

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

**KEILA APARECIDA PAULINO DUARTE**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO CONDUTOR DA PERFORMANCE  
EMPRESARIAL: ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA CERÂMICA DE  
PEQUENO PORTE DO SUL CATARINENSE.**

**CRICIÚMA**

**2015**

**KEILA APARECIDA PAULINO DUARTE**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO CONDUTOR DA PERFORMANCE  
EMPRESARIAL: ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA CERÂMICA DE  
PEQUENO PORTE DO SUL CATARINENSE.**

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

Orientador: Prof. Esp. Juliano Vitto Dal  
Pont.

**CRICIÚMA**

**2015**

**KEILA APARECIDA PAULINO DUARTE**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO CONDUTOR DA PERFORMANCE  
EMPRESARIAL: ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA CERÂMICA DE  
PEQUENO PORTE DO SUL CATARINENSE.**

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, Junho de 2015.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Esp. Juliano Vitto Dal Pont – (UNESC) - Orientador

---

Prof. Esp. Vitor Ghellere – (UNESC) - Examinador

**Dedico primeiramente este trabalho a Deus, pois sem Ele não seria possível alcançar meu objetivo.**

**Segundo aos meus pais Laudemir e Cilene, que lutaram junto comigo para que este sonho se realizasse, estando presente em todos os momentos mais difíceis e importantes da minha vida e também ao meu amor Graciano Magnus Porto, por toda confiança depositada.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço muito a Deus, por estar presente em todos os momentos de minha vida, dando força e fé para que eu não desanimasse e desistisse dos meus objetivos e por estar sempre ao meu lado me guiando e iluminando os meus caminhos.

Aos meus heróis, Laudemir e Cilene, que são minha base, meu porto seguro. Pai e mãe obrigada por serem minhas referências, estarem sempre presentes em minha vida de uma forma incondicional, por ser o meu exemplo de determinação e superação, e pelos conselhos, e ensinamentos que me fizeram quem sou. Obrigada por não deixarem eu desistir por acreditar no meu potencial. Tenho a certeza que sem vocês do meu lado eu não teria chegado até aqui. Eu amo vocês!

Ao meu irmão Vitor Ricardo pela paciência, amor e carinho que tem pela “nana”.

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

Agradeço a oportunidade de ter construído amigos maravilhosos nesta longa jornada, sendo eles acadêmicos e professores.

Às minhas colegas de faculdade Estéfani, Francieli, Maiara e Regina, por todo companheirismo e pelos bons momentos durante todos estes anos. Mas em especial agradeço a minha amiga do coração Estéfani, por tudo que fez por mim, pela amizade maravilhosa, pelo carinho, a alegria compartilhada, por tudo que passamos juntas, pelos momentos difíceis mas que juntas conseguimos superar. Agradeço a Deus por ter me concedido esta amizade tão abençoada, verdadeira e tenho a certeza que será infinita. Amiga quero que saibas que vou estar sempre aqui para o que der e vier!

Ao meu orientador e professor Juliano Vitto Dal Pont, que com muita paciência, responsabilidade e que dedicou seu tempo para me auxiliar na elaboração deste trabalho, compartilhando seu conhecimento, e colaborando para a conclusão desta etapa de crescimento da minha vida. Obrigada

Enfim, agradeço a todos que de alguma forma contribuíram para esta conquista, minha imensa gratidão.

**“Líderes ensinam. Eles motivam. Eles se importam. Líderes fazem de tudo para que a estrada que leva ao sucesso seja sempre ampla e reta o suficiente e assim outras pessoas possam percorrê-la.”**

**Mary Kay Ash**

## RESUMO

DUARTE, Keila Aparecida Paulino. **Planejamento Estratégico como Condutor da Performance Empresarial: Estudo de Caso em uma Indústria Cerâmica de Pequeno Porte do Sul Catarinense**. 2015. 77 p. Orientador: Juliano Vitto Dal Pont. Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

É fundamental que gradativamente as organizações evoluam no processo de gestão, e se adequem aos novos tempos para que mantenham-se competitivas e atinjam seus objetivos organizacionais. Neste contexto, as empresas e seus gestores precisam do auxílio de ferramentas gerenciais mais eficazes, a fim de proporcionar informações e orientações apropriadas as empresas. Este trabalho possui como enfoque o planejamento estratégico, como instrumento condutor da organização, e que consiste em valiosa ferramenta gerencial por proporcionar aos gestores informações do negócio essenciais para condução das empresas. O planejamento estratégico orienta as tomadas de decisões no sentido de alcançar os objetivos e metas definidas. Para avaliar as constantes transformações no mercado, destaca-se que é importante que as empresas façam análises dos ambientes interno e externo, verificando o ambiente onde estão inseridas e formulando estratégias no sentido de atingir os objetivos propostos. Para elaboração do presente estudo, foi aplicada a pesquisa descritiva e qualitativa para descrever determinados pontos a respeito das estratégias, utilizando pesquisas bibliográficas com a finalidade de discutir conhecimentos teóricos acerca do tema abordado. Esta pesquisa utilizou uma empresa do ramo de revestimento cerâmico para o estudo de caso. Os resultados obtidos com o estudo de caso em uma empresa do ramo de revestimento cerâmico, demonstram a importância do planejamento estratégicos, suas estratégias juntamente com a análise de ambientes, na busca pela excelência e otimização de seus processos e conseqüentemente o sucesso almejado pela empresa.

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

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - O clique de vantagem competitiva .....	17
Figura 2 - Tipos Básicos de Estratégias em Relação ao Ambiente .....	19
Figura 3 - Nível Organizacional .....	25
Figura 4 - Desenvolvimento de planejamentos táticos .....	28
Figura 5 - Processo do Planejamento Estratégico .....	30
Figura 6 - Fases do Planejamento Estratégico.....	31
Figura 7 - Analise Swot .....	34
Figura 8 - Abordagem projetiva de cenários .....	38
Figura 9 - Abordagem prospectiva de cenários.....	38
Figura 10 - Perspectivas proposta de gestão.....	48
Figura 11 - Componentes do Balanced Scorecard.....	49
Figura 12 - Telha de barro natural.....	53
Figura 13 - Telha de barro esmaltada .....	53
Figura 14 - Fluxograma processo de fabricação do produto .....	54
Figura 15 - Recepção da matéria-prima .....	54
Figura 16 - Estoque bruto.....	55
Figura 17 - Mapa Estratégico .....	68



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Exemplos da relação entre interesses e valores de uma organização ...	42
Quadro 2 - Consumo diário de matéria-prima .....	55
Quadro 3 - PDA - Motivar e Capacitar os Colaboradores .....	67

## LISTA DE SIGLAS

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

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	12
1.1 TEMA E PROBLEMA .....	12
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA .....	13
<b>1.2.1 Objetivo Geral</b> .....	13
<b>1.2.2 Objetivos Específicos</b> .....	13
1.3 JUSTIFICATIVA .....	13
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA</b> .....	15
2.1 ESTRATÉGIA.....	15
2.2 ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA .....	16
2.3 TIPOS DE ESTRATÉGIAS.....	18
<b>2.3.1 Estratégia de Sobrevivência</b> .....	19
<b>2.3.2 Estratégia de Manutenção</b> .....	20
<b>2.3.3 Estratégia de Crescimento</b> .....	21
<b>2.3.4 Estratégia de Desenvolvimento</b> .....	22
2.4 PLANEJAMENTO .....	23
2.5 TIPOS DE PLANEJAMENTO.....	24
<b>2.5.1 Planejamento Estratégico</b> .....	26
<b>2.5.2 Planejamento Tático</b> .....	27
<b>2.5.3 Planejamento Operacional</b> .....	29
2.6 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	30
2.7 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	31
<b>2.7.1 Diagnóstico Estratégico</b> .....	32
2.7.1.1 Matriz SWOT .....	33
2.7.1.1.1 Análise Interna .....	35
2.7.1.1.2 Análise Externa .....	36
2.8 CENÁRIO / DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO .....	37
<b>2.8.1 Missão</b> .....	39
<b>2.8.2 Visão</b> .....	40
<b>2.8.3 Valores e Princípios</b> .....	41
<b>2.8.5 Plano de Ação</b> .....	45
2.9 <i>BALANCED SCORECARD (BSC)</i> .....	46
<b>2.9.1 Mapas Estratégicos</b> .....	48
<b>3 METODOLOGIA DA PESQUISA</b> .....	50
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	50
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISES DOS DADOS .....	51

<b>4 ESTUDO DE CASO</b> .....	52
4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA .....	52
4.2 PRODUTOS .....	53
4.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	57
4.4 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ESMASIL .....	58
<b>4.4.1 Missão</b> .....	58
<b>4.4.2 Visão</b> .....	58
<b>4.4.3 Valores e Princípios organizacionais</b> .....	58
4.5 ANÁLISE SWOT .....	59
<b>4.5.1 Análise interna</b> .....	59
4.5.1.1 Pontos Fortes .....	60
4.5.1.2 Pontos Fracos .....	61
<b>4.5.2 Análise externa</b> .....	62
4.5.2.1 Oportunidades .....	62
4.5.2.2 Ameaças .....	63
4.6 DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS E PLANO DE AÇÃO .....	64
<b>4.6.1 Objetivos Estratégicos</b> .....	64
<b>4.6.2 Estratégias</b> .....	65
<b>4.6.3 Plano de Ação</b> .....	67
4.7 MAPA ESTRATÉGICO .....	67
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	69
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	71
<b>APÊNDICES</b> .....	73

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo será elaborado uma abordagem sobre a relevância da estruturação do Planejamento Estratégico nas organizações. Inicialmente o estudo apresentará o tema e o problema abordado nesta pesquisa, que tem como foco a proposta de implantação do planejamento estratégico na empresa em estudo. Após este contexto, será elencado o objetivo geral, bem como os objetivos específicos, seguido da justificativa na qual se explica os motivos da escolha do tema.

### 1.1 TEMA E PROBLEMA

Observa-se que nos últimos anos houve uma intensa aceleração na economia do país, fato que permitiu a muitas empresas apresentarem um crescimento significativo, principalmente devido ao aumento do poder aquisitivo da população. Empresas de pequeno e médio porte passaram a crescer de forma rápida, adaptando-se a realidade do mercado e muitas vezes sem as bases devidamente planejadas. No entanto, para aumentar as chances de sucesso de uma organização empresarial é fundamental uma gestão eficaz, que permita os administradores tomarem decisões baseados em instrumentos que auxiliem na sua eficiência.

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão que colabora de forma direta para o auxílio das empresas, sejam as que passam por dificuldades de organização ou as que estão no rumo do sucesso. Este instrumento facilita a tomada de decisões e contribui para visão futura do empreendimento, concebendo posteriormente a estratégia empresarial. Contribui também para o desenvolvimento de um processo de direção coerente, lógico e criativo, que ordene o comportamento das pessoas.

A utilização de um plano de ação é fundamental para o desenvolvimento de uma empresa, possibilitando assim que a entidade esteja preparada para os desafios do mercado, e contribuindo para desenvolvimento de diferenciais que sejam pilares para construção da vantagem competitiva.

Ao observar algumas características presentes na gestão de pequenas empresas, constata-se que a maioria apresenta dificuldades na elaboração ou então nem mesmo possuem um plano estratégico. Diante deste contexto, a pesquisa tem o

objetivo de responder a seguinte questão do problema: Como desenvolver e estruturar o planejamento estratégico em uma indústria cerâmica de pequeno porte da região Sul Catarinense?

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.2.1 Objetivo Geral

O estudo tem por objetivo geral desenvolver uma estrutura de Planejamento Estratégico que seja efetivamente aplicável em uma indústria cerâmica de pequeno porte da região Sul Catarinense. Este processo está basicamente determinado por 3 fases: análise, formulação e implantação das estratégias.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Para alcance do objetivo geral é fundamental o estabelecimento de objetivos específico. Os objetivos específicos deste estudo consistem em:

- Fundamentar teoricamente os conceitos inerentes a gestão estratégica e planejamento estratégico;
- Formular as fases e etapas para o desenvolvimento do plano Estratégico, examinando o negócio para realizar um diagnóstico empresarial;
- Demonstrar as contribuições para a gestão da empresa em estudo com a implantação de um planejamento estratégico; e
- Propor uma modelagem de planejamento estratégico adequado à empresa pesquisada.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O mercado atual se encontra cada vez mais competitivo. Por conta disso, para que uma empresa consiga competir com seus concorrentes ela precisa estar atenta as constantes mudanças e se adaptar as transformações.

É fundamental alinhar o pensamento e atitudes da gestão com os objetivos do empreendimento. Em determinados momentos as empresas atingem um ponto

(positivo, neutro ou negativo) em que é preciso parar e examinar a situação da empresa, verificar onde a empresa quer chegar, e a partir disso, elaborar um plano estratégico de acordo com sua visão, missão e valores. Para definir claramente onde se quer chegar e como se irá chegar, também faz-se fundamental a realização de uma análise ambiental. Estas premissas, permitem aos gestores uma visão mais ampla do seu negócio e principalmente do ambiente que o envolve. Isso faz com que as empresas possam antecipar decisões, trabalhar e estudar os seus concorrentes e clientes.

Para Almeida (1994), as pequenas empresas são eficientes no seu dia-a-dia, mas nem sempre capazes nas decisões estratégicas. Assim, o autor recomenda o planejamento estratégico como a ferramenta administrativa para solucionar este problema. O planejamento estratégico contínuo, tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório, e conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade do alcance dos objetivos da entidade. Não deve ser visto como uma ferramenta que, por si só, garanta a melhor estratégia para a empresa, melhor utilização e desenvolvimento de seus recursos e habilidade atuais, mas sim como uma ferramenta que pode auxiliá-la na identificação e operacionalização das estratégias em um processo flexível, presentes em todos os níveis da organização.

Desta forma, esta pesquisa tem como ênfase desenvolver um roteiro para auxiliar o pequeno empresário no processo de elaboração do planejamento, aprofundando também o estudo científico apresentando desde o seu princípio. Destaca-se que contribui também com os profissionais que centralizam seus interesses no debate do Planejamento Estratégico e para as empresas ou empresários conhecedores ou não do Planejamento Estratégico que tenham interesse nessa poderosa ferramenta de gestão.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA

Nesse segundo capítulo será apresentado a fundamentação teórica sobre o planejamento estratégico, abordando seus conceitos, características e objetivos com o intuito de adquirir conhecimento para elaborar uma proposta de planejamento, reforçando assim o desenvolvimento da estratégia.

### 2.1 ESTRATÉGIA

A estratégia consiste na forma de pensar no futuro, balizado no processo decisório, baseado em um procedimento formalizado de resultados da sua liderança. Ela tem sua origem no campo militar, é derivada do grego *strategos*, que significa “a arte da guerra”, é o exército, a arte e a ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota. (OLIVEIRA, 2002).

Em síntese a estratégia é definida como a determinação das metas e dos objetivos da empresa, tendo suas regras de decisões, propósitos e planos essenciais, visando conseguir chegar ao seu alcance.

Dentre as diversas formas de definir a palavra estratégia cita-se aquela colocada por Barbosa e Brondani (2005) que definem a estratégia empresarial de modo que é a capacidade das empresas se adequarem ao ambiente externo, as mudanças e inovações. Sendo que a empresa deve sempre focar-se no futuro tendo em mente a visão da empresa, com capacidade de enfrentar situações problemáticas, de modo a conseguir resolver seus problemas estrategicamente.

Andrade (2012, p.5), conceitua a estratégica como “a definição dos cursos de ações necessárias para o alcance dos objetivos organizacionais, tendo em vista o contexto ambiental interno e externo”.

A estratégia pode ser conceituada também como um processo cuja finalidade é possibilitar o alcance da situação futura desejada pela organização. E, se não o único, mas, pelo menos, o principal instrumento utilizado nesse sentido é o **planejamento estratégico**, cujo desenvolvimento inclui três diferentes níveis de estratégia: estratégia corporativa, estratégia ao nível de unidade de negócio e estratégias funcionais. (ANDRADE, 2012, p. 10)

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



formalizados.” Sendo uma vez definida, pode sofrer mudanças conforme o ambiente em que a organização está inserida. Não pode ser um processo isolado pois sozinha não proporciona o sucesso efetivo da empresa.

## 2.2 ESTRATÉGIA E VANTAGEM COMPETITIVA

No decorrer da história empresarial, a estratégia surgiu nas inúmeras revoluções militares com o intuito de conquistar e superar o inimigo. Na atualidade, a realidade das empresas não é diferente, pois podemos perceber a busca incansável das organizações em se adaptar ao ritmo acelerado das mudanças tecnológicas que vem ocorrendo, isso faz com que se tornem competitivas no mercado. O conceito de estratégia é muito utilizado na vida empresarial. Na verdade, tudo começa com uma estratégia, se for ruim produzirá resultados insatisfatórios, por isso é importante primeiro elaborar uma estratégia sólida. (OLIVEIRA, 2001).

Oliveira (2011) enfatiza que a postura de atuação da alta administração, também pode facilitar uma situação de vantagem competitiva, e salienta que a situação geral da empresa pode proporcionar vantagem competitiva, quando entre outros aspectos, apresentar:

- alta tecnologia que possibilite redução de custos, simplicidade do processo produtivo e preços competitivos dos produtos ou serviços;
- alta liquidez financeira;
- baixo grau de endividamento;
- alto nível de capacitação da equipe profissional;
- adequado sistema de informações gerenciais;
- boa imagem dos produtos e serviços;
- boa relação com o mercado;
- adequada situação da capacidade instalada;
- alto poder de entrada nos segmentos de mercado; e
- agilidade e flexibilidade interna. (OLIVEIRA, 2011, p.131)

Isso exposto, é importante que a empresa conheça seu ambiente externo e interno com o intuito de verificar quais são suas possibilidades para obter vantagem competitiva.

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

uma empresa tem uma vantagem competitiva quando planeja e implementa com sucesso uma estratégia geradora de valor que os concorrentes não estejam utilizando no momento. A vantagem competitiva é sustentável

quando atuais ou novos concorrentes não são capazes de imitá-la ou superá-la.

Do mesmo modo, Tavares (2005, p. 292) conceitua a vantagem competitiva como “as estratégias de como a empresa procura diferenciar-se de seus concorrentes atuais e futuros e como procura ser percebida e compreendida em termos de valor que proporciona para os clientes.” Desta forma, reafirma-se a possibilidade de diferentes planos estratégicos para obtenção de diferenciais competitivos.

As entidades buscam diversificar as maneiras de desenvolver suas fontes de vantagem competitiva. Quando a alta administração ou os gestores tomarem decisões é necessário que os mesmos tenham conhecimento das fontes de vantagem competitiva na organização. 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. Ela deverá ser sempre uma opção inteligente, econômica e viável. (KLUYVER E PEARCE II, 2007).

Deve-se levar em conta que a vantagem competitiva não é um dado imutável: ela é relativa e contingente, enquanto os oponentes não conseguem chegar lá. Portanto, a vantagem competitiva se altera conforme os concorrentes se modernizam. (CHIAVENATO E SAPIRO, 2003). Na figura 1 podemos observar o ciclo da vantagem competitiva:

Figura 1 - O ciclo de vantagem competitiva



Fonte: Adaptado de Kluyver e Pearce II (2007)

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

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

Conforme o que foi exposto, percebe-se a importância de uma empresa transmitir com maior eficiência informações que subsidiem o processo decisório. Para empresa adquirir a vantagem competitiva perante seus concorrentes, ela tem que produzir com mais habilidade, maior agilidade nos seus processos e buscar sempre reduzir os custos de produção mantendo elevado padrão de qualidade.

Para uma organização obter o sucesso é necessário que ela crie um modelo de gestão competitivo e estratégias diferenciadas a fim de superar os concorrentes. Com o objetivo de um negócio ganhar a vantagem competitiva é necessário que ele alcance um desempenho superior. Para tanto, a organização deve estabelecer uma estratégia adequada, que se fundamente em dois fatores: objetivos coerentes e compreensão do negócio. (SERRA, TORRES E TORRES, 2004).

Percebe-se que para uma empresa conseguir alcançar seus objetivos não é uma tarefa simples e requer muitos esforços. Contudo, é importante que nas estratégias estabelecidas pela empresa, a mesma tenha como um de seus objetivos, o incentivo a pesquisa, desenvolvimento e inovação.

### 2.3 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

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

Fonte: Valadares (2002, p. 88)

Deste modo, a figura apresentada acima correlaciona a decisão pela estratégia, tendo em consideração os fatores internos e externos, sendo 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.

Os próximos itens serão abordados os principais tipos de estratégia utilizados pelas empresas.

### 2.3.1 Estratégia de Sobrevivência

Essa estratégia é utilizada para manter a empresa no mercado, adotando decisões estratégicas vinculadas a fatores de restrição, como redução de custos, desinvestimentos e até mesmo liquidação do negócio quando necessário. É aplicada em caso de ameaça a empresa, ou seja, a sua extinção. A primeira decisão do executivo é parar os investimentos e reduzir, ao máximo possível, as despesas. Sendo

isso, estratégia somente deve ser adotada pela razão comentada anteriormente, pois se for utilizada por medo, os efeitos podem ser desastrosos. (OLIVEIRA, 2002).

Oliveira (2002, p. 199) destaca que para a empresa sobreviver é necessário estar em harmonia com o ambiente, e esclarece que a estratégia de sobrevivência somente deverá ser utilizada “quando não existe outra alternativa ou seja, apenas quando o ambiente e a empresa estão em situação inadequada ou apresentam perspectivas caóticas (alto índice de pontos fracos internos e ameaças externas).”

Podemos destacar 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. (OLIVEIRA, 2002).
- **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. (OLIVEIRA, 2002).
- **Liquidação de Negócios:** É a estratégia usada em último caso, quando não existe outra saída, a não ser, fechar o negócio. (OLIVEIRA, 2002).

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

### **2.3.2 Estratégia de Manutenção**

Esta estratégia consiste na elaboração de um plano estratégico que tem por base a continuidade da organização, sendo que a empresa encontra-se em um cenário de constante transformação mercadológica. É recomendada para as empresas que atingiram um patamar de grande investimento, que não resultará em retornos compensatórios. Mas, é necessário manter certo nível de investimento, para diminuir ao máximo o risco de sofrer com a competitividade.

Oliveira (2002, p. 200) destaca que por esta apresentar diversas características favoráveis como “disponibilidade financeira, recursos humanos, tecnologia, acumulados ao longo do tempo, que possibilitam ao executivo, além de querer continuar sobrevivendo, também manter sua posição conquistada [...]”. O autor esclarece que a estratégia de manutenção possuiu três formas de apresentação:

- Estratégia de estabilidade: é a postura da organização de manter-se no mercado com negócios já existentes;
- Estratégia de nicho: é forma de atuação da organização em um único e restrito segmento, pois não apresenta interesse de expansão do seu *mix* de produtos e serviços;
- Estratégia de especialização: é a forma que a organização pretende trabalhar com segmentos o qual atualmente apresenta vantagens competitivas perante os demais concorrentes.

Ao escolher uma dessas estratégias, a organização deve conhecer muito bem suas capacidades, pontos fracos e ameaças, e qual o seu objetivo diante do mercado futuro onde poderão ocorrer situações contrárias.

### **2.3.3 Estratégia de Crescimento**

Esta percepção estratégica deve ser adotada quando a entidade encontra-se em um período de incertezas, porém o cenário apresenta-se favorável, ou seja, a estratégia de crescimento acontece 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. Mesmo possuindo pontos fracos a organização pode adotar alguns procedimentos estratégicos e através destes usufruir das oportunidades existentes no mercado. (OLIVEIRA, 2002).

Procede-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.”

As estratégias do crescimento podem ser destacadas como:

- Estratégia de Inovação: A organização procura o desenvolvimento de um novo produto, tecnologia ou serviço, com a intenção de antecipar-se de seus concorrentes. (OLIVEIRA, 2002).

- 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. (OLIVEIRA, 2002).
- Estratégia de *Joint Venture*<sup>1</sup>: É utilizada nas empresas que desejam entrar em um novo segmento de mercado. (OLIVEIRA, 2002).
- 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. (OLIVEIRA, 2002).

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

#### **2.3.4 Estratégia de Desenvolvimento**

No âmbito empresarial a estratégia de desenvolvimento, utiliza-se quando os gestores desejam desenvolver a organização por meio de seus pontos fortes, tornando-a eficiente tanto no âmbito tecnológico e mercadológico, ou seja, na busca de novos mercados, tecnologias, clientes e novas oportunidades de negócios. (OLIVEIRA, 2002).

No decorrer da existência de uma organização as mesmas adquirem vícios e comportamentos próprios, deixando de visualizar as transformações do ambiente no qual estão inseridas. Por este sentido, é necessário que existam mudanças quanto ao comportamento da organização, abrindo um leque de oportunidades buscando novas atividades no mercado ou inovações tecnológicas. (COSTA, 2007).

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.

Oliveira (2002, p. 203) afirma que existem algumas conotações quanto à estratégia de desenvolvimento sendo estas:

**Desenvolvimento de mercado:** ocorre quando a empresa procura maiores vendas, levando seus produtos a novos mercados. [...]

**Desenvolvimento de produtos ou serviços:** ocorre quando a empresa procura maiores vendas mediante o desenvolvimento de melhores produtos e/ ou serviços para seus mercados atuais. [...]

**Desenvolvimento financeiro:** corresponde à situação de duas empresas de um mesmo grupo empresarial, ou mesmo autônomos e/ ou concorrentes, na qual uma apresenta poucos recursos financeiros (ponto fraco em recursos financeiros) e grandes oportunidades no ambiente; a outra, o inverso. [...]

**Desenvolvimento de capacidade:** ocorre quando a associação é realizada entre uma empresa com ponto fraco em tecnologia e alto índice de oportunidades usufruídas e/ ou potenciais, e outra empresa com ponto forte em tecnologia, mas com baixo nível de oportunidades no ambiente.

**Desenvolvimento de estabilidade:** corresponde a uma associação ou fusão de empresas que procuram tornar suas evoluções uniformes, principalmente, quanto ao aspecto mercadológico.

Cabe destacar, que a estratégia de desenvolvimento é uma importante estratégia a disposição dos gestores para desenvolver suas empresas. Estas citadas acima têm por base um melhor aproveitamento das oportunidades considerando mudanças de mercado e portfólio de produtos, existindo também a possibilidade de agrupamento com demais empresas para a maximização de resultados. No entanto, os gestores devem conhecer a disponibilidade de recursos, os gastos e, os investimentos necessários para a implantação.

## 2.4 PLANEJAMENTO

O planejamento é um processo gerencial que visa a eficácia das organizações, orienta os esforços, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada, ou seja, é uma importante ferramenta de gestão, que auxilia os gestores da entidade a determinarem os objetivos e como os mesmos serão alcançados. Também considera premissas básicas que a empresa deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação.

Oliveira (2002, p. 35) conceitua o planejamento como “um processo, considerando os aspectos abordados pelas dimensões anteriormente apresentadas, desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.” O autor ainda destaca que o planejamento não deve ser confundido com previsão,



projeção, predição, resolução de problemas ou plano, pois o planejamento pode ser moldado de acordo com as circunstâncias e objetivos definidos.

Para estruturação do planejamento é fundamental estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidade em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos porventura fixados para uma empresa e suas diversas unidades. (SANVICENTE e SANTOS, 2009).

De acordo com Oliveira (2011, p.05):

o propósito do planejamento pode ser definido como 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.

Para Maximiano (2008, p. 114) os conceitos básicos do processo de planejamento são:

- Planejar é definir objetivos ou resultados a serem alcançados;
- É definir meios para possibilitar a realização de resultados desejados;
- É interferir na realidade, para passar de uma situação conhecida a outra situação desejada, dentro de um intervalo definido de tempo;
- É imaginar e trabalhar para construir uma situação nova, que não resultaria da simples evolução dos acontecimentos presentes. "A melhor forma de prever o futuro é inventá-lo" (Alan Kay)
- É definir um objetivo, avaliar as alternativas para realizá-lo e escolher um curso específico de ação.

O planejamento no contexto organizacional é conceituado como um processo formal, racional, sistemático, e flexível que visa facilitar a tomada de decisões, o alcance de objetivos e o direcionamento da organização para que tenha um futuro desejado. (ANDRADE, 2012).

## 2.5 TIPOS DE PLANEJAMENTO

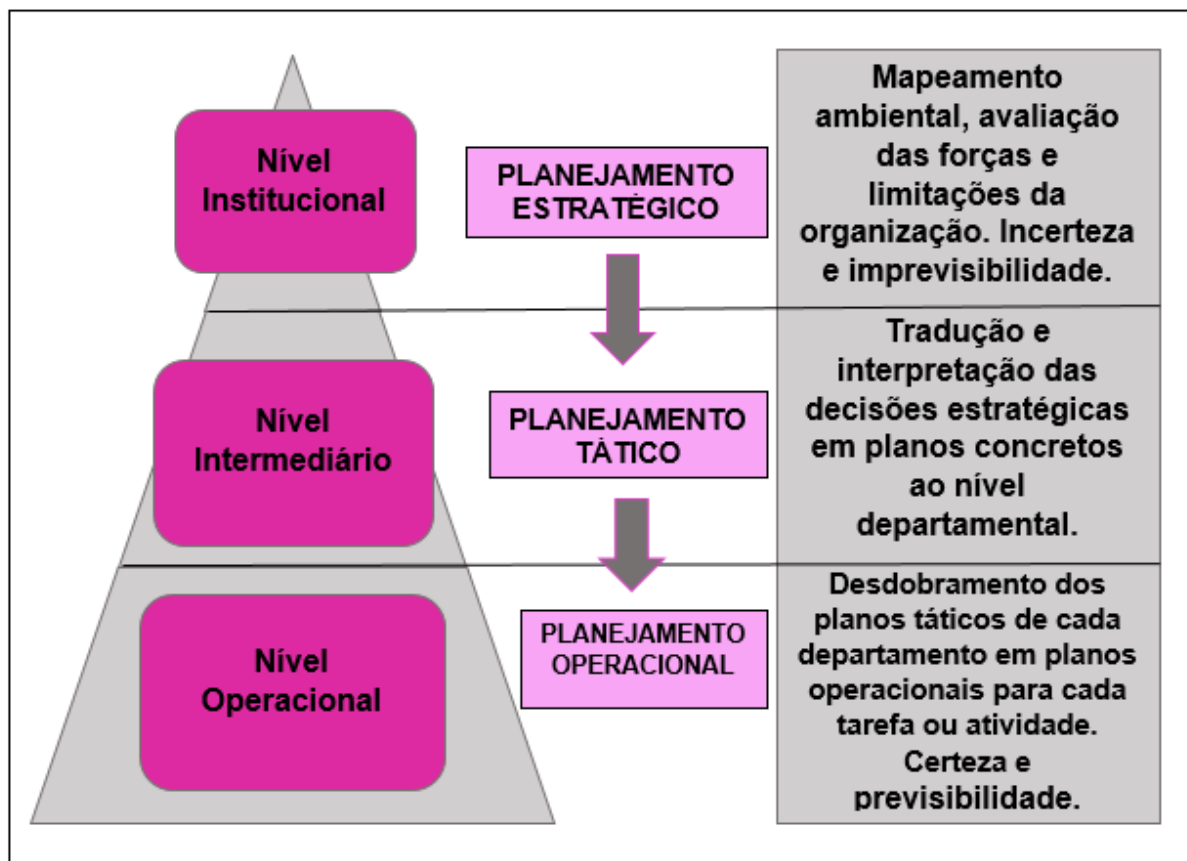
O desenvolvimento do PE envolve uma série de atividades que são desencadeadas em toda a organização. As empresas apresentam níveis distintos de responsabilidades e participação no processo decisório classificados como:

- Nível institucional: Responsável pelas decisões que afetam a organização como um todo. (Estratégia corporativa e estratégia competitiva);

- **Nível intermediário:** Responsável pelas decisões que afetam cada uma das áreas funcionais (departamentos ou divisões). (Estratégias funcionais); e
- **Nível operacional:** Responsável pela programação e pela execução de tarefas.

O planejamento é dividido tradicionalmente em três níveis hierárquicos, derivados do processo de uma empresa. Eles podem se relacionar aos níveis de decisão em uma pirâmide organizacional. (OLIVEIRA, 2011). A Figura 3 ilustra estes três níveis de decisões e tipos de planejamento.

Figura 3 - Nível Organizacional



Fonte: Adaptado por Oliveira (2011)

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

### 2.5.1 Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico é um processo gerencial que se refere à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas para a empresa e sua evolução esperada. Também considera premissas básicas que a empresa deve respeitar para que o processo tenha coerência e sustentação.

O planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que está atuando. A aplicação de todo um conjunto de meios e ações, de maneira científica e articulada, visa o alcance de objetivos definidos no contexto da competitividade e do dinamismo do ambiente. Isso significa atrelar os resultados que se quer obter à correta compreensão do perfil da concorrência presente em ambientes sobre o qual se pretende promover impacto e surpresa. (CAVALCANTI, 2007).

Planejamento estratégico é o processo de seleção dos objetivos de uma organização. Onde é necessário ter determinação das políticas e dos programas estratégicos formalizados e de longo alcance para se atingir objetivos organizacionais específicos rumo à consecução das metas. Através deste processo a empresa se mobiliza construindo o seu futuro, atingindo o sucesso, considerando seu ambiente atual e futuro.

O planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos, de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa. O planejamento deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências utilizando princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Dentre as diversas formas de definir o planejamento estratégico, cita-se aquela colocada por Almeida (2010), que o planejamento pode ser definido como uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Depois de ordenar as ideias, são ordenadas as ações que é a implementação do Plano Estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida. (ALMEIDA, 2010).

Segundo Oliveira (2009, p.76), “o planejamento estratégico é a metodologia administrativa que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela

empresa, visando obter um nível de otimização na interação da empresa com o seu ambiente.”

Fischmann e Almeida (1991, p. 25) conceituam planejamento estratégico como:

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

A organização atribui aos administradores de diretoria a responsabilidade de visualizar, iniciar e alcançar objetivos, por isso o planejamento estratégico é uma função dos principais dirigentes. (ANDRADE, 2012).

Segundo Oliveira (2011, p.17):

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

Padoveze (2012, p.102), argumenta ao vislumbrar que o plano estratégico “emerge de um processo de tradução das informações existentes em planos para atender as metas e objetivos organizacionais”, que a base de dados do planejamento relaciona-se ao ambiente no qual a companhia está situada.

O planejamento estratégico considera a empresa como um todo, e não apenas uma de suas partes, além disso, estabelece uma melhor direção para a empresa seguir, posicionando-a de maneira inovadora e diferenciada. Ele concede sustentação para a tomada de decisões presentes, subsídio para enfrentar os desafios do mercado, e assistência no processo de análise de riscos envolvidos nos processos de planejamento. (OLIVEIRA, 2011).

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.

### **2.5.2 Planejamento Tático**

O planejamento tático, constitui-se em um nível intermediário entre o nível estratégico e o nível operacional e possui a função de criar meios para atingir os

objetivos. Ou seja, busca otimizar determinada área da empresa na conquista de um resultado visando sua eficiência. (LUNKES E SCHNORREBERGER, 2009).

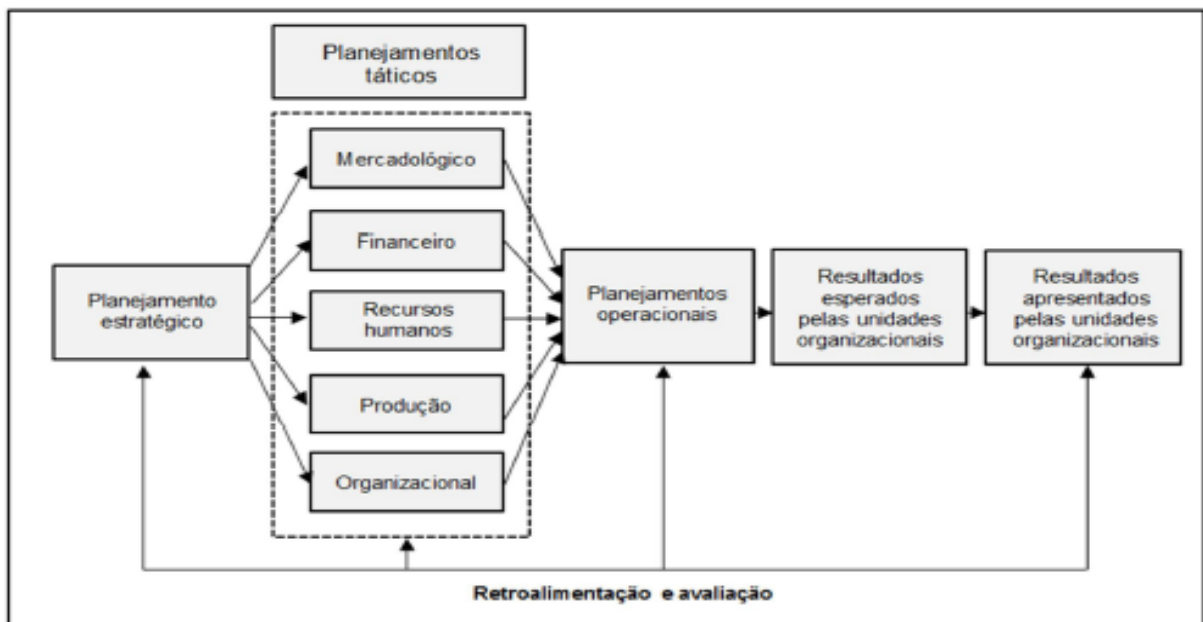
Tem como objetivo aperfeiçoar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico. (OLIVEIRA, 2002).

Sanvicente e Santos (2009, p. 18) ressaltam que no planejamento tático:

a preocupação volta-se para a melhor estruturação possível dos recursos (humanos, físicos e financeiros). Neste caso, um projeto de reformulação de sistemas de informações ou um projeto de reorganização de uma divisão ou departamento são exemplos de atividades que, programadas para todo período, estariam enquadradas nesta categoria.

O planejamento tático tem por finalidade melhorar determinada área de resultado. Os objetivos, estratégias, políticas determinados no planejamento estratégico são decompostos por unidades da empresa. O autor também complementa que o planejamento tático é desenvolvido a níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo (OLIVEIRA, 2011). A figura demonstra como é desenvolvido o planejamento tático:

Figura 4 - Desenvolvimento de planejamentos táticos



Fonte: Oliveira. (2011, p.19)

Deste modo, o planejamento tático serve de apoio ao planejamento estratégico, sendo fundamental que todos os setores da empresa estejam empenhados aos objetivos e as metas pré-determinadas, as quais são desdobradas em planos operacionais para sua realização. Este tipo de planejamento é configurado para curto e longo prazo dentro de uma entidade e tem o objetivo de utilizar com eficiência os recursos disponíveis para posteriormente atingir os objetivos determinados.

### **2.5.3 Planejamento Operacional**

O planejamento operacional é direcionado as atividades gerenciais que precisam ser executadas diariamente nas organizações, geralmente definida para curto e médio prazo. Busca a eficiência, ou seja, fazer as coisas de maneira correta, alocando os recursos da melhor forma possível, com a finalidade de alcançar os resultados planejados.

O planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. (OLIVEIRA, 2011)

Conforme Fernandes e Berton (2005, p. 8),

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

De acordo com 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.

## 2.6 PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

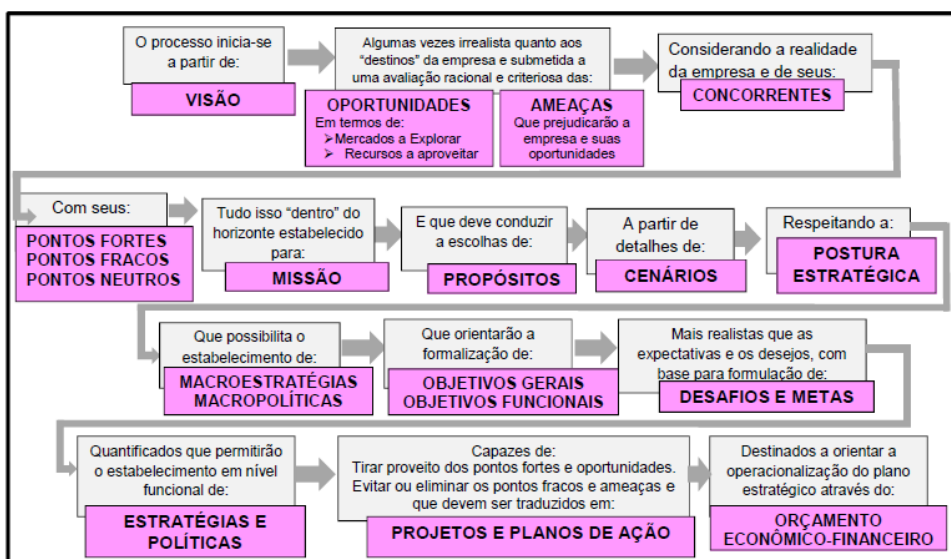
O processo da elaboração do planejamento estratégico deve ser desenvolvido com as características próprias de cada organização, incluindo etapas a serem seguidas. Ao implantar o planejamento estratégico, a empresa tem que observar como ela está no momento e posteriormente definir onde quer chegar no futuro. O planejamento estratégico é um processo dividido em três momentos: definição do negócio, identificação da missão e definição da visão estratégica. (ANDRADE, 2012).

De acordo com Andrade (2012, p.2):

- **Momento 1 - Definição do negócio/diagnóstico estratégico:** se refere as decisões relacionadas com o setor ou setores em que a empresa atua e/ou pretende atuar, focalizando a busca de oportunidades em áreas específicas dentro destes setores.
- **Momento 2 – identificação da missão:** trata de definir quais são as expectativas e os interesses específicos que a empresa se propõe a satisfazer.
- **Momento 3 – definição da visão estratégica:** refere-se a definição de uma situação futura desejada a longo prazo que se caracteriza como uma meta ambiciosa, e que possa servir como guia tanto para definição de objetivos como para a realização da missão institucional.

Nesta etapa se estabelecem os direcionadores empresariais, os quais são exigências básicas e pressupostos mínimos para estruturação do planejamento estratégico. A figura demonstra o processo do planejamento estratégico.

Figura 5 - Processo do Planejamento Estratégico



Fonte: Adaptado Oliveira (2011, p.57)

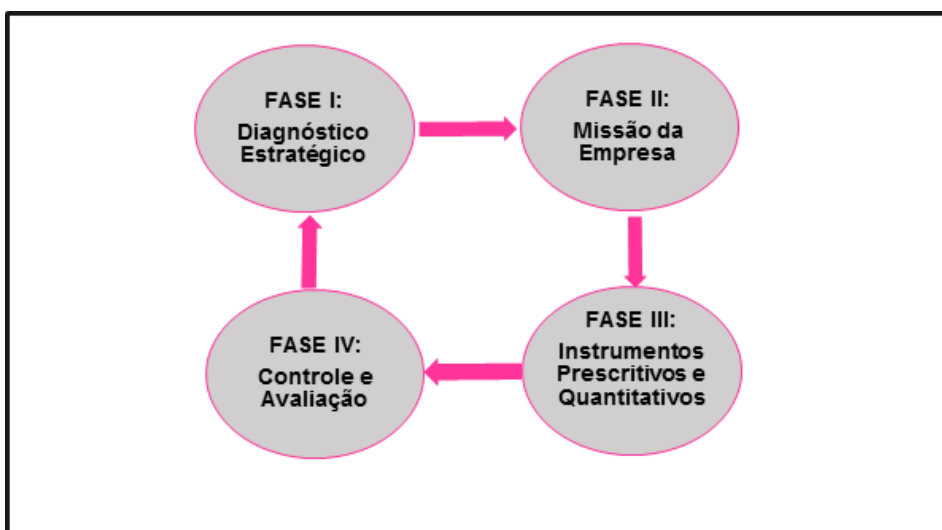
Estabelecendo fundamentos para desenvolver os planos estratégicos destaca-se como será o setor de atuação da empresa, observando quais os mercados que ela irá competir, os produtos e serviços que a empresa oferecerá, poderá saber quais são e como são os seus clientes, o valor que oferecerá a seus clientes por meio de seus produtos e serviços, quais vantagens ela terá no seu longo prazo, tendo em vista como será ou deverá ser o seu ponto forte, sua rentabilidade e quanto será agregado de valor aos acionistas. (PADOVEZE, 2012).

Pode-se observar, que o PE tem a finalidade organizar o que se pretende que aconteça em determinado momento, identificando inicialmente qual a situação atual da organização, e, posteriormente estabelecer para onde ela quer ir e como irá chegar lá. A seguir serão demonstradas as etapas do Planejamento Estratégico.

## 2.7 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para construção do planejamento estratégico, faz-se fundamental que a empresa realize uma análise verificando as condições atuais da organização, tanto internas como externas. A entidade tem que avaliar as possibilidades no mercado para colocar seu negócio a diante, deverá também analisar as questões como recursos financeiros, humanos e materiais. A figura abaixo demonstra as fases do planejamento estratégico.

Figura 6 - Fases do Planejamento Estratégico



Fonte: Oliveira (2004, p. 69)



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

### **2.7.1 Diagnóstico Estratégico**

O Diagnóstico Estratégico evidencia com clareza a situação da empresa no determinado momento em que se atua. Considerado o primeiro passo para a elaboração e implementação do planejamento, com o diagnóstico é possível visualizar o negócio como um sistema dinâmico, cujas áreas interagem entre si, e avaliar o seu desempenho, reconhecendo suas principais dificuldades.

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.

A elaboração do diagnóstico vem ao encontro de se obter dados para a tomada de decisão. Alguns instrumentos como a análise de balanços, estudo de mercado, projeções financeiras e riscos são utilizados para se produzir um bom diagnóstico. (FARAH, CAVALCANTI, MARCONDES, 2008).

Para se elaborar o diagnóstico os responsáveis devem ter a obrigação de conhecer o contexto organizacional e analisar da forma mais objetiva possível, pois decisões precipitadas podem acarretar consequências graves, a curto, médio e longo prazo. Precisa-se ter enfoque no momento atual, bem como no próximo momento, no próximo desafio, a fim de construir na dimensão crítica para o sucesso permanente. Através dele a empresa deverá buscar usufruir das oportunidades e traçar estratégias que impeçam as ameaças existentes no mercado de atingí-la. (OLIVEIRA, 2002).

### 2.7.1.1 Matriz SWOT

Desenvolver as estratégias é um dos objetivos mais importante de uma organização. Para isso, é necessário olhar para si mesma, e seus concorrentes, visando identificar o que está ruim ou atrapalha o desempenho da organização, bem como, o que a diferencia de seus concorrentes e cria valor para o cliente e a sociedade. É analisar o ambiente para identificar as oportunidades e ameaças. Surgindo assim, a análise *SWOT*, como uma ferramenta de apoio no processo do planejamento estratégico.

A análise SWOT teve sua origem na década de 1960. A palavra SWOT é de origem inglesa, e é um acrônimo de quatro palavras, sendo que cada uma tem seu significado, *Strength* (forças), *Weakness* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). (SERRA, TORRES e TORRES, 2004).

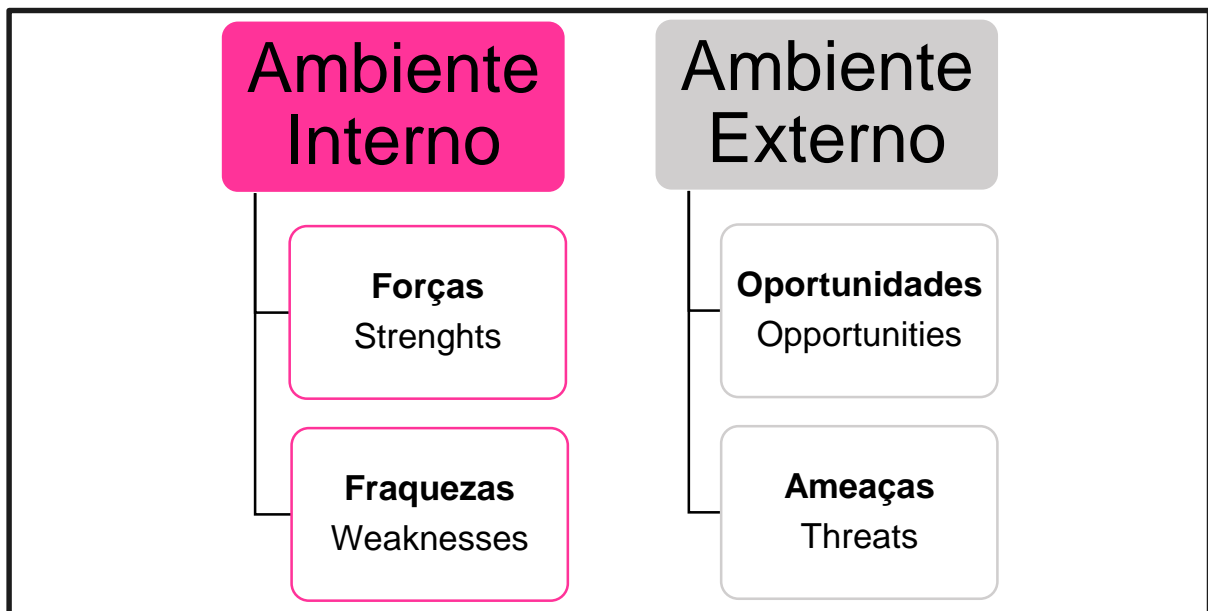
A análise SWOT também chamada de análise FOFA, é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário e consiste em uma técnica importante para auxiliar, posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa, sendo usada como base para gestão e planejamento estratégico.

Oliveira (2011, p. 81) salienta que:

a análise interna tem por finalidade colocar e evidenciar as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser determinados, principalmente, diante da atual posição de seus produtos ou serviços *versus* segmentos de mercados.

Esta ferramenta pode ser aplicada em pequena, média e grandes empresas, fazendo a junção da análise interna e externa de cada organização tendo como o principal objetivo obter informações sobre o ambiente interno e externo para poder dar início a elaboração estratégica visando os pontos fortes para mantê-los, diminuir a intensidade dos pontos fracos, utilizando as oportunidades a seu favor e tentar diminuir os riscos de ameaças. (SERRA, TORRES e TORRES, 2004). A Figura 7 representa a Análise Swot:

Figura 7 - Analise Swot



Fonte: Adaptado por Padoveze, (2012)

Definições das análises internas e externas:

- **Pontos Fortes:** são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente, é a diferenciação conseguida pela empresa. (OLIVEIRA, 2011).
- **Pontos Fracos:** são as variáveis internas e controláveis da empresa que a coloca em posição estrategicamente desfavorável, em relação a seu ambiente. (OLIVEIRA, 2011).
- **Oportunidades:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e interesse de usufruí-las. (OLIVEIRA, 2011).
- **Ameaças:** são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil. (OLIVEIRA, 2011).

Na sequência será apresentada a Análise Interna e Análise Externa.

### 2.7.1.1.1 Análise Interna

A principal finalidade da análise interna é identificar as possíveis fontes de diferenciação e de vantagens competitivas que a empresa possa explorar. Na análise interna são verificadas as potencialidades (pontos fortes) e as vulnerabilidades (pontos fracos) essenciais à empresa, que cogitarão na sua competência para competir. Vale lembrar que os pontos fortes são características positivas na instituição, que possui como resultado o cumprimento do propósito. Já os pontos fracos possuem características que prejudicam a instituição. (ANDRADE, 2012).

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

Segundo Oliveira et al (2009, p.35):

estas variáveis representam fatores ligados aos processos de operação, administração (formal e informal) de uma empresa, a sua estrutura organizacional, à forma de distribuição de seus produtos, a seus recursos materiais, humanos e tecnológicos etc. O comportamento dessas variáveis pode afetar um ou mais fatores-chave de forma positiva ou negativa, constituindo-se respectivamente em pontos fortes (potencialidades) ou pontos fracos (vulnerabilidades) da organização.

Todas as empresas conhecem seus pontos fortes e fracos através da análise de suas grandes funções, que são: marketing, finanças, produção e recursos humanos. Esta análise é fundamental para o sucesso da estratégia, pois assim a empresa conseguirá observar quais as maiores capacidades e suas maiores fraquezas, podendo assim estabelecer um processo corretivo de suas falhas, antes que possam ter um efeito negativo no desenvolvimento de suas atividades. (ANDRADE, 2011).

Oliveira (2011, p. 81) ressalta que,

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

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

### 2.7.1.1.2 Análise Externa

A análise externa é um ponto fundamental para decisão das estratégias elaboradas de uma organização. São todas as informações de fora da empresa que podem ou não influenciar de uma forma positiva ou negativa no crescimento, pois ela evidencia as oportunidades e ameaças no qual a empresa está sujeita no mercado em que está inserida.

Oliveira (2002, p. 92) destaca que,

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

Essa análise externa é feita por meio da obtenção e colheita de informações a respeito do mundo dos negócios e verifica as possíveis ameaças e oportunidades que estão no ambiente da organização e a melhor maneira de usufruir dessas situações. (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003).

Andrade (2012, p.21), complementa que “essa etapa consiste no desenvolvimento de uma sistemática de análise do ambiente externo, pretendendo identificar as ameaças e as oportunidades incidentes no relacionamento organizações ambientais.”

A análise ambiental corresponde ao estudo dos diversos fatores e forças do ambiente, às relações entre eles ao longo do tempo e seus efeitos ou potenciais efeitos sobre a empresa, sendo baseada nas percepções das áreas em que as decisões estratégicas da empresa deverão ser tomadas. Sendo assim, é importante que a empresa conheça os fatores que influenciam em seu ambiente, pois uma oportunidade ou ameaça pode ter um grande impacto na empresa, ou seja, uma oportunidade pode elevar seus lucros, uma ameaça pode reduzir os lucros previstos, ou mesmo gerar grandes prejuízos. (OLIVEIRA, 2011).

As oportunidades são os fatores externos que facilitam o cumprimento da missão da organização ou mesmo as situações do meio ambiente que a organização pode aproveitar para aumentar sua competitividade. No entanto, o autor comenta que, uma oportunidade conhecida e não aproveitada pode até se tornar uma ameaça à medida que o concorrente a aproveite. Da mesma forma, a ameaça, se conhecida

com antecedência, pode até se tornar uma oportunidade para a empresa, caso saiba formular uma boa estratégia para lidar com a ameaça. (PEREIRA, 2010).

Para as ameaças, Pereira (2010), retrata como os elementos negativos, ou seja, continuam sendo uma força incontrolável pela organização e criam obstáculos à sua estratégia, no entanto, poderão ou não ser evitadas quando conhecidas em tempo suficiente para serem administradas.

## 2.8 CENÁRIO / DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

Para a implantação, o Planejamento estratégico necessita de uma definição de negócio da empresa. Essas definições do negócio mencionam as decisões relacionadas com o setor da empresa ou ao qual pretende atuar, sempre buscando visar as oportunidades em uma área específica.

Pode-se dizer que é uma ferramenta que serve para ordenar a percepção sobre ambientes alternativos futuros nos quais as decisões pessoais podem ser viabilizadas. É uma visão internamente consistente daquilo que o futuro poderia vir a ser. O cenário é de suma importância para o planejamento estratégico, isso porque, com essa ferramenta, torna-se mais fácil conhecer as implicações estratégicas da incerteza sobre o desempenho futuro das organizações e também do setor a que pertence. (CAVALCANTI, 2007).

As principais técnicas administrativas do cenário são utilizadas para interagir as visões das pessoas com as estratégias empresariais. Isso porque o processo de elaboração de cenários parte de um conjunto de pressupostos bem definidos, e representa como deverá ser o futuro, caso esses pressupostos sejam verdadeiros. (OLIVEIRA, 2009).

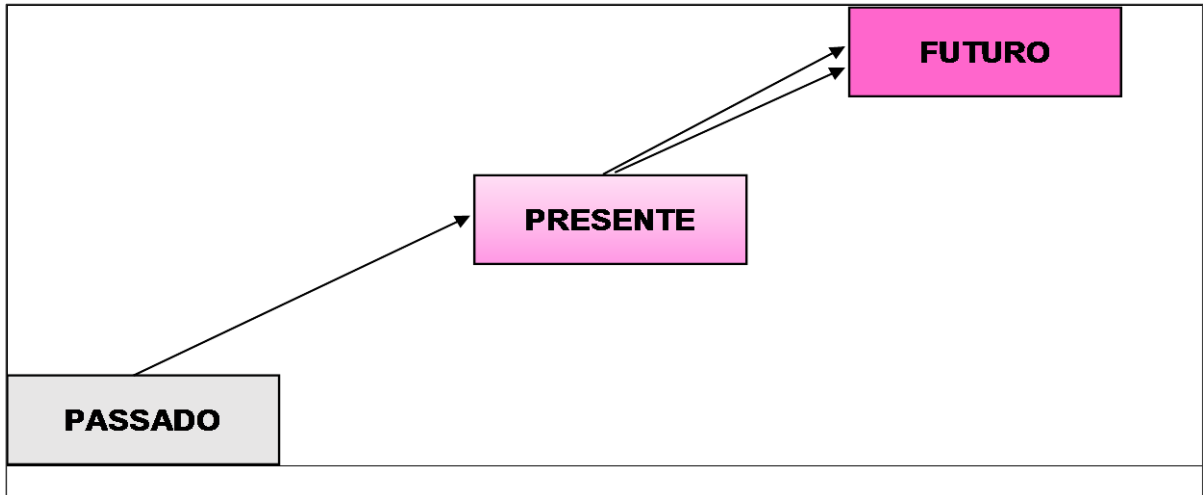
Oliveira (2009, p.82), destaca que:

Os cenários estratégicos representam critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa perante a situação visualizada para seu setor de atuação. Esses cenários devem ser montados com base nos dados e nas informações estratégicas, os quais representam o conjunto estruturado de todas as informações básicas para alavancar os negócios atuais e desenvolver novos negócios nas empresas.

O processo de construção de cenários explora a incerteza que a empresa analisa ao olhar para o futuro, construindo assim histórias com base em eventos e tendências, com a finalidade de compreensão mais ampla do mundo onde a empresa

opera. No desenvolvimento dos cenários, o gestor pode considerar duas abordagens principais: a abordagem projetiva e a abordagem prospectiva. A figura demonstra a abordagem projetiva de cenários.

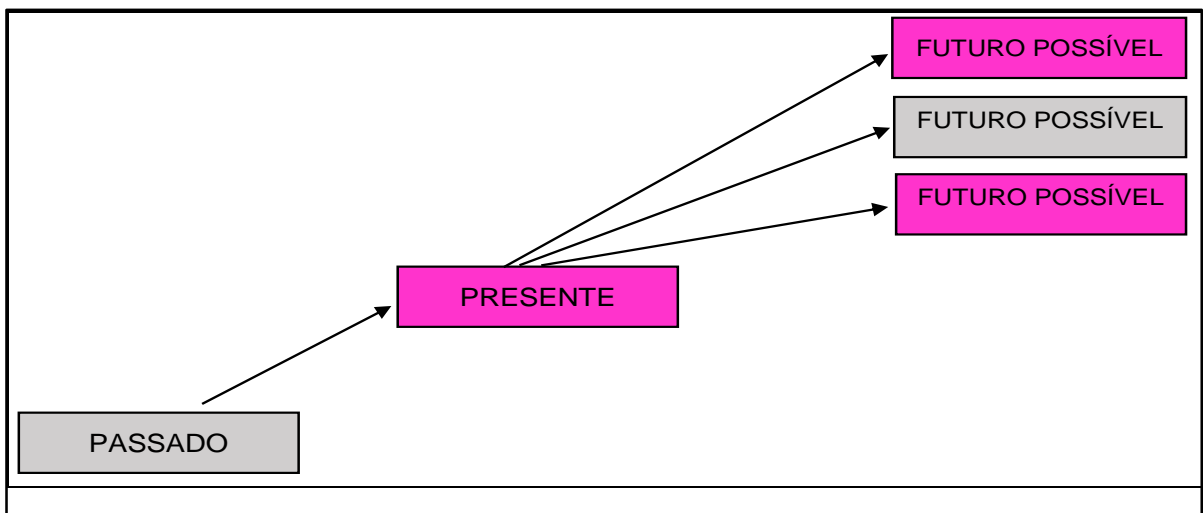
Figura 8 - Abordagem projetiva de cenários



Fonte: Oliveira (2011)

A abordagem projetiva se baseia em explicar o futuro, pelo que se moldou o passado e construiu o presente, considerando situações previsíveis e gradativas. Por outro lado, a abordagem prospectiva, leva em consideração outros aspectos e tem uma visão global, considerando que o futuro pode ser totalmente diferente do passado. (OLIVEIRA, 2011). A figura 10 demonstra a abordagem prospectiva de cenários.

Figura 9 - Abordagem prospectiva de cenários



Fonte: Oliveira (2011, p.121)

Contudo, cenário é visto como uma ferramenta que serve para ordenar a percepção sobre ambientes alternativos no futuro, analisando a elevação de cada modelo de negócio de acordo com sua lucratividade, nos quais as decisões pessoais podem ser viabilizadas. (CAVALCANTI, 2007).

### **2.8.1 Missão**

A missão refere-se a finalidade da empresa, ou seja, visa comunicar os objetivos e propósitos do negócio da empresa. Pode ser identificada como indicador-chave de como uma organização visualiza as exigências de seus principais acionistas, dirigentes, clientes entre outros. Cada organização possui sua missão específica, e através dela que a empresa necessita que seus colaboradores desenvolvam suas funções.

A missão corresponde ao enunciado do papel que a organização pretende desempenhar em relação às oportunidades e ameaças apresentadas por seu ambiente de negócio, desta forma, há uma delimitação quanto à área de atuação e atividade proposta. (TAVARES, 2005).

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 55), afirmam que,

A missão organizacional é a declaração do propósito e do alcance da organização em termos de produto e de mercado. Ela se refere ao papel da organização dentro da sociedade em que está envolvida e significa sua razão de ser e de existir. A missão da organização deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo e não em termos de oferecer algum produto ou serviço. A missão está associada ao negócio da organização.

Almeida (2003, p.15), diz que “a missão é a razão de ser da entidade e serve para delimitar seu campo de atuação, como também para indicar as possibilidades de expansão de suas ações.”

A missão está dividida da seguinte forma:

- Qual é a razão de ser da organização;
- Qual é o papel da organização;
- Qual é a natureza do negócio da organização;
- Quais os tipos de atividades em que a organização deve concentrar seus esforços no futuro. (CHIAVENATO e SAPIRO, 2003).



É determinado que para criar uma missão consistente, a mesma deve ser desenvolvida e exercitada ao longo do tempo. Deve viabilizar a criação de novas demandas, o ingresso em novos mercados e o desenvolvimento de novos produtos, resultando no monitoramento contínuo das possibilidades tecnológicas, de mudanças de hábitos e de estilo de vida do consumidor, mudanças na economia e na estrutura do setor. Esse monitoramento deve ser orientado para sobrevivência a longo prazo da organização. (TAVARES, 2005).

A missão deve ser consistente e cada organização precisa estabelecer a sua ao longo do tempo, porém esta missão deve ser bem elaborada, pois ela demonstra as suas responsabilidades e o que realmente a empresa é. Sobretudo, é essencial que seu foco seja em realizar os objetivos futuros da empresa.

### **2.8.2 Visão**

A visão de uma empresa representa o que ela almeja para seu futuro, destacando-se no mercado em que está inserida, seus produtos e o público alvo.

Conforme Andrade (2012, p.32),

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

Deve ser definida de maneira simples, objetiva, compreensiva, tornando-se, assim, útil e funcional para todos envolvidos com a organização. Sendo um modelo mental, claro, de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível, corresponde aos limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. (COSTA, 2003).

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

A visão além de ser um desafio possui como objetivo atingir suas necessidades. Portanto, é uma etapa do Planejamento Estratégico que define o rumo, o futuro da empresa, ou seja reflete o sonho da empresa, descreve o que ela quer ser

no futuro, onde pretende chegar. Ela deve ser clara e estar ligada a fatores sociais, morais e éticos. (ALMEIDA, 2003).

Segundo Oliveira (2011, p.65):

visão é conceituada como os limites que os proprietários e os 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 na empresa, a visão representa o que a empresa quer ser.

Destaca-se como uma projeção das oportunidades futuras do negócio da organização, para permitir uma concentração de esforços na sua busca. A visão é uma intenção sobre onde desejamos que a organização esteja amanhã, ou seja, onde a empresa quer chegar. (TAVARES, 2005).

Ainda o autor estabelece alguns princípios balizadores a serem adotados na empresa. Sendo assim, estabelecer a direção da organização anti as realidades do mercado e do ambiente competitivo, orientando ao estabelecimento de objetivos, metas e o detalhamento de ações, para dar significado ao trabalho e a motivação das pessoas.

Isto posto, observa-se que a visão é a expectativa dos gestores em relação ao futuro da entidade, isto é, onde a organização estará em um determinado período pré-estabelecido. Contudo, a visão é alterada conforme o alcance dos objetivos, pelo estabelecimento de novas metas, não esquecendo como a empresa pretende ser reconhecida perante a sociedade.

### **2.8.3 Valores e Princípios**

Os valores guiam as decisões e comportamentos organizacionais de forma ética, ou seja, influenciam aonde a empresa quer chegar, quais as ações a tomar e que definitivamente não se pode fazer. São virtudes que devem ser preservadas, incentivadas, e serem seguidas por todos os colaboradores na empresa, desde os funcionários até os sócios. (SERRA; TORRES e TORRES, 2004).

Representam o conjunto de princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões. Observa-se que os valores têm forte interação com as questões éticas e morais. Em

resumo, é aquilo que a empresa acredita, defende e que define os comportamentos e atitudes nas suas ações diárias. (OLIVEIRA, 2011).

Harrison (2005, p. 87) afirma que, “um forte sistema de valor pode ser uma fonte de vantagem competitiva.” Sendo assim, os valores e princípios são fundamentais para uma empresa.

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 69), definem valores e princípios como:

O conjunto de conceitos, filosofias e crenças gerais que a organização respeita e emprega e está acima das práticas cotidianas, na busca de ganhos de curto prazo. São os ideais eternos, servindo de orientação e inspiração para todas as gerações futuras de pessoas da organização. Os princípios organizacionais referem-se a conceitos dos quais não se está disposto a abrir mão, como ética e honestidade. Os valores organizacionais correspondem aos atributos e às virtudes da organização, como prática da transparência, respeito à diversidade, cultura para a qualidade ou respeito ao meio-ambiente.

Destaca-se que os princípios são aqueles pontos e tópicos que a organização não está disposta a mudar, aconteça o que acontecer. Quanto aos princípios, podemos afirmar que em relação a eles não há meio termo: ou são respeitados integralmente ou estão sendo violados. (COSTA, 2003).

Em uma organização os valores não devem ficar apenas pautados, os mesmos devem ser colocados em prática, pois, quando executado de maneira correta apresentam benefícios em contrapartida. Por este motivo devem ser de fácil entendimento para os grupos envolvidos com a entidade. (TAVARES, 2005).

Quadro 1 - Exemplos da relação entre interesses e valores de uma organização

Interesses	Valores
Sócios e investidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar retorno sobre investimentos acima da média do mercado</li> </ul>
Consumidores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferecer produtos com alto desempenho, imagem de qualidade e preço justo</li> </ul>
Empregados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tornar a organização um excelente local de trabalho</li> </ul>
Interesse Público	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuir para a preservação ecológica e para a melhoria da qualidade de vida</li> </ul>

Fonte: TAVARES (2005, p.248)

Sendo assim, percebe-se o quanto é importante uma organização possuir seus valores organizacionais, pois é através deles que ela irá se estabelecer no mercado e sempre buscando um diferencial perante seus concorrentes a fim de obter resultados positivos para seu crescimento contínuo. Devem também ser compartilhados com todos os interessados da organização e da sociedade, pois é com a verificação destes que ela poderá manter-se ativa e competitiva.

#### **2.8.4 Objetivos Estratégicos**

Os objetivos são os resultados que a organização pretende atingir. No processo de definição os objetivos refletem o que deverão ser alcançados e transformar a visão em realidade. Uma empresa deve ter seus objetivos claramente definidos para que possa se destacar no ambiente de mercado.

Oliveira et al (2009, p.37) conceituam que por objetivos estratégicos entende-se como sendo:

[...] o alvo (resultados esperados ou estados futuros desejados) a ser atingido pela organização no período considerado. Os objetivos devem expressar em termos concretos as metas que a empresa quer atingir e o prazo, já que essas metas irão atuar como parâmetros para avaliar o grau de atingimento dos objetivos relacionados.

Quando um objetivo é atingido, ele deixa de ser a imagem orientadora da organização e é assimilado à organização como algo real e atual, ou seja, torna-se realidade e deixa de ser o objetivo desejado. São os resultados que a empresa deve alcançar, em prazo determinado, para concretizar sua visão sendo competitiva no ambiente atual e no futuro, que consistem em traduzir as estratégias em objetivos desmembrados para estabelecer alvos de acordo com a responsabilidade de cada área e da organização no cumprimento de sua missão. (TAVARES, 2005).

Oliveira (2002, p. 161), conceitua os objetivos como “o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende atingir através de esforço extra.” Os autores Berton e Fernandes (2005, p. 153) também enfatizam a definição dos objetivos como “resultados quantitativos e qualitativos que a empresa precisa alcançar em prazo determinado, no contexto de seu ambiente, para cumprir sua missão.” Em complemento, Valadares (2003, p. 65) apresenta alguns pontos a serem analisados, com relação aos objetivos da organização:

- Se estão condizentes com a missão e o contexto dos negócios (produtos, mercados, clientes) da empresa;

- Se são realísticos; se estão quantificados;
- Se são claros, nunca ambíguos, entendidos por todos;
- Se correspondem as convicções do empresário ou da alta administração;
- Se são específicos, mensuráveis e desafiadores (prazos para realização);
- Se são adequadamente referentes a fatores internos e externos da empresa;
- Se têm sistemas de controle e avaliação adequados;
- Se têm prioridades estabelecidas.

De acordo com as expectativas e anseios dos gestores para a organização, se estabelecem os objetivos quanto a uma situação futura que satisfaça esses desejos. Oliveira (2011) conceitua que os objetivos apresentam algumas características principais resumidos pela necessidade de serem:

- **hierárquicos:** sempre que possível devem ser apresentados demonstrando quais são os prioritários;
- **quantitativos:** sempre que possível deve se estabelecer um prazo para sua realização;
- **realistas:** Os objetivos deve surgir de uma análise do ambiente externo e interno que a empresa atua, de acordo com as suas potencialidades e limitações;
- **consistentes:** uma empresa pode estar buscando vários objetivos importantes de uma só vez, mas estes devem apresentar consistência entre si;
- **claros, entendidos e escritos:** os objetivos permitem maior amplitude de controle quando todos os profissionais envolvidos no processo conseguem entendê-los;
- **comunicados:** todos envolvidos direta ou indiretamente na realização dos objetivos devem saber sua finalidade e conteúdo;
- **desmembrados em objetivos funcionais:** os objetivos são correlacionados em suas várias áreas funcionais;

- **motivadores:** deve motivar os executivos e funcionários a desenvolver estratégias para o alcance dos objetivos;
- **utilitários:** devem explicar quem vai beneficiar-se quando forem alcançados
- **decisórios:** devem esclarecer e facilitar as decisões básicas envolvidas em seu processo; e
- **operacionais:** devem visualizar quais aspectos básicos são necessários ser realizados para o alcance dos objetivos.

Sendo assim, um objetivo é uma situação que a organização deseja e pretende alcançar para o seu futuro. Contudo, existem organizações que tem vários objetivos, algumas acrescentam novos objetivos e outras apenas modificam com o passar do tempo.

### 2.8.5 Plano de Ação

Plano de ação é a ferramenta que coloca em prática todo o Planejamento Estratégico elaborado. Com o plano de ação em mãos é possível apresentar fácil e rapidamente o andamento das atividades e todo o histórico das ações realizadas ou previstas no setor aplicado. Funciona como um cronograma a ser cumprido, onde contém todos os dados pertencentes ao planejamento, como os problemas e as soluções para resolvê-los.

Os planos de ação possuem determinação de tempo para sua execução, o qual serão disponibilizados recursos para obtenção dos resultados almejados. (OLIVEIRA, 2004). O autor ainda destaca que alguns aspectos considerados básicos na sua execução podem ser mencionados como:

- A utilização dos recursos disponíveis de acordo com programa;
- Supervisão da equipe de trabalho;
- Acompanhamento e controle das atividades; e
- Avaliação final dos trabalhos executados. Dentre os aspectos relevantes para sucesso na execução dos planos de ação, é possível citar o acompanhamento efetivo, a adoção de recursos disponíveis na organização e a execução consistente das atividades determinadas.

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, o plano de ação serve para acompanhar o desenvolvimento da gestão estratégica e deve ser adaptado a organização, ou seja, fazer parte da sua cultura. É um método ou uma ferramenta para se chegar a um determinado objetivo ou fim, orientado para resultados, sendo expresso por uma série de atividades. Considerando, dinâmico e flexível, pode ser ajustado de acordo com as mudanças. Levando em conta que o plano de ação é mensurável e gerenciável, os resultados do plano podem ser medidos. (LOBATO ET. AL, 2006).

## 2.9 *BALANCED SCORECARD (BSC)*

O *Balanced Scorecard* – BSC originou-se com a necessidade de uma ferramenta que viesse a complementar os planos gerenciais, e deste modo, possibilitar a mensuração da estratégia com base em indicadores. Destaca-se que anteriormente a gestão era baseada em informação exclusivamente financeira.

Kaplan e Norton (2003, p. 19) enfatizam que os antigos modelos de gestão utilizando-se apenas de informações financeiras eram incompletos. Desta forma, houve a necessidade de introdução de “vetores de desempenho financeiro futuro, e estes vetores, que abrangem as perspectivas do cliente, dos processos internos, e do aprendizado e crescimento, nascem de um esforço consciente e rigoroso de tradução da estratégia [...]”. Todavia o *Balanced Scorecard* não surgiu somente como um mensurador, atualmente é utilizado como ferramenta de apoio e tradução do planejamento estratégico.

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

Para Costa (2006, p. 11) o BSC é uma particular maneira de tratar da definição e da disposição:

- Das informações - chave para gerenciar o cumprimento da estratégia da empresa (mapa estratégico); e
- Dos processos gerenciais que promovem o alinhamento estratégico necessário para tal definição (comunicação, vinculação e referência fundamental).

Para Kaplan e Norton (2004, p. 5) “o BSC é uma poderosa ferramenta gerencial [...] assim, ao projetar o *Balanced Scorecard*, a organização deve medir os poucos parâmetros críticos que representam sua estratégia para a criação de valor a longo prazo.”

Tavares (2005, p. 351), também conceitua o *Balanced Scorecard* como:

[...] instrumento que procura acompanhar a mudança nas oportunidades de criação de valor para o cliente pela gestão do patrimônio tangível e pela gestão do patrimônio intangível: relacionamento com clientes, produtos e serviços inovadores, processos operacionais sensíveis e de alta qualidade, data bases e informações tecnológicas, capacidade, habilidade e motivação de pessoas.

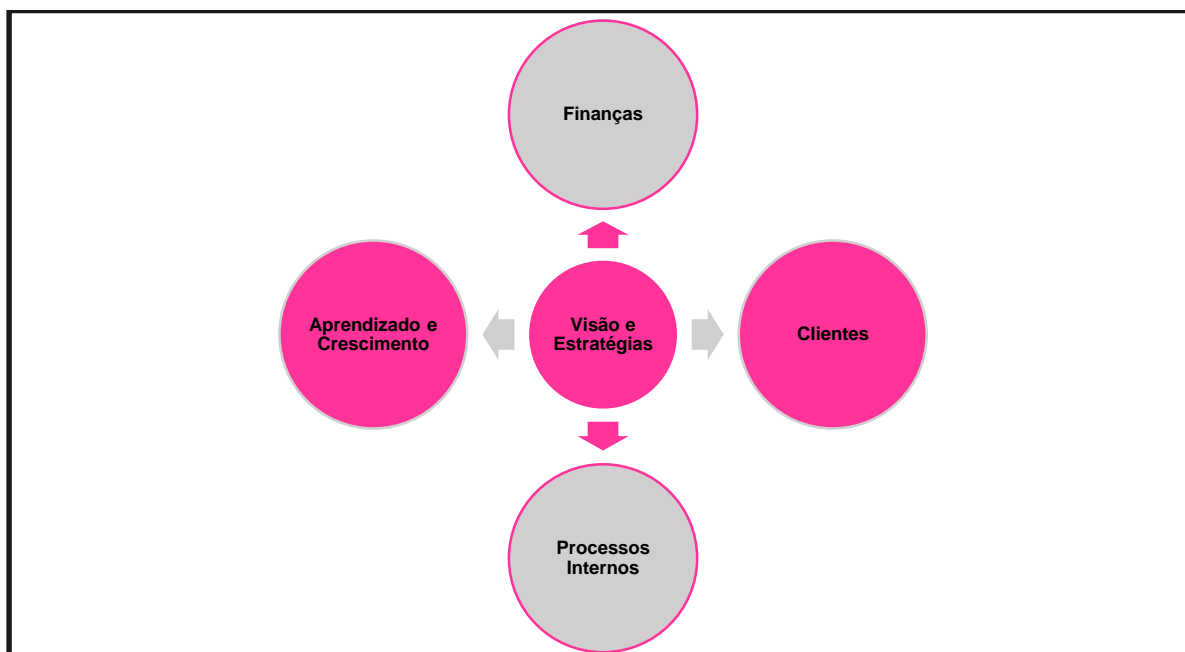
Pode-se acrescentar que as constantes mudanças no mercado e a necessidade de acompanhamento de resultados ocasionaram ao surgimento desta ferramenta gerencial que veio suprir carência de informações gerenciais. (ARAÚJO, 2006).

Portanto, este sistema auxilia os gestores com informações relevantes e importantes aos processos do negócio e ao mercado, através de um acompanhamento de indicadores financeiros, de clientes, de processos e de aprendizagem e crescimento.

O BSC destaca-se como a criação de um sistema de avaliação de desempenho para indicar a características de equilíbrio entre as medidas de curto e longo prazo. E atua em quatro perspectivas propostas de gestão que devem estar em equilíbrio e serão apresentadas a seguir. A Figura 10 representa as perspectivas proposta de gestão:



Figura 10 - Perspectivas proposta de gestão



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2003)

Além de dar suporte as áreas mais tradicionais para o desenvolvimento de uma empresa e seus objetivos de produzir, vender e obter lucro, essas perspectivas também chamadas de dimensões são melhores visualizadas nos mapas estratégicos.

### 2.9.1 Mapas Estratégicos

O mapa estratégico é uma ferramenta de gestão relativamente recente no contexto organizacional. Através dele as empresas descrevem suas intenções da estratégia de forma clara e eficiente e isto consiste em um aspecto facilitador para atingir seus objetivos. A estratégia por meio do mapa estratégico proporciona vários benefícios para as empresas. (SERRA, TORRES e TORRES, 2004).

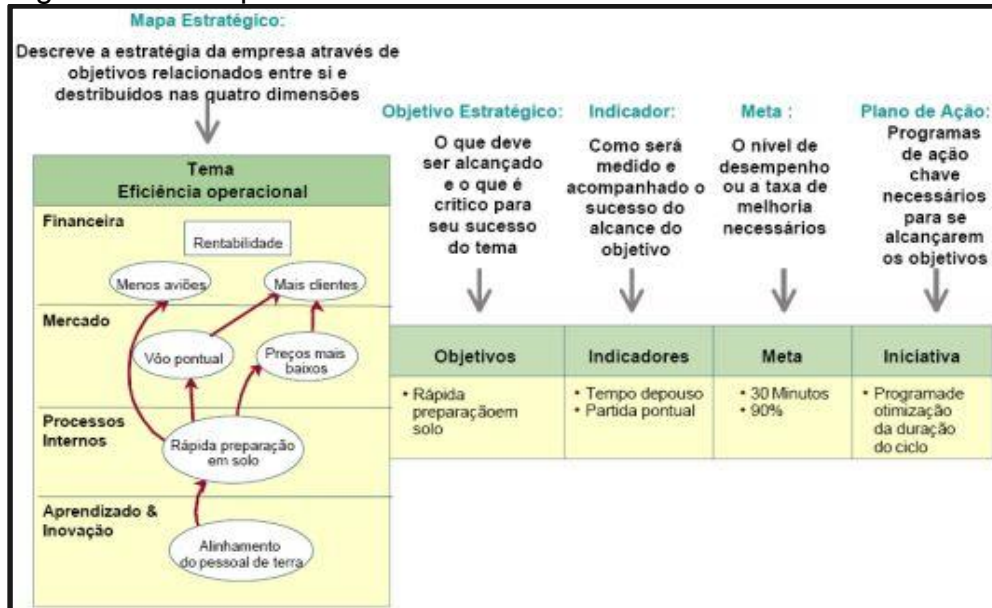
Com auxílio dos mapas estratégicos nas empresas os funcionários conseguem perceber com clareza e de forma objetiva que suas funções desempenhadas dentro da entidade possuem um papel importante na realização dos objetivos gerais da organização. (TAVARES, 2005).

Para Kaplan e Norton (2004, p. 58) “o mapa estratégico fornece a representação visual para a integração dos objetivos da organização nas quatro perspectivas do BSC.” Os mesmos autores ainda concordam que o mapa ilustra as

relações de causa e efeito conectando os resultados almejados para cada perspectiva.

O mapa é configurado conforme as quatro perspectivas de gestão do BSC mencionados anteriormente. A Figura 11 representa os componentes do *Balanced Scorecard*:

Figura 11 - Componentes do *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004)

Tendo em vista que o mapa é composto pelos objetivos, metas e ações dispostos em uma organização é necessário ter conhecimento no mercado que se deseja atuar dos clientes que almeja e parametrizar as estratégias para alcançá-los.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo, serão delimitados os procedimentos metodológicos, utilizados para alcance dos objetivos deste trabalho, o qual em síntese consistem em formular uma proposta de planejamento estratégico para uma indústria de pequeno porte. Em seguida, apresentam-se os procedimentos como métodos, técnicas e ferramentas utilizadas para a coleta e análise dos dados. Por último, destacam-se as limitações da pesquisa.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Em relação aos objetivos, este estudo caracteriza-se como descritivo, pois possui um referencial teórico que expõe as características na visão dos pesquisadores e pessoas que possuem conhecimento sobre o assunto.

Segundo Andrade (2005, p. 124):

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

Para elaboração do estudo, faz-se necessário utilizar da pesquisa bibliográfica, por meio de livros e arquivos eletrônicos com a finalidade de obter o conhecimento desejado sobre o assunto exposto. De acordo com Medeiros (2000), a pesquisa bibliográfica é o fator mais importante e decisivo em qualquer pesquisa científica. Este tipo de pesquisa procura explicar e discutir um assunto, tema ou problema, com base em referências publicadas, eliminando a possibilidade de se trabalhar em vão e tem a finalidade de colocar o pesquisador em contato direto com tudo que foi dito ou escrito.

Não obstante, esta pesquisa descreve como são desenvolvidos os processos para a elaboração de um planejamento estratégico em uma empresa de pequeno porte do setor de indústria cerâmica. Quanto aos procedimentos, este estudo se enquadra como um estudo de caso, o qual segundo Fachin (2001, p.42):

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

É classificada como estudo de caso, tratando-se de condições específicas da empresa de maneira a permitir conhecimentos amplos e aprofundados da mesma, tendo como objetivo a proposta da elaboração de um planejamento estratégico a partir do diagnóstico ambiental empresarial.

### 3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISES DOS DADOS

Para à análise dos dados utiliza-se abordagem qualitativa, pois busca evidenciar as principais características da elaboração de um planejamento estratégico em uma empresa. O enfoque desta pesquisa qualitativa é descrever determinados pontos a respeito das estratégias. Segundo Pinheiro (2010, p.20) “a pesquisa qualitativa caracteriza-se pela tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas.”

## 4 ESTUDO DE CASO

Este capítulo tem como objetivo a finalidade de aplicar os conhecimentos adquiridos através do que foi relatado anteriormente sobre estratégias e planejamento estratégico e, com isto, sugerir uma proposta de planejamento estratégico para a empresa de pequeno porte estudada, onde são definidos os objetivos estratégicos da organização.

A principal motivação para a realização deste trabalho teve como causa a inexistência de um planejamento estratégico na empresa DA SILVA CERÂMICA LTDA, localizada no município de Sombrio/SC. Este estudo se torna relevante para a empresa analisar além do lucro, seu crescimento de forma organizada e sustentável, buscando inovar e conquistar cada vez mais seu lugar no mercado.

### 4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A DA SILVA CERÂMICA LTDA, também denominada de ESMASIL, foi fundada em 1970, pelo Sr. Francisco Antônio Martins, na época nomeada como Martins Indústria e Comércio de Telhas Ltda. Neste período passou por vários processos de transição até seu estado atual, e enfrentou diversas crises do setor, sendo uma das poucas sobreviventes na região. É uma empresa do setor industrial cerâmico, situada no Estado de Santa Catarina, no interior do município de Sombrio.

O município de Sombrio é uma região de fácil acesso à extração de matéria prima, e um dos principais centros cerâmicos do estado. As Indústrias cerâmicas do estado encontram-se localizadas com maior representatividade na região sul, mais precisamente nos municípios de Sombrio, Morro da Fumaça, Sangão e Jaguaruna. O mercado consumidor é amplo e estende expressivamente a venda fora do estado. Aproximadamente 80% do mercado consumidor da Esmasil, encontra-se no estado do Paraná, mais precisamente ao município de Curitiba, e os outros 20% da produção destinam-se ao norte do estado de Santa Catarina e para os estados do Rio Grande do Sul, São Paulo e Rio de Janeiro, além das perspectivas de novos mercados como a exportação. A empresa mantém uma carteira de clientes bem estruturada e definida, sendo que conta com aproximadamente 20 clientes totalmente fidelizados.

## 4.2 PRODUTOS

A Esmasil, destaca-se no setor cerâmico por ser uma empresa que prioriza a qualidade, a tecnologia, sempre buscando melhorar os produtos com inovações.

Atualmente a empresa utiliza o processo produtivo manual. Os produtos que a empresa oferece são:

- Telhas de barro natural – modelo portuguesa;
- Telha de barro esmaltadas.

Figura 12 - Telha de barro natural



Fonte: elaborada pela autora

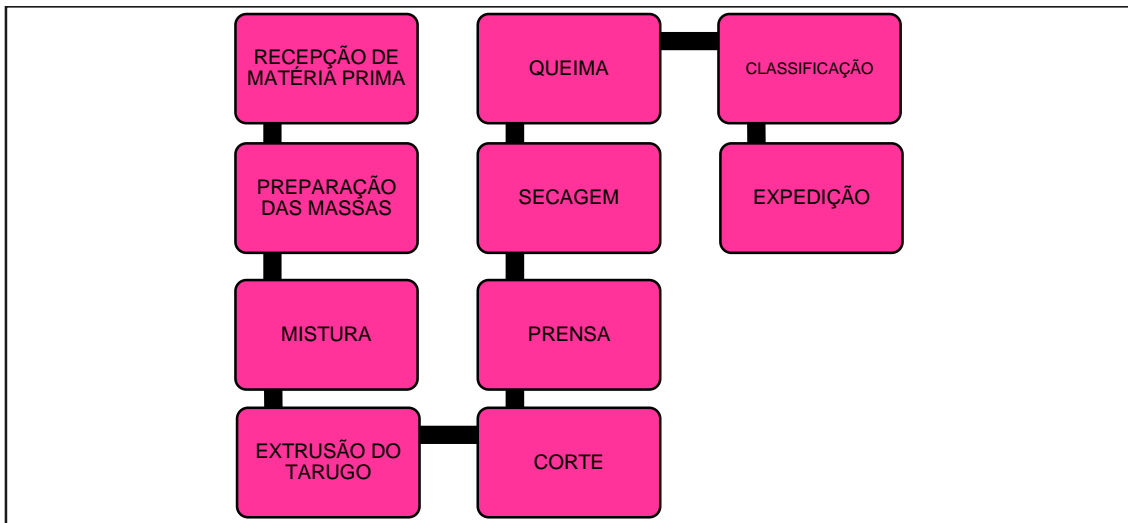
Figura 13 - Telha de barro esmaltada



Fonte: elaborada pela autora

Abaixo para melhor entendimento, teremos um fluxograma apresentando todo o processo de fabricação do produto.

Figura 14 - Fluxograma processo de fabricação do produto

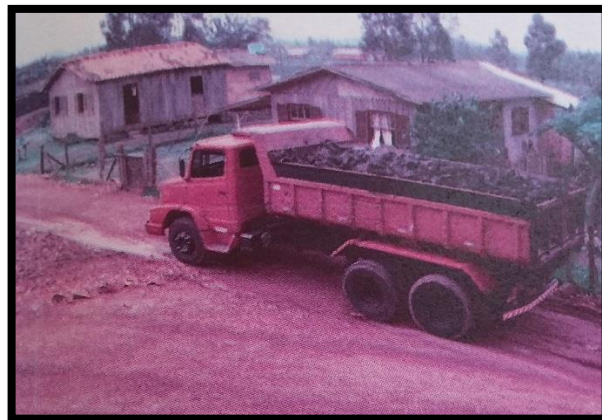


Fonte: Elaborado pela autora

Para melhor entendimento do fluxograma descreve-se cada etapa como segue:

**Recepção de Matérias Primas:** o processo inicia-se com a chegada da matéria-prima transportada até as dependências da empresa por caminhões particulares alimentando o estoque de argila. O barro é descarregado e amontoado para o estoque de barro bruto. Para identificar melhor o processo descrito, segue as figuras abaixo:

Figura 15 - Recepção da matéria-prima



Fonte: Elaborada pela autora

Figura 16 - Estoque bruto



Fonte: elaborada pela autora

**Preparação das massas:** o operador de máquina faz a preparação das massas e suas misturas. Com a carregadeira pega o barro bruto que será preparado com argila vermelha e o Taguá, este que é um tipo de pedra argilosa que deverá ser moída antes da mistura e depois acrescida às outras duas matérias. As matérias-primas são misturadas por um trator triturador, e depois desse processo são armazenadas dentro de galpões à espera do transporte até o caixão alimentador.

**Mistura:** esta etapa é realizada pelo operador de máquina, que prepara as massas e faz a mistura. A mistura das massas é feita com medidas exatas de cada uma das matérias utilizadas, que são elas: argila preta, argila vermelha e argila taguá (pedra moída encontrada). Segue quadro demonstrativo do consumo diário de matéria-prima:

Quadro 2 - Consumo diário de matéria-prima

CONSUMO DIÁRIO DE MATÉRIA PRIMA	
Quantidade/Concha	Tipos de matéria-prima
6	Argila Preta
4	Argila Vermelha
3	Argila Taguá

Fonte: elaborada pela autora

O taguá como é denominado, exige antes do processo de mistura que seja feita sua trituração através do moinho, tornando-se pó de taguá para assim ocorrer a mistura das três matérias.



**Processo de Extrusão de Tarugo:** a extrusão começa pela alimentação do caixão, está alimentação ocorre três vezes por dia, suficiente para um dia de produção. Através de esteiras, a mistura sai do caixão e cai na maromba onde ocorrerá a extrusão da massa para ganhar forma manuseável e ser prensada. A maromba como é popularmente chamada, é uma máquina de médio porte, responsável por fazer a extrusão do tarugo, deixando pronta para a prensa. A maromba trabalha sob acompanhamento do marombeiro, este é quem realiza as manutenções preventivas, ajustes mecânicos e coloca em funcionamento.

**Corte:** é uma etapa que ocorre sem intervenção manual, onde ao mesmo tempo em que sai da maromba em forma de bastão, passa por um laminador (navalhas). Este é produzido de acordo com o tamanho e da forma de prensa.

**Prensa:** esta é a etapa principal e que apresenta maior perigo, pois é nela em que ocorre a prensagem e formação do produto. Neste setor são necessários doze funcionários, divididos em dois turnos e que trabalham de forma alternativa. São três prensas disponíveis para a produção, sendo que duas trabalham continuamente e uma fica de reserva caso ocorra algo de errado com as duas que estão em funcionamento.

**Secagem:** após serem colocadas nos vagões, as peças são transportadas para o secador, onde ficam expostas a uma temperatura de 150°C, permanecendo em uma pré-secagem durante aproximadamente 24 horas. Esta etapa ocorre para que eliminar a umidade e possa ficar em maior exposição a choques brutos, passando pelo processo de queima sem quebras.

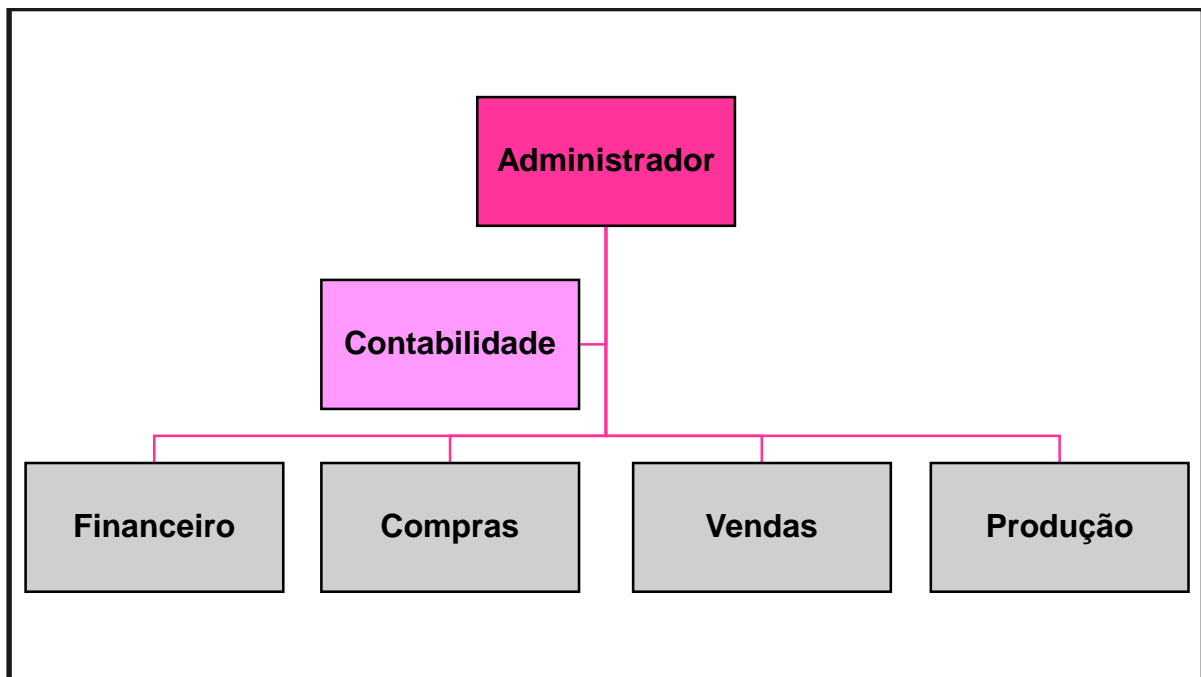
**Queima:** no processo de queima definitiva, as telhas passam por um aumento gradativo de temperatura. São sobrepostas em carros de ferro, com rodas, rolamentos e tijolos isolantes próprios para tal finalidade. O início da queima ocorre com uma pré-queima a mais ou menos 97° antes de entrar definitivamente no forno a 136°, 360°, 472° até chegar a 677°, sendo transportado automaticamente pela extensão de 120 metros do forno túnel, até chegar ao outro lado, onde já estará pronta para classificação.

**Classificação:** depois de concluído o processo de queima das telhas, elas são retiradas do forno e transportadas até o setor de classificação, onde dois funcionários fazem a retirada dos produtos dos carros e classificam, colocando-as empilhadas para direcionar as mesmas à expedição.

**Expedição:** nesta etapa os produtos já estão classificados, aguardando o momento de serem carregados em caminhões que irão transportá-los para seu destino final.

#### 4.3 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A estrutura organizacional da empresa é composta por dois sócios administrativos, sendo um diretor geral e uma administradora financeira (sendo que está também coordena os setores de compras e vendas). A contabilidade atualmente é terceirizada. Além das unidades e cargos supramencionados, tem-se os setores de produção, classificação, embalagem e carregamento. A empresa conta com 73 colaboradores em seu quadro geral de funcionários distribuídos em 4 turnos de 12/36.



Fonte: Elaborado pela autora

Destaca-se que a Esmasil está há 45 (quarenta e cinco) anos no mercado, sempre buscando inovar, para assim posteriormente atingir seus objetivos e expectativas.

## 4.4 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA ESMASIL

### 4.4.1 Missão

Cada empresa estrutura uma missão de forma a demonstrar fielmente qual sua essência e razão de existência. A missão é fundamental para se obter sucesso empresarial e se destacar entre as demais no seu ramo de atuação. Deste modo, a missão da empresa consiste em:

**“Oferecer produtos de qualidade visando a satisfação dos clientes.”**

Estabelecida à missão, apresenta-se a visão da empresa, sendo que está deverá coexistir com a missão.

### 4.4.2 Visão

Após definida a missão, a próxima etapa é a elaboração da visão da empresa. Esta etapa determina qual o patamar da organização no futuro, ou seja, onde ela quer chegar e, como esta quer ser reconhecida perante seus clientes e acionistas. Ela estabelece um período de tempo e quantifica os resultados almejados. Desta forma a visão da empresa consiste em:

**“Ser reconhecida como a melhor cerâmica de revestimentos no Sul de Santa Catarina por excelência de seus produtos e serviços até o ano de 2020.”**

### 4.4.3 Valores e Princípios organizacionais

Os valores de uma organização são os princípios e crenças que refletem o seu caráter, tendo como objetivo instruir a empresa e seus colaboradores de como se

comportarem diante de seus clientes, fornecedores e sociedade em geral. Ou seja, são os valores que definem como a empresa deve se apresentar diante de seu público. Desta forma os valores e princípios da empresa consiste em:

- ✓ **Qualidade dos Produtos Oferecidos;**
- ✓ **Qualidade no atendimento;**
- ✓ **Comportamento Ético;**
- ✓ **Respeito;**
- ✓ **Compromisso;**
- ✓ **Responsabilidade Socioambiental;**
- ✓ **Trabalho em equipe; e,**
- ✓ **Satisfação dos Clientes.**

#### 4.5 ANÁLISE SWOT

A análise ambiental da ESMASIL foi realizada mediante a aplicabilidade de uma diagnósticos e caracterização será apresentada através da análise *SWOT*, a qual enfatiza os pontos fortes e fracos da organização, bem como suas oportunidades e ameaças.

Diante disso, através da pesquisa realizada na organização e entrevistas com o sócio administrador foram elencados os pontos fortes e os pontos fracos, além das oportunidades e ameaças, os quais serão apresentados seguir:

##### 4.5.1 Análise interna

A análise interna corresponde à estimativa dos fatores favoráveis e desfavoráveis que possam ser controlados e avaliados de acordo com a necessidade da organização. Cada empresa tem características próprias que a diferem das demais

e essas características devem ser o ponto chave para se tornarem mais competitivas entre as outras. Dentre esses pontos chaves, se encontram os pontos fortes e fracos da empresa, sendo que os pontos fortes, como características positivas, competências ou recursos disponíveis que maximizem os resultados organizacionais. Em contrapartida, as fraquezas da entidade correspondem às limitações da entidade. Devido às informações serem de sigilo organizacional, estas serão elaboradas pelo autor a fim de dar continuidade ao estudo de caso.

#### 4.5.1.1 Pontos Fortes

Realizando a análise interna da empresa Esmasil, observam-se vários **pontos fortes** que certamente contribuem para sua continuidade no mercado em que está inserida. A empresa deve aperfeiçoar os seus pontos fortes a fim de melhorar suas qualidades e diferenciais diante de seus concorrentes. Dessa forma, é de extrema importância que cada empresa conheça seus pontos fortes e trabalhe para que esses diferenciais se solidifiquem cada vez mais.

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

- **Atendimento diferenciado:** a sócia financeira estabelece uma comunicação direta com os clientes. Periodicamente realiza ligação, perguntando como estão os negócios e sempre que possível faz uma visita a eles. Com isso, além de um relacionamento profissional, é cultivado um laço de amizade e confiança entre a empresa e os clientes.

- **Produtos de qualidade:** a Esmasil, só utiliza produtos de ótima qualidade, e trabalha com poucos fornecedores. Em termos gerais são parcerias sólidas e que contribuem com custo de aquisição mais acessível.

- **Carteira de clientes fidelizados:** hoje a Esmasil possui 20 clientes fidelizados. A empresa entra em contato com seus clientes todos os meses para dar o atendimento priorizado e para que eles se sintam com segurança, conforto, tranquilidade, na empresa e sua marca.

- **Flexibilidade na negociação:** a Esmasil é bem flexível nas condições de pagamento, e está sempre buscando possibilidades melhores para a negociação

com seus clientes, compreendendo cada problema. Seus preços variam conforme as condições, e os pagamentos podem ser feitos à vista ou no cheque parcelado.

- **Agilidade na entrega:** a empresa tenta sempre ser mais ágil possível na entrega dos produtos, pois como fideliza bem seus clientes isso também é um ponto positivo para a empresa. O prazo máximo de entrega é de cinco dias, podendo diminuir conforme a urgência.

- **Ótimo relacionamento com os colaboradores:** a empresa tem uma ótima relação com seus funcionários. Está sempre buscando melhoria, fazendo palestras, e compreendendo as necessidades individuais. A coexistência dos objetivos da empresa com o objetivo dos colaboradores é pressuposto básico na ESMASIL.

#### 4.5.1.2 Pontos Fracos

As empresas devem focar seus esforços nos pontos fracos a fim de eliminá-los para que não venham interferir no bom andamento das atividades da empresa, ou seja, as organizações devem trabalhar constantemente para eliminar seus pontos fracos, ou ainda, se possível, transformá-los em pontos fortes. Dessa forma, por meio de uma análise apurada dos fatores que contribuem para que determinado ponto seja positivo ou negativo no processo. Assim a empresa objeto de estudo apresenta determinados **pontos fracos**:

- **Infraestrutura:** a Esmasil a cada ano que passa está crescendo em ritmo acelerado e investiu muito em maquinários melhores, com isso o espaço físico ficou reduzido. Neste sentido a empresa já avalia a probabilidade de ampliar sua capacidade.

- **Ausência de controles de produção e estoque:** a empresa ainda não conseguiu controlar a produção sistematicamente, e com isso não consegue controlar o estoque. Somente após o seu faturamento que consegue analisar a quantidade efetivamente produzida e vendida.

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

- **Preço do produto:** na região, algumas empresas possuem o preço abaixo do mercado. Devido as suas despesas e custos com a matéria prima a Esmasil tem a necessidade de elevar o preço do produto, mas com a situação econômica atua, isto não é possível.

#### 4.5.2 Análise externa

Todas as organizações devem ter responsabilidade e conhecimento sobre o ambiente externo e analisar o mesmo, buscando absorver o máximo de informações que venham contribuir para o desenho de sua estratégia de mercado.

A análise externa compõe a avaliação das informações referentes ao ambiente onde a empresa está inserida, desta forma oportunidades e ameaças pertinentes ao seu produto em relação ao mercado, onde visam à minimização das ameaças e melhor aproveitamento das oportunidades.

##### 4.5.2.1 Oportunidades

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

As oportunidades encontradas com esse estudo para a Esmasil foram:

- **Crescimento no setor:** A indústria brasileira de revestimentos cerâmicos apresenta perspectivas positivas, mostrando novas oportunidades de mercado. Para a Esmasil o crescimento do setor é muito importante pois o crescimento se baseia em uma série de fatores como aumento da renda, nível de emprego, além das obras de infraestrutura que estão acontecendo no país. Portanto, a empresa espera colher resultados com o aumento dos investimentos na indústria, modernização, aumento da demanda por parte do setor imobiliário, facilidades e maior acesso ao crédito.

- **Conquista de novos clientes:** a Esmasil não costuma trabalhar com muitos clientes. Para a empresa é melhor ter poucos clientes, mas conseguir atender todos e dar o atendimento diferenciado que eles requerem.

- **Ampliação do mix de produto:** como a empresa trabalha apenas com a telha de barro natural e esmaltada, e está vendo o grande crescimento com o surgimento do novo produto “telha de piso”, que não deixa de ser um grande risco para a empresa, ela está montando estratégias e analisando suas mudanças de estrutura para poder integrar este novo produto para a empresa e elevar sua lucratividade.

#### 4.5.2.2 Ameaças

Observando o ambiente externo e conhecendo seus concorrentes, a empresa pode avaliar quais ameaças que o cenário apresenta, ou seja, tem condições de reconhecer os pontos onde precisa melhorar, por considerar uma ameaça diante do mercado. Cabe destacar que alguns aspectos não são controláveis porém é necessário que a organização trabalhe em cima das ameaças no intuito de minimizar estes riscos ou até mesmo eliminá-los, caso ela esteja estruturada para isso. Assim, as ameaças observadas para a empresa objeto do estudo foram:

- **Novo produto surgindo no mercado:** com o novo produto surgindo no mercado que é a telha de piso, para a Esmasil neste momento se torna uma grande ameaça, pois como a empresa não pode integrar este produto seus clientes podem querer trocar de material e assim sua produção e conseqüentemente suas vendas tendem a diminuir.

- **Benefícios do governo:** para a empresa os benefícios do governo não foi um ponto positivo. Na indústria cerâmica, com a medida provisória reduzindo o benefício fiscal da desoneração da folha de pagamento, o imposto será reajustado de 1% para 2,5% sobre o faturamento. Por outro lado, passará a ser opcional. Assim, as empresas devem decidir se pagam sobre a receita bruta ou se voltam a pagar 20% sobre os salários, fato este que requer uma análise tributária.

- **Concorrentes:** Mesmo tendo pouca concorrência na região sul catarinense, algumas empresas abusam da concorrência desleal, aplicando preços muito abaixo de mercado.



## 4.6 DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS E PLANO DE AÇÃO

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

### 4.6.1 Objetivos Estratégicos

A formulação dos objetivos estratégicos permite que se estabeleçam caminhos para atingir a visão da empresa. Com base na análise de ambientes e de mercado foram determinados os objetivos que a Esmasil pretende seguir, ou onde ela deseja chegar. Assim, serão elencados os seguintes objetivos estratégicos para a empresa em estudo:

**Objetivo para Perspectiva de Aprendizado e Crescimento:** aumentar o ambiente de trabalho, assegurar elevação do desempenho dos profissionais e desenvolver a excelência da gestão visando uma estratégia motivacional e de comprometimento dos colaboradores.

**Objetivos Estratégicos:**

- Aumentar a produtividade dos colaboradores
- Desenvolver excelência de gestão

**Objetivo para Perspectiva de Processos Internos:** aperfeiçoamento nos métodos executados, adequação dos produtos à necessidade dos clientes e otimização do processo operacional, com foco em um melhor aproveitamento de produtividade e de mercado.

**Objetivos Estratégicos:**

- Aumentar a Infraestrutura e a Produtividade
- Controlar a produção e estoque
- Adequar produto à necessidade do cliente
- Aprimorar eficiência operacional

**Objetivo para Perspectiva de Clientes:** melhorar o relacionamento com clientes para satisfazer suas necessidades com os produtos e serviços ofertados pela empresa.

**Objetivos Estratégicos:**

- Conceder Excelente Atendimento aos Clientes
- Satisfazer os Clientes
- Fortalecer a imagem da marca

**Objetivos para Perspectiva de Financeira:** obter crescimento e desenvolvimento financeiro sustentável e conseqüentemente melhorar o lucro líquido da organização.

**Objetivos Estratégicos:**

- Elevar o Faturamento
- Reduzir as Despesas Operacionais
- Aumentar a Rentabilidade

#### 4.6.2 Estratégias

Estratégias para a perspectiva de aprendizado e crescimento:

**Objetivo Estratégico 1: Aumentar a produtividade dos colaboradores**

Estratégia 1 - Motivar e Capacitar os Colaboradores.

Estratégia 2 - Treinamentos e Desenvolvimento profissional.

**Objetivo Estratégico 2: Desenvolver excelência de gestão**

Estratégia 1 - Assegurar a qualidade e disponibilidade das informações gerenciais.

Estratégia 2 - Promover a valorização profissional.

Estratégias para Perspectiva de Processos Internos:

**Objetivo Estratégico 3: Aumentar a Infraestrutura e a Produtividade**

Estratégia 1 - Aumento da estrutura física da empresa para a expansão da sua produção.

**Objetivo Estratégico 4: Controlar a produção e estoque**

Estratégia 1 - Sistematizar a política dos estoques empresariais.

**Objetivo Estratégico 5: Adequar produto à necessidade do cliente**

Estratégia 1 - Desenvolver plano de marketing.

**Objetivo Estratégico 6: Aprimorar eficiência operacional**

Estratégia 1 - Garantir a qualidade dos produtos.

Estratégias para Perspectiva de Clientes:

**Objetivo Estratégico 8: Conceder Excelente Atendimento aos Clientes**

Estratégia 1 – Tempo, confiança, calma, sinceridade e dinamismo.

**Objetivo Estratégico 9: Satisfazer os Clientes**

Estratégia 1 – Garantir a satisfação dos clientes.

**Objetivo Estratégico 10: Aumentar as vendas**

Estratégia 1 - Ampliar o mix de produtos.

**Objetivo Estratégico 11: Fortalecer a imagem da marca**

Estratégia 1 - Criar um planejamento para participação em eventos esportivos e sociais.

Estratégias para Perspectiva de Financeira:

**Objetivo Estratégico 12: Elevar o Faturamento**

**Objetivo Estratégico 13: Reduzir as Despesas Operacionais**

**Objetivo Estratégico 14: Aumentar a Rentabilidade**

Não são definidas estratégias para a perspectiva financeira, visto que de acordo com as práticas identificadas no estudo, estas consistem no reflexo das estratégias implementadas para aprendizado e crescimento, processos internos e clientes. Definidas as estratégias, serão construídos os planos de ação, onde serão estabelecidas as atividades necessárias, responsáveis para cada uma delas, e seus prazos efetivos para execução.

### 4.6.3 Plano de Ação

Último passo do planejamento estratégico é a elaboração dos planos de ação, que é caracterizado pela definição do tempo de realização, atividades e ações estratégicas desenvolvidas para alcance dos objetivos. No plano de ação, a organização e cumprimento dos prazos tornam-se indispensáveis ao sucesso do planejamento, ou seja, as datas de início e término devem ser previamente estabelecidas, o coordenador responsável identificado e o resultado final predeterminado. Como modelo segue o plano de ação a seguir, o qual foi elaborado no intuito de motivar e capacitar seus funcionários, garantindo o comprometimento dos objetivos da Esmasil. Os demais planos estão apresentados como apêndices.

Quadro 3 - PDA - Motivar e Capacitar os Colaboradores

	OBJETIVO ESTRATÉGICO ASSOCIADO:				DATA REVISÃO:		
	Aumentar a produtividade dos colaboradores - Motivar e Capacitar os Colaboradores				DATA		PRAZO SEMANAS:
PATROCINADOR(A):	CEO	GESTOR (A):	Taise Martins da Silva		Início:	Fim:	
OBSERVAÇÕES GERAIS SOBRE O PLANO: Um dos grandes problemas de muitas organizações é a motivação dos seus empregados para o alcance dos objetivos elencados pela empresa. A Esmasil é composta por muitos funcionários, alguns entram sem conhecer o processo da empresa, não tem nenhuma experiência, esses demonstram menos vínculo com a empresa mudando com facilidade de emprego e colecionando diferentes experiências em seu currículo. Tendo esta dificuldade de motivação e comprometimento dos funcionários a estratégia elaborada para amenizar o problema é treinamento e Desenvolvimento de palestras de aprendizado e motivação visando capacitar os colaboradores aos seus cargos e também motiva-los a sempre trabalhar com qualidade e entusiasmo.					01/07/2015	01/12/2015	
					CONCLUÍDAS		PLANEJADAS
					0	2,00	
					CUSTO TOTAL PA		
					PLANEJADO	REALIZADO	GAP
					-	-	

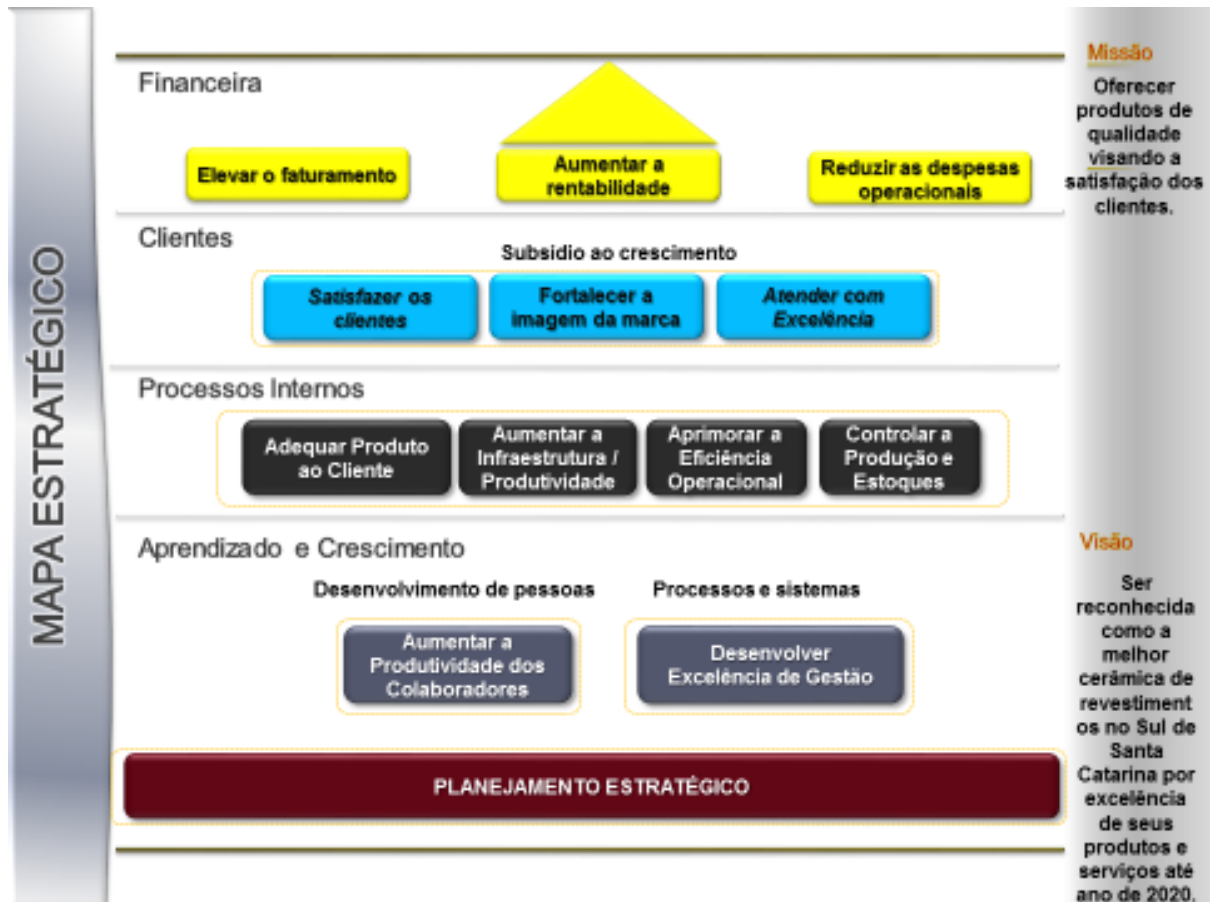
AÇÕES Táticas e Operacionais	FINALIDADE Fatores Impactados	RESPONSÁVEL Pessoa / Área	DATA		RECURSOS FINANCEIROS (R\$)		SITUAÇÃO ATUAL Status	NOTAS Pendências e Informações Importantes	
			INÍCIO	TÉRMINO	S/N	PLANEJADO			REALIZADO
Realizar Treinamentos	Produtividade	Janaina	01/07/2015	01/12/2015	N	-	-	Não Iniciada	
Realizar Palestras	Motivação	Janaina	01/07/2015	01/12/2015	N	-	-	Não Iniciada	

Fonte: Elaborada pela autora

### 4.7 MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico da organização foi estruturado com base nos objetivos estratégicos elencados para a empresa objeto de estudo. Em síntese, o mapa é basicamente a representação gráfica dos objetivos e estratégias da organização delineados no plano estratégico.

Figura 17 - Mapa Estratégico



Fonte: elaborada pela autora

Na figura acima é possível visualizar o mapa estratégico da organização, o qual está fundamentado do plano estratégico e tem como intuito transformar ativos intangíveis em ativos tangíveis, mediante o alcance dos objetivos e metas definidos. Ressalta-se que a filosofia do mapa estratégico surge da base para o topo. Ou seja, inicialmente o enfoque se dá em pessoas e processos, para posteriormente refletir em clientes e lucro, o qual consiste no principal objetivo empresarial.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o que foi abordado neste trabalho, em um ambiente de mercado altamente competitivo, os gestores precisam estar informados e atualizados quanto às características e possíveis mudanças de um mercado cada vez mais globalizado. Para tanto, a análise de ambientes faz-se necessária, fornecendo contribuições aos gestores na elaboração de estratégias das empresas. Percebe-se a importância de uma organização possuir ferramentas de gestão, para o auxílio dos gestores na tomada de decisão e na determinação e elaboração de metas, estratégias e objetivos empresariais.

Para conseguir o sucesso efetivo e a obtenção de suas expectativas empresarial a estratégia é um fator predominante para a empresa. São as estratégias que conduzem o caminho e direcionamento que a empresa deve buscar, no intuito de alcançar os objetivos e metas desejadas.

O Planejamento Estratégico é o objeto de análise deste estudo. Diante do exposto, é essencial o planejamento estratégico dentro de uma empresa como instrumento de gestão, complementando as necessidades de organização dos administradores. O Planejamento tem como princípio básico servir de condutor no processo gerencial do empreendimento, onde direciona a empresa rumo aos seus objetivos futuros para consecução da visão estratégica.

O planejamento estratégico necessita de um diagnóstico aprofundado dos ambientes (interno e externo), visando determinar ações que venham de fato contribuir com os resultados empresariais. Por isso é fundamental destacar que planejar é absolutamente diferente de prever. O planejamento estratégico é fundamental para consecução e manutenção da vantagem competitiva, visto que esta é o produto almejado pela execução das estratégias.

Destaca-se que o modelo foi constituído a partir da realização dos objetivos específicos determinados para o estudo, desde a concepção do planejamento, como a realização do diagnóstico empresarial, análise ambiental e o estabelecimento de metas e objetivos. Diante disso, cabe destacar que a empresa objeto de estudo não possui um planejamento estratégico, e por este motivo esta pesquisa se tornou relevante para construção e elaboração de sua missão, visão, valores organizacionais, seus objetivos estratégicos em um plano de ação para a empresa.

Portanto, conclui-se que além dos objetivos propostos serem atingidos, esta pesquisa foi importante para adquirir conhecimento, conduzir a empresa para o futuro, afim de que ela possa obter o crescimento desejado.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R. (1994). **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-USP.
- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de Planejamento Estratégico: Desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel**. 3ª ed. São Paulo, 2010.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento Estratégico: formulação, implementação e controle**. 1ª Ed. São Paulo: Atlas S.A, 2012.
- ARAÚJO, Luís César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006-2007.
- BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. **Planejamento estratégico organizacional**. *Revista eletrônica de contabilidade Curso de Ciências Contábeis* (UFMS), Santa Maria v.1. n.2 dez/2004-fev/2005. Disponível em: <http://w3.ufsm.br/revistacontabeis/anterior/artigos/v1n02/a08v1n02.pdf>. Acesso em :21 set.2012.
- CAVALCANTI, Marly. **Gestão Estratégia de Negócios: Evolução, Cenários, Diagnóstico e Ação**. 2ª Ed. São Paulo: Thomson, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto.; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 4ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- COSTA, A. P. P. **Balanced scorecard: conceitos e guia de implementação**. São Paulo: Atlas, 2006.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. São Paulo, 2005.
- FILHO, Paulo de Vasconcelos; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo Estratégias para Vencer: Um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa**. Rio de Janeiro. Ed. Campus, 2001.
- FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard R. de. **Planejamento Estratégico na Prática**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas S.A, 1991.
- KAPLAN, R.; NORTON, D. **Mapas estratégicos: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- LOBATO, David Menezes. **Estratégia de empresas**. 8. ed Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2006.
- LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.



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

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

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

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

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico**: Teorias, modelos e processos. São Paulo: Atlas, 2010.

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

SANTOS, Luiz Alberto A. dos. **Planejamento e Gestão Estratégica nas Empresas**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas S.A, 1992.

Santos. **Controladoria estratégica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

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

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

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


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.

## APÊNDICES

## Apêndice A – PDA – Treinamentos e Desenvolvimento profissional

	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO ASSOCIADO:</b> Aumentar a produtividade dos colaboradores - Treinamentos e Desenvolvimento profissional				<b>DATA REVISÃO:</b> DATA: Início: 01/02/2016, Fim: 01/07/2016, PRAZO SEMANAS: 01/02/2016 - 01/07/2016				
	<b>PATROCINADOR(A):</b> CEO <b>GESTOR (A):</b> Taise Martins da Silva				<b>ACÇÕES</b> CONCLUÍDAS: 0, PLANEJADAS: 2,00, % CONCLUÍDO: 0% CUSTO TOTAL PA: PLANEJADO: 20.000, REALIZADO: -, GAP: -				
<b>OBSERVAÇÕES GERAIS SOBRE O PLANO:</b> O momento de crescimento econômico aqueceu o mercado, gerando uma ampla oferta de trabalho em muitas áreas. Esse cenário proporciona uma maior segurança aos profissionais, levando-os em busca de novas e melhores oportunidades e resultando em falta de mão de obra acessível e qualificada no mercado. Com a finalidade de resolver esta dificuldade foi desenvolvido planos de treinamento de periodicidade anual, visando elevar o desenvolvimento do seu quadro de funcionários optando por qualificar e reter os funcionários.									
AÇÕES Táticas e Operacionais	FINALIDADE Fatores Impactados	RESPONSÁVEL Pessoa / Área	DATA		RECURSOS FINANCEIROS (R\$)			SITUAÇÃO ATUAL Status	NOTAS Pendências e Informações Importantes
			INÍCIO	TÉRMINO	S/N	PLANEJADO	REALIZADO		
Instituir Cursos profissionalizantes	Qualidade Mão de Obra	Janaina	01/02/2016	30/06/2016	S	R\$ 20.000,00	-	Não Iniciada	
Programar Treinamentos Internos		Janaina	01/07/2016	-	N	R\$ 0,00	-	Não Iniciada	

## Apêndice B – PDA – Assegurar a qualidade e disponibilidade das informações gerenciais

	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO ASSOCIADO:</b> Desenvolver excelência de gestão - Assegurar a qualidade e disponibilidade das informações gerenciais				<b>DATA REVISÃO:</b> DATA: Início: 01/01/2016, Fim: 30/11/2016, PRAZO SEMANAS: 01/01/2016 - 30/11/2016 - 5512				
	<b>PATROCINADOR(A):</b> CEO <b>GESTOR (A):</b> Taise Martins da Silva				<b>ACÇÕES</b> CONCLUÍDAS: 0, PLANEJADAS: 3,00, % CONCLUÍDO: 0% CUSTO TOTAL PA: PLANEJADO: -, REALIZADO: -, GAP: -				
<b>OBSERVAÇÕES GERAIS SOBRE O PLANO:</b> A Esmasil sabe da importância e necessidade da informação para melhorar o funcionamento de suas atividades. Assim, trabalha para organizar a disponibilidade destas informações, de forma a melhorar sua gestão e controle. A estratégia elaborada para que possa suprir sua necessidade é elaborar o desenvolvimento e implantação do planejamento financeiro estratégico visando o acompanhamento e avaliação dos resultados da empresa, controlar suas ações proporcionando melhor qualidade de gestão empresarial.									
AÇÕES Táticas e Operacionais	FINALIDADE Fatores Impactados	RESPONSÁVEL Pessoa / Área	DATA		RECURSOS FINANCEIROS (R\$)			SITUAÇÃO ATUAL Status	NOTAS Pendências e Informações Importantes
			INÍCIO	TÉRMINO	S/N	PLANEJADO	REALIZADO		
Levantamento de Informações	Resultado Despesa	Taise	01/01/2016	30/11/2016	N	-	-	Não Iniciada	
Planejamento Financeiro		Taise	01/01/2016	30/11/2016	N	-	-	Não Iniciada	
Plano Operacionais		Taise	01/01/2016	30/11/2016	N	-	-	Não Iniciada	

## Apêndice C – PDA – Promover a valorização profissional

	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO ASSOCIADO:</b> Desenvolver excelência de gestão - Promover a valorização profissional				<b>DATA REVISÃO:</b> DATA: Início: 01/01/2017, Fim: -, PRAZO SEMANAS: 01/01/2017 - -				
	<b>PATROCINADOR(A):</b> CEO <b>GESTOR (A):</b> Taise Martins da Silva				<b>ACÇÕES</b> CONCLUÍDAS: 0, PLANEJADAS: 2,00, % CONCLUÍDO: 0% CUSTO TOTAL PA: PLANEJADO: 25.000, REALIZADO: -, GAP: -				
<b>OBSERVAÇÕES GERAIS SOBRE O PLANO:</b> Para que uma organização se desenvolva e conquiste espaço no mundo corporativo, a participação de seus funcionários no processo de crescimento é fundamental, afinal, o grupo de colaboradores que compõe uma empresa é a "alma" do negócio, e é a partir deles que devem surgir ideias, sugestões, melhorias e críticas para um trabalho de qualidade. Para maiores resultados para a empresa através da maximização do desempenho humano, o desenvolvimento e valorização dos funcionários, foi elaborado a estratégia para Esmasil, focando na evolução e qualificação dos funcionários, sendo está o desenvolvimento de liderança visando motivação qualificação profissional e cumprimento das metas e estratégias da empresa.									
AÇÕES Táticas e Operacionais	FINALIDADE Fatores Impactados	RESPONSÁVEL Pessoa / Área	DATA		RECURSOS FINANCEIROS (R\$)			SITUAÇÃO ATUAL Status	NOTAS Pendências e Informações Importantes
			INÍCIO	TÉRMINO	S/N	PLANEJADO	REALIZADO		
Auxílio Especialização	Qualidade Gestão	Taise	01/12/2016	-	N	-	-	Não Iniciada	
Cursos de desenvolvimento profissional		Taise	01/01/2017	-	N	R\$ 20.000,00	-	Não Iniciada	


## Apêndice D – PDA – Aumento da estrutura física da empresa para a expansão da sua produção

	OBJETIVO ESTRATÉGICO ASSOCIADO:				DATA REVISÃO:		
	Aumentar a Infraestrutura e a Produtividade - Aumento da estrutura física da empresa para a expansão da sua produção				DATA		PRAZO SEMANA:
	PATROCINADOR(A):		CEO	GESTOR (A):	Taise Martins da Silva	Início:	Fim:
						01/05/2018	31/12/2018
OBSERVAÇÕES GERAIS SOBRE O PLANO:				AÇÕES			
Para o sucesso do negócio, as empresas precisam de infraestrutura adequada, com baixo custo, de modo a atender as necessidades atuais e futuras. Crescer de forma sustentável é um dos principais desafios das empresas hoje em dia. Por isso, a Esmasil busca o aumento da estrutura física de produção, visando alocar máquinas e equipamentos fundamentais para a expansão da produção.				CONCLUÍDAS	PLANEJADAS	% CONCLUÍDO	
				0	3,00		
				CUSTO TOTAL PA			
PLANEJADO		REALIZADO	GAP	-	-	-	

AÇÕES Táticas e Operacionais	FINALIDADE Fatores Impactados	RESPONSÁVEL Pessoa / Área	DATA		RECURSOS FINANCEIROS (R\$)			SITUAÇÃO ATUAL Status	NOTAS Pendências e informações importantes
			INÍCIO	TÉRMINO	S/N	PLANEJADO	REALIZADO		
Reorganizar o Espaço Interno da Empresa	Aumento da	Taise	01/05/2018	31/12/2018	N	-	-	Não Iniciada	
Redefinir o LayOut da Organização	Produtividade	Taise	01/01/2019	-	N	-	-	Não Iniciada	


## Apêndice E – PDA – Sistematizar a política dos estoques empresariais

	OBJETIVO ESTRATÉGICO ASSOCIADO:				DATA REVISÃO:		
	Controlar a produção e estoque - Sistematizar a política dos estoques empresariais.				DATA		PRAZO SEMANA:
	PATROCINADOR(A):		CEO	GESTOR (A):	Taise Martins da Silva	Início:	Fim:
						01/08/2015	31/12/2015
OBSERVAÇÕES GERAIS SOBRE O PLANO:				AÇÕES			
Os estoques são fundamentais na atividade empresarial e para identifica-los as empresas necessitam sistematizar suas informações. A Esmasil sabe o quanto é necessário e importante controlar a sua produção e estoque. Com isto, está sempre buscando informações para melhorar seu controle interno da empresa. A estratégia elaborada para que possa eliminar esta dificuldade de controlar sua produção e estoque é o desenvolvimento e implantação da gestão de estoques, visando assegurar sua efetividade mediante conferência, medições periódicas e avaliação dos resultados.				CONCLUÍDAS	PLANEJADAS	% CONCLUÍDO	
				0	3,00		
				CUSTO TOTAL PA			
PLANEJADO		REALIZADO	GAP	10.000	-	-	

AÇÕES Táticas e Operacionais	FINALIDADE Fatores Impactados	RESPONSÁVEL Pessoa / Área	DATA		RECURSOS FINANCEIROS (R\$)			SITUAÇÃO ATUAL Status	NOTAS Pendências e informações importantes
			INÍCIO	TÉRMINO	S/N	PLANEJADO	REALIZADO		
Instituir Controles Internos	Gestão	Taise	01/08/2015	31/10/2015	N	-	-	Não Iniciada	
Implementar Sistema de Controle	de	Taise	31/10/2015	-	S	R\$ 10.000,00	-	Não Iniciada	
Monitorar Continuamente	Estoques	Taise	-	-	N	-	-	Não Iniciada	

## Apêndice F – PDA – Desenvolver plano de Marketing

	OBJETIVO ESTRATÉGICO ASSOCIADO:				DATA REVISÃO:		
	Adequar produto à necessidade do cliente - Desenvolver plano de marketing				DATA		PRAZO SEMANA:
	PATROCINADOR(A):		CEO	GESTOR (A):	Taise Martins da Silva	Início:	Fim:
						01/01/2016	31/12/2018
OBSERVAÇÕES GERAIS SOBRE O PLANO:				AÇÕES			
Ao analisar o mercado e possível adaptar-se as suas constantes mudanças e identificar suas tendências. Para que uma organização atinja o sucesso, torna-se necessário desenvolver um Plano de Marketing. Neste sentido os resultados a serem almejados podem ser definidos, assim como as ações para se atingir a competitividade. O planejamento conduz, informa e determina o rumo a seguir, estando relacionado ao cumprimento da estratégia de captação de clientes, e adequando o produto às necessidades. A partir disso a estratégia a ser seguida, é analisar o ambiente de Marketing e ampliação de mercado de atuação de vendas, visando por meio da análise de mercado, adaptar-se as suas constantes mudanças e identificar suas tendências, desenvolver e alcançar objetivos estratégicos de Marketing.				CONCLUÍDAS	PLANEJADAS	% CONCLUÍDO	
				0	3,00		
				CUSTO TOTAL PA			
PLANEJADO		REALIZADO	GAP	-	-	-	


  

AÇÕES Táticas e Operacionais	FINALIDADE Fatores Impactados	RESPONSÁVEL Pessoa / Área	DATA		RECURSOS FINANCEIROS (R\$)			SITUAÇÃO ATUAL Status	NOTAS Pendências e informações importantes
			INÍCIO	TÉRMINO	S/N	PLANEJADO	REALIZADO		
Realizar análise ambiental e mercadológica	Capacitação	Taise	01/01/2016	31/12/2018	N	-	-	Não Iniciada	
Definir as estratégias vinculadas ao produto	de	Taise	01/01/2016	31/12/2018	N	-	-	Não Iniciada	
Desenvolver Programa de Fidelização de clientes	Clientes	Taise	01/01/2016	31/12/2018	N	-	-	Não Iniciada	


## Apêndice G – PDA – Garantir a qualidade dos produtos

	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO ASSOCIADO:</b> Aprimorar eficiência operacional - Garantir a qualidade dos produtos.				<b>DATA REVISÃO:</b> DATA Início: 01/06/2015    Fim: - PRAZO SEMANA: -					
	<b>PATROCINADOR(A):</b> CEO		<b>GESTOR (A):</b> Taise Martins da Silva		<b>AÇÕES</b>					
	<b>CONCLUÍDAS</b> 0		<b>PLANEJADAS</b> 3,00		<b>% CONCLUÍDO</b>					
	<b>PLANEJADO</b> 50.000		<b>REALIZADO</b> 10.000		<b>GAP</b>					
<b>OBSERVAÇÕES GERAIS SOBRE O PLANO:</b> A importância da qualidade pode ser vista como um diferencial e também uma das únicas formas de manter-se competitivo, buscando a cada dia novas maneiras de melhorias na cadeia produtiva e a satisfação do cliente, e consequentemente um aumento nas vendas e receitas da organização. Diante de um mundo globalizado, cada vez mais os clientes estão buscando produtos e serviços com qualidade e as empresas têm que se adequar a este cenário oferecendo produtos com qualidade. A estratégia para garantir a qualidade dos produtos oferecidos pela empresa é a implantação do sistema de gestão de qualidade, orientada a garantir a qualidade nos processos organizacionais, proporcionando aumento na produtividade, realizando melhorias contínuas nos processos e produtos, e também adquirir o seu certificado para melhor gestão de recursos.										
<b>AÇÕES</b> Táticas e Operacionais		<b>FINALIDADE</b> Fatores Impactados	<b>RESPONSÁVEL</b> Pessoa / Área	<b>DATA</b> INÍCIO    TÉRMINO		<b>RECURSOS FINANCEIROS (R\$)</b> S/N    PLANEJADO    REALIZADO		<b>SITUAÇÃO ATUAL</b> Status	<b>NOTAS</b> Pendências e informações importantes	
Implementar Procedimentos Padrão Operacionais		Qualidade Tempo	Taise	01/06/2015	30/11/2016	S	R\$ 20.000,00	R\$ 10.000,00	Em Andamento	
Realizar mediação e análise contínua			Taise	01/12/2016	-	S	R\$ 30.000,00	-	Não Iniciada	
Definir os parâmetros de qualidade dos produtos			Taise	01/12/2016	-	N	-	-	Não Iniciada	


## Apêndice H – PDA – Tempo, confiança, calma, sinceridade e dinamismo

	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO ASSOCIADO:</b> Conceder Excelente Atendimento aos Clientes - Tempo, confiança, calma, sinceridade e dinamismo.				<b>DATA REVISÃO:</b> DATA Início: 01/09/2015    Fim: - PRAZO SEMANA: -					
	<b>PATROCINADOR(A):</b> CEO		<b>GESTOR (A):</b> Taise Martins da Silva		<b>AÇÕES</b>					
	<b>CONCLUÍDAS</b> 0		<b>PLANEJADAS</b> 2,00		<b>% CONCLUÍDO</b>					
	<b>PLANEJADO</b> -		<b>REALIZADO</b> -		<b>GAP</b>					
<b>OBSERVAÇÕES GERAIS SOBRE O PLANO:</b> O bom atendimento ao cliente é a atitude chave para os negócios da empresa, portanto atender bem é uma regra e não um diferencial. Mais atenção significa ter mais tempo para ouvir o cliente, pois ele quer dedicação e agilidade. A confiança é um ponto muito importante, o cliente precisa saber que está em boas mãos e que o problema será solucionado. A empresa tem que ter transparência com o cliente, ter calma, pois a solução deve vir sem maiores estresses e sempre ter um dinamismo, focar na satisfação do cliente. A empresa Esmasil tem muita satisfação ao atender seus clientes. A mesma tem como objetivo manter e melhorar este atendimento dando ênfase nos cinco pontos essenciais para um bom atendimento. A estratégia para manter e melhorar é desenvolver pesquisa de opinião contínuas com seus clientes, visando ter mais conhecimento do seu público-alvo, e assim poder ter um excelente atendimento.										
<b>AÇÕES</b> Táticas e Operacionais		<b>FINALIDADE</b> Fatores Impactados	<b>RESPONSÁVEL</b> Pessoa / Área	<b>DATA</b> INÍCIO    TÉRMINO		<b>RECURSOS FINANCEIROS (R\$)</b> S/N    PLANEJADO    REALIZADO		<b>SITUAÇÃO ATUAL</b> Status	<b>NOTAS</b> Pendências e informações importantes	
Elaborar Pesquisas de Satisfação		Atendimento Excelente	Taise	01/09/2015	15/09/2015	N	-	-	Não Iniciada	
Aplicar a Pesquisa			Taise	16/09/2016	31/12/2016	N	-	-	Não Iniciada	
Transformar o resultado da Pesquisa em Ações			Taise	01/01/2016	31/01/2016	N	-	-	Não Iniciada	


## Apêndice I – PDA – Garantir a satisfação dos clientes

	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO ASSOCIADO:</b> Satisfazer os Clientes - Garantir a satisfação dos clientes.				<b>DATA REVISÃO:</b> DATA Início: 01/02/2016    Fim: - PRAZO SEMANA: -					
	<b>PATROCINADOR(A):</b>		<b>GESTOR (A):</b> Taise Martins da Silva		<b>AÇÕES</b>					
	<b>CONCLUÍDAS</b> 0		<b>PLANEJADAS</b> 3,00		<b>% CONCLUÍDO</b>					
	<b>PLANEJADO</b> -		<b>REALIZADO</b> -		<b>GAP</b>					
<b>OBSERVAÇÕES GERAIS SOBRE O PLANO:</b> Garantir um alto nível de satisfação entre os clientes e parceiros é um componente essencial da empresa. No mercado atual tão competitivo, é necessário um diferencial para se conquistar novos clientes, atendê-los da melhor maneira possível e torna-los fiéis. A estratégia foi elaborada para a execução de um plano de ação, visando manter um padrão de qualidade dos serviços, produtos que vai desde a fabricação das telhas até principalmente a excelência no atendimento estando atento a alguns quesitos importante como o atendimento, qualificação, motivação, organização, resolução de problemas e foco nos clientes.										
<b>AÇÕES</b> Táticas e Operacionais		<b>FINALIDADE</b> Fatores Impactados	<b>RESPONSÁVEL</b> Pessoa / Área	<b>DATA</b> INÍCIO    TÉRMINO		<b>RECURSOS FINANCEIROS (R\$)</b> S/N    PLANEJADO    REALIZADO		<b>SITUAÇÃO ATUAL</b> Status	<b>NOTAS</b> Pendências e informações importantes	
Delimitar os índices de satisfação		Satisfação de Clientes	Taise	01/02/2016	-	N	-	-	Não Iniciada	
Instituir Programa de Fidelização			Taise	01/02/2016	-	N	-	-	Não Iniciada	

## Apêndice J – PDA – Ampliar o mix de produtos

	OBJETIVO ESTRATÉGICO ASSOCIADO:				DATA REVISÃO:				
	Satisfazer os Clientes - Ampliar o mix de produtos.				DATA		PRAZO SEMANAS:		
					Início:	Fim:			
					01/01/2020	30/10/2021			
PATROCINADOR(A):	CEO	GESTOR (A):	Taise Martins da Silva						
OBSERVAÇÕES GERAIS SOBRE O PLANO:				CONCLUÍDAS		PLANEJADAS	% CONCLUÍDO		
Um mix de produtos é uma consideração importante para qualquer empresa. Ele oferece a chance de expandir sua base de clientes, oferecendo mais produtos de qualidade. Essas estratégias que as empresas têm adotado para promover constante renovação e sustentação da imagem inovadora, podem constituir a força de uma organização e têm a função de mantê-la em um ritmo de crescimento mesmo se estiver disposta a correr riscos financeiros devido ao alto investimento sem retorno garantido. A estratégia elaborada para ampliar o mix de produtos da Esmasil, visando satisfazer ainda mais seus clientes fidelizados e também a captação de novos clientes com a ampliação deste é o desenvolvimento de um novo produto, onde oferece a chance de expandir sua base de clientes, oferecendo mais produtos de qualidade, visando satisfazer ainda mais seus clientes fidelizados e também a captação de novos clientes.				0		4,00			
				CUSTO TOTAL PA					
				PLANEJADO	REALIZADO	GAP			
				3.000.000	-				
AÇÕES Táticas e Operacionais	FINALIDADE Fatores Impactados	RESPONSÁVEL Pessoa / Área	DATA		RECURSOS FINANCEIROS (R\$)			SITUAÇÃO ATUAL Status	NOTAS Pendências e informações importantes
			INÍCIO	TÉRMINO	S/N	PLANEJADO	REALIZADO		
Identificar as Necessidade dos Clientes	Mix Produtos	Taise	01/01/2020	30/11/2020	S	R\$ 3.000.000,00	-	Não Iniciada	
Definir Área de de Projeto e Desenvolvimento		Taise	01/12/2020	28/02/2021					
Instituir controle mediante Testes e Liberação		Taise	01/03/2021	30/03/2021					
Realizar Pesquisa de Satisfação		Taise	01/04/2021	30/10/2021					

## Apêndice K – PDA – Planejamento para participação em eventos esportivos e sociais

	OBJETIVO ESTRATÉGICO ASSOCIADO:				DATA REVISÃO:				
	Satisfazer os Clientes - Criar um planejamento para participação em eventos esportivos e sociais.				DATA		PRAZO SEMANAS:		
					Início:	Fim:			
					01/06/2015	01/12/2015			
PATROCINADOR(A):		GESTOR (A):	Taise Martins da Silva						
OBSERVAÇÕES GERAIS SOBRE O PLANO:				CONCLUÍDAS		PLANEJADAS	% CONCLUÍDO		
O mercado atual é marcado pela busca constante por competitividade. As empresas têm que ter uma marca forte que dêem a seus consumidores uma segurança em relação a qualidade de seus produtos. Além de fortalecer a imagem da marca com programas de Marketing as empresas estão com um forte crescimento em criar planejamento para participação em eventos esportivos e sociais. Como a Esmasil já patrocina e incentiva a comunidade nos esportes, pretende organizar o desenvolvimento de um planejamento para a organização de eventos de esporte e lazer como direito sociais, visando por meio destes planejamento fortalecer a imagem da empresa, pois estabelece relações éticas de parcerias entre as entidades e a sociedade.				0		3,00			
				CUSTO TOTAL PA					
				PLANEJADO	REALIZADO	GAP			
				-	-				
AÇÕES Táticas e Operacionais	FINALIDADE Fatores Impactados	RESPONSÁVEL Pessoa / Área	DATA		RECURSOS FINANCEIROS (R\$)			SITUAÇÃO ATUAL Status	NOTAS Pendências e informações importantes
			INÍCIO	TÉRMINO	S/N	PLANEJADO	REALIZADO		
Planejar incentivos	Fortalecer a imagem	Taise	01/06/2015	31/08/2015	N	-	-	Em Andamento	
Organizar eventos		Taise	01/09/2015	30/11/2015	N	-	-	Não Iniciada	
Executar os eventos		Taise	01/12/2015	-	N	-	-	Não Iniciada	