



## **Planejamento Estratégico: uma proposta para a empresa MM Distribuidora**

Ingride Alves de Almeida<sup>1</sup>  
Daniela Assis Alves Ferreira<sup>2</sup>

Centro Universitário Metodista Izabela Hendrix

### **Resumo**

O presente estudo teve por finalidade mostrar a importância do Planejamento Estratégico como ferramenta auxiliar para o gerenciamento das empresas dentro do mercado extremamente competitivo, demonstrando a importância das estratégias, conceitos e esclarecimentos. A empresa estudada é classificada como um empreendimento de médio porte no ramo de logística que vem sendo administrada por três diretores e possui mais de 6 anos de existência, contendo 74 funcionários. O objetivo foi desenvolver um planejamento estratégico para a empresa, criando a missão, visão e valores, com a intenção de ampliar o centro de distribuição. A metodologia adotada levou em consideração o estudo de caso, sendo que as informações foram coletadas por meio de questionário com o integrante do nível estratégico, por meio de envio de formulário ao gestor por e-mail. Foram apresentados como propostas, as sugestões para missão, visão, análise do ambiente interno e externo da empresa, identificação dos objetivos organizacionais e um plano de ação.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico; Gerenciamento; Estratégias.

### **Introdução**

Muito se fala em Planejamento Estratégico (PE), e nas organizações de maneira geral ainda se pode encontrar uma série de interpretações em relação a esta ferramenta da administração tão necessária na atualidade. Atualmente há um grande número de empresas em todos os ramos, cada uma com uma proporção de participação no mercado e produtos ligeiramente diferenciados o que torna o mercado muito competitivo. Na perspectiva que o mercado a cada dia que passa se torna mais competitivo e exigente, uma estratégia que pode levar ao sucesso é empreender e desenvolver um planejamento estratégico.

---

<sup>1</sup> Graduando em Administração pelo Centro Universitário Metodista Izabela Hendrix (CEUNIH), [ingridealvesdealmeida@gmail.com](mailto:ingridealvesdealmeida@gmail.com)

<sup>2</sup> Mestre em Ciência da Informação (UFMG), docente do Centro Universitário Metodista Izabela Hendrix (CEUNIH), [daniela.ferreira@izabelahendrix.edu.br](mailto:daniela.ferreira@izabelahendrix.edu.br)



Segundo Oliveira (2009), 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; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência. O planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independente de vontade específica de seus executivos.

Frente a este contexto, o presente trabalho de conclusão de curso teve por objetivo realizar um estudo de caso na empresa MM Distribuidora (nome fictício), localizada no município de Ribeirão das Neves, localizado região metropolitana de Belo Horizonte, que atua no ramo de logística, prestando serviços de armazenagem, distribuição e venda de produtos perecíveis. A empresa MM Distribuidora inaugurou em 2010 seu Centro de Distribuição (CD) às margens da BR-040, com capacidade de armazenamento de 20 mil posições paletes, onde divide o espaço com outras grandes empresas, que alocam o espaço da empresa. Este CD redefine a plataforma de negócios da empresa, que, a partir da ampliação de seu mix de produtos, avança para uma maior atuação no mercado.

A empresa é conduzida por gestores que não possuem conhecimento de técnicas de administração, todavia sempre trabalharam neste ramo, possuindo assim uma grande experiência de mercado. Hoje conduzem a empresa de forma a atingir resultados satisfatórios. É certo que a experiência que possuem contribui no gerenciamento dos negócios, todavia a falta de um planejamento estratégico vem ocasionando alguns problemas, como por exemplo não terem definidos missão e visão da empresa, dificultando a administração da mesma e, por consequência, o seu crescimento. Assim, este trabalho teve como objetivo geral desenvolver um planejamento estratégico para a MM Distribuidora, com a intenção de ampliar o seu centro de distribuição. Os objetivos específicos são:

- Apresentar a importância do planejamento estratégico;
- Formular a missão, visão e valores da empresa;
- Diagnosticar ambiente interno e externo da organização;
- Identificar os pontos fortes e fracos da empresa estudada;
- Propor ações estratégicas para a empresa.



Segundo Oliveira (2009), planejamento estratégico é um processo administrativo que admite informar a direção que a organização deve seguir, apontando melhor nível de interação com o ambiente, avaliando a capacidade da organização para o melhor método de adaptação. Sendo assim, é possível considerar que o planejamento estratégico pode contribuir significativamente com os empreendedores na condução de seus negócios, sejam estes de pequeno ou grande porte. O planejamento tem como objetivo planejar determinadas ações frente à globalização, tecnologia, concorrência e mudanças do mercado. É neste sentido é que foi realizado o estudo.

Já Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p.195) apresentam as seguintes afirmações:

Em épocas turbulentas, as empresas não podem pressupor que o amanhã será sempre uma extensão do presente. Pelo contrário, devem administrar visando mudanças que representam oportunidades e ameaças; uma era de turbulência é uma era de grandes oportunidades para aqueles que compreendem, aceitam e exploram novas realidades. Os tomadores de decisões devem enfrentar face a face a realidade de resistir àquilo que todos nós já conhecemos, a tentação das certezas do passado - certezas que estão prestes a tornarem-se superstições do futuro.

Portanto, após a realização dos devidos estudos, um planejamento estratégico foi desenvolvido de acordo com a realidade da empresa, visando auxiliar a MM Distribuidora, sendo este um instrumento que atue positivamente na competitividade e que impulsiona-a perante a concorrência.

## **Metodologia**

Com relação às suas características, a pesquisa pode ser classificada por dois critérios básicos, conforme Vergara (2004): quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa utilizada foi descritiva, que possibilitou a realização de um estudo preliminar das necessidades da empresa em questão. “Pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza” (VERGARA, 2004, p. 47).

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa foi bibliográfica, através da pesquisa dos conceitos teóricos publicados por autores e pesquisadores do planejamento estratégico. Conforme Vergara (2004), a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado



desenvolvido com base em material publicado em livros, revista, jornais, rede eletrônica, isto é, material acessível ao público em geral. Também foi realizado para a pesquisa um estudo de caso na empresa MM Distribuidora que contribuiu para compreender melhor os fenômenos individuais. Gil (2009) diz que o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa amplamente utilizada e consiste no estudo profundo de um ou poucos objetos, que permite um amplo e detalhado conhecimento.

Segundo Vergara (2004), a definição do universo trata-se de toda a população e a população amostral, sendo por população, um conjunto de elementos (empresas, produtos, pessoas, e outros) que possuem características que serão objetos de estudo. “Quando o universo de investigação é geograficamente concentrado e pouco numeroso, convém que sejam pesquisados todos os elementos. Isto é importante para garantir a conscientização e a mobilização da população em torno da proposta de ação envolvida pela pesquisa” (GIL, 2009, p. 145). No caso da empresa MM Distribuidora, que possui apenas um proprietário, este foi o universo de pesquisa. Portanto, foi aplicado um questionário, respondido pelo diretor presidente da empresa no segundo semestre de 2016, enviado por e-mail em 07 de julho de 2016, e devolvido em 21 de julho de 2016. Nele abordaram-se temas pertinentes sobre como é realizado o planejamento da organização atualmente, quais são os objetivos, visão, missão organizacionais para posterior análise destes dados. Foram solicitadas também informações sobre como o entrevistado vê o ambiente interno e externo da organização, e de que maneira ele influencia nas decisões da empresa.

Vergara (2004) diz que os dados podem ser tratados de forma quantitativa em que se utilizam procedimentos estatísticos, como teste de hipótese, ou através da forma qualitativa, por exemplo, codificando-os, de forma mais estruturada e analisando os dados. A análise dos dados foi realizada por meio da identificação do problema e dos objetivos da pesquisa de forma a determinar que os processamentos e análises sejam efetuados conforme o propósito do presente estudo. Sendo assim, a pesquisa realizada enquadra-se no tipo qualitativa, pois buscou-se compreender os processos e, por esta razão, a análise foi feita através de um questionário, enviado por e-mail a empresa, para confrontar com os conceitos bibliográficos. Os dados foram analisados buscando identificar e responder aos objetivos deste trabalho.



## **Apresentação e análise dos resultados**

O questionário foi respondido pelo proprietário, com o intuito diagnosticar e analisar as informações, apresentar e propor melhorias posteriormente, findando o trabalho de conclusão de curso de Administração do Centro Universitário Metodista Izabela Hendrix. Foram questionados todos os elementos relevantes, tais como mercados, concorrentes, público alvo e objetivo da empresa, como a finalidade de propor um planejamento estratégico a mesma. A seguir serão apresentados os resultados obtidos através questionário semiestruturado.

A empresa foi fundada no início de 2010, em decorrência da oportunidade de trabalhar em parceria com a Sadia, em contrato de exclusividade, com objetivo de comercializar e armazenar o mix de produtos da empresa. No ramo de logística, foi fundada na cidade de Caratinga, iniciando-se com a participação de dois sócios e oito colaboradores com caracterização original para atuar na área de vendas e prestação de serviços de armazenagem. Em maio de 2010 houve alteração contratual e sua atividade principal passou a ser direcionada para o beneficiamento de produtos de perecíveis e sua comercialização. Passou a ser uma atividade secundária a prestação de serviços de armazenagem, e terciária de prestar serviços de transporte de produtos perecíveis.

Sobre a estrutura da empresa o gestor afirmou que compreende que é necessário um espaço maior e mais confortável para as áreas administrativa, financeiro e fiscal, pois a locação de câmaras e espaço para armazenagem dos produtos tem ocupado muito espaço. Sobre sua forma de gerir, o empreendedor disse que mantém seus pés no chão em relação a investimentos e que o que faz garante sua sobrevivência como empresário.

Sobre a missão e visão o entrevistado diz que ainda não foram formalizados, mas buscam cumprir de forma regularizada com as suas obrigações e normas na oferta do produto, na prestação de serviços e ainda gerar mais empregos. A organização não tem a pretensão de estar entre as maiores empresas de beneficiamento do País, pois não visa abrir pontos de vendas, e sim trabalha com Call Center e vendedores que representam a empresa. No entanto, tem o objetivo de ser tão qualificada e tão competitiva quanto elas, com finalidade de atender os micro e pequenos varejistas do Estado de Minas

Gerais. Os princípios norteadores são: crescimento do setor; agir com integridade e ética; respeito e consideração com meio ambiente, sendo que a maioria dos materiais recebidos para descartes, como plásticos e papelões das mercadorias, é doada para uma empresa de coleta. Os valores incorporados na integração da empresa são à ética e o comprometimento. A organização buscar também honrar seus compromissos com os clientes, fornecedores e colaboradores. Questionado sobre a cultura, o entrevistado respondeu que a empresa é moldada através dos valores familiares, e que procuram tornar o ambiente de trabalho harmonioso e produtivo.

A respeito dos pontos fortes da empresa foi ressaltada a boa relação com os clientes e fornecedores, investimento em treinamento para os colaboradores, pois segundo o diretor presidente uma equipe motivada é capaz de produzir os melhores resultados. E em relação aos pontos fracos, foram citadas algumas situações inadequadas na empresa, tais como: falta de planejamento interno, ausência de controle e a avaliação dos resultados, falta de divulgação da empresa por meio de propaganda e redes sociais.

Questionado sobre diagnóstico de ambiente interno e externo, o entrevistado respondeu que eles estão sempre atentos nos resultados da equipe para que possam diminuir as falhas e aumentar os resultados. Já em relação ao mercado externo eles avaliam diariamente as oportunidades, pois neste momento de crise é onde existem as melhores oportunidades. Perguntado sobre a identificação de seus concorrentes, ele responde que não só identificam como analisam suas ações, pois assim acredita que podem sempre estar um passo a frente dos mesmos. Sobre um diferencial da empresa diante dos concorrentes, ele respondeu que se colocam no lugar dos clientes, e que todo serviço feito ou produto vendido é pensando na satisfação e no bem estar deles.

Devido ao curto período em que houve um grande crescimento da organização, ligado principalmente à logística e conseqüentemente a demanda de serviços, o departamento de RH passa por processos de reestruturação. Os funcionários atuam desde o ano de fundação e não possuem planos de cargos e salários, alguns entraram mediante indicação e poucos foram por currículos deixados na empresa. Para as novas contratações a gestão opta pelo colaborador proativo e que valorize o trabalho em equipe.



Atualmente a empresa conta 74 funcionários, sendo que 17 deles trabalham na armazenagem e movimentação dos produtos, 1 gerente operacional, 1 gerente comercial, 1 diretor presidente, 1 diretor comercial, 1 diretor administrativo/financeiro, 2 funcionário do TI, 3 funcionários no departamento pessoal, 4 na parte administrativa/financeiro, 2 supervisores de Call Center / cobrança / Monitoramento e entrega , sendo 11 funcionárias nesse setor como apoio de vendas, cobrança e monitoramento distribuídos de acordo com a demanda, 3 supervisores de vendas separados por regiões juntamente com 17 vendedores, 1 supervisor de entrega e 9 motoristas.

O projeto a longo prazo da organização é de construir mais centros de distribuição em outras regiões, como Rio de Janeiro e Bahia, para alocação de espaço, prestação de serviços e conquista de novos mercados para revenda de produtos.

Foi observado que a organização possui um falho sistema de gestão integrado, que sempre tem que ser feitas atualizações e alguns registros e controle de dados são feitos por meio de planilhas em Excel. A empresa não possui um organograma. Constatou-se também que a empresa não possui um planejamento formal, entretanto todas as ações são devidamente analisadas e estudadas, através de contato direto entre os gestores. Entretanto não existe documentos escritos ou uma metodologia pré-determinada.

Sendo assim foi finalizado o questionário com o diretor que se propôs a responder as perguntas. Para as pesquisadoras o questionário foi de grande valia, pois foi possível entender de forma mais clara como o gestor desenvolve suas atividades e a sua visão em relação à administração, bem como quais são as necessidades de sua organização.

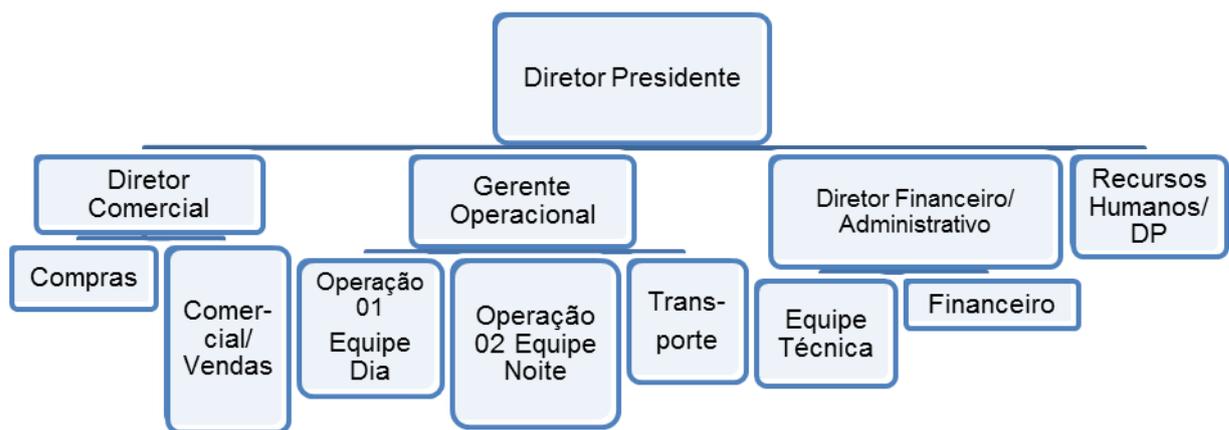
### **Considerações finais**

No Planejamento Estratégico se espera que o futuro represente um progresso em relação ao presente podendo, inclusive, ter resultados superiores ao esperado. Desse modo, a realização deste trabalho teve como objetivo a elaboração de um Planejamento Estratégico para a empresa do setor de logística, com vista a buscar um melhor posicionamento nesse ramo.

O mercado atualmente vem mudando, contudo as empresas devem sempre se manter alerta através de propostas de melhorias analisando sempre os ambientes internos e externos visando oportunidades e reconhecendo as possíveis ameaças. O planejamento estratégico veio para trazer a melhor visão a ser seguida, contando com seus métodos que buscam a direção que a organização deve seguir.

O questionário teve como objetivo identificar em que o planejamento estratégico pode contribuir com a empresa MM Distribuidora. Contudo pode-se observar que a empresa precisa de uma revisão em seus conceitos sobre a forma que desempenha seu papel, mesmo estes sendo satisfatórios para o gestor. Assim, considera-se que a pesquisadora conseguiu atingir o objetivo da pesquisa compreendendo o que pode ser melhorado na empresa.

Considerando a importância do organograma para uma empresa, propõe-se a formalização do mesmo, juntamente com o gestor administrativo, pois quando bem estruturado, permite aos colaboradores o conhecimento exato de cada função dentro da organização. Além disso, acredita-se que a adoção deste poderá contribuir nas evidências de hierarquias e relações de comunicações existentes entre os setores. A Figura 1 apresenta a construção do Organograma, como sugestões de melhorias:



**FIGURA 1** - Organograma da empresa

Sabe-se na prática nem sempre é fácil empreender, porém não é impossível. Sendo assim, a pesquisadora buscou tentar compreender a visão do gestor e buscou analisar suas necessidades, e condições de melhorias de acordo com sua realidade financeira.



Assim, por meio das informações obtidas junto ao proprietário da empresa, percebe-se que a missão da organização não está definida claramente, mas está presente em suas intenções e atitudes. Assim, a seguir propõe-se a adoção das seguintes missão e visão a serem adotadas pela empresa:

**Missão:** Proporcionar satisfação do cliente, oferecendo atendimento individualizado, comprometimento em oferecer produtos e serviços com preço justo e dedicação.

**Visão:** Permanecer no segmento de logística, com credibilidade e qualidade de seus serviços prestados ao varejo.

Para atingir objetivos de missão e visão, a MM Distribuidora adotará sua política sustentada nos seguintes Valores: ética, comprometimento, organização e qualidade.

Na análise do ambiente externo da empresa, foram levantadas as ameaças e oportunidades presentes neste cenário. Sendo assim os fornecedores foram identificados como uma forma de oportunidades para empresa, pois proporciona benefício com entregas rápidas, trabalham com mix diversificado de produtos, além de darem um alto desconto nos produtos sendo a forma de pagamento a vista. A boa parceria com os fornecedores faz com que a empresa consiga comprar com baixo custo e manter um bom preço na hora de revender ao varejo.

As ameaças no ambiente externo da empresa que foram levantadas são: a concorrência no setor logística e distribuição de produtos perecíveis, com grandes centros de distribuição, tais como: Tudo Bom e Vale Mais, situadas nas cidades de Ipatinga e Montes Claros respectivamente. Nesse sentido, torna-se importante que a empresa monitore os concorrentes relacionados e, sempre que possível, busque neutralizá-los ou formular estratégias, transformando em oportunidades para a organização. Assim, a empresa poderá procurar fornecedores que vendem produtos similares ao da concorrência e sempre atentos às mudanças no cenário atual. A situação da crise econômica afeta diretamente as condições financeiras do consumidor, que reflete na procura pelos serviços e produtos da empresa, fazendo com que as vendas decresçam.

O Quadro 1 abaixo apresenta uma síntese das oportunidades e ameaças existentes no ambiente externo:

**QUADRO 1** - Componentes da análise do ambiente externo

<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
Parcerias com fornecedores	Concorrência no setor de logística
Grande oferta de crédito na praça	Empresas atuando nas mesmas regiões
Segmento de mercado em expansão	Aumento da inflação no país
	Crise econômica e financeira

Fonte: Elaborado pelas autoras (2016).

Para a análise ambiental interna da empresa, os dados coletados no questionário serviram como base para este estudo e foram identificados os pontos fortes e fracos da empresa em questão; e através da observação foram constadas varias situações inadequadas na empresa, como falta de definição de ações estratégicas na empresa. A organização não possui um planejamento estratégico bem definido que dê diretriz para ela. Outro ponto fraco é que o organograma funcional não existe na empresa, os cargos não são bem delimitados, e as funções não são bem distribuídas, fazendo com que os funcionários fiquem sobrecarregados. Além disso, a organização não possui um plano de carreira e salários que incentivem mais seus funcionários. Estas variáveis levantadas no ambiente interno da empresa são consideradas como pontos fracos e podem comprometer o desempenho da empresa. No entanto, é possível ressaltar como ponto forte da empresa a venda de produtos de qualidade, o bom relacionamento com os clientes, a visita de vendedores aos estabelecimentos (varejo) e o bom atendimento prestado pelo Call Center. A empresa encontra-se bem localizada, possui contratos de longo prazo com multinacionais e uma política de valorização da sua cartela de clientes. No Quadro 2 abaixo foram apresentados os pontos fortes e fracos da mesma:

**QUADRO 2** - Componentes da análise do ambiente interno

<b>Pontos fortes:</b>	<b>Pontos fracos:</b>
Bom relacionamento com clientes	Organograma funcional inexistente
Produtos de qualidade e procedência	Inexistência de controle e avaliação
Atendimento e venda pelo Call Center	Postura inadequada de funcionário
Vendedores que visitam os clientes semanalmente	Situações inadequadas como falta de planejamento da empresa
Prestação de serviços de qualidade para empresas de grande porte como Seara, Sadia, Friboi e Vigor	Funcionários sobrecarregados
Localização privilegiada	Não possui um planejamento estratégico bem definido
Valorização dos clientes atuais	

Fonte: Elaborado pelas autoras (2016).



No sentido de melhorar o desempenho da empresa e neutralizar os pontos fracos e explicitar os pontos fortes, foi sugerida a empresa um conjunto de diretrizes formuladas com objetivo de orientar o posicionamento da empresa no ambiente organizacional. Assim, a empresa vai direcionar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas da mesma e a maximização de recursos e oportunidades no ambiente organizacional. A seguir estão apresentadas as ações estratégicas sugeridas à empresa em questão:

- Alinhamento da liderança, com os objetivos da empresa;
- Criação um planejamento para orientar o posicionamento da empresa em relação ao valor das vendas para cada mês do ano;
- Direcionamento adequado dos recursos físicos e financeiros, ampliando o estoque, e realizar uma vez por ano cursos de treinamento de vendas com a equipe de vendas;
- Promoção do programa fidelidade para os clientes, assegurando o aumento no volume das vendas e prestação de serviços;
- Ações de planejamento com objetivo de contratação de serviços para a divulgação da empresa realizando orçamentos;
- Compra de estoque de acordo com a demanda da empresa;
- Estabelecimento de preço dos produtos analisando a concorrência;
- Divulgação dos produtos com ações que impulsionam a venda oferecendo brinde na compra de determinados produtos;
- Disponibilização de um alerta no site da empresa aonde a organização gostaria de ouvir as sugestões de seus clientes;
- Observação das tendências do mercado de logística;
- Divulgação da empresa nas redes sociais;
- Estabelecimento de um percentual de crescimento sobre ano que passou com atual.

Depois da implementação das ações estratégicas, a empresa precisa verificar os resultados da mesma e controlar o desenvolvimento dos objetivos estabelecidos. O controle é essencial, pois com ele consegue-se verificar as situações anteriores e atuais estabelecidas e compará-las. Portanto é aconselhável o acompanhamento da empresa mensalmente, pois assim, as ações corretivas terão maior eficácia. A seguir ações de controle e avaliações que a empresa deve adotar:



- Análise do desempenho da empresa, verificando se as ações estratégicas estão dando resultados esperado e utilizando os indicadores previamente estabelecidos como avaliação do desempenho;
- Implantação de ações corretivas e verificação das mesmas;
- Acompanhamento e análises dos resultados obtidos na empresa;
- Comparações entre situação alcançadas e as previstas, levando em conta os objetivos da empresa.
- Treinamento adequado para os funcionários;
- Implantação de Plano de carreira e salários;

Foi proposto à empresa a utilização da ferramenta 5W2H para elaboração do plano de ação. Destaca-se que esta ferramenta é muito útil para as empresas, uma vez que a mesma busca eliminar por completo qualquer dúvida que possa surgir sobre um processo ou sua atividade. Não foi apresentado o custo de cada ação, já que para isso seria viável considerar determinadas especificidades da empresa não exploradas neste estudo de caso. A seguir o Quadro 6 apresenta a ferramenta 5W2H para elaboração do plano de ação.

**QUADRO 3 – Plano de Ação**

(Continua)

<b>O QUE FAZER</b>	<b>PORQUE SERA FEITO</b>	<b>QUEM FARÁ</b>	<b>QUANDO</b>	<b>ONDE</b>	<b>COMO</b>
Ação	Justificativa/ Benefícios	Responsável	Prioridade	Qual área	Atividades necessárias
1- Criar gestão estratégica	Para melhor direcionamento da organização.	Diretor / Administrativo	Curto prazo	Todas às áreas	Método de ciclo PDCA, que significa Planejar, Executar, Checar e Agir. Para execução do planejamento das atividades organizacionais sugere-se adotar a ferramenta 5W2H.
2- Obter sistemas de controle integrado	Para acompanhar, controlar adequadamente e estimar melhor o esforço dos recursos.	Gestor / Financeiro	Curto prazo	Administrativo e Financeiro	Sugere-se a contratação de um profissional especializado em implementação de sistema para controle dos processos.



(Conclusão)

3- Estruturar as atividades do setor comercial	Fazer com que a marca da empresa seja reconhecida por todos os clientes e Stakeholders.	Diretor / Comercial	Curto prazo	Comercial	Ampliar a divulgação da empresa e sedimentação através dos projetos já realizados e em realização e ainda criar um Serviço de Assistência ao Cliente (SAC) para críticas, registros, sugestões, reclamações e pós-vendas.
4- Estruturar o setor de Recursos Humanos	É fundamental para o crescimento da empresa, pois é a “porta” de entrada e saída dos funcionários.	Diretor / Presidente	Curto prazo	Recursos Humanos	Recomenda-se contratar um profissional capacitado na estruturação na área de Gestão de Pessoas, pois essa área está ligada diretamente a presidência.
5- Obter parcerias com novos fornecedores	Dificuldade na obtenção de produtos para revenda com preços melhores	Diretor / Comercial	Curto prazo	Compras	Aumentar o número de fornecedores com finalidade de atender a demanda atual em relação a revenda de produtos e melhoria na prestação de serviços.
6- Promover o monitoramento da concorrência	Estabelecer estratégias para lidar com mercado competitivo e conhecer as ações dos concorrentes.	Diretor / Comercial	Curto prazo	-	Monitorar os atuais e novos concorrentes que surjam, acompanhando o seu desenvolvimento mercadológico, principalmente seus pontos fracos e fortes.
7- Investir na expansão do negócio	Devido às oportunidades identificadas ao longo do questionário.	Diretor / Presidente	Longo prazo		Sugere-se expandir o negócio a partir do ajuste dos pontos fracos e aprimoramento dos pontos fortes e ainda ter postura pró-ativa quanto à conquista de novos mercados.

Fonte: Elaborado pelas autoras (2016).

O processo de controle e avaliação pode ser definido, conforme Oliveira (2009), como objetivo acompanhar o desempenho da organização relacionando o que foi previsto com o que foi realizado, com a finalidade de realimentar a tomada de decisões corrigindo ou reforçando na interferência das funções do processo administrativo, para assim, assegurar a satisfação das metas, desafios e objetivos. É importante ressaltar que o controle e avaliação do planejamento estratégico devem ser desenvolvidos durante todo o processo de implementação e não somente ao final do processo estratégico. Para o controle e avaliação das ações da MM Distribuidora, sugere-se a adoção do método do ciclo PDCA, que significa planejar, executar, checar e agir.

O Ciclo PDCA tem como estágio inicial o planejamento da ação, em seguida tudo o que foi planejado é executado, gerando, posteriormente, a necessidade de checagem constante destas ações implementadas. Com base nesta análise e comparação das ações com aquilo que foi planejado, o gestor começa então a implantar medidas para correção das falhas que surgiram no processo ou produto. Periard (2011) descreve as etapas do Ciclo PDCA:

- ✓ Planejar: Sendo a primeira etapa, é nela que serão estabelecidas metas e/ou identificar os elementos causadores do problema que impede o alcance das metas esperadas, estuda-se o caso, programam-se as ações, monta o planejamento e estabelece objetivos.
- ✓ Executar: É preciso realizar todas as atividades que foram previstas e planejadas dentro do plano de ação. É importante que todos estejam preparados para a execução das ações.
- ✓ Checar: Após planejar e por em prática, é necessário a monitorização e avaliação constantemente os resultados obtidos com a execução das atividades. Avaliar processos e resultados, confrontando-os com o planejado, com objetivos, especificações e estado desejado, consolidando as informações, eventualmente confeccionando relatórios específicos se necessário.
- ✓ Fazer: Nesta última etapa é preciso tomar as providências estipuladas nas avaliações e relatórios sobre os processos. Se necessário, deve traçar novos planos de ação para melhoria da qualidade do procedimento, visando sempre a correção máxima de falhas e o aprimoramento dos processos da empresa sem esquecer que a melhoria deve ser contínua.



A Figura 2 a seguir apresenta as etapas do ciclo PDCA:



**FIGURA 2** – Ciclo PDCA  
Fonte: PERIARD (2011).

Acredita-se que a utilização do Planejamento Estratégico proposto poderá trazer contribuições para a empresa, gerando perspectivas de mudança e refletindo no aumento de competências gerenciais do proprietário da empresa. E, além disso, também poderá contribuir financeiramente, aumentando a capacidade de prestação de serviços da empresa, bem como beneficiará o cliente, que por sua vez será impactado positivamente com as mudanças, e, por fim, poderá desfrutar de um ambiente mais agradável.

## Referências

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**: como estabelecer, implantar e avaliar. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

PERIARD, Gustavo. **O Ciclo PDCA e a melhoria contínua**. 2011. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/o-ciclo-pdca-deming-e-a-melhoria-continua/>>. Acesso em: 10 ago. 2016.

VASCONCELOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer**: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**: São Paulo: Atlas, 2004.