

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC**

**CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**LILIAN DE DEUS MARCON**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO CONDUTOR DA GESTÃO: PROPOSTA  
DE IMPLANTAÇÃO PARA UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO RAMO  
METALÚRGICO.**

**CRICIÚMA**

**2013**

**LILIAN DE DEUS MARCON**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO CONDUTOR DA GESTÃO: PROPOSTA  
DE IMPLANTAÇÃO PARA UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO RAMO  
METALÚRGICO.**

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

Orientador: Prof. Esp. Juliano Vitto Dal Pont

**CRICIÚMA**

**2013**

**LILIAN DE DEUS MARCON**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO CONDUTOR DA GESTÃO: PROPOSTA  
DE IMPLANTAÇÃO PARA UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE DO RAMO  
METALÚRGICO.**

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

Criciúma, 02 de Dezembro de 2013

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Esp. Juliano Vitto Dal Pont - Orientador

Prof. Esp. Rogério Vicente - Examinador

Prof. Esp. Rafael dos Santos - Examinador

**Dedico este trabalho aos meus pais, José e Noemi, sem os quais hoje eu não estaria aqui e também ao meu amor Thiago Luiz Pinto, presente em todos os momentos mais importantes da minha vida.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, por sempre estar ao meu lado, iluminando meus caminhos e me abençoando todos os dias.

Agradeço a minha família, minha base e meu refugio, obrigado e estarem sempre do meu lado, me apoiando em todos os caminhos. E por toda ajuda durante a faculdade.

Ao meu eterno companheiro, Thiago Luiz Pinto, pela paciência que teve comigo nesses dias difíceis, me confortando e incentivando para que eu conseguisse terminar e não desistir nos momentos em que o desanimo quase me venceu.

Aos meus colegas de trabalho, em especial a Cecilia. Que me ajudou no principalmente no trabalho, para que eu conseguisse conciliar tudo. Não tenho palavras pra expressar meu agradecimento.

Aos meus colegas de faculdade, Tamires e Laurindo, nos quais convivi grande parte dessa trajetória, são por vocês a minha tristeza e pesar em acabar esta etapa em minha, mas irei levá-los pra sempre em meu coração.

Aos meus amigos, em especial Treice, Jussara e Tatiane que souberam entender a falta de tempo e dedicação merecida, além de incentivos recebidos, meu muito obrigado, amo vocês!

Ao meu orientador, professor Juliano Vitto Dal Pont, por toda sua dedicação e paciência comigo na realização deste trabalho. Muito obrigada por dedicar seu tempo e dividir seus conhecimentos comigo.

Por fim, agradeço a todos os professores que tive o prazer de conhecer nesta trajetória da faculdade, levarei os ensinamentos comigo para a vida toda.

**“O sucesso na vida vem não de ter as cartas certas, mas de jogar com as erradas corretamente.”**

**Joshua Dool**

MARCON, Lilian de Deus. **Planejamento Estratégico como Condutor da Gestão:** proposta de implantação para uma empresa de pequeno porte do ramo metalúrgico. Orientador: Juliano Vitto Dal Pont. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

## RESUMO

O planejamento estratégico é uma importante ferramenta de gestão que auxilia as empresas em sua tomada de decisão. Pode ser implantando em pequenas, médias ou grandes organizações, mas por ser um processo longo e muitas vezes exigente, poucas empresas de pequeno e médio porte optam por implantar esta ferramenta. O objetivo principal deste trabalho é verificar a importância do planejamento estratégico como ferramenta condutora da gestão para pequenas e médias empresas. Visa destacar a importância do planejamento estratégico em toda empresa que deseja e necessita traçar objetivos e estratégias para manter-se no mercado. Foram realizadas reuniões com os diretores da empresa visando elaborar uma matriz SWOT e para a construção do modelo de cinco forças de Porter, estas informações servirão como base para elaborar um mapa do modelo estratégico. Os resultados obtidos com o estudo, demonstram que é possível elaborar o planejamento estratégico em pequenas empresas e determinar os objetivos estratégicos que irão consolidar a implementação do planejamento.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico. Estratégia. Gestão.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Modelo da Escola do Design .....	20
Figura 2 - Forças Competitivas .....	33
Figura 3 - Organograma Cromocil.....	52
Figura 4 - Tanque de Cromo duro.....	53

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Escolas do Pensamento Estratégico.....	19
Quadro 2 - Exemplos de missão .....	39
Quadro 3 - Exemplos de visão organizacional .....	40
Quadro 4 - Exemplos de Valores e Princípios.....	42
Quadro 5 - Matriz Swot .....	54
Quadro 6 – Objetivos Estratégicos.....	62
Quadro 14 - Mapa estratégico Cromocil.....	66

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BSC	Balanced Scorecard
BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>14</b>
1.1 TEMA E PROBLEMA.....	14
1.2 OBJETIVOS.....	15
<b>1.2.1 Objetivo geral</b> .....	<b>15</b>
<b>1.2.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>15</b>
1.3 JUSTIFICATIVA.....	15
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>17</b>
2.1 ESTRATÉGIA .....	17
2.2 AS ESCOLAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO .....	18
<b>2.2.1. Escola do Design</b> .....	<b>19</b>
<b>2.2.2 Escola do Planejamento</b> .....	<b>21</b>
<b>2.2.3 Escola do Posicionamento</b> .....	<b>22</b>
<b>2.2.4 Escola Empreendedora</b> .....	<b>23</b>
<b>2.2.5 Escola Cognitiva</b> .....	<b>23</b>
<b>2.2.6 Escola de Aprendizado</b> .....	<b>24</b>
<b>2.2.7 Escola de Poder</b> .....	<b>25</b>
<b>2.2.8 Escola Cultural</b> .....	<b>26</b>
<b>2.2.9 Escola Ambiental</b> .....	<b>27</b>
<b>2.2.10 Escola de Configuração</b> .....	<b>27</b>
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	28
2.4 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	29
<b>2.4.1 Análise SWOT</b> .....	<b>30</b>
2.4.1.1 Análise interna.....	30
2.4.1.2 Análise externa.....	31
<b>2.4.2 Análise das Forças Competitivas</b> .....	<b>32</b>
2.4.2.1 Ameaça de novos entrantes .....	34
2.4.2.2 Poder de negociação dos fornecedores .....	35
2.4.2.3 Ameaça de Produtos ou serviços substitutos .....	36
2.4.2.4 Rivalidade entre os concorrentes .....	36
<b>2.4.3 Definição do negócio</b> .....	<b>37</b>
<b>2.4.4 Missão</b> .....	<b>38</b>

<b>2.4.5 Visão</b> .....	<b>39</b>
<b>2.4.6 Valores e Princípios</b> .....	<b>40</b>
<b>2.4.7 Objetivos Estratégicos</b> .....	<b>44</b>
<b>2.4.8 Plano de ação</b> .....	<b>44</b>
<b>2.5 BALANCED SCORECARD (BSC)</b> .....	<b>45</b>
<b>2.5.1. Perspectivas do Balanced Scorecard</b> .....	<b>45</b>
<b>2.5.2 Mapas Estratégicos</b> .....	<b>47</b>
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	<b>48</b>
<b>4 ESTUDO DE CASO</b> .....	<b>50</b>
<b>4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA</b> .....	<b>50</b>
<b>4.1.1 Estrutura organizacional</b> .....	<b>51</b>
<b>4.1.2 Produtos e serviços prestados pela Cromocil</b> .....	<b>52</b>
4.1.2.1 Cromo duro.....	52
4.1.2.2 Recuperação e fabricação de cilindros.....	53
<b>4.2 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b> .....	<b>53</b>
<b>4.2.1 Análise SWOT</b> .....	<b>54</b>
4.2.1.1 Análise interna .....	55
4.2.1.2 Análise externa .....	56
<b>4.2.2 Análise das Forças Competitivas</b> .....	<b>58</b>
4.2.2.1 Ameaça de novos entrantes .....	58
4.2.2.2 Poder de barganha dos fornecedores .....	59
4.2.2.3 Ameaça de produtos ou serviços substitutos .....	59
4.2.2.4 Rivalidade entre concorrentes .....	59
4.2.2.5 Poder de barganha dos clientes .....	59
<b>4.2.3 Definição de Negócio</b> .....	<b>60</b>
<b>4.2.4 Missão</b> .....	<b>60</b>
<b>4.2.5 Visão</b> .....	<b>60</b>
<b>4.2.6 Valores e Princípios</b> .....	<b>61</b>
<b>4.3 DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS E ELABORAÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO</b> .....	<b>62</b>
<b>4.3.1 Objetivos estratégicos</b> .....	<b>62</b>
<b>4.3.2 Planos de ação</b> .....	<b>62</b>
4.3.2.1 Plano de ação: objetivo estratégico 1 .....	63
4.3.2.2 Plano de ação: objetivo estratégico 2 .....	63
4.3.2.3 Plano de Ação: Objetivo Estratégico 3 .....	63

4.3.2.4 Plano de ação: objetivo estratégico 4.....	64
4.3.2.5 - Plano de Ação: Objetivo Estratégico 5 .....	64
4.3.2.6 - Plano de Ação: Objetivo estratégico 6.....	65
4.4 MAPAS ESTRATÉGICOS .....	65
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>68</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>70</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>74</b>
<b>ANEXO I - PLANO DE AÇÃO: OBJETIVO ESTRATÉGICO 1.....</b>	<b>75</b>
<b>ANEXO II – PLANO DE AÇÃO: OBJETIVO ESTRATÉGICO 2.....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXO III - PLANO DE AÇÃO: OBJETIVO ESTRATÉGICO 3.....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXO IV – PLANO DE AÇÃO: OBJETIVO ESTRATÉGICO 4 .....</b>	<b>78</b>
<b>ANEXO V - PLANO DE AÇÃO: OBJETIVO ESTRATÉGICO 5 .....</b>	<b>79</b>
<b>ANEXO VI - PLANO DE AÇÃO: OBJETIVO ESTRATÉGICO 6 .....</b>	<b>80</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste projeto será realizada uma abordagem sobre a importância da implantação do planejamento estratégico em pequenas e médias empresas. Uma ferramenta organizacional que serve de apoio á tomada de decisão e interpretação do ambiente em que a empresa está inserida.

Inicialmente será explicado o tema e o problema abordado nesta pesquisa, que tem como foco a proposta de implantação do planejamento estratégico na empresa em estudo. Após este contexto será elencado o objetivo geral, bem como os objetivos específicos, seguido da justificativa na qual se explica os motivos da escolha do tema.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA

O constante avanço econômico faz com que muitas empresas de pequeno e médio porte cresçam em ritmo acelerado, porém em muitos casos as empresas crescem sem planejamento, e mesmo com o aumento das vendas, não conseguem alcançar o lucro estimado, podendo ocasionar o fechamento da empresa, justamente por não perceberem onde esta o problema.

Uma empresa não consegue manter-se sustentável sem controle e estratégias por muito tempo. Em um determinado momento a empresa atinge um ponto em que é preciso parar e examinar a situação da empresa, verificar aonde a empresa quer chegar, e a partir disso, elaborar um plano de ação.

O assunto planejamento estratégico tem sido bastante comentando nos últimos anos, mas pouco aplicado nas microempresas. Um dos motivos para a pouca aplicação é a complexidade do processo de implantação do planejamento estratégico e a limitada ou falta de conhecimento das ferramentas de gestão.

Outro aspecto a ser considerado é a questão das empresas familiares, onde maioria é de pequeno e médio porte. Nesse caso, o integrante da família que assume a gestão, muitas vezes não possui conhecimentos específicos ou nível de profissionalização adequado para a função, desconhecendo assim, algumas importantes ferramentas.

Com base nesse contexto, chega-se ao seguinte questionamento: Como elaborar uma proposta de implantação de planejamento estratégico para uma empresa de pequeno porte do ramo metalúrgico?

## 1.2 OBJETIVOS

Com base no problema apresentado, abaixo serão delimitados o objetivo geral e os objetivos específicos desta pesquisa:

### 1.2.1 Objetivo geral

Elaborar uma proposta de implantação de Planejamento Estratégico para uma empresa de pequeno porte do ramo metalúrgico situada em Içara, sul de Santa Catarina.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Detalhar os passos para o processo de implantação do planejamento estratégico;
- Analisar o ambiente interno e externo da empresa
- Diagnosticar a situação atual da empresa e elaborar ações estratégicas,
- Propor a elaboração do planejamento estratégico da empresa escolhida.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O mercado atual esta cada vez mais promissor, mas também cada vez mais competitivo. Para que a empresa consiga se tornar competitiva ela deve estar atenta as constantes mudanças e se adaptar de acordo com as transformações.

O planejamento estratégico contribui para a empresa vencer os desafios. Ele é uma ferramenta de tomada de decisão, onde aponta a situação real da empresa, destacando os pontos fracos e fortes e demonstra a situação do ambiente ao seu redor, tanto externo quanto interno. Com esses dados é possível traçar as metas e estratégias para ajudar a empresa a se preparar e evitar incidentes.

Embora seja uma importante ferramenta de gestão, o uso do planejamento estratégico ainda é pouco utilizado nas médias e pequenas empresas. Muitas desistem de implantar por falta de conhecimento e achar complexo o processo de implantação do planejamento. A falta de controle e base de dados para a elaboração do planejamento também é uma das barreiras para a implementação.

O conservadorismo do empresário e a falta de formalidade no ambiente interno da organização são algumas particularidades da pequena e média empresa que influenciam na maneira de se conduzir a gestão. O processo de gestão deve considerar essas especificidades, já que algumas podem ser os diferenciais competitivos da pequena empresa no seu mercado de atuação. Para Almeida (1994), as pequenas empresas são eficientes no seu dia-a-dia, mas ineficazes nas decisões estratégicas. Diante disso, o autor sugere o planejamento estratégico como a ferramenta administrativa para solucionar este problema.

Desta forma, diante das situações apresentadas, este trabalho visa aprofundar o estudo científico do planejamento estratégico, apresentando desde o seu princípio e com base nisso, demonstrar o processo de implantação de um planejamento estratégico para pequenas empresas.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esse capítulo apresenta a fundamentação teórica sobre o planejamento estratégico, abordando seus conceitos, características e objetivos. Destacando os conceitos do processo de elaboração e implantação, com intuito de adquirir conhecimento para elaborar uma proposta de planejamento para uma indústria metalúrgica.

Logo após, será tratado o estudo de caso, onde abordará o conceito e as finalidades das estratégias que a empresa irá desenvolver para alcançar os objetivos traçados.

### 2.1 ESTRATÉGIA

A palavra estratégia historicamente tem sua origem no campo militar. A palavra é derivada do grego *strategos*, que significa “a arte do general”, significava a arte e a ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota. (OLIVEIRA, 2002).

A estratégia busca um conjunto de alternativas para conquistar ou conservar os objetivos da entidade. Pereira (2010) afirma que a estratégia expressa como uma organização utiliza seus pontos fortes existentes e potenciais, para alcançar suas metas, levando em conta as mudanças do ambiente.

Segundo Oliveira (2009), o conceito básico da estratégia está correlacionado à ligação da empresa ao seu ambiente. E, nessa situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizem os resultados da interação estabelecida.

Cavalcanti (2007, p.41), caracteriza a estratégia como “a composição de planos e objetivos traçados com uma finalidade predeterminada, para que a organização atinja os resultados convencionados, comunicados e formalizados.”

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

Kaplan e Norton (2001), afirmam que a estratégia não deve ser um processo gerencial isolado. É parte de um contínuo que começa, no sentido mais amplo, com a missão de organização, que deve ser traduzida para que as ações individuais com ela se alinhem e lhe proporcionem apoio.

## 2.2 AS ESCOLAS DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

As escolas do pensamento estratégico foram categorizadas por Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (2000); eles estudaram toda a literatura sobre a formulação do processo estratégico e em seu livro *Safari de Estratégia*, classificaram em três grupos as dez escolas do pensamento estratégico.

O primeiro grupo é o das escolas prescritivas, preocupadas em como as estratégias devem ser formuladas. É formado pelas escolas de design, planejamento e posicionamento.

O segundo grupo é de natureza descritiva. É composto por seis escolas, onde consideram aspectos específicos do processo de formulação de estratégias. Preocupam-se mais com a descrição de como as estratégias são de fato, e como se desdobram.

O terceiro grupo é formado por uma única escola e reúne duas faces fundamentais do fenômeno organizacional: uma descreve estados da organização e dos contextos que a cerca; a outra descreve o processo de geração das estratégias. A primeira é chamada de configuração, a segunda de transformação. Essas duas faces são dois lados da mesma moeda. (MINTZBERG et. al 2000)

Quadro 1 - Escolas do Pensamento Estratégico

<b>Escola</b>	<b>Pensamento Estratégico</b>	<b>Características</b>
<b>Escola do Design</b>	Formulação das estratégias como um processo de concepção.	Prescritiva
<b>Escola do Planejamento</b>	Formulação das estratégias como um processo formal.	Prescritiva
<b>Escola do Posicionamento</b>	Formulação das estratégias como um processo analítico	Prescritiva
<b>Escola Empreendedora</b>	Formulação da estratégia como um processo visionário	Descritiva
<b>Escola Cognitiva</b>	Formulação das estratégias como um processo mental.	Descritiva
<b>Escola de Aprendizado</b>	Formulação das estratégias como um processo emergente.	Descritiva
<b>Escola de Poder</b>	Formulação das estratégias como um processo de negociação.	Descritiva
<b>Escola Cultural</b>	Formulação das estratégias como um processo coletivo.	Descritiva
<b>Escola Ambiental</b>	Formulação das estratégias como um processo reativo.	Descritiva
<b>Escola de Configuração</b>	Formulação das estratégias como um processo de transformação.	Configurativa e transformativa.

Fonte: Elaborado pela autora

As escolas do pensamento não só descrevem a formação do processo estratégico, mas todo o processo de formação da estratégia, cada uma sob sua perspectiva própria retratando suas contribuições de maneiras diferentes de formular e formar as estratégias. A seguir, uma abordagem sucinta das dez escolas propostas por Mintzberg et. al (2000):

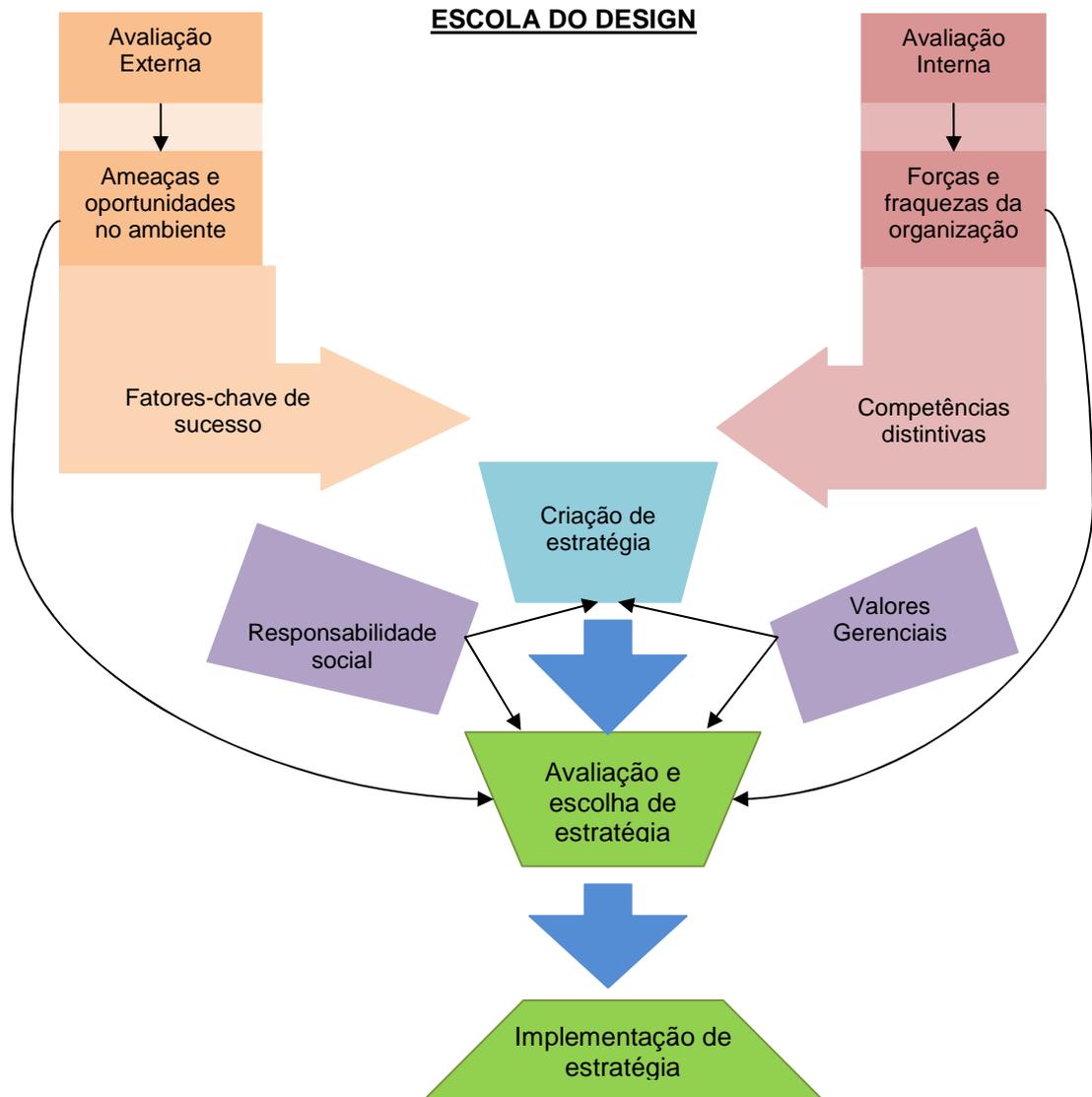
### 2.2.1. Escola do Design

Essa escola de pensamento preocupa-se em formular um caminho ideal para a formulação da estratégia, que se dá pela adequação das capacidades internas da organização às possibilidades de seu contexto externo.

Para Freitas (2002), o modelo proposto por essa escola serviu de orientação para as demais e originou uma infinidade de estudos de casos, contribuindo para a difusão de estratégia como uma adequação fundamental entre oportunidades externas e capacidades internas da organização.

Os fatores considerados para a formulação de estratégia são os ambientes internos e externos à organização, os valores, crenças e preferências de seus administradores e a responsabilidade da empresa perante a sociedade.

Figura 1 - Modelo da Escola do Design



Fonte: Adaptado de Mintzberg, Bruce Ahlstrand & Joseph Lampel (2000)

A figura 1 mostra dois outros fatores considerados importantes na formação da estratégia. Um deles é o dos valores gerenciais – as crenças e preferências daqueles que lideram formalmente a organização – e o outro é o das responsabilidades sociais – especificamente a ética da sociedade na qual a organização opera, interpretada por seus executivos.

Segundo Mintzberg et. al (2000), esta escola representa a visão mais influente do processo de formação de estratégica. A base da escola está nos elementos da chamada Matriz SWOT– a avaliação dos pontos fortes (*Strengths*) e dos pontos fracos (*Weaknesses*) da organização à luz das oportunidades (*opportunities*) e das ameaças (*threats*) em seu ambiente.

Mintzberg et. al (2000) destacam algumas críticas para esta escola: não previa o surgimento inesperado de estratégias emergentes; pensadores e executores das estratégias ficavam separados; o processo de aprendizagem não permitia correr riscos; a estrutura organizacional não conseguia seguir a nova estratégia como se pretendia; as estratégias explícitas mantidas rígidas bloqueavam a visão periférica, ou seja, não deixavam ver novas oportunidades que surgiam; as estratégias eram feitas nos escritórios, longe dos locais onde os problemas ocorriam; focada no processo e não no produto ou no serviço; aplicável apenas em uma nova organização.

### **2.2.2 Escola do Planejamento**

A escola do planejamento estratégico cresceu em paralelo à escola do design e predominou a partir de meados da década de 1970 e se assemelha muito à do design. Sua principal diferença é a formalidade com que a questão estratégica é tratada. A mensagem principal desta escola é formalizar e a mensagem atingida é programar, em vez de formalizar.

Freitas (2002) afirma que a responsabilidade do processo fica por conta do executivo central e a execução pelos planejadores, e acrescenta que as contribuições teóricas desta escola se assentam sobre as da escola do design. Outra característica definitiva da escola do planejamento é a preocupação maior com o método de formulação da estratégia.

Mintzberg et. al (2000) destacam as falácias do planejamento estratégico: previsões a longo prazo imprecisas , ou seja, elaboração do planejamento estratégico sem previsibilidade e estabilidade de acontecimentos durante seu processo;a assessoria assume o processo,afastando o executivo principal do processo estratégico da organização e assim ocorre também com os gerentes que se afastavam da estratégia no dia a dia; é dada demasiada ênfase à análise do diagnóstico estratégico e não à síntese dos critérios estratégicos; os sistemas de

planejamento são concebidos sem levar em consideração a prática, tornando-se não operacional; o processo de formação de estratégias era demasiadamente formal, impedindo o aparecimento das estratégias emergentes, fora de controle.

### **2.2.3 Escola do Posicionamento**

A escola do posicionamento surgiu no início da década de oitenta e tem como autor principal, Michael Porter. Sua obra mais significativa, *Competitive Strategy* (Estratégia Competitiva), publicada em 1980, tratou de reunir grande parte do desencanto com as escolas do design e do planejamento e serviu como ponto de partida para sua edificação. Esta escola refere-se à formação da estratégia como um processo analítico, cuja ênfase está no processo de auditoria externa – análise competitiva do setor e da concorrência.

Embora as escolas de pensamento estratégico não tratem somente da formulação da estratégia, mas do processo estratégico como um todo, cada uma das dez escolas reforça uma maneira diferente de formular e/ou formar estratégias.

Segundo Mintzberg et. al (2000), o item mais notável nesta escola, foi uma idéia única e revolucionária, para o melhor e para o pior. A escola do posicionamento afirmou que poucas estratégias-chave – como posições no mercado – são desejáveis, em determinada indústria: as que podem ser defendidas contra concorrentes atuais e futuros. Facilidade de defesa significa que as empresas que ocupam essas posições têm lucros maiores que as outras empresas, na indústria. E isto, por sua vez, fornece um reservatório de recursos com os quais elas podem expandir-se e, com isso, ampliar e consolidar suas posições.

Para Mintzberg et. al (2000), esta escola apresenta as seguintes deficiências: separação entre pensamento e ação, planejamento e implementação; estratégia determinista e formal, impedindo a criatividade e o aparecimento das estratégias emergentes; confiança excessiva em dados factuais; demasiada ênfase à análise do diagnóstico estratégico e não a síntese dos critérios estratégicos; preocupação excessiva com o econômico em detrimento do político ou social; ênfase em demasia para grandes empresas tradicionais; inclinação para a estabilidade de mercado; preocupação em excesso com os cálculos em detrimento de investigação do relacionamento do negócio para com seus clientes;

desencorajamento da criação de novas categorias; e por fim, restrição à visão estratégica.

#### **2.2.4 Escola Empreendedora**

Segundo Mintzberg et. al (2000), a escola empreendedora tem como conceito central a visão: uma representação mental de estratégia, criada ou ao menos expressa na cabeça do líder. Essa visão serve como inspiração e como um senso daquilo que precisa seguir, tornando, com frequência, a ser mais uma espécie de imagem do que um plano articulado, deixando-a flexível, de forma que o líder pode adaptá-lo às mudanças.

Chiavenato e Sapiro (2003) ampliam a visão do empreendedorismo individual para empreendedorismo corporativo, quando as pessoas são incentivadas a desenvolver novos projetos e assim incentivar a inovação ou renovação da própria organização. Esta é uma tentativa de manter as empresas competitivas em um ambiente em constante mudança.

Mintzberg et. al (2000) apontam as seguintes deficiências nesta escola: a posição estratégica da empresa é muito vulnerável, pois está ligada a existência do líder visionário, sendo difícil substituí-lo se preciso; às vezes os líderes visionários passam dos limites, levando a organização a correr riscos desnecessários; desencoraja ações inovadoras por parte dos funcionários da empresa.

#### **2.2.5 Escola Cognitiva**

A escola cognitiva tem como os autores mais influentes desta escola: Simon (1947, 1957) e March e Simon (1958). É inspirada na Teoria Comportamentalista de Herbert Simon (1947,1957) e tem como tema “A formação de estratégia como um processo mental”. Simon popularizou a noção de que o mundo é grande e complexo, ao passo que em comparação, o cérebro humano e sua capacidade de processamento de informações são altamente limitados. Assim, a tomada de decisões torna-se menos racional e mais um esforço vão para ser racional.

Segundo Sternberg (2000), existem duas grandes correntes para explicar o desenvolvimento cognitivo, a corrente de Jean Piaget (1896-1980) e a corrente de Lev Vygotsky (1896-1934).

Para Piaget apud Sternberg (2000):

A inteligência é um processo de construção em dupla dimensão: biológica pelo poder de adaptação que trazemos ao nascer e lógica pela interação do sujeito com o meio. O Desenvolvimento cognitivo se dá pelo processo de equilíbrio, onde o equilíbrio da relação do sujeito com o objeto é rompido por uma perturbação, que pode ser assimilada ou modificada e então se volta a um novo estado de equilíbrio, perfazendo ciclos.

Para Vygotsky apud Sternberg (2000):

O desenvolvimento cognitivo é fruto de um processo de mediação ou internalização de signos e símbolos absorvidos do ambiente externo. Para este pensador, a raiz da transformação cognitiva está na influência recebida da cultura.

Segundo Mintzberg et al (2000), a cognição também pode estar no nosso subconsciente, através da percepção visual, processamento paralelo de informações, síntese e intuição, ou seja, a fonte de inspiração e criatividade pode ser misteriosa. A cognição pode também alterar a própria cognição na interpretação do mundo externo.

Mintzberg et. al (2000) descrevem as deficiências desta escola como sendo: o fato da psicologia cognitiva ainda não conseguir explicar como se forma a estratégia na mente de um estrategista; a mesma psicologia cognitiva não consegue explicar como alguns estrategistas conseguem dar um salto notável em termos de cognição; e a estratégia é visto como processo individual, ou seja, exclui a participação e o consenso grupal.

### **2.2.6 Escola de Aprendizado**

A escola do aprendizado é fundamentada no fato de que os estrategistas aprendem ao longo do tempo. Esta escola tem como tema “a formação da estratégia como um processo emergente. Sua explicação, segundo esta escola, reside na capacidade das pessoas em aprenderem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da organização de lidar com ela.

Entre os autores principais desta escola, destacam-se Charles Lindblom (1959) com a publicação “A Ciência de Alcançar o Objetivo de Qualquer Maneira”,

onde, segundo Mintzberg et. al(2000), foi quem deu inicio a esta escola e também Brian Quinn com a obra *Strategies for Change: Logical Incrementalism* (1980) caracterizando o inicio da escola de aprendizado.

Walter Kiechel (1984:8) publicou um artigo para a revista *Fortune* e chamou a atenção sobre um estudo sugerindo que somente 10% das estratégias formuladas chegam a ser implementadas. Tais preocupações levaram a enormes esforços pelos altos executivos para limpar a implementação. Segundo Mintzberg et. al (2000), o verdadeiro problema pode estar na separação entre a formulação e implementação, na dissolução entre pensar e agir. A qual traz a necessidade de construir a estratégia como um processo de aprendizagem; o papel da liderança passa a ser o gerenciamento do processo de aprendizado estratégico, uma vez que a organização possui muitos estrategistas em potencial, espalhados por toda ela.

Segundo Leal Filho (2007), a aprendizagem organizacional é a estratégia de gestão mais apropriada à formação de organizações inteligentes, capazes de alcançar os melhores resultados financeiros, bem como o reconhecimento da sociedade. A chave está na conscientização dos funcionários e na criação do espírito de equipe. O envolvimento dos funcionários em discussões define objetivos e gerencia conflitos, ao criar um clima de abertura e descentralização administrativa.

Mintzberg et. al (2000) apresenta como deficiências desta escola os seguintes pontos: a Escola da Aprendizagem pode levar a desintegração da estratégia por não manter um padrão de comportamento por um prazo razoável de tempo; o excesso de ênfase na aprendizagem contínua pode destruir uma estratégia coerente e viável; pode estimular o surgimento de estratégias erradas, levando a empresa para uma posição indesejável, e por fim, as pessoas tendem a deixar de fazer seu trabalho cotidiano de forma eficiente.

### **2.2.7 Escola de Poder**

Essa escola de pensamento estratégico foi caracterizada pela formação de estratégia como um processo aberto de influencia, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses.

Para Freitas (2002, p. 41) "essa escola enfatiza o uso do poder e da política para negociar estratégias favoráveis a determinados interesses, tendo como influência a Ciência Política".

Esta escola apresenta duas concepções distintas: o micro poder e o macro poder. O micro poder visualiza a estratégia como interação, barganha, confronto direto entre interesses estreitos e coalizão inconstante. Já o macro poder vê a organização como promotora do próprio bem-estar por meio de controle ou cooperação com outras organizações, definindo estratégias coletivas.

Segundo Mintzberg et. al (2000), na prática poder e política nunca estiveram ausentes das organizações, especialmente das grandes, nem dos seus processos de formulação de estratégia. Foi apenas questão de tempo para que tudo isso fosse reconhecido formalmente por escrito.

Mintzberg et. al (2000) aponta os seguintes pontos como deficientes nesta escola: a política é um fator de resistência para as mudanças estratégicas; pode criar sérios problemas de conluio entre grandes organizações; despreza o papel das forças integradoras como liderança e cultura; abandona rapidamente padrões que forma, mesmo quando para evitar conflitos.

### **2.2.8 Escola Cultural**

A escola cultural tem como tema: “a formação de estratégia como um processo coletivo”. Peterossi (1994) afirma que todo indivíduo tem necessidade de um engajamento cultural e social no mundo em que vive, e isto o move para seu aprimoramento via educação e aplicação prática. Este desejo aplicado às empresas pode explicar a unificação das pessoas em torno da cultura organizacional.

Mintzberg et. al (2000) define cultura como o conjunto das crenças comuns que se refletem nas tradições, nos hábitos, nas histórias, símbolos, edifícios e até produtos de uma organização. Ela influencia a tomada de decisão da empresa, gera resistência às mudanças estratégicas, mas, por outro lado, os valores podem estabelecer uma vantagem competitiva difícil de ser imitada.

Segundo Mintzberg et. al(2000), esta escola se espelha a escola do poder. Enquanto uma lida com a influência de políticas internas na promoção de mudanças estratégicas, a outra se preocupa em grande parte com a influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica e, em alguns casos, resistindo ativamente às mudanças estratégicas.

Como críticas para a esta escola, Mintzberg et. al (2000), coloca os seguintes pontos: falta de clareza conceitual; pode desencorajar a mudança

estratégica; e iguala vantagem estratégica a singularidade organizacional, criando dificuldade para enxergar novas oportunidades;

### **2.2.9 Escola Ambiental**

Para Mintzberg et. al (2000) a escola ambiental considera que a formação da estratégia tem que levar em consideração as forças fora da organização, chamadas de ambiente, juntamente com a liderança e a organização em si.

A escola ambiental trata do conjunto de forças fora da organização onde, ajuda a colocar em equilíbrio a visão global da formação de estratégia, posicionando o ambiente como uma das três forças centrais no processo, ao lado de liderança e organização. As visões desta escola forçam as pessoas da administração estratégica a levar em consideração a gama disponível de poderes decisórios dadas as forças e demandas do ambiente externo.

Mintzberg et. al (2000) apresenta as seguintes deficiências na escola ambiental: ignorar que as organizações podem ter opções frente ao ambiente; e existem restrições internas que podem impedir a plena adaptação ao ambiente;

### **2.2.10 Escola de Configuração**

Cada escola tem sua época, em seu lugar. Segundo Mintzberg et. al (2000), esta escola difere de todas as outras escolas por oferecer a possibilidade de reconciliação, de forma que possa integrar as mensagens das outras escolas. A escola de configuração trata da relação entre o ambiente e a estratégia num contexto mais amplo, em que as características de um ambiente refletem-se nas características da empresa e conseqüentemente em suas estratégias.

Para compreender melhor o que isto quer dizer é necessário entender os dois lados principais desta escola: configuração e transformação. Segundo Mintzberg et. al (2000, p.290): “a transformação é uma conseqüência inevitável da configuração. Há um tempo para a coerência e a um tempo para mudar”. Ainda segundo os autores, embora o processo da geração da estratégia possa mudar direção para onde a organização esta indo, as estratégias resultantes deste processo estabilizam essa direção.

Para Mintzberg (2000), as deficiências da Escola da Configuração são: o fato do mundo das organizações ser muito complexo e ocorrer nuances onde duas escolas se misturam, ficando difícil afirmar que está em uma única configuração; as organizações não mudam com tanta frequência e nem sempre isto ocorre por meio de transformações drásticas; as escolas do pensamento também não são estáticas, ou seja, elas evoluem.

### 2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Em um mercado atual altamente dinâmico e competitivo, mudanças ocorrem constantemente nos diversos cenários: econômico, político e social. Diante disso, fazer uso de uma ferramenta de gestão como o planejamento estratégico tornou-se essencial para auxiliar os executivos em suas tomadas de decisões.

No planejamento estratégico é possível evidenciar o que a organização pretende desenvolver-se para o futuro, com isso implica o conhecimento de sua área, bem como dos limites da organização e das variáveis que compõem tanto o ambiente interno quanto o ambiente externo da entidade, pois é no processo do planejamento estratégico que a empresa terá a possibilidade de conhecer os pontos fracos e pontos fortes da empresa e usá-los a seu favor.

De acordo com Pereira (2010), planejamento estratégico é um processo que consiste a análise sistemática dos pontos fortes e fracos da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade da empresa.

Almeida (2010) conceitua planejamento estratégico como:

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

Para Oliveira (2009, p.76), “o planejamento estratégico é a metodologia administrativa que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, visando obter um nível de otimização na interação da empresa com seu ambiente”.

Existia um pré-conceito de que o planejamento estratégico só devia ser desenvolvido em grandes empresas, mas Fischmann e Almeida (1991 apud Almeida, 2010), mostraram em seu livro Planejamento Estratégico na prática, que esta ferramenta pode ser utilizada em pequenas empresas.

Almeida (2010) afirma ainda, que o planejamento estratégico quando aplicado nas pequenas empresas, necessita de um grau de simplificação e enfrenta a dificuldade de conseguir que o empresário saia do dia a dia, sendo necessário criar um comprometimento com sua equipe, para forçá-lo a desenvolver seu trabalho. E finaliza, afirmando que, o resultado da utilização do planejamento estratégico nas pequenas empresas é muito grande, pois as empresas maiores, mesmo que não tenham o Planejamento Estratégico formalizado, utiliza de algumas ferramentas que fazem parte do processo.

## 2.4 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Tavares (2005), a definição do processo de planejamento estratégico deve seguir as características próprias de cada organização. A sua natureza, o porte, o estilo de gestão, a cultura e o clima irão influenciar a maneira como o planejamento será desenvolvido.

O Planejamento Estratégico é um processo dividido em três momentos: diagnóstico estratégico, formulação das etapas do processo de Planejamento Estratégico e por ultimo, a implantação e controle do Planejamento Estratégico. (PEREIRA, 2010)

- **Momento 1 - Diagnóstico estratégico:** A maior coalizão dominante da organização, ou seja, o dono (empresa pequena) ou presidente (grande organização) têm que tomar a decisão de fazer ou não o Planejamento Estratégico.

Segundo Pereira (2010), o responsável pelo diagnóstico tem que responder a duas perguntas básicas: esse é o momento ideal para a organização desenvolver um Planejamento Estratégico? A maior coalizão dominante da organização está consciente da sua responsabilidade?

- **Momento 2 – Formulação das etapas do processo de Planejamento Estratégico:** É o momento do Planejamento Estratégico propriamente dito, onde coloca-se no papel as etapas do processo de Planejamento Estratégico.

- **Momento 3 – Implantação e controle do Planejamento Estratégico:**

É o momento da implementação do Planejamento Estratégico, é nesse momento que a organização passa a colher os resultados, passa a praticar o processo de Planejamento Estratégico.

A seguir serão demonstradas as etapas do Planejamento Estratégico

#### **2.4.1 Análise SWOT**

A análise *S.W.O.T*, também conhecida como análise *F.O.F.A* é uma técnica onde faz a junção da análise interna e externa com a finalidade de formulação de estratégias da empresa.

O principal objetivo da técnica *SWOT* é obter informação sobre o ambiente interno e externo, os quais se encontram inseridas as organizações, e de posse delas elaborar estratégias que visem manter pontos fortes, diminuir a intensidade de pontos fracos, utilizando as oportunidades a seu favor e reduzindo os riscos de ameaças.

Para Tavares (2005), a análise do ambiente interno é o instrumento que propiciará o conhecimento dessas habilidades e competências. Deve ser conduzido segundo às exigências de atuação, visualizadas no ambiente externo e pelo que se pretende para a organização, conforme declarado em sua visão e missão. A análise externa, delimitada pela definição do negócio, vai revelar áreas de oportunidades e ameaças que vão demandar a estruturação da arquitetura organizacional.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), a matriz *SWOT* se constitui em uma ferramenta estrutural utilizada para cruzar as oportunidades e ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. O cruzamento forma uma matriz com quatro células, e para cada célula haverá uma indicação de que rumo a empresa deve tomar. Este tipo de avaliação estratégica é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva.

##### **2.4.1.1 Análise interna**

Na análise interna, é realizada uma análise das condições internas da organização, onde se analisa os pontos fortes e os pontos fracos da organização. Para Tavares (2005), a análise interna terá que confrontar as atividades atualmente

desenvolvidas pela organização com as atividades que se espera que a organização desenvolva para cumprir sua missão e atingir sua visão. É a partir dessa comparação, mediada pelas oportunidades e ameaças, que irão emergir suas forças e fraquezas.

Segundo Costa (2005), a primeira tarefa para uma análise do ambiente interno é elaborar uma lista ampla, geral e irrestrita de pontos fortes, fracos e os que precisam ser melhorados, ou seja, aqueles que favorecem ou prejudicam a instituição.

Costa (2005, p.111), ainda descreve os pontos fortes, pontos fracos e os pontos a melhorar:

“Pontos fortes são aquelas características positivas de destaque, na instituição, que a favorecem o cumprimento do seu propósito;  
Pontos fracos são características negativas, na instituição, que a prejudicam no cumprimento do seu propósito;”

De modo geral, os pontos fortes são as competências da organização. Pereira (2010, p.109), descreve como “os recursos disponíveis da organização que facilitam resultado”. Para os pontos fracos, o autor define como as limitações da organização que dificultam a obtenção de resultado.

#### 2.4.1.2 Análise externa

A análise do ambiente externo são todas as informações de fora da empresa que podem ou não influenciar de uma forma positiva ou negativa no crescimento da empresa.

Na análise externa, se identificam as oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de se evitar essas situações ou usufruir delas. A empresa deve olhar para fora de si, para o ambiente onde estão as oportunidades e ameaças.

Oportunidades são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que podem favorecer sua ação estratégica, desde que reconhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram.

Ameaças são forças ambientais incontroláveis pela empresa, que criam obstáculos a sua ação estratégica, mas que podem ou não ser evitadas, desde que reconhecidas em tempo hábil. (OLIVEIRA, 2009)

Para Pereira (2010, p.102), as oportunidades são os fatores externos que facilitam o cumprimento da missão da organização ou mesmo as situações do meio ambiente que a organização pode aproveitar para aumentar sua competitividade. No entanto, o autor comenta que, uma oportunidade conhecida e não aproveitada pode

até se tornar uma ameaça à medida que o concorrente a aproveite. Da mesma forma, a ameaça, se conhecida com antecedência, pode até se tornar uma oportunidade para a empresa, caso saiba formular uma boa estratégia para lidar com a ameaça.

Para as ameaças, Pereira (2010), retrata como os elementos negativos, ou seja, continuam sendo uma força incontrolável pela organização e criam obstáculos à sua estratégia, no entanto, poderão ou não ser evitadas quando conhecidas em tempo suficiente para serem administradas. Ainda segundo o autor, são os fatores externos que dificultam o cumprimento da missão da organização ou as situações do meio ambiente que colocam a organização em risco.

#### **2.4.2 Análise das Forças Competitivas**

O modelo das Cinco Forças de Porter (1986), ilustradas na Figura 2, pode ser compreendido como uma ferramenta que auxilia a definição de estratégia da empresa. Leva em consideração tanto o ambiente interno como o externo onde realça os pontos fortes e os pontos fracos mais importantes da empresa, orienta seu posicionamento no setor, sugere as áreas em que as mudanças estratégicas talvez proporcionem o maior retorno e identifica os pontos em que as tendências setoriais são mais significativas em termos de oportunidades ou ameaças.

Segundo Tavares (2005), a análise das forças competitivas traz à reflexão a formulação de uma estratégia fundamentada em uma dinâmica da rivalidade competitiva. Pode ser muito útil, na maioria das situações, como ponte de partida para a compreensão do ambiente competitivo e para orientar o estabelecimento de relações com os componentes desse nível do ambiente organizacional.

Ainda Segundo Porter (1999), a potência coletiva dessas forças determina, em última instância, as perspectivas de lucro no setor. Essa potência varia de *intensa*, em setores como pneus, latas de metal e siderurgia, em que nenhuma empresa auferire retornos espetaculares sobre o investimento, a *moderada*, em setores como serviços e equipamentos para a exploração de petróleo, bebidas não alcoólicas e artigos de toalete, onde há espaço para retornos muito elevados.

Figura 2 - Forças Competitivas



Fonte: Adaptado (PORTER, 1986)

Tavares (2005) defende que a rentabilidade da empresa é, em grande parte, determinada por essas cinco forças. Elas influenciam o preço, os custos e os investimentos necessários para estar-se em determinado setor, além do custo e da rentabilidade do próprio setor. A rentabilidade da empresa é decorrente, em grande parte, dessa estrutura e menos da aparência dos seus produtos ou da alta ou baixa tecnologia que pode envolvê-lo.

Todos os setores têm uma estrutura subjacente ou um conjunto de características econômicas e técnicas fundamentais que dão origem às forças competitivas. O estrategista, no esforço de posicionar a empresa para melhor enfrentar o ambiente setorial ou de influenciá-lo em favor dela, deve compreender os fatores que determinam suas peculiaridades.

Segundo o modelo de Porter, as forças que influenciam as estratégias do negócio são:

#### 2.4.2.1 Ameaça de novos entrantes

Os novos entrantes em um setor trazem novas capacidades, o desejo de ganhar participação no mercado e, em geral, recursos substanciais. A seriedade da ameaça de entrada depende da expectativa dos entrantes em relação às barreiras existentes e à reação dos concorrentes. As barreiras à entrada podem ser produzidas ao longo de muitas dimensões. As ameaças de retaliação pelas empresas já existentes no mercado talvez representem o exemplo mais claro.

Segundo Ghemawat (2000), a lucratividade média do setor é influenciada pelos concorrentes existentes e em potencial. O conceito chave na análise da ameaça de entrada são as barreiras à entrada, as quais algumas refletem obstáculos intrínsecos, físicos ou legais. Porém, as formas mais comuns de barreiras são a escala e o investimento necessário para se entrar num setor como concorrente eficiente. A magnitude dos gastos necessários pode ser apenas uma parte do problema do entrante nessa situação: podem ser necessários anos para que se construa uma reputação de qualidade de produtos.

Segundo Porter (1999 p.30), são seis os principais sustentáculos das barreiras de entradas:

1. Economia de escala. Essas economias bloqueiam a entrada, forçando os aspirantes a ingressar em grande escala ou a aceitar uma desvantagem de custo. As economias de escala também atuam como obstáculos na distribuição, na utilização da força de vendas, nos financiamentos e em quase qualquer outra parte da empresa.
2. Diferenciação do produto. A identificação com a marca cria barreiras que forcem os entrantes a vultosos investimentos para superar a lealdade dos clientes. A propaganda, os serviços aos clientes, o pioneirismo no setor e as peculiaridades do produto estão entre os principais fatores que fomentam a identificação com a marca.
3. Exigência de capital. A necessidade de investir vultosos recursos financeiros como requisito para a competição também representa uma barreira de entrada. As exigências de capital são impostas não apenas pelas instalações físicas, mas também pelo crédito aos clientes, pelos estoques e pela absorção dos prejuízos iniciais.
4. Desvantagem de custo, independentes do tamanho. As empresas estabelecidas talvez desfrutem de vantagens de custo não disponíveis para os rivais em potencial, independente do porte e das possíveis economias de escala. Essas vantagens decorrem dos efeitos da curva de aprendizagem, da tecnologia exclusiva, do acesso às melhores fontes de matéria-prima, dos ativos adquiridos a preços anteriores à inflação, dos subsídios governamentais ou da localização favorável.
5. Acesso a canais de distribuição. Quanto mais limitados os canais atacadistas ou varejistas e quanto maior o grau de ocupação com os atuais concorrentes, mais difícil será a entrada no setor. Pot vezes, essa barreira é tão elevada que, para superá-la, o novo concorrente precisa criar os próprios canais de distribuição.

6. Política governamental. O governo é capaz de limitar e até mesmo bloquear a entrada de certos setores, através de controles como exigências de licença prévia e limitações ao acesso às matérias-primas. O governo às vezes também desempenha um importante papel indireto, influenciando as barreiras de entrada através de controles como normas de poluição de água e do ar e normas de segurança do trabalho.

Ainda segundo Porter (1999), as expectativas do rival em potencial a respeito da reação dos concorrentes existentes também influenciarão a decisão sobre a entrada no setor. A empresa provavelmente pensará duas vezes se os concorrentes estabelecidos já tiverem expulsado novos entrantes anteriores, ou os concorrentes estabelecidos dispõem de recursos substanciais para rechaçar o invasor, ou os concorrentes estabelecidos estão dispostos a reduzir preço, ou ainda, se o crescimento no setor é lento, comprometendo o desempenho financeiro de todas as partes envolvidas.

#### 2.4.2.2 Poder de negociação dos fornecedores

Para Porter (1999), os fornecedores são capazes de exercer o poder de negociação sobre os participantes de um setor através da elevação dos preços ou da redução da qualidade dos bens e serviços. Da mesma forma, os clientes também são capazes de forçar a baixa dos preços, de exigir melhor qualidade ou de cobrar maior prestação de serviços, jogando os concorrentes uns contra os outros – em detrimento dos lucros do setor.

Segundo Tavares (2005), o poder de negociação dos fornecedores determina até que ponto eles, não as empresas, irão apropriar-se de parte do valor criado para compradores e parcelas do retorno sobre o investimento.

Segundo Porter (1999), as opções da empresa em relação aos fornecedores ou aos grupos de compradores devem ser encaradas como decisões estratégicas cruciais. A empresa é capaz de melhorar sua postura estratégica descobrindo fornecedores ou compradores que disponham do menor poder de afetá-la de forma negativa.

Segundo Tavares (2005), a análise do poder de negociação do fornecedor focaliza, em primeiro lugar, seu tamanho relativo e grau de concentração. Em segundo lugar, a diferenciação dos *inputs* requeridos para o desempenho nas atividades dos compradores. O teste crítico do poder de negociação dos

fornecedores é se eles estão aptos a estabelecer preços que refletem o valor de seus *inputs* no setor e não apenas de seus custos de produção.

#### 2.4.2.3 Ameaça de Produtos ou serviços substitutos

Segundo Tavares (2005), sob o enfoque econômico, substitutos são produtos diferentes que desempenham funções similares ou equivalentes. A ameaça de substitutos determina até que ponto algum outro produto pode satisfazer ao mesmo grupo de necessidades do comprador.

Porter (1999) afirma que, por imporem um teto aos preços, os produtos ou serviços substitutos limitam o potencial de um setor. A não ser que consiga melhorar a qualidade do produto ou, de alguma forma (através do marketing) estabelecer uma diferenciação, o setor sofrerá as consequências nos lucros e, possivelmente, no crescimento.

“Os produtos substitutos que, do ponto de vista estratégico, exigem a maior atenção são aqueles que (a) estão sujeitos a tendências que melhoram sua opção excludente preço-desempenho em relação aos produtos do setor, ou (b) são produzidos por setores de alta rentabilidade. Os substitutos logo entram em cena se algum acontecimento aumenta a competição no setor e provoca uma redução no preço ou melhoria no desempenho.” (Porter, 1999, pag. 38)

Segundo Ghemawat (2000), a ameaça de substitutos também é afetada pelos custos de mudança, ou seja, os custos em áreas como retreinamento, novas ferramentas ou reprojatos, nos quais acontece quando um cliente muda para um tipo diferente de produto ou serviço. Em muitos casos, o processo de substituição começa lentamente, quando alguns pioneiros se arriscam a experimentar o substituto, adquire força se outros os seguem e finalmente se nivela quando quase todas as possibilidades econômicas de substituição foram esgotadas.

#### 2.4.2.4 Rivalidade entre os concorrentes

A rivalidade entre concorrentes ocorre por um estímulo ou pressão entre um ou mais concorrentes que buscam por melhores posições no mercado. Segundo Porter (1999), esta rivalidade assume a forma usual de manobras pelo posicionamento – a utilização de táticas como competição no preço, introdução de produtos e combates publicitários.

De acordo com Tavares (2005), o nível de rivalidade pode ter como determinantes fontes estruturais e comportamentais. Os determinantes estruturais do podem ser numerosos, abrangendo, em termos gerais, custos fixos elevados, excesso de capacidade, baixo crescimento, falta de diferenciação de produtos e número de concorrentes. Os determinantes comportamentais relacionam-se à maneira como as próprias empresas estabelecem suas respectivas estratégias e interagem entre si. Se a concorrência tem estratégias diversas ou está ligada fortemente a suas posições, ela provavelmente sustentará forte postura competitiva para mantê-las.

Ainda segundo Porter (1999), a rivalidade intensa está relacionada está relacionada com a presença de vários fatores:

- Os concorrentes são numerosos e se encontram mais ou menos em igualdade de condições em termos de tamanho e poder. (...)
- O crescimento do setor é lento, dando origem a lutas pela participação no mercado entre concorrentes com mentalidade expansionista.
- O produto ou serviço carece de diferenciação ou de custos de mudança que retenham os compradores e protejam um combatente contra os ataques dos demais contendores aos clientes.
- Os custos fixos são elevados ou o produto é perecível, criando a tentação de reduzir os preços. (...)
- Os aumentos de capacidade ocorrem em grandes saltos. (...)
- As barreiras de saída são altas. As barreiras de saída, como os ativos muito especializados ou a lealdade gerencial a um determinado negócio, prolongam a atuação da empresa no setor, mesmo que ela esteja obtendo retornos muito baixos ou negativos sobre o investimento. (...)
- Os rivais apresentam diversidades de estratégias, de origens e de “personalidades”. Têm idéias diferentes sobre como competir e, com freqüência, se chocam uns com os outros. (PORTER, 1999)

### **2.4.3 Definição do Negócio**

O processo de implantação do planejamento estratégico começa a partir da determinação do negócio da empresa. De acordo com Pereira (2010), negócio é diferente de produto ou serviço. O negócio de uma organização é materializado através dos produtos e serviços, porém são elementos completamente diferentes.

Segundo Tavares (2000, p. 88), “o negócio de uma organização precisa ser definido considerando-se duas dimensões: os desejos e necessidades que ele pretende satisfazer e a disponibilização de competências e habilidades para satisfazê-los.” Para o autor, a delimitação do negócio corresponde à direção que a

empresa adota para orientar a ação organizacional e torná-la contínua e efetiva na interação com o ambiente.

Filho e Pagnocelli (2001) orientam que para definir qual é o negócio atual da empresa é necessário responder três perguntas estimuladoras: quem é seu cliente? Qual é o benefício que o seu cliente efetivamente procura ao comprar ou usar seu produto ou serviço? Quem são e quais serão nossos concorrentes?

De acordo com Oliveira (2002), esta fase é realizada através de pessoas representativas das várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da empresa.

#### **2.4.4 Missão**

A missão descreve a finalidade da empresa, ou seja, visa comunicar o propósito do negócio da empresa. Na definição da missão, Pereira (2010), refere como a razão de ser da organização; representa o negócio em que ela se encontra. Define ainda como o papel desempenhado pela organização em seu negócio.

Costa (2005), afirma que a formulação da missão pretende responder a perguntas como: qual a necessidade básica da organização pretende suprir? Que diferença faz para o mundo externo, ela existir ou não? Para que serve?

A missão instaura a responsabilidade por tarefas na organização, motivando os funcionários. Ela transmite finalidade e identidade para a organização. O quadro 2 expõe alguns exemplos de missão de algumas empresas:

Quadro 2 - Exemplos de missão

Organização	Missão
<b>Grupo Fiat</b>	Desenvolver, produzir e comercializar carros e serviços que as pessoas prefiram comprar e tenham orgulho de possuir, garantindo a criação de valor e a sustentabilidade do negócio.
<b>Grupo HSBC</b>	Garantir a excelência na entrega de produtos e serviços financeiros, maximizando valor para clientes e acionistas.
<b>Lojas Renner</b>	Comercializar produtos de moda com qualidade a preços competitivos e excelência na prestação de serviços, conquistando a liderança, sempre orientado pelo mercado.
<b>Caixa Econômica Federal</b>	Atuar na promoção da cidadania e do desenvolvimento sustentável do País, como instituição financeira, agente de políticas públicas e parceira estratégica do Estado brasileiro.
<b>Ambev</b>	Criar vínculos fortes e duradouros com os consumidores e clientes, fornecendo-lhes as melhores marcas, produtos e serviços.

Fonte: Elaborado pela autora

Para Tavares (2005), a missão deve ser consistente, precisa ser desenvolvida e exercitada ao longo do tempo. Corresponde ao enunciado do papel que a organização pretende desempenhar em relação às oportunidades e ameaças apresentadas por seu ambiente de negócio.

#### 2.4.5 Visão

A visão identifica quais são as expectativas dos acionistas perante a organização. Demonstra aonde a empresa quer chegar. Segundo Pereira (2010), a visão funciona como uma bússola, onde mostra a direção na qual a organização está caminhando. Além de apontar o caminho para o futuro, faz com que ela queira chegar lá.

Visão é a imagem compartilhada daquilo que os gestores da organização querem que ela seja ou venha a ser no futuro. Ela pode ser uma ou duas frases que anunciam aonde ela quer chegar ou traça um quadro amplo do futuro que as pessoas desejam para a organização. (PEREIRA, 2010)

Segundo Oliveira (2009), visão corresponde aos limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo

mais longo e uma abordagem mais ampla. O quadro 3 evidencia algumas visões de organizações:

Quadro 3 - Exemplos de visão organizacional

Organização	Visão
<b>Grupo Fiat</b>	Estar entre os principais players do mercado e ser referência de excelência em produtos e serviços automobilísticos.
<b>Grupo HSBC</b>	Ser o melhor grupo financeiro do Brasil em geração de valor para clientes, acionistas e colaboradores.
<b>Lojas Renner</b>	Encantar a todos é a nossa realização.
<b>Ambev</b>	“Ser a melhor empresa de bebidas do mundo em um mundo melhor.”
<b>Petrobrás</b>	Seremos uma das cinco maiores empresas integradas de energia do mundo e a preferida pelos nossos públicos de interesse.

Fonte: Elaborado pela autora

A visão não é apenas um objetivo, mas também um desafio que deve indicar como atingi-lo. De acordo com Costa (2005, p. 36), “a visão deve ser definida de maneira simples, objetiva, compreensiva, tornando-se, assim, útil e funcional para todos envolvidos com a organização”.

Uma visão compartilhada tem valor inestimável para a organização, pois sua função é explicitar o que a empresa quer ser; unificar as expectativas; dar um sentido de direção; facilitar a comunicação; ajudar o envolvimento e o comprometimento das pessoas; dar energia às equipes de trabalho; inspirar as grandes diretrizes; e balizar as estratégias demais ações da empresa. (COSTA, 2005)

A visão por tanto, reflete o sonho da empresa, descreve o que ela quer ser no futuro, por isso, ela deve ser clara e dentro da realidade do negócio.

#### 2.4.6 Valores e Princípios

Os valores e princípios devem ser seguidos por todos os colaboradores da empresa, desde os funcionários até o alto escalão. Servem como base para orientar o comportamento da organização. Devem ser claros e estar à disposição de todos da organização. Para Oliveira (2009), os valores representam, principalmente, os princípios e as questões éticas que a empresa deve respeitar e consolidar ao longo do tempo e que tenham forte influência no modelo de gestão da empresa.

Segundo Pereira (2010), os valores e princípios servem como seus norteadores de comportamento, são os balizadores da ação empresarial, eles dizem para todos na empresa o que é certo e o que é errado. São elementos nos quais os membros acreditam piamente.

Costa (2005, p.38), define separadamente valores e princípios. Destaca que valores nada mais são do que as virtudes da organização e seus indivíduos:

Os valores são características, virtudes, qualidades da organização que podem ser avaliadas como se estivessem em uma escala, com gradação entre avaliações extremas. São atributos realmente importantes para a organização, virtudes que devem ser preservadas, meritizadas e incentivadas. (COSTA, 2005)

E caracteriza os princípios como crenças da organização:

Os princípios são aqueles pontos e tópicos que a organização não está disposta a mudar, aconteça o que acontecer. Em alguns casos, podem vir expressos como uma carta de princípios, credo ou profissão de fé, declarando quais são as crenças básicas da organização. Outras organizações criam um código de ética, declarando aquilo que é considerado aceitável e aquilo que não é admissível naquela casa. (COSTA, 2005)

O autor ainda faz uma comparação, como se os princípios fossem os alicerces de um edifício, enquanto os valores seriam as paredes externas e internas do prédio; ambos são importantes, mas em natureza e graus diferenciados.

O quadro 4 apresenta alguns exemplos de princípios e valores das organizações:

Quadro 4 - Exemplos de Valores e Princípios

Organização	Valores	Princípios
<b>Grupo Fiat</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Satisfação do cliente</li> <li>» Valorização e respeito às pessoas:</li> <li>» Atuar como parte integrante do Grupo Fiat</li> <li>» Responsabilidade social</li> <li>» Respeito ao Meio Ambiente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Integridade e rigor</li> <li>» Abertura ao debate e busca da convergência</li> <li>» Capitalização das diferenças culturais</li> <li>» Competência profissional como paixão</li> <li>» Rapidez e determinação</li> <li>» Propositividade</li> <li>» Vontade de superar-se</li> </ul>
<b>Grupo HSBC</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Alto padrão de integridade;</li> <li>» Compromisso com a verdade e com a negociação justa;</li> <li>» Gerenciamento direto em todos os níveis;</li> <li>» Compromisso com a qualidade e com a competência, avaliadas abertamente;</li> <li>» Níveis mínimos de burocracia;</li> <li>» Decisões e implementações rápidas;Supremacia dos interesses do Grupo sobre os interesses pessoais;</li> <li>» Delegação apropriada de autoridade com responsabilidade;</li> <li>» Relações trabalhistas justas e objetivas;</li> <li>» Política de recrutamento, seleção e promoção por mérito;</li> <li>» Conformidade com a ética, as leis e os regulamentos onde quer que conduzamos os nossos negócios;</li> <li>» Uma boa prática ambiental, baseada no desenvolvimento sustentável, no bem-estar e progresso de cada comunidade.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Excelência no atendimento a clientes;</li> <li>» Operações efetivas e eficazes;</li> <li>» Capital forte e excelente liquidez;</li> <li>» Austeridade na utilização dos recursos;</li> <li>» Políticas conservadores de crédito.</li> </ul>

Organização	Valores	Princípios
Lojas Renner	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Respeito aos clientes, aos colaboradores, aos fornecedores, ao patrimônio e aos princípios da empresa.</li> <li>» Honestidade e verdade em todas as ações e atitudes.</li> <li>» Humildade, estando sempre aberto a sugestões, novas idéias e conceitos.</li> <li>» Austeridade no uso de recursos da empresa.</li> <li>» Lealdade, serenidade e franqueza entre todos os colaboradores da empresa.</li> <li>» Sigilo no tratamento das informações da empresa.</li> <li>» Justiça nas decisões, baseando-se sempre nos princípios e valores da empresa.</li> <li>» Igualdade no tratamento com as pessoas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Encantar o cliente é nosso ponto de honra.</li> <li>» O valor pago pelo cliente deve proporcionar o máximo em produto e serviço.</li> <li>» Valorização de nossos colaboradores e incentivo ao seu desenvolvimento profissional e pessoal.</li> <li>» O profissional Renner faz acontecer.</li> <li>» Lucro é fundamental para o crescimento e continuidade da empresa.</li> <li>» Busca contínua de inovação e competitividade.</li> <li>» Qualidade em todas as nossas ações.</li> <li>» A responsabilidade social e ambiental orienta as nossas ações.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela autora

Tavares (2005) descreve princípios como regras ou códigos de conduta segundo os quais as pessoas governam as suas ações, em sua vida social e profissional, deve ser o núcleo central para o estabelecimento de relacionamentos, de acordos e contratos, de processos administrativos e de declaração da missão da organização.

Segundo Serra et. al (2004), os valores são princípios de orientação perenes e essenciais. São intrínsecos e importantes somente para os componentes da organização. A empresa decide por si seus valores, e eles não devem mudar para reagir a efeitos externos e se necessário devem mudar de mercado para manterem-se fiéis aos seus valores.

### 2.4.7 Objetivos Estratégicos

Para que uma empresa consiga se destacar no mercado ela deve ter os objetivos claramente definidos. Devem ser formulados depois de elaborada a análise interna e externa da empresa. Segundo Kotler (2000), os objetivos devem ser organizados hierarquicamente, estabelecendo uma ordem de acordo com as prioridades da organização.

Os objetivos refletem o que deverão ser conquistados para transformar a visão em realidade. Segundo Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 268), “os objetivos são os resultados que a empresa deve alcançar, em prazo determinado, para concretizar sua visão sendo competitiva no ambiente atual e no futuro”.

Chiavenato e Sapiro (2003) afirmam que: quando um objetivo é atingido, ele deixa de ser a imagem orientadora da organização e é assimilado à organização como algo real e atual, ou seja, torna-se realidade e deixa de ser o objetivo desejado.

### 2.4.8 Plano de Ação

Plano de ação é a ferramenta que coloca em prática todo o planejamento estratégico elaborado, funciona como um cronograma a ser cumprido, onde contém todos os dados pertencentes ao planejamento, como os problemas e as soluções para resolvê-los. Essa etapa é considerada por Oliveira (2006), como um trabalho desenvolvido pelos executivos da empresa, com datas de início e término para realização dos objetivos, sendo ainda estabelecidos os recursos necessários para alcançá-los

Para Lobato et. al (2006), o plano de ação serve para acompanhar o desenvolvimento da gestão estratégica e tem como características:

- deve ser adaptado a organização, ou seja, fazer parte da sua cultura;
- o plano de ação é um método ou uma ferramenta, um meio para se chegar a um determinado objetivo ou fim;
- é orientado para resultados: é expresso por uma série de atividades;
- o plano é dinâmico, flexível e pode ser ajustado de acordo com as mudanças;
- o plano de ação é mensurável e gerenciável: os resultados do plano podem ser medidos.

Nesta etapa o executivo e os participantes do planejamento devem identificar e detalhar ações, projetos e investimentos que serão necessários para a execução do plano, definindo um coordenador responsável por cada ação.

## 2.5 BALANCED SCORECARD (BSC)

Segundo Kaplan e Norton (2004), o *Balanced Scorecard* preserva os indicadores financeiros como síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro ao longo do prazo.

Ainda segundo os autores, o *Balanced Scorecard* cria uma estrutura, uma linguagem para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar aos funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. As quatro perspectivas do BSC equilibram os objetivos de curto e longo prazos, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados, as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas.

### 2.5.1. Perspectivas do *Balanced Scorecard*

Conforme já discutido, o BSC é constituído por quatro perspectivas propostas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento que devem estar em equilíbrio e serão apresentadas a seguir:

**A perspectiva financeira** indica “se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros”. (Kaplan e Norton, 2004, p.26) Ainda de acordo com os autores, Os objetivos e as medidas financeiras precisam desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do BSC.

Os indicadores financeiros permitem analisar se as estratégias desenvolvidas vão contribuir para o crescimento e rentabilidade da organização, porém esses indicadores são diferentes de empresa para empresa, pois cada uma elabora de acordo com as suas necessidades específicas.

Segundo Kaplan e Norton (2004) a **perspectiva do cliente** permite aos executivos identificar segmentos de clientes e de mercados nos quais as unidades de negócio possam competir, bem como definir as medidas de desempenho das unidades nos seus segmentos-alvo. Devem, ainda, traduzir a missão e estratégia em objetivos específicos baseados no mercado e nos clientes, que possam ser comunicados a toda a organização.

Serra (2002) complementa que a perspectiva do cliente define a proposição de valor para os clientes-alvo. A proposição de valor fornece o contexto para que os ativos intangíveis criem valor. Se os clientes valorizam qualidade consistente e entrega pontual, as habilidades, os sistemas e os processos que produzem e fornecem produtos e serviços de qualidade são altamente valiosos para a organização. Se os clientes valorizam inovação e alto desempenho, as habilidades, os sistemas e os processos que criam novos produtos e serviços com funcionalidade superior revestem-se de alto valor.

A perspectiva financeira e do cliente descrevem os resultados que se esperam na execução da estratégia. Ambas as perspectivas contêm muitos indicadores de resultado.

A **perspectiva dos processos internos** identifica os poucos processos críticos que se espera exerçam o maior impacto sobre a estratégia

Na perspectiva dos processos internos, os executivos identificam os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência. Esses processos permitem que a unidade de negócios:

- Ofereça propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado.
- Satisfaça às expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros. (KAPLAN E NORTON, 2005)

Tavares (2005) complementa que os indicadores dos processos internos só terão significados se forem orientados pelo conhecimento do cliente e pelos *feedbacks* recebidos pelo monitoramento das ações desenvolvidas para atender as expectativas.

De acordo com Maholland e Muetz, (2002), a **perspectiva de aprendizado e crescimento** reconhece que a organização pode buscar somente um nível de eficiência e eficácia que é proporcional com os seus empregados. Organizações devem ter empregados qualificados, instruídos e capacitados para realizar sua missão e estratégia dentro da realidade. Esta perspectiva ressalta a

importância de adaptação dos empregados para um contínuo ambiente de mudança no trabalho.

Segundo Kaplan e Norton (2005) o aprendizado e o crescimento organizacional provêm de três fontes principais: pessoas, sistemas e procedimentos organizacionais. Para alcançar um desempenho inovador, as empresas terão de investir na reciclagem de funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais.

### **2.5.2 Mapas Estratégicos**

Ao procurar implementar suas estratégias de negócios, muitos executivos transmitem aos empregados descrições limitadas do que devem fazer e sem informações mais detalhadas, ocasionando a falha no processo de execução de suas estratégias.

Segundo Serra (2002), as organizações precisam de ferramentas para comunicar tanto a estratégia quanto os processos e sistemas que as ajudarão a implementar a estratégia. Os mapas estratégicos fornecem essa ferramenta. Eles proporcionam aos empregados uma percepção clara de como suas funções estão ligadas aos objetivos gerais da organização, possibilitando que trabalhem de maneira coordenada e colaborativa em prol das metas almejadas pela empresa.

A implementação da estratégia exige que todos os colaboradores participantes estejam alinhados e comprometidos com o objetivo estratégico organizacional. Para assegurar tal conexão, a organização deve dispor de processo de comunicação eficaz que demonstre a forma pela qual as ações da organização se convertem em resultados que maximizam o cumprimento da missão. De acordo com Tavares (2005) os mapas estratégicos foram desenvolvidos para permitir que os colaboradores da empresa tenham uma percepção clara de como suas funções estão ligadas aos objetivos gerais da organização.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo, serão delimitados os procedimentos metodológicos utilizados para a coleta de dados da pesquisa com o objetivo de formular uma proposta de planejamento estratégico para uma empresa de pequeno porte. São discutidos os métodos, técnicas e ferramentas de coletas de dados, bem como os procedimentos para o processamento e análise dos mesmos.

Esta pesquisa é classificada como bibliográfica, pois é realizada por meio da leitura de livros e periódicos que tenham haver com o assunto pesquisado. Segundo Lakatos e Marconi (2007), a pesquisa bibliográfica abrange bibliografias já tornadas públicas em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, jornais, revistas, livros, monografias, artigos e outros, com o objetivo de colocar o pesquisador em contato direto com todo material já escrito sobre o mesmo.

De acordo com Medeiros (2000), a pesquisa bibliográfica é o passo decisivo em qualquer pesquisa científica. Ela elimina a possibilidade de se trabalhar em vão e tem a finalidade de colocar o pesquisador em contato direto com tudo que foi dito ou escrito sobre um determinado assunto.

Segundo Vergara (2000), esta pesquisa caracteriza-se, por ser aplicada, já que foi criada a partir da necessidade de resolver problemas concretos, através da proposta de elaboração de um planejamento estratégico.

Esta pesquisa é também descritiva, pois possui um referencial teórico onde expõe as características da organização na visão dos pesquisadores e das pessoas que a compõem. Vergara (2000), salienta que um estudo descritivo expõe as características do universo ou população observados, sem se preocupar com a explicação a respeito do que se escreve, embora sirva para isso e possibilite o estabelecimento de correlações.

É classificada como estudo de caso, por se tratar de condições específicas da empresa a qual se refere esta pesquisa, objetivando realizar uma proposta de elaboração de planejamento estratégico da mesma.

De acordo com Gil (2002), o estudo de caso é uma modalidade de pesquisa aprofundada. Essa modalidade permite um conhecimento amplo e detalhado sobre o tema estudado, em busca de um delineamento mais adequado da investigação em seu contexto real.

Por esta pesquisa ter sido exclusivamente elaborada para uma única empresa, a abordagem utilizada para análise considera-se qualitativa. Segundo Vergara (2000), a análise qualitativa fornece a possibilidade de os dados serem apresentados de forma estruturada, e posteriormente analisados

A coleta de dados consiste da aplicação de diferentes técnicas escolhidas. Nesta pesquisa foi utilizada a pesquisa documental, entrevistas através da observação participante e reuniões realizadas na Cromocil Cromo Duro, com o objetivo de obter dados relevantes sobre a organização e os procedimentos das atividades desenvolvidas diariamente

Durante as reuniões, foi possível identificar pontos importantes sobre o ambiente interno da organização, quais elementos e ferramentas essenciais para a realização dos trabalhos. Foram solicitadas também informações sobre como os entrevistados vêem o ambiente externo da organização, e de que maneira ele influencia nas decisões da empresa.

Com as informações acima citadas foi elaborada a Matriz *SWOT*, o mapa estratégico da empresa e também a realização do modelo das cinco forças de Porter, que auxiliou na elaboração do planejamento estratégico.

## 4 ESTUDO DE CASO

Este capítulo tem como finalidade aplicar os conhecimentos adquiridos através do estudo bibliográfico, com isto, sugerir uma proposta de planejamento estratégico para a empresa estudada.

A principal motivação para a realização deste trabalho teve como causa a inexistência de um planejamento estratégico na empresa Cromocil Cromo Duro Ltda. Toda empresa visa além do lucro, seu crescimento de forma organizada e sustentável buscando inovar e conquistar cada vez mais seu lugar no mercado.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Cromocil Cromo Duro Ltda, foi fundada em 1º de Julho de 1992, na cidade de Içara, localizada no sul do estado de Santa Catarina, por dois empresários que residiam no Rio Grande do Sul e que atuavam em áreas diferentes no setor, descobriram no estado um potencial para o ramo metalúrgico, na especialidade de cromagem, recuperação e fabricação de cilindros para máquinas e equipamentos industriais.

No início das atividades, a empresa se concentrava em um pavilhão alugado, as margens da rodovia SC 444, a mesma iniciou com sua estrutura pequena, contando com apenas um tanque de cromo e um torno, trabalhando apenas dois colaboradores, prestando serviços para pequenas empresas. Com o passar do tempo, a logística cresceu e foi necessário construir um pavilhão próprio, onde passou a ser localizado no outro lado da rodovia, onde está situada até hoje. Devido à aceitação e qualidade dos serviços, o número de clientes cresceu e hoje a Cromocil atende grandes empresas de Santa Catarina, Rio Grande do Sul, Paraná e São Paulo, exportando também para empresas o Paraguai.

A Cromocil está entre as líderes de mercado no desenvolvimento e fornecimento de soluções em revestimentos metálicos e recuperação de cilindros hidráulicos. Trabalhando com matéria-prima de qualidade e tecnologia de ponta.

A sociedade começou com dois sócios dividindo as ações igualmente entre si. Com o passar dos anos, um dos sócios vendeu suas cotas para um terceiro e o outro dividiu suas ações com sua esposa. Atualmente o sócio fundador, Jose Antonio Marcon e hoje sua ex-mulher, Noemi Teresinha de Deus, compraram o

restante das cotas, ficando a empresa dividida entre os mesmos, com 50% de participação cada.

Sabendo que no estado não existia empresa deste setor, a Cromocil foi fundada para atender a necessidade das empresas em recuperar ou fabricar os cilindros de suas máquinas que se desgastam com a ação do tempo e utilização excessiva.

Os clientes em potencial da Cromocil são as carboníferas, cerâmicas, indústrias de embalagens e empresas que fabricam máquinas e equipamentos de diversos setores que utilizam cilindros como componentes nas máquinas. Representando os cilindros hidráulicos e pneumáticos e hastes cromadas como seus principais produtos vendidos. A empresa não possui itens padrões e não possui grande estoque de produtos acabados, pois produz de acordo com a necessidade do cliente e conforme entram os pedidos.

Atualmente a empresa está conseguindo aumentar suas vendas gradativamente mês a mês, o que cria uma expectativa de crescimento a curto prazo para os sócios e colaboradores da empresa. Tendo em vista esse crescimento e a troca da administração pela compra recente da atual sociedade, a empresa necessita aprimorar sua forma de administrar, para conseguir acompanhar o crescimento e não perder o controle da organização. Com esta situação a organização sente a falta de um planejamento estratégico definido para todos os colaboradores envolvidos.

A empresa conta com alguns fatores que favorecem seu crescimento: é a única do estado que atua por completo nesse setor. Isto contribui para que as empresas da região a escolham e seja também referência de indicação dos clientes para outras empresas que procuram esse tipo de serviço. Mesmo sendo de outros estados, onde possui uma concentração maior deste setor e concorrência acirrada, a qualidade do serviço, preço de acordo com o mercado e flexibilidade na entrega também são fatores que ocasionam a escolha pela Cromocil.

#### **4.1.1 Estrutura organizacional**

A empresa conta atualmente com cerca de 40 colaboradores, distribuídos em dois turnos em uma área de aproximadamente 760m<sup>2</sup>.

A estrutura organizacional da empresa é administrada por um diretor geral (função exercida pelo sócio-fundador) e por uma administradora financeira, possui também o auxílio de uma contabilidade terceirizada.

O gerente de produção fica responsável pela coordenação da produção e dos funcionários envolvidos, o gerente de vendas realiza a parte comercial da empresa e o departamento de compras fica responsável pelo abastecimento de suprimentos. Na figura abaixo segue o organograma da organização:

Figura 3 - Organograma Cromocil



Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.1.2 Produtos e serviços prestados pela Cromocil

##### 4.1.2.1 Cromo duro

O tratamento de cromo duro é o revestimento de altíssima dureza em superfícies com propriedades essenciais para proteção aos metais que são empregados para fins técnicos, esta camada resiste ao desgaste, corrosão e riscos. Este cromo é empregado em praticamente todas as áreas industriais, garantindo um aumento considerável no tempo de parada de manutenção, já que suas características protetoras aumentam a usabilidade do metal em trabalho, dependendo do esforço realizado e a camada aplicada.

Figura 4 - Tanque de Cromo duro



Fonte: Cromocil (2013)

#### 4.1.2.2 Recuperação e fabricação de cilindros

Confecção de cilindros hidráulicos e pneumáticos, para todos os tipos de máquinas e equipamentos, de acordo com a necessidade do cliente. Também é realizada a recuperação de cilindros usados. Entre os serviços oferecidos estão:

- Montagem e limpeza de cilindros;
- Recuperação de hastes e camisas;
- Troca de reparos e vedações
- Pinturas e acabamentos

#### 4.2 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para a elaboração da proposta de planejamento estratégico, realizaram-se reuniões quinzenais com o sócio-diretor e os principais colaboradores, durante um período de três meses. Durante as reuniões, foram desenvolvidos os conceitos e as etapas para o desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa em estudo, seguindo todos os propósitos já constituídos pela empresa. Após as reuniões e a pesquisa teórica sobre o assunto abordado, iniciou-se a apresentação da proposta do planejamento estratégico desenvolvido para a empresa Cromocil Cromo Duro Ltda

#### 4.2.1 Análise SWOT

Para definir a análise do ambiente da Cromocil, foi apresentada a parte teórica, além de abordado sua caracterização através da análise *SWOT*, onde segundo Chiavenato e Sapiro (2003), esta análise é utilizada para analisar o ambiente interno através dos pontos fortes e fracos da organização e realizar o cruzamento com as oportunidades e ameaças do ambiente externo.

Diante disso, através da pesquisa realizada na organização e entrevistas com o sócio-diretor e demais colaboradores foram elencados os pontos fortes e os pontos fracos, além das oportunidades e ameaças que serão apresentados no quadro a seguir:

Quadro 5 - Matriz Swot

	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNOS	<p style="text-align: center;"><b><u>Forças</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atendimento diferenciado;</li> <li>• Produtos de qualidade;</li> <li>• Flexibilidade na negociação;</li> <li>• Agilidade na entrega;</li> <li>• Ótima relação com os colaboradores.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Fraquezas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestrutura pequena;</li> <li>• Ausência de controles internos e de estoque;</li> <li>• Falta de treinamentos e capacitação de funcionários;</li> <li>• Contabilidade não integrada com setor administrativo fiscal;</li> <li>• Falta de relatórios e ferramentas gerenciais;</li> <li>• Resistência a mudanças por parte dos diretores</li> <li>• Falta de planejamento estratégico.</li> </ul>
EXTERNOS	<p style="text-align: center;"><b><u>Oportunidades</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidelidade dos clientes</li> <li>• Mercado pouco competitivo;</li> <li>• Crescimento no setor;</li> <li>• Normas tributárias;</li> <li>• Conquistas de novos clientes.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><u>Ameaças</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadimplência;</li> <li>• Concorrências.</li> </ul>

Fonte: Elaborado pela Autora

#### 4.2.1.1 Análise interna

Realizando a análise interna da empresa Cromocil, observam-se vários **pontos fortes** que certamente contribuiu para sua continuidade no mercado em que está inserida há mais de vinte anos:

- **Atendimento diferenciado:** O sócio-diretor faz questão de visitar os clientes sempre que possível. É ele quem faz as entregas urgentes para os clientes, não importando o lugar. Com isso, além de um relacionamento profissional, é cultivado um laço de amizade e confiança entre a empresa e os clientes.

- **Produtos de qualidade:** a Cromocil, só utiliza produtos de ótima qualidade, formando parcerias com seus fornecedores, para que o custo final não seja prejudicado por conta do preço da matéria-prima.

- **Flexibilidade na negociação:** muitas empresas agem com muita burocracia na hora da negociação. A Cromocil é bem flexível nas condições de pagamento e não bloqueia vendas para empresas que estão com pagamentos em atrasos, é fácil de negociar.

- **Agilidade na entrega:** o prazo máximo de entrega é de cinco dias, podendo diminuir de acordo com a urgência. Quando é serviço de recuperação de máquinas, onde o cliente não pode esperar, o atendimento é prioritário.

- **Ótima relação com funcionários, clientes e fornecedores:** a relação entre os colaboradores da organização é de união e todos agem com interesses em comum, para a empresa em dia com suas obrigações.

A empresa precisa saber de suas forças e suas fraquezas, de maneira que faça a exclusão das fraquezas e potencialize suas forças para aproveitar as oportunidades da organização, porém a empresa deve focar seus esforços nos pontos fracos a fim de eliminá-los para que não venham interferir no bom andamento das atividades da empresa, sendo assim foram analisados também seus **pontos fracos**:

- **Infraestrutura:** nos últimos anos a empresa cresceu em ritmo acelerado e com isso investiu muito em maquinários melhores, com isso o espaço ficou reduzido.

- **Ausência de controles de produção e estoque:** A Cromocil ainda não conseguiu controlar a produção sistematicamente, com isso não consegue controlar o estoque e os processos internos.

- **Falta de treinamentos e capacitação de funcionários:** A empresa não costuma investir em treinamentos e capacitação para seus funcionários, muitos aprendem sua função com o encarregado da produção ou com a pessoa que está deixando o cargo.

- **Contabilidade não integrada com o setor administrativo e fiscal:** A contabilidade é realizada por uma empresa terceirizada, esta presta serviços básicos de contabilidade, não auxiliando com eficácia principalmente o setor fiscal.

- **Falta de relatórios e ferramentas gerenciais:** Conforme citado item anterior, a empresa de contabilidade acaba não fornecendo os demonstrativos financeiros, como por exemplo DRE, Balanço e Fluxo de caixa. Os relatórios gerenciais feitos mensalmente são realizados por meio de extratos bancários e confrontos com o contas a receber e a pagar da empresa.

- **Falta de planejamento estratégico na empresa:** A empresa não possui um planejamento estratégico e os sócios não tinham conhecimento da importância desta ferramenta até o momento.

- **Resistência a mudanças:** Essa resistência parte principalmente do sócio-diretor, onde acredita que pela empresa estar sólida há mais de vinte anos, nada precisa ser mudado. Sendo difícil aplicar novas técnicas e principalmente o planejamento estratégico.

#### 4.2.1.2 Análise externa

Neste ponto, foi analisado o ambiente externo da empresa, ou seja, as condições externas que rodeiam a empresa e que lhe atribuem oportunidades e ameaças. Segundo Oliveira (2009), citado no referencial teórico desta pesquisa, entende-se por oportunidade forças que podem favorecer a empresa, desde que reconhecidas e aproveitadas satisfatoriamente; com isso a Cromocil destaca as seguintes **oportunidades:**

- **Fidelidade dos clientes:** Muitos clientes não deixam de comprar ou recuperar suas peças por causa de preço, pois se tornam fiéis devido ao bom atendimento e qualidade dos serviços prestados pela Cromocil, com isso a empresa investe sempre no melhor atendimento e qualidade.

- **Mercado pouco competitivo:** Na região sul do Brasil, a Cromocil é uma das únicas empresas que presta o serviço completo na recuperação e fabricação de cilindros. São poucas as empresas que recuperam os cilindros e ainda realizam o serviço de cromagem nas peças desgastadas. A maioria das organizações só presta um processo no serviço de recuperação ou fabricação dos cilindros, tendo que levar em outra empresa especializada para terminar o processo.

- **Crescimento no setor:** De acordo com a apuração no Índice Geral de Preços (IPP), divulgado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o setor metalúrgico cresceu 7,22% no ano. Além do crescimento metalúrgico, o crescimento de outros setores também favorece a empresa, pois ela atende empresas de diversos setores como os de cerâmica, agrícolas, mecânicos, alimentícios, automotivos, têxteis, embalagens entre outros.

- **Normas tributárias:** Segundo o portal Exame, o segmento de metalurgia foi beneficiado por novas normas tributárias que entraram em vigor no início deste ano, que equalizaram os impostos pagos nos portos pelos produtos internos e os importados, onde antes da mudança tinham um acréscimo de uma tarifa menor. Essa norma veio para proteger os produtores internos, pois antes disso, as vendas do aço cromado sofreram uma queda devido à busca do material importado diretamente da China.

- **Conquista de novos clientes:** Neste último ano a Cromocil conquistou novos clientes e esta em fase de negociação de contratos com grandes empresas.

Oliveira (2009) descreve ameaça, como forças que criam obstáculos à ação estratégica, mas que podem ser evitadas sendo reconhecidas em tempo hábil. Por essa descrição a Cromocil destaca as seguintes **ameaças**:

- **Inadimplência:** A inadimplência é um fator preocupante, pois a Cromocil possui um alto índice de inadimplentes. Um dos motivos que contribui para a inadimplência é que a Cromocil não faz uma análise de cadastro completa e poucas vendas são a vista, mesmo sendo primeira compra.

- **Concorrência:** Mesmo tendo pouca concorrência, algumas empresas menores, abusam da concorrência desleal, aplicando preços muito abaixo de mercado.

#### 4.2.2 Análise das Forças Competitivas

Para melhor entender o ambiente da empresa, foi elaborado o modelo das cinco forças competitivas de Porter. Com esta análise, é possível compreender as forças competitivas que atuam na organização, determinando a sua intensidade em cada uma das cinco frentes apresentadas:

##### 4.2.2.1 Ameaça de novos entrantes

Além dos concorrentes já estabilizados no mercado de atuação as empresas em muitos casos têm que enfrentar ainda a entrada de novas empresas no mercado. No ramo da organização estudada, não foi identificada nenhuma nova entrante no mercado. As principais barreiras de entrada identificadas para os novos entrantes neste segmento foram:

- **Diferenciação do Produto:** Nesta análise, observou-se que a diferenciação do produto é um fator extremamente presente no desenvolvimento do seu negócio. A Cromocil foi a primeira empresa instalada na cidade, atuando no mercado há mais de vinte anos. Com isso, conseguiu fortalecer sua marca no mercado, como consequência da qualidade do produto ofertado e da própria indicação feita por seus clientes. A marca da empresa é um forte influenciador no momento do consumidor decidir qual melhor lugar para realizar um serviço.

- **Exigências de capital:** Para abrir uma empresa neste segmento o custo de investimento é muito alto, pois é necessária uma estrutura grande onde possa adaptá-la para instalar os tanques de cromo duro, além de a compra de máquinas caras, como tornos mecânicos e de CN, retíficas, entre outras.

Além das máquinas e instalação é preciso tirar a licença ambiental para a empresa poder funcionar. Esta licença é renovada a cada cinco anos. Junto com a licença ambiental é preciso encontrar empresas especializadas em receber o descarte do cromo duro inutilizável e também dos lixos retirados da produção.

#### 4.2.2.2 Poder de barganha dos fornecedores

Apesar das particularidades que o setor apresenta quanto ao fornecimento de alguns produtos, a empresa tem opção de escolha entre diversos fornecedores mais adequados a sua necessidade de negócio, podendo selecionar pela qualidade e/ou menor preço ou pelas condições de pagamento.

Os fornecedores encontram-se distribuídos pelo sul do país, onde a compra da matéria-prima é realizada nos estados de Rio Grande do Sul, lugar no qual se concentra a maior parte dos fornecedores de tubos e barras de aço, e também no estado de São Paulo. Já Os insumos geralmente são comprados na região de Criciúma.

#### 4.2.2.3 Ameaça de produtos ou serviços substitutos

Não existe ainda a possibilidade de um serviço ou produto que substitua os cilindros em máquinas e equipamentos. Com o uso prolongado desta máquina ocorre o desgaste, sendo necessária a recuperação. Com isso, a ameaça de produtos ou serviços substitutos passa a não existir.

#### 4.2.2.4 Rivalidade entre concorrentes

Apesar da falta de empresas do mesmo setor na região, existem no Rio Grande do Sul grandes concorrentes. Porém, essas empresas desconhecem o desempenho dos seus concorrentes e estão mais concentradas em outros fatores referentes ao desenvolvimento do seu negócio, como a oferta de um produto de qualidade e seu processo de fabricação. Não existe entre os concorrentes, guerras de preço e não são utilizadas táticas agressivas para aumento da participação de mercado.

#### 4.2.2.5 Poder de barganha dos clientes

A cada dia que passa os clientes estão ficando mais exigentes na hora de contratar um serviço ou na compra de um produto, e é devido à importância dos

clientes, que eles têm um forte poder para negociar melhores preços ou outros benefícios como, por exemplo, rapidez na entrega e a facilidade de pagamento.

Em relação a esses fatores, a Cromocil procura manter um bom relacionamento com seus clientes, ocasionando a preferência pela empresa. Além disso, a empresa costuma conceder descontos e condições especiais para os clientes, garantindo a satisfação de todos.

#### **4.2.3 Definição de Negócio**

Seguindo a orientação de Filho e Pagnocelli (2001) foram realizadas as três perguntas estimuladoras: quem é seu cliente? Qual é o benefício que o seu cliente efetivamente procura ao comprar ou usar seu produto ou serviço? Quem são e quais serão nossos concorrentes?

Após várias propostas elencadas, de acordo com o sócio-diretor, o negócio explorado pela empresa Cromocil é a fabricação de cilindros hidráulicos para máquinas e equipamentos, bem como a sua recuperação. Também fabrica hastes e barras cromadas para confecção de cilindros, colunas e eixos.

#### **4.2.4 Missão**

Nessa etapa, primeiramente, foi revisto a definição de negócio da empresa, pois de acordo com Pereira (2010), a missão define o papel desempenhado pela organização em seu negócio. Foi questionado qual a razão da existência da empresa e após inúmeras discussões, chegou na seguinte missão:

**“Fornecer e desenvolver soluções em cromagem de peças, fabricação e recuperação de cilindros hidráulicos.”**

#### **4.2.5 Visão**

Definido o negócio e a missão, a próxima etapa é a elaboração da visão da empresa, onde ao contrário da missão, onde descreve o presente, destacando a razão de a empresa existir, a visão informa aonde a empresa quer chegar. Foram

questionadas aos sócios quais as expectativas que possuem para o futuro da empresa e destacaram que a visão da Cromocil é:

**“Ser referência nacional em cromo duro, recuperação e fabricação de cilindros hidráulicos e ser reconhecida pela competência e agilidade nos serviços prestados.”**

#### **4.2.6 Valores e Princípios**

Nessa etapa, foi realizada uma reunião específica entre o sócio-gestor e os principais colaboradores da empresa. Nessa reunião, foi demonstrado seguindo a linha de Pereira (2010) que os valores e princípios seriam desenvolvidos para servir como uma sustentação na orientação do negócio, orientando o que é certo e o que é errado e auxiliando nas tomadas de decisões e monitorando o comportamento de todos os colaboradores da empresa. Foi destacado também, de acordo com Costa (2005), a diferença de valores e princípios, onde valores são as virtudes e os princípios são as crenças da organização.

Após essas abordagens, foi elaborada uma lista de vários princípios e valores citados por eles, maioria deles já sendo seguidos no cotidiano da empresa. Em seguida, essa lista foi apresentada ao sócio-diretor que escolheu aqueles que mais influenciam as relações dentro do seu ambiente de negócio, entre os quais foram definidos os seguintes valores:

- Compromisso com a qualidade;
- Respeito aos clientes, fornecedores e colaboradores;
- Comprometimento com o meio ambiente;
- Responsabilidade social;
- Agilidade e rapidez.

E foram destacados os seguintes princípios organizacionais já seguidos:

- Eficiência nos serviços prestados;
- Ética e transparência;
- Atuar com disciplina e legalidade;
- Perseverança e determinação;
- Valorização humana.

### 4.3 DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS E ELABORAÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO

Depois de elaborada a análise SWOT e as cinco forças de Porter, é hora de apontar quais são as estratégias da empresa. A definição de estratégias de atuação serve para direcionar os objetivos estratégicos. A elaboração da estratégia foi definida com base nas etapas já desenvolvidas do planejamento estratégico.

#### 4.3.1 Objetivos estratégicos

A formulação dos objetivos estratégicos permite que se estabeleçam caminhos para atingir a visão da empresa, alcançando seus objetivos.

Nessa etapa, os objetivos estratégicos foram estabelecidos de acordo com o resultado da análise *SWOT*, onde foi possível definir quais as estratégias necessárias para acabar ou diminuir os pontos fracos e ameaças da empresa. No quadro 6, destacam-se os objetivos estratégicos elaborados a partir da visão e análise do ambiente interno e externo da empresa:

Quadro 6 – Objetivos Estratégicos

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
1	Aquisição de um novo parque fabril
2	Implantação de controles internos e de estoques
3	Integração da contabilidade e implantação de ferramentas gerenciais
4	Investimento em Marketing
5	Aumento do faturamento
6	Nova política financeira

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.3.2 Planos de ação

O último passo do planejamento estratégico é a elaboração dos planos de ação que serão desenvolvidos através das estratégias. Segundo Oliveira (2005), no plano de ação é colocado as datas de início e término previamente estabelecidas, coordenador responsável e resultado final predeterminado.

#### 4.3.2.1 Plano de ação: objetivo estratégico 1

Conforme citado anteriormente, a empresa investiu em maquinários novos recentemente, diminuindo o espaço disponível. Com a compra de um terreno novo a empresa pode construir um novo parque fabril de acordo com a sua necessidade.

A compra pode ser através de financiamentos bancários ou estuda-se ainda a possibilidade de uma parceria com o município para aquisição de terreno em área industrial, visto que o município de Içara possui alguns programas de incentivos a aquisição de terrenos para indústrias.

No anexo I, demonstra o plano de ação referente ao objetivo estratégico de aquisição de um novo parque fabril.

#### 4.3.2.2 Plano de ação: objetivo estratégico 2

Mesmo com vinte anos de empresa, ainda não foi possível controlar o estoque de maneira eficaz. O estoque hoje é controlado apenas contabilmente, de acordo com entradas e saídas. Para isso, será necessário a implementação de ferramentas melhores para o sistema, com dados e opções mais completas, como por exemplo, unidades de conversão de medidas e sobras de material. Após a adequação do sistema, a empresa deverá ser fechada para a contagem do estoque. Não serão necessários muitos dias para a realização do inventário, devido o estoque ser pequeno.

Da mesma forma que é preciso controlar o estoque, também é necessário controlar a produção, os controles internos servem também para auxiliar o controle de estoque. É com base nesses controles, que é possível avaliar a qualidade e rendimento dos funcionários e identificar erros ou dificuldades em cada setor.

No anexo II, ilustra o plano de ação referente ao objetivo estratégico de implantação de controles internos e de estoque.

#### 4.3.2.3 Plano de Ação: Objetivo Estratégico 3

Para que se possa atingir a estratégia verificou-se primeiramente que deverá analisar se a contabilidade contratada atende as necessidades da empresa.

Verificando as informações contábeis, foi constatada que a mesma está com as obrigações em atraso, devendo colocar em dia para que seja realizada a troca de empresa.

Após a análise e possível troca, deverão ser realizadas reuniões com os programadores do sistema utilizado pela empresa, juntamente com o contador, para que se possa configurar o sistema para realizar a integração e gerar informações mais precisas.

Com a centralização das informações gerenciais somente com a pessoa a cargo do gerente financeiro, ficou definido que o gerente financeiro e o contador responsável pela empresa deverão realizar reuniões com os programadores do sistema operacional para a configuração e criação do fluxo de caixa e também para produzir as informações gerenciais necessárias.

Depois de configurada e implantada as ferramentas necessárias na empresa, essas informações gerenciais deverão ser entregues e apresentadas mensalmente para a diretoria composta pelos dois sócios.

No anexo III, traz o plano de ação referente ao objetivo estratégico de integração da contabilidade e implantação de ferramentas gerenciais.

#### 4.3.2.4 Plano de ação: objetivo estratégico 4

Para fortalecer ainda mais a marca e poder atingir a sua visão, que é ser reconhecida nacionalmente, a empresa deverá investir em propaganda e publicidade através de rádios, televisão e jornais.

Outra ação para atingir o reconhecimento da marca é a finalização do site com fotos e descrições detalhadas de todos os produtos e serviços disponíveis na empresa.

No anexo IV, mostra o plano de ação referente ao objetivo estratégico de investimento em marketing.

#### 4.3.2.5 - Plano de Ação: Objetivo Estratégico 5

Toda a empresa visa o lucro, com isso destaca-se também como objetivo estratégico o aumento do faturamento. Com esse propósito, foi verificada a necessidade de criar uma política de venda ativa, onde o gerente de vendas deverá

primeiro elaborar uma pesquisa de satisfação e enviar para os clientes. Com base nas respostas poderá criar novas ações e estratégias para potencializar as vendas da empresa.

Também será criado um controle onde possa encontrar os clientes que deixaram de comprar com a empresa e tentar resgatá-los. O sócio-diretor será o responsável pela visitação de clientes antigos e também de possíveis novos clientes.

Caberá ao gerente financeiro ver a possibilidade de se filiar ao Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES), onde muitas empresas expandiram suas vendas e conseguiram um grande retorno, devido ao grande número de associados e a obtenção dos recursos a vista.

No anexo V, destaca o plano de ação referente ao objetivo estratégico de aumentar o faturamento da Cromocil.

#### 4.3.2.6 - Plano de Ação: Objetivo estratégico 6

Já começaram a serem implantadas algumas ações para diminuir a inadimplência, como a contratação de uma empresa que presta serviço de consultas e análise de cadastros, e a configuração com o banco para realizar a inclusão de títulos no cartório após cinco dias do vencimento.

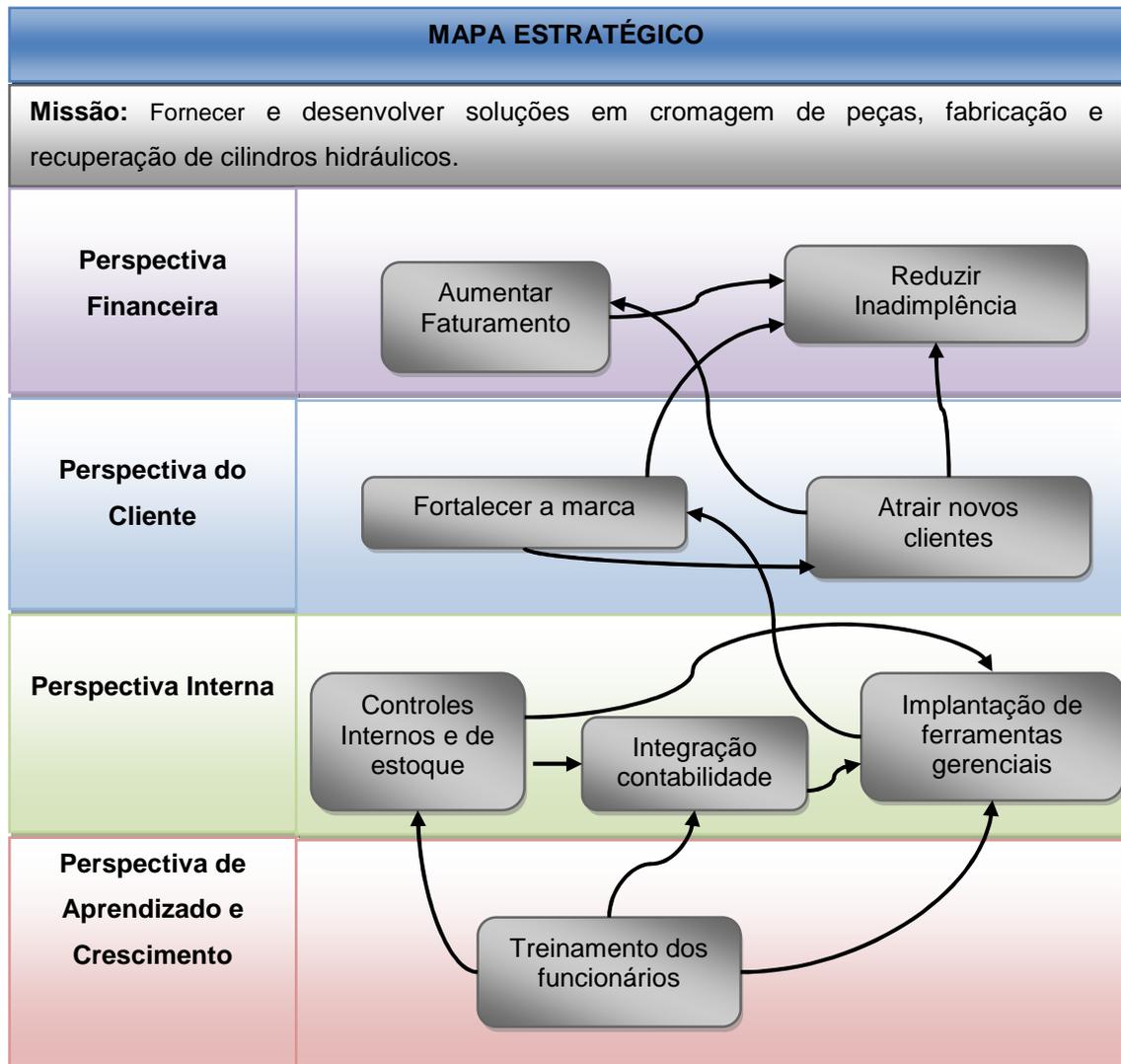
A empresa também possui algumas dívidas de clientes mais difíceis de serem pagas e de valores expressivos, por isso estuda-se a possibilidade de contratação de uma empresa especializada em cobrança.

No anexo VI, demonstra o plano de ação referente ao objetivo estratégico de criar novas políticas financeiras para diminuição de inadimplentes

## 4.4 MAPAS ESTRATÉGICOS

Com a finalidade de destacar as quatro perspectivas do *balanced scorecard*, estudadas anteriormente, foi elaborado o mapa estratégico conforme quadro a seguir:

Quadro 7 - Mapa estratégico Cromocil



Fonte: Elaborado pela autora

O quadro anterior demonstra o mapa estratégico da organização conforme as estratégias já traçadas nos planos de ação. De acordo com Tavares (2005), citado anteriormente no referencial teórico, os mapas estratégicos foram desenvolvidos para permitir que os colaboradores da empresa tenham uma percepção mais clara de como suas funções estão ligadas entre as estratégias e divididas entre as quatro perspectivas básicas do BSC.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho em questão teve como tema principal o planejamento estratégico. Nele foi possível compreender esta importante ferramenta gerencial que auxilia na tomada de decisão dos gestores, pois possibilita ter uma análise do ambiente interno e do externo em que a empresa está inserida, identificando seu negócio, sua missão, sua visão, seus valores, princípios, e suas estratégias a partir disso colocando em prática seus planos de ação, preparando-se para enfrentar as mudanças futuras do ambiente da organização.

Conforme as pesquisas bibliográficas realizadas, ficou evidente que o planejamento estratégico é necessário para a empresa desenvolver-se e continuar estável no mercado atual. Acontece que infelizmente ainda é pouco utilizada em médias e pequenas empresas. Com isso, o objetivo principal do trabalho foi a proposta de elaboração de um planejamento estratégico voltada pra uma empresa de pequeno porte do ramo metalúrgico.

Juntamente com a proposta foi elaborada a análise *SWOT* e também o modelo das cinco forças de Porter para poder conhecer melhor o ambiente interno e externo da empresa. A partir disso, foram elaborados objetivos estratégicos e também realizado o mapa estratégico da empresa. Com essas premissas, constatou-se que a empresa necessita de uma formalidade interna, com aplicações de ferramentas de controles internos, controles de estoque e uma maior estrutura organizacional.

Com este trabalho também ficou explícito o conservadorismo e receio que cerca os pequenos empresários para implantações de novas ferramentas que necessitam de um nível de investimento e dedicação maior.

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

Vale ressaltar que este trabalho é de fundamental importância para a acadêmica, pois possui ligações diretas com a empresa estudada, sendo ela membro da família. Podendo assim, auxiliar no processo de desenvolvimento do planejamento estratégico.

Portanto, conclui-se que além dos objetivos propostos serem atingidos, esta pesquisa foi importante para adquirir conhecimento, direcionar a empresa para o futuro, afim de que ela possa obter o crescimento desejado e se preparar para as constantes mudanças que ocorrem no mercado.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de Planejamento Estratégico: Desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel**. 3ª ed. São Paulo, 2010

AMBEV, 2013. **Missão e Visão**. Disponível em <<http://www.ambev.com.br/pt-br/a-ambev/institucional/missao-e-visao>>. Acesso em: 11/10/2013

CAIXA ECONOMICA FEDERAL, 2013. **Missão, Visão, Valores e Princípios**. Disponível em <[http://www14.caixa.gov.br/portal/governanca/home/visao\\_estrategica](http://www14.caixa.gov.br/portal/governanca/home/visao_estrategica)>. Acesso em: 11/10/2013

CAVALCANTI, Marly. **Gestão Estratégia de Negócios: Evolução, Cenários, Diagnóstico e Ação**. 2ª Ed. São Paulo: Thomson, 2007.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. São Paulo, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003:

FILHO, Paulo de Vasconcelos; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo Estratégias para Vencer: Um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa**. Rio de Janeiro. Ed. Campus, 2001.

FREITAS, Ieda Maria A. Chaves. **Configurações estratégicas em Universidades Federais Brasileiras**. Florianópolis. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. UFSC, Florianópolis. 2002.

GHEMAWAT, Pankaj. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios: Textos e Casos**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GRUPO FIAT, 2013. **Missão, Visão, Valores e Princípios**. Disponível em <http://www.fiat.com.br/mundo-fiat/institucional/gestao/principios-e-valores.jsp>.

Acesso em: 11/10/2013

SERRA, Afonso Celso da Cunha. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Campus, 2002. HARVARD BUSINESS REVIEW

HREBINIAK, Lawrence G. **Fazendo a Estratégia Funcionar: O caminho para uma Execução Bem-Sucedida**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HSBC, 2013. **Missão, Visão, Valores e Princípios**. Disponível em <http://www.hsbc.com.br/1/2/br/sobre-o-hsbc/grupo-hsbc/principios-e-valores>.

Acesso em: 11/10/2013

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização Orientada para a Estratégia: The Strategy-Focused Organization**. . 6ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

\_\_\_\_\_. Tradução de Afonso Celso Da Cunha Serra. **Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em resultados Tangíveis**. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KICH, Juliane Ines Di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico: Os pressupostos básicos para uma implantação eficaz**. São Paulo: Atlas, 2011.

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

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**: 7. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LEAL FILHO, Jose Garcia. **Gestão Estratégica Participativa**. 2 ed. Curitiba: Juruá, 2007.

LOBATO, David Menezes. **Estratégia de empresas**. 8. ed Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006.

LOJAS RENNER, 2013. **Missão, Visão, Valores e Princípios**. Disponível em <http://portal.lojasrenner.com.br/renner/front/institucionalPrincipios.jsp>. Acesso em: 11/10/2013

MEDEIROS, João Bosco. **Redação Científica**: A pratica de fichamentos, resumos, resenhas. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MINTZBERG, Henri; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**: Um roteiro para a selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MAHOLLAND, L.; MUETZ, P. **A Balanced Scorecard Approach to Performance Measurement**. Government Finance Review, St. Charles: Illinois. April, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial & Vantagem competitiva**: Como estabelecer, implementar e avaliar. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, metodologias e práticas. 17ª Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, metodologias, praticas. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico**: Teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

PETEROSSO, H.G. A Formação do professor para o ensino técnico. São Paulo:Edições Loyola, 1994.

PETROBRAS, 2013. **Missão, Visão, Valores e Princípios**. Disponível em <http://www.petrobras.com.br/rs2010/pt/relatorio-de-sustentabilidade/missao-visao-atributos-da-visao-e-valores>>. Acesso em: 11/10/2013

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**: técnica para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. **Competição**: Estratégias competitivas essenciais. 12ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria Candida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração Estratégica**: Conceitos, Roteiro Prático e Casos. Rio De Janeiro: Reichmann& Affonso Editores, 2004.

STERNBERG, Robert J. **Psicologia cognitiva**. Tradução de Maria Regina Borges Osório. Porto Alegre: Artmed Editora, 2000.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

**ANEXOS**

## ANEXO I - Plano de Ação: Objetivo Estratégico 1

Plano de Ação - Objetivo: Aquisição de um novo parque fabril	
<b>Estratégia: Aquisição de um novo terreno</b>	
<b>Ações</b>	<b>Como</b>
Verificar terrenos disponíveis em área industrial da cidade	Verificar na prefeitura da cidade ou Câmara Municipal
Consultar financiamentos bancários	Linhas de créditos e investimentos
<b>Responsável:</b> Sócio Gestor	
<b>Prazo:</b> Até Dezembro de 2015.	

Fonte: Elaborado pela Autora

## ANEXO II – Plano de Ação: Objetivo Estratégico 2

<b>Plano de Ação – Objetivo: Implantação de controles internos e de estoques</b>	
<b>Estratégia 1: Implantação de controles internos</b>	
<b>Ações</b>	<b>Como</b>
Realizar treinamentos	Verificar com empresa do sistema empresarial e buscar cursos para realizar treinamentos para todos os colaboradores envolvidos.
Implantar controles internos	Implantar a ficha de produção
<b>Responsável:</b> Gerente de produção	
<b>Prazo:</b> Até Março de 2015.	
<b>Plano de Ação - Objetivo: Implantação de controles internos e de estoques</b>	
<b>Estratégia 2: Implantação de controles de estoque</b>	
<b>Ações</b>	<b>Como</b>
Realizar Treinamentos	Realizar treinamentos com todos os colaboradores envolvidos.
Contagem de estoque	Fazer o inventário do estoque com a empresa fechada.
Implantar controle de estoque	Implantar o controle de estoque via sistema
<b>Responsável:</b> Gerente de Produção/ Auxiliar almoxarifado	
<b>Prazo:</b> Até Fevereiro de 2014.	

Fonte: Elaborado pela Autora

### ANEXO III - Plano de Ação: Objetivo Estratégico 3

Plano de Ação - Objetivo: Integração da contabilidade e implantação de ferramentas gerenciais	
<b>Estratégia 1: Integração da contabilidade com a empresa</b>	
Ações	Como
Verificar possível troca de contabilidade	Pesquisar contabilidades que atendem a necessidade da empresa.
Configurar o sistema para gerar relatórios com informações contábeis	Reunião com programadores do sistema empresarial juntamente com o contador.
Realizar treinamentos	Realizar treinamentos periódicos.
<b>Responsável:</b> Administrador financeiro/ Contabilidade	
<b>Prazo:</b> Até Junho de 2014	
Plano de Ação - Objetivo: Integração da contabilidade e implantação de ferramentas gerenciais	
<b>Estratégia 2: Implantação de ferramentas gerenciais</b>	
Ações	Como
Configurar o sistema para gerar relatórios com informações gerenciais	Reunião com programadores do sistema e contador
Implantar o fluxo de caixa	Reunião com programadores do sistema e contador e implantação de fluxo de caixa
Elaborar e apresentar relatórios gerenciais para a diretoria da empresa	Reuniões mensais com a diretoria para apresentação e entrega dos relatórios.
<b>Responsável:</b> Administrador financeiro/ Contabilidade	
<b>Prazo:</b> Até Dezembro de 2014.	

Fonte: Elaborado pela Autora

### ANEXO IV – Plano de Ação: Objetivo Estratégico 4

Plano de Ação - Objetivo: Investimento em Marketing	
<b>Estratégia:</b> Investir em propaganda e publicidade para reconhecimento da marca	
Ações	Como
Investir em propaganda e publicidade	Contratar novas mídias em rádios, TVs e jornais.
Modernizar Site	Entrar em contato com a empresa criadora do site e modernizar e completar informações no site.
<b>Responsável:</b> Sócio Gestor	
<b>Prazo:</b> Até Maio de 2014.	

Fonte: Elaborado pela Autora

### ANEXO V - Plano de Ação: Objetivo Estratégico 5

Plano de Ação - Objetivo: Aumentar faturamento	
Estratégia: Aumentar o faturamento em 10% a.a	
Ações	Como
Elaborar um questionário de satisfação de clientes	Elaborar um questionário para enviar aos clientes e analisar o que pode ser melhorado.
Criar controles de vendas	Controlar as vendas e analisar quais clientes deixaram de comprar e tentar resgatar o cliente
Visitar clientes	Visitar clientes antigos e também buscar novos
Contratação de representantes em estados vizinhos.	Verificar a viabilidade de representantes comissionados para atuar nos estados vizinhos.
Fornecer condições de pagamento especiais e convênios com bancos.	Fornecer condições de pagamentos boas. Pesquisar a possibilidade de venda pelo BNDES.
<b>Responsável:</b> Sócio Gestor/ Administrador Financeiro/ Gerente de Vendas	
<b>Prazo:</b> Até Maio de 2014.	

Fonte: Elaborado pela Autora

## ANEXO VI - Plano de Ação: Objetivo Estratégico 6

Plano de Ação - Objetivo: Criar novas políticas financeiras para diminuição de inadimplentes	
Estratégia: Nova política financeira	
Ações	Como
Contratar empresas de consulta de cadastro	Verificar pacotes para em empresas para consulta e análise de cadastro
Contratar empresas de cobrança	Contratar empresas de cobrança para dividas antigas ou difíceis de receber.
Configurar sistema para inclusão automática de títulos no cartório	Verificar no banco a possibilidade de inclusão no cartório após cinco dias vencidos.
<b>Responsável:</b> Administrador Financeiro	
<b>Prazo:</b> Até Março de 2014.	

Fonte: Elaborado pela Autora