

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
PÓS-GRADUAÇÃO MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE FINANÇAS E
CONTROLADORIA**

REALDO DE OLIVEIRA DA SILVA

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA INDÚSTRIA DE PEÇAS AUTOMOTIVAS DO SUL DE SANTA CATARINA**

CRICIÚMA

2012

REALDO DE OLIVEIRA DA SILVA

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM
UMA INDÚSTRIA DE PEÇAS AUTOMOTIVAS DO SUL DE SANTA CATARINA**

Monografia apresentada ao Setor de Pós-graduação da Universidade do Extremo Sul Catarinense- UNESC, para a obtenção do título de especialista em Gestão de Finanças e Controladoria.

Orientador: Prof. Esp. Manoel Vilsonei Menegali

**CRICIÚMA
2012**

Dedico este trabalho especialmente a Deus, meus pais e minha noiva, pela força e incentivo aos meus estudos.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que me conduziu em seu caminho, me mantendo persistente e sem fraquejar; por me conceder a sabedoria e a paixão pelos estudos.

Aos meus pais, pela minha formação e educação, por me ensinarem a ser uma pessoa melhor a cada dia e por entenderem a minha ausência em função dos estudos.

À minha noiva Carla pelo amor, carinho e dedicação. Pelo incentivo e força para que eu atinja meus objetivos e a quem sou muito grato por, no começo de tudo, ter me incentivado ao caminho dos estudos.

Ao professor Manoel Vilsonei Menegali, meus sinceros agradecimentos, não somente pelo conhecimento técnico, mas pela amizade, conselhos, oportunidades e parcerias.

Enfim, aos colegas de turma que se fizeram presentes durante o decorrer do curso.

“A revolução da informação representa uma nítida transferência de poder de quem detém o capital para quem detém o conhecimento.” (Peter Drucker)

RESUMO

Silva, Realdo de Oliveira. **Proposta de Planejamento Estratégico: Um Estudo de Caso em uma Indústria de Peças Automotivas do Sul de Santa Catarina.** 2012. 72 p. Orientador: Manoel Vilsonei Menegali. Monografia de Pós Graduação do Curso de Gestão Estratégica de Finanças e Controladoria. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

Este trabalho objetiva propor a implantação de um planejamento estratégico em uma indústria de autopeças com intuito de definir estratégias de gestão que contribuam a tornar a empresa competitiva em seu segmento de atuação. Grande parte das pequenas empresas enxerga o planejamento estratégico como uma excelente ferramenta de gestão, mas de difícil implantação. Contudo, é natural que um processo que modifique a estrutura organizacional exija atenção redobrada. É consenso, ainda, que a necessidade de mudança nasce com os proprietários do empreendimento com base em anseios e desejos para a prosperidade do negócio. Tão grande é a necessidade de empresas de pequeno porte adotarem estratégias de competição, que este trabalho teve por finalidade a proposta de implantação em uma empresa pequena, sem uma estratégia definida, mas com grande potencial de crescimento. Para isso, fizeram-se pesquisas na literatura para aprofundar os conhecimentos acerca da elaboração e acompanhamento de planos estratégicos. Com isso, conseguiu-se embasamento teórico para abordar a situação na prática através de um estudo de caso. Para esta pesquisa foram realizadas conversas informais com os gestores da organização, bem como realizado o levantamento de dados financeiros e estatísticos para que se pudesse compreender melhor o perfil do negócio. Desta forma, foi possível propor um plano estratégico que contemplasse desde as fases iniciais, com o diagnóstico empresarial, no qual é definida a identidade da empresa, até a proposta de acompanhamento das diretrizes estratégicas baseadas na metodologia do BSC.

Palavras-chave: Pequena empresa. Estratégia. Balanced Scorecard.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Três estratégias genéricas.....	22
Figura 2 - Estratégias Genéricas.....	23
Figura 3 - Dimensões do Planejamento Estratégico	25
Figura 4 - Níveis de decisão e tipos de planejamento.....	26
Figura 5 - Ciclo básico dos três tipos de planejamento	27
Figura 6 - Esquema geral do processo de planejamento estratégico.....	31
Figura 7- Análise SWOT	38
Figura 8 - As cinco forças competitivas de Porter	39
Figura 9 - O Balanced Scorecard como estrutura para ação estratégica.....	42
Figura 10 – Mapas estratégicos	43
Figura 11 - Organograma da empresa	52
Figura 12 - Fases de elaboração do PE.....	54
Figura 13 - Linha de Visão	55
Figura 14 - Análise SWOT.....	59
Figura 15 - Mapa estratégico.....	62

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Fatores de Insucesso	19
Gráfico 2 - Gráfico de acompanhamento	65

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Porte das Empresas por Receita.....	17
Quadro 2– Classificação das empresas baseada no número de empregados	17
Quadro 3 - Diferenças entre planejamento estratégico e planejamento tático	29
Quadro 4 - Diferenças entre planejamento estratégico e planejamento tático	30
Quadro 5 - Visão míope	33
Quadro 6 - Cenários.....	56
Quadro 7 - Análise Interna	57
Quadro 8 - Análise externa.....	58
Quadro 9 - Relação de estratégias.....	61
Quadro 10 - Balanced Scorecard	63
Quadro 11 - Projeção de resultados.....	66

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PE	Planejamento estratégico
BSC	Balanced Scorecard
SWOT	Strenghts, Weakness, Opportunities, Threats
NCG	Necessidade de capital de giro

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA	13
1.2	PROBLEMA	14
1.3	JUSTIFICATIVA	14
1.4	OBJETIVOS	15
1.4.1	Objetivo geral	15
1.4.2	Objetivo específico	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1	EMPRESA	16
2.2	CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS	16
2.3	PEQUENAS EMPRESAS	18
2.4	EMPRESAS INDUSTRIAIS	19
2.5	ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	20
2.5.1	Tipos específicos de estratégias	21
2.5.2	Estratégias genéricas de Porter	21
2.5.3	Estratégias genéricas de Mintzberger	22
2.5.4	Considerações sobre estratégias empresariais	23
2.6	PLANEJAMENTO EMPRESARIAL	24
2.6.1	Definições de Planejamento	24
2.6.2	Tipos de Planejamento	26
2.6.2.1	Planejamento Estratégico	28
2.6.2.2	Planejamento Tático	28
2.6.2.3	Planejamento Operacional	29
3	ETAPAS DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	31
3.1	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	32
3.1.1	Definição do Negócio	32
3.1.2	Definição da Missão	33
3.1.3	Definição da Visão	34
3.1.4	Definição dos Valores	35
3.1.5	Cenários	36
3.2	FATORES CHAVES DE SUCESSO	37
3.3	MATRIZ SWOT	37

3.4	ANÁLISE DE COMPETITIVIDADE: O MODELO DE PORTER.....	39
3.5	FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA E OBJETIVOS.....	40
3.6	PLANOS DE AÇÃO – BALANCED SCORECARD (BSC)	41
3.6.1	Perspectiva financeira.....	44
3.6.2	Perspectiva do cliente	44
3.6.3	Perspectiva de processos internos.....	45
3.6.4	Perspectiva de aprendizagem, inovação e crescimento	45
4	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	47
4.1	TIPOS DE PESQUISA.....	47
4.1.1	Pesquisa bibliográfica.....	47
4.1.2	Pesquisa descritiva ou de campo	47
4.1.3	Estudo de caso	48
4.1.4	Abordagem da Pesquisa.....	48
4.1.5	População e Amostra	49
4.1.6	Instrumento de Coleta de Dados.....	49
5	ESTUDO DE CASO.....	51
5.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	51
5.1.1	Produtos	52
5.1.2	Mercado de Atuação.....	53
5.2	ETAPAS DO ESTUDO	53
5.3	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	54
5.3.1	Negócio.....	54
5.3.2	Missão.....	54
5.3.3	Valores.....	54
5.3.4	Visão	55
5.4	CENÁRIOS	55
5.5	MATRIZ SWOT.....	56
5.6	POSICIONAMENTO E FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA	60
5.6.1	Posicionamento	60
5.6.2	Estratégias	60
5.6.3	Objetivos Estratégicos	61
5.7	BALANCED SCORECARD - BSC	63
5.7.1	Acompanhamento de metas	64
5.8	PROJEÇÃO DE RESULTADOS.....	65

CONCLUSÃO	67
------------------------	-----------

1 INTRODUÇÃO

O cenário econômico altamente competitivo aliado à globalização da economia – que é a integração dos blocos sociais, político, econômico e cultural –, propiciou às organizações a expansão de suas áreas de atuação, antes restritas ao mercado interno. Com isso, surgiu a facilidade de as organizações atenderem a mercados distantes e emergentes, acirrando ainda mais a concorrência. Isto, de fato, é o que acontece no Brasil, principalmente com a entrada de concorrentes estrangeiros no mercado nacional.

Esta realidade exige produtividade e qualidade das empresas brasileiras e multinacionais aqui instaladas. Tal constatação é, na maioria das vezes, acompanhada de grandes negócios, com baixas rentabilidades, ocasionadas pelo acirramento da concorrência, situação na qual a oferta é maior que a procura, resultando em preços ditados pelo mercado.

Para que as empresas mantenham-se competitivas, surge como opção a elaboração de um planejamento que desperte a atenção dos gestores para o curto prazo e a prospecção do longo prazo. Aponta-se, então, a elaboração de um planejamento estratégico como ferramenta para suprir esta necessidade.

Referida metodologia trabalha com os diversos níveis da empresa para a constituição de uma visão de futuro, baseada no ambiente de atuação da organização e no seu posicionamento de mercado.

O planejamento estratégico atua nas organizações direcionando as atividades da empresa através da elaboração de metas para a realização da visão como um todo. Sendo que, a visão é obtida por meio dos anseios dos sócios do empreendimento através do rumo que acham coerente para a continuidade da organização. Assim, planejar a estratégia é função de todo gestor dentro de uma organização, pois é quando se permite vislumbrar o futuro e se preparar para enfrentá-lo de maneira acertada.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Proposta de planejamento estratégico: Um estudo de caso em uma indústria de peças automotivas do Sul de Santa Catarina

1.2 PROBLEMA

Quais as etapas a serem desenvolvidas no processo de implantação do planejamento estratégico em uma indústria de peças automotivas?

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente estudo, cujo tema é planejamento estratégico, tem como finalidade propor um modelo de gestão para uma empresa do setor automotivo, baseado no conceito de estratégia empresarial.

A justificativa para o presente estudo é a constatação, na realidade empresarial, de que muitas empresas se sobressaem positivamente em relação a sua eficiência operacional, embora se apresentem deficitárias quanto às suas decisões estratégicas. Ou seja, não existe um planejamento a longo prazo adotado para alinhar as atividades operacionais à visão estratégica.

Ainda com o advento da acirrada competitividade, ligeiramente difundida nas últimas décadas, percebe-se que algumas organizações atuam em mercados extremamente concorridos, cultivando ações destemidas. Estas ações pouco calculadas oferecem conforto momentâneo, mas não focam a continuidade da empresa e a visão de longo prazo.

A inexistência de um planejamento focado em resultados, na maioria das vezes, oculta o benefício dos produtos oferecidos aos clientes. Isto ocorre porque não são estudadas estratégias para penetração no mercado, ações para marketing, expansão, correção de fragilidades e abertura de oportunidades. Assim se faz sem a medição dos impactos futuros sobre o negócio, não existindo diretrizes macros a serem seguidas.

Além disso, a importância do planejamento estratégico é consenso no meio empresarial. Logo, muitos empresários sabem da relevância desta ferramenta de gestão, mas não a implementam, seja por falta de conhecimento aprofundado ou pela dificuldade de implantação, visto que é um processo que atua em todos os níveis da organização. Essa falha é fruto do despreparo com que muitos gestores conduzem seus negócios, embora a realidade exija das empresas o planejamento de suas ações.

Diante desse contexto, o propósito deste estudo é desenvolver um planejamento estratégico para os próximos cinco anos em uma indústria de peças automotivas, observando a realidade atual da empresa, bem como o cenário econômico no qual está inserida. Pretende-se direcioná-la para elaboração de objetivos, metas e ações relevantes que visem atender a visão futurista dos sócios durante esse período.

Desta forma, este trabalho contribuirá para que os gestores alheios ao tema conheçam esta ferramenta de gestão e encontrem neste estudo fundamentos para organização do seu negócio e incremento da competitividade, além do conhecimento científico.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo geral

Desenvolver as etapas de implantação de um planejamento estratégico em uma indústria de peças automotivas.

1.4.2 Objetivo específico

São objetivos específicos desta pesquisa:

- ✓ Conceituar planejamento estratégico;
- ✓ Descrever as etapas de implantação;
- ✓ Aplicar um estudo de caso propondo objetivos estratégicos e plano de ações.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 EMPRESA

Intuitivamente pode-se afirmar que o conceito de empresa se assemelha ao de um estabelecimento ou empreendimento. No entanto, Bulgarelli (2000) descreve empresa como sendo a atividade econômica constituída que tenha por objetivo a produção e circulação de bens e serviços. Esta atividade é desempenhada pelo empresário de maneira profissional. Logo, estabelecimento é uma área técnica, de colocação estável, subordinada à empresa, e empreendimento pode ser definido como o resultado da ação assertiva do empreendedor. Portanto, conceitos distintos.

Na opinião de Gomes e Gottschalk (1998), a organização que mantenha funcionários trabalhando em uma atividade comum, acompanhada da liderança de um gestor ou chefe, pode ser caracterizada como empresa.

Pinto (1995) cita como fator primordial para existência da empresa a utilização de energia pessoal nas atividades por ela desenvolvida, porém, acompanhadas por um diretor.

Assim sendo, para formalizar a existência de uma empresa existe a necessidade da figura de um empresário, um estabelecimento e o exercício da atividade empresarial através da produção e circulação de bens e serviços.

2.2 CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS

A classificação das empresas quanto ao seu porte ou tamanho é baseada em parâmetros estabelecidos por órgãos apoiadores da indústria e comércio ou legislação específica de cada país. A prática comum quanto à classificação refere-se ao montante de receitas auferidas anualmente. Esta categorização pode ser vista na qualificação proposta pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), no qual tem por finalidade tornar acessível o crédito a pequenas e médias empresas em todo país. Veja-se o quadro a seguir:

Quadro 1 - Porte das Empresas por Receita

CLASSIFICAÇÃO	RECEITA OPERACIONAL BRUTA ANUAL
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 2,4 milhões
Pequena empresa	Maior que R\$ 2,4 milhões e menor ou igual a R\$ 16 milhões
Média empresa	Maior que 16 milhões e menor ou igual a R\$ 90 milhões
Média-grande empresa	Maior que R\$ 90 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: BNDES (2011).

Neste caso, a separação por grupo, conforme aponta o quadro 1, objetiva ao BNDES estudos específicos a cada célula quanto à necessidade e aplicação de recursos destas organizações.

Além da classificação proposta com base em dados monetários, é bastante difundida a divisão das empresas quanto à quantidade de funcionários. Este tipo de classificação é geralmente mencionado em estudos efetuados pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae). Esta entidade dedica-se a estudos que visem à melhoria contínua do desempenho administrativo das micro e pequenas empresas. A classificação proposta por tal órgão pode ser visualizada no quadro a seguir.

Quadro 2– Classificação das empresas baseada no número de empregados

Porte/Setor	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresas (Me)	Até 19 empregados	Até 09 empregados
Empresas de Pequeno Porte	De 20 a 99 empregados	De 10 a 49 empregados
Médias	De 100 a 499 empregados	De 50 a 99 empregados
Grandes	500 ou mais empregados	100 ou mais empregados

Fonte: Sebrae (2003)

A separação das empresas por grupo, seja por valores monetários ou quantidade de funcionários, facilita o estudo e acompanhamento das atividades econômicas por elas desempenhadas. Desta forma, é possível desenvolver dados estatísticos que levam ao conhecimento detalhado de cada grupo, resultando em trabalhos direcionados e objetivos para cada porte de empresa.

2.3 PEQUENAS EMPRESAS

A primeira definição de pequena empresa ocorreu em meados de 1948 nos Estados Unidos. De acordo com Souza (2009), nesta época foram definidas três premissas básicas para que uma entidade fosse considerada como pequena, a saber:

- ✓ Não poderia ter uma posição dominante no mercado;
- ✓ Limitar-se à contratação de menos de 500 funcionários;
- ✓ Ser administrada de forma independente.

Embora formalizada somente na década de 40, a pequena empresa já existe há séculos. Desde o momento que a humanidade confeccionava pequenos trabalhos artesanais, industriais e comerciais para sobrevivência, tinha-se, ali, uma pequena empresa. No entanto, um dos fatores associados à imagem das pequenas organizações desde aquela época é a figura do empreendedor, que esteve sempre ligado às atividades do seu negócio. Embora tivéssemos nas últimas décadas um aumento de competitividade, caminhando a humanidade em passos longos e requerendo modelos complexos de decisões gerenciais, aquele permaneceu à frente do seu empreendimento. (CASAROTTO E PIRES, 2001)

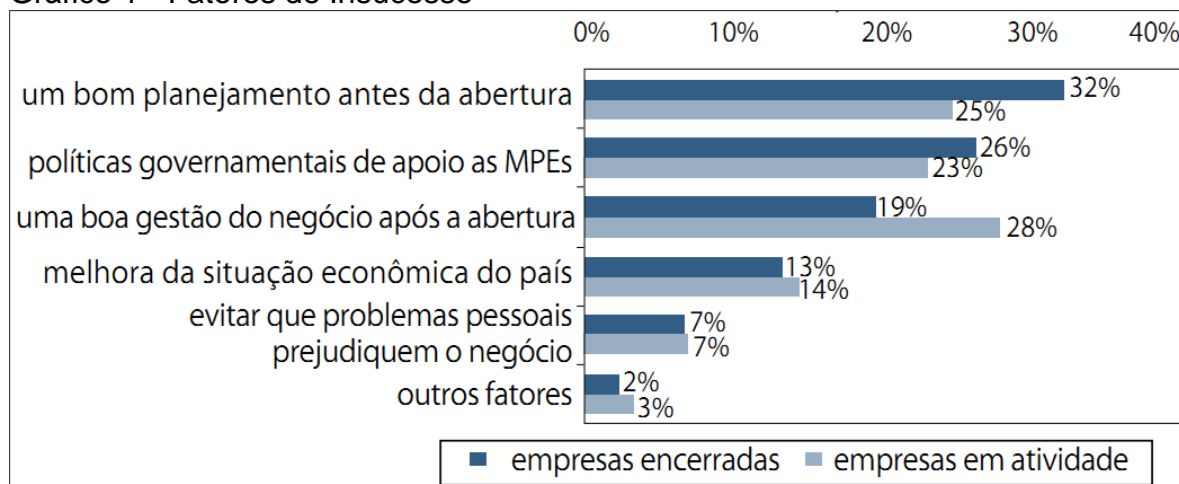
No Brasil, as pequenas empresas figuram no cenário econômico como grandes responsáveis pelo desenvolvimento do país. De acordo com pesquisas realizadas pelo Sebrae (2006), 98% das empresas brasileiras são caracterizadas como pequenas e médias empresas. Ainda, representam 67% do pessoal ocupado no setor privado, participam com 20% do Produto Interno Bruto (PIB) e contribuem com 2,3% do valor das exportações.

Neste contexto, é fundamental compreender as dinâmicas dos pequenos negócios em função da sua representatividade na economia do país. Logo, a representação é inversamente proporcional ao insucesso obtido por alguns empreendedores.

Estudos efetuados pelo Sebrae-SP (2008) apontam que os pequenos empreendimentos possuem alta taxa de mortalidade. Antes que as pequenas empresas completem 01 (um) ano de existência, 27% fecham suas portas. O número sobe para 62% se considerados os 05 (cinco) primeiros anos de vida. Este é um fator preocupante quando se sabe que as pequenas organizações são as que se transformam em grandes corporações. O estudo apontou, ainda, os principais

motivos que levaram ao encerramento das atividades, os quais podem ser visualizados no gráfico a seguir:

Gráfico 1 - Fatores de Insucesso



Fonte: Sebrae(2008)

Conhecidos os problemas que levam ao insucesso, fica o alerta para que eles sejam combatidos. Dentre os problemas apontados, percebe-se que grande parte deles pode ser sanada através da implantação de boas políticas administrativas, financeiras, além de linhas de crédito e treinamento empresarial para que o pequeno empresário tenha o conhecimento necessário para prosperar no mercado.

2.4 EMPRESAS INDUSTRIAIS

De acordo com Franco (1996), caracterizam-se como empresa industrial aquelas que se constituem com o objetivo de explorar atividade industrial para geração de lucro aos proprietários. A atividade industrial caracteriza-se pela transformação de matérias primas em materiais intermediários para novas produções e, por fim, resultam na elaboração de um produto final.

A materialização do produto final precisa fundamentalmente de matérias-primas, mão de obra, máquinas e energia. É desta forma que as organizações que desenvolvem atividades industriais operam. Outra característica essencial é a sua instalação próxima ao mercado consumidor. (CLEMENTE, 1994)

Assim, empresas industriais têm como finalidade exercer sua atividade com um único propósito, o lucro. Esse lucro é resultado de um conjunto de fatores

aplicados no campo operacional que, manufaturado, resulta no produto final a ser oferecido ao mercado consumidor.

2.5 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Ghemavat (2000) expõe que o conceito de estratégia ficou bastante difundido após a Segunda Guerra Mundial através do domínio empresarial e militar. Do ponto de vista militar, a estratégia estava presente através da inteligência britânica e forças aliadas, que desenvolveram ações estratégicas de despistamento para driblar os países concorrentes. Do ponto de vista econômico, devido à escassez de recursos, as empresas tiveram que se munir de ações estratégicas que a tornassem competitivas e inovadoras. Assim, a adoção de estratégias de atuação é de fundamental importância na execução de um determinado planejamento.

No âmbito empresarial não é diferente, pois a elaboração de estratégias permite desenhar o caminho a ser adotado para tornar as organizações mais competitivas e lucrativas. De acordo com Oliveira (2009, p. 4), “a estratégia visa sempre à antecipação e à visualização do futuro e como chegar, da melhor maneira possível até ele”.

Porter (1999), por sua vez, conceitua estratégia como o conjunto de ações ofensivas e defensivas que formam barreiras de defesas dentro do setor de atuação, para enfrentar suas forças competitivas e assim resultar no maior retorno para a organização. Como forças competitivas entendem-se as variáveis fundamentais que ditam a concorrência e a rentabilidade das empresas. Desta forma, o conhecimento das forças competitivas e da capacidade das empresas mostrará as áreas da organização que estão aptas a enfrentar a concorrência e as áreas que devem evitá-la.

Para Drucker (1998), a formulação de estratégias de competição exigirá cada vez mais o conhecimento acurado do cenário de atuação, tecnologias, clientes e mercados, que, embora não atendidos, influenciaram na definição de ações referenciais que causaram grande impacto nos resultados das empresas.

Entende-se que a estratégia leva à execução bem sucedida dos objetivos estratégicos da organização. A estratégia está ligada ao ambiente interno e externo da empresa, sendo que cada entidade deve posicionar-se contra as forças

competitivas que determinam a concorrência do mercado, influenciando na lucratividade do negócio.

2.5.1 Tipos específicos de estratégias

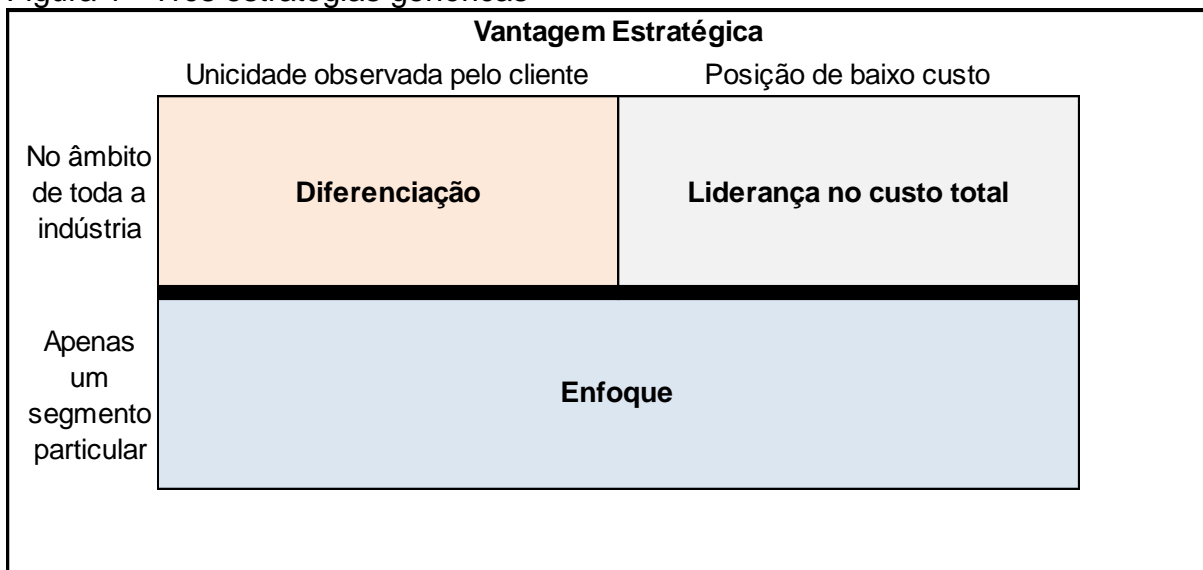
Para Oliveira (1993) o objetivo de elaboração de estratégias é definir o caminho a ser percorrido pela empresa para atingir a sua visão de futuro. A seguir define-se estratégia sob o enfoque de Porter e Mintzberger.

2.5.2 Estratégias genéricas de Porter

As estratégias genéricas desenvolvidas por Porter possuem como ideologia auxiliar as empresas no posicionamento estratégico perante o mercado de atuação. Esta teoria visa posicionar as organizações de forma a defender-se de forças competitivas ou influenciá-las a seu favor. Ou seja, permite à entidade construir uma posição de sucesso no mercado de atuação, prospectando uma visão de longo prazo, auferindo vantagem sobre a concorrência. (LOBATO, 2003)

Porter (2004) afirma que as empresas precisam definir uma estratégia e aplicá-la de maneira coerente. Somente assim as organizações conseguem um desempenho acima do setor em que atuam. Por isso, desenvolveu a teoria das “*três estratégias genéricas*”, na qual defende o posicionamento das organizações perante o mercado através da estratégia de diferenciação, liderança no custo total e enfoque. A figura 1 ilustra o pensamento do autor.

Figura 1 - Três estratégias genéricas



Fonte: Porter (2004)

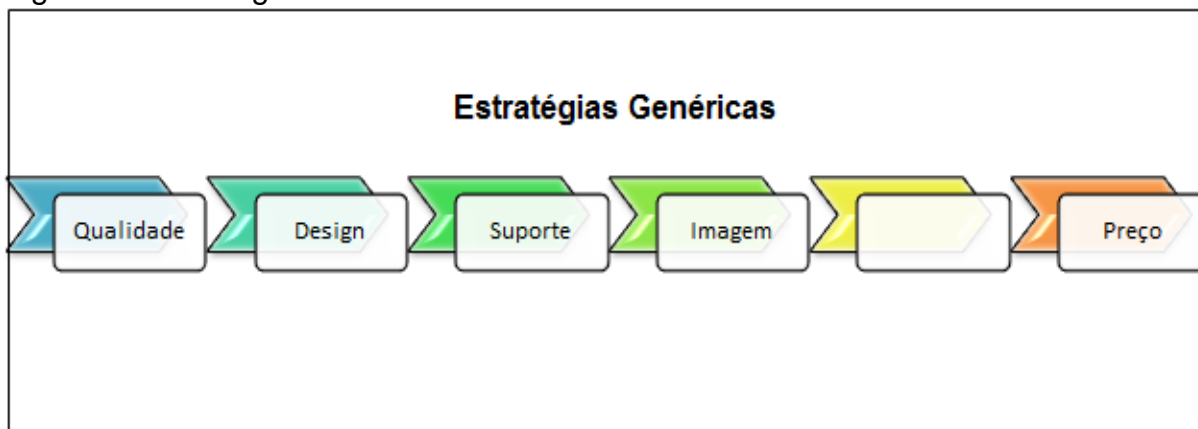
A estratégia de diferenciação visa à atuação por meio de um alvo estratégico. Desta forma, consolida-se sob a percepção do cliente através de sua imagem, marca, fornecedores ou marketing. É uma estratégia direcionada para um público alvo, através da qual são possíveis ganhos acima da média do setor e, ao mesmo tempo, permite o afastamento de seus concorrentes competitivos. A liderança em custo total busca, sistematicamente, através de um conjunto de políticas funcionais, a redução de custos para oferecer o produto ao mercado com preço inferior à concorrência. E, por fim, a estratégia de enfoque em que a empresa visa atingir determinados grupos de clientes, região geográfica ou setor, utilizando-se invariavelmente das estratégias de diferenciação e políticas de redução de custos.

2.5.3 Estratégias genéricas de Mintzberger

Ao abordar estratégias genéricas, Mintzberger (1988) se opõe aos modelos até então difundidos. A começar por Igor Ansoff, que na década de 60 defendia como estratégias genéricas: penetração de mercado, desenvolvimento de produto e de mercado e diversificação. Já Porter, na década de 80 defendeu como estratégia genérica a liderança, diferenciação. O autor entende que algumas tipologias estratégicas são falhas, sejam por agregações arbitrárias ou por pouca focalização em tipos essenciais de estratégias.

De acordo com Mintzberger e Quinn(2001, p.90), “enquanto Ansoff enfocava as extensões das estratégias de negócios, Porter dava destaque à identificação de estratégia de negócios em primeiro lugar”. Desta forma, Mintzberger propôs como alternativa o que intitulou de famílias estratégicas, a qual é representada na figura 2 a seguir:

Figura 2 - Estratégias Genéricas



Adaptado de Mintzberger e Quinn (2002, p.94)

Mintzberger propôs uma nova tipologia, mais detalhada do que as apresentadas por Porter. A diferenciação por qualidade significa que o produto deve ser melhor que o do concorrente quanto à durabilidade e confiabilidade. A diferenciação por design preza pela oferta de algo diferente aos existentes no mercado, um objeto com características únicas. A diferenciação por suporte não afeta as características do produto, mas alguma base de suporte que acompanhe o produto. A diferenciação por imagem é o marketing propriamente dito, é a visualização do cliente em torno do produto oferecido. A não-diferenciação representada por um retângulo em branco é a estratégia de não se diferenciar-se dado espaço suficiente em um determinado mercado, muito comum atualmente. E por fim, a estratégia por preço, que apresenta ao mercado produtos similares ao do concorrente com preços menores.

2.5.4 Considerações sobre estratégias empresariais

A formulação de estratégias consiste em relacionar a empresa com seu ambiente de atuação. Estudam-se os fatores externos e partir daí busca-se formular

estratégias para o posicionamento no mercado, auferindo assim, vantagem competitiva sobre os demais.

Porter (1999) assinala que a empresa deve formular sua estratégia competitiva a partir da análise dos participantes do mercado em que atua. Ou seja, análise dos concorrentes e variáveis que podem ser: fornecedores, clientes, novos produtos e potenciais entrantes. Desta forma, a empresa elabora barreiras para minimizar os riscos que essas variáveis podem impor ao negócio.

Assim, a organização deve atentar-se aos cenários de atuação, às políticas de mercado, à concorrência e à tecnologia, de maneira que, dominado esses fatores, pode se tornar mais competitiva perante os concorrentes. (ANSOFF, 1993)

Ante ao exposto, entende-se que a formulação de uma estratégia competitiva pode ser entendida como a relação de vantagens que a empresa pode auferir em seu mercado de atuação. Esta formulação é elaborada de acordo com as transformações do mercado, a composição dos cenários de atuação e principalmente pelo conhecimento das estratégias dos concorrentes. Afinal, para permanecer competitivamente em um mercado com constantes transformações e incertezas, é necessário se impor estrategicamente frente à concorrência para manutenção dos lucros e objetivos da companhia.

2.6 PLANEJAMENTO EMPRESARIAL

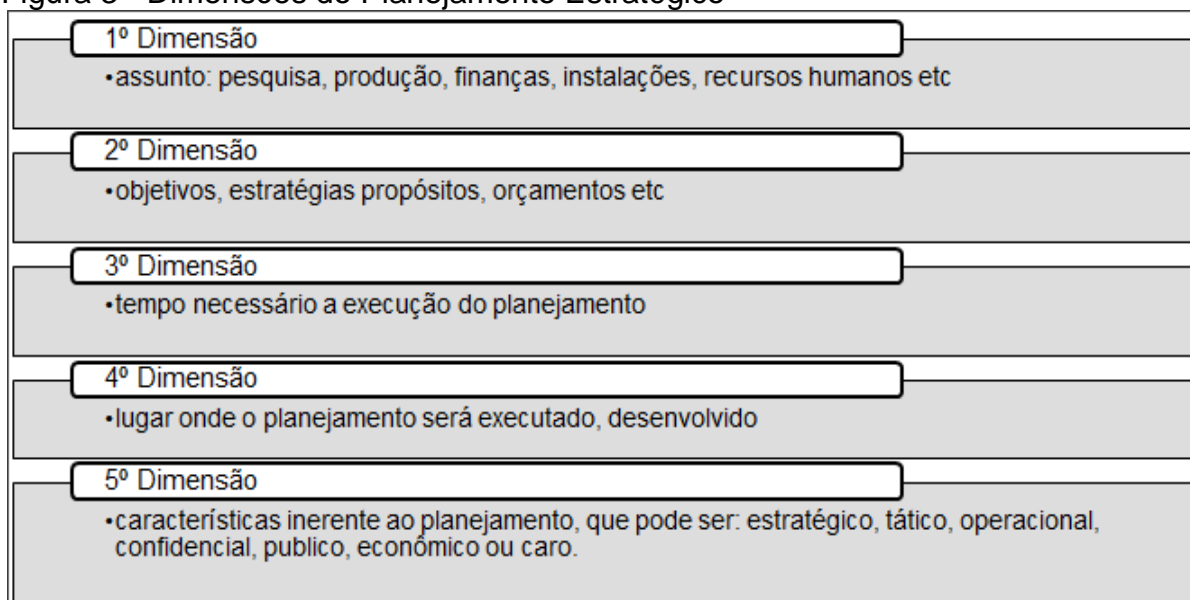
De acordo com Maximiano (2011, p.112) “o processo de planejamento é a ferramenta para administrar as relações com o futuro. É uma aplicação específica do processo de tomar decisões.” Estas decisões estão relacionadas a objetivos ou resultados a serem alcançados. A seguir, discorre-se sobre o processo de planejamento empresarial nos diferentes níveis da organização, bem como as variáveis e componentes fundamentais para sua implementação.

2.6.1 Definições de Planejamento

Quanto à definição de planejamento, existe a dificuldade de mensuração do real significado de planejar. Para compreender a grandeza de um planejamento,

Steiner (1969) apud Oliveira (2011) cita cinco dimensões que levam ao entendimento do planejamento que podem ser visualizadas na figura 3 a seguir:

Figura 3 - Dimensões do Planejamento Estratégico



Fonte: Adaptado de Oliveira(2011)

O planejamento, conforme Peleias (2002), consiste no desenvolvimento de ações, processos e mecanismos administrativos que objetivam vislumbrar cenários futuros através de decisões presentes, facilitando a tomada de decisão quando da ocorrência dos fatos.

Planejar está intrinsecamente ligado à realização dos objetivos da organização. Planejar não consiste em prever o futuro, mas sim, uma forma de prepará-lo.

O planejamento figura como a primeira função administrativa, por ser aquela que serve de base para as demais funções. O Planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente os objetivos que devem ser atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. CHIAVENATO (2000, p.195)

Assim, entende-se que a ação de planejar prepara e direciona a empresa para obtenção de seus objetivos estratégicos com maior clareza e objetividade. É preparar a ação antes de agir, medindo consequências e minimizando os riscos da ação.

2.6.2 Tipos de Planejamento

Planejar é uma técnica que exige o redimensionamento das atividades da organização em torno da formulação de objetivos e metas. De acordo com Padoveze (2003), entende-se como objetivo as afirmações específicas direcionadas às metas, fornecendo detalhes de como e quando ser feito. Logo, metas compreende o caminho a ser percorrido para atingir a visão de futuro da empresa. No entanto, a realização de objetivos e metas deve ser visualizada através de resultados previamente definidos.

A implementação do planejamento em uma organização torna-se possível na medida em que todos os níveis hierárquicos - diretoria, gerência, chefias administrativas e de produção e demais colaboradores - estejam cientes da sua importância para a efetividade do plano. Desta forma, este planejamento único deve contemplar as metas e objetivos nos níveis estratégicos, táticos e operacionais da organização.

Portanto, no intuito de auferir o melhor resultado possível, a entidade como um todo deve se sentir envolvida e saber que toda e qualquer decisão tomada pode, de alguma forma, refletir no planejamento e, conseqüentemente, no resultado da empresa. (OLIVEIRA, 2011)

Para um melhor entendimento, a seguir visualiza-se a figura 4:

Figura 4 - Níveis de decisão e tipos de planejamento

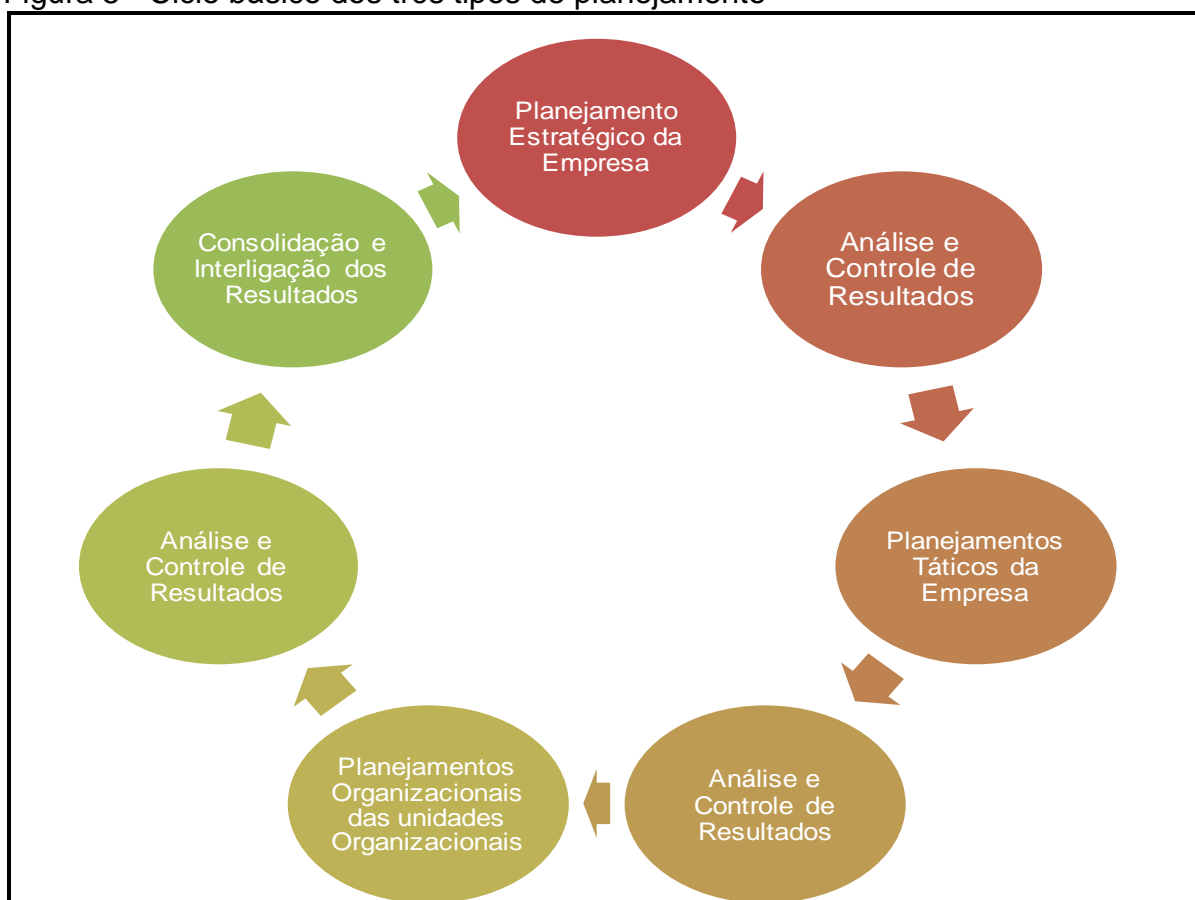


Fonte: Oliveira (2011, p.15)

A figura 4 representa os níveis hierárquicos da empresa, os quais se dividem em: estratégico, tático e operacional. Ao nível estratégico estão ligados os responsáveis pela formulação da estratégia. Ao nível tático, encontram-se os responsáveis pelo controle de execução da estratégia, e ao nível operacional os responsáveis pela execução da estratégia.

A figura 5 a seguir apresenta a ligação entre os três níveis de planejamento:

Figura 5 - Ciclo básico dos três tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (2011, p.17)

De acordo com Oliveira (2011), o ciclo do planejamento inicia-se com a sua construção em nível estratégico, no qual são definidas as diretrizes e objetivos que se deseja alcançar em longo prazo. Os planejamentos táticos e operacionais vêm suprir a necessidade do primeiro no que diz respeito à operacionalização da estratégia de forma integrada.

Nos próximos tópicos serão abordados planejamentos estratégico, tático e operacional, com enfoque na diferenciação e abrangência de cada um.

2.6.2.1 Planejamento Estratégico

O plano estratégico de uma organização está estritamente ligado a sua visão de futuro e à confecção de objetivos em longo prazo, e é elaborado a partir dos anseios dos sócios do empreendimento. Como bem coloca Almeida (2001, p.13) planejamento estratégico:

[...] é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Depois de ordenar as ideias, são ordenadas as ações, que é a implementação do plano estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida.

Vasconcellos Filho (1985) cita que o planejamento estratégico surgiu da necessidade das empresas de realizarem projeções futuras, não somente baseadas no crescimento histórico, mas sim, com uma ferramenta que se ajustasse às modificações constantes de cenários competitivos.

Compreendida a ideologia do planejamento estratégico, cabe à organização definir os passos para implementação desta ferramenta de gestão.

Oliveira (2011) afirma que a responsabilidade de implementação do planejamento estratégico geralmente parte dos níveis mais altos da administração da empresa. Isto porque está ligado à direção a ser seguida pela empresa, através da formulação de objetivos e estratégias que visam contemplar o ambiente interno e principalmente externo da empresa.

Assim sendo, o planejamento estratégico é, portanto, uma ferramenta administrativa que visa antecipar decisões futuras, no que diz respeito ao posicionamento da empresa em relação ao seu mercado de atuação. Desta forma, não tem por objetivo prever o futuro, mas preparar a organização para enfrentar as incertezas que podem vir a afetar os objetivos almejados e até mesmo eliminá-las.

2.6.2.2 Planejamento Tático

Oliveira (2011, p. 18), ao definir o planejamento tático, afirma que consiste em uma:

[...] metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico.

Bateman (1998) complementa que a função do planejamento tático é traduzir um objetivo estratégico da alta diretoria em objetivos específicos. Ou seja, a tática é necessária para desenvolver a implementação da estratégia nos vários departamentos da organização. Sendo assim, é responsável por coordenar a execução destes nos vários níveis da organização.

As principais diferenças entre o planejamento estratégico e tático podem ser visualizadas no Quadro 3, a seguir:

Quadro 3 - Diferenças entre planejamento estratégico e planejamento tático

Discriminação	Planejamento estratégico	Planejamento tático
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Fins e meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

Fonte: Oliveira (2011, p. 20)

Num propósito de traduzir em termos práticos o que foi posto em nível estratégico, no planejamento tático têm-se as metas e objetivos que se pretende atingir em médio prazo. Portanto, tem a função de intermediar e interligar os pressupostos do estratégico ao planejamento operacional.

2.6.2.3 Planejamento Operacional

O planejamento operacional, conforme Miranda e Libonati (2002, p. 54):

[...] é o detalhamento e quantificação das diretrizes definidas no planejamento estratégico. A preocupação maior, aqui, é com o detalhamento das ações das subunidades da organização. É onde se explicitam as ações e resultados desejados.

Baseado nos planos estratégico e tático, o planejamento operacional tem o intuito de pôr em prática os objetivos estipulados. Esse, de acordo com Bateman (1998), atua junto aos colaboradores, trabalhando planos específicos elaborados pelo planejamento tático.

Segundo Oliveira (2011, p. 20), “os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático”. Isto porque trabalha a operacionalização dos objetivos estratégicos, no qual é guiado pelas premissas de execução definidas no plano tático.

Na sequência apresentam-se as diferenças básicas entre o plano tático e o plano operacional por meio do Quadro 4.

Quadro 4 - Diferenças entre planejamento estratégico e planejamento tático

Discriminação	Planejamento tático	Planejamento operacional
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

Fonte: Oliveira (2011, p. 20)

Na comparação entre os planos tático e operacional, percebe-se que o segundo apresenta tempo de execução e amplitude menor. No entanto, há flexibilidade maior com riscos menores. Esta constatação se deve à execução do plano operacional ser desenvolvida geralmente em nível de departamento.

Em termos pormenorizados, Oliveira (2011) relata que os planos operacionais devem conter com clareza:

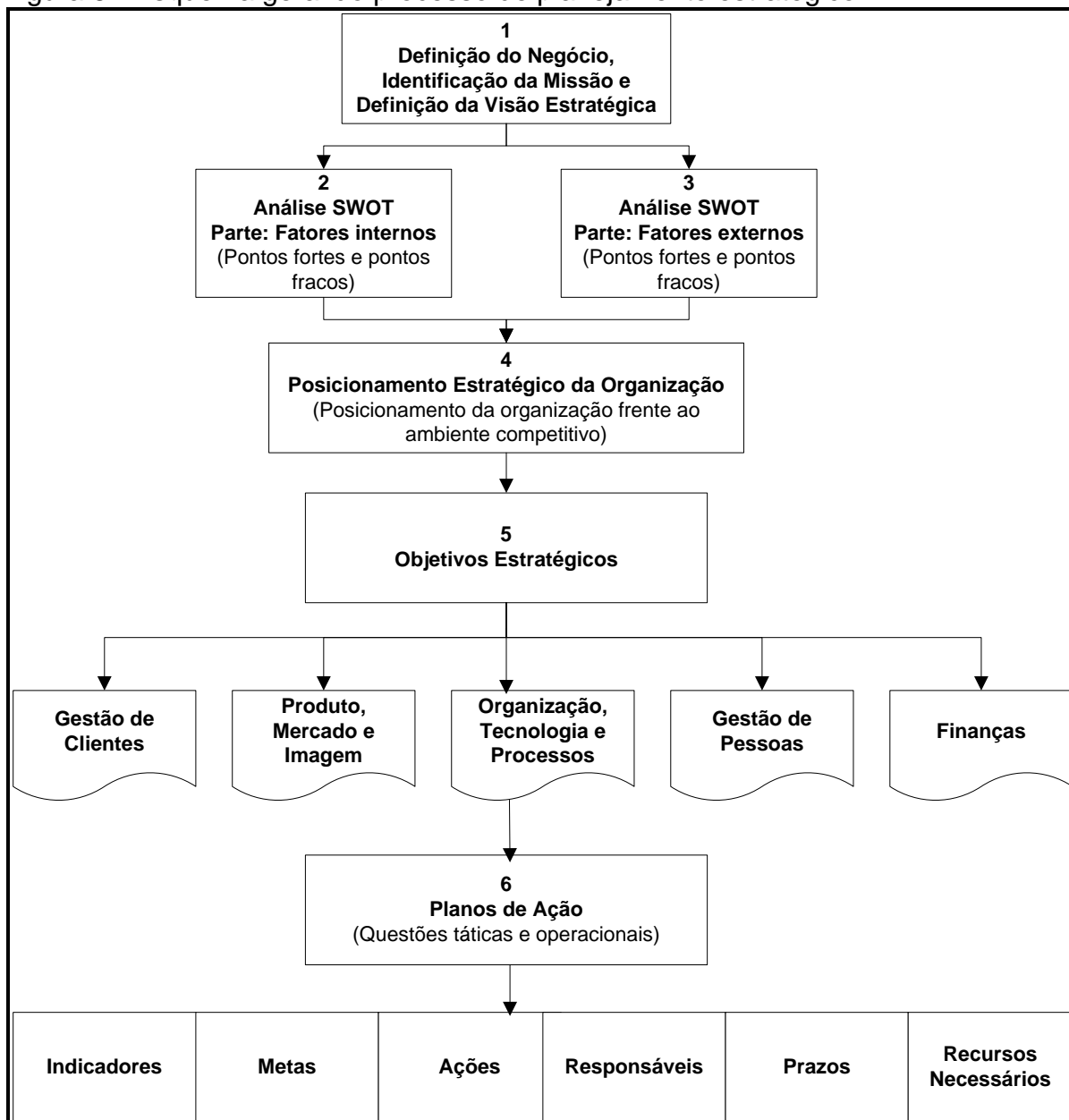
- ✓ Recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação;
- ✓ Procedimentos básicos a serem adotados;
- ✓ Resultados finais esperados;
- ✓ Prazos estabelecidos, e;
- ✓ Responsáveis por suas execução e implantação.

Assim sendo, o plano tático corresponde à execução do planejamento estratégico dentro de cada área da empresa. Está ligado à parte operacional da organização e segue as diretrizes estabelecidas através do planejamento tático.

3 ETAPAS DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Como qualquer processo, há a necessidade de uma metodologia de implantação. No planejamento estratégico não é diferente, e a metodologia utilizada para descrever as etapas de implantação pode ser visualizada na figura 6 a seguir:

Figura 6 - Esquema geral do processo de planejamento estratégico



Fonte: Andrade (2012, p. 20)

Na sequência, descreve-se o processo de elaboração do planejamento estratégico, que inicia com a etapa de diagnóstico estratégico.

3.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

O diagnóstico estratégico consiste em avaliar a empresa interna e externamente quanto aos seus produtos e serviços oferecidos, identificando os seus limites e posicionando-se dentro do ambiente competitivo.

Conforme Oliveira (2011), esta é a primeira fase do planejamento estratégico em que se visualiza a realidade da empresa e o horizonte de metas levando em consideração o ambiente de atuação. Nas seções a seguir abordam-se as variáveis que compõem o diagnóstico estratégico.

3.1.1 Definição do Negócio

A definição do negócio consiste em apresentar o âmbito de atuação da organização no que diz respeito à comercialização de seus produtos e serviços. Maximiano (2005) expõe que, quando definimos o negócio, apontamos qual será o nosso foco quanto aos produtos e serviços oferecidos, mercados e clientes que a empresa pretende atingir.

De acordo com Andrade (2012, p. 23), “a definição do negócio se refere às decisões relacionadas com o setor em que a empresa atua e/ ou pretende atuar, focalizando a busca de oportunidades em uma área específica dentro do mesmo.”

De acordo com Pereira (2010), o negócio da empresa não deve ser confundido com os produtos que ela oferece aos seus clientes, embora o negócio seja materializado através dos produtos e serviços que a empresa possui.

Corroborando com o já citado, Pagnoncelli e Vasconcellos (1992) destacam que o negócio deve ser definido através da observância aos benefícios que a organização proporciona e não aos produtos e serviços oferecidos. Os autores citam a definição do negócio em função dos produtos e serviços oferecidos como uma “visão míope”. Para um melhor entendimento vejamos o quadro 5 a seguir:

Quadro 5 - Visão míope

EMPRESA	NEGÓCIO	
	Visão míope (produtos e serviços)	Visão Estratégica (benefícios)
Avon	Cosméticos	Beleza
Xerox	Copiadoras	Automação de escritório
IBM	Computadores	Informação
Estrela	Brinquedos	Alegria
Localiza	Aluguel de carros	Soluções em transporte
Arisco	Tempero	Alimentos
Randon	Veículos e implementos	Soluções para o transporte
Atlas	Elevadores	Transporte
Exxon (Esso)	Combustível	Energia
Abril	Livros e revistas	Informação, cultura e entretenimento

Fonte: Pagnoncelli e Vasconcellos apud Andrade (2012, p. 25)

Neste entendimento, observa-se que a definição do negócio aponta a área de atuação que a empresa quer atingir. O negócio apresenta-se bem elaborado quando é descrito através da visão dos clientes sobre os benefícios dos produtos ofertados, e não quando apenas elaborado citando os produtos e serviços oferecidos.

3.1.2 Definição da Missão

A missão representa a razão de ser da organização com bases nos seus valores e crenças. Lobato et al (2003, p. 40) define a missão como sendo “[...] a razão de ser da organização, a função que ela desempenha no mercado para tornar-se útil e justificar seus lucros perante os acionistas e a sociedade em que atua.”

Certo e Peter (1993) complementam que o processo de definição da missão de uma organização está ligado ao seu ambiente de atuação, aos tipos de clientes atendidos e produtos ofertados. Constitui-se de um processo amplo de definição das diretrizes baseados nos valores da empresa.

Conforme Almeida (2001, p. 15), “a missão é a razão de ser da entidade, e serve para delimitar seu campo de atuação, como também para indicar as possibilidades de expansão de suas ações”.

Definir a missão da empresa pode ser um processo difícil e arriscado. Logo, vencendo esta etapa consegue-se estabelecer metas e desenvolver estratégias em busca de um alto desempenho. (DRUCKER, 1992)

Para Chiavenato (2004, p. 220):

A missão de uma organização significa a razão de sua existência. É a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir. A definição da missão organizacional deve responder a três perguntas básicas: Quem somos nós? O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos? No fundo, a missão envolve os objetivos essenciais do negócio e está geralmente focalizada fora da empresa, ou seja, no atendimento a demanda da sociedade, do mercado ou do cliente.

Neste entendimento, a declaração da missão deve representar o motivo da existência da organização e a sua capacidade de satisfazer o ambiente externo. Evidencia a real posição da empresa perante a sociedade e seu mercado de atuação. Quando a empresa tem definida a sua missão, torna-se possível a visualização clara e conclusiva dos objetivos a serem seguidos.

3.1.3 Definição da Visão

Quando definida a visão de uma organização, delimita-se o horizonte de atuação em um dado período de tempo. De acordo com Lobato et al (2003), o estabelecimento da visão é essencial para implementação da gestão estratégica competitiva, pois permite que as ações planejadas estejam em sintonia com o cenário visionário da organização.

“A visão estratégica deve ser definida de maneira simples, objetiva, compreensiva, tornando-se, assim, útil e funcional para todos os envolvidos com a organização.” (COSTA, 2003, p. 36)

De acordo com Andrade (2012, p. 32):

A visão estratégica se refere a definição de uma situação futura desejada em longo prazo que se caracterize como uma meta ambiciosa, e que possa servir como guia tanto para definição de objetivos como para realização da missão institucional.

A definição da visão funciona como uma bússola para a organização. Define a direção a ser seguida através das diretrizes propostas pelos gestores da organização sobre o futuro da empresa. É o elo de ligação, posicionando a empresa nos dias atuais versus onde deseja chegar. (PEREIRA, 2010)

Pereira (2010) cita algumas premissas básicas que a visão deve conter para torná-la real:

- ✓ Precisa inspirar os funcionários da organização. As metas precisam ser atingíveis;
- ✓ Precisa ter força, caminhar a sua realização;
- ✓ Tem que ser clara, objetiva;
- ✓ Ser coerente com os valores da organização;
- ✓ Ser facilmente entendida, logo, poderosa;
- ✓ Mostrar a amplitude de onde se quer chegar;
- ✓ Fácil de ler e entender;
- ✓ Compacta, embora chame a atenção;
- ✓ Demonstrar o que se quer no futuro;
- ✓ Envolver as pessoas;
- ✓ Consistir em um desafio.

Assim sendo, conclui-se que a visão define aonde a empresa quer chegar, sendo o ponto de partida para o desenvolvimento de ações estratégicas. Desta forma, constitui-se como peça essencial na elaboração do planejamento estratégico, uma vez que direciona os objetivos estratégicos para o alcance da ideologia descrita na visão.

3.1.4 Definição dos Valores

Os valores representam quais as ideologias, crenças e princípios que a organização seguirá e, conseqüentemente, o que será oferecido às empresas e pessoas com o qual se relacionará, tanto externa quanto internamente. Tem a função de passar ao cliente a credibilidade necessária para se relacionar com entidade.

Pereira (2010, p. 74) destaca valores como sendo:

[...] aqueles elementos em que acreditamos que os membros da organização como um todo veem nesses elementos os seus norteadores de comportamento, são os balizadores da ação empresarial, eles dizem para todos na empresa o que é certo e o que é errado. São elementos nos quais os membros acreditam piamente.

De acordo com Padoveze (2007), a definição dos valores consiste em um conjunto de crenças e princípios que a empresa acredita ser essencial para a

concretização de sua visão estratégica e que será percebida pelas empresas com as quais ela se relaciona, além de orientar suas atividades.

No entendimento de Chiavenato (2004, p. 221), os valores e crenças representam “[...] os princípios básicos da organização que balizam a sua conduta ética, responsabilidade social e suas respostas às necessidades do ambiente”.

Desta forma, a empresa busca com a definição de seus valores interpor à sociedade e colaboradores crenças e princípios que acredita ser essencial para atingir seus objetivos.

3.1.5 Cenários

A definição de cenários visa compreender as possíveis mudanças no ambiente de negócios no qual a empresa está inserida e assim, portanto, entender o rumo que está se tomando. Lobato et al (2003) afirma que na elaboração do planejamento estratégico deve-se observar o posicionamento da empresa perante os cenários econômicos, sociais, políticos, tecnológicos. Tal ação se faz necessária para identificar oportunidades e ameaças e assim preparar a empresa para enfrentá-las.

Conforme Padoveze (2007, p. 102), a constituição de cenários deve “[...] nortear as ações atuais para o futuro próximo, a partir da leitura do ambiente para o aspecto temporal de curto prazo”.

A construção de cenários representa medidas e critérios para preparação do futuro da empresa dentro do ambiente empresarial no qual está inserida. À medida que o futuro torna-se mais turbulento, tem-se a necessidade de conhecimentos acurados dos cenários de atuação. (TERENCE, 2002)

A análise de cenários propicia à gestão das empresas o conhecimento das variáveis comportamentais, o qual reflete o seu ambiente de atuação. Significa compreender melhor os fatores que influenciam nas atividades da empresa, bem como a ocorrência de futuro múltiplo e incerto.

3.2 FATORES CHAVES DE SUCESSO

Os fatores chaves de sucesso (FCS) devem ser elaborados pela empresa a partir do conhecimento do mercado no qual está inserida. São variáveis individuais a cada empresa, que precisam ser identificadas para que a organização obtenha sucesso.

Os FCS representam elementos que a empresa deve obrigatoriamente ter para manter-se competitiva em um mercado de atuação. É um fator da organização que, no entanto, quem define é o mercado. (PEREIRA, 2010)

Terence (2002) ressalta que a identificação de FCS leva os gestores ao conhecimento dos recursos e habilidades necessárias ao sucesso da empresa, pois estão relacionados diretamente com as análises ambientais do setor de atuação. Desta forma, cada organização irá encontrar os seus de acordo com o seu segmento, que pode estar relacionado a produtos, serviços, distribuição, logística, marketing, etc.

Desta forma, a definição de FCS permite à empresa identificar o que o mercado está cobrando no seu ambiente de atuação, ou seja, o que é extremamente necessário para atuar no segmento. A partir daí, a empresa analisa seu ambiente externo e interno a fim de verificar se está cumprindo estas exigências.

3.3 MATRIZ SWOT

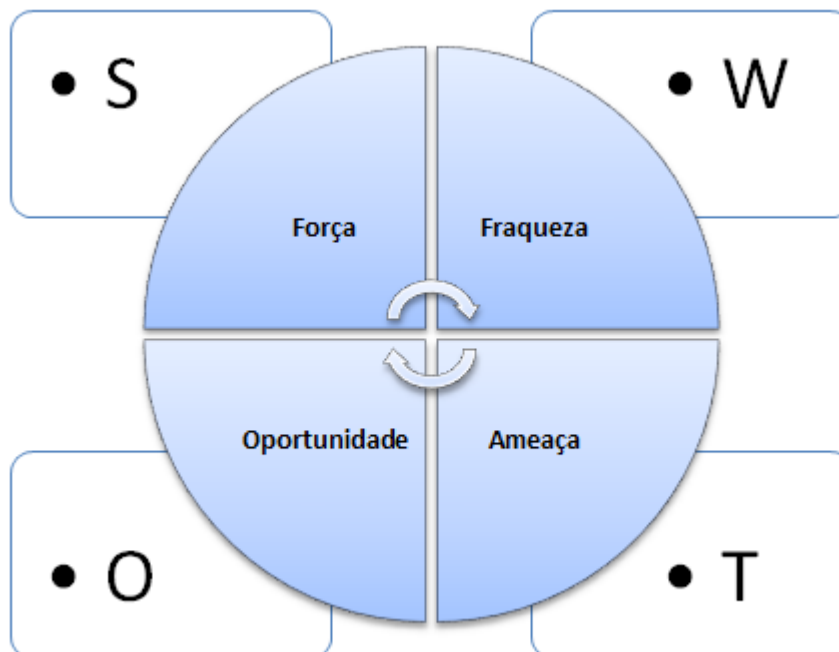
Partindo do pressuposto de que a empresa deve conhecer o ambiente em que atua, estuda-se neste tópico a análise ambiental através da matriz SWOT. O objetivo desta análise é verificar o ambiente interno e externo da empresa.

Segundo Oliveira et al. (2009, p. 42), essa avaliação acontece “mediante a determinação dos fatores-chaves de sucesso para a empresa, os quais orientam a identificação e a análise das variáveis ambientais críticas internas e externas”.

Como SWOT, entende-se a sigla originada do inglês “strengths, weaknesses, opportunities and threats” (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). A análise estratégica a partir da matriz SWOT é uma das mais utilizadas na área de gestão estratégica competitiva, pois relaciona as oportunidades e ameaças existentes no ambiente externo com as forças e fraquezas dentro da organização. (LOBATO et al, 2003)

A seguir é possível visualizar a ideologia da matriz SWOT através da figura 7:

Figura 7- Análise SWOT



Fonte: Adaptado de Lobato (2003)

Na figura acima, cada quadrante significa um indicador da situação organizacional. A fração na horizontal destaca o ambiente interno onde se deve analisar a organização quanto às suas forças e fraquezas, conhecidas também como pontos fortes e pontos fracos.

Nesse sentido:

Pontos fortes são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente. Pontos fracos são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa em relação ao seu ambiente. (OLIVEIRA, 2011, p. 68)

Externamente, deve-se atentar para as oportunidades e ameaças às quais a empresa está permanentemente exposta. Através desta análise é possível identificar potenciais problemas na organização, além de indicar novas tendências de mercado que podem influenciar nos objetivos corporativos. (PADOVEZE, 2003)

Oliveira (2011, p.68) assim conceitua a análise ambiental externa dentro do plano estratégico:

Oportunidades são as variáveis externa e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma

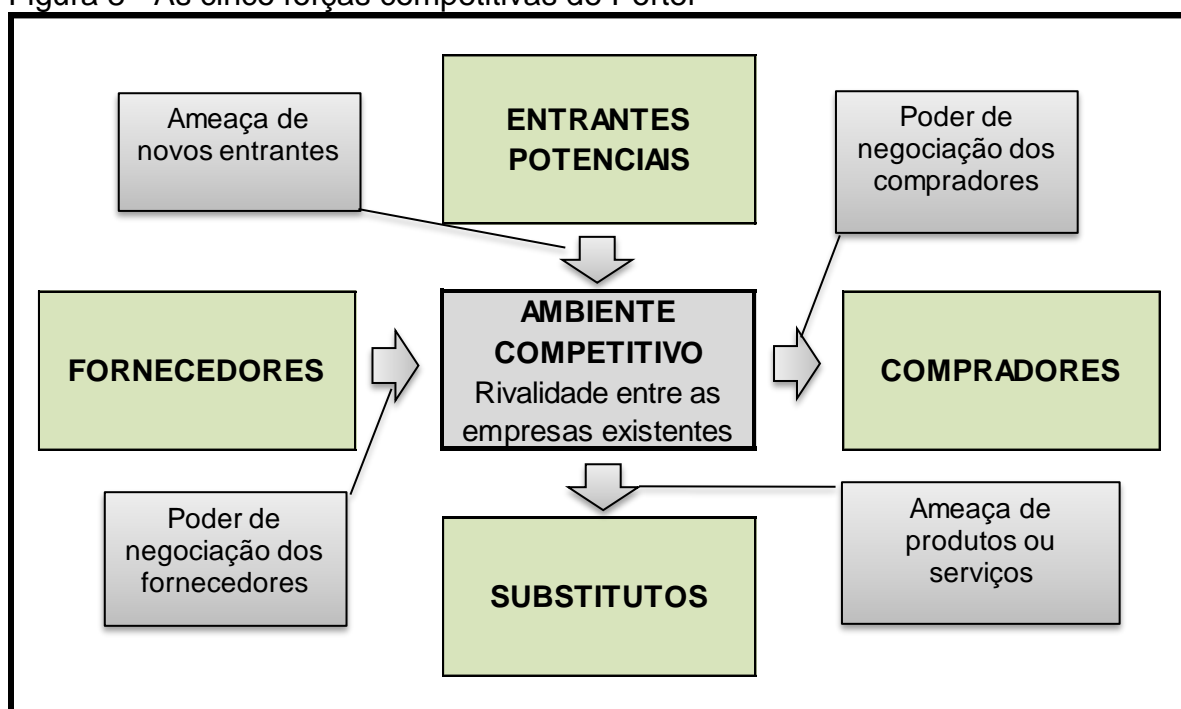
tenha condições e/ou interesse de usufruí-las. Ameaças são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

Desta forma, a matriz SWOT é ferramenta fundamental na elaboração do planejamento estratégico, pois permite ao gestor visualizar de forma clara e objetiva as forças e fraquezas, oportunidades e ameaças que impactam diretamente sobre a visão de futuro da organização.

3.4 ANÁLISE DE COMPETITIVIDADE: O MODELO DE PORTER

O modelo de Porter é uma ferramenta fundamental para análise de indústrias, com enfoque ao desenvolvimento de estratégias competitivas genéricas. Foi desenvolvido para analisar o ambiente externo partindo do princípio de que as indústrias estão cercadas de forças competitivas que ditarão os seus lucros. A figura 8 a seguir explana a teoria de Porter e as cinco forças adotadas por ele:

Figura 8 - As cinco forças competitivas de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (1986)

Ghemawat (2000) entende que estas forças competitivas possibilitam uma melhor avaliação do setor de atuação, bem como definições de estratégias e dimensões ambientais que influem diretamente nas perspectivas de rentabilidade.

O resultado da ação conjunta do modelo de Porter ocorre de maneira diferente de acordo com o setor de atuação ou características da organização. (ANDRADE, 2012)

Em resumo, toda organização depende do seu ambiente de atuação. Cabe aos gestores responsáveis pelo processo decisório buscar de alguma maneira se preparar para decisões futuras que impactem diretamente no desempenho do negócio. E estas ações serão sempre em função das forças competitivas que atuam e ditam o mercado de atuação da empresa. (PEREIRA, 2010)

3.5 FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA E OBJETIVOS

Para obtenção de um desempenho satisfatório, toda organização depende de um posicionamento estratégico perante o ambiente de atuação. De acordo com Andrade (2012), esta etapa consiste em posicionar a empresa em relação às demais organizações. É o momento em que a empresa adota a estratégia a ser perseguida no horizonte do planejamento. Deve-se posicionar a organização em determinado domínio correlacionando ao produto e mercado.

Porter (1999) ressalta que caso a empresa não se posicione no mercado de atuação, corre o risco de atuar em vários mercados e assim praticar estratégias erradas, tornando-se pouco competitiva perante a concorrência.

A formulação da estratégia é definida levando em consideração o horizonte do plano estratégico. Pereira (2010, p.128) assinala que na formulação estratégica aparecem “[...] os grandes temas ou projetos a serem elaborados e implementados para o horizonte estratégico definido na visão.” Assim sendo, é um processo integrado que, diante das variáveis definidas no plano estratégico, direciona a organização para atingimento da sua visão de futuro.

Após a formulação da estratégia, faz-se necessário especificá-las de maneira mais concreta. Para isso são esclarecidos os objetivos estratégicos que, na visão de Andrade (2012), são os resultados que a organização pretende atingir através da estratégia pretendida.

Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 71) o objetivo organizacional:

[...] é uma situação desejada que a organização deseja e pretende alcançar. É uma imagem que a organização pretende para o seu futuro. Quando um objetivo é atingido, ele deixa de ser a imagem orientadora da organização e é assimilado à organização como algo real e atual. Torna-se realidade e deixa de ser o objetivo desejado. Nesse sentido, um objetivo nunca existe como algo tangível: ele é um estado que se procura e não um estado que se possui.

Oliveira (2011) destaca que a definição dos objetivos estratégicos deve resultar em resultados quantificáveis. Ou seja, deve ser possível mensurar no decorrer do planejamento se os objetivos estão sendo concretizados, bem como em que situação e velocidade estes se encontram. Quanto à quantificação dos objetivos, o autor aponta o *balanced scorecard* como uma alternativa de monitoramento. A seguir passa-se a comentar o BSC.

3.6 PLANOS DE AÇÃO – BALANCED SCORECARD (BSC)

A elaboração de planos de ação objetiva unir a visão estratégica com as fases de execução e controle do planejamento estratégico. Como ferramenta para controlar a estratégia cita-se o *balanced scorecard (BSC)* que, de acordo com Padoveze e Taranto (2009), é um sistema de monitoramento da execução da visão estratégica baseado em indicadores financeiros.

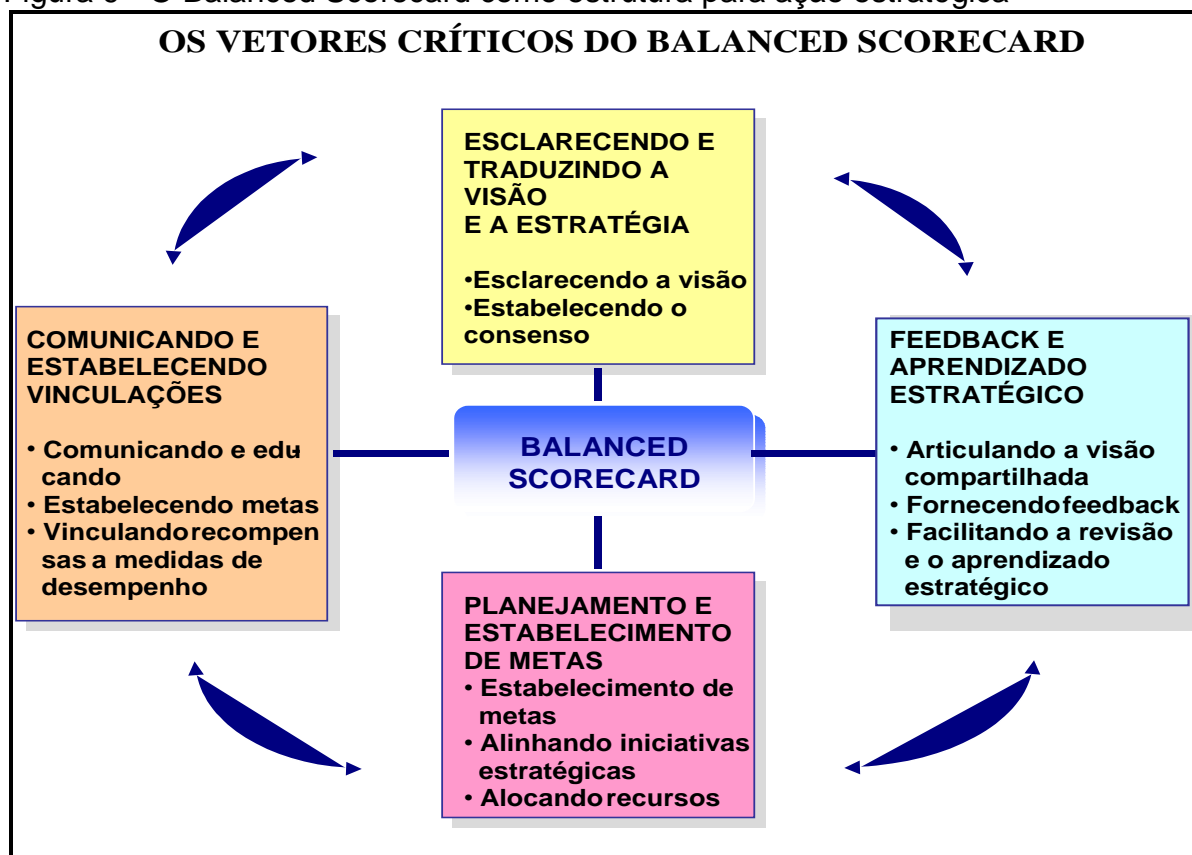
Chiavenato (2003, p.389) assim ensina sobre o BSC:

[...] corresponde a um sistema de avaliação do desempenho organizacional que leva em consideração que os indicadores financeiros, por si mesmos, não refletem perfeitamente a efetividade da organização [...], seus indicadores estão direcionados para o futuro e para a estratégia organizacional em um sistema de contínua monitoração.

O BSC é uma abordagem da nova administração estratégica, desenvolvida por Robert Kaplan e David Norton em meados de 1990 com o objetivo de medir e equilibrar as perspectivas financeiras das empresas. Consiste em uma ferramenta de gestão que permite à organização clarear sua visão e sua estratégia, e traduzi-las em ações. Conforme Kaplan e Norton (2004, p. 2) “o BSC permite que as empresas acompanhem o desempenho financeiro, monitorando, ao mesmo tempo, o progresso na construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro.”

A figura 9 a seguir permite visualizar os objetivos do BSC dentro de uma organização e sua interligação com as ações que estão presentes na execução do planejamento estratégico.

Figura 9 - O Balanced Scorecard como estrutura para ação estratégica



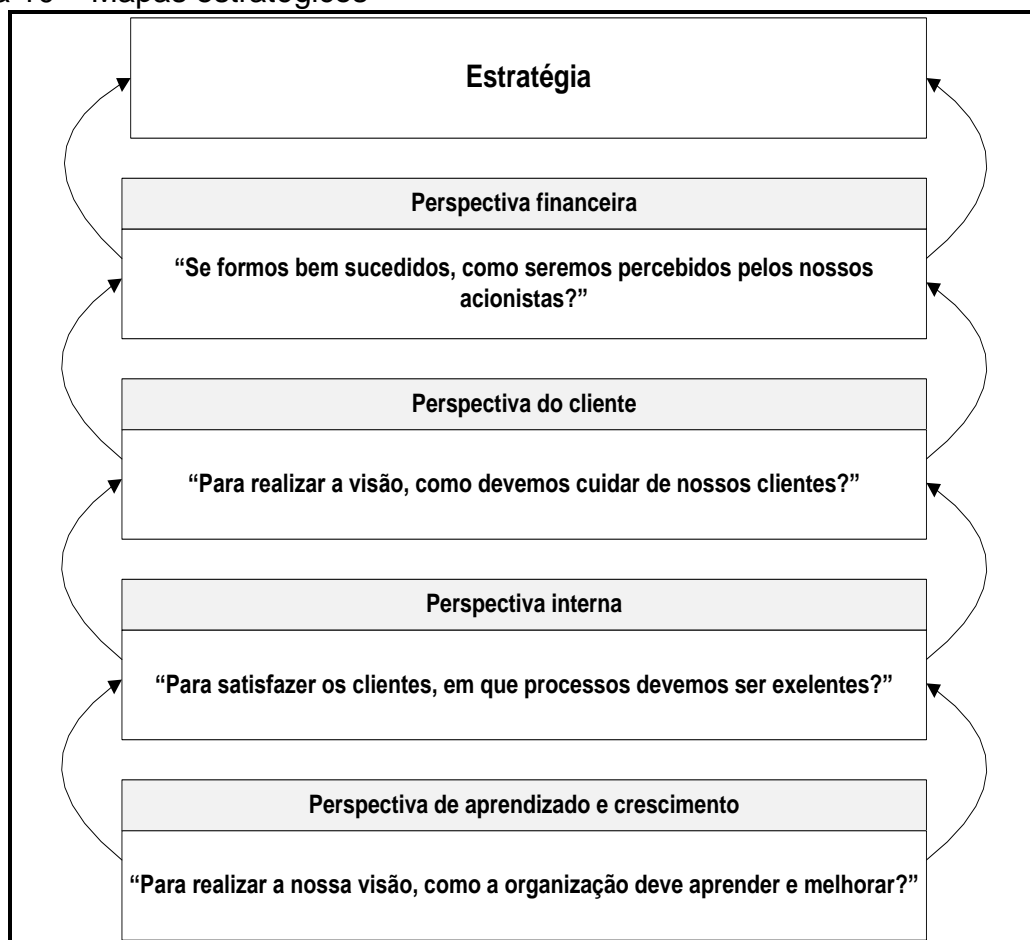
Fonte: Kaplan e Norton (2004, p. 12).

Através da figura 9 é possível perceber que a aplicação de um modelo de BSC inicia-se através da visão e estratégia definida pela empresa. Esta direção é definida no processo de planejamento estratégico e trabalha interligada com os objetivos e metas a serem definidos para o BSC.

Embora o BSC enfatize a busca por desempenho financeiro, ele inclui também os vetores de desempenho desses objetivos, pelo qual é realizada a medição sobre quatro perspectivas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento. Padoveze e Taranto (2009) destacam que o BSC, embora atue no cenário financeiro das organizações, apresenta-se como uma excelente ferramenta de controle operacional. A afirmação é fundamentada no fato de que a variedade de indicadores que espelham essa ferramenta advém da área operacional das organizações.

Na figura 10 a seguir visualiza-se o processo de ligação do BSC dentre as quatro perspectivas.

Figura 10 – Mapas estratégicos



Fonte: Kaplan e Norton (2004, p. 8)

Nota-se através da figura 10 que o BSC trabalha as quatro dimensões interligadas entre si. Desencadeia um processo de alinhamento das perspectivas com foco na execução bem sucedida da estratégia. Atua no desenvolvimento de pessoas e processos para que resultem clientes satisfeitos e, consecutivamente, prosperidade financeira. As etapas a seguir descrevem a ideologia dentro das quatro dimensões do BSC.

3.6.1 Perspectiva financeira

Temas financeiros como aumento de vendas, melhoria dos custos e da produtividade, utilização dos ativos e minimização de riscos atuam na formação das quatro perspectivas. A perspectiva financeira, segundo Lobato et al (2003), visa quantificar as medidas financeiras para assegurar a execução da estratégia com ênfase no resultado financeiro do negócio. Está direcionada à percepção de lucro como medida da eficácia empresarial. Dentro do mapa estratégico, é a área onde trabalha a mensuração dos objetivos de resultado econômico através de indicadores financeiros. (PADOVEZE e TARANTO, 2009)

Bruni e Famá (2011) complementa que “geralmente, os objetivos financeiros estão relacionados com rentabilidade, crescimento e valor para os acionistas.” A mensuração destes objetivos financeiros pode se dar através de indicadores de estrutura de capital, alavancagem financeira, giro dos ativos, etc.

No entanto, entende-se que a perspectiva financeira dentro do BSC visa monitorar o desempenho estratégico na melhoria dos resultados, sendo que a mensuração destes resultados é realizada através de indicadores de execução.

3.6.2 Perspectiva do cliente

Esta perspectiva visa aumentar o relacionamento com o cliente através da constante busca pela excelência operacional. O foco desta perspectiva é a satisfação, fidelização e a atratividade de clientes. As empresas buscam nesta perspectiva identificar clientes, mercados e seguimentos que proporcionem aumento de receitas e lucratividade.

De acordo com Lobato et al (2003, p.113):

A satisfação do cliente está relacionada com medidas de agregação de valor, propostas de valor. Cada vez mais, as organizações devem ter como princípio básico o oferecimento de valor ao cliente, cabendo-lhes pois identificar as medidas que proporcionam esse valor.

Kaplan e Norton (2004) citam que as propostas de valor variam de acordo com o setor de atividade e segmento de mercado. Existe um conjunto de atributos que permitem sua ordenação em todos os setores. Estes são divididos em três categorias:

a) atributos de produtos e serviços;

- b) relacionamento com os clientes;
- c) imagem e reputação.

Em resumo, a perspectiva de clientes dentro do BSC busca verificar se a organização está conseguindo aumentar o valor percebido pelo mercado perante seus produtos e serviços, mediante metas e indicadores de desempenho como: prazos, qualidades, desempenho, serviços e custos. (BRUNI e FAMÁ, 2011)

3.6.3 Perspectiva de processos internos

Kaplan e Norton (2004) sugerem que a empresa deve desenvolver indicadores que mensurem o valor das vendas ou serviços, bem como tempo de desenvolvimento e capacidades de inovação de controles de gestão. Desta forma, a empresa avaliará seus processos internos que tenham maior impacto com as perspectivas de clientes e financeiras.

A perspectiva de processos internos objetiva avaliar o desempenho dos processos, decisões e ações da empresa, mensurando em quais deles a empresa precisa ter excelência para atingir a satisfação do cliente. (BRUNI e FAMÁ, 2011)

Chiavenato (2004, p. 245) cita que nesta perspectiva os indicadores avaliados dizem respeito à “qualidade dos produtos e processos, inovação, criatividade, capacidade de produção, logística e otimização dos fluxos, assim como a qualidade das informações, da comunicação interna e das interfaces internas”.

Assim sendo, os processos internos visam se preocupar com os ciclos internos da organização em todas as áreas, que impactam na elaboração do produto final e, conseqüentemente, na satisfação do cliente, auferindo, desta forma, maior retorno financeiro.

3.6.4 Perspectiva de aprendizagem, inovação e crescimento

Um dos fatores fundamentais para o sucesso de uma organização está intrinsecamente ligado ao seu quadro funcional. A motivação de seus colaboradores interfere positivamente no futuro da organização através de novas ideias e melhorias de processo.

Kaplan e Norton (2004) enfatizam através do BSC que o investimento não deve ser realizado tão somente em ativos fixos, pesquisa e desenvolvimento, mas

também em infraestrutura: pessoas, sistemas e procedimentos. Desta forma, citam três categorias que compõem a perspectiva de aprendizagem, inovação e crescimento:

- a) capacidade dos funcionários;
- b) capacidade dos sistemas de informação;
- c) motivação e alinhamento aos objetivos.

A perspectiva de aprendizagem, inovação e crescimento complementa as perspectivas financeiras, de clientes e processos internos. Estas últimas fazem a empresa se destacar pela excelência operacional. Mas são os objetivos de aprendizado e crescimento que dão suporte a todas as outras perspectivas do BSC, pois enfatizam a importância de investir em equipamentos, pesquisas e desenvolvimentos, pessoas e sistemas. (LOBATO ET AL, 2003)

Chiavenato e Sapiro (2003) citam alguns indicadores que compõem esta perspectiva: índices de renovação dos produtos, desenvolvimento de processos internos, inovação, competências e clima organizacional.

Assim, entende-se que a perspectiva de aprendizagem, inovação e crescimento permite à empresa analisar sua capacidade de inovar, melhorar e aprender através de investimento em capital humano, que são a base de conhecimento para melhoria contínua da atividade operacional.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente capítulo tem como objetivo apresentar e conceituar a metodologia a ser utilizada na elaboração do trabalho monográfico.

4.1 TIPOS DE PESQUISA

Para realização de um trabalho científico é necessário o levantamento de dados das mais variadas fontes, bem como utilização de métodos que proporcionem a conclusão e a análise do estudo redigido. Nesta fase da pesquisa, identificam-se as variáveis metodológicas que farão parte do estudo.

4.1.1 Pesquisa bibliográfica

A pesquisa bibliográfica fundamenta-se na consulta de todo material de cunho científico publicado sobre o assunto em estudo. Estas publicações podem ser avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico, etc. Desta forma, propicia ao pesquisador a interação sobre o assunto a ser discutido.

Para Manzo (1971 apud LAKATOS & MARCONI, 1991, p. 183) a bibliografia “oferece meios para definir, resolver, não somente problemas já conhecidos, como também explorar novas áreas onde os problemas não se cristalizaram suficientemente”.

Neste sentido, a pesquisa bibliográfica consiste em estudar textos impressos, utilizando-se de obras literárias e documentos que visam reunir um conjunto de informações necessárias, tornando a pesquisa rica em conteúdo, fundamentando o assunto em estudo. (MARTINS, 2008)

4.1.2 Pesquisa descritiva ou de campo

Sampiere (2006) descreve que o estudo descritivo caracteriza-se pela escolha de uma série de pontos que serão observados e analisados, obtendo-se informações sobre cada um e elucidando o assunto pesquisado.

De acordo com Dmitruk (2004, p.73), “a pesquisa descritiva estuda fatos e fenômenos físicos e humanos sem que o pesquisador interfira, utilizando técnicas de observação, registro, análise e correlação de fatos sem manipulá-los. É uma modalidade utilizada principalmente pelas ciências humanas e aplicadas”.

Neste sentido, o presente estudo utilizar-se-á deste método de pesquisa quando da análise das variáveis ambientais da organização alvo do estudo de caso.

4.1.3 Estudo de caso

Após o estudo bibliográfico sobre planejamento estratégico e seus fundamentos, haverá a elaboração de um estudo de caso com base na metodologia estudada.

O estudo de caso permite uma análise profunda de um ou mais objetos, a fim de se compreender fenômenos sociais significativos, permitindo o seu amplo e detalhado conhecimento. (YIN, 2005).

Alves (2007, p.56) entende que:

Trata-se de um estudo em profundidade, exaustivo, radical, de uns poucos objetos, visando obter o máximo de informações que permitam um amplo conhecimento, o que seria impossível em outras pesquisas. É muito encontrada em pesquisa do tipo exploratória. Seu planejamento é flexível, o que permite ao pesquisador obter novas descobertas. Uma das desvantagens do estudo de caso é a de não permitir a generalização dos dados obtidos.

Desta forma, o estudo de caso tem por objetivo única e exclusivamente, aplicar os conceitos estudados em um modelo prático que pode ser único para cada organização em estudo.

4.1.4 Abordagem da Pesquisa

O presente estudo se utilizará de abordagem qualitativa como metodologia de apresentação dos dados elaborados a partir do estudo de caso.

O estudo qualitativo não tem a pretensão de numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas. Quando o objetivo é este, se deve utilizar a abordagem quantitativa. (OLIVEIRA, 1999)

Sampieri (2006, p.5) salienta que:

O enfoque qualitativo, em geral é utilizado, sobretudo para descobrir e refinar as questões de pesquisa. Com frequência esse enfoque está

baseado em métodos de coleta de dados sem medição numérica, como as descrições e observações. Regularmente, questões e hipóteses surgem como parte do processo de pesquisa, que é flexível e se move entre os eventos e sua interpretação, entre as respostas e o desenvolvimento da teoria. Seu propósito consiste em “reconstruir” a realidade, tal como é observada pelos atores de um sistema social predefinido.

Desta forma, o caráter qualitativo deste estudo advém do fato de não requerer a utilização de métodos e técnicas estatísticas para coleta e apresentação do estudo de caso.

4.1.5 População e Amostra

População ou amostra pode ser conceituada como o conjunto de pessoas ou objetos que apresentam características em comum, sendo que a população pode ser finita ou infinita. Lakatos e Marconi (1991, p. 223) definem população como “o conjunto de seres animados ou inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum”.

Conforme Appolinário (2006), a amostra é um tipo de pesquisa realizada submetendo-se a análise dos dados não em sua totalidade, mas sim, em uma parcela representativa onde se deduz que o resultado desta pesquisa pode ser entendido como válido para toda população.

Neste sentido, entende-se que o presente estudo não se utilizará de amostragem para atingir o seu objetivo final.

4.1.6 Instrumento de Coleta de Dados

O processo de coleta de dados será realizado por meio de estudo da situação financeira da empresa, bem como a análise econômica de mercado no qual ela está inserida, utilizando-se de pesquisa observacional.

Sampieri (2006) expõe que a pesquisa observacional acontece sem influenciar os eventos pesquisados. Este modelo de pesquisa não se limita apenas a ver e ouvir, mas representa um exame aprofundado de determinados fatos e fenômenos.

Gil (1994, p. 104) faz a seguinte colocação:

A observação é sempre utilizada na coleta de dados; ou conjugada a outras técnicas ou utilizada de forma exclusiva. Por ser utilizada, exclusivamente, para a obtenção de dados em muitas pesquisas, e por estar presente

também em outros momentos da pesquisa a observação chega mesmo a ser considerada como método de investigação.

Desta forma, este trabalho utiliza-se de pesquisa observacional para coleta de dados e, assim, propor um roteiro de elaboração do planejamento estratégico.

5 ESTUDO DE CASO

Este capítulo será destinado à caracterização da empresa onde ocorreu o estudo de caso e ao desenvolvimento da proposta de planejamento estratégico abordada neste trabalho. Optou-se por não revelar a identidade da empresa estudada por vontade dos sócios. Desta forma, nos reportaremos à empresa com a denominação “Empresa ALFA”.

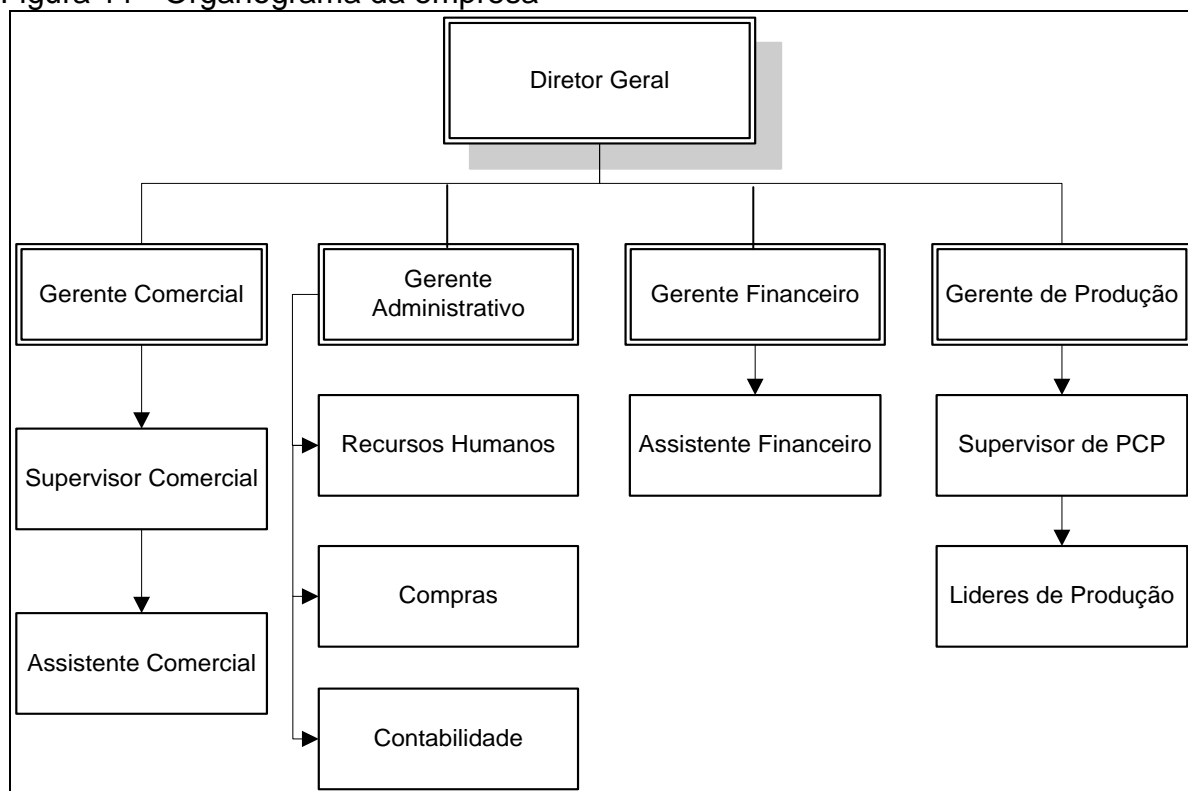
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa ALFA é uma pequena empresa localizada na cidade de Morro da Fumaça/SC, tendo por finalidade a produção de baterias para motocicletas. É uma sociedade mercantil por quotas de responsabilidade, com mais de uma década de atuação no mercado de motopeças.

A sociedade nasceu da fusão entre a companhia ALFA e GAMA, que até então mantinham no mercado mais de 1500 peças para motocicletas. A empresa é reconhecida no ramo de atuação pela tecnologia empregada no processo produtivo, resultando em um alto padrão de qualidade, e pela preservação ambiental, primordial neste segmento produtivo em função do uso elevado de componentes químicos, como o chumbo.

Atualmente a empresa conta com 96 funcionários, distribuídos entre a área administrativa e operacional. Quanto aos sócios, são seis, sendo que três deles atuam internamente nas áreas de gerência. A empresa possui sua estrutura organizacional definida na forma da figura 11, a seguir:

Figura 11 - Organograma da empresa



Fonte: Elaborado pelo autor

Vale ressaltar que por se tratar de uma pequena empresa, esta possui a sua estrutura administrativa reduzida. A seguir comenta-se sobre os produtos que a empresa oferece ao mercado.

5.1.1 Produtos

A empresa ALFA fabrica atualmente cerca de nove tipos de baterias para motocicletas. Estes produtos são industrializados e comercializados para satisfazerem a necessidade de diversas montadoras. Os produtos desenvolvidos são utilizados em motocicletas nacionais e importadas. Cada produto encaminhado para a prateleira passa por um rigoroso teste de qualidade que afere as condições de uso e durabilidade.

5.1.2 Mercado de Atuação

Quanto aos clientes, em sua grande maioria são revendedoras de autopeças situadas nas regiões Sul, Sudeste e Norte do país, sendo que a empresa possui atualmente uma carteira de 200 clientes ativos.

A seguir, demonstram-se as etapas a serem seguidas na proposta de planejamento estratégico para a empresa em questão.

5.2 ETAPAS DO ESTUDO

Para elaborar a proposta de planejamento estratégico foi necessário o estudo acurado sobre o passado da organização quanto a informações financeiras, políticas comerciais, processo operacional e estrutura de gestão. Desta forma, será possível definir metas e ideais que servirão de base para construção do planejamento que direcionará a prosperidade do empreendimento.

Dentre as etapas de conhecimento, foram analisados os dados contábeis e plano orçamentário referentes aos últimos três anos. Em reunião com os gestores da organização foi possível entender como é difundida a cultura diretiva dentro da organização e a delegação de funções.

Foram realizadas reuniões com os gestores e líderes da empresa, quando, então, foi apresentada a proposta de preparação de um planejamento estratégico, antes nunca elaborado, onde foi possível discutir os dados necessários à elaboração do planejamento. Diante disso, na figura 12 a seguir serão determinados:

Figura 12 - Fases de elaboração do PE



Fonte: Elaborado pelo autor

Vale salientar que por se tratar de um trabalho acadêmico não foi exposta aqui toda a grandeza de informações coletadas, mas sim, partes de cada fase, mantendo a ideologia da pesquisa. A seguir, abordam-se detalhes das etapas adotadas para a conclusão do estudo, a começar pelo diagnóstico estratégico.

5.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

5.3.1 Negócio

Soluções em componentes para veículos automotores.

5.3.2 Missão

Atuar ativamente no setor de autopeças, produzindo qualidade e remunerando o capital investido.

5.3.3 Valores


- ✓ Foco em resultados
- ✓ Simplicidade
- ✓ Ética
- ✓ Segurança
- ✓ Compromisso ambiental

5.3.4 Visão

São objetivos até 2016: aumento de faturamento em 80% sobre o ano base de 2011; credenciar-se a fornecedor de peças automotoras diretamente para montadoras; atingir grau de satisfação de colaboradores superior a 85% mensurados através de pesquisa de clima interna.

A figura 13 a seguir traduz em números a visão da empresa até 2016.

Figura 13 - Linha de Visão

Linha de Visão:					
					
	2012	2013	2014	2015	2016
	METAS	METAS	METAS	METAS	METAS
Fatur. R\$	9.156.000	10.346.280	12.208.610	13.673.644	15.724.690
Ebitda R\$	1.706.880	2.080.210	2.429.497	2.714.971	3.237.216
% Ebitda	18,64%	20,11%	19,90%	19,86%	20,59%
Margem% RB	36,81%	38,11%	37,14%	37,40%	38,14%
Cresc Fat.R\$	9,00%	13,00%	18,00%	12,00%	15,00%
Aumento Custo Estrutural	10,00%	12,00%	13,00%	14,00%	15,00%
Investimentos	800.000	1.100.000	1.500.000	1.800.000	2.000.000

Fonte: Elaborado pelo autor

Através desta linha de visão, a empresa trabalhará na elaboração de suas metas e objetivos a serem desempenhados para que, ao final de 2016, obtenha êxito neste planejamento.

5.4 CENÁRIOS

Diante dos fatores determinantes no mercado em que atua, buscou-se definir os cenários de atuação sobre as perspectivas de quatro módulos

interatuantes: social, político, econômico e tecnológico. As definições de cada módulo podem ser visualizadas no quadro 6 a seguir:

Quadro 6 - Cenários

Cenário	Enquadramento
Social	Comunidade em geral preocupada com os efeitos do chumbo ao meio ambiente; consumidores principalmente oriundos da classe “C” com maior poder de compra; possibilidade de parcerias com instituições de pesquisa para desenvolvimento de projetos ambientais.
Político	Adequação às exigências ambientais de produção e transporte de produtos.
Econômico	Possibilidades de ganhos de margem e escala com a ascensão de classes inferiores para patamares superiores de renda familiar; segmento afetado em grande parte pela substituição tributária, onde os impostos da cadeia são atribuídos ao fabricante; possibilidade de incremento nas vendas em função de eventos esportivos, copa do mundo e olimpíadas.
Tecnológico	Informatização do processo produtivo; treinamentos operacionais de manuseio; captação de investimentos para automação do processo produtivo com juros subsidiados.

Fonte: Elaborado pelo autor

Como pontos chaves, no cenário social enfatiza-se a opinião da sociedade em relação à degradação ao meio ambiente e ao aumento do poder de compra de consumidores até então retraídos, os consumidores da classe C. Na área política, destaque para as exigências ambientais e de certificação. No campo econômico, possibilidade de aumento da demanda de crédito. E por fim, tecnológico, onde se destaca o investimento em automatização de processos.

5.5 MATRIZ SWOT

Após a elaboração dos cenários, deu-se ênfase à confecção da matriz SWOT. Desta forma, através de análise histórica e entrevista com gestores foi possível o levantamento das forças e fraquezas, denominada análise interna, e seguido de oportunidades e ameaças, ou seja, a análise externa.

O primeiro passo foi elencar as forças e fraquezas que a organização possui no ambiente interno. Para tal, cada força foi classificada quanto a sua relevância no setor de atuação e quanto ao desempenho desta dentro da entidade. Esta formatação permitirá ao final a elaboração da matriz gráfica SWOT.

O quadro 7 a seguir expõe a definição de forças e fraquezas:

Quadro 7 - Análise Interna

FORÇAS		ANÁLISE AMBIENTE INTERNO		PERFORMANCE DA EMPRESA	
		RELEVÂNCIA	PERFORMANCE		
		POT/ IMPACTO	SIT. NA EMPRESA	1	Frágil
1	Capacidade da produção e expansão	A	2	2	Razoável
2	Custos	B	2	3	Boa
3	Política de estoques	C	3	4	Excelente
4	Remuneração	C	3		
4	Orçamento	B	3		
5	Política de compras	A	2		
6	Motivação	B	2		
7	Gestão próxima e compartilhada	A	3	D	Pequena
				C	Média
				B	Alta
				A	Muito Alta
FRAQUEZAS		ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO		PERFORMANCE DA EMPRESA	
		RELEVÂNCIA	PERFORMANCE		
		POT/ IMPACTO	SIT. NA EMPRESA	-1	Um Pouco Ruim
1	Ciclo Financeiro	A	-2	-2	Ruim
2	Elevação nos custos estruturais	A	-3	-3	Muito Ruim
3	Serviço de pós venda	B	-3	-4	Péssima
4	Política de qualidade	B	-3		
5	Pesquisa e desenvolvimento	C	-3		
6	Relação superior-subordinado	C	-1		
7	Rotatividade	D	-2	D	Pequena
8	Fluxo de caixa	A	-4	C	Média
9				B	Alta
10				A	Muito Alta

Fonte: Elaborado pelo autor

Quanto às forças, a empresa deve buscar maximizá-las a fim de auferir vantagem com estes potenciais. Em destaque, observa-se a gestão próxima e compartilhada, política de compras e capacidade de expansão. Observa-se que, por se tratar de itens de relevância no setor, a empresa deve procurar elavá-los ao máximo.

As fraquezas representam pontos negativos que a empresa deve atacar. Neste caso, os principais estão relacionados com o fluxo de caixa, podendo citar-se: ciclo financeiro, elevação nos custos estruturais e fluxo de caixa. Assim, a empresa deve trabalhar alternativas que minimizem os impactos destes pontos negativos sobre o seu ambiente de negócio para que estas deficiências não sejam sentidas pelos clientes.

Depois de realizada a análise interna, passou-se à análise externa, mensurando oportunidades e ameaças da organização. Neste sentido, estes foram elencados quanto à possibilidade de ocorrência e quais seriam as consequências caso viesse a ocorrer com a organização. No quadro 8 a seguir é possível visualizar as definições da análise externa para a empresa.

Quadro 8 - Análise externa

	OPORTUNIDADES	ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO		CONSEQUÊNCIA NA EMPRESA	
		OCORRÊNCIA	CONSEQUÊNCIA		
		PROBABILIDADES	SIT. NA EMPRESA	1	Poucas vantagens
1	Duplicação BR 101	A	3	2	Vantagens medianas
2	Certificação .ISO	A	4	3	Grandes vantagens
3	Expansão para outras regiões	C	4	4	Enormes vantagens
4	Crescimento das vendas de veiculos automotores	B	4	POSSIBILIDADE DE OCORRÊNCIA	
5	Linha de créditos para capital de giro	B	4		
6	Expandir a linha de produtos	C	3	D	Pequena
7	Aumentar a carteira de clientes	B	4	C	Média
8	Parcerias com montadoras para fornecimento de peças	D	4	B	Grande
9				A	Quase 100%
10					

	AMEAÇAS	ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO		CONSEQUÊNCIA NA EMPRESA	
		OCORRÊNCIA	CONSEQUÊNCIA		
		PROBABILIDADES	SIT. NA EMPRESA		
1	Concorrência com menor preço	B	-3	-1	Pequenos problemas
2	Inadimplência	D	-3	-2	Problemas
3	Concorrentes com centro de distribuição em pequenas cidades	D	-2	-3	Muitos problemas
4	Prazo de entrega de mercadorias	B	-2	-4	Desastrosa
5	Política de qualidade dos grandes clientes	B	-3	POSSIBILIDADE DE OCORRÊNCIA	
6	Sazonalidade	C	-4		
7	Alta carga tributária	B	-3	D	Pequena
8	Concorrência informal	B	-4	C	Média
9	Meio ambiente - exigências legais	A	-2	B	Grande
10	Variedade de produtos	C	-2	A	Quase 100 %
11					

Fonte: Elaborado pelo autor

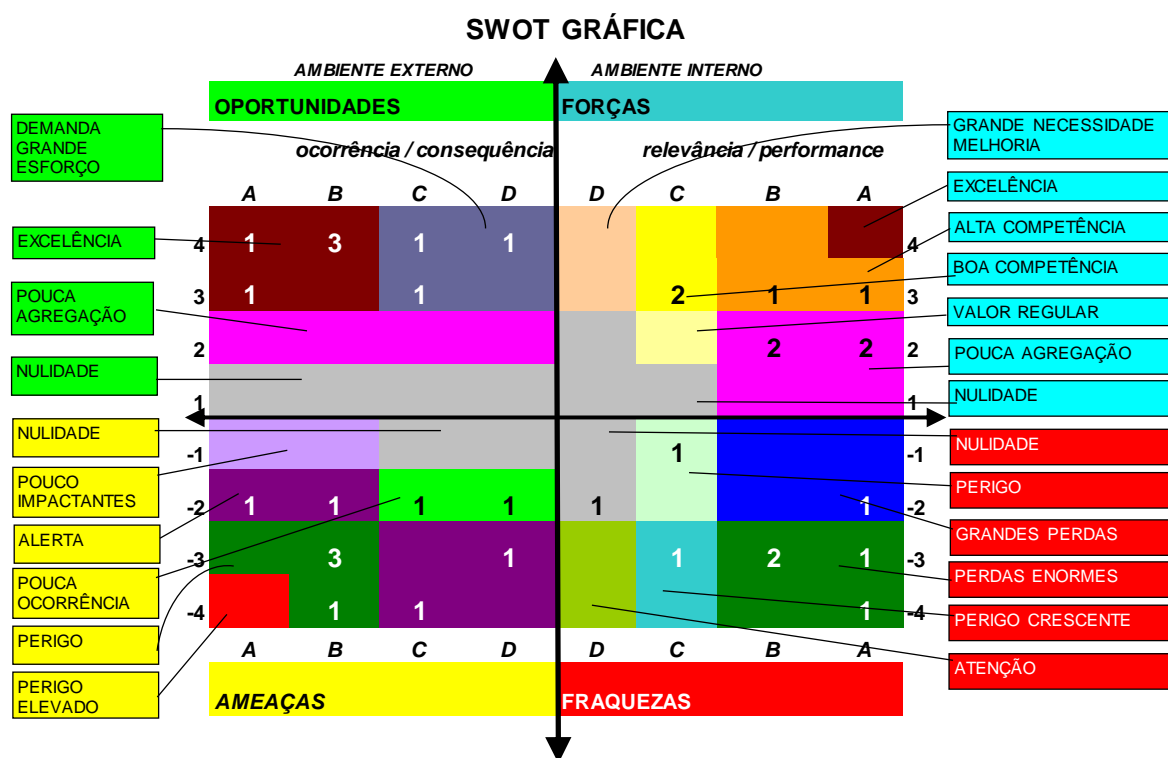
Quanto às oportunidades, dentre elas, destacam-se a expansão de vendas para outras regiões, certificações ISO e a duplicação da BR101 para escoamento de produtos. Diante do que foi definido como oportunidade, a empresa deve atentar-se para desenvolver ações que visem operacionalizar tais oportunidades, visto que, de acordo com a classificação quanto à consequência na empresa, todas trariam grandes ou enormes vantagens.

As ameaças podem ser definidas, como exemplo, pela concorrência com menor preço, por exigências legais quanto ao meio ambiente, pela concorrência informal, etc. Serviram para a empresa elaborar defesas e estratégias a fim de que,

caso venham a afetá-la, estejam enfraquecidas e, assim, não produzam resultados impactantes no ambiente de negócios da organização.

Após o estudo da análise interna e externa, elaborou-se a análise gráfica da matriz SWOT. Na figura 14 a seguir é possível visualizá-la:

Figura 14 - Análise SWOT



Fonte: Elaborado pelo autor

A figura 14 é dividida em quatro partes: as duas superiores representam as oportunidades e forças, e as duas inferiores as ameaças e fraquezas. Cada cor dentro de cada quadrante representa uma situação atual da empresa a partir da análise interna e externa até então definida. O objetivo neste gráfico é a melhor visualização dentro de cada ambiente do posicionamento das variáveis pré-definidas, pois de nada adiante infinitas oportunidades, que representem performance de nulidade dentro da organização.

Quanto ao ambiente externo, percebe-se que a empresa está com todas as suas oportunidades definidas entre “excelência” e “demanda grande esforço”. Esta visualização representa que as oportunidades que a empresa possui são de grande relevância, devendo, a partir de agora, explorá-las. No que tange às

ameaças, a empresa apresenta várias situações em nível de alerta, perigo e perigo elevado. A organização deve tomar ações que tornem nulo o seu grau de risco.

Quanto ao ambiente interno, percebe-se que a empresa concentra grande parte de suas forças em itens que são de pouca agregação. Logo, devem-se desenvolver ações que elevem as forças para nível de excelência. Quanto às fraquezas, a empresa concentra praticamente todas em nível de alto risco. As ações a serem desenvolvidas no horizonte de planejamento devem ser voltadas também para a elevação destes perigos para o grau de nulidade.

Desta forma, através do gráfico SWOT é possível identificar o posicionamento das variáveis ambientais externas e internas. Por se tratar de uma figura, permite o melhor acompanhamento em direção à maximização das oportunidades e forças e minimização de ameaças e fraquezas.

Identificadas as variáveis ambientais, no próximo tópico será verificada a definição da postura estratégica da organização através da definição do posicionamento, estratégias e objetivos.

5.6 POSICIONAMENTO E FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA

Nesta etapa define-se o posicionamento da empresa frente ao mercado e às ações necessárias para atingir a sua visão de futuro.

5.6.1 Posicionamento

Buscar o aumento da carteira de clientes através da diversificação e customização dos produtos oferecidos, buscando a liderança em custo/benefício.

5.6.2 Estratégias

A definição de estratégias de atuação serve para direcionar os objetivos estratégicos. A elaboração da estratégia foi definida com base nas etapas já desenvolvidas do planejamento estratégico.

Quadro 9 - Relação de estratégias

ESTRATÉGIAS
Estreitar a relação com clientes próximos e montadoras
Ampliar fornecedores e aumentar poder de barganha nas aquisições
Implantar programa de capacitação e incentivo aos funcionários
Trabalhar custos competitivos
Estabelecer estratégias de marketing para a melhoria da comunicação interna e
Diminuir ciclo financeiro
Aumento do mix de produtos

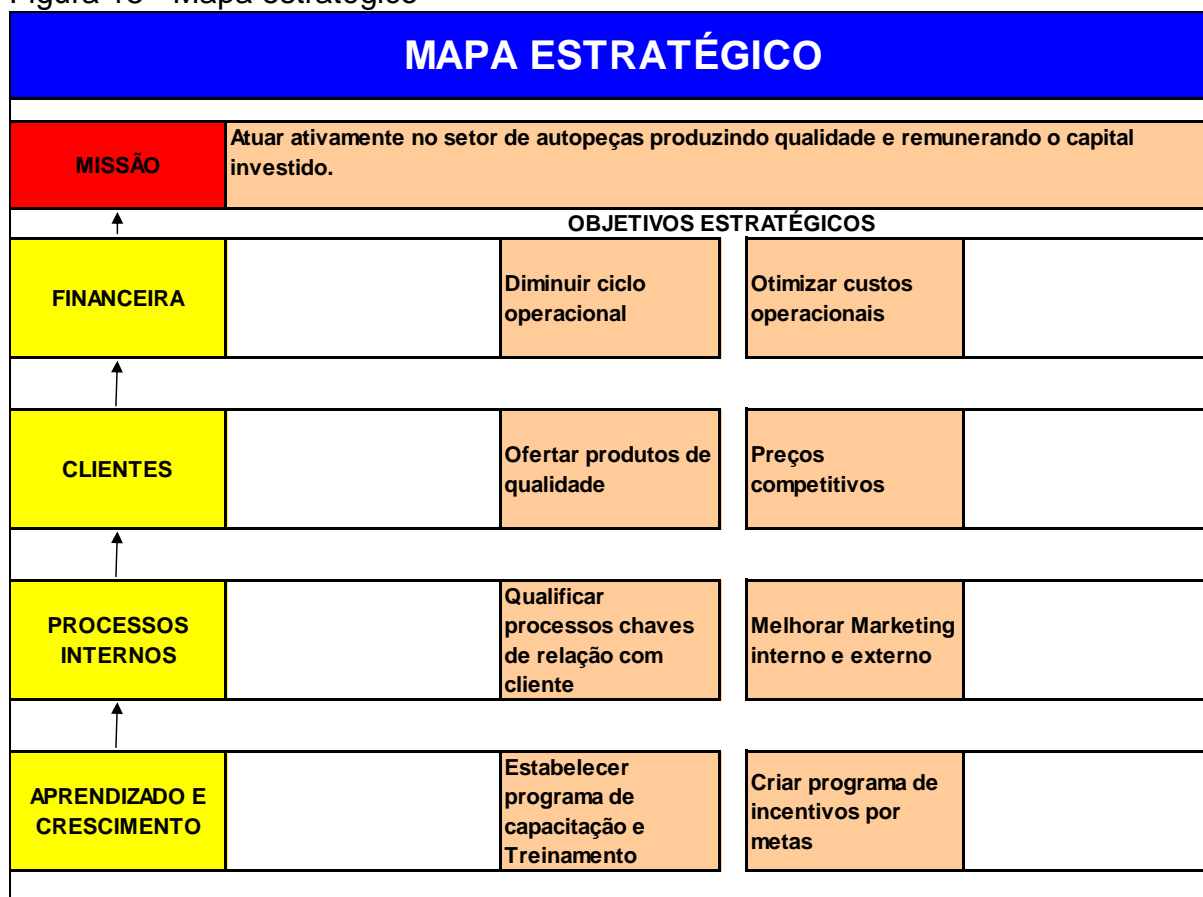
Fonte: Elaborado pelo autor

Dentre as estratégias definidas, grande parte delas volta-se para o campo financeiro. Isto porque, conforme verificado na matriz SWOT, algumas das principais deficiências da organização estão voltadas ao fluxo de caixa. A seguir destacam-se os objetivos estratégicos.

5.6.3 Objetivos Estratégicos

A definição dos objetivos estratégicos é necessária para direcionar as ações da empresa e facilitar o controle através de planos de ações. Para a empresa em estudo, foram definidos objetivos delineados sobre as perspectivas do BSC: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento.

Figura 15 - Mapa estratégico



Fonte: Elaborado pelo autor

Para a perspectiva financeira foram definidos como objetivos estratégicos a diminuição do ciclo operacional e otimização de custos operacionais, sendo que tais medidas são necessárias para o equilíbrio de caixa. Para a perspectiva de clientes foi definida a oferta de produtos de qualidade a preços competitivos, medidas necessárias para expansão das vendas. Para a perspectiva de processos internos, foi definida a qualificação de processos chaves de relação com o cliente e melhora do marketing interno e externo, medidas necessárias para satisfação do cliente. E por fim, a perspectiva de aprendizado e crescimento que visa estabelecer um programa de capacitação e treinamento e criar ações de incentivos e metas para os colaboradores.

Após definidos os objetivos, trabalhou-se a confecção do BSC como ferramenta de acompanhamento da estratégia.

5.7 BALANCED SCORECARD - BSC

O BSC atuará na empresa como uma ferramenta de controle das ações estratégicas. Dimensionado em quatro perspectivas, descreve cada objetivo estratégico estipulando metas e indicadores de acompanhamento.

Quadro 10 - Balanced Scorecard

EMPRESA: ALFA		BALANCED SCORECARD - BSC						
DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E METAS								
Area	Objetivo Estratégico	Objetivo de Contribuição - (opcional)	Forma de mensuração definida pela Empresa	Projeto/ Ação + prazo	Indicador	Metas + prazo	Respons.	Plano Ação
FINANCEIRA	Diminuir ciclo operacional	Diminuir prazo médio de recebimento	Relatórios Internos	Alteração da política de crédito	NCG	-15% anual	Antonio	Não
		Estoques reduzidos	Relatórios Internos	Produção por encomenda, mensal	Volume de estoques	-20% mensalmente	Augusto	Sim
Area	Objetivo Estratégico	Objetivo de Contribuição - (opcional)	Forma de mensuração definida pela Empresa	Projeto/ Ação + prazo	Indicador	Metas + prazo	Respons.	Plano Ação
CLIENTES	Preços competitivos	Redefinir tabelas de preços	Tabela de preço	Avaliação de custos e preços de mercado, mensal	Preços competitivos em relação ao da Concorrência	-5% em relação ao mercado, mensal	Pedro	Não
		Diminuir custos de transportes	Relatórios Internos	Novas transportadoras, mensal	Valor de fretes	-15% em relação ao atual,	Elisa	Não
Area	Objetivo Estratégico	Objetivo de Contribuição - (opcional)	Forma de mensuração definida pela Empresa	Projeto/ Ação + prazo	Indicador	Metas + prazo	Respons.	Plano Ação
PROCESSOS INTERNOS	Qualificar processos chaves de relação com cliente	Aumentar produtividade do chumbo	Relatórios Internos	Novos turnos de trabalho, mensal	Quantidade produzida	+20% em relação a produção atual, mensal	Felipe	Sim
		Diminuir quantidade de perdas	Relatórios Internos	Readequação de logística interna	% de perdas	-0,5%, mensal	Manoel	Não
Area	Objetivo Estratégico	Objetivo de Contribuição - (opcional)	Forma de mensuração definida pela Empresa	Projeto/ Ação + prazo	Indicador	Metas + prazo	Respons.	Plano Ação
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Criar programa de incentivos por metas	Plano de cargos e salários	Níveis de implantação	Contratar consultoria para implantação, 2012, anual	% do programa implantado	100% em 2012	Josieli	Sim
		Remuneração por metas	Níveis de implantação	Contratar consultoria para implantação, 2014, anual	% do programa implantado	100% até 2014	Josieli	Sim

Fonte: Elaborado pelo autor

Observa-se que cada objetivo estratégico deve estar abrangido pelo BSC. Aqui se optou por sintetizar um objetivo para cada perspectiva em função do volume de dados. Cada objetivo pode ainda ser desdobrado em objetivos de contribuição, que na verdade é uma fração de um objetivo estratégico.

No BSC foi definida também a forma de mensuração de cada resultado e o nome do projeto a ser elaborado, juntamente com indicadores, metas e responsáveis para cada objetivo.

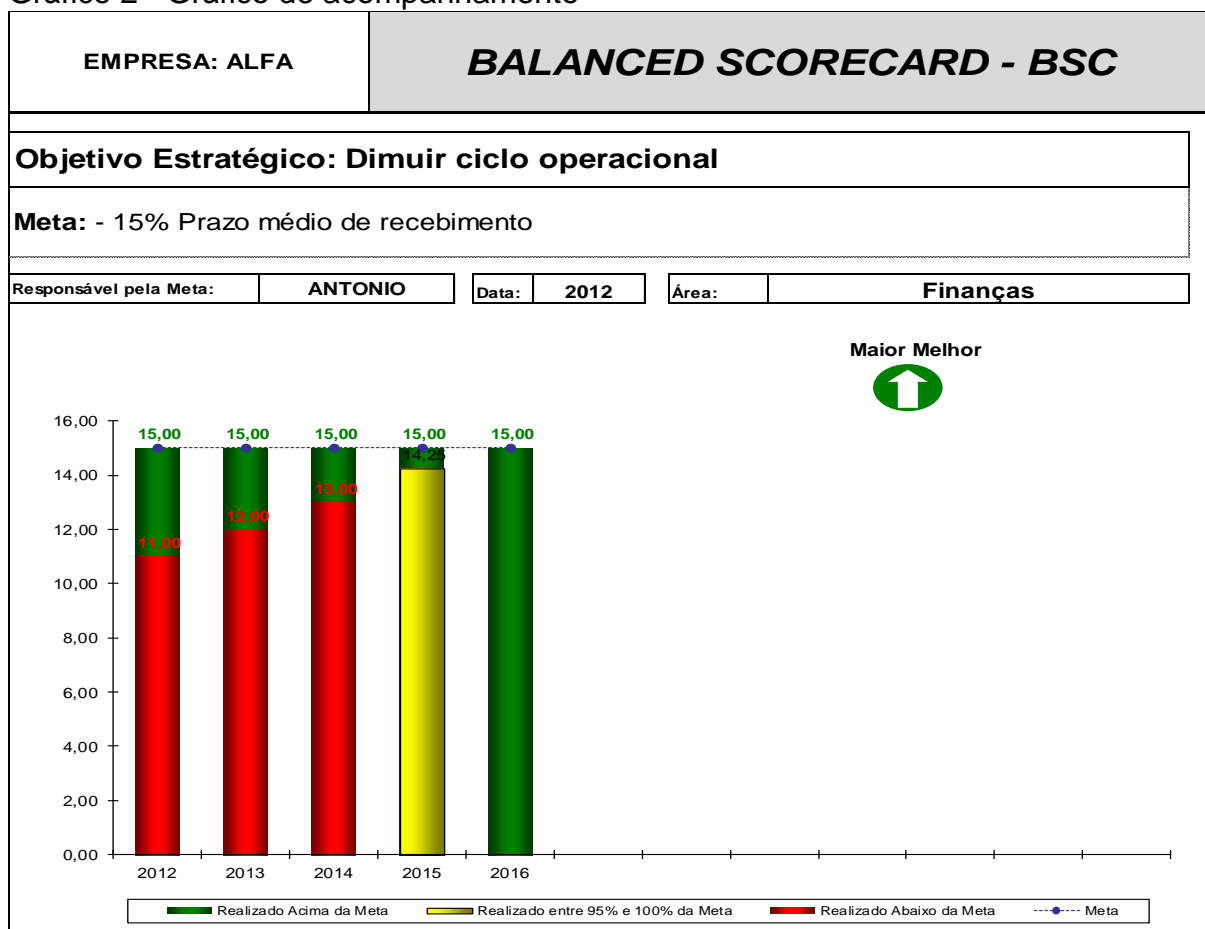
Por exemplo, dentro da perspectiva financeira tem-se o objetivo estratégico “diminuir o ciclo operacional” que é desdobrado em dois objetivos de contribuição: diminuir prazos médios de recebimento e redução de estoques. No primeiro item, foi definido que a forma de mensuração do resultado desse objetivo seria através de relatórios internos para a ação denominada “alteração da política de crédito”, de responsabilidade do colaborador Antônio, a qual deve reduzir em 15% a necessidade de capital de giro (NCG) ao ano.

A seguir é proposto um modelo de gráfico para acompanhamento dos indicadores do BSC.

5.7.1 Acompanhamento de metas

Mensalmente, a empresa deverá reunir seus gestores e conselheiros para apresentar resultados mensais de suas atividades. Nesta reunião, fará jus à apresentação dos indicadores de acompanhamento do BSC. Ou seja, para cada objetivo estratégico no BSC foi gerado um indicador e seu prazo de acompanhamento. Opcionalmente, a empresa pode trabalhar a apresentação dos seus indicadores conforme o gráfico 2 a seguir:

Gráfico 2 - Gráfico de acompanhamento



Fonte: Elaborado pelo autor

Neste exemplo, é possível visualizar o objetivo “prazo médio de recebimento”, o qual deve ser reduzido em 15% anualmente. A apresentação gráfica destes indicadores de forma que se possa fazer a comparação entre a meta e o que foi cumprido os tornam apresentáveis e de fácil compreensão. Vale lembrar que para cada indicador a empresa pode criar um gráfico como este para visualizar a progressão dentro do período compreendido.

5.8 PROJEÇÃO DE RESULTADOS

A projeção de resultados vem traduzir em números a visão da empresa até 2016. Com base na visão estratégica definida no horizonte de planejamento, elaborou-se o demonstrativo de resultados apresentado a seguir:

Quadro 11 - Projeção de resultados

	BASE	PROJEÇÃO				
	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Receita bruta de vendas	8.400.000	9.156.000	10.346.280	12.208.610	13.673.644	15.724.690
(-) Deduções (imp., dev. desc)	-1.932.000	-2.105.880	-2.379.644	-2.807.980	-3.144.938	-3.616.679
(=) Receita líquida	6.468.000	7.050.120	7.966.636	9.400.630	10.528.706	12.108.011
(-) Gastos variáveis	-3.612.000	-3.680.040	-4.023.642	-4.866.187	-5.414.097	-6.111.211
Matéria prima	-3.192.000	-3.222.240	-3.506.328	-4.255.756	-4.730.414	-5.324.977
Comissões	-294.000	-320.460	-362.120	-427.301	-478.578	-550.364
Fretes	-126.000	-137.340	-155.194	-183.129	-205.105	-235.870
(=) Margem de contribuição	2.856.000	3.370.080	3.942.994	4.534.443	5.114.609	5.996.800
(=) Mc%	34,00%	36,81%	38,11%	37,14%	37,40%	38,14%
(-) Gastos fixos	-1.512.000	-1.663.200	-1.862.784	-2.104.946	-2.399.638	-2.759.584
Produção	-604.800	-665.280	-745.114	-841.978	-959.855	-3.817.027
Administração	-257.040	-282.744	-316.673	-357.841	-407.939	-1.622.237
Comercial	-650.160	-715.176	-800.997	-905.127	-1.031.844	-4.103.304
(=) Ebitda	1.344.000	1.706.880	2.080.210	2.429.497	2.714.971	3.237.216
Resultado financeiro	-33.600	-9.156	-10.346	-12.209	-13.674	-15.725
Depreciação	-126.000	-137.340	-155.194	-183.129	-205.105	-235.870
(=) Lucro operacional	1.184.400	1.560.384	1.914.670	2.234.159	2.496.192	2.985.621
(=) Lo%	14,10%	17,04%	18,51%	18,30%	18,26%	18,99%

Fonte: Elaborado pelo autor

A empresa no ano de 2011 obteve um faturamento anual de R\$ 8.400.000. De acordo com o planejado, esse valor em 2016 deverá ser aumentado em 87,20% em relação a 2011. A estratégia da empresa em trabalhar a política de compras surtirá efeitos visíveis também à margem de contribuição, que passará de 34,00% em 2011 para 38,14% em 2016. Isto resultará sobre o lucro operacional que passará dos seus atuais 14,10% sobre a receita bruta para 18,99% em 2016.

Sabe-se que o planejamento estratégico terá revisões anuais e que incertezas de mercado podem aumentar ou diminuir estas projeções. Logo, estas premissas devem permanecer à frente de cada gestor para que ao final de 2016, na renovação do planejamento, tenham sido colhidos bons frutos, o que tornará a empresa mais competitiva e vencedora.

CONCLUSÃO

Elaborar um adequado planejamento e dispor de ferramentas estratégicas de gestão fazem a diferença ao gerir uma empresa. Em uma época em que o crescimento acelerado exige das organizações ações rápidas e certeiras, e que o gerenciamento das estruturas organizacionais exige grande complexidade, abre-se espaço para um processo que não é obvio e tampouco natural, o planejamento estratégico.

A elaboração de um plano estratégico está intrinsecamente ligada ao sistema de informação das organizações, pois atua em todos os níveis da atividade organizacional, difundindo o conceito de ações, metas e objetivos. Desta forma, o conhecimento disseminado ao longo desse sistema deve se transformar em estratégias que definirão o futuro do empreendimento.

Dada a devida importância ao assunto, o objetivo principal deste trabalho foi propor um modelo de planejamento estratégico para uma indústria de autopeças. Teve-se por finalidade mostrar a relevância do plano estratégico para organização, visto a necessidade de formular uma estratégia de posicionamento no mercado, seguido da construção de um plano de ação responsável pela execução de tal estratégia.

O objetivo principal foi alcançado na medida em que os objetivos específicos foram realizados. Começou-se com o estudo das metodologias aplicadas ao planejamento estratégico, assuntos contemplados no capítulo 2 e 3, o qual demonstrou os conceitos pertinentes ao tema, quanto a suas definições e fases de implantação.

O tema é abordado pelos autores de maneira muito parecida. O que difere uns dos outros é a sequência proposta para implantação. As ideologias de trabalho são idênticas, sempre embasados nos conceitos de grandes mestres da estratégia, como Ansoff e Porter. Neste sentido, desde a difusão do pensamento destes autores, é consenso que o plano estratégico é uma ferramenta que propõe às organizações o conhecimento detalhado de suas potencialidades e fragilidades. É uma ferramenta desenvolvida com o tempo, sendo necessária a assimilação por partes dos proprietários do empreendimento, para assim, ser trabalhado em níveis hierárquicos.

O planejamento deve ser encarado como uma ferramenta que trabalha com a melhor estratégia que a empresa possui. Esta estratégia exigirá recursos e habilidades para que seja operacionalizado. No entanto, a utilização de recursos por si só não é suficiente, deve-se promover o seu estímulo e alavancagem. O resultado final é um processo de planejamento com a execução bem sucedida da visão de futuro do empreendimento.

O planejamento estratégico molda a visão de futuro da organização. Para isso, utiliza-se da definição de estratégias de competitividade definidas com base no cenário de atuação e variáveis ambientais internas e externas. Passada esta etapa, é necessário o acompanhamento da estratégia, sendo que para isso opta-se pelo BSC como ferramenta de gestão para monitoramento da estratégia. Esta metodologia mensura através de indicadores a execução dos objetivos da organização definidos no plano estratégico.

O último objetivo foi atendido no capítulo 4 através da aplicação de um estudo de caso propondo a elaboração de um planejamento estratégico para uma pequena empresa. Constatou-se que a empresa não possuía uma estratégia definida perante o mercado, ou seja, operava-se em função de negociações de maior viabilidade, logo, sem perspectiva de um crescimento contínuo guiado por uma visão de longo prazo. Constatou-se também que um dos problemas que assolavam a realidade da empresa era a escassez de caixa, o que inviabilizava algumas ações que poderiam ser desempenhadas. Para tanto, houve a necessidade de elaboração de um planejamento que visasse à geração de caixa para o equilíbrio financeiro.

Como etapa inicial da proposta de planejamento estratégico foi proposto o diagnóstico estratégico, em que foi definido o negócio, a missão, valores e visão de longo prazo. Na sequência, foi identificado o cenário de atuação da empresa, no qual foram apontados como fatores principais a acessibilidade ao crédito e o risco e exigências ambientais. A análise do ambiente interno apontou a concentração de grande parte de suas forças em itens que são de pouca agregação e fraquezas de grande relevância para empresas do seu segmento. O ambiente externo apontou oportunidades que demandam grande esforço aliado a ameaças que podem inviabilizar o negócio. Diante disso, foram definidos os objetivos estratégicos e estruturados dentro das perspectivas do BSC, e ainda, proposto o acompanhamento das execuções das atividades através de plano de ações e indicadores.

Como limitações da pesquisa, apontam-se outros objetivos que não foram adotados neste trabalho, como a projeção de resultados através do orçamento, pois a empresa pode prever seus resultados detalhadamente e administrá-los durante todo o ano. Fica a sugestão para a elaboração de plano de metas individuais ao gestor atrelado ao resultado de ações definidas no BSC com remuneração sobre a proporção dos trabalhos executados.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel.** São Paulo: Atlas, 2001. 156 p.
- ALVES, Magda. **Como escrever teses e monografias: um roteiro passo a passo.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento Estratégico: Formulação, Implementação e Controle.** 1º São Paulo: Atlas, 2012.
- APPOLINÁRIO, Fabio. **Metodologia da ciência: filosofia e prática da pesquisa.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.
- BATEMAN, T. Snell, S. **Administração: construindo vantagem competitiva.** São Paulo: Atlas, 1998.
- BRASIL. Bndes. Porte de empresas. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Navegacao_Suplementar/Perfil/porte.html>. Acesso em: 05 jun. 2012.
- BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de Custos e Formação de Preços: Com aplicações na calculadora HP12C e excel.** 5º São Paulo: Atlas, 2011.
- CASAROTTO FILHO, Nelson; PIRES, Luis Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local: estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência Italiana.** 2.ed São Paulo: Atlas, 2001. 173 p. ISBN 8522428476
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____. **Administração nos novos tempos.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- _____; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- _____. **Introdução a Teoria Geral da Administração.** 6º Rio de Janeiro: Campus, 2000
- CLEMENTE, Ademir. **Economia Regional e Urbana.** São Paulo: Ed. Atlas, 1994.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2003. 292 p.

DMITRUK, Hilda Beatriz. **Cadernos metodológicos: diretrizes do trabalho científico**. 6. ed. - Chapecó: Argos, 2004.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. 4.ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1998.

GHEMAWAT, Pankaj. . **A estratégia: e o cenário dos negócios texto e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

KAPLAN, R.S, NORTON, D.P. **A estratégia em ação : Balanced Scorecard**. 18. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1991.

LOBATO, David Menezes et al. **Estratégia de Empresas**. 8º Rio de Janeiro: Fgv, 2003.

MARTINS, Rosilda Baron. **Metodologia científica: como tornar mais agradável a elaboração de trabalhos acadêmicos**. 5. ed. Paraná: Juruá, 2008.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Carlos Eduardo de. **Planejamento orçamentário empresarial de indústrias do distrito industrial I de Bauru**. 2008. 183 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia De Produção, Universidade Estadual Paulista, Bauru, 2008.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 29º São Paulo: Atlas, 2011.

_____. **Administração estratégica na prática: A competitividade para administrar o futuro das empresas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1999.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: Conceitos, estrutura e aplicação**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

_____. **Controladoria estratégica e operacional:** conceitos, estrutura e aplicação. São Paulo: Thomson, 2003.

_____; TARANTO, Fernando Cezar. **Orçamento Empresarial:** novos conceitos e técnicas. 1º São Paulo: Pearson, 2009.

PAGNONCELLI, Dernizo; VASCONCELLOS Filho, Paulo. **Sucesso empresarial planejado.** Rio de Janeiro : Qualitymark, 1992.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento Estratégico:** teorias, modelos e processos. 1º São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999.

SAMPIERI, Roberto Hernandez; COLLADO, Carlos Fernandez; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de pesquisa.** 3. ed. São Paulo: Mc Graw Hill, 2006.

BRASIL. Sebrae. Fatores de insucesso. Disponível em: <<http://www.sebrae-rs.com.br/produtos-servicos/publicacoes/10-anos-monitoramento-sobrevivencia-mortalidade-empresas-sebraesp/1378.aspx>>. Acesso em: 09 jun. 2012.

SOUZA, Luiz Carlos de. . **Controladoria aplicada aos pequenos negócios.** Curitiba: Juruá, 2009. 145p. ISBN 9788536221076 (broch.)

TERENCE, Ana Claudia Fernandes. **Planejamento Estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa:** desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. 238 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Departamento de Engenharia de Produção, Usp, São Carlos, 2002.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo. **Planejamento Estratégico para a retomada do desenvolvimento.** Rio de Janeiro. Livros Técnicos e Científicos Editora S/A, 1985.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Tradução: Daniel Grassi. São Paulo: Bookman, 2003.