

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO
ITAJAÍ**

GREICE DEMARCHI

**ELABORAÇÃO DE UM MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
ORIENTAÇÃO PARA UMA GESTÃO EFICIENTE E UM CRESCIMENTO
SUSTENTÁVEL EM EMPRESA FAMILIAR**

RIO DO SUL

2025

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO
ITAJAÍ**

GREICE DEMARCHI

**ELABORAÇÃO DE UM MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
ORIENTAÇÃO PARA UMA GESTÃO EFICIENTE E UM CRESCIMENTO
SUSTENTÁVEL EM EMPRESA FAMILIAR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Administração do Centro Universitário
para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí,
como requisito para a obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Prof. Dr. Douglas Heinz

**RIO DO SUL
2025**

RESUMO

O planejamento estratégico é uma ferramenta essencial para que as empresas operem em harmonia com sua visão a longo prazo. Este estudo justificou-se pela necessidade de uma empresa familiar em estabelecer bases sólidas que garantisse o seu crescimento sustentável, com estratégias e ações bem definidas. Além disso, o estudo foi relevante devido a falta de profissionalização e direção dos gestores, ressaltando a relevância de adotar um planejamento estratégico bem estruturado na qual orientasse e promovesse a oportunidade de melhoria em sua gestão. Este estudo teve como objetivo geral a elaboração de um planejamento estratégico para os gestores da empresa MGL Vendas e Serviços LTDA. A pesquisa utilizou uma abordagem de investigação qualitativa que envolveu exclusivamente os gestores da empresa. A coleta das informações foi aplicada em formato de entrevistas procurando abranger a história e objetivos empresariais. Segundamente, foram utilizados livros e artigos científicos para trazerem ao estudo sustentação teórica para as práticas que foram elaboradas de acordo com os propósitos da organização. Diante dos resultados apresentados, foi possível elaborar um planejamento estratégico fundamentado na definição das diretrizes de missão, visão e valores, no diagnóstico qualitativo do ambiente interno e externo e na identificação das principais fragilidades e potencialidades da empresa. Esses alcances permitiram estruturar objetivos coerentes, desenvolver planos de ação aplicáveis e organizar tais elementos no *Balanced Scorecard* e no mapa estratégico. Assim, a empresa passa a contar com um direcionamento claro e alinhado à sua realidade e ao posicionamento desejado.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Crescimento Sustentável; Empresa Familiar.

LISTA DE IMAGENS

Imagem 1: Matriz SWOT da MGL Vendas e Serviços LTDA	29
Imagem 2: Matriz SWOT cruzada da MGL Vendas e Serviços LTDA	31
Imagem 3: As Cinco Forças de Porter	32
Imagem 4: As Cinco Forças de Porter da MGL Vendas e Serviços LTDA	35
Imagem 5: Balanced Scorecard Perspectiva Financeira	39
Imagem 6: Balanced Scorecard Perspectiva dos Clientes	40
Imagem 7: Balanced Scorecard Perspectiva dos Processos Internos	40
Imagem 8: Balanced Scorecard Perspectiva dos Aprendizados e Crescimentos	41
Imagem 9: Mapa Estratégico	43
Imagem 10: Planos de Ação 1	45
Imagem 11: Planos de Ação 2	46

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	3
1.1 Tema de Estudo	4
1.2 Justificativa	5
1.3 Objetivos	6
1.3.1 Objetivo geral	6
1.3.2 Objetivos específicos	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1 Planejamento Estratégico	8
2.1.1 Conceito e importância	9
2.1.2 Etapas do planejamento estratégico	9
2.2 Diagnóstico e análise estratégica	10
2.2.1 Visão, missão e valores	11
2.2.2 Objetivos	12
2.3 Balanced Scorecard	13
2.3.1 Perspectivas e indicadores	14
2.4 Mapa estratégico	15
2.5 Planos de Ação	15
2.5.1 Planos táticos e operacionais	16
2.5.2 Monitoramento e avaliação dos resultados	17
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICO	18
3.1 Delineamento da Pesquisa	18
3.2 Universo da Pesquisa	19
3.3 Coleta e Tratamento dos Dados	19
4 ESTUDO DE CASO: MGL VENDAS E SERVIÇOS LTDA	21
4.1 Apresentação da Empresa	21
4.2 Elaboração do Planejamento Estratégico	22
4.3 Missão, visão e valores	23
4.3.1 Missão	24
4.3.2 Visão	24
4.3.3 Valores	24
4.4 Diagnóstico e análise estratégico	25

4.4.1 Análise SWOT	26
4.4.1.1 Pontos fortes	27
4.4.1.2 Pontos fracos	28
4.4.2 Análise SWOT cruzada	29
4.4.3 Análise das Cinco Forças de Porter	32
4.5 Definição de objetivos estratégicos	37
4.7 Balanced Scorecard	38
4.8 Mapa estratégico	42
4.9 Planos de ação	44
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
REFERÊNCIAS	50

1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é essencial para guiar o crescimento sustentável das empresas. Ele dispõe da elaboração de metas a serem alcançadas a curto e longo prazo com base em análises sólidas sobre o ambiente interno e externo em que a organização está inserida.

Quando bem estruturado e alinhado aos objetivos empresariais, o planejamento estratégico acontece de forma equilibrada e saudável mantendo o ambiente social, econômico e ambiental em consonância, promovendo o fortalecimento da empresa no mercado, assim como, aumentando sua vantagem competitiva, onde conseqüentemente, trará maior lucratividade para a organização.

Essa pesquisa foi conduzida com o objetivo de elaborar um planejamento estratégico para orientar os gestores da MGL Vendas e Serviços LTDA na tomada de decisões e na aplicação de ações que garantam um futuro sustentável à instituição e às gerações futuras.

A pesquisa aprofundou-se em desenvolver um diagnóstico detalhado da empresa familiar junto a compreensão dos principais objetivos dos gestores, tornando assim, a estrutura do planejamento estratégico robusta e delineando um caminho composto de ações e decisões que poderão assegurar uma maior vantagem competitiva e sustentabilidade do negócio.

Para o desenvolvimento desse estudo, o capítulo 2 dispõe de uma revisão da literatura, apresentando conceito de planejamento estratégico, sua elaboração e execução, além das principais ferramentas de diagnóstico empresarial. Além dos instrumentos de implementação e controle estratégico.

O capítulo 3 aborda os procedimentos metodológicos da pesquisa e que se baseou em uma investigação qualitativa, onde os dados não-mensuráveis foram analisados de acordo com a realidade empresarial que foi explorada por meio de entrevistas semiestruturadas com ênfase nos objetivos dos gestores para a organização.

A aplicação prática de todo o estudo se apresenta no capítulo 4 no qual se desenvolveu o estudo de caso em consonância com seus objetivos. Nele estão descritas todas as etapas da pesquisa, desde a explicação da necessidade de cada

etapa que foi executada até os resultados obtidos com as entrevistas aplicadas e análises produzidas através das informações coletadas em campo.

Por fim, o capítulo 5 remete ao resultado do estudo, destacando a proposta elaborada de planejamento estratégico alinhado aos objetivos empresariais identificados. São evidenciadas as estratégias e ações planejadas junto às potenciais contribuições que o estudo proporcionou à organização e seus benefícios e desafios voltados à aplicação prática que a empresa enfrenta e poderá enfrentar ao executar os planos de ação.

1.1 Tema de Estudo

O planejamento estratégico tem o intuito de proporcionar uma melhor direção a ser seguida para as empresas, promovendo uma série de ações que são fundamentais para que as organizações contemplem uma gestão eficiente e um crescimento sustentável. Através de sua elaboração e implantação, as empresas podem alcançar vantagens competitivas alinhadas aos seus objetivos, impulsionando-as a um desempenho superior a seus concorrentes.

No contexto dos modelos empresariais, as empresas familiares tendem a adotar uma gestão tradicional e enraizada, transmitida de geração em geração, raramente buscando a profissionalização. Esse cenário pode dificultar o próprio desenvolvimento e crescimento do negócio. Para que essas empresas evoluam, é essencial que conquistem um diferencial estratégico em seu mercado de atuação, permitindo-lhes manter-se em constante movimento ao longo do tempo. Dessa forma, aumentam suas chances de sucesso e garantem sua sustentabilidade a longo prazo.

Segundo Serra (2003, p. 6) as atividades que a empresa exerce e a maneira como o faz determinam sua vantagem competitiva, uma descrição, que ao ser analisada juntamente ao tema planejamento estratégico, evidencia-se a importância da dinâmica das atividades internas de uma empresa e que na qual predizem a sua relevância no mercado em que estão inseridas, e se o caminho que estão seguindo está alinhado aos seus objetivos.

Obter um planejamento estratégico alinhado aos objetivos da organização é essencial e, conforme afirma Rebouças (2010, p. 147) o objetivo da empresa é o resultado da somatória e composição dos objetivos de seus dirigentes. Identificar os objetivos da organização é notoriamente importante e trará uma visão a longo prazo aos seus dirigentes.

Determinar as ações futuras da empresa frente ao mercado, fará com que a empresa avance de forma sustentável e eficaz, tornando-as mais produtivas e competitivas, algo que por ser uma empresa familiar, é gerenciado de forma mais tradicional e restrita. A empresa estudada tem se preocupado com a identificação de seus objetivos internos, por conta de ser um ambiente, além de empresarial, também familiar, e em como aplicá-los ao mercado de forma que promova vantagens competitivas para o seu próprio crescimento a longo prazo, garantido dessa forma a competitividade da empresa no mercado, alinhado aos objetivos da organização garantindo a sustentabilidade do negócio. Diante dessa situação, emerge a seguinte questão para o problema: **Quais estratégias, alinhadas aos seus objetivos, a empresa poderá aplicar às suas atividades para promover o seu crescimento sustentável?**

1.2 Justificativa

A escolha da elaboração de um planejamento estratégico frente a empresa familiar MGL Vendas e Serviços LTDA, se justifica pela necessidade e importância que, com o passar do tempo e das gerações futuras, se construa bases sólidas que promovam um crescimento gradual e sustentável da organização visto as dificuldades enfrentadas pelos gestores. Em um ambiente de negócios competitivo e dinâmico, a empresa precisa estar preparada para enfrentar os desafios e as mudanças que possam vir a acontecer. Para isso, traçar estratégias é fundamental para a sua prosperidade e desenvolvimento.

As empresas familiares representam uma parcela significativa nas atividades empresariais do país, porém um considerável número dessas corporações optam por não profissionalizar sua gestão, comprometendo sua competitividade e consequentemente sua longevidade frente ao mercado. Desenvolver um olhar a

longo prazo e minucioso aos aspectos da empresa, bem como, missão, visão, objetivos entre outros, levará aos gestores estratégias que tem como propósito o sucesso empresarial, melhor competitividade e crescimento sustentável.

Do ponto de vista acadêmico, a relevância pelo tema escolhido é pertinente visto a busca pela expansão do conhecimento teórico adquirido no decorrer do período acadêmico, aplicando na prática habilidades que poderão ser aperfeiçoadas e posteriormente aplicadas no mercado de trabalho criando uma conexão entre teoria e prática que tornará os aprendizados visíveis e concretos.

Além disso, é importante destacar o papel fundamental da universidade como promotora do desenvolvimento social, econômico e educacional regional. Onde, por meio do incentivo ao empreendedorismo, do conhecimento científico e técnico e apoio, contribui diretamente para o aprimoramento do mercado e consequentemente das realidades empresariais.

Assim, entende-se que com os estudos e a elaboração de um planejamento estratégico para a empresa MGL Vendas e Serviços LTDA, propiciará uma visão a longo prazo para os gestores, posicionará a empresa frente ao mercado de forma coerente com seus objetivos, viabilizando sua profissionalização, e promovendo seu crescimento sustentável.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Elaborar o planejamento estratégico da empresa MGL Vendas e Serviços LTDA.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Desenvolver a missão, visão e valores da empresa.

- Elaborar o diagnóstico estratégico da empresa.
- Definir os objetivos e metas empresariais.
- Elaborar planos de ação para o alcance dos objetivos e metas empresariais.
- Construir um Balanced Scorecard e um mapa estratégico para a empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Gil (2021), a revisão da literatura é importante porque esclarece acerca da orientação geral da pesquisa, do paradigma adotado, do referencial conceitual e das teorias que fornecem sustentação a seus pressupostos básicos. Também é importante porque esclarece acerca do estágio atual da investigação acerca do tema.

2.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é uma ferramenta essencial para as organizações que buscam o sucesso, a sustentabilidade e competitividade a longo prazo. Para Oliveira (2007), o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de conjuntos de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado.

Sua formulação exige de seus executivos um modo de pensar, cujo processo se torna intuitivo e criativo baseado em decisões presentes analisando os impactos futuros. Para Ohmae (1982), estratégias de negócio bem-sucedidas resultam não de uma análise rigorosa, mas de um estado mental particular. Complementando a citação anterior, para Oliveira (2007), o processo de planejar envolve, portanto, um modo de pensar; e um salutar modo de pensar envolve indagações.

Para sua execução com excelência, o planejamento estratégico deve ser desenvolvido junto a análises e diagnósticos abrangentes. Para Serra (2003), o planejamento deverá ser estruturado segundo três componentes da reflexão estratégica: a análise estratégica, a formulação da estratégia, além da organização e da implementação desta. O processo de elaboração do planejamento estratégico é imprescindível que venha de uma análise das oportunidades e recursos da empresa.

A garantia de decisões eficazes e crescimento sustentável da organização vem da divisão do planejamento estratégico em fases, na qual é definido de acordo com as realidades da empresa. Para Lorange e Vancil (1976), não existe uma metodologia universal de planejamento estratégico, porque as empresas diferem em

tamanho, em tipos de operações, em forma de organização, em filosofia e estilo administrativo.

2.1.1 Conceitos e importância

O planejamento estratégico é uma ferramenta essencial para as organizações que buscam um crescimento sustentável. Segundo Kotler (1975), o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente.

Considerando a premissa da interação da organização ao ambiente, onde existem diversas variáveis positivas e negativas que modelam o mercado, elaborar um planejamento estratégico possui impacto significativo nas organizações. Para Oliveira (2007), o planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos - não controláveis - e atuando de forma inovadora e diferenciada.

O processo de planejamento é baseado na importância de antecipar os acontecimentos futuros, de forma que as ações estabelecidas alcancem os objetivos da organização. Para Serra (2003), o planejamento, se bem executado, ajudará o empreendimento a concretizar sua visão, corrigir rumos e a encontrar oportunidades.

Além disso, o planejamento estratégico abrange também o ambiente interno promovendo uma melhor destinação de seus recursos. De acordo com Serra (2003), pode ser considerado como o processo para a determinação dos objetivos de uma organização e para a adoção de ações e alocação de recursos para alcançá-los.

2.1.2 Etapas do planejamento estratégico

As etapas de um planejamento estratégico são delineadas de acordo com a dimensão do negócio e suas particularidades. Para Vasconcellos Filho e Machado

(1982), é uma tarefa difícil a de apresentar uma metodologia referente a um processo complexo como o de planejar estrategicamente. Complexo por realmente envolver todas as áreas de uma organização.

Em um ambiente em constante mudança, delinear um planejamento estratégico, segundo Serra (2003), deve decorrer do raciocínio estratégico, para poder ser flexível, para ajustar-se às modificações do meio ambiente e para orientar a implementação de ações planejadas. Existem diversas metodologias que podem ser estudadas e aplicadas às organizações com a finalidade de estruturar um planejamento estratégico, porém cada empresa irá delinear a abordagem mais eficaz de acordo com sua realidade.

Segundo Oliveira (2007), de forma geral e independente da metodologia utilizada, alguns aspectos devem ser considerados em qualquer planejamento. São eles: planejamentos dos fins, dos meios, organizacional, dos recursos e da implantação e do controle.

Assim como todo processo, além da elaboração do planejamento estratégico, deve haver a sua implantação e monitoramento posteriormente. Para Oliveira (2007), a função controle e avaliação é destinada a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram, anteriormente, estabelecidos. Por fim, a avaliação irá promover a coleta de informações para visualizar e executar correções necessárias ao planejamento estratégico.

2.2 Diagnóstico e análise estratégica

O diagnóstico estratégico tem o intuito de detalhar o estado em que a organização se encontra. É a primeira fase do processo de planejamento estratégico. Para Oliveira (2007), deve ser efetuado da forma mais real possível, por qualquer tomada de posição errada nessa fase prejudicará todo o resto do processo.

Para um diagnóstico completo da organização, é imprescindível que seja realizada uma análise interna e externa do meio ambiente em que a empresa está inserida. A análise interna é destacada, segundo Oliveira (2007), como a etapa que verifica os pontos fortes, fracos e neutros da empresa, juntamente, com um estudo dos principais concorrentes na relação produtos *versus* mercado.

No aspecto a análises externas identificar as oportunidades e ameaças são traços fundamentais. Para Serra (2003), toda organização é um sistema aberto, sofrendo influências externas. Portanto, ao que a cerca, analisando o ambiente com frequência, para que avalie permanentemente sua posição competitiva.

Em um atual cenário de mudanças, as empresas devem considerar a sua exposição a possíveis ameaças, como a perda de sua relevância no mercado ou a saturação do mercado em que atua. Segundo Thompson Junior e III (2000), o que separa uma estratégia de negócio forte de uma fraca é a habilidade do estrategista de forjar uma série de mudanças e abordagens capazes de produzir vantagem competitiva sustentável.

Nesse contexto, são inúmeras as ferramentas a serem utilizadas, dentre elas, as Cinco Forças de Porter, onde proporciona uma análise ampliada à nível de competitividade. Para Guazzelli e Xarão (2018), o conhecimento dos pontos de pressão auxilia a empresa a definir qual será a sua ação no mercado e aponta os seus pontos fracos e fortes, auxiliando no seu posicionamento no setor, esclarecendo em quais setores vai precisar realizar mudanças estratégicas para elevar o seu retorno sobre investimento e apontando quais os pontos em que as tendências setoriais são mais significativas em relação a oportunidades ou ameaças.

2.2.1 Visão, missão e valores

A visão é uma declaração de onde a empresa deseja chegar no futuro, te-la alinhada e estabelecida, irá transmitir suas ideologias e valores. Segundo Serra (2003), é a percepção não só das necessidades do mercado, mas de como a organização vai poder atendê-las. A visão deve ser clara, criando uma imagem do futuro, além de gerar um compromisso.

Ela é composta em parte racional, onde é produto de uma análise dos objetivos almejados pela organização, e emocional, que envolve a imaginação, intuição e valores. Para Porras (1996), grandes empresas elaboram uma visão a qual permite que eles possam distinguir o imutável e o variável, ou seja, o que deve permanecer inalterado ao longo do tempo e o que deverá mudar.

Está intrinsecamente envolvido os valores da empresa, na qual, são

princípios estabelecidos pelos gestores e que irão influenciar diretamente na fundamentação da visão e missão organizacionais. Para Oliveira (2007), valores representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões.

Após fundamentado seus valores e visão, a missão deve ser estabelecida para que a organização estabeleça raízes mais profundas para a estruturação do planejamento estratégico. Segundo Serra (2003), o objetivo de uma missão é difundir o espírito da empresa, que está ligado a sua visão e a de todos os membros da organização, de forma a concentrar esforços para alcançar seus objetivos. A missão é a razão da existência da organização.

Definir a visão e missão empresariais é de fundamental importância para a elaboração de um planejamento estratégico. Para Thompson Junior e III (2000), a visão da gerência sobre o tipo de empresa que se está tentando criar e o tipo de posição no negócio que se está tentando atingir representa uma visão estratégica da empresa.

2.2.2 Objetivos

A finalidade dos objetivos é converter a missão da empresa em uma direção a ser seguida. Através deles é possível mensurar o progresso da organização. Para Thompson Junior e III (2000), o estabelecimento de objetivos implica desafio, estabelecimento de objetivos de desempenho que exigem esforço disciplinado. Dessa forma, sua dinâmica interna com o ambiente macro, recebem ações mais focalizadas e direcionadas para seu crescimento.

O planejamento estratégico tem relação direta com os objetivos empresariais. Os objetivos, segundo Serra (2003), são marcos que definem desempenho desejado em relação aos aspectos estratégicos e auxiliam a empresa a ter como foco os resultados. Para Andion e Fava (2002), o planejamento estratégico, através da definição de objetivos consistentes, vai muito além da lucratividade, buscando estabelecer resultados de longo, médio e curto prazos, em diferentes dimensões do desempenho da empresa.

Existem duas abordagens de objetivos, os objetivos financeiros e os objetivos

estratégicos. Os objetivos financeiros, para Thompson Junior e III (2000), são importantes porque um desempenho financeiro aceitável é crítico para manter a vitalidade da organização e assegurar os recursos de que ela precisa para crescer e prosperar. Os objetivos estratégicos servem para induzir os esforços gerenciais para reforçar o negócio geral da empresa e sua posição competitiva.

2.3 Balanced Scorecard

Para garantir a eficácia e objetivos traçados pelo planejamento estratégico, é necessário garantir a aplicação do que foi planejado. Para Serra (2003), é fundamental haver um método formal para a implementação da estratégia e para o controle adequado do desempenho da organização. A fim de, se obter um sistema de controle de medição de desempenho, Kaplan e Norton, desenvolveram o Balanced Scorecard.

Entre avaliações realizadas ao longo do tempo, a maior parte das vezes, o problema não é das estratégias elaboradas, mas sim de sua execução e acompanhamento. Segundo Angeloni e Mussi (2008), o BSC nos mostra os conhecimentos, as habilidades e os sistemas que os funcionários necessitam (aprendizado e crescimento) para inovar e construir as capacidades estratégicas e as eficiências adequadas (processos internos) para criar valor para o mercado (clientes) que levará ao maior valor aos acionistas (financeiro).

A finalidade do Balanced Scorecard é fornecer uma estrutura da implementação das estratégias e avaliação de desempenho. Empresas inovadoras têm utilizado também como um sistema de gestão estratégica. Para Serra (2003), os sistemas de gestão da estratégia ou os sistemas de medição de desempenho, visam a, implementar a estratégia da empresa, pelo estabelecimento de indicadores de desempenho representativos, que significa, além de executar, acompanhar, medir e controlar.

O Balanced Scorecard representa o equilíbrio entre os os indicadores de desempenho, onde a ferramenta deve transpor a missão e estratégia de uma organização em objetivos e medidas alcançáveis. Para Kaplan e Norton (1996), as medidas representam o equilíbrio entre indicadores externos voltados para

acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento. Complementando, o Balanced Scorecard deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um sistema de controle.

2.3.1 Perspectivas e indicadores

O Balanced Scorecard possui quatro perspectivas distintas. Para Kaplan e Norton (1996), as quatro perspectivas do scorecard equilibram os objetivos de curto e longo prazos, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas. As perspectivas são divididas em financeira, dos clientes, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

É fundamental a usabilidade de indicadores em uma avaliação de execução de um planejamento estratégico, são eles os indicadores de ocorrência e tendência. Para Serra (2003), os indicadores de ocorrência mostram o que já aconteceu; os direcionadores ou indicadores de tendências mostram o progresso de fatores-chave que poderão afetar a implementação da estratégia.

De acordo com a metodologia do planejamento estratégico, a perspectiva financeira, para Herrero Filho (2019), demonstra se a execução da estratégia está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros, em especial o lucro líquido, o retorno sobre o investimento, a criação de valor econômico e a geração de caixa. A perspectiva do cliente é, segundo Chiavenato e Arão (2023), como a organização é vista pelo cliente e como ela pode atendê-lo da melhor maneira possível. Os indicadores devem mostrar se os serviços prestados estão de acordo com a missão da organização.

A perspectiva dos processos internos, para Herrero Filho (2019), identifica se os principais processos de negócios definidos na cadeia de valor da empresa estão contribuindo para a geração de valor percebido pelos clientes e atingimento dos objetivos financeiros da empresa.

A perspectiva da aprendizagem e conhecimento, para Chiavenato e Arão (2023), qual a capacidade da organização para melhorar continuamente e se

preparar para o futuro. Os indicadores devem mostrar como a organização pode aprender e se desenvolver para garantir o crescimento.

2.4 Mapa Estratégico

O mapa estratégico é uma ferramenta essencial para uma gestão eficaz, pois traduz a visão e a estratégia de uma organização. Para Herrero Filho (2019), podemos entender os mapas estratégicos como um instrumento para dar forma, narrar, visualizar, comunicar e alinhar os participantes da organização em torno da estratégia competitiva.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2023), o mapa estratégico é uma ferramenta que permite visualizar os diferentes itens do BSC de uma organização em uma cadeia de causa e efeito que relaciona os resultados pretendidos com as quatro diferentes perspectivas de objetivos, explicitando quais medidas são necessárias para a consecução de cada objetivo proposto, bem como os indicadores que serão utilizados para o acompanhamento da execução dessas medidas e, ainda, quais as iniciativas de cada setor envolvido para o cumprimento das medidas.

O mapa estratégico funciona como uma visão para aqueles que estão inseridos na organização. Para Herrero Filho (2019), o mapa estratégico possibilita que os integrantes da organização aumentem sua compreensão a respeito da ideia de negócio da empresa, melhorem seu entendimento sobre o ambiente dos negócios, além de permitir melhor percepção de como seu trabalho está integrado à estratégia de negócios. Em síntese, o mapa estratégico possibilita aos colaboradores da empresa expandirem sua área de visão.

2.5 Planos de Ação

Parte do planejamento estratégico, é estabelecido um plano de ação. O plano de ação é desenvolvido de acordo com projetos que, segundo Oliveira (2007), é um trabalho com datas de início e término previamente estabelecidas, coordenador

responsável, resultado final predeterminado e no qual são alocados os recursos necessários ao seu desenvolvimento.

A elaboração de uma agenda de ações é de fundamental importância, visto a sua necessidade para o sucesso da implementação do planejamento estratégico. Para Thompson Junior e III (2000), para elaborar uma agenda de ações, os implementadores da estratégia precisam primeiramente avaliar o que a organização precisa fazer diferente e melhor para executar a estratégia com sucesso.

Os planos de ação possuem uma interligação intrínseca com os projetos, isso porque, segundo Oliveira (2003), os projetos operam com a estruturação e alocação de recursos - delineados pelas estratégias - direcionados para a obtenção de resultados específicos - estabelecidos pelos objetivos, desafios e metas -, enquanto os planos de ação preocupam-se com a concentração das especialidades - recursos humanos, tecnologia, marketing, informática, logística etc. - identificadas por meio das atividades de cada projeto.

2.5.1 Planos táticos e operacionais

Dentro dos planos de ação encontramos os planos táticos. Segundo Oliveira (2007), planejamento tático é a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. É uma espécie de ramificação ao planejamento estratégico. Para Cruz (2017), o plano tático deve ser criado a partir dos objetivos estabelecidos no planejamento estratégico e basicamente definir as metas que, quando realizadas, levarão a organização a atingir os objetivos estabelecidos.

Os planos operacionais, segundo Chiavenato e Sapiro (2023), é o planejamento que abrange cada tarefa ou atividade específica. Para Oliveira (2007), é a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa.

Para Chiavenato e Sapiro (2023), no íntimo da organização está o nível operacional, que executa as atividades cotidianas e programadas da organização. Nesse sentido, trabalha dentro da lógica de regularidade do sistema fechado e os

objetivos operacionais estão focados na eficiência. No meio desses dois níveis está o nível tático ou gerencial, que trabalha como articulador interno entre o nível estratégico e o operacional.

2.5.2 Monitoramento e avaliação dos resultados

Podem ocorrer insucesso com a execução do planejamento estratégico, para Chiavenato e Sapiro (2023), a execução requer continuamente supervisão, monitoramento e solução de problemas que vão surgindo e que se tornam mais complexos pela frente. É preciso manter ciclos de feedback mais curtos.

A avaliação dos resultados após a aplicação do planejamento estratégico é essencial, e a avaliação dos resultados faz parte desse processo. Segundo Cruz (2017), a avaliação de desempenho organizacional tem como base várias metodologias, técnicas e variantes, mas todas buscam levar ao mesmo objetivo – avaliar se a organização está se comportando da maneira como fora planejado, isto é, se seus colaboradores estão executando suas responsabilidades alinhadas com os planos estratégico, tático e operacional.

Para Chiavenato e Sapiro (2023), é preciso acompanhar de perto e ao longo de todo o processo o alcance de metas e de objetivos e fazer com que os resultados realmente aconteçam. Isso significa garantir, de um lado, a gestão do desempenho e, de outro lado, a gestão de metas, objetivos e resultados concretos.

Segundo Oliveira (2007), toda empresa possui, implícita ou explicitamente, visão, valores, missão, propósitos, macroestratégias, macropolíticas, objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, projetos, planos de ação, e, para alcançar os resultados desejados, é necessário que a empresa, respeitando determinadas normas e procedimentos, decomponha, por exemplo, seus objetivos até que sejam transformados em ações e resultados.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo tem como finalidade apresentar os procedimentos metodológicos adotados no desenvolvimento desta pesquisa. Assim sendo, serão apresentados o delineamento da pesquisa, o universo da pesquisa, o instrumento de coleta de dados e o método de tratamento dos dados, visando garantir a harmonia entre os objetivos propostos e os resultados obtidos.

3.1 Delineamento da Pesquisa

Para o desenvolvimento do presente estudo optou-se por uma pesquisa aplicada e exploratória, cujo o propósito é buscar ideias, onde, para Sordi (2007), a partir da pesquisa exploratória, a qual se adequa bem para quando a demanda é por entender mais sobre um assunto ainda pouco conhecido. Isso pode ocorrer por um tópico tipicamente novo ou algo já existente, porém observado de outro ângulo, tornando-a um instrumento de profundidade no alcance dos objetivos previamente designados para o estudo, e gerar soluções de melhoria para a organização acerca dos conhecimentos coletados no decorrer de sua aplicação.

A abordagem refere-se a uma investigação qualitativa, para Flick (2012), a situação da pesquisa não é padronizada; ao contrário, ela é projetada para ser o mais aberta possível, onde passará a analisar dados não-mensuráveis e que será centrada na realidade organizacional buscando a interpretação das experiências e percepções vivenciadas pelos gestores, visando compreender a situação atual da empresa e suas necessidades futuras.

Como procedimento técnico foi escolhido o estudo de caso, onde será aprofundado o conhecimento acerca do universo escolhido como objeto da pesquisa. Para Matias-Pereira (2016), o estudo de caso apresenta-se como uma das várias maneiras de realizar uma pesquisa consistente. Esse procedimento trará para a investigação uma compreensão maior acerca do ambiente organizacional de forma interna e externa, bem como, processos, estrutura, mercado e desafios enfrentados.

3.2 Universo da Pesquisa

A presente pesquisa teve como instrumento a empresa familiar MGL Vendas e Serviços LTDA, localizada no município de Rio do Sul, Estado de Santa Catarina, que atua no mercado de representação de acessórios automotivos. A escolha dessa organização se justifica pela necessidade de estruturar um planejamento estratégico que contribua para seu crescimento sustentável preservando os objetivos dos gestores.

A amostragem utilizada no projeto será não probabilística por conveniência sendo realizada entrevistas com os gestores da empresa. Nesse modelo de amostragem, segundo Sampieri (2013), a escolha dos elementos não depende da probabilidade, mas de causas relacionadas com as características da pesquisa ou de quem faz a amostra.

A população escolhida é suficiente visto que os gestores da organização detêm do conhecimento aprofundado sobre a realidade interna da empresa, seus processos, sua cultura organizacional e desafios enfrentados no mercado de representações de acessórios automotivos.

O estudo está centrado na realidade interna da organização, abrangendo os fatores internos e externos que influenciam seu desempenho. Para Sampieri (2013), para o enfoque qualitativo, por não ter tanto interesse na possibilidade de generalizar os resultados, as amostras não probabilísticas ou por julgamento são de grande valor, pois conseguem obter os casos (pessoas, contextos, situações) que interessam ao pesquisador, que são capazes de oferecer uma grande quantidade de dados para coleta e análise.

3.3 Coleta e Tratamento dos Dados

A coleta de dados acontecerá por meio de entrevistas individuais semiestruturadas com os dois principais gestores da organização. As entrevistas semiestruturadas são, para Flick (2012), um conjunto de questões formuladas

previamente, que podem ser indagadas em uma sequência variável e talvez levemente reformuladas na entrevista para permitir que os entrevistados desdobrem suas opiniões sobre algumas questões. Primeiro, pretende-se realizar a entrevista com o fundador da empresa, buscando abordar perguntas que aprofundem a história da empresa. Em segundo plano, uma entrevista com, hoje, o atual gestor da empresa abrangendo temas relativos ao propósito, objetivos, metas, inovação e sustentabilidade.

A escolha pelas entrevistas em profundidade semiestruturadas é a busca por delinear a pesquisa em um caminho mais eficiente e eficaz de acordo com os propósitos do estudo, e manter a flexibilidade do surgimento de ideias que podem emergir de acordo com os desejos dos gestores para a organização. Será utilizado prioritariamente a coleta de dados primários, preservando a veracidade e atualidade dos mesmos.

O tratamento e análise dos dados será por meio da análise de conteúdo, conforme proposto por Bardin (2011), a análise de conteúdo pode ser entendida como um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção dessas mensagens.

Por fim, será feita a interpretação e inferência dos dados, relacionando os dados analisados com os objetivos da pesquisa e elaborando planos de ação coerentes. Os resultados serão organizados em categorias, facilitando a compreensão, garantindo objetividade e ajudando a direcionar melhor as propostas estratégicas para a organização, permitindo manter a clareza dos pontos levantados e a objetividade para os planos de ação.

4 ESTUDO DE CASO: MGL VENDAS E SERVIÇOS LTDA.

Este estudo de caso teve como objetivo desenvolver um planejamento estratégico para a empresa MGL Vendas e Serviços LTDA com o intuito de aprimorar sua gestão, fortalecer sua posição no mercado a fim de torná-la uma empresa familiar sustentável a longo prazo. Seu desenvolvimento se deu através de um grande aprofundamento nas oportunidades e fraquezas da empresa, desbravando as vertentes de melhoria e iniciando um movimento de construção.

4.1 Apresentação da Empresa

A empresa MGL Vendas e Serviços LTDA fica localizada no Alto Vale do Itajaí, na cidade de Rio do Sul/SC. Fundada no ano de 2001, pelo seu principal gestor, a empresa está há 24 anos no mercado de representações no ramo de acessórios e implementos automotivos e de linha pesada.

Seu surgimento foi motivado por uma demanda interna da empresa, especificamente no setor de vendas externas, no qual o fundador atuava como funcionário. Originalmente, havia apenas o foco nessa única empresa para representação, mas com o decorrer do tempo, novas oportunidades surgiram. Além do fundador ter buscado por essas oportunidades, muitas chegaram com a demanda da prestação de serviço de representação comercial, e o leque de clientes passou a crescer.

A empresa passou a se solidificar ano após ano no mercado e sua abrangência passou a ganhar mais corpo. Em 2019, a organização passou por uma mudança significativa se desligando da primeira e maior empresa representante que fez parte de sua história, assim reformulando seus catálogos de produtos. Em 2024, novos projetos foram estruturados e um novo gestor passou a fazer parte do time que até então era composto apenas pelo fundador, tornando assim a empresa em uma esfera familiar empresarial.

Atualmente, o catálogo, que antes era complementado apenas por insumos automotivos, passou a receber produtos de novas áreas de abrangência como a de

acessórios para linha pesada e agrícola. A MGL Vendas e Serviços LTDA abrange todo o estado de Santa Catarina, e tem procurado abranger para mais estados do sul, centrado no sistema B2B. Seus principais clientes são distribuidores de regiões metropolitanas.

Apesar de ser uma empresa consolidada há muitos anos no mercado, sua profissionalização e estruturação foram temas pouco desenvolvidos, fazendo com que houvesse um déficit em seu desenvolvimento e crescimento ao longo do tempo. Tornar a empresa mais competitiva, mais reconhecida no mercado e promover seu crescimento sustentável, tem sido o principal desafio da MGL Vendas e Serviços LTDA.

4.2 Elaboração do Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico tem como objetivo garantir que todas as ações de uma empresa estejam orientadas para o mesmo objetivo, por isso é imprescindível que a empresa apresente em sua operação flexibilidade e clareza.

Para Oliveira (2023), a elaboração inclui a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa e a adoção de estimativas de risco para as alternativas estabelecidas. Além disso, ele também enfatiza que a empresa deve conhecer internamente os seus pontos fortes e suas fraquezas, assim como, avaliar seu poder e capacidade interna para enfrentar as oportunidades e ameaças identificadas.

Alguns aspectos fundamentais devem ser observados em qualquer planejamento, independentemente da metodologia adotada. Essas condições podem ser analisadas em cinco etapas distintas. São elas:

1. Definição dos resultados desejados: essa etapa é reservada a especificar o estado futuro desejado, ou seja, estabelecer a visão, missão e valores, tal como, os objetivos e metas empresariais que deverão estar alinhados aos primeiros pontos estabelecidos.
2. Planejamento das ações: consiste em identificar as melhores oportunidades entre a empresa e o mercado e definir os caminhos para alcançá-las, desenhando e analisando estratégias, políticas, procedimentos e processos.

3. Planejamento organizacional: abrange a definição da estrutura interna necessária para viabilizar os meios propostos.
4. Alocação dos recursos: etapa destinada a identificar os recursos humanos, tecnológicos, materiais e investimentos necessários, organizando-os para a execução das ações definidas.
5. Implantação e controle: é implementado as estratégias de forma que elas sejam executadas e posteriormente realizado um acompanhamento junto ao controle das mesmas.

4.3 Missão, visão e valores

A missão de uma empresa é o que define a sua razão de existir, para Chiavenato e Sapiro (2023), a missão organizacional é a declaração do alcance da organização em termos de produto e de mercado e responde à questão: “Qual é o negócio da organização?”. E complementa Cruz (2017), a missão deve responder de forma inequívoca por que a organização existe, o que ela faz e para quem faz.

A visão empresarial reflete o futuro almejado, para onde ela caminha e qual é o seu objetivo a longo prazo. Segundo Oliveira (2023), a visão representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante. Em sequência, o mesmo autor menciona que, os valores representam o conjunto dos princípios, crenças e questões éticas fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões.

Para Cruz (2017), uma das primeiras providências na realização do planejamento estratégico é discutir aonde a organização quer chegar e com base em quais crenças ela percorrerá o caminho que a levará ao futuro, e através dessas definições, denotamos a importância da discussão e definição desses princípios, que serão a base para a elaboração do planejamento estratégico.

Para a elaboração desses pontos, foi realizada uma entrevista inicial com o fundador da MGL Vendas e Serviços LTDA com o objetivo de compreender seu propósito. Constatou-se que a criação da empresa ocorreu por oportunidade de mercado e necessidade financeira. A partir dessa visão, foi redirecionado a entrevista ao sucessor da empresa, que hoje atua ativamente e à frente de todo o

negócio.

4.3.1 Missão

A definição da missão se deu através do seguinte questionamento: “O que a MGL Vendas e Serviços LTDA faz e para quem ela faz?”. Com base nas respostas obtidas junto ao atual gestor, foi identificado que as seguintes declarações “qualidade”, “confiança” e “relacionamentos sólidos” deveriam estar presentes na missão da empresa. Por meio dessas referências, a missão da empresa foi determinada como:

“Agregar valor e confiança aos clientes por meio da representação de marcas de qualidade e do atendimento de excelência, visando o fortalecimento de relacionamentos duradouros com parceiros e clientes.”

4.3.2 Visão

A empresa desde o seu início atua no ramo do setor automotivo, o que com o tempo definiu-se como o segmento principal na representação comercial. Os questionamentos relacionados à estruturação da visão da empresa incluíram: “Quais objetivos a empresa pretende alcançar nos próximos anos?” e “Como você quer que a empresa seja reconhecida no futuro?”. Por meio das respostas obtidas, a visão da empresa definiu-se como:

“Ser reconhecida como referência em representação no setor automotivo em toda a região Sul do Brasil, destacando-se pela qualidade, confiança e excelência no atendimento.”

4.3.3 Valores

A definição dos valores da empresa foi estabelecida de acordo com as respostas perante as seguintes perguntas: “Quais princípios devem guiar as decisões e ações da empresa?” e “Que comportamentos e atitudes são essenciais para a cultura da MGL Vendas e Serviços LTDA?”. Com base nas respostas obtidas, foram definidos os seguintes valores fundamentais:

“Excelência, ética, transparência, honestidade e confiança”.

A excelência se caracteriza como a busca constante no aprimoramento dos produtos e serviços, garantindo sempre o melhor resultado possível. A ética representa agir de forma correta e responsável em todas as situações, respeitando os princípios morais e profissionais que orientam a empresa. A transparência se intitula como uma comunicação aberta e clara com os clientes, parceiros e fornecedores e, juntamente com a honestidade, atua com verdade e integridade nas relações, cumprindo com o prometido e valorizando a confiança. E a confiança que visa construir relações sólidas e duradouras, conquistando credibilidade no mercado.

4.4 Diagnóstico Estratégico

O diagnóstico estratégico é fundamental dentro de um planejamento estratégico, isso porque corresponde ao processo de conhecimento dos aspectos internos e externos da empresa, fato esse essencial para compreender a realidade organizacional e o ambiente em que está inserida.

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?”, verificando o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim em seu processo administrativo. (OLIVEIRA, 2004, p.86)

São apresentados alguns componentes importantes para um diagnóstico preciso e completo. Dentre esses aspectos encontramos a necessidade de investigar e realizar uma análise interna e externa da empresa onde são delimitados fatores controláveis, os pontos fortes e fracos, e incontroláveis, as oportunidades e ameaças para a organização.

Na análise interna, observam-se os recursos e capacidades que a empresa

comporta, envolvendo as áreas financeira, humana, tecnológica e material. Seus processos internos onde identificamos a eficiência operacional pelas vertentes da inovação, produtividade e qualidade. A sua gestão e cultura organizacional, trazendo às claras as lideranças, motivações e clima organizacional. E o panorama dos seus produtos e serviços ofertados, desempenho no mercado e diferenciais competitivos. Para Oliveira (2004), consideram-se, para facilitar a análise interna, as grandes funções de uma empresa, ou seja, marketing, finanças, produção e recursos humanos.

Compondo a análise externa, é importante identificar e executar uma análise dos concorrentes e viabilizá-la de forma expandida onde se compreenda também a realidade dos mesmos. Uma análise direcionada aos clientes e fornecedores, mercado e setor, fará com que seja medido o poder de negociação, as tendências, as demandas, e as barreiras de entrada. Essa exploração fará com que a empresa gere um posicionamento e movimentos estratégicos trazendo para sua evolução mais assertividade e sustentabilidade.

4.4.1 Análise SWOT

Entre as formas de executar a análise interna e externa, encontramos a ferramenta de análise SWOT (do inglês *strengths, weaknesses, opportunities and threats*). Surgida na década de 1960 e elaborada em um conceito simples e dinâmico, ela tem como objetivo tornar visual, em uma tabela com quatro quadrantes, as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que uma empresa possui.

Os pontos fortes e fracos representam as informações de análise interna onde temos variáveis controláveis, ou seja, fatores onde a organização pode gerenciar, modificar ou aprimorar de acordo com suas decisões. Os pontos fortes denotam os diferenciais e vantagens competitivas, já os pontos fracos revelam suas limitações e deficiências internas.

A análise interna pode ser aprofundada através da criação de ramificações, tornando o mapeamento mais fidedigno. A exploração das funções com perguntas assertivas contribui para um diagnóstico mais robusto e com uma maior

porcentagem de confiança com a visão da empresa promovendo uma maior sucesso no desenvolvimento do planejamento estratégico.

As oportunidades e ameaças estão relacionadas ao ambiente externo e trazem relevância para o diagnóstico estratégico. Sua finalidade é promover uma visão expandida para além da organização, investigar o mercado em que a empresa está inserida. São os fatores incontroláveis mas que apresentam os pontos externos que poderão causar prejuízos à empresa, e os fatores que poderão impactar positivamente no crescimento empresarial frente ao mercado.

Para Oliveira (2004), o ambiente pode oferecer para a empresa oportunidades e ameaças. Nesse contexto, as empresas devem procurar aproveitar as oportunidades, bem como procurar amortecer ou absorver as ameaças ou, simplesmente, adaptar-se à elas. A seguir, apresentam-se os pontos fortes e fracos identificados nas entrevistas realizadas.

4.4.1.1 Pontos fortes

Estrutura e Custos: Um dos pontos positivos internos mencionados pelos gestores da empresa é a estrutura enxuta, composta por apenas dois colaboradores divididos entre administrativo e agente de campo, mais conhecido como, representante comercial. Essa definição torna o processo interno da empresa mais claro possibilitando um melhor aproveitamento dos recursos, baixo custo operacional e maior autonomia dos colaboradores em cada área.

O escritório é próprio e se encontra em uma boa localização, estando próximo aos seus maiores distribuidores. Essa maior proximidade também traz a oportunidade de promover campanhas e um maior e melhor contato com seus principais compradores.

Representatividade: A empresa representa grandes fábricas do mercado automotivo nacional e engloba a maior parte dos centros de distribuições do estado de Santa Catarina, em virtude de sua forte presença em campo, de forma presencial, e tempo de empresa, onde carrega em seu nome credibilidade e confiança, conquistadas tanto com os distribuidores quanto clientes, que foram cultivados no decorrer de seus anos de atuação.

O leque de empresas representadas é amplo, chegando a cinco empresas simultaneamente sendo ofertadas, e abrange diversos periféricos, ofertando pastas com ampla variedade e mix de produtos do setor. Além disso, a empresa também conta com a possibilidade de expansão no mercado automotivo, tanto dos produtos ofertados, para um maior portfólio, quanto em aspecto de expansão territorial, onde poderá ampliar seu ambiente de atuação para toda a região Sul do país.

4.4.1.2 Pontos fracos

Financeiro: A empresa atravessa momentos financeiramente marcados por instabilidades e desafios na gestão financeira, onde as viagens que são realizadas mensalmente passam a ter uma frequência menor que a usual devido a falta de recursos. Isso dificulta o trabalho em campo, fazendo com que a empresa retraia no aspecto de conquistar novos clientes e cultivar os já existentes.

Sobretudo, a empresa tem de forma centralizada seus maiores recebíveis em um único fabricante, ou seja, dentre as cinco marcas representadas, uma única empresa é responsável por 80% do faturamento da empresa, enquanto as outras quatro, representam apenas 20%, assim como, um único comprador da organização, representa 80% das compras mensais.

A organização nunca obteve uma forma de controle financeiro, como é o caso de um fluxo de caixa ou planejamento orçamentário. Ao aprofundar a questão durante a entrevista, é notório que há falta de gestão, trazendo à superfície a informação de junção dos recursos empresariais e pessoais.

Falta de inovação: A empresa tem parceria com cinco fábricas nacionais, dentre elas, a principal representada, responsável por 80% dos advindos financeiros, possui uma cláusula de exclusividade onde não permite com que a organização trabalhe diretamente com outros distribuidores do mesmo nicho. Além desta cláusula, a empresa possui em sua cultura um modelo tradicionalista, provindo de seu fundador, em que dificilmente abre oportunidade para novos entrantes.

Concorrência: O mercado enfrenta a situação em que produtos equivalentes aos principais oferecidos pela empresa, possuem preços mais competitivos, favorecendo os distribuidores que não trabalham com pronta entrega e, portanto,

não precisam repassar custos de logística ao preço final.

A falta de disponibilidade de determinados produtos advinda dos fabricantes da principal representada permite que marcas concorrentes ofereçam as mesmas soluções e conquistem mais clientes. Esse fato evidencia a dificuldade em manter a competitividade e manter espaço no mercado.

A imagem a seguir ilustra a matriz SWOT da empresa MGL Vendas e Serviços LTDA.

Imagem 1: Matriz SWOT da MGL Vendas e Serviços LTDA

	FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
FATORES INTERNOS	FORÇAS • Estrutura enxuta • Boa localização • Grandes marcas representadas • Credibilidade frente ao mercado	FRAQUEZAS • Má administração financeira • Cultura tradicionalista • Cláusulas de exclusividade
FATORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES • Novos fornecedores • Expansão para toda região Sul do país • Expansão do portfólio no setor automotivo/agrícola	AMEAÇAS • Concorrência com preços mais acessíveis e produtos competitivos • Ruptura de estoque advindo do principal fornecedor

Elaborado pela autora (2025)

4.4.2 Análise SWOT cruzada

A Análise SWOT cruzada é uma etapa complementar onde seu objetivo é cruzar as informações já dispostas na matriz SWOT tradicional de forma que seja identificado em que estágio a empresa se encontra e quais são as melhores e mais indicadas estratégias de acordo com seus objetivos.

São quatro as estratégias que podem ser trabalhadas dentro dessa

identificação: as estratégias ofensivas, potencializando os pontos fortes da empresa e aproveitando as oportunidades do mercado; as estratégias de reforço, onde supera as fraquezas internas e aproveita as oportunidades do ambiente; as estratégias defensivas, em que se utiliza os pontos fortes internos para minimizar as ameaças externas e; estratégias de sobrevivência na qual reduz as fraquezas internas e protege a empresa das ameaças externas.

Na análise realizada através da matriz SWOT tradicional, é perceptível que a estratégia de sobrevivência não se mostra a melhor alternativa para estar sendo aplicada junto ao planejamento estratégico, isso porque, as forças da empresa são em sua maior parte direcionadas a sua credibilidade frente ao mercado, a qualidade nas marcas representadas, sua estruturação enxuta e boa localização, dessa forma, elas não possuem correlação com as ameaças que transfere para uma vertente de preços competitivos e falta de estoque, ameaças essas que a própria empresa hoje não possui controle visto que os valores e estoque estão sob administração de seus fabricantes.

A estratégia de defesa também não se torna uma escolha saudável e fundamentada, isso porque também ocorre de as fraquezas não comportarem uma relação intrinsecamente ativa com as ameaças. A possibilidade de utilizá-las é existente, porém as estratégias que seriam abordadas para minimizar as ameaças, como a troca de fabricantes representados, já que os mesmos apontam preços mais altos e falta de estoque frente ao mercado, poderiam comprometer os recursos financeiros da empresa, área delicada atualmente. Para a empresa ter um crescimento sustentável é importante considerar que o escalonamento da empresa precisa ser feito com cautela visto que seu faturamento está hoje praticamente monopolizado em um único fabricante representado.

Em contrapartida, a estratégia de reforço demonstra ter o maior potencial para a empresa inicialmente, uma vez que, suas limitações internas têm resultado em movimentos travados e perda de oportunidades e é fundamental que os mecanismos internos estejam bem condicionados para seu crescimento. Para Chiavenato e Sapiro (2023), a organização elabora o modo de adequar sua estrutura organizacional, cultura corporativa, estilo de gestão, processos internos, produtos e serviços etc. e que devem convergir de modo sinérgico para apoiar e suportar a estratégia que proporciona os rumos que ela deverá seguir no longo prazo.

A estratégia de reforço traz novas percepções para a empresa onde o seu

desenvolvimento na cultura organizacional e melhora na gestão financeira trará maiores recursos à empresa, promovendo assim a expansão territorial e de mercado, com novas visitas presenciais e uma rotina de maior contato com os distribuidores, ações essas que estão intrinsecamente ligadas a visão e missão da empresa.

A estratégia ofensiva vem de forma complementar, onde os pontos fortes da empresa podem ser intensificados se unidos às oportunidades que a empresa possui. A comunicação entre as forças e oportunidades apresentam forte sinergia entre si, onde a credibilidade frente ao mercado e a qualidade das representadas podem criar espaço para que novos fabricantes criem uma visão de confiança e desejo para que a MGL Vendas e Serviços LTDA esteja à frente de suas vendas e gere frutos para ambos os lados.

Além disso, essas expansões farão com que as fraquezas, como a cláusula de exclusividade, tenham uma representatividade menor na gestão da empresa trazendo maior flexibilidade em seu ramo de atuação e conseqüentemente em seus recursos financeiros, na qual hoje, se formou praticamente um monopólio interno de recursos, onde um único fabricante é responsável por cerca de 80% do faturamento. Esse tipo de estratégia, a médio e longo prazo, fará com que o faturamento pulverize entre outras representadas e as ameaças sejam minimizadas.

Pode-se imaginar que as oportunidades para a empresa frente ao mercado é um oceano azul, enquanto a estratégia de reforço, de fato, marca presença como um reforço intensificando a sua presença em campo e minimizando as fraquezas. Em tese, a estratégia principal é aproveitar ao máximo o potencial de expansão empresarial, seja territorial ou de mercado, expandindo ao máximo as oportunidades, utilizando seus anos na área, conhecimento e credibilidade, minimizando suas fraquezas, e procurando alavancar o negócio de forma que ele comece a exercer um crescimento saudável e sustentável, preservando os recursos financeiros enxergando que seus movimentos precisam ser cautelosos e muito bem direcionados.

A imagem a seguir ilustra a matriz SWOT cruzada da empresa MGL Vendas e Serviços LTDA.

Imagem 2 - Matriz SWOT cruzada da MGL Vendas e Serviços LTDA

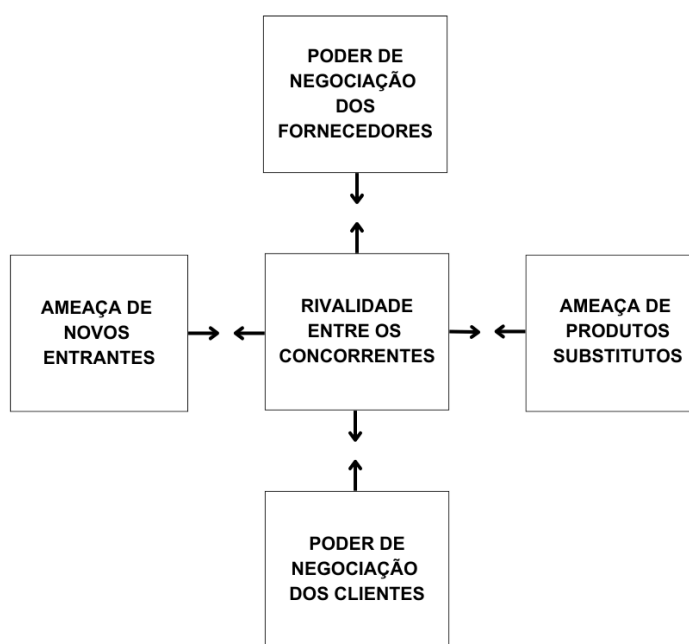
	FORÇAS	FRAQUEZAS
OPORTUNIDADES	FORÇAS + OPORTUNIDADES ESTRATÉGIA OFENSIVA Favorece expansão e atração de novos fabricantes devido à credibilidade e qualidade das representações.	FRAQUEZAS + OPORTUNIDADES ESTRATÉGIA REFORÇO Estratégia mais adequada: fortalece gestão, cultura e presença em campo, destravando o crescimento.
AMEAÇAS	FORÇAS + AMEAÇAS ESTRATÉGIA SOBREVIVÊNCIA Pouco aplicável, já que as forças não neutralizam ameaças ligadas a preço e estoque.	FRAQUEZAS + AMEAÇAS ESTRATÉGIA DEFESA Não recomendada, pois poderia gerar riscos financeiros e não apresenta relação funcional entre fraquezas e ameaças.

Elaborado pela autora (2025)

4.4.3 Análise das Cinco Forças de Porter

As Cinco Forças de Porter tem como intuito medir a competitividade de uma empresa frente ao mercado em que se encontra, são elas: ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos consumidores, ameaças de produtos substitutos, poder de negociação dos fabricantes e rivalidade entre a concorrência existente. Para Guazzelli e Xarão (2018), a soma dessas forças define o potencial de desempenho. Trata-se, portanto, de uma ferramenta que ajuda a organização a agir estrategicamente, atentando-se aos seus ambientes interno e externo para tais decisões.

Imagem 3 - As Cinco Forças de Porter



Porter (1986)

A análise se inicia a partir do ponto da rivalidade entre os concorrentes onde são analisados os elementos da empresa relacionados à sua concorrência e quanto intensa é a competição dentro do setor. Através da entrevista realizada foi identificado que o número de concorrentes, dentre todos os fabricantes representados pela empresa MGL Vendas e Serviços LTDA, é mediano, e a capacidade competitiva da concorrência é baixa, baseando-se na qualidade dos produtos ofertados. Isso indica que o portfólio contém fabricantes com elevado potencial competitivo, mas cuja participação é prejudicada por rupturas de estoque.

Soma-se a isso o fato de que as ações de marketing atualmente são pouco expressivas, não agressivas e carecem de maior empenho, o que limita a visibilidade das marcas representadas e enfraquece sua posição frente aos concorrentes. Esse cenário aumenta a vulnerabilidade da empresa, pois um marketing fraco reduz a diferenciação, diminui a percepção de valor e facilita a migração dos clientes quando ocorrem rupturas ou ofertas mais atrativas por parte da concorrência.

A ruptura de estoque que ocorre advindo dos fabricantes, devido a problemas pontuais na produção e logística, visto que sua fabricação é realizada na China, abre portas para um aumento significativo da concorrência e uma ameaça de produtos substitutos, onde não tendo oferta, induz os distribuidores e, conseqüentemente, o

consumidor final a testar produtos de marcas alternativas com o intuito de não ter faltas em seu estoque, apesar de alguns concorrentes adotarem práticas comerciais questionáveis, oferecendo produtos de qualidade inferior.

Além disso, a concorrência tem sua oferta de valor menor, um ponto com bastante influência sobre o consumidor final, o que se torna um maior incentivo para o consumidor substituir o produto já trabalhado apesar da preferência e qualidade. Essa dinâmica poderá tornar a migração de clientes algo fácil e cada vez mais forte, o que pode iniciar uma vantagem competitiva da concorrência maior.

O grau de diferenciação entre os produtos no mercado é mínimo, o que demonstra que a empresa está bem estabelecida com produtos excelentes, está em constante busca por produtos inovadores e o mercado se encontra em crescimento, isso acontece uma vez que o ramo automotivo lida diretamente com tecnologia, um tema em alta atualmente e em constante desenvolvimento, mas acontece de forma lenta devido a maior parte das inovações serem buscadas no exterior e posteriormente aplicadas no mercado interno brasileiro.

A ameaça de novos entrantes é pequena dado a dificuldade na inovação e o alto custo de capital para iniciar no setor com base na qualidade dos produtos já existentes no mercado. Porém, como mencionado, a ruptura de estoque cria oportunidade para aqueles já estão posicionados, abram seu leque de produtos ou passem a substituir os grandes fabricantes que hoje são referência e que a empresa MGL Vendas e Serviços LTDA representa.

A credibilidade construída ao longo do tempo cria um sistema ético no mercado, raramente um distribuidor trabalha com marcas concorrentes em seu ponto de distribuição, ele prioriza normalmente um único parceiro. Tal fato pode representar benefício ou risco, observado que uma vez perdido o ponto de venda, dificilmente poderá adentrar novamente, tanto pela questão de estoque, quanto de preço. A base construída hoje com os distribuidores é de extrema confiança e parceria, sendo necessário ter cautela nas negociações.

O poder de negociação do cliente é alto visto que eles quem decidem com qual fabricante atuar. As expectativas dos distribuidores são: preços acessíveis e disponibilidade contínua de estoque. O que os mantém muitas vezes em fornecedor que não possui um estoque sempre disponível e com um valor agregado maior é a confiança e parceria no representante, as condições de pagamento, como os prazos estendidos, valores a depender da quantidade comprada e bonificações, e a

qualidade do produto. O grau de fidelização é alto, isso também reflete positivamente.

O poder de negociação dos fornecedores é elevado. Grande parte do faturamento da representante está vinculada a um único fabricante que impõe cláusulas de exclusividade e controla produção e abastecimento. As rupturas de estoque decorrem, sobretudo, de priorização de outros canais e de problemas pontuais na produção, agravados pela produção no exterior, o que aumenta a vulnerabilidade operacional da representante. Essas circunstâncias restringem a flexibilidade comercial e dificultam a substituição de fornecedores, uma vez que as alternativas existentes possuem menor reconhecimento de mercado.

Segue abaixo a imagem das 5 Forças de Porter de acordo com a análise realizada:

Imagem 4: As Cinco Forças de Porter da MGL Vendas e Serviços LTDA

	DEFINA O GRAU DE INTENSIDADE DESTA FORÇA NO SETOR	DEFINA OS MOTIVOS DO GRAU DE INTENSIDADE DESTA FORÇA	QUAIS AS IMPLICAÇÕES PARA A ORGANIZAÇÃO?
PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS CLIENTES	ALTA	• Distribuidores escolhem qual fabricante trabalhar. • Exigência por preço acessível e disponibilidade de estoque. • Marketing fraco mantendo a ideia de baixa diferenciação.	A empresa deve manter relacionamento próximo com os distribuidores, condições competitivas e regularidade no estoque para preservar a fidelização e evitar migração para concorrentes. Reforçar o marketing e começar a construir a ideia de valor sobre os produtos.

PODER DE NEGOCIAÇÃO DOS FORNECEDORES	ALTA	• Grande parte do faturamento depende de um único fabricante. • Existência de cláusulas de exclusividade. • Controle do fabricante sobre produção e abastecimento. • Produção na China gera rupturas e atrasos. • Outras alternativas de fornecedores tem menor qualidade e reconhecimento de mercado.	A empresa permanece vulnerável às oscilações do fornecedor e precisa buscar alternativas, negociar melhores condições e desenvolver estratégias de contingência para evitar impacto no abastecimento.
AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES	BAIXA	• Alto custo de capital para iniciar no setor. • Forte dependência de inovação tecnológica. • Barreiras criadas por credibilidade e relações consolidadas entre distribuidores e representantes. • Rupturas de estoque podem abrir espaço para fornecedores já estabelecidos ampliarem portfólio e mercado.	Apesar da baixa ameaça, falhas de fornecimento podem abrir brechas para concorrentes estabelecidos ampliarem sua atuação, exigindo vigilância e melhoria constante do portfólio.
AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS	ALTA	• Falta de oferta leva distribuidores a testarem marcas concorrentes. • Concorrentes oferecem produtos mais baratos, apesar da qualidade inferior. • Baixa diferenciação facilita substituição. • Rupturas de estoque ampliam a abertura para substitutos.	A empresa deve ter um estoque mais assertivo e fortalecer o valor agregado da marca para impedir que clientes migrem para substitutos durante falhas de abastecimento.

RIVALIDADE ENTRE OS CONCORRENTES	MÉDIA	• Média concorrência. • Concorrência apresenta menor qualidade, mas ganha espaço quando ocorre ruptura de estoque. • Rupturas recorrentes aumentam a migração para marcas concorrentes. • Baixa diferenciação entre produtos.	A empresa precisa manter disponibilidade de produtos e reforçar sua diferenciação percebida para evitar perda de clientes para concorrentes que podem se fortalecer durante períodos de ruptura.
---	--------------	--	--

Elaborado pela autora (2025)

4.5 Definição dos objetivos estratégicos

Além de executar um bom diagnóstico estratégico, é importante que dentro do planejamento estratégico sejam elaborados os objetivos empresariais, a curto e longo prazo. Isso se deve a necessidade de tomar ações e decisões certas garantido sua sustentabilidade, competitividade e eficiência operacional, como menciona Oliveira (2004), deve-se pensar no desperdício das inúmeras decisões tomadas a cada dia, que teriam sido analisadas de forma melhor se os objetivos desejados fossem claros para o tomador de decisões.

Objetivos bem elaborados suportam características que garantam sua eficácia. Eles devem ser hierárquicos, onde demonstre quais são prioritários, secundários e assim consecutivamente. É preciso que sejam realistas, consistentes e claros, isso garantirá com que os objetivos estejam alinhados com os recursos disponíveis da organização, que estejam de acordo com sua missão, visão e valores, além de facilitar a compreensão, engajamento e execução pela equipe.

Os objetivos estratégicos da MGL Vendas e Serviços LTDA foram definidos com base nos diagnósticos estratégicos feitos, nas entrevistas e na observação participante. Foi estabelecido e categorizado três objetivos onde cada um foi

determinado de acordo com prazos de curto, médio e longo prazo, e com ações, que posteriormente foram consolidadas nos planos de ação.

Fortalecimento e estruturação da empresa: Definido como objetivo de curto prazo, até 1 ano, visando uma melhor estruturação e organização da empresa de forma interna e externa, com o intuito de profissionalizar gestão e processos, padronizar a identidade e comunicação empresarial e estabelecer bases sólidas para o crescimento futuro.

Expansão física e operacional: Estabelecido como objetivo de médio prazo, de 3 a 5 anos, onde a empresa passará a ampliar sua capacidade operacional, fortalecendo a presença no mercado e iniciando a expansão do negócio.

Expansão territorial e consolidação: Objetivo a longo prazo, de 5 a 10 anos, visa aumentar a presença territorial da empresa, estabelecer novas parcerias estratégicas e consolidar sua atuação em toda a região Sul do Brasil.

4.7 Balanced Scorecard da empresa

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi criado no início da década de 1990 com o intuito de ajudar as empresas a acompanhar se estão atingindo os seus objetivos. Para os criadores da ferramenta, Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* traduz a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

A ferramenta mensura o desempenho organizacional através de quatro perspectivas: financeira, onde se verifica se as estratégias adotadas pela empresa estão trazendo resultados financeiros para empresa, desde receita operacional até retorno sobre o valor investido; do cliente, na qual é analisado a satisfação dos clientes, a retenção dos mesmos, entre outras vertentes dentro do mercado em que a organização está inserida; dos processos internos da empresa, em que é investigado a melhoria de processos internos em que possam refletir para alcançar os objetivos financeiros e de clientes; e do aprendizado e crescimento cuja finalidade é identificar onde a empresa deve investir em estrutura para o seu crescimento e melhoria a longo prazo.

A perspectiva financeira para a MGL Vendas e Serviços LTDA é essencial devido à alta dependência de um único fabricante e às fragilidades identificadas na gestão financeira devido à falta de profissionalização. Assim, os indicadores passam a direcionar ações que reduzam riscos, aprimorem o controle de recursos, utilizando na prática ferramentas de controle financeiro como fluxo de caixa e planejamento orçamentário, e fortaleçam a capacidade de investimento necessária para sustentar a expansão planejada. Segue a imagem que demonstra a estrutura na perspectiva financeira.

Imagem 5: Balanced Scorecard Perspectiva Financeira

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
FINANCEIRO	Reduzir dependência do principal fornecedor	80% de compras do fornecedor principal	Reduzir para 60% em 5 anos	Diversificação de fornecedores
FINANCEIRO	Aumentar o faturamento	Crescimento anual de receita	Crescimento de 10% ao ano	Expansão territorial e aumento da presença no mercado
FINANCEIRO	Melhorar a gestão de recursos	Falta de recursos e controle financeiro	Alcançar 95% de acuracidade no fluxo de caixa e orçamentos	Implantação de gestão financeira estruturada (sistema, rotinas, controles)

Elaborado pela autora (2025)

Na perspectiva de clientes considera-se que o setor automotivo exige confiança, presença constante e diferenciação por meio de atendimento e relacionamento, essa perspectiva é essencial para reforçar a imagem da empresa. O foco está em aumentar a satisfação e a fidelização dos distribuidores e lojistas, aumentar a visibilidade da marca e fortalecer a atuação territorial, garantindo competitividade no mercado que é extremamente sensível à rupturas de estoque. A imagem 6 demonstra a perspectiva dos clientes.

Imagem 6: Balanced Scorecard Perspectiva dos Clientes

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
CLIENTES	Aumentar a fidelização de distribuidores e lojistas	Taxa de recompra e permanência	Manter $\geq 80\%$ ao ano	Clube de parceiros, atendimento diferenciado e treinamento anual
CLIENTES	Ampliar a presença da marca no mercado	Engajamento e posicionamento digital	Aumentar presença no digital em 50% no 1º ano	Padronização da comunicação e fortalecimento do marketing
CLIENTES	Expandir a atuação territorial	Abrangência geográfica	Atuar em mais 2 estados até 10 anos	Estrutura adequada e novos representantes

Elaborado pela autora (2025)

Para a MGL Vendas e Serviços LTDA, cuja estrutura é enxuta e ainda marcada por informalidade operacional, essa perspectiva é determinante para profissionalizar os processos, reduzir falhas e aumentar a eficiência nas atividades comerciais e administrativas. Ela evidencia a necessidade de transformar a cultura organizacional, especialmente por se tratar de uma empresa familiar que ainda mantém práticas tradicionais. O fortalecimento dos processos internos cria a base necessária para que a empresa consiga suportar a expansão física, operacional e territorial planejada. A imagem 7 reporta a perspectiva dos processos internos.

Imagem 7: Balanced Scorecard Perspectiva dos Processos Internos

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
PROCESSOS INTERNOS	Profissionalizar os processos internos da empresa	Implantação de CRM e padrões operacionais	Automatizar 80% do processos internos	CRM, catálogo digital, uniformes, cartão corporativo
PROCESSOS INTERNOS	Garantir eficiência operacional	Organização operacional	Reduzir falhas e retrabalhos em 30%	Formalização de processos e das rotinas
PROCESSOS INTERNOS	Melhorar a oferta de valor ao cliente	Disponibilidade de produtos representados	Reduzir em 80% impacto das rupturas	Ações conjuntas com fabricantes e diversificação gradual do portfólio

Elaborado pela autora (2025)

O Balanced Scorecard estruturado demonstra alinhamento direto com a missão de agregar valor e confiança aos clientes, com a visão de se tornar referência no setor automotivo do Sul do país e com valores como ética, relacionamento e excelência. Cada perspectiva do BSC traduz esses princípios em ações práticas: a financeira garante sustentabilidade; a de clientes fortalece confiança; a de processos assegura qualidade; e a de aprendizado e crescimento fortalece o compromisso com a melhoria e profissionalização.

Diante da necessidade de modernização da gestão, essa perspectiva orienta investimentos em treinamentos, estruturação da equipe e o desenvolvimento da cultura organizacional. Ao fortalecer competências internas e criar um ambiente adaptável, a empresa assegura que seu crescimento seja sustentável alinhado às novas exigências do mercado automotivo e sustentados pela visão, missão e valores estabelecidos.

Imagem 8: Balanced Scorecard Perspectiva dos Aprendizados e Crescimentos

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Desenvolver competências técnicas e comerciais	Participação em treinamentos	720h anuais de treinamento	Treinamento anual para gestor e distribuidores
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Estruturar equipe para suportar a expansão	Novos representantes	Contratar 1 representante em 3 a 5 anos	Plano de expansão operacional

Elaborado pela autora (2025)

O *Balanced Scorecard* tornou os objetivos estratégicos em pontos de fácil mensuração e igualmente estruturados, alinhados aos planejamentos empresariais, suas necessidades atuais e crescimento planejado. Além de trazer profundidade à aplicação do planejamento estratégico na prática, o BSC leva à empresa uma ferramenta de acompanhamento e controle, permitindo visualizar o desempenho de cada perspectiva e identificar rapidamente desvios ou necessidades de ajuste.

4.7 Mapa estratégico

O mapa estratégico vem para complementar o *Balanced Scorecard* com o propósito de tornar a comunicação dos objetivos e estratégias mais clara e simples, facilitando sua execução por toda a organização, pois é uma ferramenta visual que traduz as estratégias da empresa. Assim como o BSC, o mapa estratégico irá abranger as áreas de perspectiva financeira, dos clientes, dos processos internos e aprendizado e crescimento.

O mapa estratégico se inicia pela base, ou seja, pelo aprendizado e crescimento, pois é a perspectiva que sustenta todas as demais. A perspectiva de aprendizado e crescimento foi desenvolvida para a MGL Vendas e Serviços LTDA em três ações. A primeira delas traz a importância de a empresa desenvolver uma cultura de inovação, onde cria-se valores e práticas alinhadas ao crescimento futuro, e abertura às oportunidades. A qualificação da equipe vem para desenvolver as

competências dos gestores e futuros colaboradores, para que haja um melhor desempenho interno e apoio às mudanças. Logo, a implementação de tecnologias de gestão amplifica a organização interna de informações gerando operações mais eficientes.

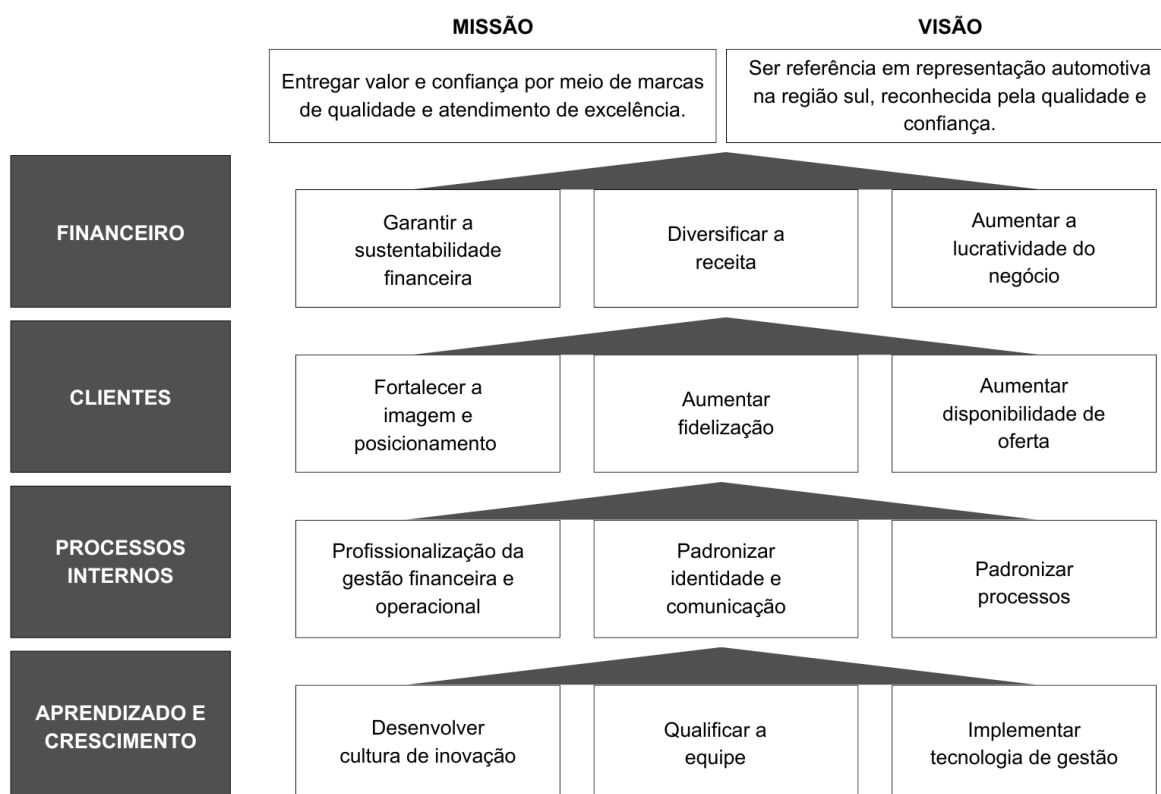
A perspectiva dos processos internos descreve as atividades essenciais que precisam ser aprimoradas para que a empresa entregue valor aos clientes e sustente seus resultados. A profissionalização da gestão financeira e operacional promoverá controle dos recursos e um fundamento sólido para a tomada de decisões, assim como, a padronização dos processos garantirá com que as operações aconteçam de forma mais consistente e eficiente. Uma vez fortalecida a cultura de inovação na empresa, consequentemente a comunicação e a identidade empresarial serão padronizadas com maior clareza e assertividade.

Como a empresa deseja ser percebida pelo mercado e como ela deseja se diferenciar diante da concorrência são movimentos estabelecidos pela perspectiva dos clientes. A MGL Vendas e Serviços LTDA procura ampliar sua presença territorial e fortalecer sua identidade no setor, para isso, ações que fortaleçam sua identidade e posicionamento são fundamentais pois tornará a fidelização com os clientes um aspecto em ascensão. Para mais, aumentar a disponibilidade de oferta, ampliando o mix de produtos e minimizando rupturas, garantirá que o cliente encontre sempre o que precisa.

Na perspectiva financeira concentra-se os resultados esperados das melhorias implantadas nas perspectivas anteriores. Ela revela como os esforços de estruturação, qualificação, padronização e expansão deverão refletir no desempenho econômico da empresa, onde irá gerar a sustentabilidade financeira, diversificando a receita, automaticamente refletindo em um maior faturamento, e no aumento da lucratividade do negócio.

A imagem 9 representa o mapa estratégico definido para a empresa MGL Vendas e Serviços LTDA com o objetivo de alcançar sua missão e visão.

Imagem 9: Mapa Estratégico



Elaborado pela autora (2025)

4.6 Planos de ação

Os planos de ação reúnem ferramentas que tornam possível a execução do planejamento estratégico da empresa. Por meio deles, é viável mensurar e acompanhar a aplicação das estratégias, garantindo coerência com a visão organizacional. Esses planos funcionam como um elo entre o planejamento e a prática, orientando as ações de forma estruturada e eficaz. Para Guazzelli e Xarão (2018), o fundamental para a empresa é ter ações preventivas e bem-estruturadas para que o seu negócio permaneça dinâmico e promissor frente ao mercado e à concorrência.

O primeiro plano de ação foi desenvolvido com base no objetivo estratégico de fortalecimento e estruturação da empresa, onde tem o intuito de profissionalizar a gestão da MGL Vendas e Serviços LTDA no período de até 1 ano. Sua justificativa

cabe às questões de minimizar as fraquezas internas da empresa, que hoje compõem uma gestão financeira ineficiente e uma cultura tradicionalista que limita a inovação e captação de oportunidades, e paralelamente, investir em comunicação e marketing, com a padronização da imagem da empresa, conquistando mais presença no mercado.

As ações terão iniciativa nos setores administrativos e canais digitais a fim de não depender de tantos recursos financeiros para criar uma base sólida para os anos vindouros. Os recursos financeiros dispostos à execução dos planos de ação foram estabelecidos de acordo com a realidade da empresa e a possibilidade de conquistar os objetivos de forma autônoma, sem grande dependência de recursos monetários. Esses movimentos, farão com que a empresa prepare o terreno para as expansões futuras e novas representadas. Abaixo segue imagem com o plano de ação de forma visual.

Imagem 10: Plano de Ação 1

O QUÊ?	POR QUÊ?	ONDE?	QUANDO?	QUEM?	COMO?	QUANTO CUSTA?
Organizar e profissionalizar a gestão financeira	Melhorar organização financeira para dar sustentação ao crescimento planejado	Setor administrativo	Até 1 ano	Administrativo	Implantar ferramentas de gestão financeira (fluxo de caixa, orçamento)	Até R\$1.000,00
Estruturar e padronizar os processos internos	Reduzir fraquezas internas que prejudicam a eficiência empresarial	Setor administrativo	Até 1 ano	Administrativo	Criar e aplicar procedimentos internos documentados e padronizados	Até R\$1.000,00
Padronizar comunicação e identidade visual da empresa	Fortalecer imagem e presença no mercado, aumentando credibilidade e competitividade	Marketing e canais de comunicação	Até 1 ano	Serviço terceirizado	Desenvolver identidade visual e materiais de comunicação	De R\$3.000,00 até R\$5.000,00

Elaborado pela autora (2025)

O segundo plano de ação foi definido para um prazo de 3 a 5 anos e depende diretamente da conclusão bem-sucedida do primeiro. Com as bases criadas, a empresa estará com sua gestão financeira e operacional organizada, e

consequentemente, com seu posicionamento frente ao mercado mais competitivo. Esses fatores promoverão uma base robusta para a empresa iniciando sua expansão de forma consistente e sustentável, melhorando sua capacidade operacional garantindo maior presença e competitividade.

Além disso, nesse estágio a empresa buscará aproveitar as oportunidades externas do mercado, alavancar ainda mais sua presença em campo e diversidade de portfólio fazendo com que o faturamento seja pulverizado e reduza as vulnerabilidades internas da empresa. Consequentemente, a expansão regional será fortalecida por uma estrutura operacional mais robusta, com múltiplos fornecedores, permitindo crescimento sustentável e maior competitividade no Sul do Brasil. Segue imagem 11 com o plano de ação 2 estabelecido.

Imagem 11: Plano de Ação 2

O QUÊ?	POR QUÊ?	ONDE?	QUANDO?	QUEM?	COMO?	QUANTO CUSTA?
Diversificar portfólio	Reduzir dependências, diminuindo riscos financeiros e operacionais	Comercial	De 3 a 5 anos	Comercial	Mapear novos representantes e negociar novas parcerias	Até R\$10.000,00
Expandir a capacidade operacional	Atender mais distribuidores com maior eficiência	Setor operacional	De 3 a 5 anos	Administrativo e comercial	Contratar equipe e reforçar logística	De R\$3.000,00 a R\$10.000,00
Fortalecer presença e alcance territorial	Ganhar competitividade regional, ampliando atuação	Comercial e logística	De 5 a 10 anos	Equipe comercial	Executar plano comercial de expansão	Até R\$10.000,00

Elaborado pela autora (2025)

Uma vez que os planos de ação abrangem prazos de médio e longo prazo, é essencial estabelecer um acompanhamento contínuo para garantir sua efetividade. Mudanças no mercado, no comportamento dos distribuidores e nas condições dos fabricantes podem exigir ajustes ao longo do tempo. Por isso, o monitoramento por meio de indicadores e revisões periódicas, indicado trimestralmente, permite

identificar desvios e realizar correções necessárias. Esse processo assegura alinhamento constante entre ações e objetivos. Assim, a empresa mantém uma gestão adaptável às transformações do ambiente competitivo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como finalidade elaborar um modelo de planejamento estratégico para a empresa MGL Vendas e Serviços LTDA, uma empresa familiar que atua no ramo de representações comerciais no mercado automotivo. Ela enfrenta dificuldades na profissionalização da gestão, posicionamento e comunicação frente ao mercado e dificuldades em assegurar um crescimento saudável e sustentável. Por meio dos diagnósticos estratégicos realizados como, análise SWOT, as 5 Forças de Porter e *Balanced Scorecard*, foi possível compreender as forças e fraquezas da organização, a fim de propor direcionamentos estratégicos para orientar seu desenvolvimento e crescimento.

Os objetivos específicos foram alcançados por meio da definição da missão, visão e valores, que estabeleceram a identidade da empresa, e pela elaboração do diagnóstico estratégico, realizado com base em análises qualitativas do ambiente interno e externo. Esses processos permitiram identificar fraquezas como a dependência de um único fornecedor, informalidade operacional e ausência de controles financeiros, ao mesmo tempo, revelaram pontos fortes, como o bom relacionamento com clientes e a credibilidade construída no mercado. Esses resultados forneceram uma base sólida para a compreensão da realidade organizacional e para o direcionamento das etapas posteriores do planejamento.

A partir dessas análises, foram definidos objetivos alinhados ao posicionamento estratégico da empresa, abrangendo a expansão territorial, fortalecimento do relacionamento com clientes, profissionalização interna de processos e organização financeira. A construção do *Balanced Scorecard*, do mapa estratégico e dos planos de ação consolidou todo o planejamento desenvolvido, distribuindo os objetivos nas quatro perspectivas, permitindo uma visualização clara, além de fornecer uma ferramenta completa para acompanhamento e tomada de decisão estratégica.

Das contribuições do trabalho para a empresa, sobressai a entrega de um planejamento estratégico claro, aplicável e alinhado à realidade de uma empresa familiar em processo de profissionalização. A MGL Vendas e Serviços LTDA passa a contar planos estruturados, instrumentos de acompanhamento, compreensão do próprio cenário e estratégias capazes de orientar seu crescimento de forma

sustentável.

Para a autora, o trabalho representou uma oportunidade valiosa de aplicar seus conhecimentos em um contexto real, desenvolvendo habilidades de análise, diagnóstico, planejamento, interpretação de percepções qualitativas e construção de ferramentas estratégicas. A experiência permitiu compreender de maneira prática os desafios enfrentados pelas empresas familiares e a importância de uma gestão profissionalizada para promover desenvolvimento, organização e competitividade.

Como recomendações para a empresa, sugere-se implementar as ações propostas de forma gradual, priorizando a organização financeira, a padronização dos processos internos e o fortalecimento do relacionamento com os clientes. Aconselha-se continuar investindo na modernização da gestão, especialmente no que diz respeito à cultura organizacional, que deve evoluir de práticas tradicionais para uma postura mais profissional e inovadora. Por fim, revisar periodicamente o *Balanced Scorecard* e o planejamento estratégico, garantirá sua atualização conforme as necessidades do mercado e da própria empresa, dessa forma, garantindo um crescimento sustentável.

REFERÊNCIAS

ANDION, Maria Carolina; FAVA, Rubens. Planejamento estratégico. Coleção gestão empresarial, v. 2, n. 3, p. 27-38, 2002. Disponível em: https://www.academia.edu/13748097/Planejamento_Estrat%C3%A9gico. Acessado em: 24 jun. 2025.

ANGELONI, Maria Terezinha; MUSSI, Clarissa Carneiro. Estratégias: formulação, implementação e avaliação. 84. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2008.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. 4. ed. São Paulo: Edições 70, 2011.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. Planejamento estratégico: a nova jornada da intenção aos resultados: entendendo como as organizações chegam aonde elas querem chegar. 5. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023. E-book. p.70. ISBN 9786559774418. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559774418/>. Acesso em: 07 set. 2025.

CRUZ, Tadeu. Manual de Planejamento Estratégico. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

FLICK, Uwe. Introdução à metodologia de pesquisa. Porto Alegre: Penso, 2012.

GUAZZELLI, Arianne M.; XARÃO, Jacqueline C. Planejamento estratégico. Porto Alegre: SAGAH, 2018. E-book. p.94. ISBN 9788595026360. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9788595026360/>. Acesso em: 26 out. 2025.

HERRERO FILHO, Emílio. Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica: uma abordagem prática. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2019.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A Estratégia em Ação: balanced scorecard. 23. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997. Tradução de: The balanced scorecard.

Mapa estratégico: o que é e como criar um para a sua empresa?. RD Station, 2024. Disponível em: <https://www.rdstation.com/blog/marketing/mapa-estrategico/>. Acesso em: 02 nov. 2025.

MATIAS-PEREIRA, José. Manual de Metodologia da Pesquisa Científica. 4. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia, práticas. 23. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas. 35. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2023. E-book. p.64. ISBN 9786559774777. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/reader/books/9786559774777/>. Acesso em: 07 set. 2025.

PORTER, Michael E.. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, c1986.

ROCHA, Thiago. Aprenda como fazer um plano de ação + modelo. RD Station, 2025. Disponível em: <https://www.rdstation.com/blog/marketing/plano-de-acao/>. Acesso em: 02 nov. 2025.

SAMPIERI, Roberto H.; COLLADO, Carlos F.; LUCIO, María D. P. B. Metodologia de pesquisa. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria Candida S.; TORRES, Alexandre Pavan. Administração Estratégica: conceitos, roteiro prático, casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2003.

SORDI, José Osvaldo de. Desenvolvimento de Projeto de Pesquisa. 1ª edição. Rio de Janeiro: Saraiva Uni, 2017.

THOMPSON JUNIOR, Arthur A.; STRICKLAND, A. J. III. Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Editora Pioneira, 2000. Título Original: Crafting and implementing strategy.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; MACHADO, Antônio de Matos Vieira. Planejamento Estratégico: formulação, implantação e controle. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1982.