresa na hora de uma tomada de decisão; este processo auxilia os gestores para elaboração de controles gerenciais; algumas ações podem ser tomadas para agregar valores nos serviços ou produtos oferecidos pela empresa.

Através deste diagnóstico, Oliveira (2008) afirma que se deve fazer uma análise da forma mais real possível, pois qualquer tomada de decisão errada nesta fase acarretará um erro em todo o resto do processo, prejudicando o desenvolvimento e a implementação do planejamento estratégico da empresa.

A segunda pergunta da entrevista, foi direcionada afim de identificar o tipo de gestão que se aplica na Dismaf, se esta abrange o planejamento. Pois na primeira pergunta constatou-se que a empresa pesquisada possui indiretamente um planejamento de suas ações. A pergunta feita foi a seguinte: A empresa possui algum tipo de planejamento em seu sistema de gestão? Quando questionado, foi obtida a seguinte resposta:

Acredito que qualquer objetivo que uma empresa busque ter, ela sempre terá um planejamento, nem que seja apenas na cabeça de seu diretor, ou funcionários que iram desempenhar aquela tarefa. Mas existe um caminho que é traçado ou desejado seguir. Se este vai ocorrer ou não, só a pratica poderá nos dizer. Nesta empresa não é diferente, nós temos um planejamento específico, temos o conhecimento dos tramites que uma trading deve realizar e nossas ações acontecem sempre de acordo com essas exigências, portanto nossas ações são planejadas e calculadas. Mas isto não faz que nosso sistema de gestão, utilize sempre um planejamento específico em cada etapa de nosso trabalho.

Conforme a resposta apresentada é possível constatar que o gestor possui uma previsão de suas ações, mostrando obter conhecimento sobre os processos futuros, possuindo assim habilidades e conhecimentos necessários para desenvolver o que foi proposto. Porém, o mesmo deixa claro de que o planejamento realizado em sua empresa, não se aprofunda em conceitos de planejamento e não é definido através de um tipo de gestão utilizada. Observando o referencial teórico e com base no ponto de vista do planejamento, é possível apontar uma falha neste processo, devido o mesmo não possuir um documento formal,

Para Maximiano (2007), o processo de planejar, compreende em três etapas, a saber: A primeira etapa são os dados de entrada, informações sobre o presente, o passado e o futuro do ambiente externo e interno, como as, necessidades, ameaças e oportunidades. Já a segunda etapa esta focado no processo de planejamento, analisando os dados de entrada e transformando em informações que auxiliam a tomada de decisões. Por fim a ultima etapa aborda as decisões, pois estas se transformam em planos, com todas as informações previamente coletadas e analisadas. Definido um plano, este deve conter os seguintes componentes, objetivos, meios de realização e meios de controle.

A terceira pergunta abordada na entrevista questionava sobre o planejamento estratégico, seu conhecimento e implantação. A pergunta foi realizada da seguinte forma: O senhor tem conhecimento do que é planejamento estratégico? Já foi realizada a implantação de um planejamento estratégico nesta empresa? O entrevistado manifestou-se da seguinte forma:

Para ser bem sincero, não tenho conhecimento teórico do que é planejamento estratégico, pois não sou formado em administração. Mas acredito que seja planejar e definir a melhor estratégia a ser seguida, porem não tenho conhecimento de quais os métodos necessários para fazer este levantamento e analise. Nesta empresa nunca foi realizada a implantação de um planejamento estratégico, por nunca termos contratado um especialista neste tipo de gestão, para reestruturar nossa empresa.

Analisando a resposta obtida, torna-se claro que a organização estudada, nunca teve um planejamento estratégico específico, definido para seu tipo de gestão, adequado ao seu ambiente interno e externo, muito menos ao seu ramo de atuação. Quando o entrevistado em seu entendimento conceitua o que é planejamento estratégico, ele analise as duas palavras e tenta fazer uma ligação entre elas, definindo o que é pra ele o principio básico do planejamento estratégico.

O executivo entrevistado é responsável pela gestão da organização, porem o mesmo alega desconhecer uma ferramenta importante como o planejamento estratégico, ele afirma que desconhece pelo fato de não ser administrador, mas esta não é uma função apenas do administrador e sim de qualquer gestor, que esteja à frente de uma empresa.

Para Oliveira (2008) o planejamento é um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa. Porém, o

planejamento não deve ser confundido com previsão, projeção, predição ou resolução de problemas. Dando sequência a esta definição o autor afirma que planejamento pode ser definido como 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.

O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providencias a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, o planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independente de vontade específica de seus executivos (OLIVEIRA, p. 35, 2002).

A quarta pergunta realizada na entrevista, buscou saber através do diretor da empresa analisada, sobre as vantagens competitivas do planejamento estratégico. O questionamento se deu da seguinte maneira: A direção acredita que desenvolvendo um planejamento estratégico, pode trazer vantagens para a mesma? A resposta obtida foi:

Primeiramente nos deveremos analisar quais as possíveis vantagens que o planejamento estratégico pode nos trazer. Para assim podermos definir se a implantação desse sistema de gestão é viável ou não para esta organização, mas acredito que toda ferramenta de gestão sempre surge para trazer melhorias e vantagens caso seja aplicada de forma correta, cabe fazer uma análise sobre os prós e contras, assim iremos saber se realmente a implantação do planejamento estratégico ira nos beneficiar.

Observando a resposta anterior, percebe-se que a empresa apenas iria implantar o planejamento estratégico, caso fosse demonstrado às vantagens que esta ferramenta pode trazer para a Dismaf. Para isso deve ser feito um levantamento no setor comercial, pois a implantação começaria por esta área e caso seja bem sucedida e de acordo com a necessidade da organização, iria se expandir para o setor financeiro, contábil, administrativo e recursos humanos.

O conceito de estratégia de uma empresa é definido como sua teoria de obtenção de vantagens competitivas. Uma boa estratégia é aquela que realmente gera tais vantagens, embora seja difícil saber com certeza se uma empresa está seguindo a melhor estratégia, é possível reduzir a probabilidade de se cometer erros. Para tanto, deve-se escolher a estratégia da empresa de forma cuidadosa e sistemática, além de acompanhar o processo de administração (BARNEY, 2007).

Tavares (2007) aponta que o planejamento estratégico para organização envolvem quatro fatores, o primeiro destes fatores é a formalização de um grupo de apoio ao seu processo e posicionamento na organização, o fator seguinte é o conhecimento e a intervenção na realidade organizacional, nos aspectos que interferem em sua implementação, o terceiro fator citado é a criação de mecanismos de apoio, tais como um projeto de gestão e montagem de sistema de informações gerenciais e por fim, o ultimo fator apontado aborda a identificação da interferência e administração das relações de poder que os integrantes da organização possuem em relação a sua implementação, no sentido de torná-la bem sucedida.

Fundamentando ainda mais esta análise Costa (2002), afirma que o planejamento estratégico precisa ter desafios, objetivos e metas a serem atingidos ao longo do horizonte de tempo de planejamento. E, formalizando estes elementos, têm-se os alvos a serem alcançados pela organização. Portanto para que as vantagens do planejamento estratégico sejam demonstradas a organização em questão, deve ser feito um levantamento e análise desses fatores, para que assim sejam evidenciadas suas reais vantagens.

A quinta pergunta buscou destacar a visão do diretor quanto a implantação do planejamento estratégico, o questionamento se deu da seguinte forma: Na sua visão quais os fatores necessários para implantar o planejamento estratégico nesta organização? O gestor deu a seguinte resposta.

Na minha visão os principais fatores para implantar o planejamento estratégico nesta empresa são: As melhorias que o novo sistema ira trazer, quais mudanças que devemos realizar e qual o custo que ira acarretar.

De acordo com a resposta obtida o diretor, evidencia que não conhece plenamente as etapas para implantação do planejamento estratégico, pode ser este o fato de a organização, nunca ter utilizado esta ferramenta que pode auxilia-los a obter vantagens sobre seus concorrentes e trazer benefícios em sua gestão.

Oliveira (2007) propôs quatro fases distintas que compõem o planejamento estratégico, a primeira é o diagnóstico estratégico, analisando os dados obtidos por meio de pesquisas que mostram como a organização está. A segunda estabelece a missão da empresa, definição dos objetivos, sua razão de ser e seu posicionamento no mercado. A terceira fase é utilização de instrumentos prescritivos e quantitativos, estabelecendo onde a empresa pretende chegar, porém, para que consiga chegar ao seu destino, é preciso realizar várias ações onde são elaborados os planos de

ações a serem seguidos. A quarta e última fase é o controle e avaliação, trata-se da mensuração dos resultados obtidos, com ações que possam assegurar os objetivos estabelecidos. Fazendo um acompanhamento das ações realizadas e avaliando a eficiência e a eficácia das mesmas.

Por fim a sexta e última pergunta, aborda as dificuldades que a gestão atual se depara. O questionamento foi feito a partir da seguinte pergunta: Quais as principais dificuldades encontradas na gestão atual da organização?

As principais dificuldades encontradas na gestão atual, na maioria das vezes não são devido as nossas ações e sim à ações externas, fugindo assim de nosso controle, tais como a instabilidade financeira que o governo atual transmite, tanto para as empresas nacionais como internacionais, possíveis reajustes de preços devido a alta inflação, instabilidade do Real. Esses fatores fazem com que a gestão atual encontre um ambiente cada vez mais difícil de trabalhar.

Analisando a resposta do diretor sobre as dificuldades que a organização enfrenta, fica evidente que os aspectos externos influenciam muito esta empresa, pois como a globalização tem forte atuação sobre o desempenho do trabalho de uma trading, os fatores governamentais nacionais tanto como internacionais, refletem dentro do ramo de atuação da empresa estudada.

Um método que pode ser utilizado para fazer um levantamento destes fatores externos é a análise SWOT, buscando dentro desta organização quais são seus pontos fortes e conciliando com as oportunidades que o mercado globalizado possa trazer. Por outro aspecto pode ser estudado as ameaças e tomar prevenções, preparando e planejando as ações da organização com o objetivo de sofrer o menor impacto possível em relação as forças negativas.

Fundamentando esta análise, Tavares (2007), afirma que a análise SWOT, faz com que o planejamento estratégico contemple a relação das condições internas e externas. Nas condições internas afloram as forças e fraquezas, as forças são os recursos disponíveis dentro da organização, como habilidades, posição de mercado, capital humano, além de outras competências distintivas. Já as fraquezas são fatores que podem levar a empresa a um baixo desempenho, tais como carência de recursos tecnológicos ou intelectuais, política de incentivos inadequada.

As condições externas que devem ser monitoradas são as forças macroambientais, tais como; econômicas, tecnológicas, sociais, legais, estas estão relacionadas com as oportunidades e ameaças, cabendo assim à organização identificar com maior objetividade as forças que podem ser utilizadas, aproveitando

as oportunidades e neutralizando as ameaças. (TAVARES, 2007)

Oliveira (2001) define que o planejamento estratégico busca atingir objetivos de longo prazo e suas estratégias e ações necessárias para alcançá-los, afetando assim a empresa como um todo. Assim o planejamento estratégico é um processo administrativo que trás sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida. Visando aperfeiçoar seu grau de interação com o ambiente, atuando de forma diferenciada e inovadora.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo do desenvolvimento do presente estudo, foi possível comprovar que o planejamento estratégico é uma ferramenta cada vez mais necessária em organizações que buscam uma melhor preparação para atuação no mercado globalizado. Esta ferramenta pode se apresentar através de múltiplas facetas por diferentes autores, devendo ser corretamente interpretada e escolhida para que se tenha um retorno satisfatório de sua aplicabilidade.

O estudo teve como principal objetivo a necessidade da implantação do planejamento estratégico e as influencias positivas que o mesmo pode trazer para o setor comercial de uma trading, tendo este objetivo sido alcançado, pois, junto com a entrevista realizada e o embasamento teórico apontado anteriormente, consegue-se explicar e responder o problema destacado no início da pesquisa. O objetivo geral juntamente com os objetivos específicos foram plenamente alcançados.

Os fatores que abrangem o planejamento estratégico influenciam de forma positiva nos processos da trading estudada. A primeira e principal atitude do diretor da empresa, para que se planeje a utilização de um planejamento estratégico eficaz, é analisar as diretrizes necessárias para que esta ferramenta possa ser desenvolvida, levando em conta que este é um processo lento e planejado, e não apenas um evento isolado. Deve haver a preparação de todos os envolvidos: a empresa em si, os diretores e os colaboradores. Outro ponto importante é o levantamento e a análise dos dados necessários, pois tais dados servirão de base para desenvolver o planejamento estratégico adequado.

Convém salientar que a elaboração de um planejamento estratégico não acarretará em uma melhora instantânea no desenvolvimento das tarefas organizacionais. Não adianta desenvolver um trabalho superficial apenas expressando que a empresa faz uso de uma ferramenta de gestão diferenciada. Para alcançar o efeito desejado, o planejamento estratégico necessita de um comprometimento dos colaboradores diretamente ligados à implementação das ações estratégicas dele decorrentes.

Em relação à empresa analisada, atualmente a gestão utilizada atende de forma satisfatória as fases dos processos rotineiros, com alguns pontos negativos. Estes pontos negativos são derivados de imprevistos e ações externas que ocorrem durante todo o processo, portanto uma previa leitura destes possíveis imprevistos,

seria de suma importância na definição do planejamento estratégico adequado. Assim, existe a consciência de que deve haver uma definição da estratégia escolhida, servindo, de referência para o alcance dos objetivos da organização.

Os colaboradores que atuam diretamente na área comercial, ambos são formados em Administração, portanto, já familiarizados com os conceitos de planejamento, estratégia e planejamento estratégico, ocasionando assim uma menor resistência a mudança, o que facilitaria muito em caso da implementação de um determinado planejamento estratégico para o caso analisado.

Às dificuldades encontradas na elaboração do trabalho, observou-se o fato deste tema não ter sido abordado em estudos anteriores e os autores tratarem de forma abrangente o tema do planejamento estratégico, algo que pode influenciar a observação dos mesmos, já as facilidades encontradas foram o fácil acesso às informações da empresa, ao seu diretor e ao setor comercial.

Como recomendações futuras diante do estudo desenvolvido, é possível o desenvolvimento de um tratado acadêmico com a mesma base teórica, alterando a empresa estudada, ou os sujeitos entrevistados – diretores e colaboradores de outras empresas que atuam no ramo comercial –, gerando um melhor embasamento sobre o processo de planejamento estratégico nos processos comerciais de uma trading.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel**. São Paulo: Atlas, 2001.
- BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. Planejamento estratégico organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, v. I. n. 2, p. 107-123. Dez. 2004/Fev. 2005.
- BARNEY, B. Barney. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2007.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004.
- CAFARDO, Renata. Fuga de alunos atinge escolas tradicionais. **O Estado de São Paulo**, Seção de Educação, 1º caderno, p. 16, 17 de outubro de 2002.
- CAMPOS, Antonio. **Comércio internacional e importação**. São Paulo: Aduaneiras, 1990.
- COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2002.
- FARIA, José Carlos. **Administração: introdução ao estudo**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, Abr. 1995.
- MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- \_\_\_\_\_. **Introdução à Administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- \_\_\_\_\_, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas**. 25. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- RABELO FILHO, Fausto de Marcos. **Planejamento: objetivo e eficácia**. Brasília: Ser, 2009.
- ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3 ed. São Paulo, SP: Atlas, 2005
- SANTOS, Marcelo Barbosa dos. A gestão do conhecimento como prática corporativa geradora de vantagem competitiva sustentada. **FACOM**, n. 15, p. 8-12, 2005
- SISCOMEX Importação. **Normas gerais**. São Paulo: Aduaneiras, 2002.

SOUZA, Cláudio Luiz Gonçalves. **Roteiro prático de exportação e importação**. Belo Horizonte: Livraria e Editora Líder Ltda., 2003.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

**APÊNDICE “A” – Roteiro de entrevista**

1. Os processos internos desta trading acontecem sempre da mesma maneira?
2. A empresa possui algum tipo de planejamento em seu sistema de gestão?
3. O Srs. tem o conhecimento do que é planejamento estratégico? Já foi realizada a implantação de um planejamento estratégico?
4. A direção acredita que desenvolvendo um planejamento estratégico, pode trazer vantagens para a mesma?
5. Quais os principais fatores para que se possa implantar o planejamento estratégico nesta organização?
6. Quais as dificuldades encontradas na gestão atual da organização?