

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

ELEDIANA DANIEL DE PRÁ

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, VOLTADO PARA
A MAXIMIZAÇÃO DOS RESULTADOS, APLICADO A UMA TEMPORA
DE VIDROS DO MUNICÍPIO DE TURVO - SC**

CRICIÚMA

2013

ELEDIANA DANIEL DE PRÁ

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, VOLTADO PARA
A MAXIMIZAÇÃO DOS RESULTADOS, APLICADO A UMA EMPRESA
DE TEMPERA DE VIDROS DO MUNICÍPIO DE TURVO - SC**

Trabalho de conclusão de curso, apresentado para a obtenção do grau de bacharel no curso de ciências contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientadora: Prof^a Esp. Marlucci Freitas Bitencourt

CRICIÚMA

2013

ELEDIANA DANIEL DE PRÁ

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO, VOLTADO PARA
A MAXIMIZAÇÃO DOS RESULTADOS, APLICADO A UMA EMPRESA
DE TEMPERA DE VIDROS DO MUNICÍPIO DE TURVO - SC**

Trabalho de conclusão de curso, aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do grau de Bacharel no curso de Ciências Contábeis para a 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 Dezembro de 2013

BANCA EXAMINADORA

Prof^a. Esp. Marluci Freitas Bitencourt – UNESC - Orientadora

Prof. Esp. Valcir Mantovani UNESC - Examinador 01

Prof. Esp. Luiz Henrique Tibúrcio D. UNESC - Examinador 02

Dedico esse trabalho ao meu filho, Valentim, e companheiro Deivison, e principalmente, a meus amados pais, Lucilei e Guiomar. São pessoas que estiveram do meu lado nessa caminhada, eles não só me apoiaram, mas serviram de estrutura para com que eu não desistisse, no caminho a gente encontra dificuldades, que no meu caso serviu de aprendizado.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por tudo o que tenha feito por mim, por ter colocado pessoas maravilhosas no meu caminho, fazendo com que elas fossem a minha razão de estar aqui hoje, por me ajudar a enfrentar as dificuldades encontradas pelo caminho, e mostrar que eu podia seguir com cabeça erguida e com muito mais força, pois ele estava do meu lado me guiando e me apoiando.

Dedico também a São Jorge, meu protetor que me mostrou que quanto mais difícil e turbulento o caminho, mais saborosa é a vitória.

A meu pai, Guiomar, que sempre me incentivou a nunca desistir dos meus sonhos, por que sem eles não teríamos motivos para lutar. Ele me ensinou que na vida tudo por mais impossível que pareça ser, pode ser possível, que só dependia de mim. Pai você pra mim é um exemplo de luta e vitória!

A minha mãe, Lucilei, que é um exemplo de amor e carinho, que sempre me compreendeu e ajudou nas horas mais difíceis da minha vida. Quem tem mãe, tem tudo! Que nesse período de faculdade, ela ficou me aguardando, até que eu não chegasse, ela não ia dormir. E de dois anos pra cá ela ficou cuidando do meu filho, para que eu possa concluir o curso.

A meu filho, Valentim, que só com o olhar me dá uma força monstruosa, para continuar lutando. Ele é minha razão de respirar, lutar e viver, talvez sem ele, eu estivesse concluindo o curso, mais com certeza não estaria tão gratificada e emocionada. Ser mãe é algo inexplicável, que só quem é sabe e entende.

Ao coordenador do curso Edson Cichella, e a todos os professores, muito obrigado, pelos quatro anos e meio de muita dedicação e ensino. E a minha orientadora, Marluci, que muitas vezes chamava minha atenção, pelo motivo de ter pouco tempo para elaborar meu TCC, pois a minha situação era um pouco complicada, mas no final tudo sempre dá certo!

“Alguns homens vêm às coisas como são, e dizem ‘Por quê’ ? Eu sonho com as coisas que nunca foram e digo ‘Por que não?’”

Geroge Bernard Shaw

RESUMO

PRÁ, Elediana Daniel de. **Proposta de Planejamento Estratégico voltada para a maximização dos resultados, aplica a um empresa de tempera de vidros do município de Turvo – SC.** 2013. 86p. Orientadora Marluci Freitas Bitencourt. Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo sul Catarinense – UNESC, Criciúma – SC

As empresas necessitam de uma ferramenta gerencial que possa diferencia-la da concorrência, que ao mesmo seja eficiente e eficaz, que traga benefícios à empresa e aos clientes. Mesmo o planejamento estratégico trazendo todos esses benefícios, poucas empresas de pequeno porte o possuem, muitas acham que só as grandes que devem ter. Só que não é questão de tamanho, toda empresa independente do tamanho ou ramo, deve possuir um. Os benefícios que o planejamento traz para a empresa que o adota, é inúmeros, sendo alguns descritos no decorrer do trabalho. Fica claro que não é suficiente descrever situações, mais se deve coloca-la em prática, se não forem realizadas, o planejamento não será viável, não será alcançados os resultados estabelecidos. O PPR é fundamental para que os funcionários sejam motivados a realizar as metas estabelecidas, ganhando uma premiação. Na empresa América Vidros, não foi diferente, a indústria não possuía o planejamento estratégico, então foi elaborado um a partir dos dados observados pela autora, foi analisada cada etapa com o cuidado para não inviabilizar o plano. Com o decorrer do trabalho evidenciou-se que, com um planejamento, fica tudo mais claro, se tem o conhecimento do que falta, quando fazer, quem pode fazer e entre outros pontos que entram em evidência. A proposta realizada no estudo de caso vem em busca de benefícios para a Indústria América Vidros e para os seus clientes. Esse planejamento terá início em 2014, tendo como prazo 11 anos para ser realizada, a visão é à longo prazo, pois envolve estratégias que levam mais tempos para serem atingidas.

Palavra-chave: Ferramenta gerencial, Planejamento estratégico. Benefícios.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Níveis de decisão e tipos de planejamento.....	20
Figura 02: Desenvolvimento de planejamentos táticos.....	22
Figura 3: Planejamento Estratégico Metodologia.....	24
Figura 4; Metodologia Sugerida para o planejamento estratégico.....	25
Figura 5: Análise SWOT.....	29
Figura 6: Processo de acompanhamento.....	37
Figura 7: América Vidros.....	41
Figura 8: Organograma da empresa indústria América Vidros.....	42
Figura 9: Missão da Indústria América Vidros.....	43
Figura 10: Visão da Indústria América Vidros.....	43
Figura 11: Valores da América Vidros.....	45
Figura 12: Pontos Fortes.....	46
Figura 13: Pontos Fracos.....	47
Figura 14 : Oportunidades da Indústria América Vidros.....	48
Figura 15: Ameaças da Indústria América Vidros.....	48
Figura 16: Análise SWOT da Indústria América Vidros.....	49
Figura 17: Objetivos América Vidros.....	50
Figura 18: Cálculo do valor da premiação.....	78
Figura 19: Metodologia.....	79

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Níveis de planejamento estratégico e suas características.....	20
Quadro 02: Diferença entre Planejamento estratégico e Planejamento tático.....	21
Quadro 3: Benefícios da visão.....	27
Quadro 4; As diferenças da Missão e Visão.....	27
Quadros 5: Classificação das oportunidades e ameaças ambientais.....	31
Quadro 6: Estratégias – Objetivo 01	50
Quadro 7: Estratégica – Objetivo 02.....	51
Quadro 8: Estratégica – Objetivo 03.....	51
Quadro 9: Estratégica – Objetivo 04.....	51
Quadro 10: Estratégica – Objetivo 05.....	52
Quadro 11: Estratégica – Objetivo 06.....	52
Quadro 12: Estratégica – Objetivo 07.....	53
Quadro 13: Estratégia – Objetivo 08.....	53
Quadro 14: Estratégica – Objetivo 09.....	53
Quadro 15: Estratégica – Objetivo 10.....	54
Quadro 16: Meta – Objetivo 01.....	54
Quadro 17: Meta – Objetivo 02.....	55
Quadro 18: Meta – Objetivo 03.....	55
Quadro 19: Meta – Objetivo 04.....	55
Quadro 20: Meta – Objetivo 05.....	56
Quadro 21: Meta – Objetivo 06.....	56
Quadro 22: Meta – Objetivo 07.....	56
Quadro 23: Meta – Objetivo 08.....	57
Quadro 24: Meta – Objetivo 09.....	57
Quadro 25: Meta – Objetivo 10.....	58
Quadro 26: Indicador – Objetivo 01.....	58
Quadro 27: Indicador – Objetivo 02.....	59
Quadro 28: Indicador – Objetivo 03.....	59
Quadro 29: Indicador – Objetivo 04.....	59
Quadro 30: Indicador – Objetivo 05.....	60
Quadro 31: Indicador – Objetivo 06.....	60

Quadro 32: Indicador – Objetivo 07.....	60
Quadro 33: Indicador – Objetivo 08.....	61
Quadro 34: Indicador – Objetivo 09.....	61
Quadro 35: Plano de Ação – Objetivo 10.....	62
Quadro 36: Prazo de implementação – Objetivo 01.....	62
Quadro 37: Prazo de implementação – Objetivo 02.....	63
Quadro 38: Prazo de implementação – Objetivo 03.....	63
Quadro 39: Prazo de implementação – Objetivo 04.....	63
Quadro 40: Prazo de implementação – Objetivo 05.....	64
Quadro 41: Prazo de implementação – Objetivo 06.....	64
Quadro 42: Prazo de implementação – Objetivo 07.....	65
Quadro 43: Prazo de implementação – Objetivo 08.....	65
Quadro 44: Prazo de implementação – Objetivo 09.....	65
Quadro 45: Prazo de implementação – Objetivo 10.....	66
Quadro 46: Valor financeiro estimado – Objetivo 01.....	66
Quadro 47: Valor financeiro estimado – Objetivo 02.....	67
Quadro 48: Valor financeiro estimado – Objetivo 03.....	67
Quadro 49: Valor financeiro estimado – Objetivo 04.....	67
Quadro 50: Valor financeiro estimado – Objetivo 05.....	68
Quadro 51: Valor financeiro estimado – Objetivo 06.....	68
Quadro 52: Valor financeiro estimado – Objetivo 07.....	69
Quadro 53: Valor financeiro estimado – Objetivo 08.....	69
Quadro 54: Valor financeiro estimado – Objetivo 09.....	70
Quadro 55: Valor financeiro estimado – Objetivo 10.....	70
Quadro 56: Plano de Ação – Objetivo 01.....	71
Quadro 57: Plano de Ação – Objetivo 02.....	71
Quadro 58: Plano de Ação – Objetivo 03.....	72
Quadro 59: Plano de Ação – Objetivo 04.....	72
Quadro 60: Plano de Ação – Objetivo 05.....	73
Quadro 61: Plano de Ação – Objetivo 06.....	73
Quadro 62: Plano de Ação – Objetivo 07.....	74
Quadro 63: Plano de Ação – Objetivo 08.....	74
Quadro 64: Plano de Ação – Objetivo 09.....	74

Quadro 65: Plano de Ação – Objetivo 10.....	74
---	----

LISTA DE SIGLAS

FCT – Fatores Critico de Sucesso

PPR - Plano de Participação no Resultado

SC – Santa Catarina

UNESC – Universidade do Extremo Sul Catarinense

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
1.1 TEMA E PROBLEMA	15
1.2 OBJETIVO.....	16
1.2.1. Objetivo Geral	16
1.2.2 Objetivos específicos	16
1.3 JUSTIFICATIVA	17
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	19
2.1 PLANEJAMENTO	19
2.1.1 Tipos de Planejamento	19
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	23
2.2.1 Estrutura do Planejamento Estratégico	24
2.2.1.1 Missão	25
2.2.1.2 Visão	26
2.2.1.3 Valores	28
2.2.1.4 Análise SWOT	28
2.2.2 Comunicação	36
2.2.3 Acompanhamento	37
2.2.4 Controle e Avaliação	38
2.2.4.1 Plano de participação de resultados	38
2.2.5 Vantagens e Limitações	39
3 ESTUDO DE CASO	41
3.1 AMERICA VIDROS	41
3.2 PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA AMÉRICA VIDROS	42
3.3.1 Missão	43
3.3.2 Visão	43
3.3.3 Valores	44
3.3.4 Análise Interna	45
3.3.5 Análise Externa	47
3.3.6 Objetivos Estratégicos	49

3.3.7. Estratégias	50
3.3.8. Metas	54
3.3.9. Indicadores	58
3.3.10 Prazo de implementação	62
3.3.11 Valor financeiro estimado.....	66
3.3.12 PLANO DE AÇÃO	71
3.3.13 Comunicação.....	76
3.3.14 Acompanhamento	76
3.3.15 Controle e avaliação.....	76
4 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	79
4.4.1 Enquadramento Metodológico	80
4.4.2 Procedimentos para a coleta de dados e análise dos dados	80
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
REFERÊNCIAS.....	83

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho apresenta a proposta de um planejamento estratégico para ilustrar a contribuição que o mesmo proporcionará a América Vidros.

Primeiramente, será feita uma pesquisa bibliográfica, sendo abordado o conceito, sua finalidade, como devem ser estruturadas, quais suas vantagens e desvantagens, o que pode acrescentar e minimizar, como e aonde chegar, enfim, será documentado qual rumo seguir e suas consequências, sendo possível estabelecer soluções a tempo, permitindo a maximização dos resultados.

Na atualidade as empresas buscam por um diferencial, para que elas possam “chamar” a atenção dos clientes, trazendo pra eles segurança, credibilidade e vantagens. Assim sendo, muitas empresas de grande e ou de pequeno porte, estão adotando o planejamento estratégico, por ele trazer esse algo a mais, o diferencial.

Em seguida será realizado um estudo de caso, onde será proposto um planejamento estratégico, ali serão evidenciadas e analisadas as situações encontradas, para a tomada de decisão ser mais eficiente e eficaz.

Serão apresentados também o tema e problema, o objetivo geral e os específicos da pesquisa, além da justificativa. Assim, evidencia-se o problema a que busca solucionar este estudo, através das metas e objetivos estabelecidos.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Com as inovações tecnológicas, o crescimento da concorrência, as exigências dos clientes entre outros fatores fazem com que a necessidade de se ter um planejamento estratégico cresça, pois com ele pode-se prevenir problemas e ao mesmo tempo agregar benefícios. Segundo Oliveira (2007, p 18),

planejamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os

fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.

O planejamento estratégico auxilia a empresa a definir aonde quer chegar e quando, ou seja, o planejamento traz uma direção ou várias, geralmente com os problemas que serão enfrentados e as soluções para os mesmos.

A empresa em estudo é uma tempera de vidros localizada no município de Turvo – SC. Sendo que esta, não possui um planejamento documentado, então sugere-se uma proposta, por meio deste estudo, onde serão estabelecidos as metas, os objetivos, as ameaças, oportunidades e outros pontos relevantes para o crescimento e sustentação da empresa.

Perante a isto surge a questão problema: Como propor um planejamento estratégico buscando a maximização dos resultados, para uma empresa de tempera de vidros do município de Turvo – SC?

1.2 OBJETIVO

Segundo Filho e Pagnoncelli (2001, pg.268);

“Objetivos são **resultados** que a empresa deve alcançar, em **prazo** determinado, para concretizar sua Visão sendo **competitiva** no ambiente atual e no **futuro**.”

Na próxima etapa será apresentado qual o resultado a empresa pretende alcançar, qual o objetivo geral e os específicos.

1.2.1. Objetivo Geral

Elaborar uma proposta de planejamento estratégico, voltado para a maximização dos resultados, para uma empresa de tempera vidros de Turvo – SC.

1.2.2 Objetivos específicos

- Averiguar os fundamentos, em referencial teórico específico, do Planejamento Estratégico, enquanto instrumento gerencial para maximização dos resultados;
- Elencar e descrever as etapas de elaboração do Planejamento Estratégico;
- Evidenciar, por meio de estudo de caso, o processo de elaboração do Planejamento Estratégico, para uma tempera de vidros do município de Turvo - SC, com o objetivo de maximizar os seus resultados.

1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo Oliveira (2004) o planejamento é como um processo, desenvolvido para o alcance de resultados, de modo mais eficiente, eficaz e efetivo. Tendo melhor concentração de esforços e recursos para a empresa.

Conforme Mintzberg e Quinn (2001, p. 20):

“Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequencias de ações de uma organização em um modo coerente.”

Então, entende-se que o planejamento estratégico é um processo desenvolvido estrategicamente, para alcançar as metas estabelecidas pela empresa, com intuito de concentrar melhor os esforços e recursos.

O planejamento estratégico é uma ferramenta gerencial, que busca proporcionar dados e informações que auxiliam na tomada de decisão. Na maioria das vezes, o problema surge inesperadamente, e precisa ser controlado o mais rápido possível, se a empresa tem tudo documentado, quais pontos fortes e fracos, quais ameaças e oportunidades, tomará um caminho com o conhecimento do que pode ou não encontrar.

É fato que o planejamento tem como objetivo orientar a empresa a seguir um rumo, trazendo respostas como: aonde se quer chegar e quando; além de estabelecer metas e objetivos, visando alcançá-los.

Com a capitalização em alta e ativa, a “luta” pela sobrevivência entre as empresas, vem crescendo e com ela vem a procura de ferramentas que buscam auxiliar a empresa a ter diferencial, essa pode ser a chave para o sucesso. O planejamento estratégico não deixa de ser esse diferencial, pelo contrário, é o mais

procurado, podendo ser utilizado por qualquer tipo, tamanho e ramo de empresa. Não só, mas também, já está sendo utilizada como planejamento pessoal, auxiliando no dia-a-dia.

O interesse sobre a implementação do planejamento estratégico na empresa de tempera América Vidros, tem o intuito de concentrar mais esforços e recursos, buscando vantagens competitivas que se tornem um diferencial entre nós e nossos concorrentes, para que se possa atingir o alvo principal, o cliente.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esse capítulo, terá como principal foco, abordagem de um tema onde será conceituado o planejamento estratégico, sendo este realizado através de pesquisas bibliográficas.

2.1 PLANEJAMENTO

Mintzberg e Quinn (2011) afirmam que o planejamento não possui uma única definição universalmente aceita.

Conforme Oliveira (2004) o planejamento é como um processo desenvolvido para alcançar uma situação desejada, de modo mais eficiente e eficaz para melhor concentração dos esforços.

Oliveira (2004) ainda complementa que o processo de planejar envolve um modo de pensar, e esse envolve questionamentos sobre como fazer, quando, quanto, entre outros.

Segundo Parson e Culligan (1988) o segredo de empresas e pessoas bem sucedidas, não é “correr o dobro”, mais sim correr numa sintonia aonde envolva a rapidez em uma rota cuidadosamente planejada.

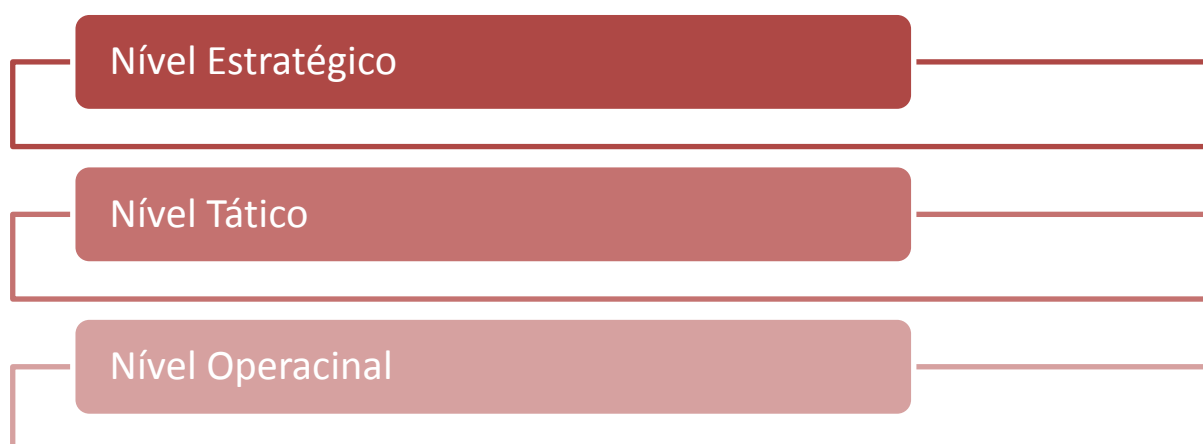
Segundo Mintzberg (2001, p. 258): "O planejamento ajuda a transformar as estratégias pretendidas em estratégias realizadas, tomando o primeiro passo que leva finalmente à implementação"

2.1.1 Tipos de Planejamento

Oliveira (2004, p. 50), diz que: “Considerando-se as mudanças na empresa, podem-se estabelecer três níveis de mudanças: o estratégico, o tático e o operacional.”

Oliveira (2007 p.15) ainda complementa que “De forma genérica, podem-se relacionar os tipos de planejamento aos níveis de decisão numa ‘pirâmides organizacional’[...]”, Conforme figura 01

Figura 1: Níveis de decisão e tipos de planejamento.



Fonte: Adaptado de Oliveira 2007

De forma resumida Oliveira (2007), defini o planejamento estratégico com objetivos á longo prazo, e esses afetam a empresa em um todo, já no tático além dos objetivos serem á curto prazo, afetam em diferentes setores.

Quadro 1: Níveis de planejamento estratégico e suas características:

PLANEJAMENTO	CONTEÚDO	EXTENSÃO DE TEMPO	AMPLITUDE
ESTRATÉGICO	GENÉRICO, SINTÉTICO, ABRANGENTE	LONGO PRAZO	ABORDA A EMPRESA COMO UMA TOTALIDADE
TÁTICO	MENOS GENÉRICO E MAIS DETALHADO	MÉDIO PRAZO	ABRODA CADA UNIDADE DE EMPRESA SEPARADAMENTE
OPERACIONAL	DETALHADO, ESPECÍFICO E ANALÍTICO	CURTO PRAZO	ABORDA CADA TAREFA OU OPERAÇÃO APENAS

Fonte: Adaptado Boff (2003)

Conforme Oliveira (2004) a diferença entre esses dois planejamento é:

O planejamento estratégico possui prazo mais longo, maior amplitude, maior risco, as atividades é de fins e meios e sua flexibilidade é menor, isso é por que envolve a empresa como um todo, os setores são unicamente planejados

Quadro 02: Diferença entre Planejamento estratégico e Planejamento tático

Discriminação	Planejamento Estratégico	Planejamento Tático
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Fins e Meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

Fonte: Adaptado Oliveira (2004)

Oliveira (2004) ainda complementa que a mudança maior é no planejamento estratégico, pois esse envolve todos os setores da empresa.

2.1.1.1 Planejamento Operacional

Oliveira (2007) afirma que o planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, através de documentos escritos, metodologias e implantações estabelecidas. E ainda complementa que o planejamento é um conjunto de partes, tendo como planos de ação ou planos operacionais.

Segundo Oliveira (2004, p.49):

Cada um dos planejamentos operacionais deve conter com detalhes:

- Os recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação;
- Os procedimentos básicos a serem adotados;
- Os produtos ou resultados finais esperados;
- Os prazos estabelecidos; e
- Os responsáveis pela sua execução e implantação

Segundo Terence (2002, p. 17), “As estratégias operacionais estão relacionadas com iniciativas estratégicas e abordagens mais restritas ao gerenciamento de unidades operacionais-chave para o tratamento de tarefas operacionais diárias [...]”

Conforme Oliveira e Silva (2006, p.218) o planejamento operacional tem como finalidade “corresponde à execução das ações estabelecidas no planejamento tático.”

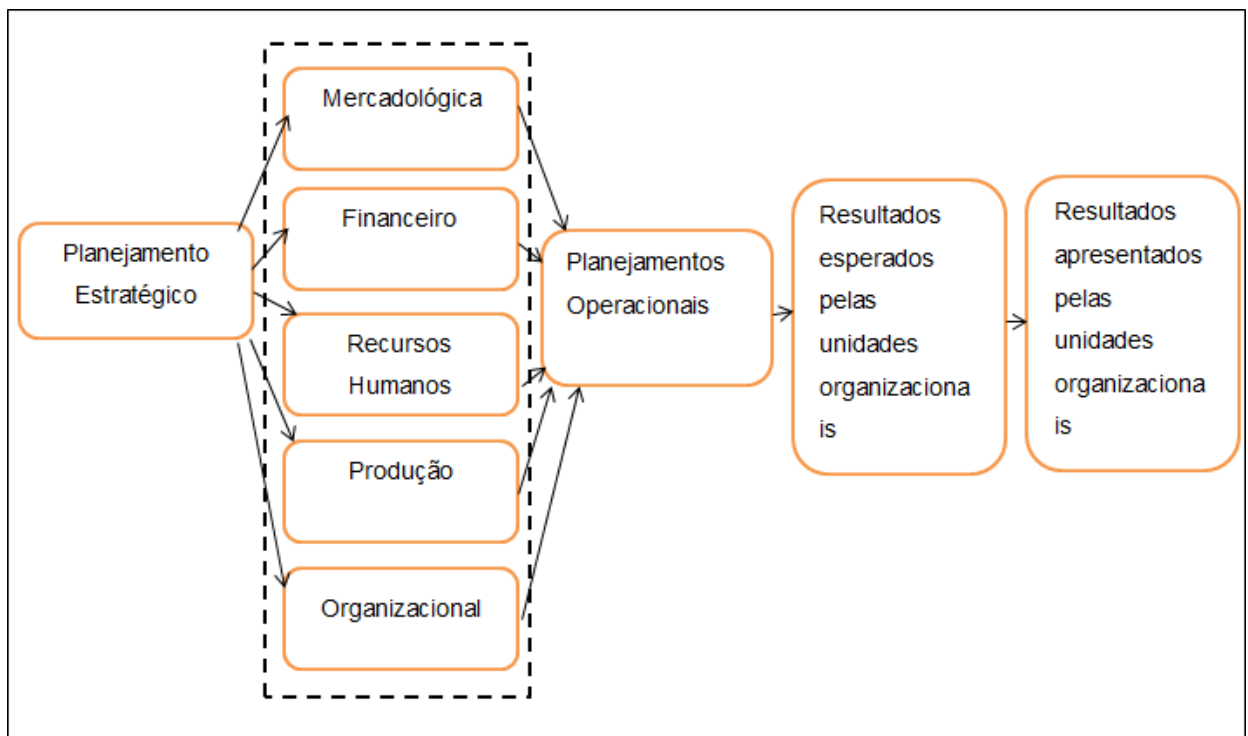
Maximiano (2004, p. 154) afirma que o planejamento operacional: “é a formalização dos objetivos, nele se planeja a quantidade de recursos necessários a

realização de cada objetivo da produção, é determinada o tipo de atividade e a quantidade de recursos utilizada em cada uma delas.”

2.1.1.2 Planejamento Tático

Conforme Oliveira (2007) o planejamento tático estuda determinada área e não como um todo. Então Oliveira (2007) afirma que, o planejamento tático trabalha com os objetivos e desafios estabelecidos no planejamento estratégico, sendo desenvolvidos em níveis organizacionais inferiores, tendo como objetivo principal a utilização de recursos disponíveis previamente fixados, por uma estratégia predeterminada.

Figura 02: Desenvolvimento de planejamentos táticos



Fonte: Adaptado de Oliveira (2004).

2.1.1.3 Planejamento Estratégico

Os tipos de planejamento citados acima foram detalhados, esse por sua vez será o foco principal do trabalho, com todas as etapas detalhadas em pesquisas bibliográficas e logo após será aplicado a uma empresa.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Oliveira (2004) afirma que o processo é administrativo que estabelece a melhor direção a ser seguida, visando a otimização do ambiente atuando de forma inovadora e diferenciada. Lopes (1978) diz que o planejamento estratégico empresarial é um processo que estabelecem objetivos, definindo as linhas de ação e planos detalhados para atingi-los, determinando os recursos necessários para atingir os objetivos.

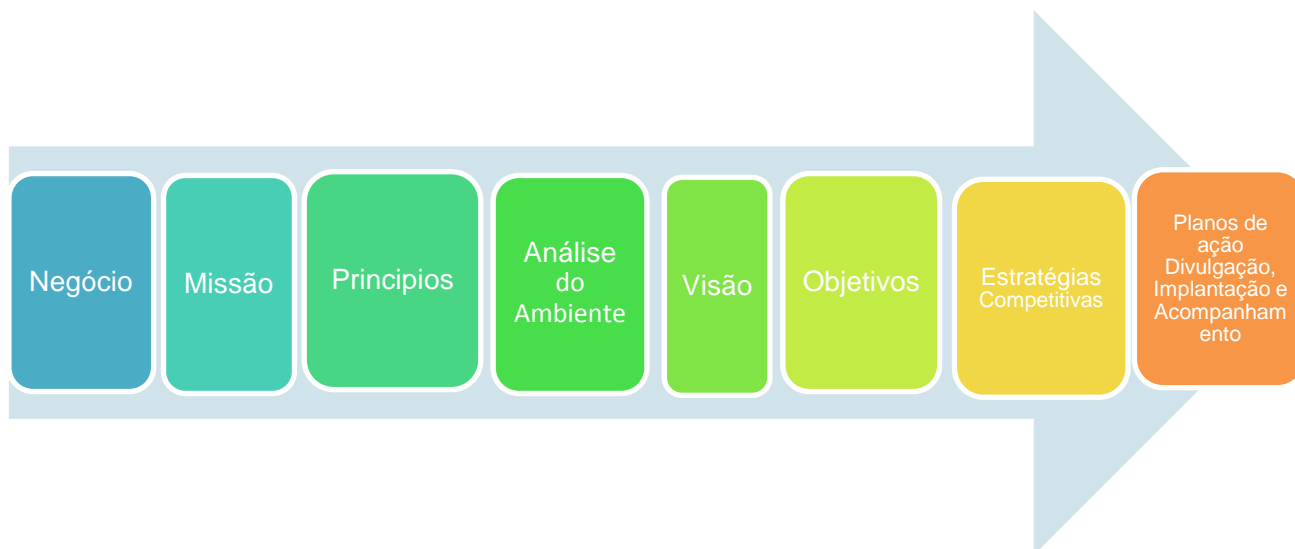
Para Bethlem (2009, p. 105) o planejamento estratégico é: “o processo de decidir sobre as metas da organização e as estratégias para atingir essas metas”.

Oliveira (2004, p.35) afirma que o “processo de planejar envolve um modo de pensar e esse envolve questionamento, como o que fazer, como, quando, para quem, por que, por quem e onde.”

Segundo Fischmann e Almeida (1991, p.25)o:

planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Figura 3: Planejamento Estratégico Metodologia



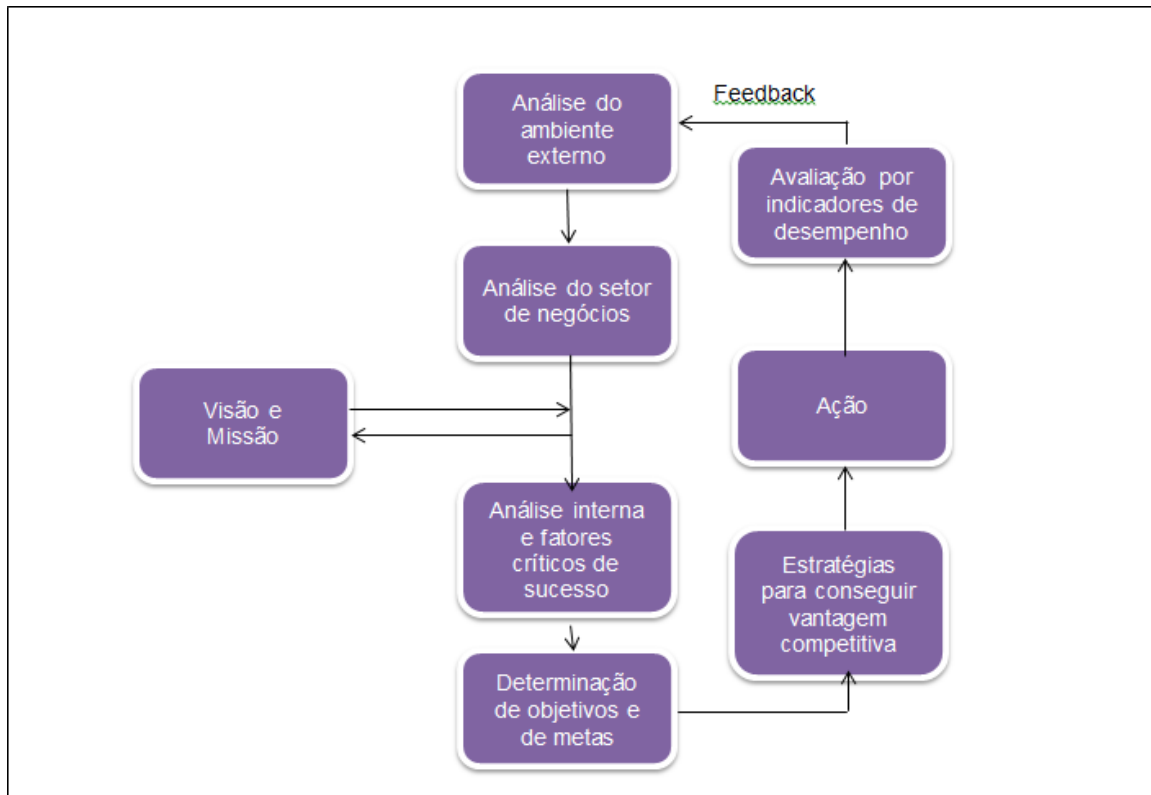
Fonte: Adaptado Filho e Pagnoncelli (2001).

2.2.1 Estrutura do Planejamento Estratégico

Segundo Serra, Torres e Torres (2004), o planejamento estratégico não pode ser elaborado como um simples exercício, pelo contrário deve ter um raciocínio estratégico, flexível, para que se ajuste às modificações do dia-a-dia, para assim implantar as ações planejadas.

Serra, Torres e Torres (2004) ainda complementa que, o planejamento estratégico é estruturado com base em três reflexões estratégicas; a análise, a formulação e a organização e implementação estratégica.

Figura 4; Metodologia Sugerida para o planejamento estratégico



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

2.2.1.1 Missão

Para Filho e Pagnoncelli (2001, pg 85);

“Razão de existir da empresa em seu negócio.”

Hitt, Irelan e Hoskisson (2008) dizem que a missão específica com qual empresa pretende competir e quais os clientes pretende atender. A base da missão da empresa é a visão. Segundo Oliveira (2004) missão é a razão de ser da empresa, procura-se determinar qual o “ramo” da empresa, o por que de sua existência, aonde a empresa quer chegar.

Segundo Tiffany e Peterson (1998, pg.22);

“A declaração de missão de sua empresa visa comunicar interna e externamente o propósito do seu negócio.”

Oliveira (2004) ainda complementa que, a missão não está ligada diretamente ao estatuto social da empresa, sendo muito mais ampla e diversificada, envolvendo expectativas.

Serra, Torres e Torres (2004) afirmam que a missão é a declaração mais conhecida e utilizada, sendo que essa é um texto que explica as intenções e aspirações da empresa, ou seja, é descrita a razão de ser da empresa.

2.2.1.2 Visão

Hitt, Irelan e Hoskisson (2008) afirmam que a visão é aonde a empresa quer chegar, ou seja, o que ela pretende realizar.

Tiffany e Peterson (1998, pg. 15) afirmam que;

“Na visão geral, você discute seu setor, seus clientes e os produtos e serviços que oferece ou planeja desenvolver.”

Conforme Oliveira (2004), a identificação da visão é através das expectativas e os desejos dos acionistas, conselheiro e elementos da alta administração.

Filho e Pagnoncelli (2001, pg.228);

“A visão pode funcionar como “Sonho” ou como “Desafio Estratégico.”

Oliveira (2004) diz que a visão é como um limite aonde os proprietários conseguem enxergar dentro de um longo período de tempo em uma abordagem mais ampla. A visão é o que a empresa quer ser, aonde chegar, devendo ser resultado de bom senso do grupo e não só de um.

Quadro 3: Benefícios da visão;

Benefícios da explicitação da Visão
1- Apoiar a parceria empresa/empregado na construção do futuro
2- Promove a inovação
3- Levanta uma "bandeira"
4- Funciona como "bússola" para a equipe
5- Reduz a dependência para com "gênios e líderes"
6- Tira a empresa da "zona de conforto"
7- Motiva e inspira a equipe.
8 - Orienta o planejamento da sua atuação na cadeia produtiva
9- Orienta a "virada"
10 Mobiliza para os programas de qualidade.
11- Complementa a "Missão"
12- Orienta os Objetivos.
1- Orienta os investimentos

Fonte: Adaptado Filho e Pagnoncelli (2001, pg. 227)

Serra, Torres e Torres (2004) afirmam que a visão pode ser definida de outra maneira, como a percepção da necessidade do mercado e os métodos que a empresa pode satisfazer, ou seja, a visão ajuda a empresa identificar quais os seus valores, facilitando o aproveitamento das oportunidades.

Serra, Torres e Torres (2004, p. 42) ainda complementam que "A visão: é a percepção não só das necessidades do mercado, mas de como a organização pode atendê-las."

Quadro 4; As diferenças da Missão e Visão.

Diferença entre Missão e Visão	
Missão.	Visão
Inclui o Negócio.	É o que se "sonha" no Negócio
É a partida.	É "aonde vamos"
É a partida "carteira de identidade" da empresa.	É o "Passaporte" para o futuro.
Identifica "quem somos".	Projeta "quem desejamos ser"
Dá o rumo à empresa.	Energiza a empresa.
É orientado.	É inspiradora.
Foco do presente para o futuro.	Focalizada no futuro.
Vocação para a "eternidade".	É mutável conforme os desafios.

Fonte: Filho e Pagnoncelli (2001, pg. 225)

Filho e Pagnoncelli (2001) diz que a visão complementa a missão, porém elas são diferentes.

2.2.1.3 Valores

Tavares (2005) afirma que os valores servem de instrumentos para avaliar e dá significado a visão também serve como padrão para avaliar e julgar programas e orientar decisões. Estabelecem a natureza e o sentido da ligação entre a visão e a tomada de decisão.

Tavares (2005) ainda complementa que os valores para serem viáveis, precisam atender determinados requisitos:

- Ser específicos, para que as pessoas determinem suas ações;
- Ser público, para ter acesso amplo;
- Ser claro, para ter compreensão objetiva;
- Ser obrigatórios, para orientar todos em todas as situações;
- Ser possíveis de reformulação, ou seja, que atenda às necessidades de mudanças;

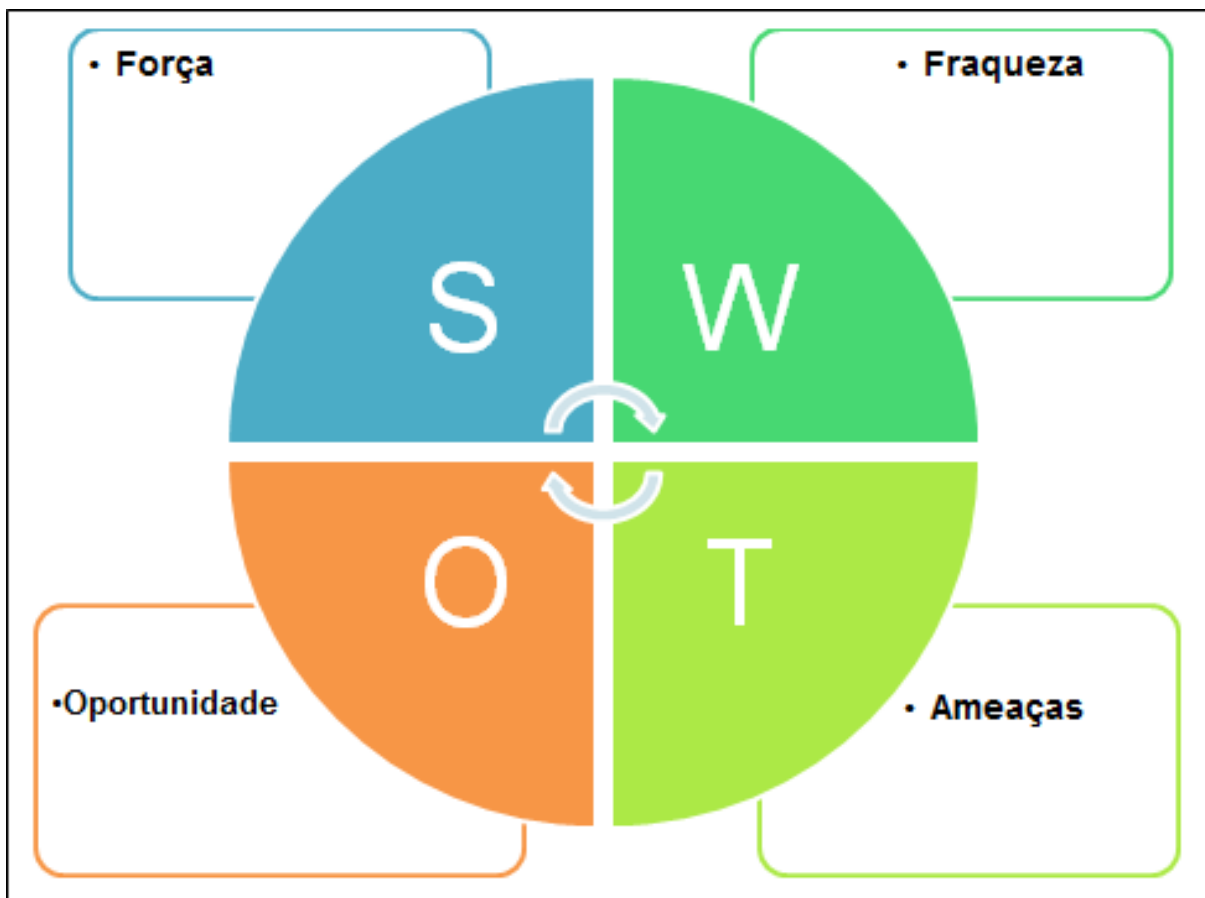
Conforme Cecconello (2008, p. 149): “representam o conjunto de princípios e normas, os parâmetros que serão incorporados e aceitos para a condução da empresa ao cumprimento da missão”.

2. 2.1.4 Análise SWOT

Segundo Serra, Torres e Torres (2004, p. 86): “A análise SWOT é um instrumento muito útil na organização do planejamento estratégico.”

Tiffany e Peterson (1998) dizem que, a análise SWOT deve ser feita regularmente na empresa, conforme a velocidade do ambiente da empresa.

Figura 5: Análise SWOT



Fonte: Adaptado Serra, Torres e Torres (2004)

Para Serra, Torres e Torres (2004, p. 86),

O nome SWOT é um acrônimo que tem origem em quatro palavras do idioma inglês;
Strenght = força
Weakness = fraqueza
Opportunities = Oportunidades
Threats = ameaças

Serra, Torres e Torres (2004) ainda complementam que é elaborado através desse instrumento, um gráfico dizendo quais são as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que rodam a empresa.

Tiffany e Peterson (1998) afirma que a análise SWOT permite que a empresa tenha um balanço estratégico, que reúne os pontos fortes e fracos no ambiente interno, e as oportunidades e ameaças, no externo, o equilíbrio entre eles que vai determinar o que fazer e quando fazer.

2.2.1.4.1 Análise Interna

Segundo Valadares (2002) análise interna tem a finalidade de levantar um diagnóstico da empresa, evidenciando os pontos fortes e fracos. O objetivo da abordagem interna é “como estamos?”

Segundo Tavares (2005) para um desenvolvimento bem-sucedido das estratégias adotadas depende do modelo organizacional escolhido pela empresa. Desenvolvimento de processos, organizações com capacidade de realização de intercâmbio, com obtenção e retenção de pessoas comprometidas com aprendizados e o apoio de lideranças que levará a resultados estabelecidos pela companhia.

Conforme Hitt, Irelan e Hoskisson (2008, p.87): “[...] a análise interna, as empresas têm de identificar os seus pontos fortes e os seus pontos fracos no tocante a recursos, capacitações e competências essenciais.”

2.2.1.4.1.1 Pontos Fortes

Segundo Johnson, Scholes e Whittington (2007, p. 184): “os pontos fortes são relevantes e capazes de lidar com as mudanças que ocorrem no ambiente empresarial”.

Valadares (2002) diz que o ponto forte pode ser uma característica ou diferença que a empresa proporciona ou provoca uma vantagem a seus clientes, ou seja o ponto forte favorece a empresa diante de seus concorrentes e clientes.

Tiffany e Peterson (1998, pg. 145)

“Os pontos fortes de sua empresa são capacidades, recursos e habilidades que servem de base para desenvolver estratégias, implementar planos e alcançar as metas que você estabeleceu para a sua empresa.”

2.2.1.4.1.2 Pontos Fracos

Costa (2007, p. 113): “pontos fracos são características negativas, na instituição, que a prejudicam no cumprimento do seu propósito.

Valadares (2002) afirma que é uma característica ou uma situação inadequada que proporciona uma desvantagem competitiva, ou seja, ponto fraco que limita a empresa diante de seus concorrentes.

Segundo Oliveira (2004), os pontos fracos são controláveis, como já mencionado, muitas vezes o executivo não sabe de sua existência, mas com o ponto identificado antecipadamente permite a ele que resolva o problema antes de prejudicar a empresa.

Tiffany e Peterson (1998) afirmam que;

Os pontos fracos de sua empresa correspondem à falta de habilidades ou a uma deficiência de capacidades e recursos em relação à concorrência que pode impedi-lo de desenvolver suas estratégias e planos ou alcançar suas metas.

2.2.1.4.2 Análise Externa

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) diz que analisa externa é um estudo das oportunidades e ameaças.

Quadros 5: Classificação das oportunidades e ameaças ambientais.

Oportunidades	Ameaças
Naturais	Naturais
De evolução	Aceitáveis
Sinérgicas	Inaceitáveis
De inovação	

Fonte: Adaptado Oliveira (2004, p. 95)

Oliveira (2004, p. 95) diz que:

[...] uma oportunidade devidamente usufruída pode proporcionar aumento dos lucros da empresa, enquanto uma ameaça não administrada pode acarretar diminuição nos lucros previstos, ou mesmo prejuízos para a empresa.

Tavares (2005) diz que a escolha de uma estratégia depende de como as forças externas afetam ou poderiam afetar a organização.

Oliveira (2004, p.70) diz que a análise externa: “[...] verifica nas ameaças e oportunidades, que estão no ambiente da empresa, as melhores maneiras de evitar e usufruir dessas situações.”

Conforme Oliveira (2004) na análise externa o ambiente é dividido em duas partes:

- Ambiente direto: A empresa identifica, avalia e mede de forma mais eficaz e adequada; e,
- Ambiente indireto: A empresa identifica, mas não consegue avaliar e nem medir o grau de influência.

2.1.4.2.1 Oportunidades

Segundo Hitt, Irelan e Hoskisson (2008) oportunidade é a condição no ambiente geral, que explorada ajuda a empresa a obter competitividade estratégica.

Oliveira (2004) afirma que oportunidades são variáveis externas não controláveis, podendo criar condições favoráveis para a empresa, desde que a empresa usufrua delas.

Oliveira (2004) classifica ameaças como:

- Oportunidades Naturais: é da natureza da empresa, ou seja, a empresa simplesmente deverá verificar seus recursos e se adaptar aos requisitos da oportunidade.
- Oportunidades de Evolução: é proporcionada a empresa, através da formação e consolidação de condições e circunstância que tende a vantagem competitiva.
- Oportunidades Sinérgicas: proporcionam situações que complementam e adicionam, porem provocam modificações organizacionais. Sua utilização provoca situações de risco considerável.
- Oportunidade de inovação: modificam as características econômica e a capacidade da empresa, requer grandes reforços, recursos de primeira, pesquisas e desenvolvimento e investimento em tecnologia.

2.1.4.2.2 Ameaças

Conforme Hitt, Irelan e Hoskisson (2008) ameaça é uma condição do ambiente que pode impedir a empresa competir estrategicamente.

Oliveira (2004) diz que ameaças são variáveis externas, não controláveis, criando situações desfavoráveis para a empresa.

As ameaças são classificadas segundo Oliveira (2004):

- Ameaças Naturais: é da natureza da empresa.
- Ameaças Aceitáveis: permite ser aceitáveis pela empresa, mais devem ser analisadas e estudadas, para ver até que ponto é aceitável.
- Ameaças Inaceitáveis: são aquelas que a empresa não se permite aceitar, pois não tem capacidade de explorar essa, quando ela passa existir.

Segundo Oliveira (1991, p.64), ameaças são forças ambientais pela empresa, que criam obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitadas desde que conhecidas em tempo hábil.

2.2.1.5 Objetivos

Costa (2007, p. 209) caracteriza: “objetivos como parâmetros-chave, qualitativos ou quantitativos, que se pretende atingir ou manter em dado momento ou período de tempo futuro preestabelecido”.

Valadares (2002) afirma que objetivo é como um ponto que a empresa deseja atingir no futuro, devendo possuir um prazo para atingi-lo.

Segundo Lopes (1978) os objetivos são resultados futuros que se pretende atingir, isto é, são os alvos que a empresa escolhe e busca atingir dentro de um determinado tempo.

Lopes (1978) ainda complementa que os objetivos geralmente tem funções primordiais na empresa.

2.2.1.6 Estratégias

Segundo Oliveira (2007a, p. 177): “a finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos”

Mintzberg e Quinn (2001) define estratégia como um plano que integra as principais metas, políticas e ações de uma determinada organização. Se bem formulada ajuda a ordenar e designar os recursos da empresa.

Serra, Torres e Torres (2004), comentam que o conceito da palavra estratégia no dicionário, tem relação com situações políticas, guerras e jogos, ou seja, está ligada a competidores disputando o mesmo objetivo. Sendo que no ramo empresarial não é muito diferente, quem a lidera sofre uma forte influência.

Segundo Andrade e Amboni (2010, p. 63) os objetivos, “podem ser compreendidos como uma situação futura que a organização como um todo deseja atingir”

Filho e Pagnoncelli (2001, pg. 298) afirmam que;

“Estratégia competitiva é o que a empresa decide fazer ou não fazer, considerando o ambiente, para concretizar a visão e atingir os objetivos, respeitando os princípios, visando cumprir a missão no seu negócio.”

Montana & Charnov (1999, p.118), dizem que a estratégia pode: "determinar as oportunidades, as capacidades, os valores e as obrigações e então compará-los em busca da missão da organização".

2.2.1.7 Metas

Conforme Serra, Torres e Torres (2004) meta é uma etapa que é utilizada para alcançar os objetivos, tendo valor e data especificada.

Para Mintzberg e Quinn (2001) as metas estabelecem quais recursos e quando devem ser atingidos, mais não dizem como alcança-los.

Valadares (2002) diz que meta é a etapa que deve ser atingida. Sendo que um objetivo pode ser precedido por mais de uma meta.

Segundo Oliveira (2007, p. 142) meta é: “uma etapa ou um passo intermediário para se alcançar determinado objetivo”.

Oliveira (2009, p. 44) ainda complementa que: “as metas devem ser viáveis, mas altamente desafiadoras, pois metas insossas podem consolidar um processo de marasmo administrativo na empresa”.

2.2.1.8 Fatores Críticos de Sucesso

Serra, Torres e Torres (2004) afirmam que os fatores críticos de sucesso são definidos como vantagens ou atividades de uma determinada empresa, que são importantíssimos para o sucesso competitivo do negócio.

Segundo Tiffany e Peterson (1998. Pg. 156);

“Os fatores críticos de sucesso (FCS) são as capacidades e recursos absolutamente necessários para que sua empresa tenha sucesso à longo prazo.”

Oliveira (2007b, p. 221) comenta que os fatores críticos de sucesso: “podem ser estabelecidos com base em fatores externos e internos da empresa; e sua identificação como de sucesso, ou não, deve ser feita baseando-se nas oportunidades e pontos fortes correlacionados aos mesmos”.

2.2.1.9 Indicadores

Segundo Oliveira (2007c, p. 178) os indicadores,

[...] permitem acompanhar o andamento do processo, identificando riscos em potencial e problemas antes de se tornarem críticos; controlar qualidade e produtividade, obtendo informações importantes para a eficiência de um processo e também auxiliar na tomada de decisões. Deve-se, no entanto, tomar ainda mais cuidado quando se tratar de medições estratégicas, porque uma escolha inadequada poderá levar a resultados negativos de maiores proporções.

Para Oliveira Oliveira (2007c, p. 178) deve ter muita atenção em relação aos indicadores pois,

uma quantidade pequena de medidas pode ocasionar uma visão limitada, enquanto uma grande quantidade de medidas pode tornar muito complexa a tarefa de colher e interpretar os dados, além de demandar grande disponibilidade de mão de obra especializada.

2.2.1.10 Planos de ação

Segundo Filho e Pagnoncelli (2001, pg. 313);

“A Estratégia nada significa até que se transforme em Ação, e esta em resultados.”

Filho e Pagnoncelli (2001) complementam que, o plano de ação é a ponte entre a intenção e a realização.

Costa (2007, p.218) afirma que,

para cada objetivo e para cada meta, deve haver planos de ação específicos para assegurar que as ações e os passos necessários para a implantação das estratégias combinadas sejam executadas e acompanhadas por pessoas previamente alocadas.

Segundo Tiffany e Peterson (1998, pg. 18);

“Seu plano de ação descreve como você pretende colocar em prática seu planejamento estratégico.”

Tiffany e Peterson (1998) afirmam que quando se tem um planejamento escrito deve lê-lo, não para achar erros de digitação ou de gramática, mais para entender qual o seu real sentido.

2.2.2 Comunicação

Conforme Tavares (2005 , p. 423): “o processo de comunicação, geralmente, constitui-se em um problema na maioria das organizações. Ruídos, bloqueios, escoamentos interferem de maneira permanente na transmissão recepção e feedback de informações”.

Tavares (2005, p. 423) ainda complementa que: “uma boa comunicação permite que o indivíduo e grupos vejam significado em suas ações e também como estão contribuindo para a construção da visão e para o cumprimento da missão da organização”.

Della Rosa (2006, p. 30) destaca maneiras de fazer comunicação, podendo ser; “[...] por escrito, via caixa de sugestões, pessoalmente com seu gerente, via internet, por telefone, ou outra forma. O importante é ouvir, pois o funcionário tem a visão que o empregador não possui”.

2.2.3 Acompanhamento

Segundo Filho e Pagnoncelli (2001) afirma que, o acompanhamento motiva as pessoas, não pelo fato de serem cobradas, mais sim, por utilizar os resultados para avaliar seu desempenho.

Ainda Filho e Pagnoncelli (2001) descreve o processo de acompanhamento.

Figura 6: Processo de acompanhamento.

Negócios: Verificar decisões da empresa estão de acordo com o negócio da empresa.

Missão: Análisar se está sendo cumprida e utilizada missão estabelecida.

Princípios: Verificar se as decisões estão de acordo com os princípios da empresa.

Ambiente: Análisar se ocorreu um fato novo nos ambientes da empresa.

Visão: Verificar se as decisões estão de acordo com a visão da empresa.

Objetivos: Análisar se ocorreu um fato novo no ambiente da empresa, que modifique os objetivos.

Ações: para ser eficiente, o acompanhamento deve ser ativo, pois pode antecipar fatos.

Filho e Pagnoncelli (2001. Pg, 346) afirmam que;
“Planejar é intenção, implantar é ação.”

2.2.4 Controle e Avaliação

Para Tavares (2005, p. 337) controle é,

um instrumento para verificar o que está previsto e o que está efetivamente ocorrendo. Constitui-se em um conjunto de indicadores e de métricas que permite constatar se está havendo discrepância entre essas duas situações. Envolve o estabelecimento de procedimentos capazes de auxiliar na correção do processo decisório, indicando onde e quando intervir, para que o processo possa seguir seu curso apropriado.

Segundo Ferreira (2004, p.265) o “ato ou poder de controlar, domínio, governo. Fiscalização exercida sobre as atividades de pessoas, órgãos, departamentos, produtos etc., para que tais atividades ou produtos não se desviem das normas preestabelecidas”

Segundo Filho e Pagnoncelli (2001), na avaliação é feita uma comparação entre os resultados obtidos e os esperados, sendo registrado em um relatório de avaliação do plano de ação.

Para Tavares (2005, p. 337), avaliação: “é o mecanismo no qual se tem como objetivo medir a efetividade das ações estabelecidas pela empresa”.

Oliveira (2010, p. 405) que: “nesse sentido, a função controle e avaliação é destinada a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram anteriormente estabelecidos”

2.2.4.1 Plano de participação de resultados

A Constituição Federal de 1988, no artigo 7º. Inciso XI afirma que é direito dos trabalhadores tanto rural quanto urbano terem participação nos resultados que não esteja vinculada a remuneração:

Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

XI – participação nos lucros, ou resultados, desvinculada da remuneração e, excepcionalmente, participação na gestão da empresa, conforme definido em lei.

Para Della Rosa (2006) a participação nos resultados significa que metas foram estabelecidas, e essas iriam determinar resultados específicos.

Dela Rosa (2006) trás o ponto negativo, se a empresa atingiu as metas especificas mais ainda se encontra no prejuízo, isso prejudicaria o pagamento de participação nos resultados.

Fernandes e Berton (2005) comentam que a recompensa não precisa ser feita apenas em dinheiro. Os autores ainda complementam (2005) que o reconhecimento possui um sentido mais amplo, pode ser feito através de prêmios de bom desempenho, prêmios para sugestões, elogios formais ou informais e celebração de desempenho junto aos funcionários.

Della Rosa (2006, p. 29), cita

a motivação que o programa promove, criando condições para a existência de um ambiente criativo. Empregados motivados contribuem muito mais com idéias que podem melhorar o trabalho, agregando novos valores aos produtos ou serviços prestados.

2.2.5 Vantagens e Limitações

Segundo Pina (1994, p.75-76): “A procura da estratégia bem-sucedida, na abordagem de vantagem competitiva, pode conduzir a firma a situação de superioridade em relação aos concorrentes.”

Pina (1994) complementa que só é possível vantagem competitiva quando os clientes percebem os valores nos produtos e/ou serviços oferecidos pela empresa.

Oliveira (2005, p.114), “a vantagem competitiva identifica os produtos e serviços e os mercados para os quais a empresa tem diferencial de atuação”

Para Serra Torres e Torres (2004, p.05) vantagens, “Resultado necessário do conjunto de recursos e das qualidades para uma empresa alcançar um desempenho superior ao de seus concorrentes.”

Segundo Fernandes e Berton (2005, p. 215) pode se encontrar limites no planejamento estratégico como: “ [...] é possível que as pessoas se posicionem

resistentes às mudanças, mesmo que elas estejam bem alinhadas com os componentes da estrutura e dos processos.”

3 ESTUDO DE CASO

Até o presente momento, foram abordadas as teorias do planejamento estratégico, com a intuição de elaborar uma proposta de planejamento estratégico, demonstrando como pode maximizar os resultados das empresas.

No estudo de caso será elaborado uma proposta de planejamento estratégico, onde a empresa em estudo será a indústria América Vidros. Para tanto, faz-se necessário apresentar os dados referentes à empresa.

3.1 AMERICA VIDROS

A América Vidros é uma Indústria de Tempera de vidros, que teve início de suas atividades em 2001. O processo de tempera ocorre quando o vidro é submetido a um tratamento térmico, ou seja, o vidro é submetido a um aquecimento controlado de 650°C, sendo que em seguida passa por um resfriamento brusco, esse choque térmico, torna o vidro mais resistente a choques térmicos e mecânicos.

Figura 7: América Vidros

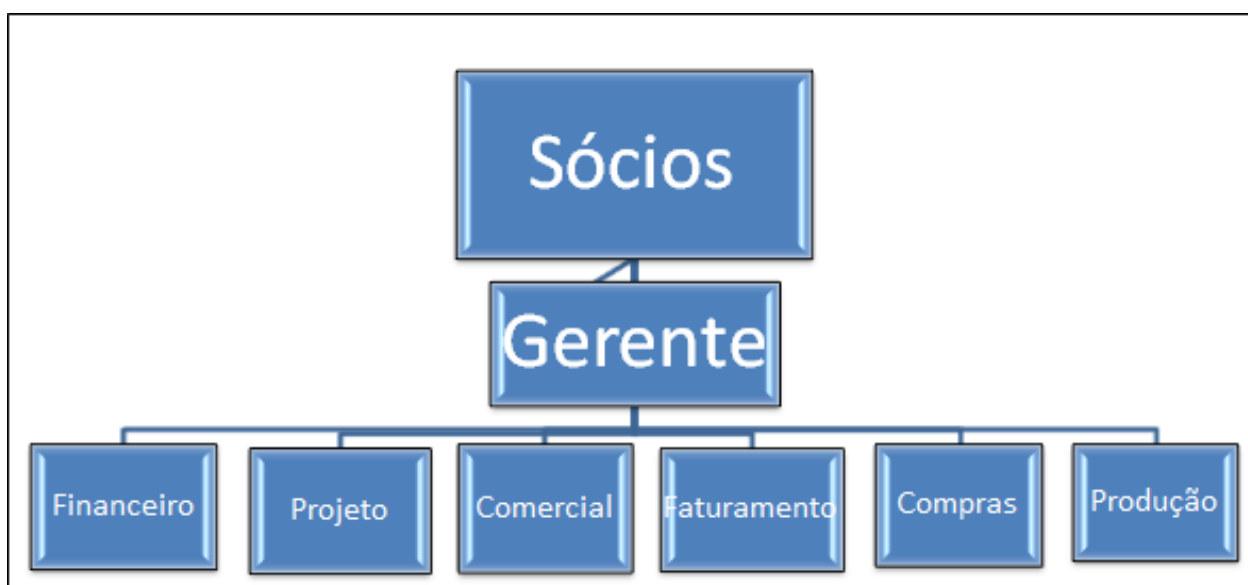


Fonte: Dados da empresa (Site: WWW.AMERICAVIDROS.NET).

Ressaltando que a Indústria possui o maior forno da região. Um forno horizontal de têmpera de vidro com alta capacidade produtiva de 4mm até 19mm de espessura e 2.400mm x 4.400mm de tamanho.

A indústria se encontra em 6º no *ranking* dos temperados, situada em Turvo, Cidade Alta, na rua Adolfo Casteller, sendo constituída por quatro sócios, possui área territorial 2.550 m² (dois mil e quinhentos m²), com 26 funcionários. A empresa tem duas filiais, América Ferragens (AMF) e a Catarinense Indústria de Vidros, todas localizadas em Turvo.

Figura 8: Organograma da empresa indústria América Vidros.



Fonte: Elaborado pela autora.

3.2 PROPOSTA DE ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA AMÉRICA VIDROS

Após a apresentação da indústria América Vidros, será proposto o planejamento estratégico, sendo que a empresa não possuía nenhum plano futuro.

3.3.1 Missão

De acordo com estudo teórico realizado, entendemos que missão que missão é a definição do ramo da atividade da empresa, qual publico ela vai atingir e de que forma, sendo que muitas vezes, não esta liga somente aos documentos da empresa, sendo muito mais ampla.

Com base nesse referencial, foi proposta a seguinte missão para a indústria América Vidros:

Figura 9: Missão da Indústria América Vidros.

Proporcionar ao cliente ótimo atendimento, com entrega pontual e vidros com excelência.

Fonte: Elaborado pela Autora

Após delimitação da missão, vem a visão, que é aonde a empresa pretende chegar e quando.

3.3.2 Visão

Nesta segunda etapa, será abordado a visão, como citado no referencial teórico realizado no começo deste trabalho, visão é um “limite” estabelecido pelos proprietários de onde a empresa quer chegar e quando tempo ela vai levar para alcançar.

Com base neste estudo, a visão proposta para a América Vidros é:

Figura 10: Visão da Indústria América Vidros

Ser, em 2025, a indústria de vidros mais reconhecida no sul de Santa Catarina, por sua excelência em pontualidade, atendimento e produção.

Fonte: Elaborado pela autora

A visão da empresa é proposta com base em três pontos essenciais;

- Pontualidade: Nossos clientes (vidraceiros) dependem de nossa pontualidade para atender seus clientes;
- Atendimento: Todo cliente gosta de ser bem atendido, e com a concorrência batendo a porta, é de muita importância frisar esse ponto; e,
- Produção: os produtos devem ser excelentes, trazendo para os clientes, vidros cada vez mais perfeitos e resistente.

Tendo em vista que esses pontos são de difícil conquista, pois estão ligados em um ciclo, e por a empresa se posicionar em 6º no *ranking* de temperados e por possuir grandes concorrentes, leva algum tempo para alcançá-los, por isso tem como prazo de realização 11 anos.

3.3.3 Valores

Os valores são instrumentos usados para avaliar a empresa, dando ligação entre a visão e a tomada de decisão.

Figura 11: Valores da América Vidros



Fonte: Elaborado pela autora.

Foram realizados estudos e análises para formar os valores da empresa, que ao mesmo tempo desse sentido a missão e a visão, para a realização dos objetivos.

3.3.4 Análise Interna

Análise interna como citado neste trabalho, busca identificar qual os pontos fortes e fracos que a empresa possuem e como agregar os pontos positivos e melhorar os negativos

Depois de estudados e analisados, juntamente com a gerencia da empresa, os pontos fracos e fortes proposto são os seguintes, conforme tópicos subsequentes.

3.3.4.1 Pontos Fortes

Os pontos fortes são situações favoráveis da empresa, sendo de fácil controle, pois são internos.

Aqui serão descritos os pontos fortes, levantados na pesquisa, da empresa América Vidros. São eles:

Figura 12: Pontos Fortes América Vidros

- **Maquinário de ponta (importado da China);**
- **Colaboradores Capacitados;**
- **Comodidade ao cliente, que pode encontrar além dos vidros, também as ferragens e kit's para box para banheiros no mesmo lugar;**
- **Transporte próprio para entrega dos vidros;**
- **Oportunidade de crescimento para os funcionários dentro do plano de carreira;**
- **Qualidade nos produtos.**

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3.4.2 Pontos Fracos América Vidros

Esses são os pontos fracos da empresa, esses pontos são desfavoráveis para a empresa, levantados na pesquisa, devendo ser estudados e analisados para serem corrigidos.

Figura 13: Pontos Fracos

- **Processos internos na fábrica com falhas ocasiona a quebra de vidros, que resulta em atrasos na entrega para os clientes.**
- **Quebra e manutenção de máquinas que gera transtornos e o atraso da entrega dos vidros.**
- **Localização da empresa é afastada da BR 101;**
- **Falta de mão de obra**
- **Não possui estoque;**
- **Não possui estrutura de expedição adequada.**

Fonte:Elaborado pela Autora

3.3.5 Análise Externa

Análise externa tem a finalidade de elencar as oportunidades e as ameaças, ou seja, é analisado o ambiente externo da empresa, identificando e analisando quais as oportunidades e ameaças estão “lá fora” e como posso me beneficiar delas, por que as ameaças nem sempre é prejudicial para a empresa, ela pode fazer daquela situação uma oportunidade.

Em análise juntamente com a gerencia segue as oportunidades e ameaças encontram-se no ambiente externa da Indústria América Vidros.

3.3.5.1 Oportunidades

Oportunidades são variáveis externas com condições favoráveis, mas não são controláveis.

Seguem na figura abaixo as oportunidades, levantadas na pesquisa, da América Vidros:

Figura 14 : Oportunidades da Indústria América Vidros

- **Exploração de mercado, com a finalidade de abrir novas filiais e outros estados do Brasil.**
- **Inovação nos produtos (desenhos nos box de vidros);**
- **Atual política de incentivos de moradia;**
- **Crescimento do segmento bastante promissor, uma vez que a cadeia produtiva da construção civil está em alta no país;**
- **Utilização de novas tecnologias, colocando a empresa em um patamar superior;**
- **Um novo canal de distribuição via internet, tornando possível atingir público alvo diferenciado.**

Fonte:Elaborado pela autora.

3.3.5.2 Ameaças

Ameaças são variáveis externas com condições desfavoráveis, e não são controláveis.

As ameaças observadas na América Vidros são:

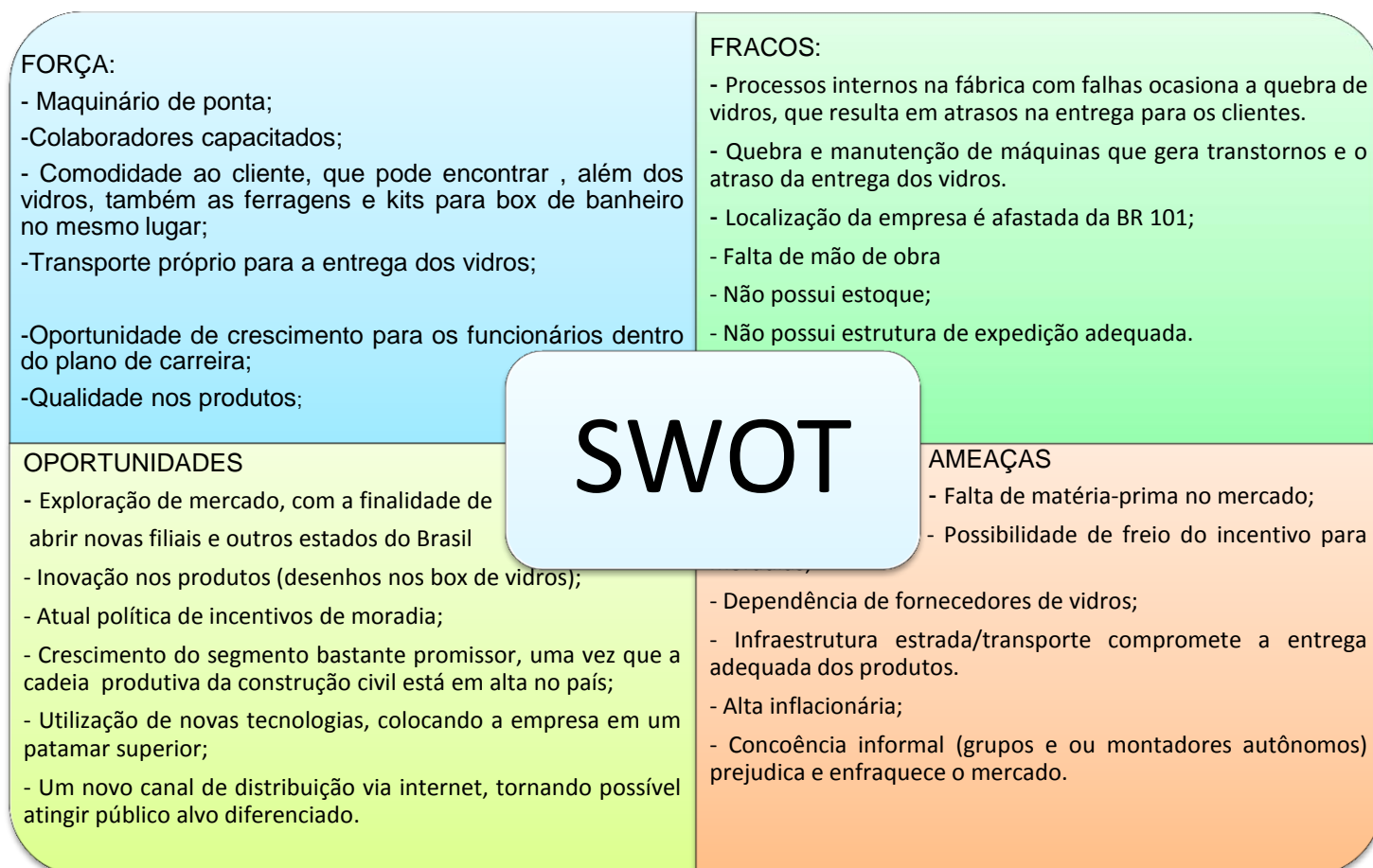
Figura 15: Ameaças da Indústria América Vidros

- **Falta de matéria-prima no mercado;**
- **Possibilidade de freio do incentivo para moradias;**
- **Dependência de fornecedores de vidros;**
- **Infraestrutura estrada/transporte compromete a entrega adequada dos produtos.**
- **Alta inflacionária (máquinas importada)**
- **A concorrência informal (grupos e ou montadores autônomos) prejudica e enfraquece o mercado.**

Fonte: Elaborado pela autora.

Desta forma a análise SWOT fica assim evidenciada:

Figura 16: Análise SWOT da Indústria América Vidros:



Fonte: Elaborado pela autora.

3.3.6 Objetivos Estratégicos

Objetivos são resultados que se deseja atingir, com prazo estipulado, isto é são alvos determinados pela empresa, com prazo estipulados.

Figura 17: Objetivos América Vidros

1. Capacitar Funcionários;
2. Criar estrutura de estocagem para matéria-prima;
3. Criar linha de expedição;
4. Fidelizar colaboradores;
5. Implementar serviços de pós venda;
6. Abrir nova filial localizada na BR 101;
7. Adequar processos internos;
8. Contratar funcionário na área de manutenção em tecnologia fabril;
9. Elaborar plano de marketing, para reconhecimento da marca;
10. Abrir canal de vendas online.

Esses são os objetivos escolhidos pela autora, para atingir os resultados planejados.

3.3.7. Estratégias

Estratégias seria o “caminho” a ser percorrido para atingir os resultados descritos pela empresa.

Nessa etapa será descrito, quais os objetivos foram estabelecidos e como alcança-los.

Quadro 6: Estratégias – Objetivo 01

Objetivo 01: Capacitar Funcionários				
Estratégia				
1- Identificar assunto e público alvo das capacitações.				
2-Identificar modo, se em				

forma de palestra ou em curso.				
3-Realizar processo seletivo para contratação de empresa específica.				
4-Organizar datas e horários para o curso e ou palestras.				
5-Realizar a palestra ou curso.				

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 7: Estratégica – Objetivo 02

Objetivo 02: Criar estrutura de estocagem para matéria-prima				
Estratégia				
1- Identificar tipo de Estocagem.				
2 - Realizar análise para identificar quantidade necessária.				
3 - Criar um ambiente, uma sala de 60m ² para a estocagem dos vidros.				

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 8: Estratégica – Objetivo 03

Objetivo 03: Criar linha de expedição				
Estratégia				
1- Realizar aquisição de equipamentos necessários para a segunda expedição.				
2 – Realizar processo seletivo para funcionários.				
3 – Contratar no mínimo 03 funcionários para a nova expedição.				

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 9: Estratégica – Objetivo 04

Objetivo 04: Fidelizar colaboradores				
Estratégia	Responsável	Prazo até	Meta	Indicador
1- Organizar uma reunião, com fins de esclarecer os motivos de insatisfação por parte dos funcionários.				
2- Criar um espaço de lazer,				

ou seja, um lugar equipado com pia, fogão, geladeira, mesa, micro-ondas, e que também tenha uma TV, um aparelho de som.				
3- Realizar palestras de motivação.				
4- Contratar Psicólogo, para visitas mensais na empresa, visando a redução do stress do dia-a-dia.				

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 10: Estratégica – Objetivo 05

Objetivo 05: Implementar serviços de pós venda				
Estratégia	Responsável	Prazo até	Meta	Indicador
1- Manter cadastro de clientes atualizado com endereço, telefone e e-mail.				
2- Organizar visitas pessoais aos clientes.				
3- Realizar visitas mensais aos clientes.				
4- Criar SAC no site, para o cadastro de reclamações e ou sugestões.				
5- Implantar um formulário no site, para preenchimento do cliente, que será automaticamente enviado para o vendedor de cada região.				

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 11: Estratégica – Objetivo 06

Objetivo 06: Abrir nova filial localizada na BR 101.				
Estratégia	Responsável	Prazo até	Meta	Indicador
1- Elaborar um projeto da filial na BR 101.				
2- Realizar uma análise em qual estado, seria mais propício para o estabelecimento de uma filial.				
3- Tentar incentivo em prefeitura com ganho de terreno.				

4- Construção da filial na BR 101.				
------------------------------------	--	--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 12: Estratégica – Objetivo 07

Objetivo 07: Adequar processos internos				
Estratégia	Responsável	Prazo até	Meta	Indicador
1-Realizar análises para detectar erros no projeto e na execução dos vidros.				
2- Adequar o sistema aonde possa encontrar meios de revisão.				
3- Criar um biblioteca dentro do sistema, aonde serão padronizados os tipos de pedidos mais comuns, as portas, as janelas e entre outros. Sendo que a atenção será voltada apenas para aqueles fora do padrão.				
4- Gerenciar o sistema, de maneira que venha a reduzir erros internos.				

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 13: Estratégia – Objetivo 08

Objetivo 08: Contratar funcionário na área de manutenção em tecnologia fabril				
Estratégia				
1- Anunciar em rádios e jornais, a procura por funcionário capacitado em tecnologia fabril.				
2- Realizar entrevistas com os candidatos.				
3- Realizar seleção por meio de prova prática.				
4-Contratar aquele que demonstrar mais domínio.				

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 14: Estratégica – Objetivo 09

Objetivo 09: Elaborar plano de <i>marketing</i>, para reconhecimento da marca				
Estratégia				
1-Atualizar pagina de site.				

(www.americavidros.net)				
2-Criar folders e outdoor, com imagens dos cortes em vidros.				
3-Criar uma placa em madeira, escrito em vidro, América Vidros, mostrando que nossa empresa, pode inovar através de suas máquinas importadas.				
4-Reconfigurar logotipo.				

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 15: Estratégica – Objetivo 10

Objetivo 10: Abrir canal de vendas <i>online</i>				
Estratégia	Responsável	Prazo até	Meta	Indicador
1- Criar um canal de vendas <i>online</i> , ou seja, um <i>site</i> aonde o cliente possa fazer seus pedidos.				
2- Cadastrar os produtos especificando o tamanho da chapa de vidro, entre outros detalhes.				
3-- Divulgar canal por e-mail aos clientes. – Contratar funcionário específico para cuidar dos pedidos online e entrega.				

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3.8. Metas

As metas estabelecidas para a Indústria América Vidros são de acordo com as estratégias descritas anteriormente.

Quadro 16: Meta – Objetivo 01

Objetivo 01: Capacitar Funcionários		
Estratégia	Meta	
1- Identificar assunto e público alvo das capacitações.	1) Realizar 12 capacitações no ano.	
2-Identificar modo, se em forma		

de palestra ou em curso.	2) Atender, satisfatoriamente, 70% dos funcionários.	
3-Realizar processo seletivo para contratação de empresa específica		
4-Organizar datas e horários para o curso e ou palestras.		
5-Realizar a palestra ou curso.		

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 17: Meta – Objetivo 02

Objetivo 02: Criar estrutura de estocagem para matéria-prima		
Estratégia	Meta	
1- Identificar tipo de Estocagem.	Aumentar a capacidade de estocagem em 60m ² .	
2 - Realizar análise para identificar quantidade necessária.		
3 - Criar um ambiente, uma sala de 60M² para a estocagem dos vidros.		

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 18: Meta – Objetivo 03

Objetivo 03: Criar linha de expedição		
Estratégia	Meta	
1- Realizar aquisição de equipamentos necessários para a segunda expedição.	20 minutos, no máximo, de tempo de espera dos clientes, que vem buscar os vidros.	
2 – Realizar processo seletivo para funcionários.		
3 – Contratar no mínimo 03 funcionários para a nova expedição.		

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 19: Meta – Objetivo 04

Objetivo 04: Fidelizar colaboradores		
Estratégia	Meta	
1- Organizar uma reunião, com fins de esclarecer os motivos de insatisfação por parte dos funcionários.	Reduzir rotatividade em 70%, em relação a 2013.	
2- Criar um espaço de lazer, ou seja, um lugar equipado com pia, fogão, geladeira, mesa, micro-ondas, e que também		

tenha uma TV, um aparelho de som.		
3- Realizar palestras de motivação.		
4- Contratar Psicólogo, para visitas mensais na empresa, visando à redução do stress do dia-a-dia.		

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 20: Meta – Objetivo 05

Objetivo 05: Implementar serviços de pós venda		
Estratégia	Meta	
1- Manter cadastro de clientes atualizado com endereço, telefone e e-mail.	80% de clientes satisfeitos.	
2- Organizar visitas pessoais aos clientes.		
3- Realizar visitas mensais aos clientes.		
4- Criar SAC no site, para o cadastro de reclamações e ou sugestões.		
5- Implantar um formulário no site, para preenchimento do cliente, que será automaticamente enviado para o vendedor de cada região.		

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 21: Meta – Objetivo 06

Objetivo 06: Abrir nova filial localizada na BR 101.		
Estratégia	Meta	
1- Elaborar um projeto da filial na BR 101.	Angariar 100 novos clientes em 2015.	
2- Realizar uma análise em qual estado, seria mais propício para o estabelecimento de uma filial.		
3- Tentar incentivo em prefeitura com ganho de terreno.		
4- Construção da filial na BR 101.		

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 22: Meta – Objetivo 07

Objetivo 07: Adequar processos internos
--

Estratégia	Meta	
1-Realizar análises para detectar erros no projeto e na execução dos vidros.	Reduzir em 80% os erros internos de produção, em relação a 2013.	
2- Adequar o sistema aonde possa encontrar meios de revisão		
3- Criar um biblioteca dentro do sistema, aonde serão padronizados os tipos de pedidos mais comuns, as portas, as janelas e entre outros. Sendo que a atenção será voltada apenas para aqueles fora do padrão.		
4- Gerenciar o sistema, de maneira que venha a reduzir erros internos.		

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 23: Meta – Objetivo 08

Objetivo 08: Contratar funcionário na área de manutenção em tecnologia fabril		
Estratégia	Meta	
1- Anunciar em rádios e jornais, a procura por funcionário capacitado em tecnologia fabril.	Reduzir em 80% os atrasos nas entregas dos vidros, por motivo de quebra das máquinas, em relação a 2013.	
2- Realizar entrevistas com os candidatos		
3- Realizar seleção por meio de prova prática.		
4-Contratar aquele que demonstrar mais domínio		

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 24: Meta – Objetivo 09

Objetivo 09: Elaborar plano de <i>marketing</i>, para reconhecimento da marca		
Estratégia	Meta	
1-Atualizar pagina de site. (www.americavidros.net)	Aumentar a popularidade de nossa empresa em 80%, conforme pesquisa com os clientes, em relação ao ano de 2013.	
2-Criar folders e outdoor, com imagens dos cortes em vidros.		
3-Criar uma placa em madeira, escrito em vidro, América Vidros, mostrando que nossa empresa, pode inovar através de suas máquinas importadas.		
4-Reconfigurar logotipo		

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 25: Meta – Objetivo 10

Objetivo 10: Abrir canal de vendas <i>online</i>		
Estratégia	Meta	
1- Criar um canal de vendas <i>online</i> , ou seja, um <i>site aonde o cliente possa fazer seus pedidos.</i>	Aumentar as vendas em 70% (em R\$), em relação a 2013.	
2- Cadastrar os produtos especificando o tamanho da chapa de vidro, entre outros detalhes.		
3-- Divulgar canal por e-mail aos clientes. – Contratar funcionário específico para cuidar dos pedidos online e entrega.		

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3.9. Indicadores

É um índice que demonstra o quanto precisa para alcançar as metas.

Os indicadores foram laborados com base nas metas e estratégias da empresa América Vidros:

Quadro 26: Indicador – Objetivo 01

Objetivo 01: Capacitar Funcionários		
Estratégia	Meta	Indicador
1- Identificar assunto e público alvo das capacitações.	3) Realizar 12 capacitações no ano.	1) Nº de capacitações em 2014. 2) % de funcionários, satisfeitos, com capacitações.
2-Identificar modo, se em forma de palestra ou em curso.	4) Atender, satisfatoriamente, 70% dos funcionários.	
3-Realizar processo seletivo para contratação de empresa específica.		
4-Organizar datas e horários para o curso e ou palestras.		
5-Realizar a palestra ou curso.		

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 27: Indicador – Objetivo 02

Objetivo 02: Criar estrutura de estocagem para matéria-prima		
Estratégia	Meta	Indicador
1- Identificar tipo de Estocagem.	Aumentar a capacidade de estocagem em 60m ² .	Elevação da capacidade de estocagem em 60m ² .
2 - Realizar análise para identificar quantidade necessária.		
3 - Criar um ambiente, uma sala de 60M² para a estocagem dos vidros.		

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 28: Indicador – Objetivo 03

Objetivo 03: Criar linha de expedição		
Estratégia	Meta	Indicador
1- Realizar aquisição de equipamentos necessários para a segunda expedição.	20 minutos, no máximo, de tempo de espera dos clientes, que vem buscar os vidros.	Tempo máximo de espera (em min), pelos clientes.
2 – Realizar processo seletivo para funcionários		
3 – Contratar no mínimo 03 funcionários para a nova expedição.		

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 29: Indicador – Objetivo 04

Objetivo 04: Fidelizar colaboradores		
Estratégia	Meta	Indicador
1- Organizar uma reunião, com fins de esclarecer os motivos de insatisfação por parte dos funcionários.	Reduzir rotatividade em 70%, em relação a 2013.	% de redução da rotatividade, em relação ao período anterior.
2- Criar um espaço de lazer, ou seja, um lugar equipado com pia, fogão, geladeira, mesa, micro-ondas, e que também tenha uma TV, um aparelho de som.		
3- Realizar palestras de motivação,		
4- Contratar Psicólogo, para visitas mensais na empresa, visando a redução do stress do dia-a-dia.		

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 30: Indicador – Objetivo 05

Objetivo 05: Implementar serviços de pós venda		
Estratégia	Meta	Indicador
1- Manter cadastro de clientes atualizado com endereço, telefone e e-mail	80% de clientes satisfeitos.	% de clientes satisfeitos, conforme pesquisa eletrônica.
2- Organizar visitas pessoais aos clientes		
3- Realizar visitas mensais aos clientes		
4- Criar SAC no site, para o cadastro de reclamações e ou sugestões.		
5- Implantar um formulário no site, para preenchimento do cliente, que será automaticamente enviado para o vendedor de cada região.		

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 31: Indicador – Objetivo 06

Objetivo 06: Abrir nova filial localizada na BR 101.		
Estratégia	Meta	Indicador
1- Elaborar um projeto da filial na BR 101.	Angariar 100 novos clientes em 2015.	Nº de novos clientes angariados em 2015.
2- Realizar uma análise em qual estado, seria mais propício para o estabelecimento de uma filial.		
3- Tentar incentivo em prefeitura com ganho de terreno.		
4- Construção da filial na BR 101.		

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 32: Indicador – Objetivo 07

Objetivo 07: Adequar processos internos		
Estratégia	Meta	Indicador
1- Realizar análises para detectar erros no projeto e na execução dos vidros.	Reduzir em 80% os erros internos de produção, em relação à 2013.	% de Redução de erros, em relação ao ano anterior.

2- Adequar o sistema aonde possa encontrar meios de revisão.		
3- Criar um biblioteca dentro do sistema, aonde serão padronizados os tipos de pedidos mais comuns, as portas, as janelas e entre outros. Sendo que a atenção será voltada apenas para aqueles fora do padrão.		
4- Gerenciar o sistema, de maneira que venha a reduzir erros internos.		

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 33: Indicador – Objetivo 08

Objetivo 08: Contratar funcionário na área de manutenção em tecnologia fabril		
Estratégia	Meta	Indicador
1- Anunciar em rádios e jornais, a procura por funcionário capacitado em tecnologia fabril.	Reduzir em 80% os atrasos nas entregas dos vidros, por motivo de quebra das máquinas, em relação à 2013.	% de redução de atrasos nas entregas dos vidros, por motivo de quebra das máquinas, em relação ao ano anterior.
2- Realizar entrevistas com os candidatos		
3- Realizar seleção por meio de prova prática.		
4-Contratar aquele que demonstrar mais domínio		

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 34: Indicador – Objetivo 09

Objetivo 09: Elaborar plano de <i>marketing</i>, para reconhecimento da marca		
Estratégia	Meta	Indicador
1-Atualizar pagina de site. (www.americavidros.net)	Aumentar a popularidade de nossa empresa em 80%, conforme pesquisa com os clientes, em relação ao ano de 2013.	% de aumento de popularidade de nossa empresa, conforme pesquisa com os clientes, em relação ao ano anterior.
2-Criar folders e outdoor, com imagens dos cortes em vidros.		
3-Criar uma placa em madeira, escrito em vidro, América Vidros, mostrando que nossa empresa, pode inovar através de suas máquinas importadas.		

4-Reconfigurar logotipo		
-------------------------	--	--

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 35: Plano de Ação – Objetivo 10

Objetivo 10: Abrir canal de vendas <i>online</i>		
Estratégia	Meta	Indicador
1- Criar um canal de vendas <i>online</i> , ou seja, um site aonde o cliente possa fazer seus pedidos.	Aumentar as vendas em 70% (em R\$), em relação a 2013.	% de aumento das vendas (em R\$), em relação ao período anterior.
2- Cadastrar os produtos especificando o tamanho da chapa de vidro, entre outros detalhes.		
3-- Divulgar canal por e-mail aos clientes. – Contratar funcionário específico para cuidar dos pedidos online e entrega.		

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3.10 Prazo de implementação

É o prazo que a empresa tem de alcançar os resultados planejados.

A visão da empresa é para 11 anos, mais essas metas e estratégias foram elaborados para o primeiro ano. De um ano para outro muita coisa acontece, e como nossa visão é longa, até lá podemos atingir nossas metas antes do tempo ou surgir novas metas a serem atingidas.

Quadro 36: Prazo de implementação – Objetivo 01

Objetivo 01: Capacitar Funcionários			
Estratégia	Prazo até	Meta	Indicador
1- Identificar assunto e público alvo das capacitações.	05/01/2014	1- Realizar 12 capacitações no ano.	1- Nº de capacitações em 2014.
2-Identificar modo, se em	15/01/2014		2- % de funcionários,

forma de palestra ou em curso		2- Atender, satisfatoriamente, 70% dos funcionários.	satisfeitos, com capacitações.
3-Realizar processo seletivo para contratação de empresa específica	30/01/2014		
4-Organizar datas e horários para o curso e ou palestras	02/02/2014		
5-Realizar a palestra ou curso	15/12/2014		

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 37: Prazo de implementação – Objetivo 02

Objetivo 02: Criar estrutura de estocagem para matéria-prima			
Estratégia	Prazo até	Meta	Indicador
1- Identificar tipo de Estocagem	16/02/2014	Aumentar a capacidade de estocagem em 60m ² .	Elevação da capacidade de estocagem em m ² .
2 - Realizar análise para identificar quantidade necessária	01/03/2014		
3 - Criar um ambiente, uma sala de 60 M ² para a estocagem dos vidros.	29/04/2014		

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 38: Prazo de implementação – Objetivo 03

Objetivo 03: Criar linha de expedição			
Estratégia	Prazo até	Meta	Indicador
1- Realizar aquisição de equipamentos necessários para a segunda expedição.	10/03/2014	20 minutos, no máximo, de tempo de espera dos clientes, que vem buscar os vidros.	Tempo máximo de espera (em min), pelos clientes.
2 – Realizar processo seletivo para funcionários	25/03/2014		
3 – Contratar no mínimo 03 funcionários para a nova expedição.	05/04/2014		

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 39: Prazo de implementação – Objetivo 04

Objetivo 04: Fidelizar colaboradores			
Estratégia	Prazo até	Meta	Indicador
1- Organizar uma reunião, com fins de esclarecer os motivos de insatisfação por parte dos funcionários.	10/05/2014	Reduzir rotatividade em 70%, em relação a 2013.	% de redução da rotatividade, em relação ao período anterior.

2- Criar um espaço de lazer, ou seja, um lugar equipado com pia, fogão, geladeira, mesa, micro-ondas, e que também tenha uma TV, um aparelho de som.	30/07/2014		
3- Realizar palestras de motivação,	29/05/2014		
4- Contratar Psicólogo, para visitas mensais na empresa, visando à redução do stress do dia-a-dia.	20/05/2014		

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 40: Prazo de implementação – Objetivo 05

Objetivo 05: Implementar serviços de pós venda			
Estratégia	Prazo até	Meta	Indicador
1- Manter cadastro de clientes atualizado com endereço, telefone e e-mail	03/03/2014	80% de clientes satisfeitos.	% de clientes satisfeitos, conforme pesquisa eletrônica.
2- Organizar visitas pessoais aos clientes	10/03/2014		
3- Realizar visitas mensais aos clientes	05/04/2014		
4- Criar SAC no site, para o cadastro de reclamações e ou sugestões.	28/03/2014		
5- Implantar um formulário no site, para preenchimento do cliente, que será automaticamente enviado para o vendedor de cada região.	30/03/2014		

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 41: Prazo de implementação – Objetivo 06

Objetivo 06: Abrir nova filial localizada na BR 101.			
Estratégia	Prazo até	Meta	Indicador
1- Elaborar um projeto da filial na BR 101.	01/02/2014	Angariar 100 novos clientes em 2015.	Nº de novos clientes angariados em 2015.
2- Realizar uma análise em qual estado, seria mais propício para o estabelecimento de uma filial	10/03/2014		
3- Tentar incentivo em prefeitura com ganho de terreno.	19/06/2014		

4- Construção da filial na BR 101.	30/05/2015		
---	------------	--	--

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 42: Prazo de implementação – Objetivo 07

Objetivo 07: Adequar processos internos			
Estratégia	Prazo até	Meta	Indicador
1-Realizar análises para detectar erros no projeto e na execução dos vidros.	15/05/2014	Reduzir em 80% os erros internos de produção, em relação à 2013.	% de Redução de erros, em relação ao ano anterior.
2- Adequar o sistema aonde possa encontrar meios de revisão	25/05/2014		
3- Criar um biblioteca dentro do sistema, aonde serão padronizados os tipos de pedidos mais comuns, as portas, as janelas e entre outros. Sendo que a atenção será voltada apenas para aqueles fora do padrão.	13/06/2014		
4- Gerenciar o sistema, de maneira que venha a reduzir erros internos.	26/07/2014		

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 43: Prazo de implementação – Objetivo 08

Objetivo 08: Contratar funcionário na área de manutenção em tecnologia fabril			
Estratégia	Prazo até	Meta	Indicador
1- Anunciar em rádios e jornais, a procura por funcionário capacitado em tecnologia fabril.	21/06/2014	Reduzir em 80% os atrasos nas entregas dos vidros, por motivo de quebra das máquinas, em relação a 2013.	% de redução de atrasos nas entregas dos vidros, por motivo de quebra das máquinas, em relação ao ano anterior.
2- Realizar entrevistas com os candidatos	29/07/2014		
3- Realizar seleção por meio de prova prática.	06/08/2014		
4-Contratar aquele que demonstrar mais domínio	10/09/2014		

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 44: Prazo de implementação – Objetivo 09

Objetivo 09: Elaborar plano de <i>marketing</i>, para reconhecimento da marca			
Estratégia	Prazo até	Meta	Indicador
1-Atualizar pagina de site. (www.americavidros.net)	01/06/2014	Aumentar a popularidade de	% de aumento de popularidade de nossa

2-Criar folders e outdoor, com imagens dos cortes em vidros.	10/06/2014	nossa empresa em 80%, conforme pesquisa com os clientes, em relação ao ano de 2013.	empresa, conforme pesquisa com os clientes, em relação ao ano anterior.
3-Criar uma placa em madeira, escrito em vidro, América Vidros, mostrando que nossa empresa, pode inovar através de suas máquinas importadas.	22/09/2014		
4-Reconfigurar logotipo	29/08/2014		

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 45: Prazo de implementação – Objetivo 10

Objetivo 10: Abrir canal de vendas <i>online</i>			
Estratégia	Prazo até	Meta	Indicador
1- Criar um canal de vendas <i>online</i> , ou seja, um <i>site</i> aonde o cliente possa fazer seus pedidos.	20/10/2014	Aumentar as vendas em 70% (em R\$), em relação a 2013.	% de aumento das vendas (em R\$), em relação ao período anterior.
2- Cadastrar os produtos especificando o tamanho da chapa de vidro, entre outros detalhes.	24/10/2014		
3-- Divulgar canal por e-mail aos clientes. – Contratar funcionário específico para cuidar dos pedidos online e entrega.	12/12/2014		

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3.11 Valor financeiro estimado

Esse estima o quanto de dinheiro disponível a empresa deve ter para ao alcance dos objetivos.

Segue no quadro a baixo o valor estimado de cada objetivo.

Quadro 46: Valor financeiro estimado – Objetivo 01

Objetivo 01: Capacitar Funcionários			
Estratégia	Prazo até	Meta	Indicador
1- Identificar assunto e público alvo das capacitações.	05/01/2014	1- Realizar 12 capacitações no ano. 2- Atender,	1- N° de capacitações em 2014. 2- % de
2-Identificar modo, se em forma de palestra ou em	15/01/2014		

curso.		satisfatoriamente, 70% dos funcionários..	funcionários, satisfeitos, com capacitações.
3-Realizar processo seletivo para contratação de empresa específica.	30/01/2014		
4-Organizar datas e horários para o curso e ou palestras	02/02/2014		
5-Realizar a palestra ou curso.	15/12/2014		
Valor estimado: R\$ 15.000,00.			

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 47: Valor financeiro estimado– Objetivo 02

Objetivo 02: Criar estrutura de estocagem para matéria-prima			
Estratégia	Prazo até	Meta	Indicador
1- Identificar tipo de Estocagem.	16/02/2014	Aumentar a capacidade de estocagem em 60m ² .	Elevação da capacidade de estocagem em m ² .
2 - Realizar análise para identificar quantidade necessária.	01/03/2014		
3 - Criar um ambiente, uma sala de 60 M² para a estocagem dos vidros.	29/04/2014		
Valor estimado: R\$ 90.000,00.			

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 48: Valor financeiro estimado – Objetivo 03

Objetivo 03: Criar linha de expedição			
Estratégia	Prazo até	Meta	Indicador
1- Realizar aquisição de equipamentos necessários para a segunda expedição.	10/03/2014	20 minutos, no máximo, de tempo de espera dos clientes, que vem buscar os vidros.	Tempo máximo de espera (em min), pelos clientes.
2 – Realizar processo seletivo para funcionários	25/03/2014		
3 – Contratar no mínimo 03 funcionários para a nova expedição.	05/04/2014		
Valor estimado: R\$ 20.000,00			

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 49: Valor financeiro estimado – Objetivo 04

Objetivo 04: Fidelizar colaboradores			
Estratégia	Prazo até	Meta	Indicador
1- Organizar uma reunião, com fins de esclarecer os	10/05/2014	Reduzir rotatividade em 70%, em relação a	% de redução da rotatividade, em

motivos de insatisfação por parte dos funcionários.		2013.	relação ao período anterior.
2- Criar um espaço de lazer, ou seja, um lugar equipado com pia, fogão, geladeira, mesa, micro-ondas, e que também tenha uma TV, um aparelho de som.	30/07/2014		
3- Realizar palestras de motivação.	29/05/2014		
4- Contratar Psicólogo, para visitas mensais na empresa, visando a redução do stress do dia-a-dia.	20/05/2014		
Valor estimado: R\$250.000,00			

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 50: Valor financeiro estimado – Objetivo 05

Objetivo 05: Implementar serviços de pós venda			
Estratégia	Prazo até	Meta	Indicador
1- Manter cadastro de clientes atualizado com endereço, telefone e e-mail.	03/03/2014	80% de clientes satisfeitos.	% de clientes satisfeitos, conforme pesquisa eletrônica.
2- Organizar visitas pessoais aos clientes.	10/03/2014		
3- Realizar visitas mensais aos clientes.	05/04/2014		
4- Criar SAC no site, para o cadastro de reclamações e ou sugestões.	28/03/2014		
5- Implantar um formulário no site, para preenchimento do cliente, que será automaticamente enviado para o vendedor de cada região.	30/03/2014		
Valor estimado: R\$ 50.000,00			

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 51: Valor financeiro estimado – Objetivo 06

Objetivo 06: Abrir nova filial localizada na BR 101.			
Estratégia	Prazo até	Meta	Indicador
1- Elaborar um projeto da filial na BR 101.	01/02/2014	Angariar 100 novos clientes em 2015.	Nº de novos clientes angariados em 2015.
2-Realizar uma análise em	10/03/2014		

qual estado, seria mais propício para o estabelecimento de uma filial.			
3- Tentar incentivo em prefeitura com ganho de terreno.	19/06/2014		
4- Construção da filial na BR 101.	30/05/2015		
Valor estimado: R\$ 200.000,00			

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 52: Valor financeiro estimado – Objetivo 07

Objetivo 07: Adequar processos internos			
Estratégia	Prazo até	Meta	Indicador
1-Realizar análises para detectar erros no projeto e na execução dos vidros.	15/05/2014	Reduzir em 80% os erros internos de produção, em relação a 2013.	% de Redução de erros, em relação ao ano anterior.
2- Adequar o sistema aonde possa encontrar meios de revisão	25/05/2014		
3- Criar um biblioteca dentro do sistema, aonde serão padronizados os tipos de pedidos mais comuns, as portas, as janelas e entre outros. Sendo que a atenção será voltada apenas para aqueles fora do padrão.	13/06/2014		
4- Gerenciar o sistema, de maneira que venha a reduzir erros internos.	26/07/2014		
Valor estimado: R\$ 18.000,00			

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 53: Valor financeiro estimado – Objetivo 08

Objetivo 08: Contratar funcionário na área de manutenção em tecnologia fabril			
Estratégia	Prazo até	Meta	Indicador
1- Anunciar em rádios e jornais, a procura por funcionário capacitado em tecnologia fabril.	21/06/2014	Reduzir em 80% os atrasos nas entregas dos vidros, por motivo de quebra das máquinas, em relação a 2013.	% de redução de atrasos nas entregas dos vidros, por motivo de quebra das máquinas, em relação ao ano anterior.
2- Realizar entrevistas com os candidatos	29/07/2014		
3- Realizar seleção por meio de prova prática.	06/08/2014		
4-Contratar aquele que demonstrar mais domínio	10/09/2014		

Valor estimado: Inicial R\$ 1.500,00

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 54: Valor financeiro estimado – Objetivo 09

Objetivo 09: Elaborar plano de <i>marketing</i>, para reconhecimento da marca			
Estratégia	Prazo até	Meta	Indicador
1-Atualizar pagina de site. (www.americavidros.net)	01/06/2014	Aumentar a popularidade de nossa empresa em 80%, conforme pesquisa com os clientes, em relação ao ano de 2013.	% de aumento de popularidade de nossa empresa, conforme pesquisa com os clientes, em relação ao ano anterior.
2-Criar folders e outdoor, com imagens dos cortes em vidros.	10/06/2014		
3-Criar uma placa em madeira, escrito em vidro, América Vidros, mostrando que nossa empresa, pode inovar através de suas máquinas importadas.	22/09/2014		
4-Reconfigurar logotipo	29/08/2014		
Valor estimado: R\$ 15.000,00			

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 55: Valor financeiro estimado – Objetivo 10

Objetivo 10: Abrir canal de vendas <i>online</i>			
Estratégia	Prazo até	Meta	Indicador
1- Criar um canal de vendas <i>online</i>, ou seja, um <i>site</i> aonde o cliente possa fazer seus pedidos.	20/10/2014	Aumentar as vendas em 70% (em R\$), em relação a 2013.	% de aumento das vendas (em R\$), em relação ao período anterior.
2- Cadastrar os produtos especificando o tamanho da chapa de vidro, entre outros detalhes.	24/10/2014		
3-- Divulgar canal por e-mail aos clientes. – Contratar funcionário específico para cuidar dos pedidos online e entrega.	12/12/2014		
Valor estimando: R\$ 8.000,00.			

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3.12 PLANO DE AÇÃO

Após a elaboração das estratégias, das metas, dos indicadores, dos prazos e valores financeiros estimados conclui-se com o plano de ação.

Segue a baixo os quadros do plano de ação da Indústria América Vidros.

Quadro 56: Plano de Ação – Objetivo 01

Objetivo 01: Capacitar Funcionários				
Estratégia	Responsável	Prazo até	Meta	Indicador
1- Identificar assunto e público alvo das capacitações.	Gerente	05/01/2014	3- Realizar 12 capacitações no ano. 4- Atender, satisfatoriamente, 70% dos funcionários..	5- Nº de capacitações em 2014. 6- % de funcionários, satisfeitos, com capacitações.
2-Identificar modo, se em forma de palestra ou em curso.	Gerente	15/01/2014		
3-Realizar processo seletivo para contratação de empresa específica.	Gerente	30/01/2014		
4-Organizar datas e horários para o curso e ou palestras	RH	02/02/2014		
5-Realizar a palestra ou curso.	Empresa Contratada, acompanhada pelo gerente.	15/12/2014		
Valor estimado: R\$ 15.000,00.				

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 57: Plano de Ação – Objetivo 02

Objetivo 02: Criar estrutura de estocagem para matéria-prima				
Estratégia	Responsável	Prazo até	Meta	Indicador
1- Identificar tipo de Estocagem	Gerente	16/02/2014	Aumentar a capacidade de estocagem em 60m ² .	Elevação da capacidade de estocagem em m ² .
2 - Realizar análise para identificar quantidade necessária	Setor de compras	01/03/2014		
3 - Criar um ambiente, uma sala de 60 M ² para a estocagem dos vidros	Empresa contratada com acompanhamento do gerente	29/04/2014		
Valor estimado: R\$ 90.000,00.				

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 58: Plano de Ação – Objetivo 03

Objetivo 03: Criar linha de expedição				
Estratégia	Responsável	Prazo até	Meta	Indicador
1- Realizar aquisição de equipamentos necessários para a segunda expedição.	Empresa contratada com acompanhamento dos sócios	10/03/2014	20 minutos, no máximo, de tempo de espera dos clientes, que vem buscar os vidros.	Tempo máximo de espera (em min), pelos clientes.
2 – Realizar processo seletivo para funcionários	Gerente e RH	25/03/2014		
3 – Contratar no mínimo 03 funcionários para a nova expedição.	Gerente	05/04/2014		
Valor estimado: R\$ 20.000,00				

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 59: Plano de Ação – Objetivo 04

Objetivo 04: Fidelizar colaboradores				
Estratégia	Responsável	Prazo até	Meta	Indicador
1- Organizar uma reunião, com fins de esclarecer os motivos de insatisfação por parte dos funcionários.	Gerente	10/05/2014	Reduzir rotatividade em 70%, em relação a 2013.	% de redução da rotatividade, em relação ao período anterior.
2- Criar um espaço de lazer, ou seja, um lugar equipado com pia, fogão, geladeira, mesa, micro-ondas, e que também tenha uma TV, um aparelho de som.	Empresa contratada com acompanhamento do gerente.	30/07/2014		
3- Realizar palestras de motivação.	Empresa contratada com acompanhamento do gerente.	29/05/2014		
4- Contratar Psicólogo, para visitas mensais na empresa, visando a redução do stress do dia-a-dia.	Gerente	20/05/2014		
Valor estimado: R\$250.000,00				

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 60: Plano de Ação – Objetivo 05

Objetivo 05: Implementar serviços de pós venda				
Estratégia	Responsável	Prazo até	Meta	Indicador
1- Manter cadastro de clientes atualizado com endereço, telefone e e-mail.	Vendedores	03/03/2014	80% de clientes satisfeitos.	% de clientes satisfeitos, conforme pesquisa eletrônica.
2- Organizar visitas pessoais aos clientes.	Gerente e Vendedores	10/03/2014		
3- Realizar visitas mensais aos clientes.	Vendedores	05/04/2014		
4- Criar SAC no site, para o cadastro de reclamações e ou sugestões.	Empresa contratada com acompanhamento do gerente.	28/03/2014		
5- Implantar um formulário no site, para preenchimento do cliente, que será automaticamente enviado para o vendedor de cada região.	Empresa contratada com acompanhamento do gerente.	30/03/2014		
Valor estimado: R\$ 50.000,00				

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 61: Plano de Ação – Objetivo 06

Objetivo 06: Abrir nova filial localizada na BR 101.				
Estratégia	Responsável	Prazo até	Meta	Indicador
1- Elaborar um projeto da filial na BR 101.	Empresa contratada com acompanhamento do gerente.	01/02/2014	Angariar 100 novos clientes em 2015.	Nº de novos clientes angariados em 2015.
2- Realizar uma análise em qual estado, seria mais propício para o estabelecimento de uma filial.	Gerente e sócios	10/03/2014		
3- Tentar incentivo em prefeitura com ganho de terreno.	Gerente e sócios	19/06/2014		
4- Construção da filial na BR 101.	Empresa contratada com acompanhamento do gerente.	30/05/2015		
Valor estimado: R\$ 200.000,00				

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 62: Plano de Ação – Objetivo 07

Objetivo 07: Adequar processos internos				
Estratégia	Responsável	Prazo até	Meta	Indicador
1-Realizar análises para detectar erros no projeto e na execução dos vidros.	Empresa Contratada acompanhado pelo gerente.	15/05/2014	Reduzir em 80% os erros internos de produção, em relação à 2013.	% de Redução de erros, em relação ao ano anterior.
2- Adequar o sistema aonde possa encontrar meios de revisão	Empresa Contratada com acompanhamento do gerente.	25/05/2014		
3- Criar um biblioteca dentro do sistema, aonde serão padronizados os tipos de pedidos mais comuns, as portas, as janelas e entre outros. Sendo que a atenção será voltada apenas para aqueles fora do padrão.	Empresa Contratada com acompanhamento do gerente.	13/06/2014		
4- Gerenciar o sistema, de maneira que venha a reduzir erros internos.	Empresa Contratada com acompanhamento do gerente.	26/07/2014		
Valor estimado: R\$ 18.000,00				

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 63: Plano de Ação – Objetivo 08

Objetivo 08: Contratar funcionário na área de manutenção em tecnologia fabril				
Estratégia	Responsável	Prazo até	Meta	Indicador
1- Anunciar em rádios e jornais, a procura por funcionário capacitado em tecnologia fabril.	RH	21/06/2014	Reduzir em 80% os atrasos nas entregas dos vidros, por motivo de quebra das máquinas, em relação a 2013.	% de redução de atrasos nas entregas dos vidros, por motivo de quebra das máquinas, em relação ao ano anterior.
2- Realizar entrevistas com os candidatos	Gerente	29/07/2014		
3- Realizar seleção por meio de prova prática.	Encarregado de produção	06/08/2014		
4-Contratar aquele que demonstrar mais domínio	RH	10/09/2014		
Valor estimado: Inicial R\$ 1.500,00				

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 64: Plano de Ação – Objetivo 09

Objetivo 09: Elaborar plano de <i>marketing</i>, para reconhecimento da marca				
Estratégia	Responsável	Prazo até	Meta	Indicador

1-Atualizar pagina de site. (www.americavidros.net)	Empresa Contratada com acompanhamento do gerente	01/06/2014	Aumentar a popularidade de nossa empresa em 80%, conforme pesquisa com os clientes, em relação ao ano de 2013.	% de aumento de popularidade de nossa empresa, conforme pesquisa com os clientes, em relação ao ano anterior.
2-Criar folders e outdoor, com imagens dos cortes em vidros.	Empresa Contratada com acompanhamento do gerente.	10/06/2014		
3-Criar uma placa em madeira, escrito em vidro, América Vidros, mostrando que nossa empresa, pode inovar através de suas máquinas importadas.	Empresa Contratada com acompanhamento do gerente.	22/09/2014		
4-Reconfigurar logotipo		29/08/2014		
Valor estimado: R\$ 15.000,00				

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 65: Plano de Ação – Objetivo 10

Objetivo 10: Abrir canal de vendas <i>online</i>				
Estratégia	Responsável	Prazo até	Meta	Indicador
1- Criar um canal de vendas <i>online</i> , ou seja, um site aonde o cliente possa fazer seus pedidos.	Empresa Contratada, acompanhada pelo Gerente	20/10/2014	Aumentar as vendas em 70% (em R\$), em relação a 2013.	% de aumento das vendas (em R\$), em relação ao período anterior.
2- Cadastrar os produtos especificando o tamanho da chapa de vidro, entre outros detalhes	Empresa Contratada, acompanhada pelo Gerente.	24/10/2014		
3-- Divulgar canal por e-mail aos clientes. – Contratar funcionário específico para cuidar dos pedidos online e entrega.	Vendedores	12/12/2014		
Valor estimando: R\$ 8.000,00.				

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3.13 Comunicação

A comunicação será feita em reunião pertinente, onde o gerente se reunirá juntamente com o financeiro, comercial, o setor de compras, faturamento e um representante da produção. Sendo que este representante da produção terá que informar todo o pessoal da produção.

O responsável por essas reuniões será o gerente, além de entregar em cópia física o planejamento estratégico, será encaminhada uma cópia via e-mail, para sempre que os funcionários quiserem consultar estará disponibilizado neste ambiente.

Esta reunião ocorrerá em janeiro de 2014, e será disposto o planejamento estratégico para cada, como já citado, sendo que a cada setor fica na responsabilidade da equipe.

3.3.14 Acompanhamento

Para o planejamento ser viável não deve ser apenas bem estruturado, deve ser acompanhado, para ter conhecimento, pois muitas metas podem ser atingidas antes do prazo determinado, ou surgir novos pontos à serem alcançados.

O responsável por esse acompanhamento é o gerente, ele fará através do *Excel*, poderá observar as metas, quais foram alcançadas, o surgimento de novas, prazos e entre outros pontos.

Esse acompanhamento será relatado pelo gerente aos funcionários em reuniões periódicas. Ele vai passar o que está faltando, ou o que já foi alcançado antes do prazo ou ainda informar novos objetivos detectados no caminho.

3.3.15 Controle e avaliação

O controle e avaliação têm como função “fiscalizar” as atividades realizadas pelos funcionários na empresa, se estão seguindo o roteiro designado no planejamento estratégico.

O responsável por esse controle é o gerente, muitas vezes esse terá que se adequar, revisando metas, postergar prazos, corrigir erros, desvios dos objetivos e entre outros acontecimentos que pode ocorrer no dia a dia da empresa. Tendo como objetivo atingir os resultados descritos no planejamento estratégico.

Na avaliação o responsável também é o gerente, essa função é utilizada para comparar o que se pretendia atingir e o que foi alcançado. Então no final de cada ano é feito levantamento das metas alcançadas, e se essas foram satisfatórias ou não. Sendo que na indústria América Vidros para ser considerado satisfatório, deve se atingir no mínimo 70% das metas estabelecidas, caso contrário deve se realizar novos estudos, para se estabelecer novas metas e prazos.

3.3.15.1 Plano de participação de resultados

PPR seria um bônus ou remuneração que é dado ao seu colaborador pelo seu esforço de atingir as metas estabelecidas. Podendo ser em dinheiro, em prêmios ou e até mesmo em elogios formais ou informais.

Essa iniciativa da Indústria América vidros, tem como foco comprometer os seus colaboradores, com as metas estabelecidas neste planejamento. Sendo que todos da empresa irão usufruir desse bônus, só que para isso antes será feita uma análise, aonde será verificado, a realização das metas e a sua frequência ao trabalho, já que influencia diretamente no alcance de resultados.

Figura 18: Cálculo do valor da premiação



Fonte: Elaborado pela autora.

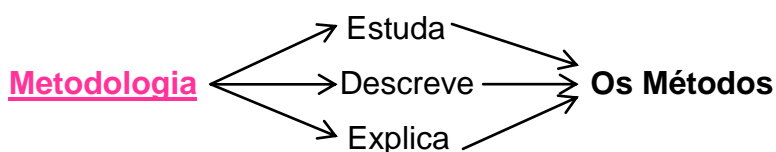
No final de cada ano será realizado um cálculo aonde terá o salário multiplicado pelo percentual de metas alcançados e pelo de frequência no serviço, esses resultarão no valor da premiação. Sendo, portanto, o PPR considerado um 14º salário.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Apresentam-se, a seguir, os procedimentos metodológicos que foram utilizados para a realização da proposta de planejamento estratégico.

Segundo Barros e Lehfeld (1986, pg. 2), “[...] Metodologia corresponde a um conjunto de procedimentos utilizados por uma técnica, ou disciplina, e sua teoria geral.”

Figura 19: Metodologia



Fonte: Barros e Lehfeld (1986) adaptado pela autora.

Barros e Lehfeld (1986) complementam que a metodologia científica é dividida em duas etapas;

- Teórica: ela aborda a natureza da verdade e da evidência c como critério da verdade.
- Prática: é a produção científica do aluno, refere-se ao problema da economia e da eficiência do estudante.

Então, a parte teórica é um estudo com base em análises feitas em bibliografias (livros, artigos e entre outros), defendendo um tema através desse estudo. A segunda etapa, o aluno coloca em pratica aquilo tudo que observou nas bibliografias, ou seja, traz a parte teórica para a prática, demonstrando como aquele estudo pesquisado realmente acontece no dia-a-dia.

O objeto de estudo é elaborar uma proposta de planejamento estratégico descrevendo suas etapas e qual a influência que terá sobre a empresa, propondo a implantação.

4.4.1 Enquadramento Metodológico

Andrade (2007, p. 114) diz que: “pesquisa descritiva é uma técnica padronizada da coleta de dados, realizada principalmente através de questionários e da observação sistemática

Para Sampieri, Collado, Lucio (2006) a pesquisa descritiva tem a função de medir, avaliar ou coletar dados, das pesquisas realizadas.

Com base nessas afirmações, o enquadramento metodológico desse trabalho é a pesquisa descritiva, por que expõe as características da organização, descreve etapa por etapa do que acontece na da empresa. No próximo procedimentos será quais as análise e coletas de dados são necessários e quais foram utilizados

4.4.2 Procedimentos para a coleta de dados e análise dos dados

Silva e Menezes (2001, p. 22) define a necessidade do Estudo de caso como: "quando envolve o estudo profundo e exaustivo de um ou pouco objetos de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento".

Conforme Sampeli, Collado e Lucio (2006);

“O estudo de caso é útil para assessorar e desenvolver processos de intervenções em pessoas, famílias, organizações, países, etc., desenvolve recomendações ou cursos de ação a serem seguidos.”

Para a coleta de dados foi realizado um estudo de caso, envolvendo um profundo e exaustivo estudo de uma única empresa. Será proposto um planejamento estratégico para a indústria América Vidros, sendo que o mesmo foi estruturado com base nas bibliografias.

Sampeli, Collado e Lucio (2006) Comentam que o enfoque qualitativo é utilizado para coleta de dados sem medição numérica, sendo que seu proposito é reconstitui uma realidade através de pesquisas.

Neste sentido, Santos (2000) ressalta que qualitativa é aquela pesquisa cujos dados só fazem sentido através de um tratamento lógico secundário, feito pelo

pesquisador. Os resultados da pesquisa qualitativa necessitam do tratamento lógico, resultante do “olho clínico” do pesquisador.

Utilizou-se abordagem do problema uma pesquisa qualitativa baseando-se na análise das etapas para a elaboração de um planejamento estratégico. Foi realizado um estudo bibliográfico a onde vários autores foram explorados, para maior esclarecimento do trabalho de conclusão de curso.

Segundo Barros e Lehfel'd (1986, pg. 110);

Nas entrevistas não-estruturadas, o pesquisador busca conseguir, através da conversação, dados que possam ser utilizados em análise qualitativa, ou seja, os aspectos considerados mais relevantes de um problema de pesquisa.

Ressalta-se que foi realizado uma entrevista não-estruturada com o gerente da empresa, tinha como objetivo auxiliar no estudo de caso, sobre o que a empresa tem para oferecer e o que falta, a maneira e/ou o caminho que devia ser analisado para descobrir novos recursos e aproveitar os já existente.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que o planejamento estratégico, é um instrumento novo, mais muito “popular”, de bastante debate e importância, pois com ele pode-se evitar problemas, e ao mesmo tempo auxilia na “caminhada” da empresa.

Lopes (1978) diz que planejamento estratégico, é um processo aonde são estabelecidos os objetivos, a ação e planos para atingi-los, seguindo etapas para alcança-las.

Então planejamento estratégico, é constituído de etapas, e para que essas tenha sucesso, devem ser elaboradas cuidadosamente. Sendo o acompanhamento, o controle, avaliação deve ser um dos pontos mais preocupantes, pois esses vão demonstrar: o andamento do planejamento, se está sendo realizado aquilo estabelecido, e como estão sendo realizadas.

Ao longo desse trabalho foi evidenciado o quanto é importante a implantação dessa ferramenta gerencial, tratando-se de um processo de longo prazo, mas muito eficaz e eficiente.

Essa proposta de planejamento estratégico traz dados de uma indústria de tempera de vidros, sendo que na empresa não havia um planejamento documentado, por sua vez com a elaboração deste, ficou claro que com o conhecimento do que acontece dentro da empresa pode-se modificar o futuro, maximizando o alcance de resultados dentro da empresa. Muitas vezes o problema é identificado, mas se não acompanhado ou controlado pode prejudicar a organização.

É importante frisar que os objetivos estabelecidos no trabalho foram alcançados, sendo que a proposta é viável para a Indústria América Vidros.

A empresa pretende implementar essa proposta em 2014, sendo definidos os objetivos para o primeiro ano, pois a visão é longa e até 2025, metas podem ser atingidas antes do prazo determinado ou surgir novas. Essa proposta foi elaborada com o propósito de atingir os resultados estabelecidos, maximizando a empresa.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Gestão de cursos de administração**: metodologias e diretrizes curriculares. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2004. 242 p.
- ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**: Elaboração de trabalhos na graduação. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 160 p.
- BARROS, Aidil Jesus Paes de; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de Metodologia**: Um guia para iniciação científica. Editora Mc Graw – Hill, São Paulo, 1986, 131p.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial**: conceitos, processo e administração estratégica. 6. ed. rev. e ampl São Paulo: Atlas, 2009. 396 p.
- BOFF, R. J. **Planejamento Estratégico**: Um Estudo em Empresas e Instituições do Distrito Federal, Dissertação (mestrado), Santa Catarina-SC, Universidade Federal de Santa Catarina–UFSC, 2003.
- BRASIL, República Federativa do. **Constituição Federal de 05 de Outubro de 1988**.
- CECCONELLO, Antonio Renato; AJZENTAL, Alberto. . **A construção do plano de negócio**: percurso metodológico para: caracterização da oportunidade, estruturação do projeto conceptual, compreensão do contexto, definição do negócio,... São Paulo: Saraiva, 2008. 300 p.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a empresa que queremos. 2. ed São Paulo: Saraiva, 2007. 424 p.
- DELLA ROSA, Fernanda. **Participação nos lucros ou resultados**: a grande vantagem competitiva: como pessoas motivadas podem potencializar resultados e reduzir os custos das empresas. 3. ed São Paulo: IOB Thomson, 2006. 174 p.
- FILHO, Paulo de Vasconcellos; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo Estratégias para Vencer**: Um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. Editora Campus. Rio de Janeiro, 2001. 369 p.
- FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. . **Administração estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2005. 264 p.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda 6 ed. **Aurélio: o dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2004.
- FISCHAMNN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard R. de. **Planejamento Estratégico**, 2 ed. Editora Atlas S.A. São Paulo, 1991. 164 p.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica: Competitividade e Globalização**. 2ª ed. Editora Thomson. 2008. 415 p.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Explorando a estratégia corporativa: textos e casos**. 7. ed Porto Alegre: Bookman, 2007. 799 p.

LOPES, Carlos Thomas Guimarães. **Planejamento e Estratégias Empresáriais**. 1º ed ver. Editora Saraiva. São Paulo, 1978. 193 p.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução a administração**. 6.ed. rev. e ampl São Paulo: Atlas, 2004. 236 p.

MINTZBERG; Henry, QUINN; James Brian. **Planejamento Estratégico**. 3 ed. Editora Bookman. Porto Alegre. 2011. 404 p.

MINTZBERG, Henry. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2004.
, Henry. QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 3º edição, 2001.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Ed. Saraiva, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Prática**. 24ª Ed. Editora Atlas S.A. São Paulo. 2007. 331 p.

_____. **Estratégia empresarial: Uma abordagem empreendedora**. 2º ed. São Paulo: SP. Atlas. 1991.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 24. ed São Paulo: Atlas, 2007a. 331 p.

_____. **Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e Práticas**. 20ª Ed. Editoras Atlas, 2004, 327 p.

_____. **Planejamento Estratégico: conceitos metodologia e práticas**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005. 335 p.

_____. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 5. ed São Paulo: Atlas, 2007b. 476 p.

_____. **Administração estratégica na prática: a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 281 p.

_____. **Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 484 p.

OLIVEIRA, Otávio J. **Gestão empresarial: sistemas e ferramentas**. São Paulo: Atlas, 2007c. 199 p.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; SILVA, Edison Aurélio da. **Gestão organizacional: descobrindo uma chave de sucesso para os negócios**. São Paulo: Saraiva, 2006. 445 p

PARSON, Mary Jean; CULLIGAN, Matthew J. **Planejamento de Volta as Origens: Os princípios fundamentais que levam ao sucesso**. Editora; Best Seller. São Paulo. 1988. 193 p.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria Candida S., TORRES; Alexandre Pavan. **Administração Estratégica: Conceitos, Roteiro Prático – Casos**. Editores Reuchmann & affonso. Rio de Janeiro. 2004. 166 p.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fenández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia da Pesquisa**. 3ªEd. Editora Mc Graw Hill. São Paulo. 2006, 583 p.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 2º Ed. Editora Atlas. São Paulo. 2005. 440 p.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**, São Carlos, 2002. 211p. Dissertação (mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

TIFFANY, Paul; PETERSON, Steven D. **Planejamento Estratégico**. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1998, 386 p.

