

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC

CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

LUIZ EDUARDO CARDOSO DA SILVA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CONFIGURAÇÃO DE UM MODELO DE
DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA EM UMA EMPRESA DO RAMO DE
COLORIFÍCIO CERÂMICO**

CRICIÚMA

2013

LUIZ EDUARDO CARDOSO DA SILVA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CONFIGURAÇÃO DE UM MODELO DE
DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA EM UMA EMPRESA DO RAMO DE
COLORIFÍCIO CERÂMICO**

Trabalho de Conclusão de curso, apresentado para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Juliano Vitto Dal Pont

CRICIÚMA

2013

LUIZ EDUARDO CARDOSO DA SILVA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CONFIGURAÇÃO DE UM MODELO DE
DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA EM UMA EMPRESA DO RAMO DE
COLORIFÍCIO CERÂMICO**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 09 de Julho de 2013.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Esp. Juliano Vitto Dal Pont - Orientador

Prof. Esp. Valcir Mantovani - Examinador

Prof. Esp. Luiz Henrique Daufembach - Examinador

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, pois sem ele nada disto seria possível de estar acontecendo.

A todos aqueles que contribuíram para conclusão do mesmo, em especial aos meus familiares, minha namorada, amigos e meu orientador.

AGRADECIMENTOS

Nesta etapa é ora de reconhecer aqueles que contribuíram para a conclusão deste estudo. A Deus pelo dom da vida, e por sempre estar presente ao meu lado nos momentos de dificuldades e aflições, dando sabedoria para enfrentar os desafios que a vida nos propicia.

Aos meus pais Raquel e Frederico que sempre me impulsionaram aos estudos e hoje só estou aqui graças a eles. Agradeço também por eles sempre me compreenderem, motivar e aconselhar da melhor maneira possível nas fases difíceis em que atravessei em minha graduação.

A minha Irmã Isabela que sempre presente, me auxiliando em tudo que precisava e me incentivando para conseguir vencer mais esta etapa de minha caminhada.

A minha namorada Ane Lise que com muita paciência compreendeu aqueles momentos em que não desfrutamos juntos, porém sempre me apoiou e incentivou nesta fase da minha vida.

Aos meus amigos e colegas de faculdade em especial ao Waltair, Gesiel e Wanderlei que neste tempo em que passamos juntos, com muita dedicação e perseverança conseguir vencer mais esta etapa e ainda construímos grandes laços de amizades.

Ao meu orientador Professor Juliano Vitto Dal Pont que com muita dedicação e paciência transmitiu com sabedoria o seu conhecimento que me auxiliou para a elaboração do presente estudo, meus sinceros votos de agradecimentos.

A todos os professores e o departamento de Ciências Contábeis que não mediram esforços neste tempo em que convivemos juntos para educar, incentivar e aconselhar afim de que se concretize mais este sonho.

A todos meu singelo agradecimento, muito obrigado.

“Não podemos prever o futuro, mas podemos criá-lo.”

Peter Drucker

RESUMO

SILVA, Luiz Eduardo Cardoso da. **Planejamento Estratégico**: configuração de um modelo de desenvolvimento da estratégia em uma empresa do ramo de colorifício cerâmico. 78fl. Orientador: Juliano Vitto Dal Pont. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

Fatores como a competitividade do mercado atual, e a constante busca das empresas se manterem sólidas e rentáveis no mercado, induzem as organizações a aplicar novas ferramentas de gestão que auxiliarão no alcance dos objetivos propostos. O presente estudo busca configurar um modelo de desenvolvimento da estratégia em uma empresa do ramo de colorifício cerâmico. Em síntese, o modelo de desenvolvimento da estratégia é fonte de vantagem competitiva, e consiste na fase inicial do planejamento estratégico corporativo. Para elaboração do presente estudo, foi aplicada a pesquisa descritiva e bibliográfica, abordando-se o tema com base de referencial teórico. O estudo desenvolvido na empresa, teve uma abordagem qualitativa, e busca evidenciar as principais características para elaboração de um planejamento estratégico em uma organização. Mediante análise quantitativa, foi replicado um questionário da consultoria Deloitte e revista Exame PME, sendo este, aplicado para a alta cúpula administrativa da empresa Smalticeram. Diante do exposto foram extraídas informações relevantes sobre as barreiras que as empresas enfrentam no mercado. Os resultados obtidos com o estudo, demonstram que é possível determinar as bases estratégicas que irão sustentar a implementação do planejamento estratégico e posteriormente consolidar seus objetivos.

Palavras-chave: Estratégias. Planejamento Estratégico. Vantagem Competitiva.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Esquema de formulação das estratégias nas empresas.....	17
Figura 2 – O ciclo de vantagem competitiva.....	18
Figura 3 – Níveis de decisão e tipos de planejamento.....	22
Figura 4 – Desenvolvimento de planejamentos tático.....	24
Figura 5 – Fases do planejamento estratégico.....	26
Figura 6 – Análise SWOT.....	28
Figura 7 – Abordagem projetiva de cenários.....	31
Figura 8 – Valores da empresa Arcor.....	34
Figura 9 – Componentes do Balanced Scorecard.....	40
Figura 10 – Smalticeram.....	43
Figura 11 – Corantes Smalticeram.....	45
Figura 12 – Forno de fritas Smalticeram.....	45
Figura 13 – Textura Smalticeram.....	45
Figura 14 – Textura Smaltieram.....	45
Figura 15 – Mapa dos mercados de atuação da Smalticeram.....	46
Figura 16 – Organograma.....	47
Figura 17 – Barreiras associadas ao sistema legal e tributário.....	53
Figura 18 - Desafios associados a legislação trabalhista.....	54
Figura 19 - Barreiras associadas a captação de recursos.....	56
Figura 20 - Desafios encontrados para Inovação.....	57
Figura 21 - Barreiras associadas a cadeia de suprimentos.....	58
Figura 22 - Barreiras associadas ao ambiente econômico.....	59
Figura 23 - Barreiras associadas ao comércio exterior.....	60
Figura 24 - Estratégias para elevar o volume de vendas.....	62
Figura 25 - Estratégias para reduzir os custos e as despesas.....	63
Figura 26 - Outras atividades complementares.....	64
Figura 27 - Principal meta financeira.....	65
Figura 28 – Mapa Estratégico Smalticeram.....	66

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Fatores críticos de sucesso.....	38
---	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	Balanced Scorecard
PE	Planejamento Estratégico
PMEs	Pequenas e médias empresas
ha	Hectares

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	13
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA.....	14
1.2.1 Objetivo geral.....	14
1.2.2 Objetivos específicos.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA.....	14
2 FUDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 ESTRATÉGIAS DE EMPRESAS.....	16
2.2 VANTAGEM COMPETITIVA.....	17
2.3 PLANEJAMENTO.....	20
2.3.1 Conceito de Planejamento.....	21
2.4 TIPOS DE PLANEJAMENTO.....	22
2.4.1 Planejamento Estratégico.....	22
2.4.2 Planejamento Tático.....	24
2.4.3 Planejamento Operacional.....	25
2.5 IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	25
2.6 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	26
2.7 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	27
2.7.1 Análise SWOT.....	28
2.7.1.1 Análise interna.....	29
2.7.1.2 Análise externa.....	30
2.8 CENÁRIO.....	30
2.8.1 Missão.....	32
2.8.2 Visão.....	33
2.8.3 Valores e Princípios organizacionais.....	33
2.9 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	35
2.10 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO.....	37
2.11 MAPAS ESTRATÉGICOS.....	39
3 METODOLOGIA.....	41
4 ESTUDO DE CASO.....	43
4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA.....	43
4.2 PRODUTOS.....	44

4.3 ANÁLISE DE MERCADO.....	46
4.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	47
4.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	48
4.6 MODELO DE DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA NA SMALICERAM.....	48
4.6.1 Missão.....	48
4.6.2 Visão.....	48
4.6.3 Valores Organizacionais.....	49
4.7 ANÁLISE INTERNA.....	49
4.7.1 Pontos Fortes.....	50
4.7.2 Pontos Fracos.....	50
4.8 ANÁLISE EXTERNA.....	51
4.9 OPORTUNIDADES.....	51
4.10 AMEAÇAS.....	51
4.11 AS PMEs MAIS CRESCEM NO BRASIL.....	52
4.12 VISÃO COMPARATIVA PMEs VERSUS SMALICERAM.....	53
4.12.1 Principais barreiras associadas ao sistema legal e tributário.....	53
4.12.2 Desafios associados a legislação trabalhista.....	54
4.12.3 Barreiras associadas a captação de recursos.....	55
4.12.4 Desafios encontrados para Inovação.....	57
4.12.5 Barreiras associadas a cadeia de suprimentos.....	58
4.12.6 Barreiras associadas ao ambiente econômico-demográfico.....	59
4.12.7 Barreiras associadas ao comércio exterior.....	60
4.12.8 Estratégias para elevar o volume de vendas.....	61
4.12.9 Estratégias para reduzir os custos e as despesas.....	62
4.12.10 Outras atividades complementares.....	63
4.12.11 Principal meta financeira.....	65
4.13 MAPA ESTRATÉGICO.....	65
4.14 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	67
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	70
REFERÊNCIAS.....	72
ANEXO.....	74
ANEXO A - Questionário da pesquisa Deloitte e Revista Exame PME.....	75

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo será definido o tema e problema da pesquisa, que tem como intuito demonstrar a importância de ferramentas de gestão estratégicas e através delas, configurar um modelo de desenvolvimento da estratégia em uma empresa, constituído essencialmente por missão, visão, princípios, análise ambiental e objetivos estratégicos. Serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos da pesquisa, bem como sua justificativa destacando a relevância do assunto abordado.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Com o avanço da tecnologia e a globalização do mercado a competitividade entre as empresas tornou-se ainda mais acirrada, pois as organizações sempre buscam manter-se inseridas no mercado.

Essa busca constante em relação à competitividade empresarial, vem se tornando peça chave para o sucesso das organizações. As estratégias de uma organização devem ser bem configuradas, pois elas possuem a finalidade de determinar quais caminhos, que planos de ação, devem ser seguidos para que a mesma alcance os seus objetivos e resultados esperados. Neste sentido, instrumentos efetivos de gestão podem se tornar um diferencial em relação aos concorrentes.

Neste contexto, fica explícito que o planejamento estratégico contempla todos estes fatores e, portanto, é uma ferramenta primordial para as empresas determinarem suas estratégias, metas, perspectivas e objetivos a fim de obterem os resultados almejados.

Destaca-se que a implementação do planejamento estratégico exige a determinação de um modelo de desenvolvimento da estratégia. Para configuração deste modelo deve-se levar em consideração as informações históricas, tendências futuras, entre outros aspectos que servem de base para efetivação do planejamento visando atender todas as expectativas e demandas da organização.

Esta ferramenta geralmente possui premissas estabelecidas pelo mais alto nível da organização e é de suma importância para os gestores, visto que

proporciona uma análise completa do ambiente empresarial, considerando aspectos internos e externos.

De acordo com o exposto, percebe-se a necessidade das organizações estarem norteadas estrategicamente, e diante disso, desenvolveu-se a seguinte problemática: Como configurar um modelo de desenvolvimento da estratégia em uma empresa do ramo de colorifício cerâmico?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa consiste em configurar um modelo de desenvolvimento da estratégia em uma empresa do ramo de colorifício cerâmico.

1.2.2 Objetivos Específicos

A partir do objetivo geral têm-se os objetivos específicos:

- Fundamentar teoricamente os aspectos relacionados a estratégias empresariais, vantagem competitiva e planejamento estratégico.
- Identificar os pontos que irão auxiliar e contribuir para a implementação do planejamento estratégico;
- Apresentar o comparativo entre as pequenas e médias empresas que mais crescem no Brasil 2012 com relação às respostas obtidas pela alta cúpula administrativa da empresa objeto de estudo 2013.
- Evidenciar e estruturar os fatores que contribuem para o modelo de desenvolvimento da estratégia;

1.3 JUSTIFICATIVA

Percebe-se que muitas empresas ainda não aderiram a nenhum tipo de ferramenta de gestão. Considerando-se a competitividade do mercado atual, empresas que não possuírem um forte alicerce em termos de gestão, tendem a ser ultrapassadas. Também é necessário refletir que possivelmente elas desconhecem

as ferramentas e não usufruem das suas fontes de vantagem competitivas, fato este que pode influenciar no não atingimento dos seus objetivos.

Neste sentido, percebe-se que as estratégias empresariais possuem um papel importante, pois as mesmas evidenciam os caminhos para se chegar os objetivos propostos. Outro ponto a ser mencionado são os fatores críticos de sucesso que são decisivos para o sucesso competitivo da empresa e também auxiliam no alcance dos objetivos.

O planejamento estratégico surge neste contexto como uma ferramenta relevante para empresas dos mais diversos portes que desejam manter-se inseridas e competitivas no mercado nacional e internacional. Através deste instrumento as empresas podem traçar suas perspectivas ao longo dos anos e balizar o processo decisório.

Levando em consideração o cenário atual, seja nacional ou internacionalmente, as empresas buscam o aprimoramento dos seus produtos e formas de desenvolvimento mais eficazes, para posteriormente ser mais competitiva perante seus concorrentes.

Esta pesquisa visa contribuir com os profissionais que se concentram no debate do Planejamento Estratégico e para as empresas ou empresários, que por ventura desconheçam o planejamento estratégico e suas finalidades como instrumento de gestão.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentada a fundamentação teórica, do referido trabalho, que consiste em contextualizar o Planejamento Estratégico, enfatizando o modelo de desenvolvimento da estratégia. Serão mencionados as principais características, os objetivos, os passos para implementação, conceitos, dentre outros fatores relevantes.

2.1 ESTRATÉGIAS DE EMPRESAS

A estratégia é um artifício adotado desde muitos anos atrás. Naqueles tempos os comandantes traçavam uma estratégia para as possíveis batalhas que iriam enfrentar. Serra, Torres e Torres (2004, p.4) destacam que “a palavra *strategia* [...], em grego antigo significa a qualidade e a habilidade do general; ou seja, a capacidade de o comandante organizar e levar a cabo as campanhas militares”. No cenário atual podemos perceber que a estratégia possui uma nova roupagem, consistindo em um aspecto essencial nos dias atuais devido à competitividade do mercado.

Oliveira (2009, p. 12) relata que “os modernos modelos de gestão exigem, em elevada intensidade, o delineamento e operacionalização de fortes estratégias que consolidem vantagens competitivas reais, [...] e duradouras para as empresas”. Devido as constantes mudanças dos cenários atuais, as empresas passaram a se preocupar mais com este ponto relevante, pois ele proporciona a consecução dos objetivos futuros da organização.

Conforme Serra, Torres e Torres (2004, p.5),

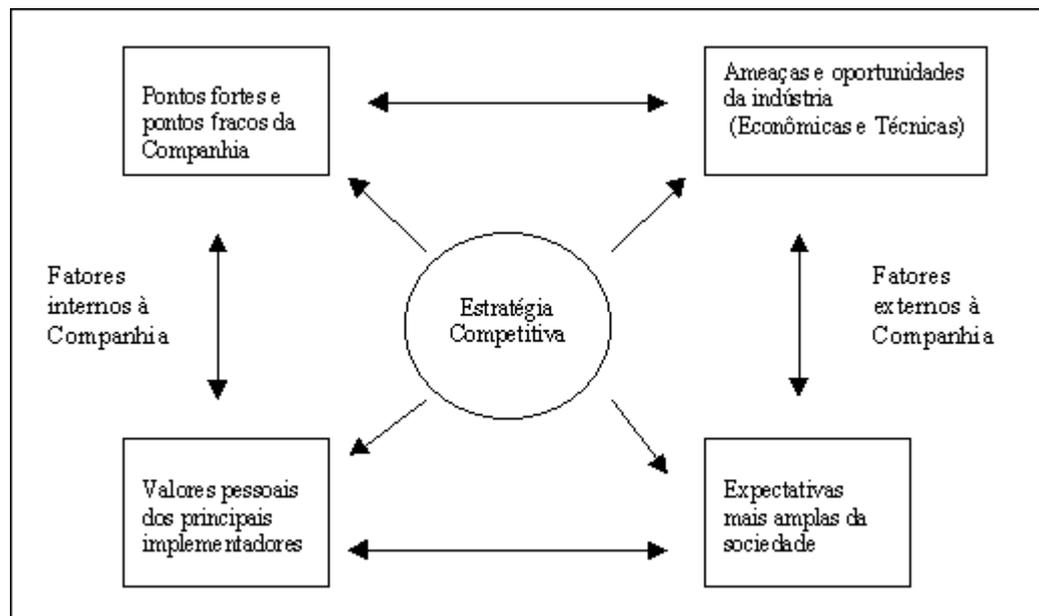
estratégia empresarial é o conjunto dos meios que uma organização utiliza para alcançar seus objetivos. Tal processo envolve as decisões que definem os produtos e os serviços para determinados clientes e mercados e a posição da empresa em relação aos seus concorrentes.

Na mesma linha de pensamento, Oliveira (2009, p. 3) menciona que “a finalidade das estratégias empresariais é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para se alcançarem os objetivos ou resultados estabelecidos pela empresa”. Uma estratégia bem configurada deve ser inteligente, econômica, inovadora e viável para a organização.

numa empresa, a estratégia está correlacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas empresariais e a maximização do uso das oportunidades identificadas no ambiente da empresa. É por isso que as estratégias devem apresentar efetiva interligação com os projetos das empresas [...]. (OLIVEIRA, 2009, p. 4)

A figura 1 demonstra os pontos em que a alta administração deverá considerar para formular estratégias consistentes para a empresa.

Figura 1 – Esquema de formulação das estratégias nas empresas



Fonte: Adaptado de Oliveira (2004)

Na construção de uma estratégia empresarial, existem inúmeros fatores a serem observados. A estratégia, uma vez definida, pode sofrer mudanças conforme o ambiente em que a organização está inserida. Sozinha, ela não proporciona o sucesso efetivo da empresa, pois depende de outros fatores adjacentes. A estratégia também possui o papel de auxiliar a alta administração da empresa na tomada de decisão estratégica. (OLIVEIRA, 2009).

2.2 VANTAGEM COMPETITIVA

Ao longo da história empresarial, inúmeras revoluções foram presenciadas e interferem diretamente no ambiente empresarial, sendo que

podemos perceber a busca incansável das organizações em se adaptar ao ritmo acelerado das mudanças tecnológicas que vem ocorrendo.

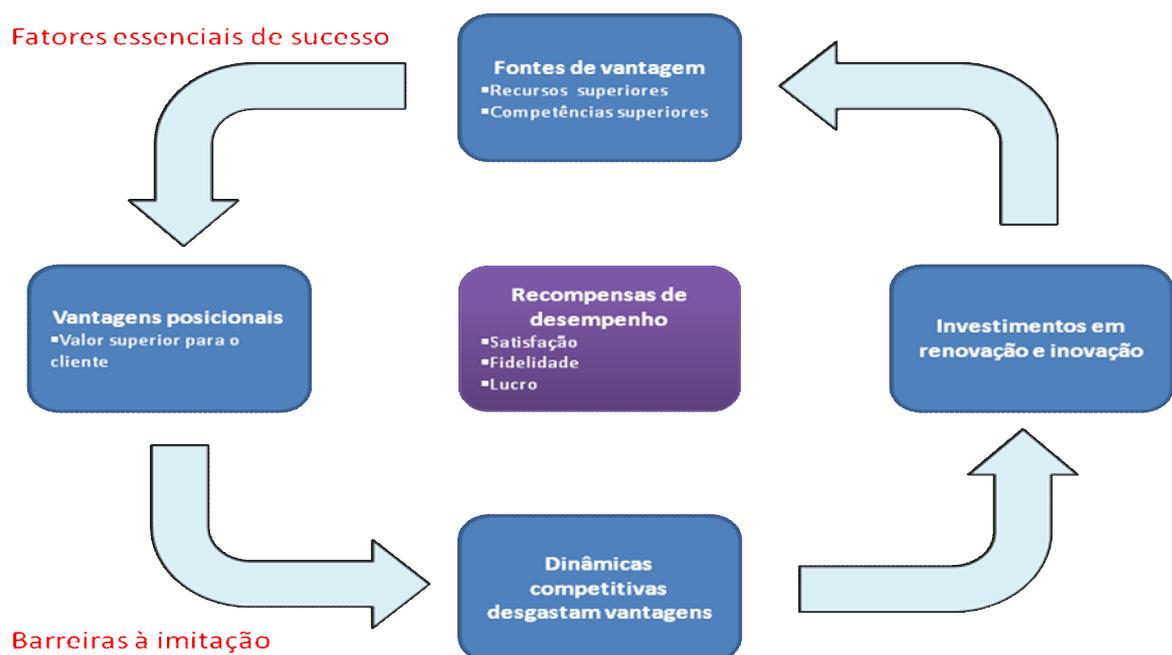
No cenário atual é perceptível que as empresas estão cada vez mais ousadas, sempre buscando manter a vantagem competitiva perante o mercado. Kluyver e Pearce II (2007, p. 96) afirmam que:

uma empresa tem uma vantagem competitiva quando planeja e implementa com sucesso uma estratégia geradora de valor que os concorrentes não estejam utilizando no momento. A vantagem competitiva é sustentável quando atuais ou novos concorrentes não são capazes de imitá-la ou superá-la.

As organizações buscam diversificar as maneiras de desenvolver suas fontes de vantagem competitiva. Quando a alta administração ou os gestores tomarem decisões é necessário que os mesmos tenham conhecimento das fontes de vantagem competitiva na entidade. (KLUYVER E PEARCE II, 2007).

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 213), relatam que “deve-se levar em conta que a vantagem competitiva não é um dado imutável: ela é relativa e contingente, enquanto os oponentes não conseguem chegar lá”. Portanto, a vantagem competitiva se altera conforme os concorrentes se modernizam. Na figura 2 podemos observar o ciclo da vantagem competitiva:

Figura 2 – O ciclo de vantagem competitiva



Fonte: Adaptado de Kluyver e Pearce II (2007)

De acordo com a figura acima, podemos perceber que a empresa é um órgão submetido a inúmeros movimentos, sendo que ela é constituída com intuito de longa duração. Devido a incessante competitividade, as organizações para se manterem inseridas no mercado e com alto nível de competitividade, necessitam inovar, renovar e investir em novas ferramentas que irão auxiliar na busca de um diferencial em meio aos concorrentes. Oliveira (2009, p. 155), relata que:

a atual realidade das empresas pode ser resumida em crescentes níveis de turbulências ambiental, forte nível de competição, pressão sobre a rentabilidade, a lucratividade e a produtividade, bem como a necessidade de informações mais depuradas.

De acordo com que foi exposto, percebe-se a importância de uma empresa conseguir apresentar para a cúpula administrativa as informações com mais rapidez, precisão e eficácia para auxílio na tomada de decisão. Existem algumas formas de a empresa adquirir a vantagem competitiva perante seus concorrentes, que podem ser: produzir com mais habilidade, maior agilidade nos seus processos e buscar sempre reduzir os custos de produção mantendo elevado padrão de qualidade.

Serra, Torres e Torres (2004, p.5), afirmam que

para que um negócio ganhe a vantagem competitiva é necessário que ele alcance um desempenho superior. Para tanto, a organização deve estabelecer uma estratégia adequada, que se fundamente em dois fatores: objetivos coerentes e compreensão do negócio.

Posto isto, fica claro que para uma organização obter o sucesso é necessário que ela crie um modelo de gestão competitivo e estratégias diferenciadas a fim de superar os concorrentes.

No entanto, percebe-se que uma empresa conseguir alcançar seus objetivos não é uma tarefa simples e requer muitos esforços. Na tomada de decisão dos gestores é fundamental primeiro analisar a área de atuação da empresa, bem como a fatia que ela abrange no mercado, pois na busca pela vantagem perante a concorrência à empresa pode desviar do rumo norteado pela sua essência. Destaca-se que para uma entidade conquistar a vantagem competitiva é fundamental que ela possua estratégias bem configuradas e compreensíveis para todos colaboradores. (SERRA, TORRES E TORRES, 2004).

2.3 PLANEJAMENTO

O Planejamento é uma ferramenta amplamente utilizada desde a antiguidade, mais precisamente nas guerras. Na primeira Revolução Industrial, as organizações não se preocupavam em traçar estratégias, pois tudo que produziam conseguiam vender sem maiores esforços. Porém, após a segunda Revolução Industrial e com a expansão das indústrias os grandes empresários da época começaram a se preocupar mais com os custos dos produtos vendidos.

Após a Segunda Guerra Mundial percebeu-se um grande avanço tecnológico, tornando-se então o mercado mais competitivo e por este fator as instituições passaram a ter uma visão diferente a respeito do planejamento estratégico. Segundo Serra, Torres e Torres (2004, p. 15),

a administração de empresas, como hoje conhecemos, teve sua origem na Revolução Industrial, época em que surgiram as primeiras organizações comerciais e industriais. Com elas veio, naturalmente, a competição pelo mercado.

Uma organização, para ter seu espaço no mercado e ser competitiva entre as demais, necessita de profissionais capacitados e foco no futuro. Profissionais estes, que estejam dispostos a enfrentar desafios e traçar planos para o futuro da empresa. Dessa forma, nada melhor do que a elaboração de um plano estratégico bem estruturado, e que esteja adequado à realidade da organização. De acordo com Serra, Torres e Torres (2004, p. 30),

o planejamento, como foi definido anteriormente, é o processo pelo qual os acontecimentos futuros serão antecipados, de maneira que as ações sejam implementadas para atingir os objetivos organizacionais. O planejamento, se bem executado, ajudará o empreendimento a concretizar sua visão, a corrigir os rumos e a encontrar oportunidades.

A empresa precisa estruturar seu planejamento estratégico de acordo com a sua capacidade de executá-lo, definindo objetivos a serem conquistados e planos que serão realizados em um determinado período de tempo. Os autores Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 4) argumentam que “uma estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva.” Isso significa que todos os colaboradores são importantes para o processo de execução e cada um, conforme

sua função precisa cooperar em realizá-la de forma correta para que o resultado final seja satisfatório.

2.3.1 Conceito de Planejamento

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta que está inserida em muitas empresas dos mais diversos portes. Através do Planejamento os gestores podem traçar suas perspectivas para o futuro da empresa. Serra, Torres e Torres (2004, p. 34) destacam que,

a elaboração do planejamento estratégico não pode ser feita como um simples exercício de planejamento. O Planejamento deve decorrer do raciocínio estratégico, para poder ser flexível, para ajustar-se as modificações do meio ambiente e para orientar a implementação de ações planejadas.

Ao longo dos tempos as empresas perceberam a importância do planejamento estratégico no contexto organizacional, pois uma vez que o planejamento é concebido adequadamente e executado corretamente, consegue-se atingir o que foi almejado. Sendo assim, percebe-se que o planejamento direciona o futuro da organização.

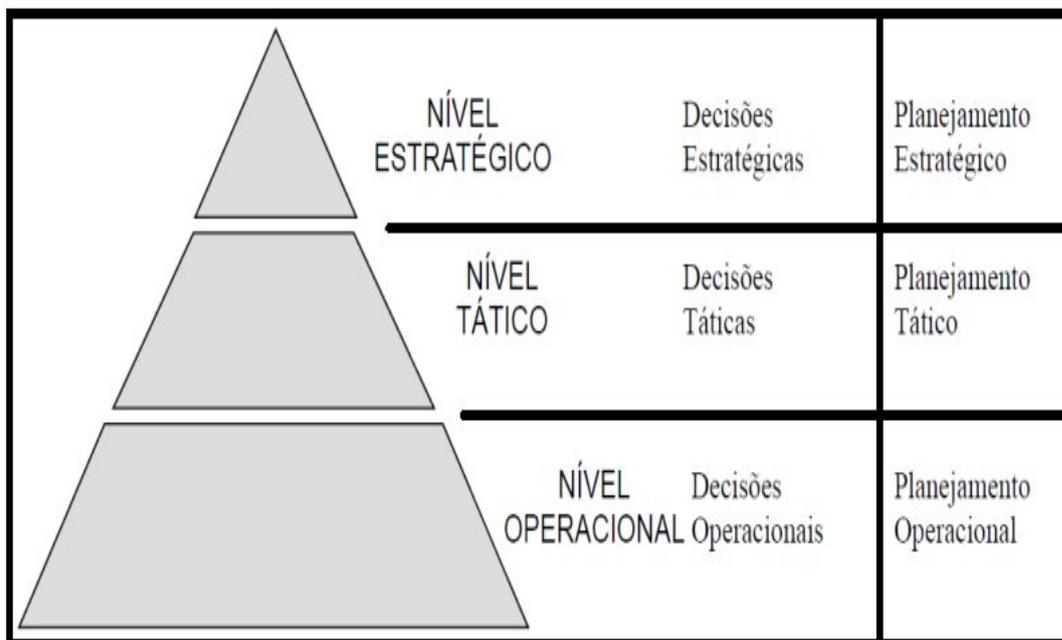
O planejamento corresponde ao conjunto de elementos das ações presentes, que são adotadas visando atingir objetivos propostos para o futuro, sendo que a empresa tem recursos para agir sobre estas ações e influenciar os resultados. (OLIVEIRA, 2007).

Esta ferramenta chamada de planejamento estratégico é composta por várias etapas de elaboração. Sua criação é feita considerando-se o aspecto individual de cada empresa e suas diretrizes entre outros pontos relevantes devem ser traçadas após conhecer a entidade, pois posteriormente irá facilitar para obter os resultados desejados e se por ventura necessitar reavaliar o planejamento se torna mais fácil.

2.4 TIPOS DE PLANEJAMENTO

O planejamento é dividido tradicionalmente em três níveis hierárquicos, derivados do processo de uma empresa. De acordo com Oliveira (2002, p. 45) “de forma genérica, podem-se relacionar os tipos de planejamento aos níveis de decisão numa pirâmide organizacional”. A Figura 3 demonstra o entendimento do autor sobre os níveis de decisões e tipos de planejamento.

Figura 3 – Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (2002, p. 45)

Portanto, percebe-se que o planejamento está dividido em planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional, cada um está diferenciado pelos seus níveis hierárquicos e pelos tipos de decisões possíveis que serão tomadas.

2.4.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é um processo gerencial que as empresas utilizam para determinar e atingir suas expectativas de médio, curto e longo prazo. Serra, Torres e Torres (2004, p. 30) mencionam que “o planejamento estratégico estabelece os objetivos gerais da empresa, de modo agregado em um prazo mais

longo”. Os parâmetros a serem definidos nesta etapa são de responsabilidade dos níveis mais elevados da organização, pois se tratam de decisões que podem mudar o destino da empresa.

Segundo Padoveze (2003, p. 28) o planejamento estratégico,

é a etapa inicial do processo de gestão, onde a empresa formula ou reformula suas estratégias empresariais dentro de uma visão específica do futuro. É a fase de definição de políticas, diretrizes e objetivos estratégicos com o intuito de vislumbrar o equilíbrio entre os objetivos da entidade com suas variáveis ambientais.

Ainda explorando o conceito, Chiavenato (2004, p. 202-203) define o planejamento estratégico como:

[...] um processo organizacional compreensivo de adaptação através da aprovação, tomada de decisão e avaliação. Procura responder as questões básicas, como: porque a organização existe, o que ela faz e como faz. O resultado do processo é um plano que serve para guiar a ação organizacional por um prazo de três a cinco anos.

Percebe-se a relevância da etapa inicial do planejamento estratégico, pois através dele a organização consegue verificar os fatores internos e externos, para posteriormente traçar seus objetivos estratégicos futuros.

De acordo com Oliveira (2002, p. 47),

planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Destaca-se que o planejamento estratégico direciona a empresa por meio dos planos de ação constantes no planejamento. É necessário também que os administradores e proprietários estejam juntos na elaboração do planejamento para que as estratégias definidas sejam mais adequadas.

Segundo Oliveira (2002, p. 48)

o planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada.

Percebe-se que um planejamento estratégico bem estruturado, com estratégias consistentes, alinhadas a cultura da organização e com o compromisso dos profissionais em executá-lo, só tende a trazer contribuições positivas para a empresa e seus colaboradores.

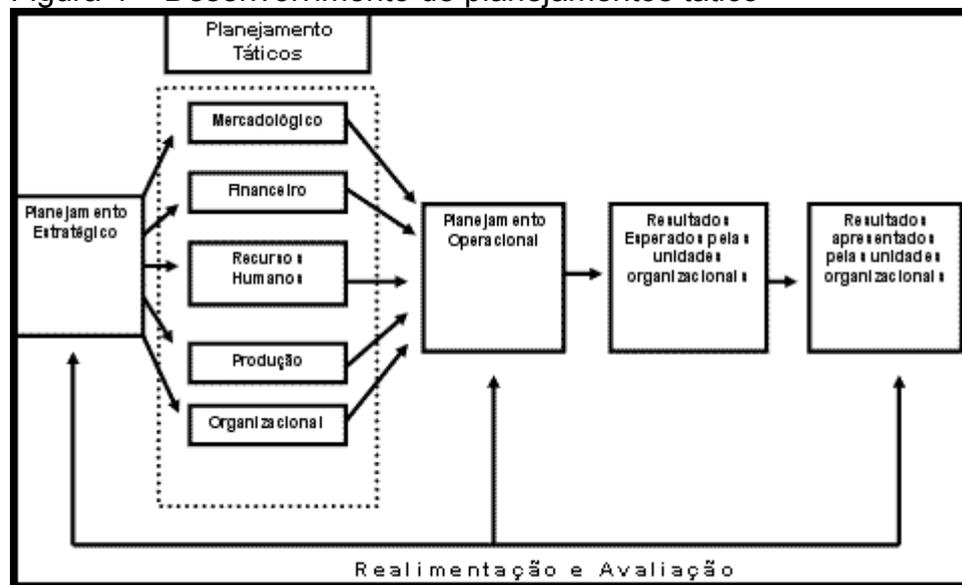
2.4.2 Planejamento Tático

O planejamento tático é o mediador entre o nível estratégico e o nível operacional e possui a função de criar meios para atingir os objetivos. Na visão de Oliveira (2002, p. 48),

o planejamento tático tem por objetivo 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.

A seguir a figura 4 elenca as áreas envolvidas dentro da empresa no desenvolvimento do planejamento tático.

Figura 4 – Desenvolvimento de planejamentos tático



Fonte: Oliveira (2004, p. 48)

É fundamental que todos os setores envolvidos, estejam empenhados e de acordo com o planejamento para assim alcançar os objetivos traçados. Este tipo de planejamento é configurado para curto e longo prazo dentro de uma entidade e

tem o objetivo de utilizar com eficiência os recursos disponíveis para posteriormente atingir os objetivos determinados.

2.4.3 Planejamento Operacional

O planejamento operacional é uma atividade gerencial geralmente definida para curto e médio prazo. Este planejamento possui a função de colocar em prática, transformar em atividades, tudo aquilo que foi delineado nos planos e nas estratégias da organização.

De acordo com Oliveira (2002, p. 49) “O planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas”. Este modelo de planejamento envolve decisões mais cotidianas e repetitivas. Segundo Fernandes e Berton (2005, p. 8),

as decisões operacionais, de certa forma, representam a materialização das decisões estratégicas e táticas. São decisões cotidianas e seu impacto, em teoria, reduz-se no curto prazo. São exemplos: a decisão de se comprar um determinado fornecedor, a adoção de uma política de descontos em uma curta temporada para diminuir estoques ou contratar um novo funcionário. Sua extensão afeta uma área ou setor específico.

De acordo com o que foi explanado, o planejamento operacional busca verificar a capacidade produtiva desde mão de obra e maquinários a fim de suprir a demanda de seus clientes, e ele quem programa a execução diária das estratégias.

2.5 IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Com o planejamento estratégico elaborado a empresa possui em mãos uma ferramenta relevante para o sucesso da organização. Através do planejamento, a organização vai conseguir vislumbrar seu futuro e posteriormente, se necessário realizar mudanças em suas estratégias para conseguir obter êxito em seus objetivos e metas traçados. De acordo com Serra, Torres e Torres (2004, p. 30),

o planejamento [...] é o processo pelo qual os acontecimentos futuros serão antecipados, de maneira que as ações sejam implementadas para atingir os objetivos organizacionais. O planejamento, se bem executado, ajudará o empreendimento a concretizar sua visão, a corrigir os rumos e a encontrar oportunidades.

O objetivo de uma empresa desenvolver o planejamento estratégico está ligado à competição no mercado, ou seja, a organização sempre almeja sua continuidade e atingimento dos objetivos. No ambiente em que a mesma está inserida existem fatores que independem dela, e com auxílio do planejamento estratégico poderão ser formuladas estratégias que irão ao encontro destes pontos que podem influenciar no andamento da organização.

Segundo Fernandes e Berton (2005, p. 18) “o pensamento estratégico sinaliza as oportunidades de negócio quando nos convida a olhar além; o que acontece no mundo, na sociedade, na nossa cidade”. Também pode ser ressaltado, que quando a organização não tem uma estratégia definida a empresa fica sem rumo e torna-se muito vulnerável ao mercado e concorrência. Sem um planejamento definido, fica mais complexo a empresa identificar seus pontos fracos, maximizar seus pontos fortes, aproveitar as oportunidades e transpor as ameaças.

2.6 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para construir o planejamento estratégico, a empresa deve fazer uma análise e verificar as condições atuais da organização, tanto internas como externamente. Ela deverá analisar questões como recursos financeiros, humanos e materiais e avaliar as possibilidades no mercado. A figura 5 demonstra as fases do planejamento estratégico.

Figura 5: Fases do planejamento estratégico



Fonte: Oliveira (2004, p. 69).

Conforme figura acima, percebe-se que as quatro fases servem de base para o planejamento estratégico. Segundo Serra, Torres e Torres (2004, p. 138) “o planejamento deve levar em conta atividades preliminares fundamentais para sua elaboração, como a alocação de recursos e de pessoas, além da coleta e disponibilização de informações”. Os gestores da organização devem ter condições para realizar melhorias necessárias no desenvolvimento do processo.

Ao implantar o planejamento estratégico, a empresa tem que observar como ela está no momento e posteriormente definir onde quer chegar no futuro.

Oliveira (2002, p. 67) destaca que:

- Primeiramente se define, em termos da empresa como um todo, ‘aonde se quer chegar’ e depois se estabelece “como a empresa está para chegar na situação desejada”; ou
 - Primeiramente se define, em termos da empresa como um todo, “como se está” e depois se estabelece “aonde se quer chegar”.
- Naturalmente, pode-se considerar uma terceira possibilidade que é definir “aonde se quer chegar” juntamente com “como se está para chegar lá”.

Os gestores, ao elaborar o planejamento estratégico devem levar em consideração fatores históricos para aumentar suas chances de sair tudo conforme foi planejado. As fases do planejamento estratégico são: diagnóstico estratégico, missão da empresa, Instrumentos prescritivos e quantitativos e por fim controle e avaliação, sempre se mantendo a sequência, pois uma fase depende da outra para ser bem executada.

2.7 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

O diagnóstico estratégico é o primeiro passo para a elaboração e implementação do planejamento, pois ele evidencia de forma clara como a empresa se encontra em determinado período.

Oliveira destaca (2002, p. 86) que:

o diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder à pergunta básica “qual a real situação da empresa quanto a seus aspectos internos e externos?”, verificando o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim seu processo administrativo.

Na elaboração do diagnóstico os responsáveis devem conhecer o contexto organizacional e analisar da forma mais objetiva possível, pois decisões

precipitadas podem acarretar consequências graves, a curto, médio e longo prazo na elaboração e implementação do planejamento estratégico na organização.

Para Oliveira (2002, p. 87) “o diagnóstico, estratégico deve ter enfoque no momento atual, bem como no próximo momento, no próximo desafio, a fim de construir na dimensão crítica para o sucesso permanente”. Através dele a empresa deverá buscar usufruir das oportunidades e traçar estratégias que impeçam as ameaças existentes no mercado de atingi-la.

No cenário atual as empresas buscam sempre um melhor posicionamento e o diagnóstico vem avaliar a situação da empresa em determinado momento, para, a partir daí então, identificar os pontos que requerem mais atenção no contexto organizacional.

2.7.1 Análise SWOT

A análise *SWOT* é uma ferramenta que teve sua origem na década de 1960 e consiste em uma técnica importante, que irá auxiliar a empresa na busca da estratégia adequada para obtenção de seus objetivos.

Esta ferramenta pode ser utilizada por empresas de pequeno, médio e grande porte, sendo que a palavra *SWOT* é de origem inglesa, e consiste num acrônimo em quatro palavras, *Strength* (forças), *Weakness* (fraqueza), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Conforme ilustra figura 6 com os quatro quadrantes da análise *SWOT*.

Figura 6 – Análise SWOT



Fonte: Adaptado de Serra, Torres e Torres (2004)

Ressalta-se que esta ferramenta, permite a análise do ambiente interno e externo da organização. Destaca Serra, Torres e Torres (2004, p. 86) que,

a análise *SWOT* é um instrumento muito útil na organização do planejamento estratégico. Por intermédio dela pode-se relacionar metodicamente, em um gráfico, quais são as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças que rondam a empresa, ajudando a gerenciá-las para melhorar o desempenho.

Cabe ressaltar também que a análise de *SWOT* tem a função de auxiliar os gestores nas tomadas de decisões, buscando sempre a melhor estratégia a fim de atingir os objetivos propostos. Esta análise também destaca as fraquezas e oportunidades, possibilitando os gestores a buscarem alternativas que possam diminuir os efeitos negativos e aproveitar as oportunidades.

2.7.1.1 Análise interna

A análise interna tem um papel importante perante a organização, pois é através dela que os gestores analisam os pontos fortes e fracos.

Oliveira (2007, p. 102) ressalta que,

a análise interna tem por finalidade colocar em evidencia as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante de sua atual posição produtos versus mercado. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas de seu setor de atuação, sejam eles concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

É através da análise interna que a organização identifica suas deficiências, para posteriormente, com o auxílio do Planejamento estratégico minimizá-las, e se possível tornar pontos fortes.

De acordo com Barney e Heterly (2011, p. 7) “[...], a análise interna pode ser usadas por empresas para identificar as áreas de sua organização que requerem melhorias e mudanças”. Diante do exposto pode-se perceber a relevância da análise interna para as empresas identificar e trabalhar suas deficiências e qualidades a fim de eliminar suas deficiências e reforçar os pontos fortes para se manterem cada vez mais competitivas e sólidas perante o mercado no qual estão inseridas.

2.7.1.2 Análise externa

A análise externa é um ponto fundamental para determinação das estratégias elaboradas de uma empresa, pois ela evidencia as oportunidades e ameaças no qual a empresa esta sujeita no mercado em que está inserida.

Oliveira (2002, p. 92) destaca que,

a análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produtos versus mercados e, prospectiva, quanto a sua posição produtos versus mercados desejada no futuro.

De acordo com o que foi descrito, a análise externa identifica as oportunidades e ameaças, os quais são fatores não controláveis pela empresa. Cabe à empresa estar preparada para da melhor maneira possível trabalhar estes pontos relevantes.

Oliveira (2002, p. 92) reforça dizendo que:

o ambiente pode oferecer para a empresa oportunidades e ameaças. Nesse contexto, as empresas devem procurar aproveitar as oportunidades, bem como procurar amortecer ou absorver as ameaças ou, simplesmente, adaptar-se a elas.

Ressalta-se que o estudo dos fatores externos é um ponto muito relevante do planejamento estratégico, pois visa auxiliar os gestores neutralizar as ameaças encontradas e também com as oportunidades identificadas possam tomar decisões que vão de encontro a atingir seus objetivos de forma mais rápida e segura.

2.8 CENÁRIO

Através do cenário a organização pode traçar tendências históricas para o futuro que ela almeja. Os profissionais responsáveis por criar estes cenários são os que participam no planejamento estratégico. Serra, Torres e Torres (2004, p. 61) destacam que,

como o futuro em geral é incerto, os cenários constituem uma poderosa ferramenta de planejamento, um apoio fundamental para a tomada de decisão estratégicas. Os cenários são diferentes das pesquisas de mercado e da simples extrapolação das tendências; mais do que isso, constituem uma possibilidade muito mais ampla quanto ao futuro, elaborada segundo uma configuração predeterminada do ambiente.

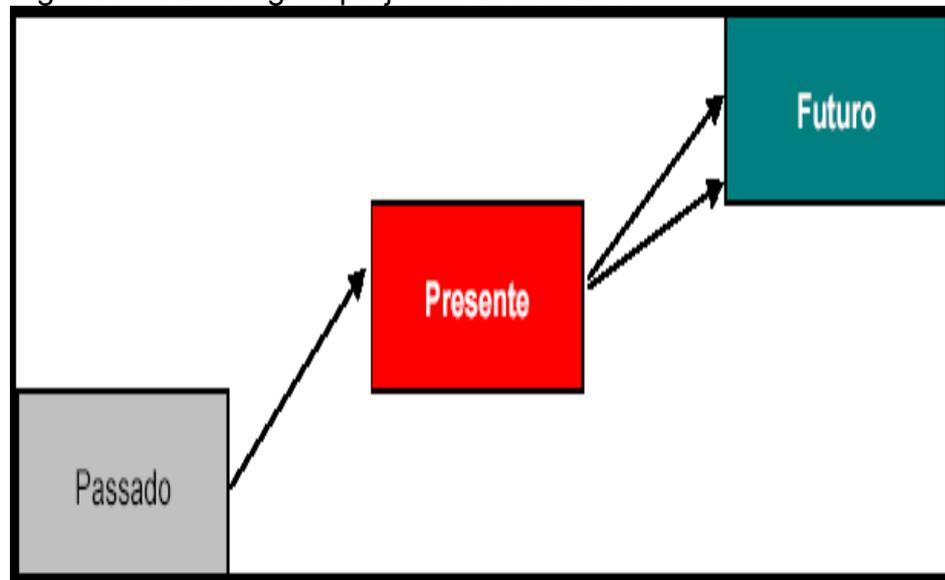
Para a elaboração dos cenários existem alguns pontos fundamentais. Sendo que estes bem elaborados tornam o cenário uma imagem antecipada do futuro, que irá auxiliar a organização nas tomadas de decisões estratégicas.

Oliveira (2004, p. 134) menciona que a elaboração dos cenários pode ter como fundamentação:

- o pensamento estratégico com a idealização de situações futuras possíveis que não necessariamente tenham alguma interligação com o presente e o passado;
- o estabelecimento de base de dados socioeconômicos e de infraestrutura;
- debates com o setor empresarial e estreita interação com a comunidade técnica-científica;
- uma abordagem sistemática e multidisciplinar; e
- uma metodologia estruturada e especialmente desenvolvida para o debate e estabelecimento de cenários.

Na elaboração de um planejamento estratégico é necessário que a empresa se preocupe com a elaboração do cenário, pois através dele a organização pode vislumbrar novas oportunidades perante no mercado que está inserida e minimizar as ameaças que poderão interferir num futuro próximo. A figura 7 demonstra a projeção de cenários.

Figura 7 – Abordagem projetiva de cenários



Fonte: Adaptado de Oliveira (2004)

Diante do contexto mencionado em que as empresas estão inseridas nos dias atuais, verifica-se a necessidade de aperfeiçoamento e aplicabilidade dos instrumentos de gestão de modo a contribuir para consecução de um diferencial, e posicionar-se a frente de seus concorrentes. Hartmann (2005, p. 57) ressalta que “os

cenários são fatores fundamentais que afetam o empreendimento e o respectivo setor que o contém, projetados para o futuro”. A empresa tendo conhecimento e sabendo utilizar esta ferramenta, poderá projetar vários cenários diferentes que podem variar de pessimista a otimista conforme os fatores externos existentes e posteriormente traçar planos que venham inibir fatores indesejáveis no decorrer dos períodos.

2.8.1 Missão

A missão de uma organização é o retrato da empresa perante a sociedade. A missão deve ter coerência com seus objetivos e propósitos em relação ao mercado e a seus produtos. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 18)

a missão de uma empresa é mais concreta do que sua visão. Porém, assim como a visão, a missão de definir a individualidade de uma empresa, deve ser inspiradora e relevante para todos os *stakeholders*.¹

A empresa deve apresentar a seus colaboradores qual é a razão de sua existência. Cada organização possui sua missão específica, e através dela que a empresa necessita que seus colaboradores desenvolvam suas funções.

Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 56) a missão está dividida da seguinte forma:

- Qual é a razão de ser da organização;
- Qual é o papel da organização;
- Qual é a natureza do negócio da organização;
- Quais os tipos de atividades em que a organização deve concentrar seus esforços no futuro.

Cada organização possui sua missão estabelecida, porém esta missão tem que ser bem elaborada, pois ela demonstra o que a empresa é e suas responsabilidades perante a sociedade, clientes e fornecedores. É importante destacar que a missão deve coexistir com a visão, e além disso ser efetivamente presente no cotidiano da organização, visto que a missão consiste na essência da organização.

¹ *Stakeholders* são segundo Chiavenato e Sapiro (2003, p.55) os “funcionários, acionistas, investidores, clientes e fornecedores”.

2.8.2 Visão

A visão de uma empresa representa o que ela almeja para seu futuro, sendo que ela deve ser clara e atingível. Assim como a missão, a visão também deve destacar o que a empresa almeja perante o mercado em que está inserida, seus produtos e o público alvo.

Serra, Torres e Torres (2004, p. 42) ressaltam que a visão pode ser definida também como “a percepção das necessidades do mercado e os métodos pelos quais uma organização pode satisfazê-las”. A visão deve oferecer uma posição de como a empresa deverá ser no futuro.

Padoveze (2003, p. 25) contribui dizendo que a “declaração de visão é um conjunto preciso e bem elaborado de palavras que anunciam para onde a empresa está caminhando ou traçam um quadro do que ela deseja ser ou aonde quer chegar”. Uma característica importante a ser destacada sobre a visão é que assim que os objetivos traçados forem alcançados a visão pode ser configurada novamente.

A visão é uma etapa do Planejamento Estratégico que define o rumo, o futuro da empresa. Está visão está ligada a fatores sociais, morais e éticos e estabelece uma ótica de longo prazo envolvendo todos colaboradores para se atingir o que foi traçado na visão.

2.8.3 Valores e Princípios organizacionais

Os valores são princípios de orientação importantes para a organização, e cada empresa possui a função de determinar os seus. Destaca-se que eles não devem ser alterados para reagir as mudanças externas do mercado. (SERRA, TORRES E TORRES, 2004).

Serra, Torres e Torres (2004, p. 43) também evidenciam que “as organizações, em geral nascem da iniciativa de empreendedores que transmitem seus valores para os seus colaboradores”. Diante do exposto, percebe-se a importância dos colaboradores para a continuidade da empresa, sempre respeitando os valores a fim de obter tudo que foi traçado.

Os Valores e princípios são fundamentais para uma empresa. De acordo com esta afirmação, Harrison (2005, p. 87) afirma que, “um forte sistema de valor

pode ser uma fonte de vantagem competitiva.” Neste sentido, a figura 8 abaixo apresenta como exemplo os valores corporativos da empresa Arcor:

Figura 8 – Valores da empresa Arcor



Fonte: ARCOR (2013)

A figura acima demonstra os valores da empresa exemplo, e através deles que os gestores e a alta administração formulam suas estratégias e projetos. De acordo com Arcor (2013), menciona-se a seguir seus valores individualmente:

- Respeito: Mantemos uma atitude prudente que nos orienta ao crescimento com sabedoria;
- Compromisso: Concebemos uma gestão baseada no progresso contínuo, estimulando toda nossa gente com muito esforço para obter o resultado;
- Integridade: Assumimos uma conduta honesta, transparente e responsável;

- Liderança: Sustentamos uma visão de longo prazo, que nos impulsiona a buscar formas inovadoras e criativas e otimizando os recursos de que dispomos;
- Confiança: Construimos relações baseadas na consideração pessoal e profissional, daqueles com que nos relacionamos.

Diante de todos os valores da empresa Arcor que foram expostos, percebe-se que a organização possui valores organizacionais bem definidos e configurados, no entanto a empresa não pode apenas se preocupar com os valores e princípios e esquecer outros pontos fundamentais para a organização.

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 69) destacam que, “os valores organizacionais correspondem aos atributos e às virtudes da organização, como prática da transparência, respeito à diversidade, cultura para a qualidade ou respeito ao meio-ambiente”. Percebe-se que os valores devem estar presentes no dia-a-dia da organização e devem ser compreendidos por todos os colaboradores desde a alta cúpula até o mais simples cargo.

Sendo assim, percebe-se a relevância de uma organização possuir princípios e valores organizacionais, pois é através deles que ela irá se situar no mercado e sempre buscando um diferencial perante seus concorrentes a fim de obter resultados positivos para seu crescimento contínuo.

2.9 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos possuem um papel fundamental, e por este motivo tem que ser bem elaborados, visto que eles são destinados a aumentar a eficácia e eficiência da organização e verificar se as metas estabelecidas estão sendo atingidas.

Segundo Tavares (2005, p. 81) os objetivos “consistem em traduzir as estratégias em objetivos desmembrados para estabelecer alvos de acordo com a responsabilidade de cada área e da organização no cumprimento de sua missão”. Estes objetivos não poderão ser voltados somente à empresa de modo geral, mas sim definidos por setores, pois eles irão auxiliar cada departamento da empresa.

Drucker (1975, p. 108-109) define as principais áreas onde as atenções dos gestores devem estar voltadas quando aos objetivos do PE, são elas:

- Marketing e Vendas;
- Inovação;
- Recursos Humanos;

- Recursos Financeiros, Físicos;
- Produtividade;
- Responsabilidade social;
- Lucratividade

Os objetivos são peças chaves e fundamentais para uma organização, pois através deles a entidade define o caminho certo a seguir. Eles também podem servir de incentivo a toda empresa, pois no cumprimento de um objetivo proposto, poderão resultar recompensas de acordo com o modelo de remuneração da organização. Destaca Oliveira (2004, p.161), que

deve-se pensar no desperdício das inúmeras decisões tomadas a cada dia, que teriam sido analisadas de forma melhor se os objetivos desejados fossem claros para o tomador de decisões. Em muitas empresas, se você pedir a alguns executivos que descrevam os seus principais objetivos, teremos um número elevado de respostas conflitantes que, na prática, podem criar uma série de problemas para a empresa através de desperdício de dinheiro, horas de trabalho, conflitos internos etc.

Uma organização que deseja estar em ascensão no mercado em que está inserida necessita de objetivos claros e bem configurados, pois é através deles que os indivíduos e a organização irão se motivar para alcançá-los sem que os obstáculos diários atrapalhem a busca do que foi proposto.

Segundo Serra, Torres e Torres (2004, p. 96),

o planejamento estratégico tem relação direta e estreita com o estabelecimento de objetivos estratégicos, também denominados objetivos-chave. Tais objetivos, que visam reforçar as competências centrais da empresa nos fatores críticos de sucesso dos negócios, convertem a visão e a missão em desempenho específicos alvo, fixam os marcos pelos quais o desempenho desejado é definido e fazem com que a empresa tenha como foco os resultados.

Outro ponto relevante a ser mencionado e a diferenças entre objetivos e metas. Podemos definir objetivos como alvo a ser alcançado em um prazo determinado de tempo e em contrapartida as metas são as etapas para atingir os objetivos estratégicos e a busca pela lucratividade conforme Serra, Torres e Torres (2004). Os objetivos estratégicos são mutáveis e se necessário podem ser adaptados conforme o rumo da organização a fim de proporcionar a vantagem competitiva que a empresa almeja.

2.10 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Os fatores críticos de sucesso são pontos relevantes para uma organização. Eles podem variar de entidade para entidade, pois são definidos conforme as particularidades empresariais para garantir o sucesso contínuo da empresa. (OLIVEIRA, 2009)

Serra, Torres e Torres (2004, p. 80) destacam que “fatores Críticos de Sucesso podem ser definidos como as variáveis ou atividades de uma empresa que são decisivas para o sucesso competitivo em determinado segmento dos negócios”. Estes fatores precisam ser bem elaborados, pois irão auxiliar a empresa a atingir os objetivos que foram traçados.

Segundo Oliveira (2009, p.222-223) para a empresa determinar os fatores críticos de sucesso é necessário responder alguns questionamentos:

- qual a missão ou razão de ser da empresa?
- quais os principais objetivos da empresa?
- quais os principais objetivos de sua unidade organizacional? E como se interligam com os da empresa?
- quais são as cinco principais orientações que você deu para os seus subordinados o ano passado? E para este ano?

Para Serra, Torres e Torres (2004, p. 80) os fatores críticos de sucesso podem ser determinados pelas respostas a três questões:

- quais são os critérios dos clientes para a escolha dos produtos?
- quais são os recursos e capacidades competitivas necessárias para se ter sucesso?
- o que é necessário para obter vantagem competitiva?

Por se tratarem de peças chaves para o sucesso da empresa, eles são configurados pela alta administração e assim possui o dever de auxiliar nas tomadas de decisões estratégicas e são confidenciais para a organização.

Chiavenato e Sapiro (2003) afirmam que existem oito áreas-chave que são fundamentais para a elaboração dos fatores críticos:

- Posicionamento competitivo: representa onde a entidade está situada perante a concorrência;
- Inovação: são novos procedimentos que venham a melhorar os negócios da organização;

- **Produtividade:** demonstra a quantidade de serviços ou bens fabricados pela empresa;
- **Nível de recursos:** é a quantidade de recursos disponíveis pela entidade como – como caixa, equipamentos e estoques;
- **Lucratividade:** é a geração de receitas de uma empresa subtraídas das despesas;
- **Desenvolvimento e desempenho da gerência:** demonstra a qualidade do setor administrativo e é uma área crítica e determina o sucesso em longo prazo;
- **Desempenho e atitudes dos colaboradores:** apresenta a eficiência dos funcionários que não trabalham no setor administrativo em relação a organização;
- **Responsabilidade social:** é o dever que a empresa possui perante a sociedade, auxiliando o bem estar de todos que os cercam.

Após verificar as áreas chaves na configuração dos fatores, na figura 9 os autores Chiavenato e Sapiro (2003) apresentam alguns fatores críticos existentes em uma empresa.

Quadro 1 – Fatores críticos de sucesso

EXEMPLOS DE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO		
Controles de custos	Controle de produção	Equipamento e tecnologia
Pessoal especializado	Escolha dos fornecedores	Liderança em custo
Facilidade de acesso	Ampla rede de distribuição	Reputação e imagem
Liderança tecnológica	Prestígio	Qualidade superior
Capital	Qualidade da gerência	Posição geográfica
Linha de produtos	Promoções	Conhecimento da Concorrência
Liderança no lançamento de novos produtos	Escala	Relacionamento com clientes, com o governo e com a comunidade
Diferenciação de produtos	Localização	

Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2003)

Diante de tudo que já foi explanado a respeito dos fatores críticos de sucesso, destaca também Oliveira (2009, p. 225) que,

os fatores críticos de sucesso podem ser entendidos como as questões vitais para o funcionamento normal da empresa e seu sucesso futuro; e a técnica consiste num procedimento que torna explícitas estas áreas-chaves que determinam o sucesso da empresa.

Estes fatores críticos de sucesso possuem algumas características relevantes que são definidos apenas para um determinado período de tempo, para cada ramificação que a empresa possui e podem ser definidos até de pessoa para pessoa. Ao serem identificados os fatores a alta administração em paralelo com o plano estratégico deve usufruir com eficácia dessas informações para obter a vantagem competitiva e se cada vez mais sólida no mercado que esta inserida. Vale ressaltar que sem eles os objetivos não são atingidos.

2.11 MAPAS ESTRATÉGICOS

O mapa estratégico é uma ferramenta de gestão relativamente recente no contexto organizacional. Através dele as empresas descrevem suas intenções da estratégia de forma clara e eficiente e isto consiste em um aspecto facilitador para atingir seus objetivos. De acordo com Tavares (2005, p. 360),

os mapas estratégicos contém uma representação visual dos objetivos de crescimento da receita; dos mercados-alvos em que ocorrerá esse crescimento; das proposições de valor que levarão os clientes a fazer negócios com a empresa, do papel da inovação e da excelência dos produtos, serviços e processos. Além do investimento em capital humano e aprendizado para que as pessoas gerem e sustentem o crescimento planejado. [...] os mapas estratégicos são elaborados para indicar como a organização converterá seus recursos tangíveis e intangíveis em iniciativas de seus participantes para transformá-las em resultados.

Nota-se que com auxílio dos mapas estratégicos os funcionários da empresa conseguem perceber de forma clara e objetiva que suas funções desempenhadas dentro da entidade possuem um papel importante no cumprimento dos objetivos gerais da organização. (TAVARES, 2005).

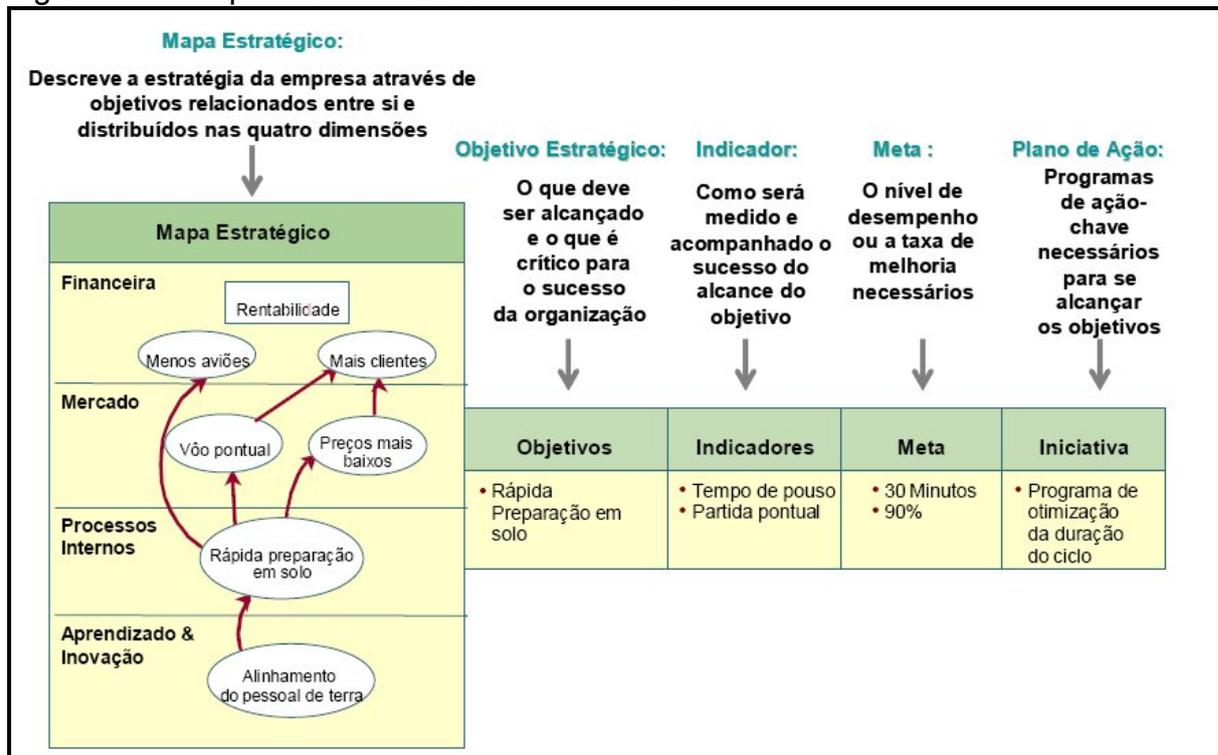
Segundo Kaplan e Norton (2000, p. 81),

o mapa estratégico do *balanced scorecard* explicita a hipótese da estratégia. Cada indicador do *balanced scorecard* se converte em parte

integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia com os vetores que induzirão a essas consequências. O mapa estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por conseguinte, em resultados financeiros.

Na construção do mapa estratégico de uma organização é necessário ter conhecimento do mercado em que deseja atuar, dos clientes que almeja e parametrizar as estratégias para alcançá-los. A figura 9 ilustra um mapa estratégico:

Figura 9 – Componentes do Balanced Scorecard



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004)

Tavares (2000) destaca que na construção do mapa estratégico primeiro determina-se a visão e em seguida missão. O mapa estratégico é configurado conforme as perspectivas do BSC que são: financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, os quais mediante uma relação de causa e efeito constituem a visão estratégica da empresa.

3 METODOLOGIA

O presente estudo consiste em uma pesquisa científica. Portanto, necessita-se a utilização de procedimentos metodológicos, a fim do enriquecimento do trabalho e para que o mesmo possa atingir suas expectativas. Para elaboração do conteúdo, faz-se necessário utilizar da pesquisa bibliográfica por meios de livros, revistas e arquivos eletrônicos para obter o conhecimento desejado sobre o assunto exposto.

Martins e Theophilo (2009, p. 54) destacam que,

uma pesquisa bibliográfica procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema com base em referências publicadas em livros, periódicos, revistas, enciclopédias, dicionários, jornais, *sites*, CDs, anais de congressos etc. Busca conhecer, analisar e explicar contribuições sobre determinado assunto, tema ou problema.

Quanto aos objetivos, a pesquisa será realizada de forma descritiva. Segundo Andrade (2005, p. 124):

neste tipo de pesquisa, os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles. Isto significa que os fenômenos do mundo físico e humano são estudados, mas não manipulados pelo pesquisador.

Com este tipo de pesquisa busca-se elencar as principais características a respeito do planejamento estratégico dentro de uma organização.

Pinheiro (2010, p. 22) ressalta que “a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.” Portanto foi adotada a pesquisa descritiva, pois visa demonstrar os benefícios que o planejamento estratégico propõe para a organização. Quanto aos procedimentos, será realizado um estudo de caso na empresa Smalticeram que pertence ao ramo de colorifício cerâmico e está localizada no estado de Santa Catarina no município de Içara.

Segundo Fachin (2001, p.42) o estudo de caso:

consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Caracterizado por ser um estudo intensivo. É levada em consideração, principalmente, a compreensão, como um todo, do assunto investigado. Todos os aspectos do caso são investigados. Quanto o estudo é intensivo podem até aparecer relações que de outra forma não seriam descobertas.

O estudo de caso busca elencar informações mais relevantes da empresa objeto de estudo, para assim colocar em prática tudo aquilo que foi estudado no referencial teórico. Diante disso a pesquisa é fundamental para melhor compreensão do tema exposto.

Quanto à abordagem do problema, classifica-se como uma pesquisa qualitativa, pois busca evidenciar as principais características da elaboração de um planejamento estratégico em uma organização. De acordo com Oliveira (1999, p.117):

as pesquisas que se utilizam a abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuição no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

Ressalta-se que a pesquisa qualitativa, possui o enfoque de descrever determinados pontos a respeito das estratégias. Segundo Pinheiro (2010, p.20) “a pesquisa qualitativa caracteriza-se pela tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas [...]”.

No entanto através da pesquisa das pequenas e médias empresas que mais cresceram no Brasil no período de 2009 a 2011 elaborado pela consultoria Deloitte e a Revista exame PME, foi aplicado o mesmo questionário para a alta cúpula administrativa da empresa objeto de estudo. Posteriormente, far-se-á um comparativo entre o resultado da pesquisa PMEs em relação ao resultado coletado na empresa Smalticeram, obtendo assim informações necessárias para a conclusão de determinadas estatísticas e resultados mediante análise quantitativa. Dessa forma Richardson (1999, p. 70) cita que,

caracteriza-se pelo emprego de quantificação tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento delas por meio de técnicas estatísticas, desde as mais simples, como percentual, média, desvio-padrão, às mais complexas, como coeficiente de correlação, análise de regressão etc.

Diante de tudo que foi relatado a respeito da metodologia científica e com as informações obtidas da empresa objeto de estudo é possível determinar quais os passos para estruturar o modelo de desenvolvimento da estratégia.

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo apresenta-se o estudo de caso do referido trabalho. Diante do que foi exposto anteriormente sobre estratégias e planejamento estratégico sugere-se um modelo de desenvolvimento da estratégia onde são definidos os objetivos estratégicos da organização. A empresa abordada neste trabalho é a SMALTICERAM UNICER DO BRASIL LTDA, indústria que localizada no município de Içara - Santa Catarina conforme ilustra a figura 10.

Figura 10 - Smalticeram



Fonte: Smalticeram (2013)

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

Acreditando no imenso potencial do mercado brasileiro, como futuro líder entre os países produtores e exportadores de piso cerâmico, foi instalada em 10 de setembro de 1998 em Içara, Santa Catarina a primeira unidade da Smalticeram no Brasil. Inicialmente a vinda da Smalticeram para o Brasil consistia em implantar a produção do Gres Porcelanato em algumas empresas do sul.

Dois anos depois, no ano de 2000, a Smalticeram do Brasil inaugura uma filial em Araras – SP, para atender o enorme polo cerâmico do estado. Da mesma forma, colaborou para elevação da qualidade da produção das indústrias locais,

possibilitando uma participação ainda maior do mercado cerâmico brasileiro e no mercado internacional.

No ano de 2002 a Smalticeram do Brasil passa a atender outros países da América Latina, conquistando mercados como a Argentina, Peru, Bolívia e Colômbia. Mais tarde, a Smalticeram aposta na abertura de um novo mercado, instalando-se na África do Sul, pronta à fornecer os produtos com a mesma qualidade e tecnologia que ganharam o mundo.

Atualmente os produtos desenvolvidos pela Smalticeram são reconhecidos pelo alto padrão de qualidade e comercializados tanto no território nacional como internacional. Hoje, o grupo Smalticeram está presente na Itália (matriz, atendendo países com Alemanha, França, Estados Unidos da América, México, Rússia, Polônia, Ucrânia, República Tcheca, Hungria, Eslováquia, Egito, Turquia, Emirados Árabes, Arábia Saudita, Irã, China, Taiwan, Coreia, Vietnã e Tailândia) Brasil, Espanha, Indonésia e África do Sul.

4.2 PRODUTOS

A Smalticeram é uma empresa que prima pela tecnologia, qualidade, inovação e melhoria contínua, características estas presentes em toda a linha de produtos.

Por meio de controles constantes, os profissionais do corpo técnico supervisionam seu processo produtivo garantindo a excelência na fabricação de materiais, atendendo toda a tipologia cerâmica e exigências de aplicação, desde a monoqueima e biqueima até a monoporosa e porcelanato.

Os produtos que a empresa oferece são:

- Bases Serigráficas Micronizadas;
- Complexos mineralizados de granulometria controlada para aplicação a seco;
- Compostos atomizados de várias granulometrias para aplicação em prensa;
- Compostos metalizados;
- Corantes óxidos;
- Esmaltes vidrados;
- Escalhas, espaguets para aplicação em prensa;

- Esmaltes especiais para Grés Porcelanato;
- Fritas à base de matérias primas especiais (opacas, transparentes, mates, satinadas, brilhantes, reagentes, entre outras);
- Granilhas de várias granulometrias;
- Granilhas esféricas;
- Grânulos;
- Microgrânulos;
- Tintas Serigráficas e,
- Tintas Serigráficas Digitais Certificadas.

As figuras abaixo ilustram os processos e os produtos desenvolvidos pela Smalticeram:

Figura 11 – Corantes Smalticeram



Fonte: Smalticeram (2013)

Figura 12 – Forno de fritas



Fonte: Smalticeram (2013)

Figura 13 – Textura Smalticeram



Fonte: Smalticeram (2013)

Figura 14 – Textura Smalticeram



Fonte: Smalticeram (2013)

4.3 ANÁLISE DE MERCADO

O ramo do colorífico cerâmico é muito abrangente em nossa região, tendo vários concorrentes diretos, como por exemplo: Colorminas, Torrecid do Brasil, Vidres do Brasil, Esmalglass, entre outras. Estas empresas estão consolidadas no mercado regional, bem como a nível nacional e internacional.

Porém, a Smalticeram é destaque no mercado por ter um portfólio de produtos diferenciados da concorrência. A empresa trabalha com produtos que tem maior valor agregado, fazendo com que seus clientes alvos sejam das classes A e B.

Conhecendo os concorrentes, a empresa pode traçar objetivos e metas que possibilitem atuar nos aspectos diagnosticados para conquistar uma fatia maior do mercado neste segmento.

A empresa SMALTICERAM encontra-se em uma constante evolução no mercado no qual está inserida. A empresa sempre busca inovar seus produtos e abrir novos mercados tanto nacionais como internacionais para posteriormente solidificar no mercado, conforme ilustra figura 15.

Figura 15 – Mapa dos mercados de atuação da Smalticeram



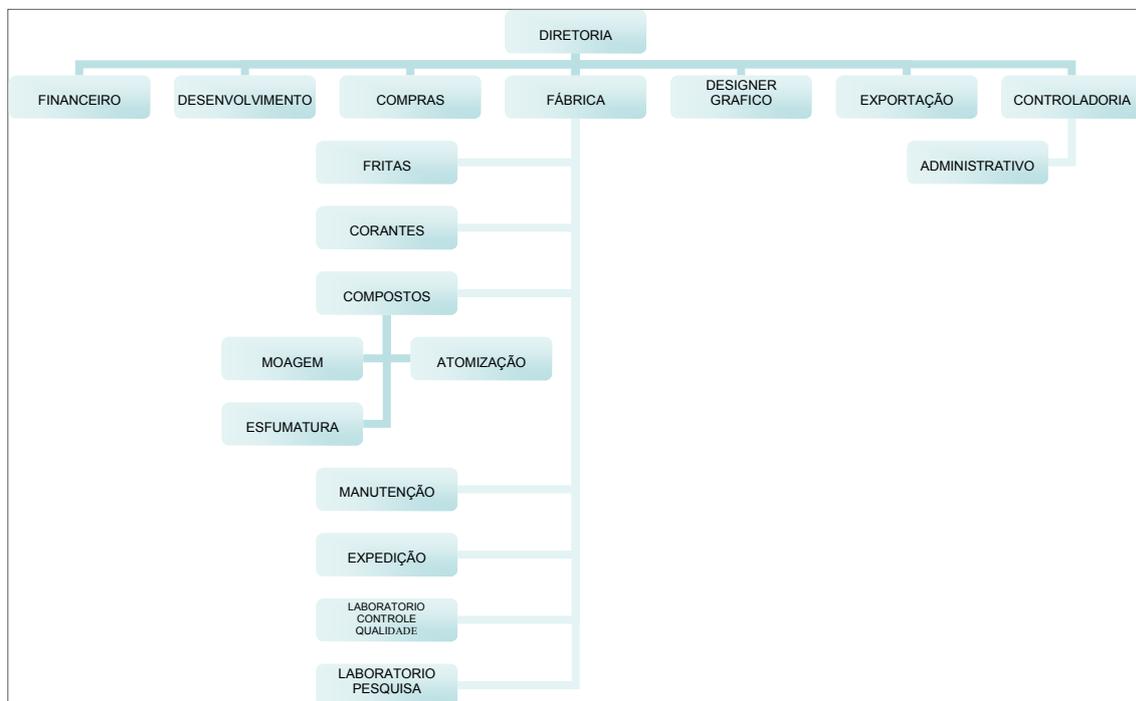
Fonte: Smalticeram (2013)

4.4 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A empresa Smalticeram do Brasil possui sua estrutura organizacional bem distribuída resultando num organograma sistemático e bem detalhado.

Atualmente, com mais de 5,9ha de área, a empresa possui dois sócios e aproximadamente 100 funcionários, cada um deles desempenhando suas funções nos seus respectivos setores conforme ilustra o organograma a seguir:

Figura 16 – Organograma



Fonte: Smalticeram

A empresa objeto de estudo possui estruturada uma área de controladoria, a qual pode ser subdividida em contabilidade gerencial e contabilidade financeira, contemplando também o setor de recursos humanos. Destaca-se que a Smalticeram está há 15 (quinze) anos no mercado, sempre buscando inovar, para assim posteriormente atingir seus objetivos e expectativas.

4.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Atualmente a empresa não possui um planejamento estratégico formalizado, portanto foi proposto um modelo de desenvolvimento da estratégia para uma indústria de colorifício cerâmico. Foram delineadas as etapas relevantes que vão desde missão e visão estratégica até a definição dos valores organizacionais, aspectos estes que irão permear a organização. Logo após foi apresentado a análise interna, definindo os pontos fortes e fracos e também a análise externa apresentando as oportunidades e as ameaças que permeiam o mercado que a empresa está inserida. Por fim, foram estruturados os objetivos estratégicos.

4.6 MODELO DE DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA NA SMALTICERAM

4.6.1 Missão

Toda a organização tem o desejo de obter sucesso empresarial e se destacar entre as demais de seu ramo. Para isso, cada empresa estrutura uma missão de forma a demonstrar fielmente qual sua essência e razão de existência.

A empresa objeto de estudo não tem uma missão fundamentada. Dessa forma, por meio do conhecimento obtido sobre o ramo da empresa e como ela se porta no mercado, sugere-se a seguinte missão:

“Oferecer produtos químicos inovadores e de alta performance assegurando a satisfação dos clientes.”

Configurada a missão deve-se criar a visão sendo que esta deverá interagir com a missão.

4.6.2 Visão

Se a missão objetiva demonstrar a razão de existir, a visão tem o objetivo de descrever de forma clara o aonde a empresa quer chegar.

Por não possuir formalizado seu planejamento, atualmente não possui uma visão definida. Assim, segue a proposta de visão para esta organização:

“Ser uma das cinco maiores empresas do ramo de colorifício cerâmico do Brasil até 2020.”

4.6.3 Valores Organizacionais

Os valores de uma entidade são seus princípios e crenças, que tem o objetivo de instruir a empresa e seus colaboradores de como se comportarem diante de seus clientes, fornecedores e sociedade em geral. Ou seja, são os valores que definem como a empresa deve se apresentar diante de seu público.

Dessa forma, podemos propor os valores à empresa objeto de estudo, sendo estes:

- Respeito;
- Qualidade no atendimento;
- Inovação;
- Controle de Qualidade;
- Compromisso;
- Eficácia;
- Ética;
- Responsabilidade.

4.7 ANÁLISE INTERNA

A organização determina aonde quer chegar e seu resultado está vinculado a seu desempenho. É importante salientar que seus profissionais são responsáveis pelo direcionamento futuro da organização.

As empresas devem utilizar-se de seus potenciais próprios como ferramentas para se destacarem entre as demais. Cada empresa tem características próprias que a diferem das demais e essas características devem ser o ponto chave para se

tornarem mais competitivas entre as outras. A análise interna busca evidenciar os pontos fortes e pontos fracos da empresa.

4.7.1 Pontos Fortes

Toda empresa possui suas particularidades que a ajudarão a competir com o mercado e sobreviver em meios a tantas outras empresas do mesmo ramo. Dessa forma, é de extrema importância que cada empresa conheça seus pontos fortes e trabalhe para que esses diferenciais se solidifiquem cada vez mais.

Entre os pontos fortes que a empresa objeto de estudo possui, destacam-se os seguintes:

- Mão de obra qualificada;
- Baixa rotatividade de colaboradores;
- Produtos exclusivos desenvolvidos pela organização;
- Utilização de matéria prima importada;
- Estrutura própria;
- Fácil escoamento de seus produtos.

4.7.2 Pontos Fracos

As organizações devem trabalhar constantemente para eliminar seus pontos fracos, ou ainda, se possível, transformá-los em pontos fortes. Os pontos fracos devem ser analisados de modo que futuramente possam ser minimizados e ou eliminados. Dessa forma, por meio de uma análise apurada dos fatores que contribuem para que determinado ponto seja positivo ou negativo no processo, é necessário que se trabalhe a fim de reestruturar esse aspecto.

Cabe destacar que como outras organizações, a empresa objeto de estudo apresenta determinados pontos fracos. Seguem alguns pontos fracos que podem ser visualizados na empresa objeto de estudo:

- Alto custo de produção;
- Fábrica não suporta a demanda e os pedidos tem prazo de entrega;
- Controle de estoque;
- Deficiência de controles internos.

4.8 ANÁLISE EXTERNA

As organizações precisam analisar e conhecer o ambiente onde estão inseridas, a fim de potencializar as oportunidades e transpor as barreiras impostas pelas ameaças.

É de responsabilidade de a organização conhecer o ambiente externo e analisar o mesmo, buscando absorver o máximo de informações que venham contribuir para o desenho de sua estratégia de mercado.

4.9 OPORTUNIDADES

Para que a empresa possa vislumbrar as oportunidades, é necessário que ela analise seu ambiente externo, logo se tiver uma visão estratégica, poderá reconhecer as oportunidades que lhe darão condições de se destacar entre as demais. Inclusive, poderá aproveitar os pontos fracos de suas concorrentes e torná-los em oportunidades para o seu negócio.

Seguem algumas oportunidades da empresa objeto de estudo:

- Construções e reformas de hotéis, aeroportos, estádios e restaurantes para a copa do mundo de 2014;
- Construções e reformas de imóveis para as olimpíadas de 2016;
- Busca de novos mercados internacionais que ainda não foram explorados para atingir uma fatia maior do mercado;
- Crescimento do poder aquisitivo brasileiro.

4.10 AMEAÇAS

Observando o ambiente externo e conhecendo seus concorrentes, as empresas têm condições de reconhecer os pontos onde precisa melhorar, por considerar uma ameaça diante do mercado. É necessário que a organização trabalhe em cima das ameaças no intuito de minimizar estes riscos ou até mesmo eliminá-los, caso ela esteja estruturada para isso.

Seguem algumas ameaças detectadas na empresa SMALTICERAM:

- Ter convicção que vai receber as vendas que foram efetuadas para outros países, pois possuem legislações diferentes;
- Concorrência desleal com produtos semelhantes, porém com custo inferior;
- Inadimplência;
- Alta carga tributária.

Definidas as oportunidades e ameaças da Smalticeram, dá-se início a construção dos objetivos estratégicos, os quais serão desenvolvidos com base na pesquisa PMEs, aliada a visão da cúpula administrativa.

4.11 AS PMEs MAIS CRESCEM NO BRASIL

O diagnóstico foi constituído por duas atividades distintas. A primeira através de uma análise SWOT precisa, onde enfatiza tanto o ambiente interno como o ambiente externo da empresa.

A segunda verificando um panorama a nível nacional através da pesquisa das Pequenas e Médias empresas que mais crescem no Brasil, pois a Smalticeram possui características similares as empresas pesquisadas. Portanto destaca-se que foram adotados os fatores internos e externos e para complementar este diagnóstico foi considerada também esta pesquisa, a qual foi relacionada com as respostas da alta cúpula administrativa da Smalticeram.

Destaca-se que a pesquisa da PMEs foi desenvolvida pela Consultoria Deloitte e a revista Exame PME, no qual 537 empresas participaram da mesma. Esta pesquisa possui o intuito de enfatizar as pequenas e médias empresas emergentes que mais obtiveram crescimento no mercado brasileiro nos anos de 2009 a 2011. Para as empresas conseguirem driblar os grandes desafios encontrados no ambiente de negócios da PMEs emergentes, elas necessitam ter um amplo conhecimento e sempre estar investindo e inovando em novas ferramentas de gestão que irão auxiliá-las nas tomada de decisões estratégicas. Contudo, a pesquisa conta com 12 (doze) questionamentos pertinentes às questões essenciais para o avanço das organizações brasileiras.

Com estes questionamentos foi solicitado que a cúpula administrativa da empresa Smalticeram respondesse os mesmos. Destaca-se que as respostas

provenientes da empresa estão representadas em amarelo nos gráficos apresentados.

Após as respostas obtidas pela alta cúpula administrativa da Smalticeram, juntamente com as respostas da pesquisa PMEs onde 537 empresas participaram, foi realizada uma correlação entre as duas análises, a qual permitiu delimitar os objetivos estratégicos da empresa objeto de estudo.

4.12 VISÃO COMPARATIVA PMEs VERSUS SMALTICERAM

4.12.1 Principais barreiras associadas ao sistema legal e tributário

Na figura 17 serão apresentadas as principais barreiras associadas ao sistema legal e tributário conforme pesquisa das PMEs.

Figura 17 – Barreiras associadas ao sistema legal e tributário



Fonte: Adaptado da Pesquisa revista Exame PME e Consultoria Deloitte (2012)

De acordo com a figura, podemos perceber que as três maiores barreiras apontadas pelas empresas em escala de importância consistem na quantidade e

complexidade de documentos e procedimentos envolvidos no atendimento das obrigações, a dificuldade pra conhecer todas as normas legais e tributárias que afetam o negócio e o dispêndio de recursos necessários para manter a estrutura interna de profissionais para atender as obrigações legais e tributárias.

O diretor da empresa objeto de estudo assim como as demais empresas da pesquisa, identificaram as mesmas três barreiras. Porém em escala de importância a ordem não permaneceu a mesma, pois para a Smalticeram a maior barreira hoje é o dispêndio de recursos necessários para manter a estrutura interna de profissionais para atender as obrigações legais e tributárias e posteriormente a dificuldade pra conhecer todas as normas legais e tributárias que afetam o negócio.

4.12.2 Desafios associados à legislação trabalhista

Os principais desafios associados a legislação trabalhista das empresas participantes da pesquisa estão representados conforme a figura 18:

Figura 18 - Desafios associados à legislação trabalhista



Fonte: Adaptado da Pesquisa revista Exame PME e Consultoria Deloitte (2012)

Conforme ilustra a figura, as empresas pesquisadas em sua grande maioria destacaram que o maior desafio encontrado para elas quando se fala em

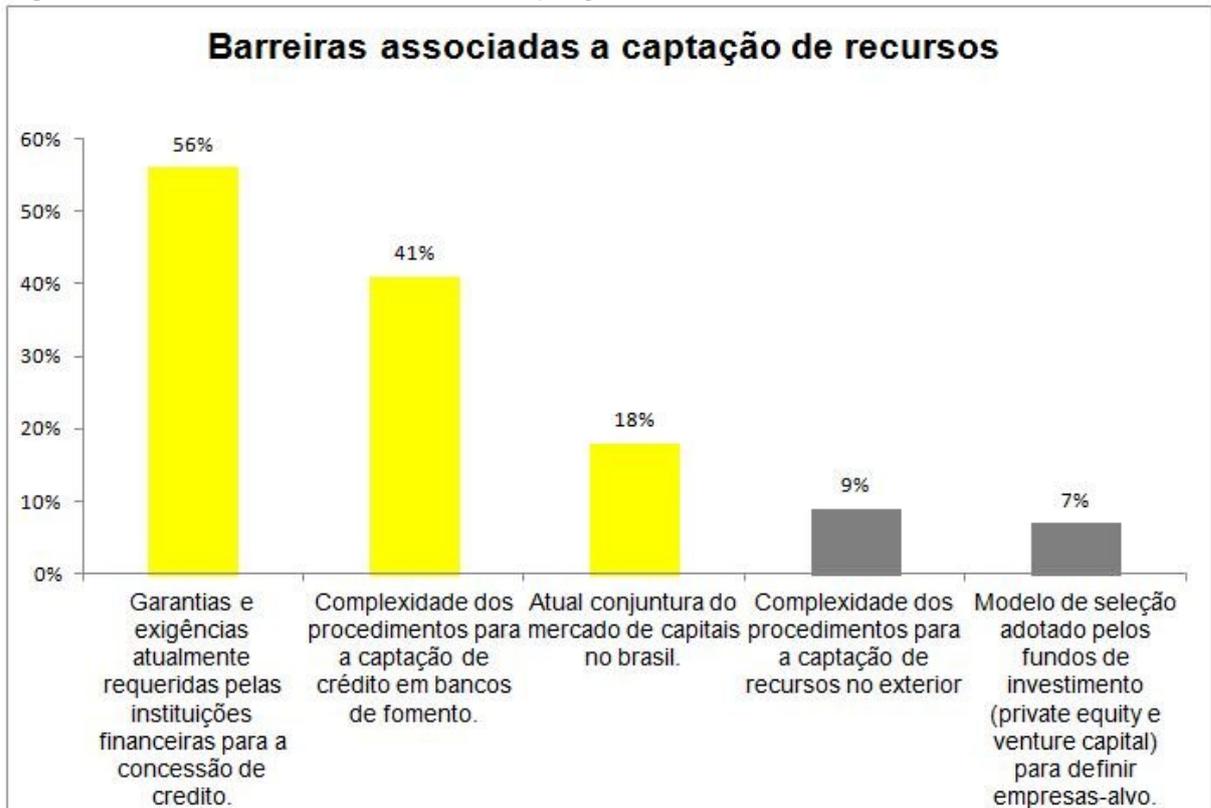
legislação trabalhista é o alto custo por funcionário conforme estabelecido pela legislação trabalhistas, e logo após vem o tempo requerido pela legislação e por práticas trabalhistas para processos de contratação ou demissão e sendo que o terceiro maior desafio é a complexidade dos procedimentos para a contratação de profissionais.

A empresa objeto de estudo representada pelo seu diretor elencou os três maiores desafios relativos à legislação trabalhista, sendo que o primeiro consiste nos processos legais que envolvem ex-funcionários e fornecedores e o mesmo afirmou que “as empresas tem que estar constantemente atentas a qualquer ato ou situação que no futuro possa gerar uma ação dos seus funcionários, pois a legislação na maioria das vezes acaba favorecendo o empregado” e portanto, sustenta o fato de ele ter determinado os processos de ex-funcionários como maior desafio. Em seguida, foi assinalada a dificuldade na negociação com sindicatos e os custos por funcionários estabelecidos pela legislação trabalhistas (FGTS, férias, vale-transporte, 13º, horas extras, etc). Na visão do diretor da Smalticeram este não é o principal desafio, como pensam a grande maioria das empresas pesquisadas.

4.12.3 Barreiras associadas à captação de recursos

Como pode ser observado na figura 19 as principais barreiras encontradas no que tange a captação de recursos consistem em:

Figura 19 - Barreiras associadas a captação de recursos



Fonte: Adaptado da Pesquisa revista Exame PME e Consultoria Deloitte (2012)

De acordo com as empresas participantes da pesquisa, 56% assinalaram que a principal barreira a respeito da captação de recursos perante terceiros são as garantias e exigências atualmente requeridas pelas instituições financeiras para a concessão de crédito, com 41% aparece à complexidade dos procedimentos para a captação de recursos no exterior e 18% afirmam que consistem na atual conjuntura do mercado de capitais no Brasil.

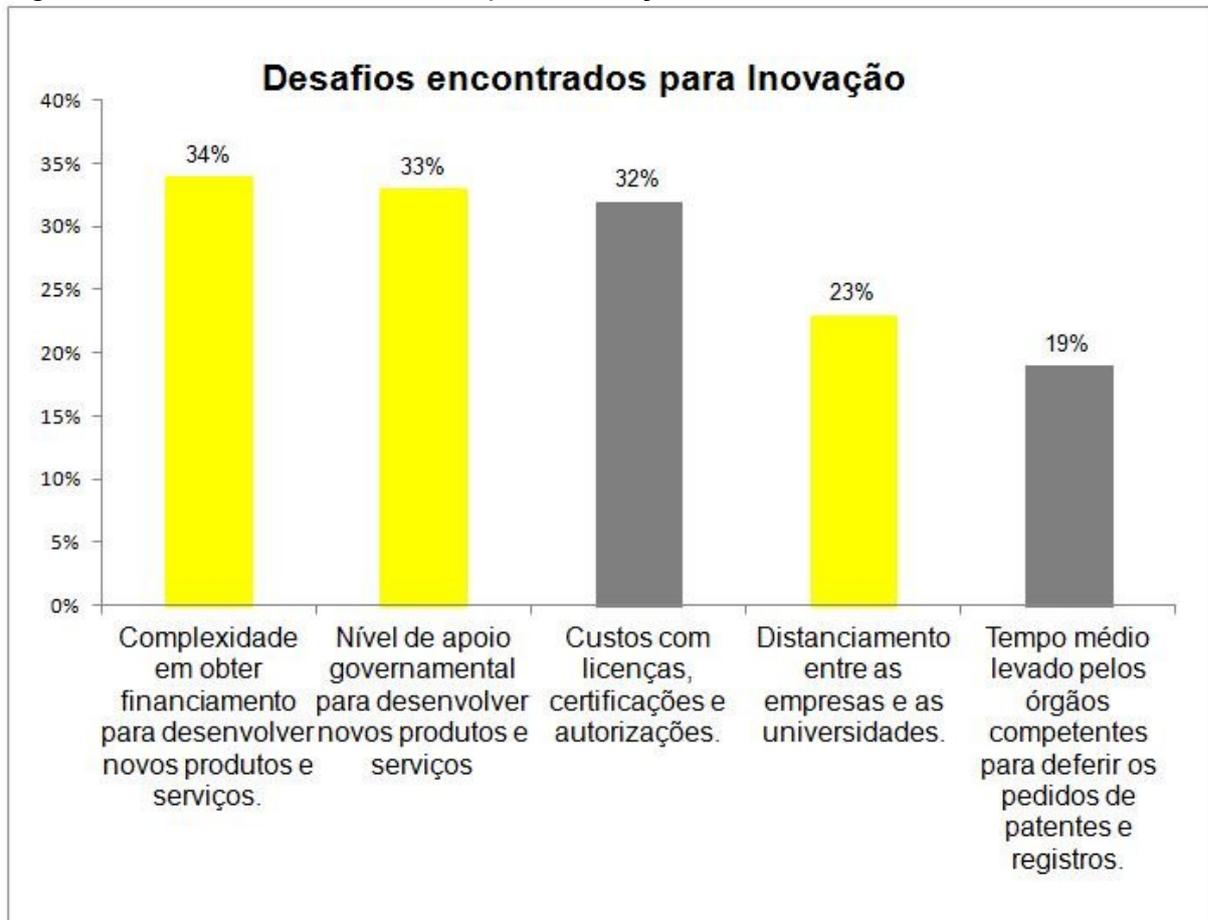
Na visão da alta cúpula administrativa da empresa, os três principais desafios coincidiram com os das empresas pesquisadas. Porém em grau de importância existem alterações. Para a direção da Smalticeram a atual conjuntura do mercado de capitais no Brasil, bem como as garantias e exigências atualmente requeridas pelas instituições financeiras para a concessão de crédito e a complexidade dos procedimentos para a captação de recursos no exterior são os grandes desafios destacados pela empresa. Completa o diretor dizendo que “no cenário atual percebemos que os bancos reduziram significativamente a disponibilização de recursos financeiros. Quando eles disponibilizam, os mesmos não possuem um pensamento em parceria com a empresa, pois eles na maioria das

vezes exigem os pagamentos dos recursos à curto prazo e assim gerando dificuldade para a empresa saldar suas dívidas e acabam atrapalhando a estratégia da empresa”.

4.12.4 Desafios encontrados para Inovação

A figura 20 elenca em escala de importância quais os principais desafios encontrados para a inovação, conforme a pesquisa da revista exame PMEs.

Figura 20 - Desafios encontrados para Inovação



Fonte: Adaptado da Pesquisa revista Exame PME e Consultoria Deloitte (2012)

Percebe-se que os dois primeiros desafios, os quais são a complexidade em obter financiamento para desenvolver novos produtos e serviços e o nível de apoio governamental para desenvolver novos produtos e serviços foram semelhantes na visão do gestor da empresa objeto de estudo. Embora na visão dele, ele também menciona o distanciamento entre as empresas e as universidades como um desafio encontrado e complementa relatando que “além da questão

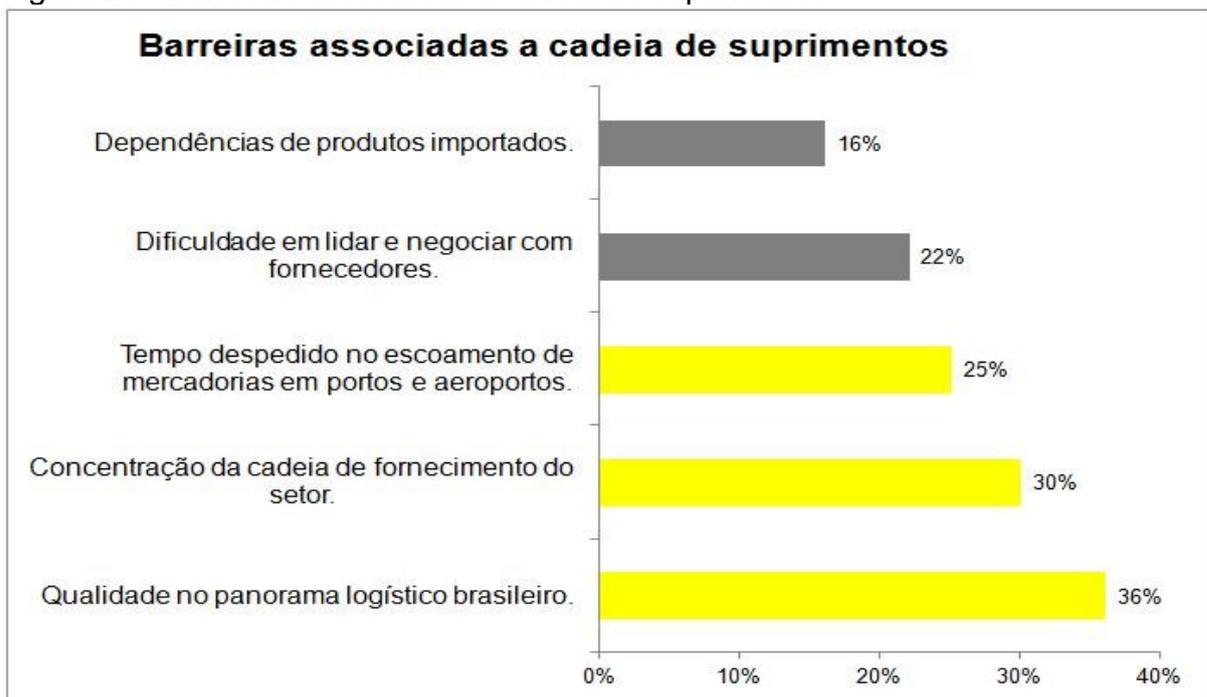
financeira, não estamos num ambiente exterior que nos favoreça o desenvolvimento de novos produtos e percebe-se também a falta de incentivos por parte do governo”.

Para as empresas participantes da pesquisa o terceiro grande ponto sobre as condições de inovação, foi escolhido com 32% os custos com licenças, certificações e autorizações.

4.12.5 Barreiras associadas a cadeia de suprimentos

Com base na pesquisa aplicada nas empresas no ano de 2009 a 2011, a figura 21 possui o intuito de demonstrar quais as principais barreiras encontradas pelas empresas quando se fala em cadeia de suprimentos.

Figura 21 - Barreiras associadas à cadeia de suprimentos



Fonte: Adaptado da Pesquisa revista Exame PME e Consultoria Deloitte (2012)

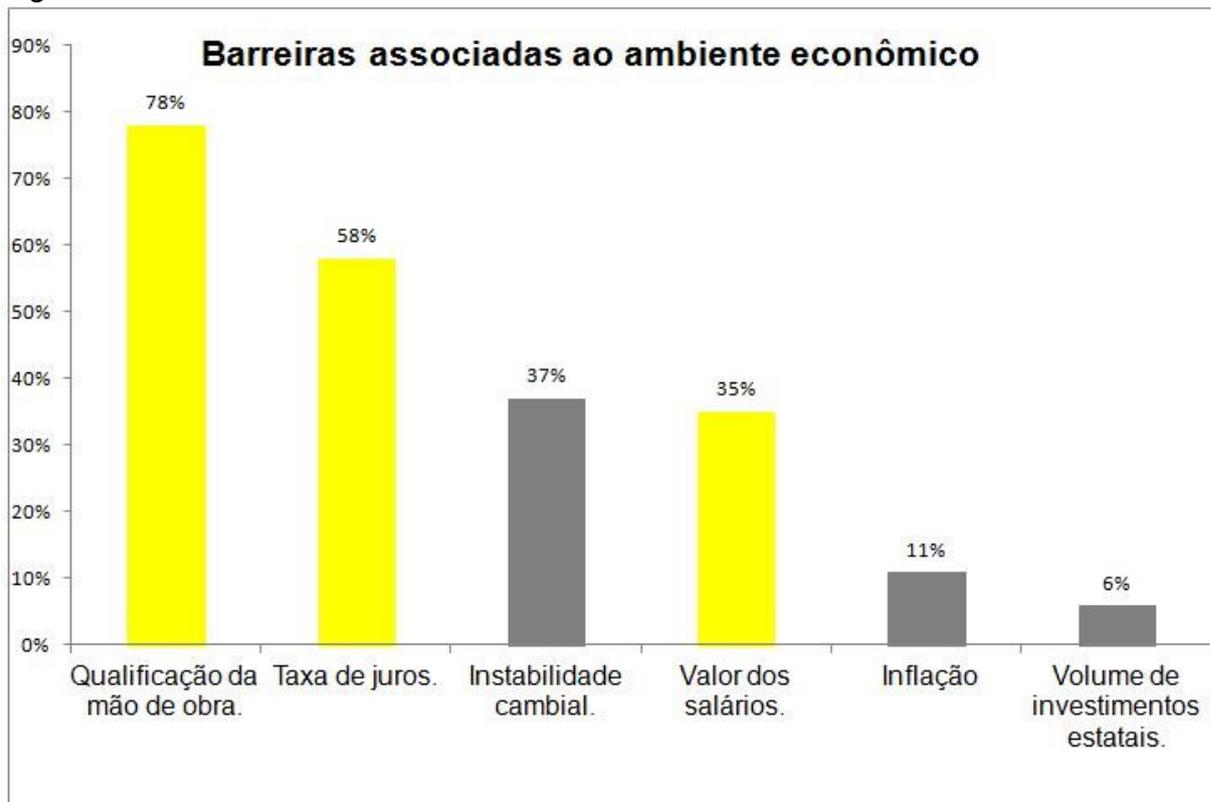
Assim como as empresas pesquisadas, o diretor da Smalticeram destacou as mesmas barreiras, adotando o mesmo grau de relevância. A primeira barreira na visão deles é a qualidade no panorama logístico brasileiro, logo após vem a concentração da cadeia de fornecimento do setor e a terceira maior barreira na concepção deles é o tempo despendido no escoamento de mercadorias em portos e aeroportos.

O diretor da empresa estudada por ser de nacionalidade italiana e conhecer alguns países da Europa se espantou com a fraca infraestrutura do mercado Brasileiro, e ainda comenta que “além destes fatores mencionados, o mercado em geral está escasso de fornecedores para os colorifícios cerâmicos e contudo acaba gerando dificuldades para a empresa nas negociações de insumos e matérias primas pois estes fornecedores acabam ditando as regras do mercado e assim posteriormente não proporcionando um mercado competitivo”.

4.12.6 Barreiras associadas ao ambiente econômico-demográfico

Os principais desafios elencados ao ambiente econômico-demográfico pela pesquisa PMEs estão expostos na figura 22.

Figura 22 - Barreiras associadas ao ambiente econômico



Fonte: Adaptado da Pesquisa revista Exame PME e Consultoria Deloitte (2012)

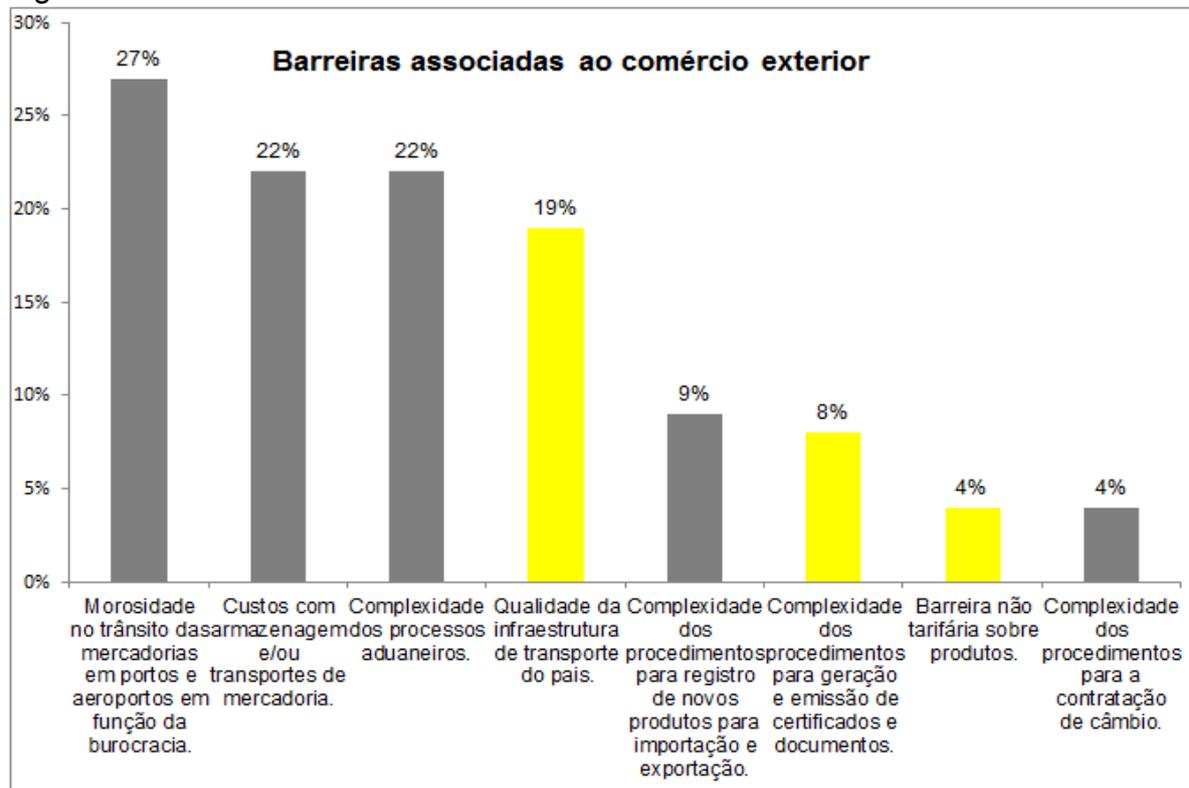
Para as empresas participantes da pesquisa a qualificação da mão de obra, taxa de juros e instabilidade cambial são os três pontos cruciais quando se diz respeito ao ambiente econômico-demográfico.

O gestor da empresa Smalticeram classificou que a qualidade da mão de obra e os valores dos salários no mercado nacional são grandes obstáculos para as empresas. No entanto, o mesmo percebeu que as altas taxas de juros praticadas nas operações aqui no Brasil são mais relevantes que os outros pontos e completou dizendo que “as taxas de juros aplicadas no mercado Brasileiro são abusivas, ou seja o Brasil não possui leis, regras que possam parametrizar e ter um controle adequado a respeito dos juros e taxas entretanto na Europa destaca-se que é ilícito praticar juros abusivos no mercado. O Brasil é um país relativamente novo, entretanto teve um crescimento muito acelerado, e com isso o nível de formação da mão obra não supriu as necessidades do mercado”.

4.12.7 Barreiras associadas ao comércio exterior

Quando se fala em transporte na federação brasileira, seja ele terrestre, aéreo ou marítimo logo vem há mente os grandes gargalos encontrados. Conforme a figura 23 o mesmo demonstra as barreiras associadas ao comércio exterior no Brasil.

Figura 23 - Barreiras associadas ao comércio exterior



Fonte: Adaptado da Pesquisa revista Exame PME e Consultoria Deloitte (2012)

Diariamente empresas de pequeno e médio porte efetuam vendas para o exterior, sendo que devido a insuficiência logística e infraestrutura em portos e aeroportos essas operações acabam se tornando algo bastante burocrático. Diante disto a alta cúpula administrativa da empresa objeto de estudo destacou que os três maiores desafios encontrados ao comércio exterior são a barreira não tarifária sobre produtos o que para grande maioria das empresas participantes da pesquisa não é tão relevante, o segundo ponto mencionado pela diretoria é a complexidade dos procedimentos para geração e emissão de certificados e documentos que, no entanto não foi um ponto considerado chave para as outras empresas. Em terceiro a qualidade da infraestrutura de transporte do país consiste em é um desafio árduo para o mercado brasileiro.

O diretor da empresa finaliza esta questão comentando outro aspecto a ser considerado importante ao comércio exterior que é a “dificuldade no recebimento dos clientes do exterior, pois os países não possuem um acordo internacional a respeito da inadimplência e não possuem os mesmos mecanismos de cobranças existentes no mercado interno”.

4.12.8 Estratégias para elevar o volume de vendas

Devido a competitividade do mercado atual as empresas emergentes que participaram da pesquisa, contribuíram com suas visões sobre como aumentar o volume de vendas conforme demonstra a figura 24.

Figura 24 - Estratégias para elevar o volume de vendas



Fonte: Adaptado da Pesquisa revista Exame PME e Consultoria Deloitte (2012)

As organizações buscam atingir suas expectativas através da elevação dos seus resultados. Neste contexto o aumento das vendas é fator fundamental, porém existe uma série de fatores limitadores. O gráfico nos demonstra que as opções determinadas tanto pelo gestor da empresa Smalticeram, como para a grande maioria das empresas participantes da pesquisa foram as mesmas, mantendo-se o mesmo grau de relevância.

No entanto o gestor da empresa relata que “a estratégia para aumentar o volume de vendas da empresa se concentra em completar a capacidade produtiva da fábrica e baixar o custo industrial e assim proporcionar a venda de produtos em grande escala com margem mais baixa conforme a praticada”.

4.12.9 Estratégias para reduzir os custos e as despesas

De acordo com a pesquisa realizada com as empresas que mais obtiveram crescimento no período de 2009 a 2011, as mesmas destacaram algumas estratégias usadas para redução dos custos e das despesas conforme figura 25.

Figura 25 - Estratégias para reduzir os custos e as despesas



Fonte: Adaptado da Pesquisa revista Exame PME e Consultoria Deloitte (2012)

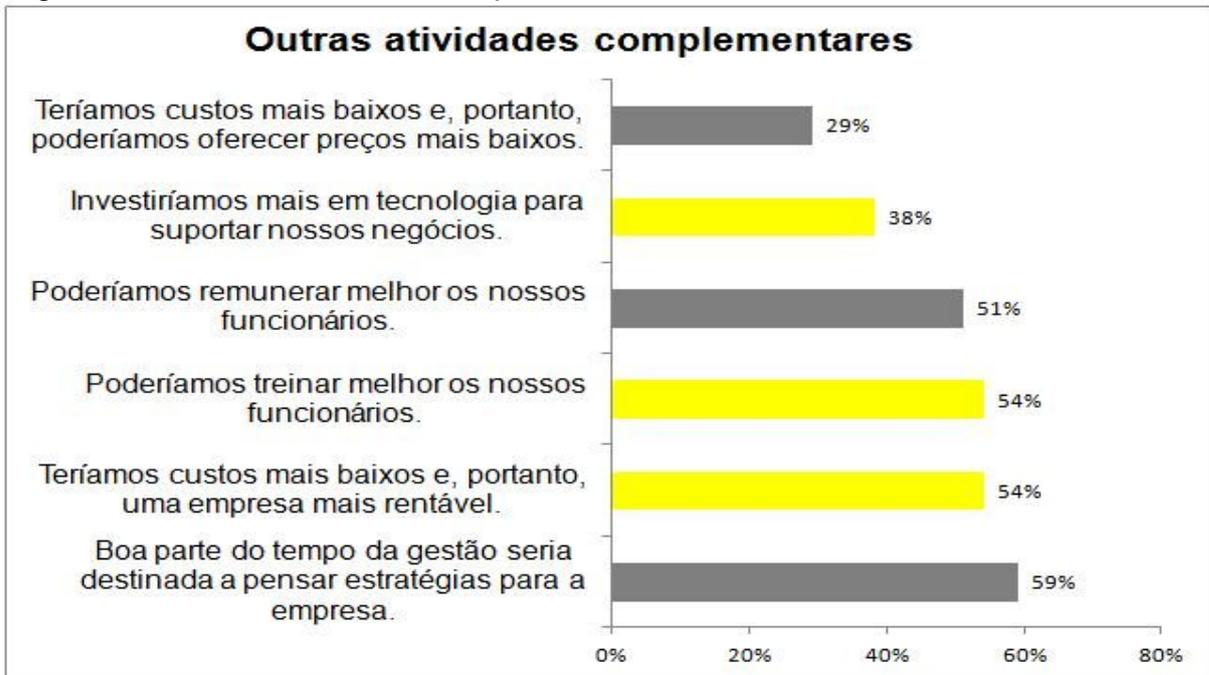
Conforme a figura pode-se perceber que a primeira estratégia escolhida foi semelhante tanto para o diretor quanto para grande parte das empresas participantes da pesquisa. A segunda estratégia que despertou o interesse do diretor foi a substituição de compras por insumos importados e conseqüentemente a terceira foi a participação de compras coletivas visando descontos. O diretor da empresa reforça as alternativas escolhidas mencionando que “pode-se destacar que uma estratégia importante é a compra do grupo Smalticeram juntas de um mesmo fornecedor em grande escala de produtos, garantindo assim preços melhores que os praticados no mercado. Outro ponto relevante é o aumento da importação da china com preços mais atrativos que os praticados no mercado nacional”.

4.12.10 Outras atividades complementares

Devido a alguns fatores como concorrência, governo e outros pontos internos da organização, as empresas estão deixando cada vez mais de usufruir seu tempo com objetivo de buscar novas estratégias e investimentos que irão lhe proporcionar benefícios futuramente. No entanto as empresas participantes da

pesquisa citaram através da figura 26 quais outras ações as entidades iriam tomar no caso seu tempo não fosse destinado a transpor as barreiras já mencionadas.

Figura 26 - Outras atividades complementares



Fonte: Adaptado da Pesquisa revista Exame PME e Consultoria Deloitte (2012)

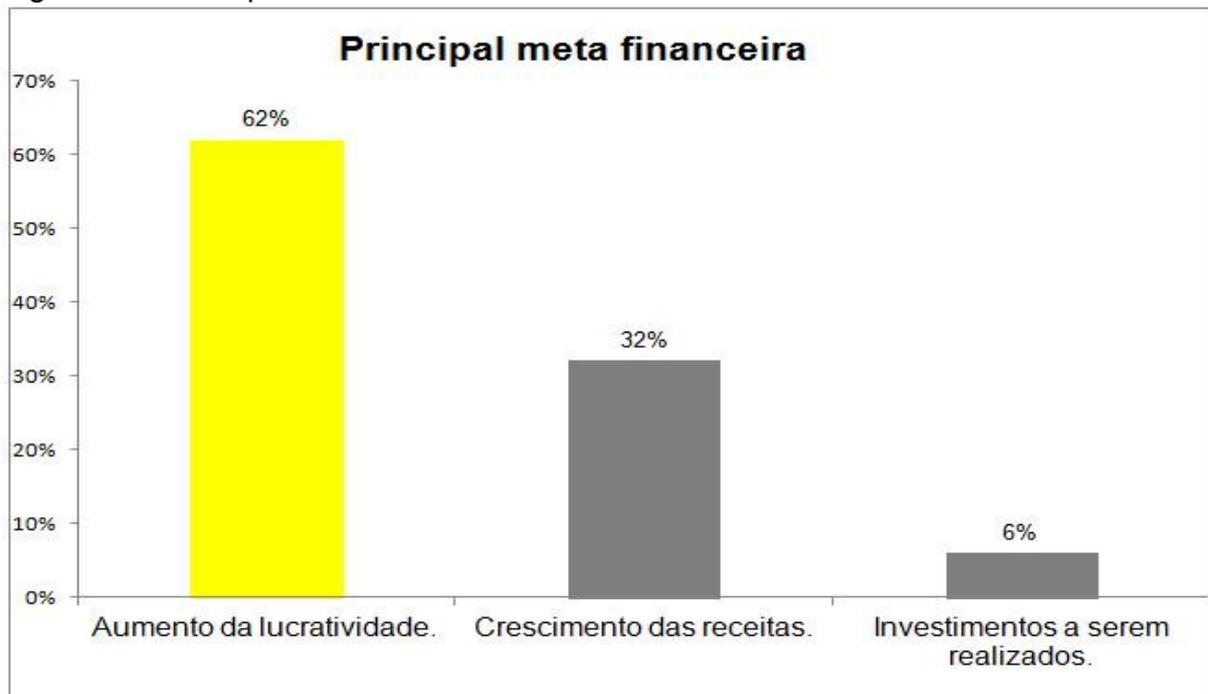
Devido a competitividade do mercado atual, a grande parte das empresas participantes da pesquisa assinalou que endereçariam seus esforços em pensar novas estratégias para a organização, porém a direção da empresa Smalticeram cita que o primeiro passo na sua concepção seria oferecer treinamentos aos seus funcionários. O segundo ponto a ser trabalhado por grande parte das empresas pesquisadas é a redução de seus custos e isso acabará proporcionando uma organização mais rentável, e já para o diretor da empresa objeto de estudo investiria mais na busca de novas tecnologias existentes no mercado com a finalidade de suportar nossos negócios.

O treinamento de funcionários também entra na lista das empresas participantes da pesquisa, porém não possui caráter primordial. Para a alta cúpula administrativa da Smalticeram após investir em novas tecnologias e ferramentas, e treinar melhor seus colaboradores, a mesma iria buscar reduzir seus custos e com isto ter uma empresa mais rentável.

4.12.11 Principal meta financeira

A figura 27 enfatiza as respostas das empresas que participaram da pesquisa sobre suas tendências financeiras.

Figura 27 - Principal meta financeira



Fonte: Adaptado da Pesquisa revista Exame PME e Consultoria Deloitte (2012)

O objetivo principal de uma organização é a geração de lucro, garantindo sua continuidade e o retorno do investimento aos sócios. Como demonstra o gráfico acima, 62% das empresas assinalaram o aumento da lucratividade como a principal meta financeira.

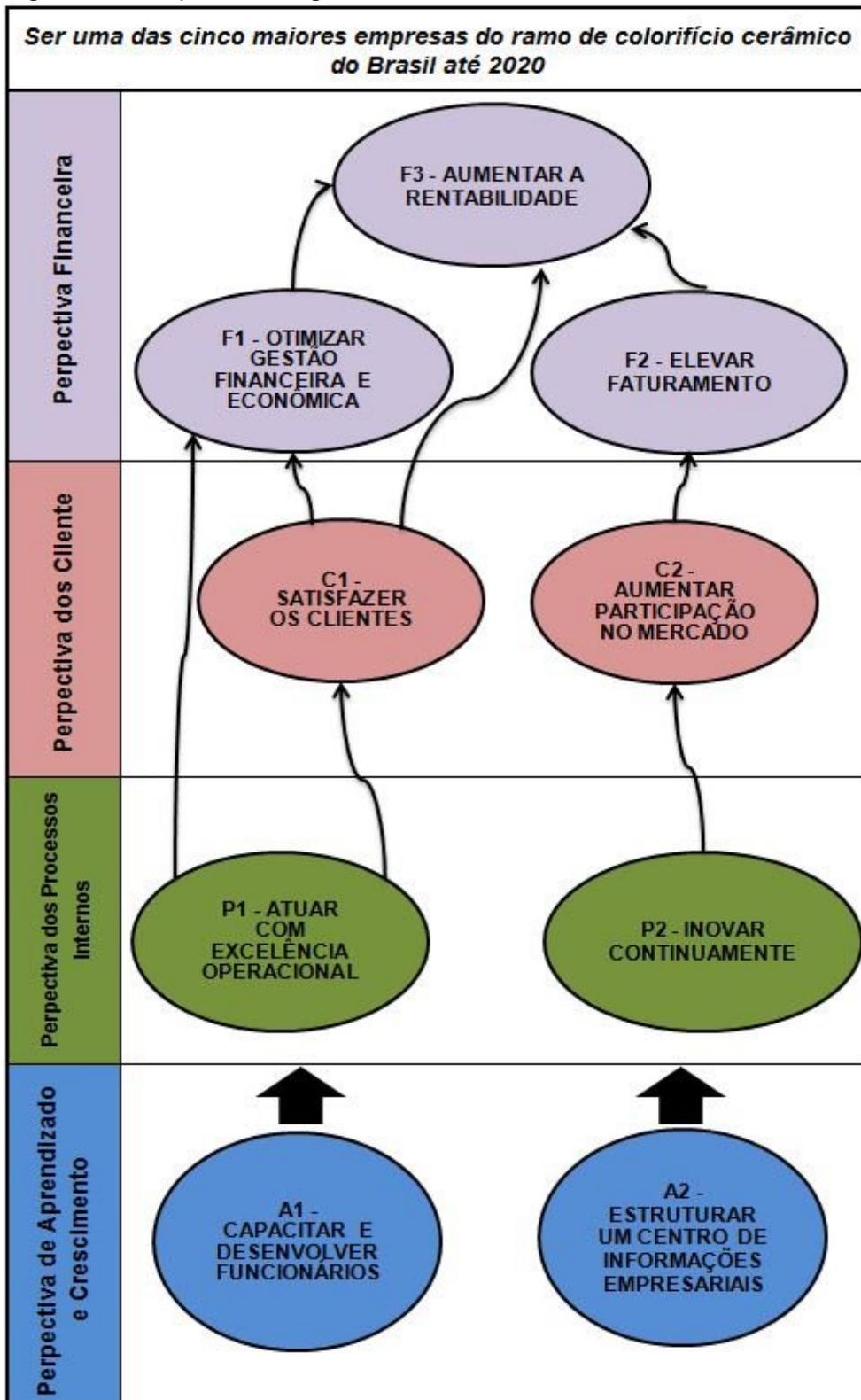
Na mesma linha de raciocínio o diretor da Smalticeram assinalou também o aumento da lucratividade como a principal meta financeira, e com isto percebemos que as empresas estão cada vez mais buscando seu lugar no mercado para posteriormente tornar-se viável, lucrativa e sólida.

4.13 MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico consiste em estabelecer a relação gráfica dos objetivos elaborados em conjunto com a administração da empresa. Destaca-se que os objetivos da Smalticeram foram definidos, partindo-se da visão da empresa, e

alinhando o diagnóstico empresarial com a pesquisa das PMEs que mais cresceram no mercado brasileiro de 2009 a 2011.

Figura 28: Mapa Estratégico Smalticeram



Fonte: Elaborado pelo autor 2013.

4.14 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

A1 – Capacitar e desenvolver funcionários: Foi estabelecido este objetivo em conjunto com a administração da Smalticeram, pois a empresa possui mão de obra qualificada, no entanto o mercado está escasso de profissionais capacitados. Diante desse fato, a empresa tem que buscar meios para motiva-los, a fim de mantê-los na empresa.

A2 – Estruturar um centro de informações empresariais: Percebe-se a necessidade da empresa em possuir este centro, pois ela citou que uma grande barreira é a dificuldade na captação de recursos financeiros e complexidade nas documentações financeiras, tributárias e as pertinentes ao comércio exterior. Sendo assim, este centro de informações irá auxiliar nestes procedimentos internos e na guarda de documentos fiscais, contratos e certificados.

P1 – Atuar com excelência operacional: Com relação à excelência empresarial dois tópicos merecem destaque especial, são eles, logística e custos. Embora num contexto geral as empresas participantes da pesquisa PME declararam como grande desafio a logística brasileira, para Smalticeram este ponto é relevante, porém não é um fator dificultador, pois a mesma está localizada as margens de uma rodovia nacional que liga o sul ao resto do país e por este fator seus produtos são fáceis de serem escoados.

De acordo com a alta cúpula administrativa da empresa, destaca-se o alto custo de produção, pelo fato dos funcionários possuírem remuneração acima da média de mercado. No entanto, a empresa pode baixar estes custos efetuando compras de insumos importados e compras coletivas juntamente com todo o grupo Smalticeram. Estas ações iram proporcionar produtos mais viáveis para seus clientes.

P2 – Inovar continuamente: Para a empresa sempre manter-se inserida e competitiva no mercado, ela necessita sempre estar investindo em novas ferramentas e máquinas. Contudo tanto para as empresas participantes da pesquisa PME quanto para a empresa objeto de estudo a inovação acaba se tornando um desafio pelo fato da complexidade em obter financiamento para desenvolver novos produtos e serviços.

C1 – Satisfazer os clientes: Para a empresa conseguir atingir este objetivo a mesma necessita estar com seus processos internos em perfeito funcionamento. Estes processos vão desde manter o padrão de qualidade na produção, oferecer produtos novos com custo inferiores e proporcionar a seus clientes agilidade nas suas entregas.

C2 – Aumentar participação no mercado: A administração da Smalticeram menciona que se a empresa reinventar continuamente seu portfólio, oferecendo produtos com custos inferiores e tendo agilidade nas entregas das mercadorias, conseqüentemente ela irá aumentar seu percentual de participação no mercado.

F1 – Otimizar gestão financeira e econômica: Tanto para empresa objeto de estudo como para as participantes da pesquisa PMEs a otimização da gestão financeira e econômica é tratada como um assunto relevante para organização. No entanto elas mencionam que se oferecer capacitação e treinamentos a seus colaboradores e as mesmas estiverem numa situação financeira confortável ela conseguirá tomar a melhor decisão quando houver necessidade de captar recursos de terceiros.

F2 – Elevar faturamento: Na visão da administração da empresa a partir do momento em que a empresa começa a dispor da excelência operacional em seus processos internos, conseqüentemente ela acaba aumentando sua fatia no mercado e elevando seu faturamento.

F3 – Aumentar a Rentabilidade: O administrador da Smalticeram destaca que o aumento da rentabilidade irá acontecer naturalmente, uma vez que todos os objetivos anteriores sejam contemplados em sua totalidade. Através da elevação das receitas e otimização dos seus processos internos buscando reduzir custos e despesas, posteriormente ela irá atingir a rentabilidade desejada.

O presente estudo de caso realizado na Smalticeram Unicer do Brasil Ltda consistiu na estruturação de um modelo de desenvolvimento da estratégia, definindo a missão, visão e os valores organizacionais. Destaca-se que os objetivos

estratégicos propostos, bem como a futura definição das estratégias corporativas serão delineados para um período de 5 anos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o que foi abordado nesta pesquisa, percebe-se a importância de uma organização possuir ferramentas de gestão, sendo que estas auxiliam a alta cúpula administrativa na tomada de decisão e na determinação e elaboração de metas, estratégias e objetivos empresariais.

Ressalta-se também que no âmbito empresarial a estratégia está se tornando um fator predominante para que a empresa consiga o sucesso efetivo e a obtenção de suas expectativas.

É notória a relevância do assunto exposto, e para a realização deste estudo baseou-se em pesquisas bibliográficas, com enfoque na contabilidade gerencial, na qual possui ferramentas propícias para a alta administração gerenciar a organização. O objetivo principal consistiu em criar um modelo de desenvolvimento da estratégia para uma empresa do ramo de colorifício cerâmico.

Destaca-se que o modelo foi constituído a partir da realização dos objetivos específicos determinados para o estudo. Desde a concepção teórica dos fundamentos do planejamento, como a realização do diagnóstico empresarial, até a análise das principais barreiras existentes no mercado empresarial, avaliando-se a Pesquisa das PME's que mais crescem no Brasil.

Destaca-se que a empresa objeto de estudo não possui um planejamento formalizado, e por este motivo esta pesquisa se tornou relevante, visto que a empresa contribuiu direta e efetivamente para construção e elaboração dos objetivos estratégicos da empresa.

Cabe mencionar que o modelo de desenvolvimento da estratégia proposto é bastante amplo, contemplando desde a missão, visão, valores organizacionais até um efetivo diagnóstico estratégico, resultante de uma análise SWOT alinhada a Pesquisa PME.

Este alinhamento consiste em estabelecer um comparativo entre as respostas das empresas participantes da pesquisa das PMEs brasileiras que mais crescerem durante os períodos de 2009 a 2011 e a empresa objeto estudo. Esta pesquisa contempla quais as principais barreiras e os desafios existentes no mercado empresarial. De acordo com as respostas e perspectivas da administração da Smalticeram foram determinados os objetivos estratégicos para um prazo de cinco anos, bem como uma descrição sintética dos meios para atingí-los.

Portanto, conclui-se que além dos objetivos propostos serem atingidos, esta pesquisa foi importante para adquirir conhecimento, direcionar a empresa para o futuro, afim de que ela possa obter o crescimento desejado e se preparar para as barreiras impostas pela economia de mercado.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 174 p.

ARCOR, 2013. **Missão, Visão e Valores**. Disponível em <<http://www.arcor.com.br/arcor/missao-visao-valores/>>. Acesso em: 13/04/2013.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 3. ed São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. xx, 408 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração : teoria, processo e prática**. 3. ed São Paulo: Makron Books, 2004. 416 p.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO Arão. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. 415 p.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração** tarefas, responsabilidades, práticas. São Paulo: Ed. Pioneira, 1975. 911 p.

EXAME, 2013. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/revista-exame-pme/250-pmes-que-mais-crescem/>>. Acessado em: 25/04/2013.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 3. ed. São Paulo. Atlas, 2001. 153 p.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. . **Administração estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005. 264 p.

HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005. 430 p.

HARTMANN, Luiz Fernando Piazzeta. **Planejamento estratégico: para o gerenciamento total da - inovação : uma nova abordagem**. 9. ed São Leopoldo, RS: Rotermond, 2005.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2.ed São Paulo: Thomson, 2008. 415 p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação**. 7.ed Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000. 344 p.

_____. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Tradução de Afonso Celdo da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2004. 471 p.

KLUYVER, Corneli A. de; PEARCE II, John A. **Estratégia: uma visão executiva**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. 206p.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 247 p.

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 17 ed. São Paulo: Atlas, 2002. 337 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 17 ed. São Paulo: Atlas, 2004. 335 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 24ª Edição. São Paulo: Atlas. 2007, p.331.

OLIVEIRA, Sílvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografia e dissertações e teses. 2. ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 1999. 320 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura e aplicação. São Paulo: Thomson, 2003. 483 p.

PINHEIRO, José Maurício. Da iniciação científica ao TCC: uma abordagem para os cursos de tecnologia. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2010. xv, 161 p.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. 1. ed Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso editores, 2004. 178 p.

SMALTICERAM, 2013. Disponível em <<http://www.smalticeram.net/>>. Acessado em: 25/04/2013.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 440 p.

ANEXO

ANEXO A – Questionário da pesquisa Deloitte e revista Exame PME

O presente questionário tem por objetivo apresentar os principais desafios enfrentados pelas organizações. A vossa participação é muito importante, em virtude disso, solicitamos a vossa colaboração para responder as questões colocadas a seguir. Salieta-se que suas respostas serão utilizadas somente para fins acadêmicos. Ressalta-se que a partir da questão número dois, as demais são de múltipla-escolha.

1. Cite em escala de importância quais os principais obstáculos encontrados pelas empresas emergentes? Por quê?

2. Quais as principais barreiras quando é mencionado o sistema legal e tributário. Por quê?

() Quantidade e complexidade de documentos e procedimentos envolvidos no atendimento das obrigações

() Dificuldade pra conhecer todas as normas legais e tributárias que afetam o negócio

() Dispêndio de recursos necessários para manter a estrutura interna de profissionais para atender as obrigações legais e tributárias

() Dificuldade de contratar profissionais qualificados para ajudar a empresa às obrigações legais

() Dispêndio de recursos de necessários para terceirizar o atendimento às obrigações legais e tributárias

Comentários:

3. Qual o grande desafio associado à legislação trabalhista? Por quê?

() Dificuldade na negociação com sindicatos

() Complexidade na contratação de temporários

() Custos por funcionários estabelecidos pela legislação trabalhistas (FGTS, férias, vale-transporte, 13º, horas extras, etc)

() Processos legais que envolvem ex-funcionários e fornecedores etc

() Tempo requerido pela legislação e por práticas trabalhistas para processos de contratação ou demissão

() Complexidade dos procedimentos para a contratação de profissionais

Comentários:

4. Quais as principais barreiras associadas à captação de recursos? Por quê?

() Complexidade dos procedimentos para a captação de recursos no exterior

() Atual conjuntura do mercado de capitais no brasil

() Complexidade dos procedimentos para a captação de crédito em bancos de fomento

() Garantias e exigências atualmente requeridas pelas instituições financeiras para a concessão de credito

() Modelo de seleção adotado pelos fundos de investimento (private equity e venture capital) para definir empresas-alvo

Comentários:

5. Quais os principais desafios encontrados quanto às condições para inovação? Por quê?

() Custos com licenças, certificações e autorizações

() Distanciamento entre as empresas e as universidades

() Complexidade em obter financiamento para desenvolver novos produtos e serviços

() Nível de apoio governamental para desenvolver novos produtos e serviços

() Tempo médio levado pelos órgãos competentes para deferir os pedidos de patentes e registros

Comentários:

6. Quais as principais barreiras associadas à cadeia de suprimentos? Por que?

() Dependências de produtos importados

() Qualidade no panorama logístico brasileiro

() Dificuldade em lidar e negociar com fornecedores

() Concentração da cadeia de fornecimento do setor

() Tempo despedido no escoamento de mercadorias em portos e aeroportos

Comentários:

7. Quais as principais barreiras associadas ao ambiente econômico-demográfico? Por quê?

- () Inflação
- () Taxa de juros
- () Qualificação da mão de obra
- () Instabilidade cambial
- () Valor dos salários
- () Volume de investimentos estatais

Comentários:

8. Quais as barreiras associadas ao comércio exterior? Por quê?

- () Barreira não tarifária sobre produtos
- () Complexidade dos processos aduaneiros
- () Custos com armazenagem e/ou transportes de mercadoria
- () Qualidade da infraestrutura de transporte do país
- () Morosidade no trânsito das mercadorias em portos e aeroportos em função da burocracia
- () Complexidade dos procedimentos para registro de novos produtos para importação e exportação
- () Complexidade dos procedimentos para geração e emissão de certificados e documentos
- () Complexidade dos procedimentos para a contratação de câmbio.

Comentários:

9. Quais as principais estratégias para elevar o volume de vendas da empresa?

- () Investimentos em programas de fidelização de clientes
- () Aumento no portfólio de produtos e serviços
- () Otimização de processos e renovação da estrutura de vendas
- () Criação de novos canais de vendas (internet, porta a porta etc)
- () Melhora na relação com clientes (CRM, mídias sociais etc)
- () Criação de remuneração atrelada às metas de rentabilidade

Comentários:

10. Quais as principais estratégias para reduzir os custos e as despesas?

- () Participação de compras coletivas visando descontos
- () Corte de custos e redução do quadro de pessoal
- () Obtenção de melhores condições de pagamentos (prazos, juros)
- () Renegociação e substituição de fornecedores
- () Substituição de compras por insumos importados
- () Implantação de programas de aumento de produtividade
- () Adoção de datas fixas para recebimento de faturas e cobranças

Comentários:**11. Caso a empresa pudesse endereçar o tempo, os recursos e os esforços atualmente consumidos com as dificuldades do ambiente de negócios em outras atividades, quais seriam as principais ações?**

- () Poderíamos treinar melhor os nossos funcionários
- () Teríamos custos mais baixos e, portanto, uma empresa mais rentável
- () Poderíamos remunerar melhor os nossos funcionários
- () Investiríamos mais em tecnologia para suportar nossos negócios
- () Boa parte do tempo da gestão seria destinada a pensar estratégias para a empresa
- () Teríamos custos mais baixos e, portanto, poderíamos oferecer preços mais baixos

Comentários:**12. Qual a principal meta financeira?**

- () Crescimento das receitas
- () Aumento da lucratividade
- () Investimentos a serem realizados

Comentários:

Agradecemos sua colaboração.