

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE – UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

DANIELA SAVI

**GESTÃO ESTRATÉGICA: PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO DO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA MICROCERVEJARIA,
FUNDAMENTADO NO DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL**

CRICIÚMA

2014

DANIELA SAVI

**GESTÃO ESTRATÉGICA: PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO DO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA MICROCERVEJARIA,
FUNDAMENTADO NO DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL**

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

Orientador: Prof. Esp. Juliano Vitto Dal Pont

CRICIÚMA

2014

DANIELA SAVI

**GESTÃO ESTRATÉGICA: PROPOSTA DE ESTRUTURAÇÃO DO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA MICROCERVEJARIA,
FUNDAMENTADO NO DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL**

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, 08 de Julho de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Juliano Vitto Dal Pont – Especialista – (UNESC) – Orientador

Prof. Rogério Da Silva Vicente – Especialista – (UNESC) - Examinador

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, pois sem ele nada seria possível, por ter me concedido saúde, força e sabedoria para alcançar mais esta conquista. Aos meus pais Neri e Olinda, e ao meu namorado Glédison, que sempre estiveram ao meu lado me incentivando e apoiando.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por estar sempre ao meu lado me guiando e iluminando, não permitindo que o cansaço me desanimasse, concedendo-me forças para alcançar meus objetivos, e ir a diante.

Aos meus valiosos pais, Neri e Olinda, que são minha base, meu porto seguro. Obrigada por serem minhas referências, e estarem sempre presentes em minha vida de uma forma incondicional.

Ao meu namorado Glédison, por todo o amor, carinho e companheirismo durante todo o tempo em que nos conhecemos, sempre me motivando e apoiando, buscando me fazer feliz constantemente.

A minha irmã Noeli e meu cunhado José Luiz, que sempre me incentivaram em todos os momentos, e não mediram esforços para me ajudar sempre que precisei.

Ao meu orientador, Juliano Vitto Dal Pont, pelo conhecimento e dedicação colocadas a minha disposição, durante a realização deste trabalho, para que eu pudesse obter informações precisas, a fim de, aprender cada vez mais.

Aos professores que com dedicação transmitiram seus conhecimentos. Aqueles, que além de educadores foram grandes amigos e souberam incentivar, para que eu conseguisse chegar ao fim desta etapa, em especial o professor Adilson Pagani Ramos.

Aos meus amigos com quem convivi nesses 4 anos e meio na faculdade. Tenho o prazer em citá-los: Camila, Célio, Daiane, Fabia, Hérica, e também a Cinara com quem convivi menos tempo na faculdade, a todos vocês meu enorme e sincero agradecimento pelos momentos de alegrias compartilhados.

Enfim, agradeço a todos que contribuíram direta ou indiretamente para a elaboração deste trabalho.

“Se um dia de tristeza você tiver de escolher entre o mundo e o amor, escolha o amor, e com ele conquiste o mundo.”

Albert Einstein

RESUMO

SAVI, Daniela. **Gestão Estratégica: Proposta de Estruturação do Planejamento Estratégico para uma Microcervejaria, Fundamentado no Diagnóstico Empresarial**. 2014. 69 p. Orientador: Prof. Esp. Juliano Vitto Dal Pont. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

Nas últimas décadas, a humanidade tem-se deparado com o aumento excessivo e rápido no fluxo das informações. Diante disso, as pessoas têm um acesso facilitado e instantâneo em todas as áreas das atividades humanas, e este cenário não é diferente nas empresas. O atual cenário econômico exige das empresas constante atualização e percepção do mercado no qual está inserida, com o intuito de garantir sua permanência no mesmo e conquistar vantagem competitiva perante seus concorrentes. Neste contexto, as empresas e seus gestores precisam do auxílio de ferramentas gerenciais, a fim de proporcionar informações e orientações pertinentes as empresas, onde será destacado neste trabalho o planejamento estratégico. O planejamento estratégico é uma valiosa ferramenta gerencial por proporcionar aos gestores informações e orientações às empresas. O planejamento estratégico orienta as tomadas de decisões no sentido de alcançar os objetivos e metas definidas. Para avaliar as constantes mutações no mercado, destaca-se que é importante que as empresas façam análises de ambientes. Avaliando o ambiente onde estão inseridas e formulando estratégias no sentido de atingir os objetivos propostos. Este estudo foi realizado como uma pesquisa descritiva e qualitativa, utilizando pesquisas bibliográficas com a finalidade de discutir conhecimentos teóricos acerca do tema abordado. Esta pesquisa utilizou uma empresa do ramo cervejeiro para o estudo de caso. Os resultados obtidos com o estudo demonstram a importância da análise de ambientes juntamente com o planejamento estratégico, na busca pela excelência e otimização de seus processos e conseqüentemente o sucesso empresarial.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Análise de Ambientes. Estratégia. Vantagem Competitiva.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – A empresa como um Sistema Aberto.....	17
Figura 2 – Tipos Básicos de Estratégias em Relação ao Ambiente.....	20
Figura 3 – Análise SWOT.....	26
Figura 4 – Matriz BCG.....	27
Figura 5 – Matriz de Ansoff.....	29
Figura 6 – As cinco forças competitivas de Porter.....	31
Figura 7 – Níveis de decisão e tipos de planejamento.....	32
Figura 8 – Requisitos do Planejamento Estratégico.....	34
Figura 9 – Planejamento Estratégico.....	36
Figura 10 – Etapas de Implantação do Planejamento Estratégico.....	37
Figura 11 – Modelo de organização dos objetivos estratégicos de uma empresa....	42
Figura 12 – Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	46
Figura 13 – Localização da Cervejaria Colorado.....	52
Figura 14 – Cervejas produzidas.....	54
Figura 15 – Cervejas produzidas de maneira sazonal.....	54
Figura 16 – Organograma Empresarial.....	56
Figura 17 – Cenários.....	56
Figura 18 – Aplicação da Matriz BCG.....	60
Figura 19 – Aplicação da Matriz Ansoff.....	61
Figura 20 – Mapa Estratégico.....	65

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
Esp.	Especialista
EUA	Estados Unidos da América
PE	Planejamento Estratégico
Prof.	Professor
SP	São Paulo
SWOT	<i>Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>
UNESC	Universidade Do Extremo Sul Catarinense

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	TEMA E PROBLEMA.....	12
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA.....	13
1.3	JUSTIFICATIVA.....	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1	GESTÃO ESTRATÉGICA.....	15
2.2	AMBIENTE EMPRESARIAL	16
2.3	A EMPRESA VISTA COMO UM SISTEMA	17
2.4	ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA.....	18
2.5	TIPOS DE ESTRATÉGIAS.....	19
2.5.1	<i>Estratégia de Sobrevivência</i>	20
2.5.2	<i>Estratégia de Manutenção</i>	21
2.5.3	<i>Estratégia de Crescimento</i>	22
2.5.4	<i>Estratégia de Desenvolvimento</i>	23
2.6	MODELOS DE ANÁLISE AMBIENTAL.....	24
2.6.1	Matriz SWOT	24
2.6.2	Matriz BCG	26
2.6.3	Matriz de ANSOFF	28
2.6.4	Modelo das Cinco Forças de Porter.....	29
2.7	PLANEJAMENTO.....	31
2.7.1	Planejamento Estratégico.....	33
2.7.2	Planejamento Tático.....	34
2.7.3	Planejamento Operacional.....	35
2.8	ELEMENTOS BÁSICOS E DIRETRIZES DE ELABORAÇÃO.....	35
2.8.1	Etapas de implantação do Planejamento Estratégico.....	36
2.8.2	Diagnóstico Estratégico.....	38
2.8.3	Definição do Negócio	38
2.8.4	Missão	38
2.8.5	Visão.....	39
2.8.6	Valores.....	40
2.8.7	Cenários	40
2.8.8	Objetivos Estratégicos.....	42

2.8.9	Execução da Estratégia	42
2.9	CONTROLE E ACOMPANHAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	43
2.10	BALANCED SCORECARD - BSC	44
2.10.1	Perspectivas do BSC	45
2.10.2	Indicadores	47
2.10.3	Metas	47
2.10.4	Mapa Estratégico	47
2.10.5	Planos de Ação	48
3	METODOLOGIA	50
3.1	ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	50
3.2	PROCEDIMENTOS DE COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS	51
4	ESTUDO DE CASO	52
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	52
4.1.1	Histórico	53
4.1.2	Produtos	53
4.1.3	Definição do Negócio	54
4.1.4	Missão	55
4.1.5	Visão	55
4.1.6	Valores	55
4.2	Estrutura Organizacional	55
4.2.1	Cenários	56
4.2.2	Análise de Ambientes	57
4.2.3	Análise do Ambiente Organizacional	58
4.2.3.1	Análise dos Pontos Fortes	58
4.2.3.2	Análise Pontos Fracos	58
4.2.3.3	Análise das Oportunidades	59
4.2.3.4	Análise das Ameaças	59
4.2.4	Aplicação da Matriz BCG	60
4.2.5	Aplicação da Matriz de Ansoff	60
4.3	Forças que dirigem o ambiente competitivo	61
4.3.1	Fornecedores	61
4.3.2	Clientes	61
4.3.3	Concorrência	62

4.4 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS	62
4.5 MAPA ESTRATÉGICO	64
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	66
REFERÊNCIAS.....	67

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo, demonstrar a importância do planejamento estratégico para que as empresas possam se sobressair no cenário empresarial, sendo que, a gestão necessita de informações confiáveis para definir suas estratégias, e assim alcançar os resultados desejados.

Neste capítulo, será apresentada a definição do tema e problema do estudo, além dos objetivos gerais e específicos da pesquisa e, por fim, a justificativa exposta.

1.1 TEMA E PROBLEMA

Com a constante evolução do mercado, surgem continuamente novas empresas no país e, conseqüentemente, faz-se necessário o conhecimento de técnicas de gerenciamento corporativo, com a finalidade de tornar as organizações mais sólidas e competitivas no mercado que atuam. Cabe ressaltar, que independentemente do setor ou porte, as empresas devem estar preparadas para eventuais desafios e obstáculos, e assim permanecerem no mercado que é extremamente competitivo.

No âmbito da contabilidade de caráter surge o Planejamento Estratégico como uma valiosa ferramenta de gestão, que tem por objetivo direcionar adequadamente o empreendimento. O Planejamento Estratégico auxilia na criação de objetivos para a resolução de problemas e aproveitamento de oportunidades nos ambientes internos e externos, concebendo posteriormente as estratégias empresariais.

Tendo em vista, que a continuidade das empresas depende substancialmente de conseguir superar obstáculos, os gestores precisam adotar estratégias de gerenciamento capazes de manter a instituição competitiva. Neste sentido, a utilização do Planejamento Estratégico caracteriza-se como instrumento relevante para o sucesso de uma organização.

Diante do exposto, caracteriza-se o problema de pesquisa: Quais os pressupostos básicos para estruturação de um planejamento estratégico empresarial?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral consiste em estruturar o planejamento estratégico de uma organização, com alicerces fundamentados no diagnóstico corporativo. Esse processo está elencado em três etapas: análise, formulação, e implantação das estratégias. Dessa forma, para alcançar o objetivo geral, faz-se necessário estabelecer os seguintes objetivos específicos:

- ✓ Fundamentar teoricamente os conceitos inerentes à estratégia e planejamento estratégico;
- ✓ Determinar as fases e etapas para o desenvolvimento do planejamento estratégico;
- ✓ Examinar o negócio, e realizar o diagnóstico empresarial, visando conceder fundamentos para determinação da estratégia corporativa;
- ✓ Determinar os objetivos e estruturação estratégica da empresa objeto de estudo.

1.3 JUSTIFICATIVA

O aumento da competitividade no cenário econômico faz com que as organizações desenvolvam técnicas administrativas que auxiliem a gestão na tomada de decisão de forma eficaz, promovendo assim a sustentabilidade empresarial.

A escolha do tema deu-se, tendo em vista o constante crescimento da economia e a concorrência acirrada do mercado, fazendo-se necessário a realização do planejamento estratégico, sendo um grande auxiliador aos gestores, traçando novas metas e estratégias em decorrência das mudanças no mercado, pois é um processo que prepara a empresa para o futuro e lhe auxilia no presente.

Destaca-se ainda, a importância da utilização das ferramentas de gestão dentro das organizações de um modo geral, independentemente de seu segmento e/ou porte.

Diante disso, este trabalho contribuirá de forma teórica, pois apresentará a importância do planejamento estratégico para as empresas e seus gestores, auxiliando-os na tomada de decisão, otimizando os resultados e, com isso, fazendo que a empresa cresça de forma sustentável, garantindo assim, a continuidade de seus negócios. Abrange também, a ciência contábil, por meio do embasamento teórico da visão dos diversos autores da área gerencial, em evidenciar o planejamento estratégico como uma ferramenta eficaz e inovadora.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Será abordado neste capítulo, a gestão estratégica e o ambiente empresarial que as empresas estão inseridas, definindo os tipos de estratégias, e os modelos de análise ambiental. Logo após, explana-se sobre o assunto chave do projeto, o planejamento, e com isso, discutindo seus elementos e diretrizes para sua elaboração.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

Subentende-se por gestão estratégica, um conjunto de ações planejadas e executadas com o objetivo no desenvolvimento, crescimento e manutenção da empresa. Para isso é necessário desenvolver um Plano Estratégico, que são estabelecidas as prioridades de atuação e o direcionamento do perfil de ação para toda a organização. (FERNADES e BERTON, 2012).

Na gestão estratégica, é importante realizar a ligação entre as diretrizes estabelecidas no planejamento e a atividade dos setores e pessoas da organização. Transformar as diretrizes do planejamento estratégico em operações específicas, que possam ser entendidas para cada uma das áreas de uma empresa, é uma tarefa bastante complexa. (FERNADES e BERTON, 2012).

Nesse contexto, Costa (2002, p. 54) descreve gestão estratégica como:

Um processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo o comprometimento de todos os gestores e responsáveis e colaboradores da organização. Tem por finalidade assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da instituição, por meio da contínua adequação de sua estratégia.

Segundo Tavares (2005), a gestão estratégica tem as seguintes características:

- Aumentar o relacionamento da organização com o mercado, o ambiente empresarial, buscando a continuidade da empresa;
- Estabelecer um foco e significado na busca da visão, missão, desenvolvimento de competências, cultivo e prática de valores;

- Determinar etapas para o processo decisório e torná-lo mais ágil e coerente;
- Definir o propósito competitivo, delineamento de estratégias e estabelecimento de objetivos, metas, permitindo o desenvolvimento de planos de ação mais oportunos e adequados;
- Viabilizar o desenvolvimento de modelos organizacionais mais adequados às demandas ambientais, integrando pessoas, habilidades e recursos;
- Coordenar e otimizar a alocação de recursos, proporcionando melhores resultados operacionais e administrativos;
- Estabelecer mecanismos de avaliação e controles voltados para a eficácia da organização.

2.2 AMBIENTE EMPRESARIAL

O ambiente empresarial envolve os *stakeholders*¹. Os fatores ambientais influenciam de forma positiva ou negativa, cabendo à empresa identificar, aprender e portar-se diante das várias situações que o ambiente empresarial possa apresentar. Conhecendo o ambiente, a empresa pode aproveitar os aspectos favoráveis e evitar tendências negativas e desfavoráveis que possam prejudicá-la. (ALMEIDA, 2009).

Para Oliveira (2009, p. 116):

O ambiente empresarial não é um conjunto estável, uniforme e disciplinado, mas um conjunto bastante dinâmico, em que atua constantemente grande quantidade de forças, de diferentes dimensões e naturezas, em direções diferentes, que muda a cada momento, pelo fato de cada uma dessas forças interferir, influenciar e interagir com as demais forças do ambiente.

Cada empresa tem o seu ambiente característico, isto é, depende do tipo de negócio que a mesma exerce, e de sua política interna junto aos seus colaboradores. Também, o ambiente empresarial é influenciado pelo meio externo, como por exemplo, a situação econômica, social, tecnológica, legalidade, demanda por mão-de-obra, fornecedores e compradores.

¹ *Stakeholders*: Clientes, Empregados, Acionistas e Sociedade. Tradução: Partes interessadas. (FALCONI, 2009, p. 3).

2.3 A EMPRESA VISTA COMO UM SISTEMA

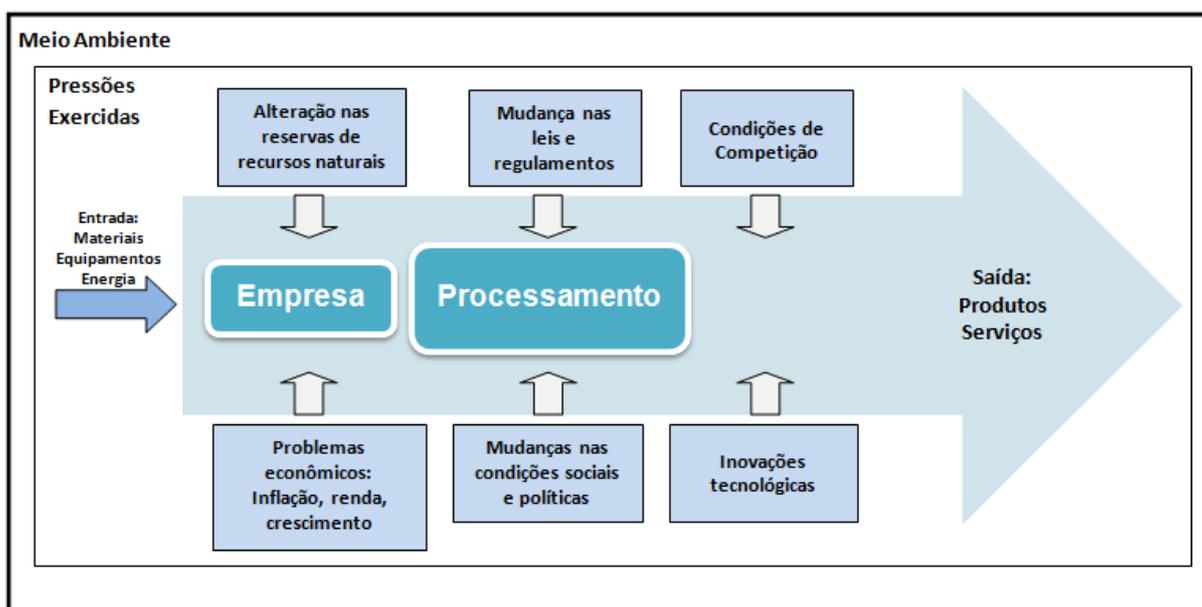
A empresa pode ser considerada um sistema aberto, pois a mesma capta recursos de fornecedores, e introduz produtos e serviços no meio que está inserida, influenciando no desenvolvimento com a sociedade.

Segundo Padoveze (2003, p. 13) a empresa:

É um sistema em que há recursos introduzidos, que são processados, e há a saída de produtos ou serviços. Uma empresa é considerada um sistema aberto em razão de sua interação com a sociedade. Esta interação provoca influência nas pessoas, aumento nos padrões de vida e o desenvolvimento com a sociedade.

Abaixo, segue figura representando a empresa como um sistema aberto e sua interação com o ambiente.

Figura 1 – A empresa como um Sistema Aberto



Fonte: Bio (1985, p. 19 apud PELEIAS, 2002, p. 6)

Analisar a empresa como um sistema, auxilia o gestor no entendimento do processo produtivo, ou seja, início, meio e fim. Assim, fica claro para o gestor traçar estratégias em longo prazo, definindo uma prévia de seu futuro, e com isso, verificando sua viabilidade de aquisições de matéria prima de qualidade com um custo menor, em que a margem de lucro será maior. Logo, a empresa poderá vender com maior margem para negociação.

Essa mesma visão deve ser utilizada em todos os setores da empresa, diminuindo desperdícios no processamento, reduzindo o tempo de processamento e, conseqüentemente, reduzindo o tempo de entrega de seus produtos. O gestor deve ter em mente que, a empresa além de uma fábrica de produtos é um prestador de serviços. (OLIVEIRA, 2002).

2.4 ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA

Historicamente, a estratégia nasceu nas campanhas militares com o intuito de conquistar e superar o inimigo. Na atualidade, a realidade das empresas não é diferente, pois buscam se manter competitivas no mercado. O conceito de estratégia é muito utilizado na vida empresarial, sendo o principal impulsionador. Na verdade, tudo começa com uma estratégia, se for ruim produzirá resultados insatisfatórios, por isso é importante primeiro elaborar uma estratégia sólida. (OLIVEIRA, 2001).

Segundo Oliveira (2007, p. 5)

Estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas. E uma situação pode ser considerada como estratégica quando existe interligação entre os aspectos internos e externos da empresa.

A estratégia é o meio pelo qual a empresa irá executar para realizar seus objetivos e propósitos na intenção de melhorar a sua competitividade no mercado. Para Oliveira (2002, p.193) a estratégia deverá ser sempre: “uma opção inteligente, econômica e viável”.

Para alcançar os objetivos organizacionais desejados dependerá da implementação de boas estratégias. Estratégias claras e bem definidas possibilitam o planejamento, flexibilidade nos ajustes necessários para realocar recursos organizacionais disponíveis. Assim, a organização poderá aproveitar as oportunidades que estão surgindo no ambiente e neutralizar as ameaças. (CHIAVENATO E SAPIRO, 2003).

Para elaborar uma estratégia, segundo Oliveira (2002, p. 212) três aspectos principais devem ser avaliados:

- A empresa, com seus recursos, seus pontos fortes e fracos ou neutros, bem como sua missão, seus propósitos, objetivos, desafios e políticas;
- O ambiente, em sua constante mutação, com suas oportunidades e ameaças; e
- A integração entre a empresa e seu ambiente visando a melhor adequação possível, estando inserido, neste espaço, a amplitude de visão dos proprietários da empresa.

Dentro do contexto apresentado anteriormente, a estratégia é o caminho pelo qual a empresa deve definir para alcançar os objetivos definidos pela organização. A mesma deve planejar como utilizar os recursos da organização, aproveitando oportunidades, maximizando os pontos fortes e anulando ou amenizando as fraquezas. Essas estratégias devem aumentar a competitividade da organização buscando a sua perenidade. Devendo ser elaborado por profissionais capazes, e competentes.

Com a escolha de boas estratégias a empresa pode se tornar mais competitiva, para Kluyver e Pearce II (2007, p. 96):

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

Contudo, é importante que nas estratégias estabelecidas pela empresa, a mesma tenha como um de seus objetivos, o incentivo a pesquisa, desenvolvimento e inovação.

2.5 TIPOS DE ESTRATÉGIAS

O tipo de estratégia varia de acordo com a situação ou circunstância da empresa, em que o gestor deve optar por um tipo de estratégia a fim de, mantê-la competitiva. Os tipos geralmente utilizados são: sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento.

Figura 2 – Tipos Básicos de Estratégias em Relação ao Ambiente

ABORDAGEM		INTERNA	
		Predominância de Pontos Fortes	Predominância de Pontos Fracos
E X T E R N A	Predominância de Ameaças	Estratégia de manutenção (Cenário não otimista)	Estratégia de sobrevivência (Cenário pessimista)
	Predominância de Oportunidades	Estratégia de desenvolvimento (Cenário mais otimista)	Estratégia de crescimento (Cenário otimista)

Fonte: Valadares (2002, p. 88)

Conforme a figura, a decisão pela estratégia deverá levar em consideração a análise dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades. Portanto, destaca-se que o gestor escolhe a sua estratégia conforme o seu objetivo, de forma que a empresa usufrua das oportunidades possíveis e, no momento adequado, devendo avaliar o ambiente externo e interno, para que cada escolha seja a mais eficaz possível.

A seguir são abordados os principais tipos de estratégia utilizados pelas empresas.

2.5.1 Estratégia de Sobrevivência

Essa estratégia é aplicada em caso de ameaça a empresa, ou seja, a sua extinção. Para Oliveira (2002, p. 200), “[...] a primeira decisão do executivo é parar os investimentos e reduzir, ao máximo possível, as despesas.” Por esse motivo, esta estratégia somente deve ser adotada pela razão comentada anteriormente, pois se for utilizada por medo, os efeitos podem ser desastrosos.

Oliveira (2002) destaca três tipos de situações de estratégias de sobrevivência:

- **Redução de Custos:** Reduzir todos os custos possíveis para a empresa sobreviver, como por exemplo: diminuir estoques, reduzir o quadro de colaboradores e reduzir compras e investimentos.
- **Desinvestimento:** Ocorre quando as empresas se encontram em conflitos de linhas de produtos que deixam de ser interessantes. Como por exemplo, celular, pode acontecer da segunda linha não estar correspondendo ao lucro e a empresa desistir de manter o negócio original.
- **Liquidação de Negócios:** É a estratégia usada em último caso, quando não existe outra saída, a não ser, fechar o negócio.

Este último somente deve ser utilizado, no caso em que nenhuma das opções anteriores resultou em melhora na empresa.

2.5.2 Estratégia de Manutenção

Esta estratégia é recomendada para as empresas que atingiram um patamar de grande investimento, que não resultará em retornos compensatórios. Isso é muito comum em organizações que já conquistaram grandes fatias do mercado. Mas, é necessário manter certo nível de investimento, para diminuir ao máximo o risco de sofrer com a concorrência.

Oliveira complementa (2002, p. 200-201) destacando que:

[...] deverá sedimentar e usufruir, ao máximo, seus pontos fortes, tendo em vista, inclusive, minimizar seus pontos fracos, bem como maximizar os pontos fracos da concorrência e evitar ou minimizar a ação de seus pontos fortes. Diante deste panorama, a empresa pode continuar investindo, embora de maneira moderada.

Essa estratégia de manutenção pode ser apresentada de três formas:

- **Estratégia de Estabilidade:** Procura-se manter o estado de equilíbrio financeiro.
- **Estratégia de Nicho:** A empresa procura manter o seu segmento de mercado. Investindo seus esforços no seu foco principal, sem a intenção de expansão.
- **Estratégia de Especialização:** Quando a empresa investe seus esforços num produto ou serviço no qual ela tem alta capacidade, aprimorando o mesmo

frequentemente e, mantendo-se líder no mercado de um determinado segmento. O risco é ser totalmente dependente de um único ou poucos produtos/serviços.

Na escolha de uma dessas estratégias de manutenção, a empresa deve conhecer muito bem suas capacidades, pontos fracos e ameaças, e qual o seu objetivo diante do mercado.

2.5.3 Estratégia de Crescimento

A estratégia de crescimento ocorre quando existe uma série de fatores externos positivos. Seu principal objetivo é identificar as oportunidades e utilizá-las da melhor maneira possível. Esta opção ocorre quando o gestor deseja lançar um novo produto no mercado ou aumentar o volume de vendas. (OLIVEIRA, 2002).

Prossegue-se com a visão de Tavares (2005, p. 291) o qual descreve que:

A estratégia de crescimento torna-se recomendável quando o porte da organização é um limitador para atender satisfatoriamente à demanda do mercado. Ainda, quando o tipo de produto e determinado segmento a torna vulnerável à ação da concorrência, estimulando a busca de novos mercados.

De acordo com Oliveira (2002), as estratégias do crescimento são:

- **Estratégia de Inovação:** A empresa procura o desenvolvimento de um novo produto, tecnologia ou serviço, com a intenção de antecipar-se de seus concorrentes.
- **Estratégia de Internacionalização:** A empresa estende suas atividades para fora do país de origem. Com a intenção de oferecer produtos ou serviços que não se encontram fora do país.
- **Estratégia de *Joint Venture*²:** É utilizada nas empresas que desejam entrar em um novo segmento de mercado.

² *Joint Venture*: é uma expressão de origem inglesa, que significa a união de duas ou mais empresas já existentes com o objetivo de iniciar ou realizar uma atividade econômica comum, por um determinado período de tempo e visando, dentre outras motivações, o lucro.

- **Estratégia de Expansão:** O processo de expansão de empresas deve ser planejado, caso contrário, a empresa pode perder mercado e ser absorvida por empresas de maior porte.

Na utilização de estratégias de crescimento os gestores devem estar preparados para as mudanças e necessidades do mercado, objetivando as suas metas para o crescimento da empresa. Desta forma, poderá aumentar o seu volume de vendas, expandindo a empresa para o exterior e usufruir das melhores condições do mercado em prol do seu crescimento.

2.5.4 Estratégia de Desenvolvimento

Essa estratégia é utilizada quando os gestores desejam desenvolver a empresa por meio de seus pontos fortes, na busca de novos mercados, tecnologias, clientes e novas oportunidades de negócios. (OLIVEIRA, 2002).

Segundo Valadares (2002, p. 93):

A combinação entre as predominâncias de oportunidades com os pontos fortes conduz as empresas neste ambiente de cenário bastante otimista a adotarem estratégias de desenvolvimento, as quais alavancam-se fundamentalmente em suas vantagens competitivas e nas oportunidades. O desenvolvimento procurado volta-se tanto para novos mercados/novos clientes como para novos produtos/tecnologias, proporcionando novos clientes/negócios.

Devem-se avaliar os tópicos existentes para delinear a estratégia de desenvolvimento de uma empresa. Assim aumentando as chances de sucesso no desenvolvimento da mesma. Conforme coloca Oliveira (2002):

- **Desenvolvimento do Mercado:** Ocorre quando a empresa procura maiores vendas. Estendendo seus serviços/produtos a novos mercados ou atuando em outros segmentos.
- **Desenvolvimento de Produtos ou Serviços:** Ocorre quando a empresa procura maiores vendas, mediante o melhoramento de seus produtos e/ou serviços.
- **Desenvolvimento Financeiro:** Quando duas empresas fundem-se em uma nova, passando a ter pontos fortes tanto em recursos financeiros quanto em oportunidades no ambiente.

- **Desenvolvimento de Capacidade:** Ocorre quando ambas as empresas podem usufruir dos seus pontos fortes, melhorando ainda mais as oportunidades no mercado.
- **Desenvolvimento de Estabilidade:** Corresponde a uma associação ou fusão de empresas que procuram tornar suas evoluções uniformes.

Cabe ressaltar, que a estratégia de desenvolvimento é uma importante estratégia a disposição dos gestores para desenvolver suas empresas. No entanto, é importante o pleno conhecimento dos vários tópicos existentes nessa área. Os gestores devem conhecer a disponibilidade de recursos, os gastos e, os investimentos necessários para a implantação.

2.6 MODELOS DE ANÁLISE AMBIENTAL

Para elaboração de um planejamento estratégico eficiente, é necessária a avaliação do ambiente em que a empresa se encontra. A estratégia direciona a empresa a fazer escolhas e se transformar conforme a situação ou cenário político, econômico e social, com o objetivo de se manter competitiva no mercado. Esse ambiente deve ser avaliado tanto internamente, quanto externamente. (OLIVEIRA, 2007). O bom entendimento da situação da empresa diante desses ambientes, certamente irá auxiliar o gestor na escolha da melhor estratégia para a sua empresa. A seguir, será discutida uma série de matrizes que podem ser utilizadas na avaliação da empresa diante do ambiente em que está inserida.

2.6.1 Matriz SWOT

É uma análise que relaciona os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, constantes nas empresas, indicando um rumo a tomar. Conforme Serra, Torres e Torres (2004, p. 86),

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

Com essa metodologia de análise pode-se avaliar o ambiente interno e externo da empresa. Melhorando as qualidades da empresa e reduzindo ou anulando os pontos fracos, possibilitando um melhor desempenho para a organização.

De acordo com Fernandes e Berton (2012, p. 136):

Todas as análises de ambiente externo e da organização desembocam no que a literatura em administração estratégica vem chamando de análise *SWOT* – do inglês *strengths* (forças), *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). Esse conceito resume os principais aspectos do ambiente e as capacitações da empresa que têm maior impacto para o desenvolvimento da estratégia.

Em resumo, podemos definir os componentes da análise ambiental como:

Forças: São os pontos fortes da empresa. Características que a mesma leva vantagem, diante de seus concorrentes, como o custo competitivo, profissionais qualificados e recursos financeiros adequados.

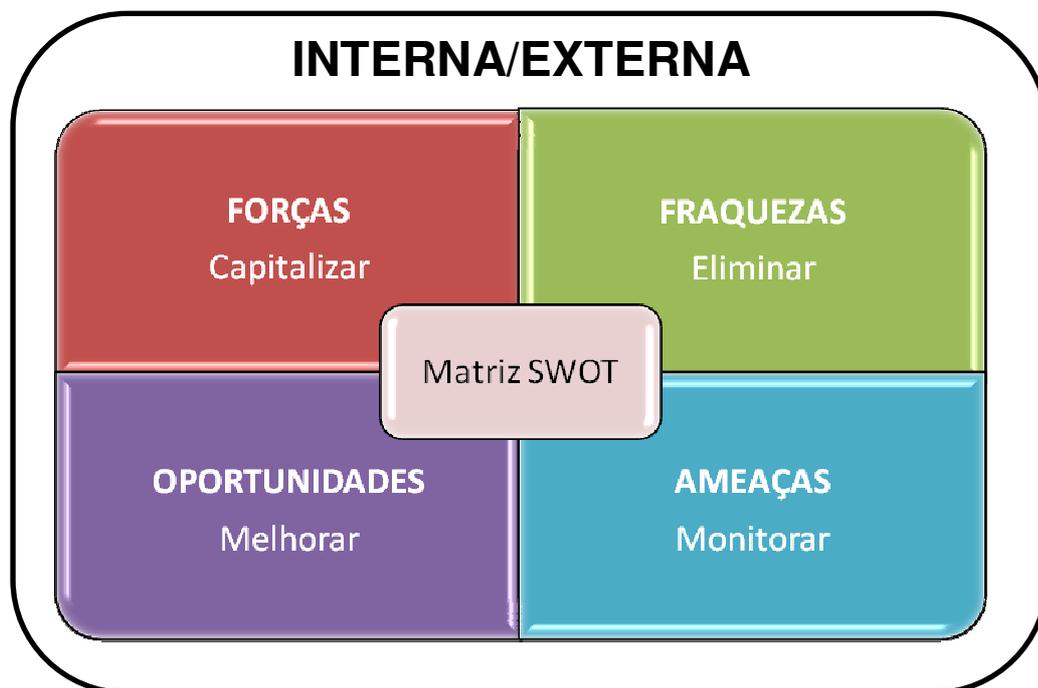
Fraquezas: São os pontos fracos que a mesma apresenta. Como equipamentos obsoletos e a falta de foco, proporcionando uma desvantagem operacional no ambiente de mercado.

Oportunidade: São situações que podem favorecer a empresa e melhorar sua organização, como por exemplo, crescimento acelerado no mercado, expansão na linha de produtos e expansão das exportações.

Ameaça: São situações que podem ameaçar a sua continuidade, como os produtos substitutos, mudança de hábitos do consumidor, queda no consumo e novos concorrentes.

De acordo com Padoveze (2003) o termo *SWOT* deriva de quatro palavras em inglês, *Strenghts* – Forças; *Weaknesses* – Fraquezas; *Opportunities* – Oportunidades; *Threats* – Ameaças. Conforme figura a seguir:

Figura 3 – Análise SWOT



Fonte: Adaptada de Padoveze (2003)

A análise SWOT é uma ferramenta eficaz na elaboração do planejamento estratégico. Possibilita a análise da situação da empresa e, quais pontos devem ser trabalhados para alcançar os objetivos estratégicos e, melhorar a organização.

2.6.2 Matriz BCG

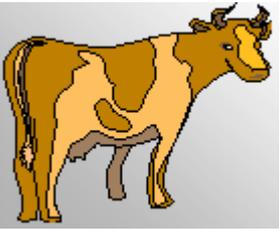
A matriz BCG foi desenvolvida por *Boston Consulting Group*³, também, conhecida por Matriz Crescimento-Participação. Esse modelo avalia os produtos e negócios de uma empresa, com foco e ponto de vista no crescimento, por exemplo, quais produtos estão com vendas em alta e quais estão em declínio. Visto que, está embasado em torno de duas variáveis estratégicas:

- Taxa de Crescimento do segmento no mercado;
- Participação relativa de mercado.

³ *Boston Consulting Group*: é uma empresa de consultoria empresarial fundada pelo americano Bruce Henderson em 1963.

Por meio do entendimento e relação destas duas variáveis obtêm-se, então, quatro situações possíveis em que se enquadrarão os produtos e negócios de uma empresa.

Figura 4 – Matriz BCG

		Participação relativa de Mercado	
		Alta	Baixa
Crescimento do Mercado	Alto	Estrela 	Interrogação 
	Baixo	Vaca Leiteira 	Abacaxi 

Fonte: Adaptada de Ceconello e Ajzental (2008)

As quatro células apresentadas na matriz BCG, significam as possíveis combinações de participação e crescimento no mercado. As células representam os tipos que compõem a carteira de negócios da empresa. Segundo Ceconello e Ajzental (2008) as quatro situações apresentadas no quadro acima podem ser descritas da seguinte maneira:

- **Estrelas:** Produtos líderes de mercado em rápida expansão, alto crescimento de vendas, exigindo grandes quantidades de caixa. No entanto, estes produtos devem ser mantidos, pois podem ser as vacas leiteiras no futuro.
- **Vacas Leiteiras:** São os produtos que apresentam grande volume de venda, e geram lucros significantes com baixo crescimento, ou seja, já conquistaram o mercado. E por isso, demandam baixos investimentos, e são eles que garantem o caixa da empresa para investimento em novos produtos.

- **Interrogação:** Baixa participação e alto crescimento. São produtos em fase de lançamento que demandam grandes investimentos.
- **Abacaxi:** Produtos que demandam muito investimento com pouco retorno, assim, os gestores devem refletir se vale a pena mantê-los.

Destaca-se que, as empresas que procuram atingir a perpetuidade no mercado, deverão manter sempre uma carteira de negócios e/ou uma linha de produtos com uma composição, que contenha uma boa parcela de produtos estrela e vaca leiteira, isto é, duas linhas geradoras de recursos. No entanto, ela poderá investir com segurança em produtos do tipo ponto de interrogação e, no futuro, esses produtos poderão se transformar em novos geradores de lucro.

2.6.3 Matriz de ANSOFF

A Matriz de Ansoff, conhecida por Matriz de Escolhas Estratégicas, foi fundamentada no estudo “Estratégias para Diversificação”, publicado pela *Harvard Business Review*, de autoria de H. Igor Ansoff (1918). Essa Matriz proporciona as empresas uma forma para definir as suas estratégias de produto e mercado. Proporcionando aos gestores a definição de estratégias de crescimento de um negócio, por meio da inserção de novos produtos em mercados já existentes, ou de produtos existentes em novos mercados. Com o uso desta Matriz, pode-se ter um ou mais direcionamentos em prol do crescimento da empresa. A figura abaixo auxilia na escolha das estratégias.

Figura 5 – Matriz de Ansoff

		PRODUTOS	
		Existentes	Novos
MERCADOS	Existentes	<u>Penetração de Mercado</u> - Aumentar a utilização; - Conquistar quota de mercado.	<u>Desenvolvimento de Produtos</u> - Aumentar a gama de produtos; - Criar produtos novos.
	Novos	<u>Desenvolvimento de Mercado</u> - Servir mais segmentos; - Converter não clientes.	<u>Diversificação</u> - Sinergias tecnológicas; - Sinergias comerciais.

Fonte: Adaptada de Ansoff (1990)

As quatro estratégias apresentadas acima, são descritas como:

- **Penetração no Mercado:** Aumentar as vendas dos seus produtos nos mercados onde a empresa já está presente, ou seja, vender produtos existentes em mercados já existentes.
- **Desenvolvimento de Mercado:** Busca por novos mercados com os produtos já existentes na empresa, adaptando os mesmos para um novo público alvo.
- **Desenvolvimento de Produtos:** A empresa procura desenvolver e vender novos produtos a clientes habituais.
- **Diversificação:** Desenvolvimento de novos produtos para novos mercados. Essa estratégia é a mais arriscada, pois demanda um volume maior de recursos, sendo que, a empresa se move para mercados nos quais não tem experiência.

2.6.4 Modelo das Cinco Forças de Porter

Esse modelo foi desenvolvido por Porter em 1980, e tem por objetivo descrever como a estratégia competitiva pode posicionar uma empresa, com a intenção de aproveitar ao máximo as suas capacitações e distingui-la de suas

concorrentes. Essa técnica facilita ao gestor a formulação, implantação e o direcionamento estratégico e competitivo de qualquer tipo de negócio (Porter, 2004).

Para desenvolver o modelo, Porter estabelece três fatores fundamentais:

- a) Diferenciação: Quando uma empresa oferece um produto exclusivo em alguma perspectiva, como o preço, qualidade ou tecnologia. Assim, se diferenciando das demais concorrentes.
- b) Liderança no Custo Total: Quando a empresa adota uma política de preços, oferecendo um determinado produto com preço abaixo da concorrência. No entanto, para que isso seja sustentável é necessário que a empresa invista em inovação e tecnologia, além de treinamento aos seus colaboradores.
- c) Enfoque: Quando a empresa foca num determinado mercado regional, oferecendo produtos diferenciados, preço, e atingindo um público alvo, tendo uma vantagem competitiva frente aos seus concorrentes.

Ainda, no modelo de Porter, há cinco forças competitivas, que devem ser bem analisadas pelos gestores, que auxiliam na implantação das estratégias com a finalidade de superar a concorrência. Conforme Oliveira (2009) estas forças estão explanadas a seguir:

- 1) Analisar os concorrentes, fornecedores e compradores, por meio, de pesquisas de mercado, por exemplo.
- 2) Avaliar os sinais de mercado, quanto as suas mudanças econômicas, costumes de consumo, novas tecnologias, tendências e, disponibilidade de matérias.
- 3) Simulação de movimentos mercadológicos e econômicos, no âmbito nacional e internacional, com a intenção de antecipar-se frente às mudanças dos concorrentes.
- 4) Mapear os concorrentes e analisar as diferenças de desempenho entre si.
- 5) Um método para prever as mudanças e evolução do setor.

Segundo Porter (2004), o sucesso de uma empresa está atrelado à concorrência mediante o mercado em que atua. A figura abaixo demonstra a teoria de Porter e as cinco forças adotadas por ele.

Figura 6 – As cinco forças competitivas de Porter



Fonte: Porter (2004, p. 4)

O modelo de Porter é muito útil quando aplicado corretamente. E, o ideal é focar os esforços em uma das estratégias apresentadas, para que, a empresa possa concentrar todos os seus esforços num só objetivo e aumentar as chances de sucesso. Mas, o que acontece muitas vezes, é que as empresas na ânsia de serem competitivas investem em todas as estratégias do modelo de Porter, configurando uma situação sem foco e com baixo índice de sucesso.

2.7 PLANEJAMENTO

O planejamento é uma importante ferramenta de gestão que possibilita os gestores a compreenderem a atual situação da empresa, e conseqüentemente definirem ações que devem ser utilizadas para serem executadas, a fim de, alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa.

Chiavenato (2004) destaca a importância do planejamento, onde a entidade não deve operar por meio de improvisações, esta deve avaliar as ameaças e oportunidades existentes, bem como sua capacidade atual. Desta forma, o objetivo é o equilíbrio entre o que a empresa almeja para o futuro e o que ela poderá realmente fazer.

Segundo Oliveira (2002, p. 36) o propósito do planejamento:

Pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

O processo de planejamento é subdividido em três níveis hierárquicos: estratégico, tático e operacional. Cada nível tem características específicas em termos de abrangência, prazo e detalhamento, conforme na figura abaixo, em que o autor enfatiza sobre os níveis de decisões e tipos de planejamento.

Figura 7 – Níveis de decisão e tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (2002, p. 45)

Em geral, as características de cada tipo de planejamento serão detalhadas nos tópicos a seguir.

2.7.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é um processo gerencial que as empresas utilizam para determinar e atingir suas expectativas de médio e longo prazo. Ele atua na organização como um todo, e tem por objetivo estabelecer premissas de longo prazo para a direção futura da empresa.

Diante de um mundo onde o mercado está cada vez mais competitivo, e de aceleradas transformações, as organizações de um modo geral, competem entre si por uma fatia de mercado. Algumas delas inovam e se sobressaem perante seus concorrentes, enquanto outras ficam estagnadas, em relação as suas concorrentes. O grande diferencial das empresas de sucesso começa por um bom planejamento.

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

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

O planejamento surge como uma ferramenta de suma importância, pois a empresa tomará decisões embasadas num planejamento estratégico prevendo cenários, que poderá antecipadamente estabelecer estratégias de médio e longo prazo.

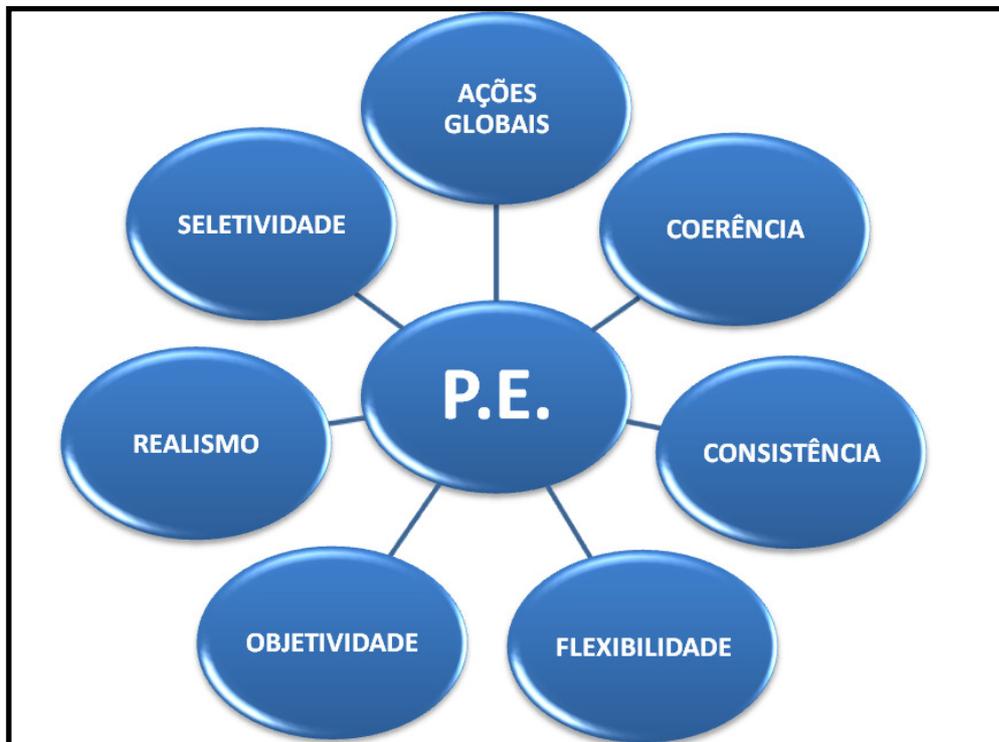
Para Oliveira (2007, p. 17 -18):

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

Pode-se determinar que o planejamento nada mais seja que estabelecer as diretrizes e as ações para que esses objetivos sejam alcançados, de maneira rentável, levando a empresa ao sucesso.

Diante do contexto, serão demonstrados por meio da figura a seguir os requisitos necessários para o Planejamento Estratégico.

Figura 8 – Requisitos do Planejamento Estratégico



Fonte: Adaptada de Oliveira (2010)

Dentre os requisitos elencados acima, destaca-se que o mais importante é a flexibilidade. Pelo fato de que, o gestor deve estar atento às mudanças e imprevistos, podendo assim, traçar novas estratégias para alcançar os objetivos propostos.

2.7.2 Planejamento Tático

Segundo Oliveira (2002, p. 48) o planejamento tático “tem por objetivo aperfeiçoar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico”.

No planejamento tático pode-se dizer que abrange as divisões/departamentos das organizações. Como as áreas de: comercial, financeiro, produção, recursos humanos, suprimentos.

Apresenta-se como um plano que contém um maior grau de detalhes comparado ao nível estratégico. Caracteriza-se por ser um planejamento de médio

prazo e tem por objetivo aprimorar determinada área da empresa e não ela como um todo.

De acordo com Fernandes e Berton (2005) as decisões táticas acontecem nos níveis gerenciais das organizações, que são utilizadas nas operações e serão decididas pelos níveis mais altos da administração.

2.7.3 Planejamento Operacional

O planejamento operacional é direcionado as atividades que precisam ser executadas diariamente nas organizações. São operações que devem ser executadas em curto prazo, com uma amplitude mais restrita. No entanto, com maior flexibilidade.

Oliveira explana (2002, p. 49), o planejamento operacional “pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas”.

De acordo com Oliveira (2010, p. 20) cada um dos planos operacionais deve conter no mínimo:

- O montante de recursos necessários a sua implementação;
- Uma relação de procedimentos a serem adotados;
- Quais serão os resultados finais a serem alcançados;
- Prazos estabelecidos; e
- Responsáveis por sua execução e implantação.

2.8 ELEMENTOS BÁSICOS E DIRETRIZES DE ELABORAÇÃO

Nas atividades administrativas é relevante o planejamento das ações a serem executadas nas estratégias definidas, para o desenvolvimento de uma organização. Esse planejamento é necessário, pois existem etapas que devem ser coordenadas para um mesmo objetivo. Assim, o gestor pode organizar e utilizar com mais eficiência os recursos financeiros disponíveis.

Para o planejamento e execução das estratégias é imprescindível avaliar o ambiente em que a empresa está inserida. Sendo assim, Peleias (2002, p. 13)

afirma que “olhar para o futuro significa identificar alternativas de ação, quantificá-las e escolher aquela que permita o alcance dos objetivos da organização.”

Dentro do que foi descrito acima, Oliveira, Perez Jr e Silva (2010), destacam algumas questões que devem ser respondidas no momento da elaboração do planejamento estratégico.

Figura 9 – Planejamento Estratégico



Fonte: Adaptada de Oliveira, Perez Jr e Silva (2010, p. 31)

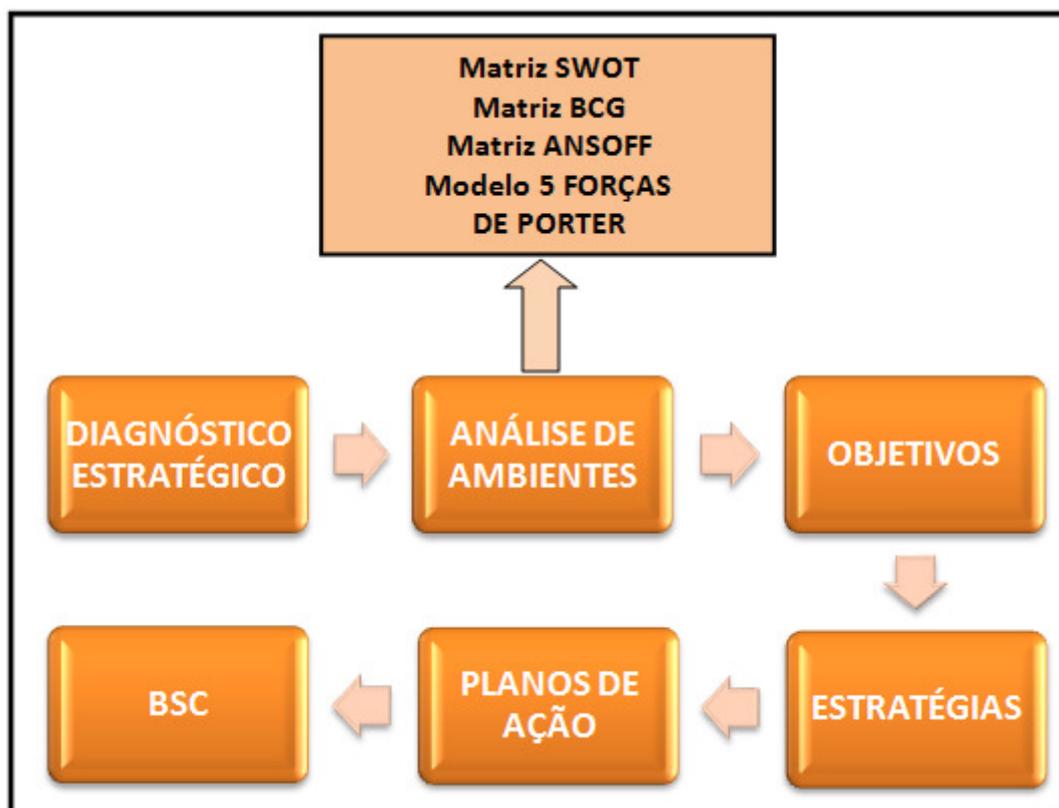
A partir das questões apontadas na figura acima, os gestores devem elaborar o seu planejamento estratégico. Sempre avaliando o ambiente em que a empresa esta inserida, e visando um plano em longo prazo para alcançar os objetivos propostos.

2.8.1 Etapas de implantação do Planejamento Estratégico

Para construir o planejamento estratégico, a empresa deve analisar suas condições internas e externas atuais. Deve-se avaliar os recursos financeiros, humanos, materiais e tendências de mercado.

A seguir será demonstrada a implantação do planejamento estratégico e as etapas a serem adotadas. É possível visualizarmos o esquema genérico de implantação na figura a seguir.

Figura 10 – Etapas de Implantação do Planejamento Estratégico



Fonte: Adaptada de Oliveira (2002)

Para o desenvolvimento do planejamento estratégico nas empresas, é necessário que as mesmas avaliem suas condições atuais, e determinem onde desejam chegar no futuro.

Oliveira (2002, p. 67) destaca que:

- Primeiramente se define, em termos da empresa como um todo, 'aonde se quer chegar' e depois se estabelece "como a empresa está para chegar na situação desejada"; ou
- Primeiramente se define, em termos da empresa como um todo, "como se está" e depois se estabelece "aonde se quer chegar".

O gestor deve possuir sensibilidade e flexibilidade para realizar mudanças necessárias ao planejamento estratégico. No sentido de acompanhar o mercado e as condições da organização.

2.8.2 Diagnóstico Estratégico

O Diagnóstico Estratégico deve ser realizado para a implantação de uma estratégia empresarial. Tem como objetivo principal a de avaliar a real situação da empresa, seus pontos negativos e positivos.

Conforme Oliveira (2007, p. 64), “Diagnóstico, que corresponde a uma análise estratégica, apresenta algumas premissas básicas”:

- Deve-se considerar o ambiente e suas variáveis relevantes no qual está inserida a empresa;
- Esse ambiente proporciona à empresa oportunidades que deverão ser usufruídas e ameaças que deverão ser evitadas;
- Para enfrentar esta situação do ambiente externo, a empresa deverá ter pleno conhecimento de seus pontos fortes e fracos; e
- Esse processo de análise interna e externa deverá ser integrado, contínuo e acumulativo.

O diagnóstico deve ter foco na situação atual da empresa, como se fosse bater uma foto da mesma. Assim, pode-se montar a melhor estratégia para a empresa e diminuir os riscos de erros futuros.

2.8.3 Definição do Negócio

A definição de negócio é caracterizada pelos produtos e serviços que a organização fornece ou pretende fornecer, sendo o ponto de partida de todo o planejamento. Segundo Harrison (2005, p. 114) a definição do negócio, é “o ponto de partida para todo planejamento e administração estratégica”. A empresa deve conhecer sua missão e o ambiente de mercado que está inserida, ter a capacidade de sentir as necessidades para conquistar o seu espaço. (Chiavenato e Sapiro, 2003).

2.8.4 Missão

Tem por objetivo comunicar interna e externamente o propósito do negócio empresarial, expressando o que a empresa propõe ou oferece a seus clientes. Segundo Oliveira (2007, p. 82): “Missão é a determinação do motivo central

do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de “onde a empresa quer ir” e de sua “razão de ser”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar”.

Complementando o conceito de missão, Chiavenato (2004, p.220) cita:

A missão de uma organização significa a razão de sua existência. É a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir. A definição da missão organizacional deve responder a três perguntas básicas: Quem somos nós? O que fazemos? E porque fazemos?

Cada organização possui sua missão estabelecida, porém esta missão tem que ser bem elaborada, ser clara e objetiva, pois ela demonstra o que a empresa é, e suas responsabilidades perante a sociedade, clientes e fornecedores.

2.8.5 Visão

A visão é peça importante no delineamento do planejamento estratégico, pois ela vislumbra o que a empresa deseja para o seu futuro. A mesma deve ser usada por gestores e proprietários para enxergar dentro de um determinado tempo o que a empresa quer e como fazer para obter o sucesso empresarial.

Padoveze (2003, p. 25) descreve que a “declaração de visão é um conjunto preciso e bem elaborado de palavras que anunciam para onde a empresa está caminhando ou traçam um quadro do que ela deseja ser ou aonde quer chegar”.

Conforme OLIVEIRA (2002, p. 88) a visão:

É conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser.

A visão tem por objetivo:

- Ser clara, objetiva e de entendimento acessível;
- Estar alinhada aos objetivos e valores da organização;
- Mostrar aonde a empresa quer chegar;
- Que chame a atenção e envolva as pessoas;
- Que inspire os colaboradores da organização.

Denota-se que a visão demonstre a essência, propósitos e o futuro desejado aos proprietários, gestores, colaboradores e demais interessados. É importante que a visão apresente onde a organização estará em um determinado futuro pré-estabelecido.

2.8.6 Valores

Os valores são as crenças que a empresa estabelece como necessárias para alcançar os seus objetivos. Eles devem orientar as organizações na sua conduta ética e responsabilidade social perante seus colaboradores, fornecedores, clientes e sociedade.

Neste sentido, os valores influenciam uma conduta adequada na empresa em prol de seus objetivos. Segundo Padoveze (2003), a definição de valores consiste em um conjunto de crenças que a empresa se baseia para a concretização de sua visão estratégica, e que será percebida pelas empresas e pessoas com as quais ela se relaciona.

De acordo com Tavares (2005, p. 245):

Os valores servem como instrumento para avaliar e dar significado à busca da visão pelos participantes da organização. São eles que evitam que o senso de propósito seja imoral ou antiético. Os valores servem como padrão para avaliar e julgar programas e orientar decisões. Os valores estabelecem a natureza e o sentido de vínculo entre a visão e a tomada de decisões. Ambas – visão e tomada de decisões – precisam ser apoiadas em valores para dar significado às ações dos membros organizacionais.

Os valores apresentam as características da empresa, além de direcionar a organização na ética e ações necessárias para alcançar os objetivos estabelecidos pela organização.

2.8.7 Cenários

Os cenários são construídos com base na análise ambiental *SWOT* com as mais diversas variáveis, sendo essas, por exemplo, crise financeira, redução de

consumo e entrada de concorrentes. Esses cenários têm como objetivo preparar a empresa para enfrentar situações desfavoráveis ou favoráveis.

A elaboração dos cenários deve ser elaborada por todos os executivos-chave da empresa. Obtendo riqueza de idéias, informações e visões de futuro. Oliveira (2002, p. 136) descreve que a elaboração dos cenários pode ter como base:

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

Segundo Oliveira (2002) na elaboração da análise de cenários, os executivos podem dividir em alguns módulos de ação, sendo eles:

- Módulo tecnológico: Trabalha com as tendências tecnológicas e as potenciais aplicações. As necessidades de capacitações aos colaboradores para a atualização e desenvolvimento tecnológico da empresa;
- Módulo político-econômico: Estuda a macro e microeconomia tanto externa e internamente visando os objetivos em relação ao setor de atuação da empresa;
- Módulo produto e prestação de serviços: Avalia as tendências dos serviços e produtos oferecidos pela empresa e a relação com os aspectos de capacitação em infra-estrutura e de operação;
- Módulo propósitos atuais e potenciais: Estuda a condição futura dos produtos e serviços oferecidos pela empresa e busca verificar a potencial aplicação de novos segmentos de atuação;
- Módulo sociocultural: Avalia as mudanças de comportamento social e cultural da sociedade, buscando a adaptação e interação dos produtos e serviços oferecidos pela empresa frente aos novos comportamentos sociais.

A elaboração de cenários é muito útil quando realizado por profissionais competentes e visionários. Ela ajuda na previsão de situações futuras, onde a empresa pode estar se preparando para crises ou para aproveitar ao máximo quando o mercado está favorável.

2.8.8 Objetivos Estratégicos

São os objetivos que contemplam aquilo que a empresa deseja e aonde quer chegar. Os objetivos estratégicos devem ser coerentes com a visão e missão definidas pela empresa. Eles devem ser monitorados constantemente quanto a sua execução, velocidade e resultados obtidos.

A Figura abaixo é um modelo para a organização dos objetivos estratégicos de uma empresa.

Figura 11 – Modelo de organização dos objetivos estratégicos de uma empresa



Fonte: Berton e Fernandes (2012, p. 93)

Após a definição dos objetivos a empresa deve organizar os mesmos a fim de, facilitar a implantação das estratégias definidas.

2.8.9 Execução da Estratégia

É o momento em que a empresa precisa executar e por em prática a sua missão, valores e visão estabelecidos para nortear a empresa na sua existência.

Segundo Castello (2012, p. 02): “Uma vez claros sua missão, seus valores e sua visão, o próximo desafio do empreendedor é transpor estes elementos do papel para a realidade. É o desafio da execução”. Execução é a maneira de coordenar e executar os três processos principais de qualquer negócio: o processo de pessoas, a estratégia e o plano operacional. Execução é o que define o nível de maturidade de uma organização. (CASTELLO, 2012).

É importante para a execução da estratégia o contato com a realidade e sincronizar de forma fina e atenta os três processos – pessoas, estratégia e operações – é um desafio de grande complexidade, e exige muita dedicação dos gestores. É um processo pouco intuitivo, exigindo pensamento sistêmico e muito trabalho. (CASTELLO, 2012).

No entanto, as empresas que executam bem suas estratégias, aproveitam melhor as oportunidades que aparecem no mercado e abandonam estratégias mal sucedidas com leveza e desapego. Corrigem o rumo mais rápido, aprendem mais rápido. Essa agilidade é obtida com uma boa formação de seus gestores. Assim, os riscos são diminuídos e os resultados mais sustentáveis. (CASTELLO, 2012).

Além da execução as empresas precisam monitorar suas estratégias constantemente, pois o ambiente onde as empresas se encontram está em constante mutação. Para auxiliar os gestores nesta tarefa existem ferramentas, e uma delas é o BSC.

2.9 CONTROLE E ACOMPANHAMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Com o planejamento estratégico estabelecido e em processo de execução, é fundamental avaliar constantemente o andamento do mesmo. Melhorar os resultados positivos e realizar alterações necessárias para substituir os resultados negativos. Os profissionais envolvidos devem estar engajados e comprometidos no bom andamento do planejamento. Acompanhar o processo do planejamento estratégico é fundamental para que siga corretamente seu curso.

A seguir a descrição de Santos e Sanvicente (2009, p. 22) sobre o controle e acompanhamento das estratégias adotadas nas empresas.

Controlar é, essencialmente, acompanhar a execução de atividades da maneira mais rápida possível, e comparar o desempenho efetivo com o planejado, isto é, o que tenha sido originalmente considerado desejável, satisfatório ou viável para empresa e suas subunidades. Evidentemente, a função de controle não se esgota no acompanhamento puro e simples, como também envolve a geração de informações para a tomada de decisões de avaliação e eventual correção do desempenho alcançado, proporcionalmente ao seu afastamento em relação é tido como desejável ou satisfatório.

Conforme Chiavenato e Sapiro (2004, p. 372), “o controle verifica se a execução está de acordo com o que foi planejado. Quanto mais completos, definidos e coordenados forem os planos, mais fácil será o controle. Quanto mais complexo o planejamento, mais complexo o controle”.

Oliveira (2002, p. 267) elucida a cerca do controle e avaliação do planejamento estratégico:

O papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos e desafios, e da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa. Nesse sentido, a função controle e avaliação é destinada a assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram, anteriormente, estabelecidos.

O controle e avaliação das estratégias adotadas pela empresa são importantes para o bom desenvolvimento da organização. Assim, é possível acompanhar o uso dos recursos da empresa para a realização das estratégias estabelecidas, sendo necessário o controle e avaliação continuada das mesmas.

2.10 BALANCED SCORECARD - BSC

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta gerencial que foi criada por Robert S. Kaplan e David P. Norton, no ano de 1992. Pode ser visto como um elo entre as propostas de metas da administração e as iniciativas a serem tomadas pelos seus colaboradores a fim de obterem um resultado em comum.

Para Kaplan e Norton (1997, p. 25) diz que:

O *Balanced Scorecard* traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O *scorecard* cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro. Ao articularem os resultados desejados pela

empresa com os vetores desses resultados, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar as metas de longo prazo.

Denota-se que o *Balanced Scorecard* dá importância a visão e estratégia da empresa. Segundo Leal Filho (2007, p. 91) o BSC “representa uma modalidade de gestão centrada no futuro da organização e nos caminhos a serem seguidos, o que a transforma em um sistema de gestão estratégica”.

Entre as suas funções estão: esclarecer estratégias e comunicá-las a toda empresa, alinhar iniciativas estratégicas, efetuar revisões periodicamente, obter *feedback*⁴ com o intuito de aperfeiçoar as estratégias. (KAPLAN e NORTON, 1997).

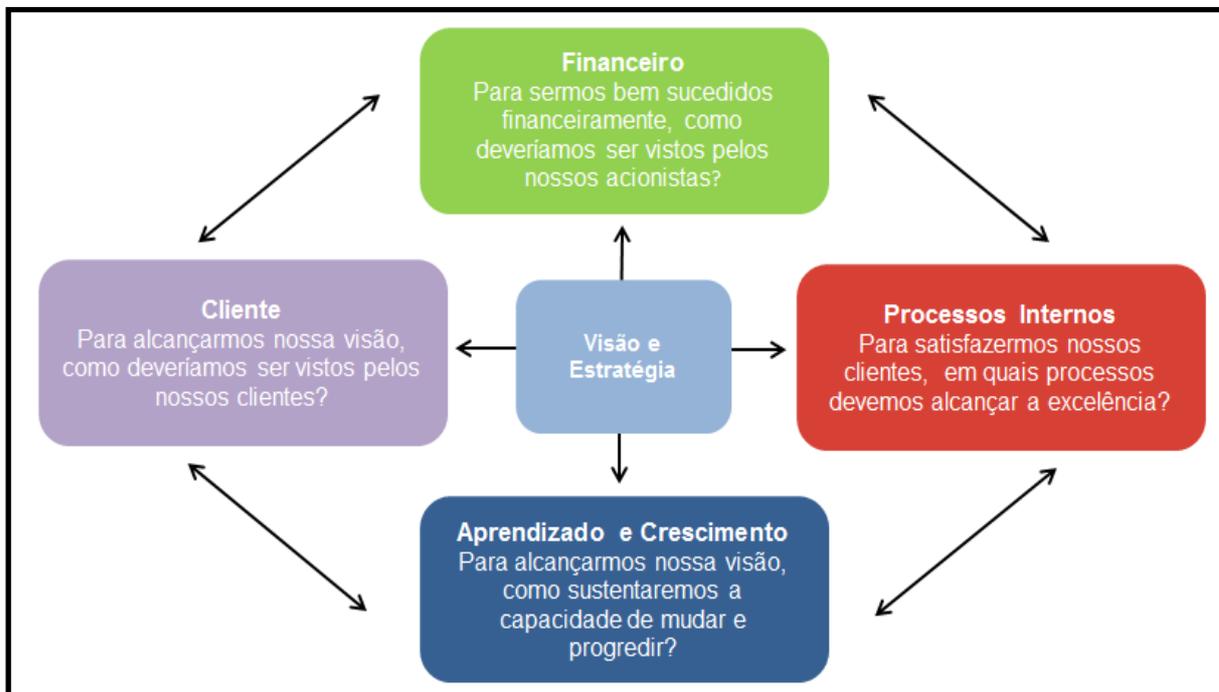
Entende-se que o *Balanced Scorecard* é o direcionador específico das estratégias escolhidas pela organização.

2.10.1 Perspectivas do BSC

O processo de estruturação do *Balanced Scorecard* envolve quatro perspectivas básicas: financeira (acionistas/administração), dos clientes (consumidores), dos processos internos da organização (atividade-fim) e do aprendizado e crescimento (funcionários). O *Balanced Scorecard* é baseado num conjunto de indicadores de desempenho chamados perspectivas, organizados de forma a permitir a adoção de objetivos, medidas, metas e iniciativas para o alcance do desempenho futuro da instituição. A figura abaixo apresenta as perspectivas do BSC.

⁴ *Feedback* – Tradução: resposta, retorno.

Figura 12 – Perspectivas do *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptada de Kaplan e Norton (1997)

Tavares (2005) explana as principais características de cada perspectiva, apresentando em primeiro lugar, a perspectiva de clientes. Os objetivos, metas, prazos e serviços passam a ser indicadores específicos. Assim, neste contexto, os clientes devem ser ouvidos com o intuito de a empresa ter a consciência de como é vista por seus clientes.

Na perspectiva de processos internos, o BSC deve apresentar os impactos diretos com a satisfação dos clientes.

Em relação a perspectiva de inovação e aprendizagem, Tavares (2005) descreve que os indicadores acima apresentados são muito úteis à empresa. No entanto, não são suficientes, pois a mesma precisa estar em contínua inovação de seus produtos e serviços, portanto, a empresa passa por orientações para superar pequenas mudanças e com isso obter inovações em seus processos.

Por último a perspectiva financeira, que apresenta os indicadores já explicados, transformados em medidas financeiras, pois somente assim pode ser elaborado o BSC e então saber se a estratégia empresarial está sendo atingida.

2.10.2 Indicadores

Os indicadores são a maneira que a empresa apresenta os seus resultados. Os mesmos podem ser apresentados na forma de fórmulas, índices ou coeficientes de medidas. Com o objetivo de avaliar o desempenho e o alcance dos objetivos em cada perspectiva que a empresa determinou como meta.

2.10.3 Metas

Para alcançar os objetivos estabelecidos pela empresa, são utilizadas as metas, como forma de facilitar a visualização dos colaboradores. As metas podem ser estabelecidas de forma quantitativa e com prazos pré-determinados para um melhor controle dos resultados alcançados.

Para Oliveira (2002), metas são as fases em que a empresa precisa realizar para alcançar o objetivo final. Sua utilização permite melhor distribuição de responsabilidades, como também melhor controle dos resultados concretizados pelos diversos elementos da equipe. As metas devem ser elaboradas para serem atingíveis, portanto é necessário definir as mesmas com cuidado, pois metas inatingíveis podem gerar frustração na equipe.

As metas afirmam as ações necessárias para o cumprimento dos objetivos estratégicos do BSC. Conforme Kaplan e Norton (2004, p. 55):

Para cada indicador do *Balanced Scorecard*, os gerentes precisam identificar as iniciativas estratégicas necessárias para alcançar a meta. As iniciativas criam resultados e assim a execução da estratégia é gerenciada por meio do acompanhamento das iniciativas estratégicas.

Assim, as metas estão intimamente ligadas às iniciativas estratégicas, dizendo aos colaboradores da empresa o que é preciso fazer para que torne possível o alcance dos resultados pretendidos.

2.10.4 Mapa Estratégico

O mapa estratégico é a representação gráfica do *Balanced Scorecard*. Tem por finalidade, detalhar e descrever os objetivos estratégicos da empresa,

padronizando ações a serem seguidas. Assim, buscando a comunicação de forma clara e compreensível a todos os colaboradores envolvidos na organização. De acordo com Kaplan e Norton (2000, p. 81):

O mapa estratégico do *Balanced Scorecard* explicita a hipótese da estratégia. Cada indicador do *Balanced Scorecard* se converte em parte integrante de uma cadeia lógica de causa e efeito que conecta os resultados almejados da estratégia com os vetores que induzirão a essas conseqüências. O mapa estratégico descreve o processo de transformação de ativos intangíveis em resultados tangíveis para os clientes e, por conseguinte, em resultados financeiros. Essa ferramenta fornece aos executivos um referencial para a descrição e gerenciamento da estratégia na economia do conhecimento.

O mapa estratégico é uma ferramenta que facilita o entendimento das estratégias, ligando a sua formulação até a sua execução, funcionando para a disseminação e entendimento práticos da cadeia sistemática de ações. As ações devem realizadas em consenso pelo grupo, com os objetivos gerais da organização, e consequentemente o alcance da visão da empresa.

Conforme Tavares (2005, p. 360):

Os mapas estratégicos foram desenvolvidos para permitir que os colaboradores da empresa tenham uma percepção clara de como as funções estão ligadas aos objetivos gerais da organização e esta, por sua vez, à visão. Possibilita o trabalho de maneira coordenada e colaborativa para o atingimento das estratégias almejadas pela empresa.

Neste contexto, o mapa estratégico é uma ferramenta para a administração dos processos e aplicações necessários para o alcance dos objetivos. Assim, consiste na representação da ligação dos objetivos da empresa nas quatro perspectivas do BSC.

2.10.5 Planos de Ação

Os planos de ação constituem-se nos procedimentos que apresentam o que deve ser feito e como ser feito para execução das estratégias definidas pelos gestores da empresa. Esses procedimentos descrevem quem são os responsáveis, o prazo de execução e conclusão, a maneira de como deverá ser executada, as metas e os recursos necessários para a execução de uma determinada ação.

Os planos de ação devem ser elaborados para cada setor da empresa e de maneira que os mesmos não entrem em conflito ou concorram entre si. Esses

procedimentos devem ser elaborados para cada setor convergindo para os mesmos objetivos. Objetivos estes definidos pelos gestores nas estratégias da empresa.

Valadares (2002, p.103) conclui que os planos de ação,

Devem ser elaborados para cada área funcional. Os objetivos e estratégias empresariais são distribuídos às diretorias competentes, as quais, com seus níveis hierárquicos imediatamente inferiores, formam uma cadeia vertical e horizontal de objetivos, metas, estratégias, ações, prazos e responsáveis buscando evitar conflitos entre os mesmos, no sentido da coerência e consistência entre metas e da mesma visão ao longo de toda a organização.

Portanto, destaca-se que os planos de ação devem acompanhar a realização das ações, verificando se as mesmas estão sendo cumpridas. Contribuindo para atingir os resultados definidos pela organização, estabelecendo o que deve ser feito. Os planos de ação também estabelecem a maneira de como e quando fazer, atuando como instrumento facilitador para a execução do Planejamento Estratégico.

3 METODOLOGIA

Para elaboração deste trabalho foram necessários procedimentos metodológicos, que delimitarão as técnicas utilizadas no seu decorrer. Neste capítulo, estão descritos os procedimentos metodológicos utilizados na aplicação da pesquisa.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Quanto aos procedimentos, este estudo classifica-se como uma pesquisa bibliográfica, que segundo Oliveira (1999) significa fazer um levantamento sobre o assunto com base em referenciais teóricos. Para tanto, durante o seu desenvolvimento foram utilizados livros, revistas, internet, periódicos, artigos científicos, entre outras fontes. A pesquisa bibliográfica proporcionou a fundamentação teórica do tema em questão, apresentando segundo a visão de diversos autores, proporcionando uma visão mais aprofundada sobre o assunto.

Quanto aos objetivos desse trabalho caracteriza-se por ser uma pesquisa descritiva, pois expõe as características da organização na visão dos pesquisadores e das pessoas que a compõem.

Conforme Santos (2000, p. 26):

Pesquisa descritiva é um levantamento das características conhecidas, componentes do fato/fenômeno/problema. É normalmente feita na forma de levantamento ou observações sistemáticas do fato/fenômeno/problema escolhido.

Será aplicado, ainda quanto aos procedimentos, estudo de caso, que segundo Santos (2000, p. 28) é “a pesquisa que busca informações diretamente com um grupo de interesse a respeito dos dados que se deseja obter.” Dessa forma, estudo de caso será realizado com base no referencial teórico, nas informações extraídas do site da organização e outras fontes disponibilizadas por esta. Aplica-se o estudo prático em uma empresa do segmento cervejeiro da região de Ribeirão Preto/SP.

Em relação à abordagem do problema foi de forma qualitativa, exposta por Oliveira (1999, p. 117) que:

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

Destaca-se que a utilização de tais procedimentos metodológicos possibilitará a expansão dos conhecimentos, demonstrando a importância da ferramenta gerencial chamada planejamento estratégico.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

O objeto deste estudo foi feito de forma participativa, envolvendo o pesquisador e o orientador. Os dados foram obtidos através de sites, revistas e outros materiais.

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo será abordado na prática o tema do referido trabalho. Portanto, como exposto anteriormente, este estudo terá como enfoque um levantamento das estratégias e dos objetivos estratégicos, além de outras informações que as cercam e as embasam e que podem ser adotadas por uma empresa.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A organização objeto de estudo do presente trabalho, situa-se na cidade de Ribeirão Preto/SP, denominada CERVEJARIA COLORADO, que tem como seguimento de mercado a fabricação de cervejas artesanais. Conforme abaixo, a imagem descreve a localização da organização.

Figura 13 – Localização da Cervejaria Colorado



Fonte: Elaborada pela Autora (2014)

4.1.1 Histórico

Fundada em 1995 por Marcelo Carneiro, a Cervejaria Colorado se orgulha em manter viva e ao mesmo tempo, renovar a antiga tradição cervejeira da cidade de Ribeirão Preto/SP. A fábrica conta com o toque do mestre-cervejeiro e a rigorosa seleção das melhores matérias-primas, que se unem para proporcionar aos apreciadores da boa cerveja uma gratificante e original experiência.

A fábrica conta com modernos equipamentos americanos, canadenses e brasileiros. Toda água utilizada na fabricação da Cerveja e do Chope Colorado é captada do aquífero Guarany, uma das maiores e mais puras reservas de água doce do mundo.

Desde sua fundação, em 1995, a Cervejaria Colorado vem misturando os mais legítimos sabores brasileiros. O malte e o lúpulo rigorosamente selecionados são combinados com ingredientes especiais, escolhidos a dedo, como café, rapadura, mandioca, mel e castanha do Pará, formando sabores inusitados e tipicamente brasileiros.

Junto com tudo isso, à uma boa dose de ousadia, originalidade, e tradição da cerveja artesanal. Tudo isso faz dos rótulos da Cervejaria Colorado premiados no mundo inteiro.

A receita do sucesso é não ter receita pronta. É acreditar nos sabores e na identidade brasileira para produzir cervejas interessantes, emocionantes e deliciosas como o Brasil.

4.1.2 Produtos

A Cervejaria Colorado tem na sua linha de produção normal, que são as cervejas demonstradas na figura 14, e de maneira sazonal produz as cervejas da figura 15. O processo de fabricação da cerveja é realizado de maneira natural, manual e artesanal. As receitas tradicionais são harmonizadas com ingredientes tipicamente brasileiros, como café, rapadura, mandioca, mel e castanha do Pará.

Figura 14 – Cervejas produzidas



Fonte: Colorado (2014)

Figura 15 – Cervejas produzidas de maneira sazonal



Fonte: Colorado (2014)

4.1.3 Definição do Negócio

A Colorado é uma indústria pioneira na fabricação de cervejas artesanais no país. Está completando 19 anos, acumulando prêmios internacionais e atingindo também a maioria no sabor, na produção e na distribuição. Uma fórmula que conquistou o Brasil ultrapassando fronteiras e hoje é exportada para a França e Estados Unidos. É assim que, a Cerveja Colorado mistura tradição e inovação,

ousadia e originalidade, encontrando sempre um jeito muito brasileiro de ser cada vez mais universal.

Define-se assim que a organização tem como foco principal a fabricação de cervejas artesanais para o mercado interno e externo.

4.1.4 Missão

Destaca-se como missão da empresa Colorado:

“Ampliar o poder de escolha e a cultura cervejeira dos seus clientes oferecendo-lhes por um preço justo cervejas de alta qualidade, diferentes do padrão predominante.”

4.1.5 Visão

Como visão a empresa Colorado pretende:

“Ser a cervejaria artesanal mais rentável e conhecida do Brasil até o ano de 2020”.

4.1.6 Valores

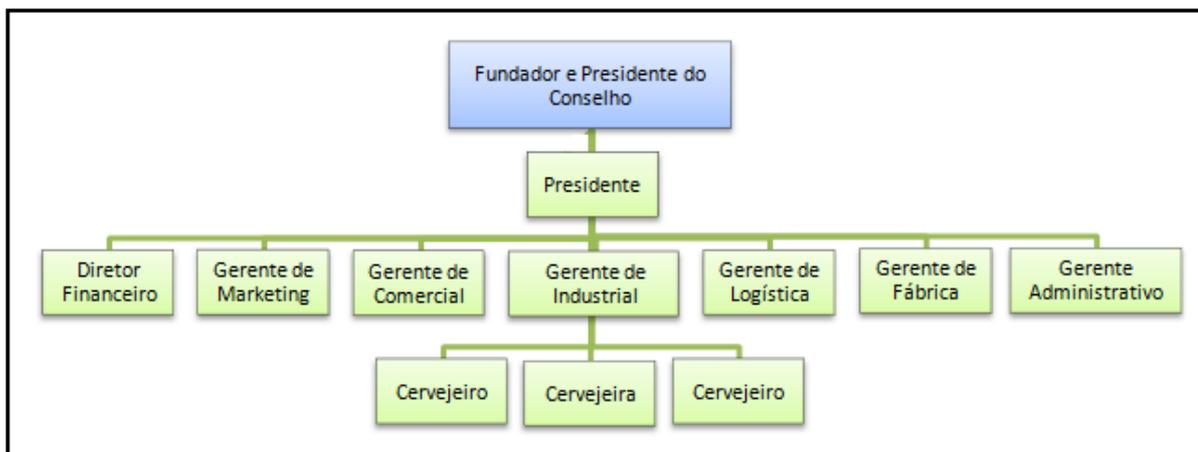
Os Valores que a empresa Colorado pratica são:

- Defendemos o consumo esclarecido de bebidas alcoólicas como um importante e tradicional fator de coesão social;
- Repudiamos o mesmo consumo feito de maneira irresponsável e anti-social;
- Respeitamos quem respeita a cerveja.

4.2 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A empresa objeto de estudo é formada por 12 cargos de liderança. Distribuídos em presidência, direção, gerências e cervejeiros, conforme demonstrado a seguir.

Figura 16 – Organograma Empresarial



Fonte: Elaborada pela Autora (2014)

Analisando o organograma, percebe-se que a empresa é administrada pelo fundador (presidente do conselho) e presidente como cargos máximos. Abaixo da presidência a equipe de coordenação é formada por vários gerentes e um diretor financeiro. Os cargos de cervejeiros respondem diretamente ao gerente industrial, os mesmos comandam os colaboradores que operam na produção.

4.2.1 Cenários

Aspecto fundamental para delimitar as estratégias. É importante que a empresa esteja atenta ao cenário de atuação em que a mesma esta inserida. Diante disto, a figura abaixo lista as divisões do processo de análise para a Cervejaria Colorado. Sendo, o cenário social, político, econômico e tecnológico.

Figura 17 – Cenários

CENÁRIOS	ENQUADRAMENTO
Social	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes das classes A e B; com maior poder aquisitivo e que desejam um produto diferenciado.
Político	<ul style="list-style-type: none"> • Período de ano eleitoral; • Política do futuro governo quanto ao consumo de bebidas alcoólicas.

Econômico	<ul style="list-style-type: none"> • Linhas de créditos acessíveis, para financiamento de investimentos; • Taxas de juros acessíveis; • Aumento ou redução de impostos, acarretando assim no preço final dos produtos; • Nível de endividamento das famílias.
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Investimentos em automação com o intuito de redução de custos de produção; • Divulgação dos produtos através de sites, redes sociais e outros.

Fonte: Elaborada pela Autora (2014)

Sendo assim, os cenários apresentados na figura 17, têm como objetivo a análise da situação de mercado atual, e a previsão de possíveis mudanças dentro das várias perspectivas que influenciam o mercado.

4.2.2 Análise de Ambientes

Aqui será demonstrado a análise ambiente juntamente com as matrizes de análise ambiental (SWOT), análise de produtos em relação a participação e crescimento no mercado (BCG), análise de produtos novos e os já existentes e mercados (Ansoff) e o Modelo das Cinco Forças de Porter (ambiente competitivo - relação entre a rivalidade entre empresas existentes).

No Brasil estima-se que existam mais de 200 microcervejarias, sendo a maioria concentradas nas regiões Sul e Sudeste. As cervejas artesanais correspondem a 0,15% do mercado brasileiro, mas a expectativa é de que representem 2% da indústria nos próximos dez anos. (**ECONOMIA & NEGÓCIOS** | N° Edição: 2283 | 16.Ago.13 - 20:40 | Atualizado em 30.Mai.14 - 19:25)

4.2.3 Análise do Ambiente Organizacional

Na análise do ambiente organizacional destacam-se os pontos fortes e fracos como uma visão interna da organização e as oportunidades e ameaças dentro do cenário empresarial a qual a empresa se encontra.

4.2.3.1 Análise dos Pontos Fortes

A Colorado, assim como qualquer empresa possui suas particularidades. Dentre essas particularidades se encontram os pontos fortes e fracos da empresa. A empresa deve aperfeiçoar os seus pontos fortes a fim de melhorar suas qualidades e diferenciais diante de seus concorrentes.

Assim, os pontos fortes que podemos destacar nesta organização são:

- Mão de obra qualificada;
- Matéria-prima, controle rigoroso na escolha de ingredientes nacionais e importados de qualidade;
- Produtos diferenciados, com qualidade, artesanal, com ousadia e originalidade;
- Design próprio das embalagens, nomes dos produtos e rótulos;
- Produtos fabricados de maneira sazonal;
- Estrutura montada para expansão.

4.2.3.2 Análise Pontos Fracos

Toda a empresa possui os seus pontos fracos, o objetivo da empresa deverá ser a eliminação ou a transformação destes em pontos fortes. Assim, os pontos fracos que podemos destacar nesta organização são:

- Erros de produção, qualquer erro na medição dos ingredientes, temperatura ou tempo de maturação;
- Alto custo das matérias-primas;
- Dependência de matérias-primas importadas;

- Produção de apenas uma espécie de produto: cerveja artesanal;

4.2.3.3 Análise das Oportunidades

As oportunidades de mercado são observadas através de uma análise de ambiente em que a empresa está inserida. Sendo que essa análise revela onde a organização pode encontrar oportunidades para se destacar entre as suas concorrentes. As oportunidades encontradas com esse estudo para a Colorado foram:

- Aumento do consumo de cervejas artesanais no Brasil;
- Previsão de expansão do consumo ao longo dos próximos 10 anos;
- Possibilidade de aumento de vendas para regiões do País, ainda não exploradas;
- Possibilidade de aumento na exportação para a França e os EUA, além de outros países.

4.2.3.4 Análise das Ameaças

Ao analisar os concorrentes, a empresa pode avaliar quais ameaças o mercado oferece. Destaca-se que alguns aspectos não são controláveis, mas a empresa deve buscar minimizar ou eliminá-las. Assim, as ameaças observadas para a empresa objeto do estudo foram:

- Baixo crescimento da economia brasileira e mundial;
- Política tributária;
- Redução no consumo de cervejas;
- Concorrência e política de preço que afete a receita da empresa;
- Problemas de logística na obtenção da matéria-prima (greves nos portos ou caminhoneiros);
- Dependência de matéria-prima importada (pode sofrer altas nos preços ou desabastecimento);
- Restrições de comunicações;
- Instabilidade econômica;

- Variação cambial.

4.2.4 Aplicação da Matriz BCG

A figura 18 demonstra a avaliação feita de produtos e negócios da empresa em estudo. Avaliando o seu crescimento em torno de duas variáveis que são a taxa de crescimento do segmento do mercado e sua participação relativa no mercado.

Figura 18 – Aplicação da Matriz BCG

		Participação relativa de Mercado	
		Alta	Baixa
Crescimento do Mercado	Alta	<p><u>ESTRELA</u></p> <p>Cervejas produzidas de maneira sazonal.</p>	<p><u>INTERROGAÇÃO</u></p> <p>Cervejas produzidas de maneira sazonal.</p>
	Baixo	<p><u>VACA LEITEIRA</u></p> <p>Cervejas produzidas diariamente.</p>	<p><u>ABACAXI</u></p> 

Fonte: Elaborada pela Autora (2014).

4.2.5 Aplicação da Matriz de Ansoff

Buscando novos produtos e mercados a Matriz Ansoff é uma ferramenta adotada pelas empresas. Foi aplicado esta Matriz para a empresa Colorado, conforme a figura 19.

Figura 19 – Aplicação da Matriz Ansoff

		PRODUTOS	
		Existentes	Novos
MERCADOS	Existentes	- Cervejas existentes: Cauim, Appia, Indica, Demoiselle, Vixnu, Berthô, Ithaca e Titãs.	- Novos tipos e estilos de cervejas.
	Novos	- Cervejas existentes: Cauim, Appia, Indica, Demoiselle, Vixnu, Berthô, Ithaca e Titãs.	<u>Diversificação</u> - Aumentar a participação no mercado.

Fonte: Elaborada pela Autora (2014)

4.3 FORÇAS QUE DIRIGEM O AMBIENTE COMPETITIVO

Para avaliar o ambiente competitivo da empresa em estudo, foi utilizado os conceitos de Porter em relação aos seus fornecedores, clientes e concorrência.

4.3.1 Fornecedores

Os fornecedores com mais poder de barganha ou de negociação rivalizam com a organização. Com a dependência de poucos fornecedores devido a “monopólios” existentes para determinadas matérias primas.

4.3.2 Clientes

No mercado de cervejas artesanais a conquista do cliente não é necessariamente pelo preço, mas, através de um produto diferenciado e de qualidade superior.

A Cervejaria Colorado busca a fidelização de seus clientes através de produtos originais e diferenciados, a empresa se garante na qualidade de seus produtos, além do bom atendimento. Destaca-se que a Colorado procura harmonizar

produtos tipicamente regionais em seus produtos, com a intenção de fidelizar clientes de uma determinada região e costumes típicos.

Buscando a conquista de clientes, a Cervejaria Colorado tem uma rede de distribuidores espalhados por vários estados brasileiros, como, Pernambuco, Ceará, Mato Grosso, Goiás, Minas Gerais, Espírito Santo, Rio de Janeiro, São Paulo, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. A Cervejaria também exporta seus produtos para os Estados Unidos e França.

4.3.3 Concorrência

Avaliando a concorrência entre as cervejarias artesanais, é observado que nesse ramo os clientes priorizam a qualidade e originalidade do produto, que nesse caso é a cerveja. Os concorrentes se concentram principalmente nas regiões sul e sudeste do país, sendo em torno de 200 cervejarias artesanais.

Esse mercado vem crescendo em torno de 15 % ao ano e a estratégia utilizada pela Colorado para conquistar uma fatia deste mercado, foi comentado anteriormente. É realizado através de um bom atendimento com a sua rede de distribuidores, produtos de qualidade e com apelo regional.

4.4 OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS

Com base na análise de ambientes e de mercado foram determinados os objetivos que a Cervejaria Colorado pretende seguir, ou onde ela deseja chegar. Assim, será elencado os seguintes objetivos e estratégias para a empresa em estudo:

✓ **Objetivo 1 – Motivar e Capacitar os Colaboradores;**

Estratégia: Desenvolver um programa de incentivo salarial baseado no desempenho e na experiência dos colaboradores. Dessa forma é possível elevar a motivação e o desejo de contribuir com a organização, diminuindo assim a rotatividade. Cabe ainda, a elaboração de um programa de capacitação contínua dos colaboradores, através de palestras, cursos e visitas a feiras.

✓ **Objetivo 2 - Aumentar a Infraestrutura e a Produtividade**

Estratégia: Aumento da estrutura física de produção para alocar máquinas e equipamentos fundamentais para expansão da produção.

✓ **Objetivo 3 – Conceder Excelente Atendimento aos Clientes;**

Estratégia: A empresa Colorado tem muita satisfação ao atender seus clientes. A mesma tem como objetivo manter e melhorar este atendimento através de pesquisas de opinião com seus clientes, em relação aos seus produtos e atendimento.

✓ **Objetivo 4 – Fortalecer a Imagem da Marca;**

Estratégia: Manter os programas de marketing atuais, como site, participação em encontros, feiras e congressos afim e divulgar a sua marca e seus produtos. Além destes, criar um planejamento para participação em eventos esportivos e sociais.

✓ **Objetivo 5 – Eficientizar a Produção**

Estratégia: Treinar os colaboradores e conceder capacitação continuada, para reduzir a incidência de erros que muitas vezes são irreversíveis no processo de fabricação das cervejas. Estruturar área de Planejamento e Controle de Produção.

✓ **Objetivo 6 – Satisfazer os Clientes**

Estratégia: A busca pela satisfação dos clientes é de suma importância para a Cervejaria Colorado, pois tem reflexo direto nas vendas. Com a satisfação dos clientes, conseqüentemente a empresa mantém e/ou eleva suas vendas. Assim, é preciso sempre manter um padrão de qualidade que vai desde a fabricação da cerveja até a excelência no atendimento, fidelizando assim os clientes.

✓ **Objetivo 7 – Consolidar a Marca**

Estratégia: A consolidação e expansão da marca é uma estratégia para permanência e estabilidade da empresa. Isto pode ser conseguido através de um programa de marketing que deve priorizar a propaganda da marca e frisar a originalidade dos produtos da Colorado, além de seus valores como organização.

✓ **Objetivo 8 – Expandir Áreas de Atuação**

Estratégia: Atualmente a empresa tem mercados consolidados principalmente na região sul e sudeste e alguns estados do nordeste do Brasil. Também exporta para os Estados Unidos e França.

O mercado de cervejas artesanais está em grande expansão, deste modo, a empresa tem condições de expandir ainda mais suas vendas e mercados, visando alavancar o negócio.

✓ **Objetivo 9 – Elevar o Faturamento**

Estratégia: O aumento do faturamento é reflexo direto dos objetivos anteriores, e pode ser conquistado com a satisfação dos clientes, a consolidação da marca e a expansão mercadológica.

✓ **Objetivo 10 – Reduzir as Despesas Operacionais**

Estratégia: Para reduzir as despesas operacionais, inicialmente será adotada a prática de capacitação contínua e motivação dos colaboradores, evitando a alta rotatividade dos mesmos. Também, através de treinamentos, uma redução do desperdício, e aumento da eficiência na produção, diminuindo as despesas operacionais.

✓ **Objetivos 11 – Aumentar a Rentabilidade**

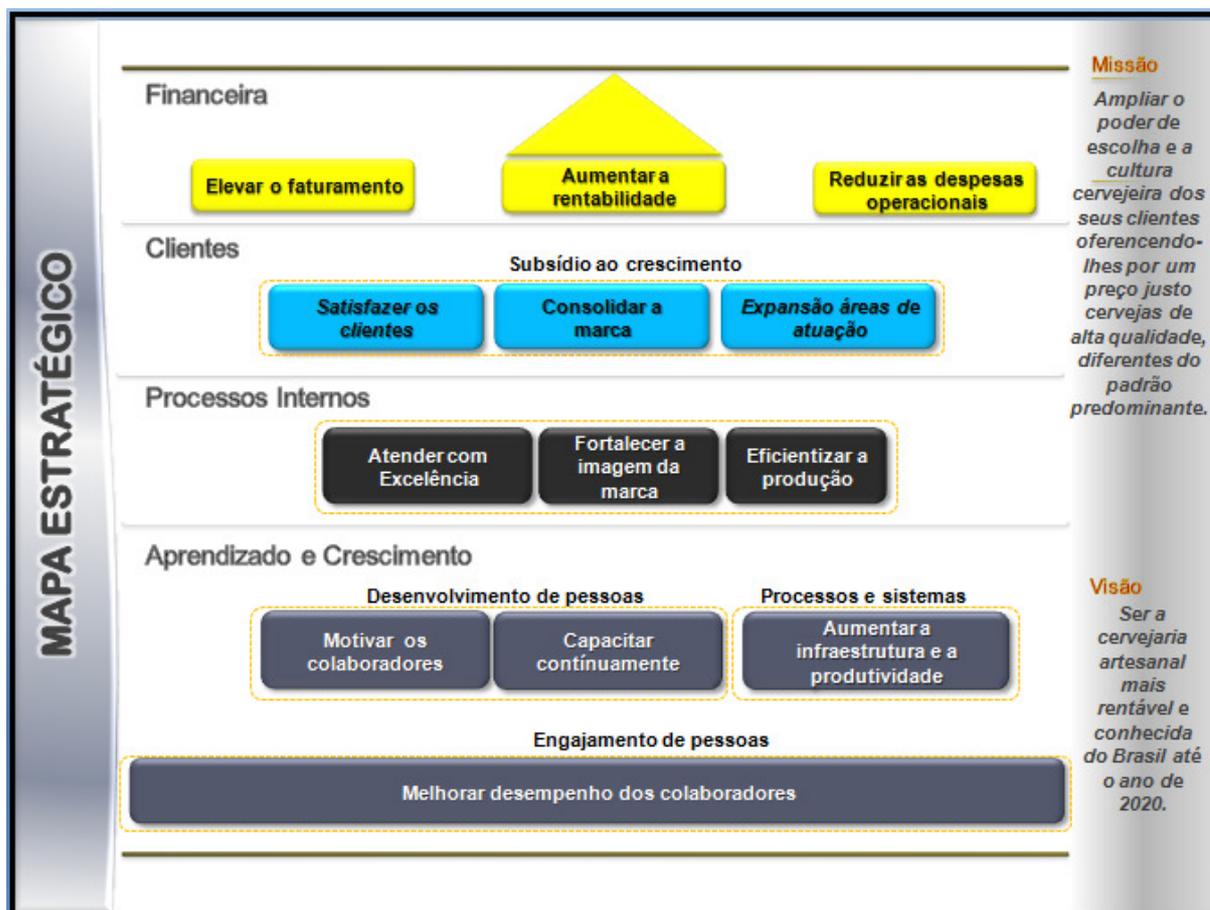
Estratégia: O aumento da rentabilidade da empresa vai acontecer de forma natural desde que todos os processos mencionados anteriormente sejam bem executados.

Com a definição dos objetivos estratégicos, o próximo passo é a elaboração do Mapa Estratégico.

4.5 MAPA ESTRATÉGICO

O Mapa estratégico foi elaborado com os dados obtidos no estudo da referida empresa, onde o mesmo servirá para estabelecer a relação gráfica dos objetivos estratégicos elaborados.

Figura 20 – Mapa Estratégico



Fonte: Elaborada pela Autora (2014)

Na figura acima está demonstrado o Mapa estratégico da organização conforme as estratégias que foram traçadas. Destaca-se que o mapa tem como função demonstrar de maneira mais clara a relação de causa e efeito entre as estratégias, as quais podem ser divididas entre as perspectivas básicas do BSC. Diante do exposto fica visível o retrato gráfico da estratégia corporativa, e o caminho para alcance de sua visão e realização de sua missão.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um ambiente altamente competitivo, com gestão direcionada para resultados, é fundamental antever os movimentos do negócio e do mercado. Assim, os gestores precisam estar informados e atualizados quanto às características e possíveis mudanças de um mercado cada vez mais globalizado e de fluxo de informações praticamente instantâneas. Para tanto, a análise de ambientes faz-se necessária, fornecendo subsídios aos gestores na elaboração de estratégias a fim de perpetuar as empresas.

As estratégias norteiam o caminho e direcionamento que a empresa deve buscar, no intuito de alcançar os objetivos e metas desejadas. Boas estratégias podem remeter a uma vantagem competitiva, no entanto, isso somente será possível com estratégias claras, bem definidas e organizadas.

Neste contexto, o planejamento estratégico complementa as necessidades de organização das empresas e de seus gestores. Tem como princípio básico servir de condutor no processo gerencial do empreendimento. O planejamento estabelece uma visão clara da organização e de onde deseja chegar com estabelecimento de metas e objetivos.

Diante do que foi discutido no estudo, o diagnóstico corporativo, o planejamento estratégico, a análise ambiental e o estabelecimento de metas e objetivos, são processos altamente relevantes numa empresa, independentemente do seu porte e segmento.

A ciência contábil e o profissional da contabilidade constituem-se de peças-chave no contexto apresentado no presente estudo, pois fornecem as informações e ferramentas necessárias para elaboração, implantação, avaliação e continuidade de um planejamento estratégico. Destaca-se que o planejamento e alinhamento estratégicos são fatores preponderantes para o alcance da sustentabilidade organizacional.

REFERÊNCIAS

AEDB – Associação Educacional Dom Bosco.

Disponível em: <http://www.aedb.br/seget/artigos06/912_ARTIGO%20SEGET.pdf>.

Acesso em: 07 de Junho de 2014.

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES, Robert L. **Do planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Ed. Atlas, 1990. 270p.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. Manual de planejamento estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

Artigo de Daniel Castello. Execução transforma estratégia em ação. Disponível em: <<http://www.endeavor.org.br/artigos/gente-gestao/produktividade/execucao-a-disciplina-que-transforma-estrategia-em-acao>>. Acesso em: 03 de Maio de 2014.

BERTON, Hamilton Luiz; FERNANDES, Bruno Henrique Rocha. **Administração Estratégica: Da competência empreendedora a avaliação de desempenho**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. 255 p.

CECONELLO, Antonio Renato; AJZENTAL, Alberto. **A construção do plano de negócio**. 1. Ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

Cervejaria Colorado.

Disponível em: <<http://www.cervejariacolorado.com.br/home>>. Acesso em: 15 de Abril de 2014.

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

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

CLUBBER. Disponível em:

<<http://www.clubeer.com.br/blog/o-mercado-de- cervejas- artesanais-no-brasil/>>.

Acesso em: 28 de Maio de 2014.

COSTA, Elieser Arantes de. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Editora Saraiva, 2002.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Record, 1997.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

G1. Disponível em:

<<http://g1.globo.com/economia/negocios/noticia/2013/11/cervejas-artesanais-estao-cada-vez-mais-presentes-no-mercado-brasileiro.html>>. Acesso em: 28 de Maio de 2014.

FALCONI, Vicenti. **O verdadeiro poder**. Minas Gerais: INDG Tecnologia e Serviços, 2009.

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: Elsevier, 2011.

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

ISTOÉ. Disponível em:

<http://www.istoe.com.br/reportagens/319458_O+NEGOCIO+MILIONARIO+DAS+CERVEJAS+ARTESANAIS>. Acesso em: 30 de Maio de 2014.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: *Balanced Scorecard***. 16. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos**: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. 5. ed Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 471 p.

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

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

LEAL FILHO, José Garcia. **Gestão estratégica participativa**: teoria e prática para criação de organizações que aprendem. 2.ed. Curitiba, PR: Juruá, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 3. ed. rev., reestruturada e atual. São Paulo: Atlas, 2001. 455 p.

OLIVEIRA, Djalma de P.R. de. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, metodologia e práticas. 17. ed. rev., revista e ampliada. São Paulo: Atlas, 2002.

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 5.ed. reestruturada e atual. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR, José Hernandez; SILVA Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2002.

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

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura, aplicação. 1. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2003. 483 p.

PELEIAS, Ivam Ricardo. **Controladoria**: Gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002.

PORTER, Michel E. **Estratégia competitiva**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

SANTOS, Antônio Raimundo dos. **Metodologia científica**: a construção do conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2000.

SANVICENTE, Antônio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas**: planejamento e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria Candida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração Estratégica**: conceito, roteiro prático e casos. 1.ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Eitores, 2004. 178 p.

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

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento estratégico empresarial**: foco em clientes e pessoas: técnicas para a sua elaboração passo a passo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.