

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

GUSTAVO BORGES THOMAZ

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO EM
UMA INDÚSTRIA METALÚRGICA**

CRICIÚMA

2016

GUSTAVO BORGES THOMAZ

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO EM
UMA INDÚSTRIA METALÚRGICA**

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. Rafael dos Santos

CRICIÚMA

2016

GUSTAVO BORGES THOMAZ

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO EM
UMA INDÚSTRIA METALÚRGICA**

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, 28 de Junho de 2016.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Rafael dos Santos - Especialista - UNESC - Orientador

Prof. Valcir Mantovani – Especialista - UNESC - Examinador

Mãe, pai, irmãos, sem a compreensão e o carinho jamais seria possível a realização deste sonho, essa vitória é nossa!

AGRADECIMENTOS

A Deus, que me deu o dom da vida e sempre me conduziu para o caminho correto, me afastando de todo o desnecessário.

Aos meus familiares, principalmente meus pais Julio Cesar Thomaz e Luciana Borges Thomaz que não pouparam esforços, proporcionando toda estrutura necessária para que eu alcançasse meu objetivo.

Meus irmãos Guilherme e Gregory, que sempre foram atenciosos e compreensíveis para com o momento.

Aos meus tantos colegas de curso que proporcionaram momentos únicos dentro e fora da universidade. Onde muitos se tornaram verdadeiros amigos, os quais tivemos confiança em compartilhar felicidades e tristezas.

A todos os professores do curso aos quais sempre se esforçaram para repassar o máximo de conhecimento possível, em especial meu orientador Rafael dos Santos que teve paciência suficiente para que este trabalho fosse concluído.

E para todas as outras pessoas que contribuíram direta o indiretamente para que esta pequena etapa da minha vida fosse concluída, ficam aqui meus sinceros agradecimentos.

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes.”

Marthin Luther king

RESUMO

THOMAZ, Gustavo Borges. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA IMPLEMENTAÇÃO EM UMA INDÚSTRIA METALÚRGICA**. 2016. p. 65 Orientador: Prof. Esp. Rafael dos Santos. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

Nos últimos anos a economia tornou a competição por mercado, muito acirrada. Na região sul de Santa Catarina é encontrado cerca de 370 empresas metalúrgicas regulares, segundo o sindicato da categoria, onde a maioria delas são organizações de pequeno porte. Com a carência estrutural existente nas empresas de pequeno porte, as ferramentas de gestão estão sendo muito utilizado nos dias atuais, principalmente o Planejamento Estratégico, que vem colaborando para uma melhor estrutura e capacidade organizacional. O presente trabalho tem por objetivo propor a elaboração de um Planejamento Estratégico para uma empresa metalúrgica, com o intuito de planejar seu futuro, capacitando e organizando o seu presente. Para a realização deste projeto efetuou-se uma pesquisa bibliográfica, com características qualitativas. Realizou-se reuniões com os sócios e aplicou-se um questionário, para obtenção das informações e acompanhamento necessário para constatação das aspirações para a organização, necessárias para elaboração do Planejamento Estratégico da empresa metalúrgica Dilnei dos Santos ME. A elaboração deste planejamento foi realizada com o consentimento dos administradores da empresa. A vontade de tornar-se uma empresa modelo fica explícita pela gerência. Para tal elaboração reconheceu-se a necessidade de uma reestruturação física, que possibilite uma melhor capacidade organizacional. Por meio do presente planejamento, os empresários se encontram mais engajados e preparados para os processos de tomada de decisão, para que a organização alcance seus objetivos.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Metalúrgica. Gestão.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Método de condução do PE	22
Quadro 1 – Missão TRIMETAIS INDÚSTRIA METALURGICA.....	25
Quadro 2 – Visão TRIMETAIS INDÚSTRIA METALURGICA	26
Quadro 3, valores TRIMETAIS INDÚSTRIA METALURGICA.....	27
Figura 2 - Matriz SWOT. Análise Interna e Externa	28
Grafico 01 – Classificação de porte empresarial do setor metalúrgico na região.....	40
Grafico 02 – Representação de empresas concorrentes diretas.....	40
Quadro 4: Matriz SWOT.....	43
Quadro 5: Plano de Ação – Objetivo Estratégico 1	49
Quadro 6: Plano de Ação – Objetivo Estratégico 2	50
Quadro 7: Plano de Ação – Objetivo Estratégico 2	50
Quadro 8: Plano de Ação – Objetivo Estratégico 3	51
Quadro 9: Plano de Ação – Objetivo Estratégico 4	51
Quadro 10: Plano de Ação – Objetivo Estratégico 4	52
Quadro 11: Plano de Ação – Objetivo Estratégico 5	52
Quadro 12: Plano de Ação – Objetivo Estratégico 6	53

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 TEMA E PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA	12
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos	13
1.3 JUSTIFICATIVA	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1 FERRAMENTAS DE GESTÃO	15
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	16
2.2.1 Estratégia	18
2.2.2 Tipos de Estratégias	19
2.2.3 Vantagens da implantação do Planejamento Estratégico	21
2.3 ESTRUTURA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	22
2.3.1 Negócio	23
2.3.2 Cenários de Mercado	24
2.3.3 Missão	24
2.3.4 Visão	25
2.3.5 Valores	26
2.3.6 Análise SWOT	27
2.3.7 Objetivos Estratégicos e Estratégia	30
2.3.8 Planos de Ação	31
2.3.9 Orçamento Empresarial	32
2.4 INDICADORES	33
2.5 EXECUÇÃO	34
2.6 AVALIAÇÃO E CONTROLE	34
3 METODOLOGIA DE PESQUISA	36
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	36
3.2 PROCEDIMENTO PARA COLETA DE DADOS	37
4 ESTUDO DE CASO	38
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	38
4.2 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	39
4.2.1 Negócio da Empresa	39
4.2.2 Cenários de Mercado da Empresa	39

4.2.3 Missão da Empresa.....	41
4.2.4 Visão da Empresa	41
4.2.5 Valores da Empresa	42
4.2.6 Análise SWOT da Empresa.....	42
4.2.7 Objetivos Estratégicos e Estratégias da Empresa	45
4.2.8 Planos de Ação.....	49
4.2.9 Controle e Avaliação do Planejamento Estratégico	53
4.2.10 Orçamento Empresarial	54
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	58
REFERÊNCIAS.....	60

1 INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o ramo metalúrgico teve um aumento excessivo de entrada de pequenas e médias empresas, o que ocasiona a alta competitividade, isso implica diretamente na administração da empresa, obrigando a se planejar para poder continuar no mercado.

Neste sentido, as ferramentas de gestão são uma ótima opção para que empresas se destaquem, dentre as ferramentas existentes o planejamento estratégico é muito utilizado por ser uma ferramenta eficaz para esse tipo de desafio. Ele tem papel fundamental para com gestores, pois aumenta a capacidade organizacional e melhora o funcionamento dos vários setores da empresa.

No processo de gestão, planejar é essencial para que sejam estipuladas metas a serem alcançadas. Apenas com planos traçados, os gestores poderão tomar as melhores decisões para que se alcancem os objetivos pré-estabelecidos.

Contudo, nesse caminho de planejamento, muitas empresas não conhecem os meios e formas para adequarem de forma correta um plano de estratégias ao dia-a-dia empresarial, para que assim possam melhorar seu desempenho perante seus concorrentes. Diante de tantos desafios, a elaboração do planejamento pode se tornar algo equivocando provocando assim um desastre dentro da instituição. O profissional contábil, dentre suas diversas áreas de atuação, possui capacidade para orientar a elaboração da ferramenta de gestão que visa o crescimento e consolidação da empresa no mercado.

Com este estudo, visa-se ampliar o conhecimento nesta área de atividade, para que assim possa ajudar as empresas no processo de consolidação no mercado. A seguir, apresentar-se o tema, o problema da pesquisa, os objetivos a serem alcançada, a justificativa, a fundamentação teórica, metodologia da pesquisa, o estudo de caso e, por fim, as referências bibliográficas utilizadas.

1.1 TEMA E PROBLEMA

No cenário nacional, as pequenas e médias empresas buscam alternativas para se consolidarem no mercado. Uma das opções são as entidades se avaliarem e projetarem estratégias eficazes para que um possível ápice não seja momentâneo.

Contudo, essa projeção de estratégia deve ser organizada, utilizando algumas ferramentas de gestão que possibilitem a empresa avaliar e dimensionar seu ambiente interno e externo, aprofundando a análise do mercado em que estão inseridos.

Segundo Andrade (2012) o Planejamento Estratégico passou a ser considerado como uma importante ferramenta de gestão empresarial, muito utilizado por gestores para auxílio no desempenho de suas tarefas bem como um reforço para a tomada de decisão e condução da empresa.

Segundo o autor, o Planejamento Estratégico é uma das ferramentas de gestão mais utilizadas, pela sua eficiência em apontar pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, nas quais possibilitam que a empresa consiga atingir uma meta pré-estabelecida pelos gestores.

Deste modo, entende-se que Planejamento Estratégico é uma ferramenta que aponta diretrizes que a empresa pode adotar para alcançar seus objetivos. Portanto, estrutura a empresa para que a mesma obtenha os resultados no futuro.

Neste contexto, tem a seguinte questão: Como elaborar um Planejamento Estratégico para uma empresa de pequeno porte, de modo que a mesma se mantenha competitiva no mercado?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Nesta etapa será identificado o objetivo geral da pesquisa, juntamente com os específicos, com o foco de identificar os principais pontos a serem desenvolvidos no trabalho.

1.2.1 Objetivo Geral

A pesquisa tem por objetivo geral a elaboração de um Planejamento Estratégico com foco na reestruturação de uma empresa, para que a mesma consiga se reestabelecer fortemente no mercado.

1.2.2 Objetivos Específicos

A pesquisa será constituída de material bibliográfico, para aquisição de maior conhecimento do tema, buscando, também, materiais disponibilizados pela empresa. Assim, pode-se fazer a unificação do conhecimento adquirido com o material disponibilizado, possibilitando a elaboração de um Planejamento Estratégico capaz de formentar à consolidação da empresa no mercado. Como objetivos específicos tem-se:

- Pesquisa bibliográfica sobre o tema;
- Analisar a concorrência existente para o segmento;
- Identificar pontos a serem explorados para a elaboração do Planejamento Estratégico;
- Elaborar um Planejamento Estratégico capaz de transformar o cenário da empresa e consolidá-la no mercado;

1.3 JUSTIFICATIVA

No cenário econômico nacional atual, o mercado se torna muito restrito. Portanto, empresas organizadas possuem maior número de oportunidades. Contudo, se todas as organizações são feitas para durar, por que apenas algumas obtêm êxito?

Com a constante mudança no mercado, empresas possuem dificuldades em se manterem nessa agressiva competição, poucas são as que estão dispostas a mudar. O planejamento estratégico é uma ferramenta que propõe mudanças no comportamento presente da empresa, para que se possa ser desfrutado de seus benefícios no futuro.

O estudo possibilita que as empresas do segmento possam ter uma referencia de como elaborar um plano para se manterem no mercado. Pois uma

empresa organizada, forte e ativa é capaz de disponibilizar segurança para a sociedade que depende dela.

Além de agregar conhecimento na área e cumprir os requisitos acadêmicos, o estudo se torna viável, pois os dados necessários para efetuar o estudo são de fácil acesso, uma vez que empresas da região já se mostraram interessadas na pesquisa, concordando em disponibilizar seus dados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo tem-se o embasamento teórico, relacionado ao tema Planejamento Estratégico, seus conceitos e características, importância como ferramenta de gestão e a melhor maneira de implementação.

2.1 FERRAMENTAS DE GESTÃO

O aumento da competitividade, local ou global, fez com que muitos empresários buscassem um diferencial para se manterem ativos no mercado. Muitos fizeram a opção por meio de ferramentas de gestão, para assim alcançarem seus objetivos.

Silva (2006, p.25) afirma que:

as organizações precisam sobreviver, porém essa sobrevivência passa por um processo natural de busca permanente pelo aperfeiçoamento, pela prática de modelos de gestão modernos, pelo aprimoramento e desenvolvimento constante do corpo funcional das empresas.

Existe uma variedade imensa de ferramentas que tem por objetivo facilitar o processo de tomada de decisão. Segundo Ferraz (2013) existe inúmeras ferramentas de gestão, capazes de auxiliar os líderes a entender melhor sua empresa, bem como uma definição do mundo que está a sua volta.

As ferramentas são escolhidas de acordo com a necessidade e objetivo da organização. Para Rigby (2009) as ferramentas dão suporte para a tomada de decisão, auxiliando as empresas a organizarem seus processos, ajudando na distribuição das responsabilidades, informando de forma clara as metas e diminuindo a complexibilidade que por muitas vezes ficam obscuras em sua estrutura.

Vendruscolo, Hoffmann, Freitas (2012) explicam que ferramentas de gestão estratégica são aquelas utilizadas tanto na elaboração quanto na definição de estratégia de uma organização.

Para Ferraz (2013) as ferramentas de gestão podem auxiliar o líder a compreender tanto a própria instituição quanto o cenário em que atua, o que lhe trará uma definição realista sobre os resultados que queira atingir, bem como se planejar melhor para o futuro.

O desempenho das organizações se relaciona diretamente ao tipo de ferramenta de gestão que é utilizada pela empresa na tomada de decisão,

contribuindo para seu crescimento e podendo ser um diferencial diante dos seus concorrentes.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejar o futuro sempre fez parte da vida do ser humano, contudo, ter a certeza do que realmente irá acontecer é impossível. Porém, tomar decisões pontuais com uma visão futura almejando metas, se torna algo sábio a ser feito. No âmbito empresarial não é diferente, podemos considerar que o Planejamento Estratégico é uma cadeia de processo de tomada de decisões em prol de um objetivo.

Na visão de Kaplan e Beinhocker (2003) ao realizar o planejamento estratégico, os gestores das organizações ficam preparados para tomar as decisões mais adequadas diante dos momentos mais inevitáveis de desafio, Pois estarão preparados para possíveis incertezas.

Para Oliveira (2002), o planejamento estratégico não condiz com uma previsão, que irá resultar nas soluções dos problemas da organização. Segundo o autor, o planejamento deve ser entendido como um meio, na qual a organização possa alcançar seus objetivos, de forma adequada e eficiente.

De acordo com Figueiredo e Fabri (2000, p.56), “planejar significa pensar antecipadamente as ações que se desenvolverão em tempo futuro. O Planejamento realiza-se em duas funções: a estratégica e a operacional. Na função estratégica é que introduz a nova empresa”.

Planejamento estratégico, para Oliveira, Perez e Silva (2004, p.39), é conceituado como “conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e planas para atingir esses objetivos, coordenando de forma a definir em que atividade se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser”.

Almeida (2003, p,13) afirma que o planejamento estratégico é:

uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir. 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.

Segundo Lunkes (2007), o planejamento estratégico auxilia gestores, contadores e administradores a analisarem os cenários que a entidade esta inserida,

e assim, apontar uma direção que a empresa terá de tomar para o futuro. Mas, para a identificação, é necessário que o planejamento esteja bem elaborado, pois é baseado nele que a empresa irá alcançar o seus objetivos.

De acordo com Oliveira (2007, p. 5), a finalidade do planejamento estratégico pode ser definida como:

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

Para a elaboração do planejamento estratégico deve-se ter bem claro o objetivo em longo prazo pretendido pela organização, para só depois estudar ações estratégicas, para assim tomar decisões cabíveis para que se consiga chegar onde se almeja.

Segundo Chiavenato (2004, p.111), o planejamento é uma “função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos a alcançar e o que deve ser feito para alcançá-los”.

Além do planejamento estratégico, existem ainda, mais dois níveis de planejamento, tático e o operacional.

Santos (2007) menciona que o planejamento tático almeja o aperfeiçoamento de determinada área da empresa concentrando suas forças para melhorar determinada fraqueza, não expandindo tal recursos para toda a entidade de uma só vez, trabalhando com a fragmentação das ideias discriminadas no planejamento estratégico.

Oliveira (2015) ressalta que o planejamento tático é elaborado pelos níveis medianos da organização, tendo como principal finalidade a otimização dos recursos disponibilizados pela corporação.

Segundo Chiavenato, (2007, p.177), planejamento operacional é:

composto de uma infinidade de planos operacional que proliferam nas diversas áreas e funções da empresa: produção ou operações financeiras, mercadológicas, recursos humanos entre outras. No fundo, os planos operacionais cuidam da administração pela rotina, para assegurar que todos executam as tarefas e operações de acordo com os procedimentos estabelecidos pela empresa, a fim de que este alcance os seus objetivos.

Para Fernandes e Berton, (2005), as decisões operacionais, são do cotidiano empresarial, estabelecendo uma ligação entre decisões táticas e

estratégicas e seu impacto se dá no curto prazo, afetando apenas setores ou áreas pré-determinadas.

Kwasnicka (2007, p. 207) expõe que “ao trabalhar com planejamento estratégico, a empresa caminha sem gastar muito tempo e recursos imediatos para a solução de seus problemas”.

Planejar não é uma tarefa estática, pois requer acompanhamento contínuo em razão do cenário que se está inserida. Fatores externos como economia e governo, podem requerer um replanejamento de acordo com a realidade.

2.2.1 Estratégia

As estratégias devem ser definidas de acordo com o momento que a empresa se encontra. Deve ser levada em consideração a capacidade da organização de organizar e/ou capitar recursos sejam eles financeiros, físicos e humanos, assim definindo um caminho a ser seguido para que suas metas sejam alcançadas.

Oliveira (2007, p.178) define estratégia como sendo “a arte de utilizar, adequadamente, os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e maximização das oportunidades”.

Estratégia, também pode ser a resposta da organização ao seu ambiente no tempo, se associa aos recursos humanos e outros recursos de uma empresa aos desafios e riscos apresentados pelo mundo.

Segundo Mintzberg (2004) a formação da estratégia depende muito da estrutura da entidade, seu ramo de atividade e mercado que atua. As estratégias montadas por um gestor para uma determinada empresa nem sempre se caberão para outra com o mesmo sucesso, porque estratégias não possuem um padrão, depende muito da visão do gestor para poder interpretar a situação da organização e elaborar o que lhe melhor satisfazer.

Oliveira (2009, p.3), argumenta sobre a importância da estratégia: “a finalidade das estratégias empresariais é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançarem os objetivos ou resultados estabelecidos pela empresa”.

A estratégia busca a evolução ou a manutenção das vantagens que a empresa possui no mercado, utilizando os recursos disponíveis e necessários para isso.

2.2.2 Tipos de Estratégias

Existem alguns segmentos de estratégias capazes de nortear a empresa para seu desenvolvimento por um longo período, vale de o executivo fazer a opção cabível para o momento da empresa.

Estratégias de reestruturação, crescimento e manutenção, são estratégias que os gestores podem se utilizar. Contudo, a aplicação equivocada pode ser desastrosa para as entidades.

2.2.2.1 Estratégias de Reestruturação

As estratégias de reestruturação são voltadas para empresas que estão em busca de melhorar seu desempenho, que por algum motivo ou por falta de acompanhamento adequado estejam amargando algum prejuízo na entidade.

Segundo Souza (2011) a reestruturação da organização deve ser tratada em conjunto com uma reavaliação total da empresa em busca de atitudes a serem tomadas para a busca do reequilíbrio entre os setores.

Corrêa (2011) pensa que a reestruturação da empresa deve passar por aprimoramentos de sistemas, pessoas, indicadores e informes gerenciais, em conjunto com a criação e implementação de novos processos.

Para Guimarães (2008) a empresa deve observar três pontos chaves para elaborar sua reestruturação, sendo eles:

- Organizacional: Compra ou Venda de empresas que perderam capacidade de desempenho.
- Financeira: Reavaliação dos Investimentos e Redirecionamento das Verbas.
- Portfólio: Reavaliar o mix de produtos e serviços.

Porter (1999) afirma que a entidade deve se reparar diante das unidades de negócios ativas ou dos setores ameaçados ou prejudicados pelas, mas tomadas de decisões ou pelo não acompanhamento de suas atividades.

A reestruturação de uma empresa está ligada diretamente com sua reavaliação, e suas tomadas de decisões. Portanto gestores devem se ater aos menores detalhes para que os objetivos sejam alcançados.

2.2.2.2 Estratégias de Crescimento

As estratégias de crescimento estão ligadas diretamente com o autoconhecimento da entidade, avaliando a possibilidade de efetuar esse crescimento e até que ponto esse crescimento se torna viável para a entidade.

Filho (2011) afirma que antes de crescer a empresa deve avaliar-se e verificar seus pontos críticos como: Investimentos/processos, distribuição/logística, clientes e comunicação. Contudo, para crescer é necessário se desdobrar para obter novos resultados e, também, ater-se a manter seus antigos processos.

Dall'Olio (2011) esclarece que, apesar da expansão ser algo importante, a empresa não pode pensar em crescer a qualquer custo, para que tal evolução não fuja do controle e se torne um problema para a organização.

Segundo Miranda e Ribeiro (2011) uma empresa em expansão precisa de planejamento e profissionalização que ajudem a ter seus objetivos alcançados.

Wright, Kroll, Parnell (2000) tem o pensamento de que o verdadeiro crescimento da empresa constitui-se em aumentar lucros, vendas e/ou participação de mercado, não levando em consideração o desenvolvimento físico da organização.

Portanto, o crescimento da empresa deve estar dentro da sua capacidade organizacional, não priorizando crescimentos físicos, e sim que gestores deem preferência ao crescimento financeiro da organização.

2.2.2.3 Estratégias de Manutenção

Estratégias de manutenção devem ser manuseadas com extrema atenção por gestores, para que não passem a barreira da continuidade com o atrofiamento econômico da organização.

Kardec e Nascif (2006) pensam que para ser válida a estratégia de manutenção deve ter por meta os objetivos empresariais, que por sua vez é gerido pelas intervenções focadas na continuidade das funções empresariais.

Segundo Tavares (2000) para empresas aderirem a este tipo de estratégia, um possível investimento a ser desembolsado, não pode ser superior a expectativa de reembolso causado por ele.

Fernandes (2005, pág. 181), complementa que:

estratégia de manutenção para uma empresa atuante em mais de um setor, corresponde à manutenção do atual conjunto de empresas. Já para uma empresa que atua em um único setor, tal estratégia é aquela que mantém quase as mesmas operações, sem buscar um crescimento significativo nas receitas ou no tamanho da empresa.

Para Branco (2008) as estratégias de manutenção são geridas por um objetivo e suas ações devem ser devidamente coordenadas. Este tipo de estratégia tem como finalidade uma regularidade em diversos aspectos tais como - custos, recursos, riscos – obtendo um padrão.

Diante do exposto, define-se estratégias de manutenção como, recursos para a entidade não sobrecarregar sua capacidade, obtendo o máximo de resultado possível, sem comprometer a estrutura organizacional.

2.2.3 Vantagens da implantação do Planejamento Estratégico

A implantação de um Planejamento Estratégico deve seguir alguns princípios. Porém, depois de implantado, deve ser acompanhado para que ofereça o suporte que as organizações buscam para alcançar seus objetivos.

Conforme Serra, Torres e Torres (2004, p.30), “Planejamento Estratégico, se bem executado, ajudará o empreendedor a concretizar sua visão, a corrigir os rumos e a encontrar oportunidades”.

Müller (2014, p.12) afirma que:

com o planejamento estratégico não se pretende adivinhar o futuro, mas traçar objetivos futuros viáveis e propor ações para alcançá-los. A questão não é saber o que acontecerá amanhã, mas sim o que fazer para evitar ser surpreendido com as incertezas do amanhã.

Para Morgado e Pinho (2009, p. 12 e 13), o planejamento possui inúmeras vantagens bem como:

- Verificação prévia e cuidadosa de fatores antes da tomada de decisões importantes;
- As decisões a serem tomadas terão maiores chances de acertos;

- Aumenta a participação de todos os membros da administração no alcance dos objetivos;
- Auxilia a delegação de poderes, melhora na comunicação entre todos e motiva as pessoas;
- Orienta a melhorar a utilização dos recursos de acordo com as atividades da empresa.

A implementação Planejamento Estratégico em uma empresa, deve ser considerado devido sua importância, capaz de oferecer inúmeros benefícios capazes de reerguer ou capacitar a entidade para alcançar seu objetivo, preparando para diferentes situações a se deparar durante sua competição no mercado.

2.3 ESTRUTURA DO PLANEJAMENTO ESTATÉGICO

A estrutura do Planejamento Estratégico é algo que possui uma variação muito distinta de empresa para empresa, pois depende da peculiaridade de cada entidade, não sendo possível a instalação de um projeto idêntico para duas organizações.

A seguir, apresenta-se a figura 1, que retrata um modelo de Planejamento Estratégico:

Figura 1 – Método de condução do PE

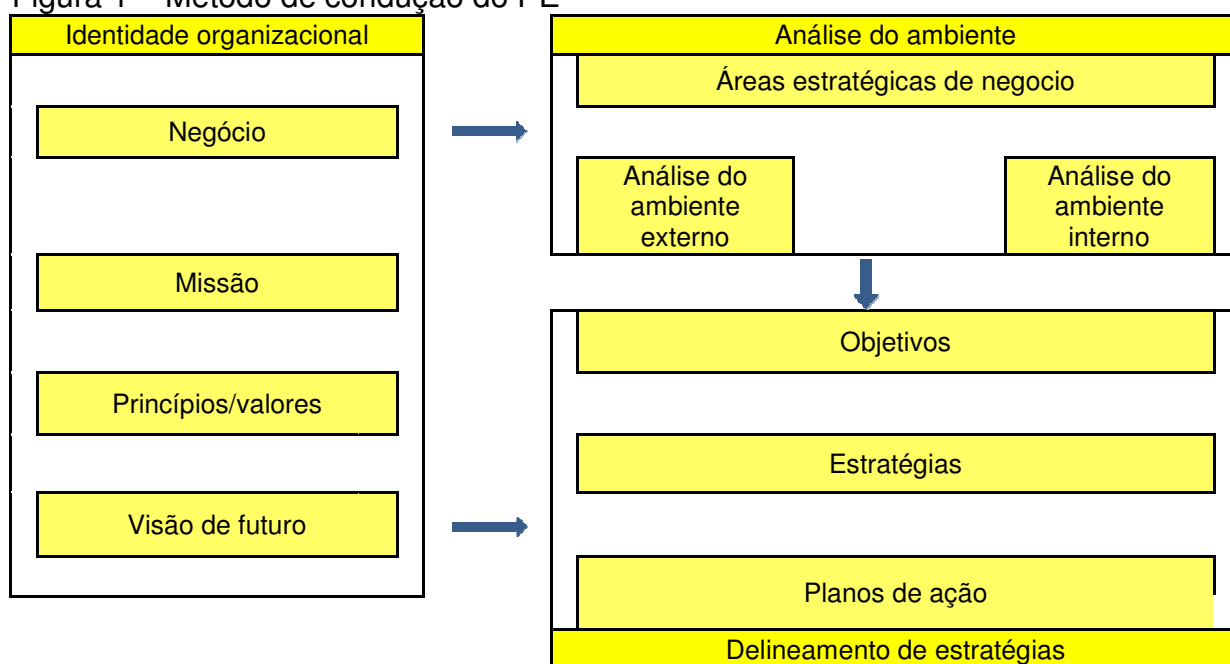


Figura 1: Método de condução do Planejamento Estratégico
Fonte: Müller (2014, p.24)

A elaboração de um Planejamento Estratégico deve possuir os itens relacionados na figura – 01, para que assim possam ser elaboradas estratégias que ajudem a alcançar as metas estabelecidas, juntamente com gestores e colaboradores da organização.

2.3.1 Negócio

A definição do negócio é o que caracteriza a empresa, ele demonstra os benefícios que a entidade pode trazer para o mercado, deixando claro seu público alvo e focando em suas oportunidades.

Para Maximiano (2005) a definição do negócio é de extrema importância para a empresa, pois nele deve ser destacado o que a organização tem a oferecer para a sociedade, destacando os produtos e serviços ofertados.

De acordo com Fernandes e Berton (2005) o negócio deve definir o setor do mercado que a empresa deseja competir.

Segundo Müller (2014, p. 24) a definição do negócio envolve:

o âmbito de atuação da empresa. Focaliza as competências fundamentais, definindo um guarda-chuva para a atuação da organização. A empresa deve tomar cuidado na escolha de um negócio, quando muito restrito pode limitar sua percepção de oportunidades e do que oferecer ao mercado.

Andrade (2012) acrescenta que, o negócio deve se referir as decisões que a organização pretende tomar em relação ao nicho de mercado que está inserida, mantendo a relação com as oportunidades que o setor oferece juntamente com a captação de clientes.

Todavia, Cavalcanti (2007) afirma que a definição do negócio empresarial é de suma importância para a elaboração do planejamento estratégico, pois de acordo com suas configurações o planejamento pode variar bastante de uma empresa para outra.

A definição do negócio empresarial é de extrema importância, pois a partir dele que a entidade se apresenta e se posiciona no mercado, fazendo a definição de suas oportunidades procurando sanar a necessidade da sociedade.

2.3.2 Cenários de Mercado

O cenário onde a entidade está inserida é de extrema importância dentro de um planejamento estratégico, pois norteia gestores, para que avaliem a situação que a mesma se encontra e assim fazer tomadas de decisões que tragam melhorias a empresa.

Marcial e Grumbach (2002) conceituam cenário como um conjunto de informações que possibilitem ter uma visão do futuro e do encaminhamento de ações que possibilitem ir da situação atual para a futura. A elaboração de cenários possibilitam a análise de possíveis situações que devem ser estudadas, permitindo a identificação de possíveis falhas.

Para Valadares (2002, p.22):

cenários são visões consistentes daquilo que o futuro poderia vir a ser. Pode estar assentado em projeções variadas de tendências históricas como os esperados efeitos de fatos concretos conhecidos ou, então, simplesmente, assentarem-se em idealizações ou hipóteses consistentes para o comportamento da sociedade ou dos mercados.

Johnson (2007) argumenta que os cenários tendem a serem úteis para compreender as implicações de possíveis influências sobre a estratégia. Incluindo a necessidade das corporações estarem prontas para enfrentarem adversidades em seu futuro.

Schwartz (2000) acrescenta que para a entidade estar preparada é necessário sempre a análise de mais de três cenários representativos para que se possa ter um aprendizado e uma preparação adequada para o futuro.

Estudando possíveis cenários, a gestão da empresa obterá informações sobre oportunidades e ameaças, se tornando menos vulnerável e obtendo, assim, maior chance de sucesso em suas tomadas de decisões.

2.3.3 Missão

A missão deve descrever o motivo da existência da entidade no mercado, evidenciando o que ela tem para ofertar com sua permanência na competição. Para Júlio (2005) a missão da entidade deve ser uma auto-imagem eficiente para transmitir o sentido pela qual a entidade existe.

De acordo com Serra, Torres e Torres (2004, p.48),

A declaração de missão é a explicação por escrito das intenções e aspirações da organização. O objetivo de uma missão é difundir o espírito da empresa, que está ligado a sua visão e a de todos os membros da organização, de forma a concentrar esforços para alcançar seus objetivos. A missão é a razão da existência da organização.

Picinin e Kovaleski (2009) afirmam que é por meio da missão que a empresa transmite o motivo pelo qual vai lutar na disputa de mercado, sessando quando a mesma se concretizar. A partir deste momento, gestores devem analisar outros motivos pelo qual se encontram no mercado.

Kluyver e Pearce (2006, p. 9-10), acrescentam que “a missão documenta o propósito da existência de uma empresa, definindo explicitamente as suas responsabilidades para com funcionários, comunidade e acionistas”.

A seguir, apresenta-se o quadro 1, que demonstra a Missão da empresa TRIMETAIS INDÚSTRIA METALURGICA, localizada em Araucária-PR

Quadro 1 – Missão TRIMETAIS INDÚSTRIA METALURGICA

Comercializar e prestar serviços de conformação e beneficiamento de aço (corte, dobra, calandra e caldeiraria) atendendo as necessidades de nossos clientes.

Fonte: <http://trimetais.com.br/>

Deste modo entende-se que a missão se trata de uma imagem da entidade, demonstrando onde ela concentra suas forças e identificando o motivo de sua existência para gestores, colaboradores e sociedade.

2.3.4 Visão

A visão evidencia os objetivos da companhia em longo prazo, deixando claro sua meta, norteando seu trajeto, fazendo com que todos saibam e não percam o foco para que tal objetivo seja alcançado.

Segundo Lucca (2013, p. 6), “a visão estratégica é o norte da organização, um sonho empresarial a ser alcançado, e deve desdobrar em objetivos estratégicos, ações táticas e operacionais para seu alcance gradativo diário”.

Kluyver e Peace II (2007, p. 87) afirmam que:

Uma declaração de visão representa os objetivos de longo prazo da alta administração para a organização – uma descrição da posição competitiva que deseja alcançar ao longo de certo período de tempo e de quais competências essenciais devem ser adquiridas para se chegar lá. [...] uma boa visão proporciona tanto orientação estratégica como foco motivacional. Uma declaração de visão eficaz atende a três critérios: (1) deve ser clara, mas não tão limitada a ponto de restringir a iniciativa; (2) deve ser desejável, no sentido de atender aos interesses legítimos e aos valores de todos os *stakeholders*; e (3) deve ser factível, ou seja, implementável.

Tavares (2010) acrescenta que o maior desafio da elaboração da visão empresarial não são as escolhas a serem feitas, mas sim o autoconhecimento empresarial. Neste contexto deve ser levada em consideração o que a empresa é, o que valoriza e qual seus desejos.

A seguir, apresenta-se o quadro 2, que representa a visão da empresa TRIMETAIS INDÚSTRIA METALURGICA, localizada em Araucária-PR

Quadro 2 – Visão TRIMETAIS INDÚSTRIA METALURGICA

Ser reconhecida pelo mercado como uma empresa de excelência na qualidade de seus serviços e no atendimento de seus clientes.

Fonte: <http://trimetais.com.br>

Contudo, a visão da empresa deve ser altamente considerável na elaboração do planejamento estratégico, pois trata diretamente dos objetivos da empresa, e sabendo dos seus anseios a elaboração de estratégias para que o objetivo seja alcançado se torna o caminho simplificado.

2.3.5 Valores

Os valores empresariais representam sua conduta ética e moral, algo que deve ser exposto e seguido, ou seja, é a linha de raciocínio da empresa perante o mercado, clientes e colaboradores.

Oliveira (2012) define que os valores da empresa relatam seu princípios e crenças, fundamentais para a tomada de decisão.

Rodrigues (2009) comenta que os valores devem ser entendidos como ideias a serem seguidas, sendo os líderes, os principais agentes para que essas ideias virem atitudes.

Para Lucca (2013, p. 6):

os valores são o conjunto de crenças e sentimentos que constroem a cultura e as ações da empresa. É comum os valores estarem atrelados à missão, como princípios morais ou políticas organizacionais. Os valores representam um conjunto de crenças essenciais que regem as pessoas em relação aos seus comportamentos na organização.

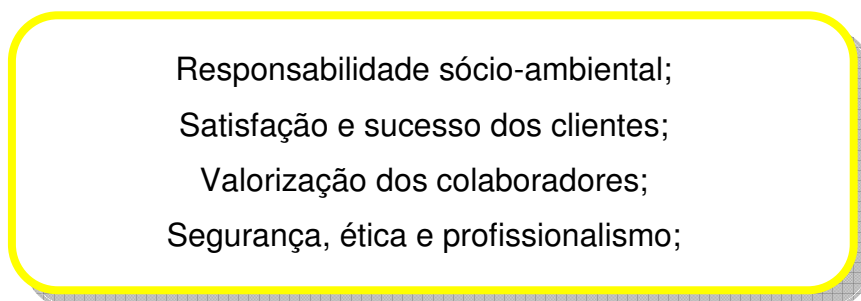
Segundo Ramos (2012), os valores devem ser considerados os guias da vida de uma organização, atendendo seus anseios e suportando os objetivos de todos que estão ao seu envolvimento.

Porras e Collins (1998, p.2) define que:

uma grande empresa decide por si só quais são seus valores básicos, em grande parte, independentemente do ambiente, de necessidades competitivas ou dos modismos gerenciais. Não existem, portanto, valores básicos universalmente corretos. E eles não precisam agradar ou ser humanitários, embora muitos sejam. Não importa quais são, os valores básicos de uma organização; o importante é que ela os tenha.

A seguir, apresenta-se o quadro 3, que representa os valores da empresa TRIMETAIS INDÚSTRIA METALURGICA localizada em Araucária/PR:

Quadro 3, valores TRIMETAIS INDÚSTRIA METALURGICA



Fonte: <http://trimetais.com.br>

Diante do exposto, tem-se como certo que os valores da entidade são de extrema importância para a tomada de decisões, pois neles encontram-se as crenças e princípios que devem ser seguidos por gestores, clientes e colaboradores.

2.3.6 Análise SWOT

A análise *SWOT* é peça chave na boa gestão de uma empresa, bem como de extrema importância para a elaboração do Planejamento Estratégico. Com

ela são analisados dados empresariais de pontos fortes e oportunidades e seus pontos fracos e suas ameaças.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003) a matriz *SWOT*, é uma ferramenta utilizada para confrontar as oportunidades e ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A partir deste cruzamento é formada uma matriz, e cada célula desta matriz um indicativo para o rumo a ser tomado.

A seguir, apresenta-se a figura 2, que retrata uma matriz *SWOT* por Chiavenato e Sapiro:

Figura 2 - Matriz *SWOT*. Análise Interna e Externa

		Análise Interna	
		Pontos fortes (strengths)	Pontos fracos (weaknesses)
Análise Externa	Oportunidade (opportunities)	Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas	Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes
	Ameaças (threats)	tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas	As estratégias a serem desenvolvidas devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças

Figura 2 - Matriz Swot. Análise Interna e Externa
Fonte: Chiavento & Sapiro 2003, p.188

Serra (2004, p. 86) defende que “a função da análise é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada para que se chegue a determinados objetivos, a partir de um julgamento crítico dos ambientes interno e externo”.

O objetivo desta análise para Wright (2000) é proporcionar que a empresa possa se valer de vantagens de determinadas oportunidades e extingue ou minimize ameaças. Assim enfatizando seus pontos fortes e reduzindo os impactos de seus pontos fracos.

Conforme Johnson, Scholes e Whittington (2007, p. 184), “o objetivo da análise *SWOT* é identificar até onde as forças e fraquezas atuais são relevantes e capazes de lidar com as mudanças que ocorrem no ambiente”.

Diante dos conceitos expostos, destaca-se a importância desta etapa para elaboração do Planejamento Estratégico. Após a elaboração da análise *SWOT*

é possível identificar quais pontos podem ser explorados e quais devem ter uma atenção especial dos administradores.

2.3.6.1 Análise Ambiente Interno

Esta análise tem por característica evidenciar os atributos da organização, identificando os pontos fortes e fracos da entidade, aspectos onde os gestores podem extrair vantagens competitivas perante seus concorrentes.

Segundo o pensamento de Martins (2007), pontos fortes podem ser classificados como os pontos positivos da empresa sobre seus produtos ou serviços, vantagens que possam ser aproveitadas pelos gestores na elaboração do Planejamento Estratégico.

Matos, Matos e Almeida, (2007) classificam fraquezas como pontos que inibem a capacidade produtiva da entidade, deficiências que devem ser superadas a fim de evitar uma perda significativa para a empresa.

Oliveira (2007) descreve que é possível destacar os pontos fortes e fracos de uma organização, quando feita uma comparação com outras organizações do mesmo setor, deixando assim, evidente seus pontos fortes e fracos.

Conforme Müller (2014, p, 43), “na análise do ambiente interno também é importante à caracterização e o mapeamento dos processos da empresa, a identificação de problemas e a análise de relações para futura definição dos processos de melhoria”.

A análise interna da empresa deve ser feita constantemente, para que possam ser evitados fatos indesejáveis. Devem-se buscar sempre as características capazes de extrair a maior vantagem perante seus concorrentes e a neutralização de fatos capazes de prejudicar o desempenho.

2.3.6.2 Análise Ambiente Externo

Esta análise vem por destacar as inconsistências que a empresa não possui controle, fatores que estão ligados diretamente ao ambiente externo da entidade, capazes de alterar seu futuro.

Callaes, Bôas e Gonzales (2006) pensam que as oportunidades são as situações, tendências ou fenômenos externos, atuais ou potenciais, capazes de

influenciar diretamente no projeto estratégico da entidade, ajudando a atingir seus objetivos.

Moraes (2008) afirma que as ameaças são forças capazes de influenciar no resultado do objetivo da empresa, assim como a competição, a capacidade operacional e o custo de aumentos dos bens.

Bethlem (2009, p. 136) afirma que “o ambiente externo da empresa é constituído por todos os fatores do meio ambiente que possam ter influência na atuação da empresa”.

Ferrell e Hertline (2009) comentam que as oportunidades e ameaças ocorrem tipicamente dentro de um ambiente de competição. São fatores muitas vezes fornecidos pelos concorrentes, mas, também, podendo ser proporcionados dentro do ambiente consumidor, econômico, político/legal, tecnológico e/ou sociocultural.

Para Müller (2014, p, 33), “a análise do ambiente externo é o conjunto de técnicas que permite identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam o desempenho da empresa”.

Diante do exposto, ressalta-se a importância da análise do ambiente externo, para que a organização fique preparada para adventos capazes de influenciar no cotidiano empresarial.

2.3.7 Objetivos Estratégicos e Estratégia

Objetivos estratégicos devem ser definidos em conjunto com os anseios da empresa, ou seja, onde e quando ela deseja alcançar determinada meta pré-estabelecida.

Para Correa (2008) os objetivos são todas as metas que a empresa almeja, utilizando esses propósitos a serem alcançadas como base para elaboração do Plano Estratégico, e assim elaborar suas estratégias específicas.

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

Valadares (2003) sugere que os objetivos devem estar bem claros para todos os usuários da empresa, bem como empresários, gerentes e funcionários, possibilitando que identifiquem como um propósito pessoal, trazendo motivação para

os integrantes da organização, razão esta para ter esses objetivos divulgados amplamente na instituição.

Mintzberg (2001) afirma que os objetivos evidenciam o período em que devem ser alcançados, não necessariamente como isso deve ser executado. Completa dizendo que todas as empresas possuem múltiplos objetivos diante de uma hierarquia empresarial.

Para Müller (2014, p. 46), as estratégias “são as formas por meio das quais se alcançarão os objetivos da empresa. Elas devem ser concretas e consistentes entre si. Respondem às perguntas: Por onde se vai chegar? Ou como?”.

Realçando a importância da definição dos objetivos pela organização, para que fiquem sempre em evidencia suas metas, e que seus colaboradores não deixem de perseguir esses anseios.

2.3.8 Planos de Ação

A elaboração e execução dos planos de ação se torna uma ferramenta de extrema importância, dado que diante de tantos planejamentos a ordenação dos afazeres para a entidade obter os resultados esperados se torna um facilitador para gestores e colaboradores.

Segundo Barbosa (2004) os planos de ação devem ser amplamente utilizados nas empresas devido ao seu grande auxílio na coordenação das equipes, pois deixa explícito os responsáveis por cada atividade, as datas de entrega e anotações/comentários sobre o progresso.

Para Müller (2014, p. 46), planos de ação é o “desdobramento operacional (ações específicas) das estratégias escolhidas, que deverão ser implementadas para atingir os objetivos. Qualquer estratégia só é boa se a execução for boa.”

De acordo com Costa (2007, p. 218),

a elaboração de planos de ação é o elo mais forte entre planejamento e ação, assim, a construção desses planos deve ter uma inter-relação entre o propósito da organização e os valores instituídos com as estratégias, metas e objetivos pretendidos.

Oliveira (2006) complementa que os planos de ação fazem uma ligação de ações quantitativas juntamente com a qualitativa. Esta ligação é de extrema importância para que se mantenha um equilíbrio entre as partes possibilitando um melhor entendimento das necessidades empresariais, obtendo um maior comprometimento com as metas da organização.

Os planos de ação são de extrema importância na elaboração do Planejamento Estratégico, em razão que contam com informações de auxílio a gestores e colaboradores para a obtenção das metas pré-estabelecidas pela organização.

2.3.9 Orçamento Empresarial

O orçamento empresarial é de grande relevância no auxílio de gestores para suas tomadas de decisões, dado que sua utilização não é somente para controlar gastos, e sim um forte aliado na orientação de gestores para a obtenção das metas empresariais almejados pela entidade empresarial.

Schaeppi (2008) identifica os orçamentos empresariais como uma ferramenta de extrema importância em qualquer organização. Proporciona uma visualização do contexto empresarial, colocando assim a aplicação dos recursos nos setores necessários.

Segundo Paula (2014) a elaboração de um orçamento empresarial destina-se a estabelecer metas, para que possam ser acompanhadas e comparadas aos resultados, para se necessário, serem tomadas ações preventivas ou corretivas.

Sá (2005, p.59) define “Orçamento Empresarial como a expressão formal e quantitativa dos planos estratégicos da empresa para um período específico”.

Segundo Atkinson e Kaplan (2000) o processo orçamentário impõe a empresa a:

- Identificar seus objetivos e ser inerente no indicativo de metas e na avaliação do desempenho relativo a elas.
- Reconhecer a necessidade de enxergar a empresa como um sistema de componentes que, por sua vez, devem estar coordenados.
- Comunicar as metas da empresa à todos os seus gestores e colaboradores envolvendo-os no processo.

- Antecipar problemas e tratá-los eficientemente, em vez de procrastinar o fato.

O orçamento empresarial visa o auxílio aos administradores da empresa para a tomada de decisões, utilizando desta ferramenta para perceber a ordem e organização da entidade empresarial.

2.4 INDICADORES

Os indicadores têm como missão demonstrar, se as tomadas de decisões utilizadas pelos administradores estão sofrendo o efeito desejado. Avaliando tanto por meios monetários quanto operacionais.

Segundo Corrêa (2014), indicadores são meios de representar e medir as características de produtos e processos, utilizados para expor e melhorar os resultados ao longo do tempo.

Conforme Kardec, Flores e Seixas (2002), indicadores são guias que permitem identificar a eficiência das decisões adotadas, bem como comparar o esperado com o realizado. Permitindo, também, confronto de dados externos e internos.

Sanvicente (1997, p. 177) comenta que índices “são grandezas comparáveis obtidas a partir de valores monetários absolutos destinados a medir a posição financeira e os níveis de desempenho da empresa em diversos aspectos”.

Para Amaratunga e Baldri (2002), em relação aos indicadores, destacam que a mensuração por meio indicadores se tornam uma ferramenta para um gerenciamento eficaz, procurando alcançar os propósitos estabelecidos.

Fischmann e Zilber (2000) escrevem que a partir dos indicadores é possível criar índices e a partir dos índices modelos e metas para cada um deles e, por conseguinte, para as operações as quais são monitorados. Os índices são os valores que o indicador apresenta em um determinado momento.

Indicadores são considerados ferramentas essenciais para uma boa gestão, dado que em razão deles são feitas comparações de desempenho das atividades elaboradas pela empresa.

2.5 EXECUÇÃO

A execução do Planejamento Estratégico é um passo delicado dentro da instituição, por ser o momento de executar tudo o que foi pensado pela empresa durante o processo.

No pensamento de Mosimann e Fisch (1999, p. 37):

a execução é a fase do processo de gestão na qual as coisas acontecem, as ações emergem. Essas ações devem estar em consonância com o que anteriormente foi planejando. Dessa forma, o planejamento antecede as ações de execução. É por meio das ações (do fazer) que surgem os resultados.

Para Chiavenato e Sapiro (2003), a execução das estratégias precisa permitir ajustes para diferentes situações, utilizando recursos disponibilizados pela empresa de maneira rápida, flexível e com a colaboração das pessoas envolvidas no processo.

Segundo Kaplan e Norton (2004), para que o planejamento estratégico tenha uma execução eficaz é preciso que as estratégias da empresa estejam claras, fornecendo informações suficientes para que os planos gerais sejam traduzidos em planos específicos. Podendo, a partir de um entendimento em comum, ser alterado e adaptado ao determinado momento que a empresa se encontra.

Almeida (2001) direciona a importância dos líderes na execução do Planejamento Estratégico, em razão de terem a responsabilidade de realizar a cobiça da empresa.

A execução do Planejamento Estratégico necessita de profissionais atentos ao ambiente, para não necessitar de mudanças durante a execução. Contudo, é essencial que os profissionais tenham a percepção para fazer as alterações necessárias, para que a essência do plano continue e o objetivo seja alcançado.

2.6 AVALIAÇÃO E CONTROLE

A avaliação e o controle tem a finalidade de fazer o acompanhamento das atividades propostas no Planejamento Estratégico e verificar se estão sendo executados, conforme cronograma e, se seus resultados são os esperados pela empresa.

Segundo Maximiano (2006), o controle consiste em fazer um acompanhamento constante e avaliar a execução dos planos estratégicos. A inspeção deve ser realizada com base nos mesmos indicadores utilizados para elaborar o Planejamento Estratégico.

Bateman (2006) define algumas atividades como essenciais para o controle, que incluem:

- Estabelecer padrões que indiquem o progresso rumo aos objetivos de longo prazo;
- Monitorar o desempenho de pessoas e unidades;
- Fornecer *feedback* às pessoas, sobre seu progresso e desempenho;
- Identificar problemas por meio da comparação entre dados de desempenho e os modelos estabelecidos;
- Executar ações corretivas.

Oliveira (2004) destaca que a avaliação deve ocorrer quando os administradores constatarem o efeito da estratégia, bem como, se sua implantação está proporcionando os efeitos esperados com sua aplicação.

Diante disto, o controle e avaliação do Planejamento Estratégico se torna uma importante análise a ser executada, para que os administradores tenham uma resposta às aplicações dadas a empresa.

3 METODOLOGIA DE PESQUISA

Este capítulo consta a metodologia aplicada para este trabalho, de acordo com os tipos de pesquisas produzidas.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Em relação a objetividade do estudo, a pesquisa passa a ter característica descritiva, relatando os conceitos e características do Planejamento Estratégico, De acordo com Silva, Bervian e Cervo (2007, p.61) “a pesquisa descritiva observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis) sem manipulá-los.”.

Conforme Vianna (2001), a opção por este tipo de pesquisa, deve ser elaborado um estudo detalhado de uma determinada situação-problema ou fato, para especificar e relacionar as variáveis que interferem em suas relações, sem operar informações ou sobre elas emitir juízos de valor.

Silva, Bervian e Cervo (2007, p. 60) conceituam que a pesquisa bibliográfica:

Procura explicar um problema a partir de referências teóricas publicadas em artigos, dissertações e teses. Pode ser realizada independentemente ou como parte da pesquisa descritiva ou experimental. Em ambos os casos, busca-se conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas do passado sobre determinado assunto, tema ou problema.

Para um enraizamento do assunto, será elaborado um estudo de caso em uma instituição metalúrgica de pequeno porte da região de Criciúma – SC. Observando a aplicabilidade e vantagens do estudo para este tipo de empresa Sendo assim, Furasté (2007, p. 37) afirma que “neste tipo de pesquisa, é feito um estudo exaustivo de algum caso particular, de pessoa ou de instituição, para analisar as circunstâncias específicas que o envolvem”.

No que se diz respeito a abordagem do problema, a pesquisa terá caráter qualitativo já que, “o método qualitativo, difere, em princípio, do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema” (RICHARDSON, 1999, p. 79).

Segundo Vianna (2001, p35), a pesquisa qualitativa analisa a situação a partir de “dados descritivos, buscando identificar relações, causas, efeitos consequências, opiniões, significados, categorias e outros aspectos considerados necessários à compreensão da realidade estudada e que, geralmente, envolve múltiplos aspectos”.

3.2 PROCEDIMENTO PARA COLETA DE DADOS

Os dados para a pesquisa serão coletados no ambiente empresarial, destacando as características empregadas, para que seja montada uma modelagem do Planejamento Estratégico que seja ideal para a mesma.

4 ESTUDO DE CASO

Neste capítulo será exposto o conhecimento adquirido na pesquisa bibliográfica. Evidenciando as características da empresa estudada, aplicando um questionário com os sócios, para possibilitar a execução deste trabalho. Após a coleta dos dados será desenvolvida a proposta de Planejamento Estratégico.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa adotada para o desenvolvimento da proposta de Planejamento Estratégico foi a Dilnei dos Santos ME, com sede na Rua Jose Pirola, número 27, Bairro Vila Floresta, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

A metalúrgica foi fundada em 2005, pelo Senhor Dilnei dos Santos, com o intuito de oferecer serviços metalúrgicos, acolhendo a pessoas físicas e jurídicas, atendendo seus clientes com transparência e responsabilidade.

Atualmente, a metalúrgica conta com 8 colaboradores, onde existe 1 sócio gerente, 2 colaboradores são alocados na área administrativa, 5 alocados na produção, sendo 2 torneiros, 1 soldador, 1 programador de CNC e 1 moldador. A empresa possui uma carteira com cerca de 70 clientes, que estão divididos em empresas de diversos ramos de atividade.

A empresa é especializada na fabricação de peças fundidas de ferro e alumínio, elaborando peças de implementos para cerâmicas e mineração, como: aros, buchas, catracas e polias. Peças que possuem um desgaste elevado na indústria, possuindo uma troca constante.

Para a elaboração deste estudo de caso, foi desenvolvido um questionário capaz de identificar as ideias para o futuro da metalúrgica, e as ações que deverão ser tomadas. O questionário foi aplicado em 06/05/2016, com os administradores. Além de responderem os questionamentos, foi realizada uma conversa sobre as características relevantes da metalúrgica. Temas como organização, estruturação dos processos internos, exploração de novos negócios e controle de inadimplência, foram pontos levantados pelos sócios a fim de obterem uma solução.

A preocupação com o futuro e o desejo de se tornar uma metalúrgica exemplar, ficou explícita. Mas para tal, foi reconhecida a necessidade de uma melhor

estruturação física, que possibilite uma melhor capacidade e estrutura organizacional, assim definindo o foco do planejamento.

A elaboração do Planejamento Estratégico foi aprovada pelos administradores, que pretendem colocá-lo em prática em breve.

4.2 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A seguir apresenta-se a proposta de Planejamento Estratégico, elaborado pelo autor, com base nos dados levantados em entrevista com os gestores da empresa em estudo.

4.2.1 Negócio da Empresa

Diante do estudo elaborado anteriormente, o negócio empresarial tem por objetivo, evidenciar o que a empresa tem a oferecer para a sociedade, possibilitando identificar com mais eficiência seus clientes.

Diante deste, e com a aprovação dos sócios fica destacado o negócio da empresa Dilnei dos Santos ME.

Serviços e comércio de produtos metalúrgicos.

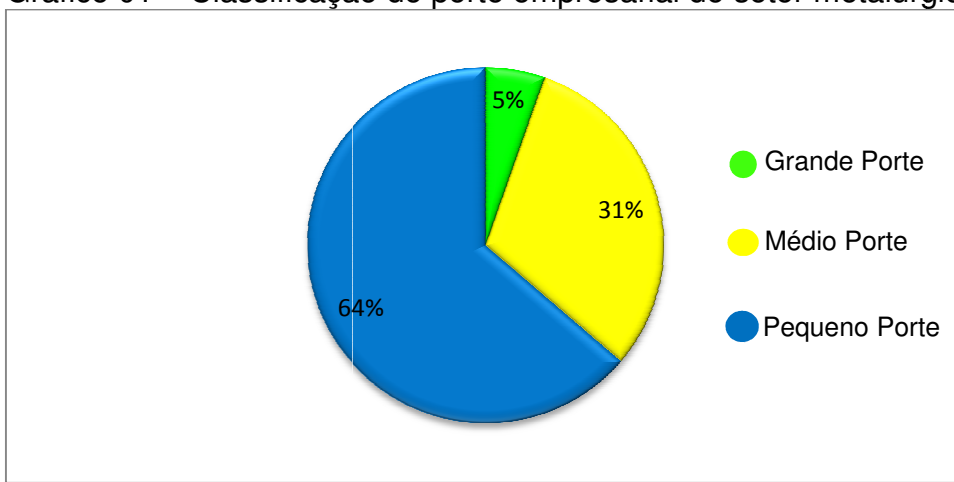
Conforme aplicação do questionário aos sócios, juntamente com conversas elaboradas foi desenvolvido o negócio da empresa. Oferecer qualidade nos serviços e produtos é uma preocupação constante dos gestores, para que assim consigam se destacar no meio da competição diária do mercado.

4.2.2 Cenários de Mercado da Empresa

Atualmente a empresa atua no ramo metalúrgico na região de Criciúma, onde possui uma carta de cerca de 70 clientes. A competição no setor contribui para instabilidade financeira de várias organizações do ramo. O aumento de empresas que se inserem no mercado e até mesmo por pessoas autônomas que utilizam seus conhecimentos para agregarem uma renda extra, dificulta muita à competição entre as entidades.

Diante de contato com a Sindmetal (Sindicato dos Metalúrgicos da região de Criciúma), a informação é que existem cerca 372 empresas do ramo metalúrgico regulares na região onde a organização tem atuação direta. Destas 20 são consideradas empresas de grande porte, 115 de médio porte e 237 de pequeno porte, que, por sua vez, possuem o mesmo porte da empresa em estudo. O gráfico 01 representa a classificação de porte das empresas do setor metalúrgico na região.

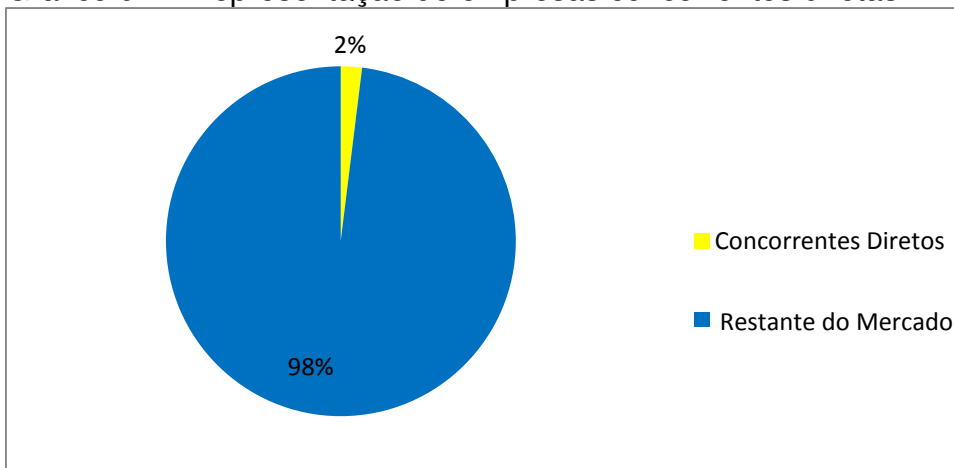
Gráfico 01 – Classificação de porte empresarial do setor metalúrgico na região.



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Diante desta classificação, a empresa tem como concorrentes empresas de médio e pequeno porte, onde das 352 organizações possíveis 7 são seus concorrentes diretos, ou seja, são aqueles que comercializam serviços e produtos semelhantes aos seus no mercado regional. O gráfico 02 representa o nicho de mercado que a empresa está inserida.

Gráfico 02 – Representação de empresas concorrentes diretas.



Fonte: Elaborado pelo autor (2016)

Conforme análise do mercado, a empresa deve se planejar para o futuro, organizando o presente, por meio de um planejamento consistente que possa capacitar a organização para os cenários de mercado que possam surgir.

O mercado sempre está à procura de produtos eficazes e que possuam qualidade. A adequação e fixação dessas exigências pelos consumidores no dia a dia empresarial são capazes de proporcionar um futuro promissor para a empresa.

4.2.3 Missão da Empresa

Diante do estudo bibliográfico, identificou-se que missão representa o motivo da existência da empresa, qual seu real motivo de existência e qual os benefícios que ela proporciona a sociedade. Contendo, ainda, informações versáteis devido às mudanças de mercado.

Sendo assim, se definiu a seguinte missão da para a metalúrgica Dilnei dos Santos ME:

Satisfazer a necessidade dos clientes mais exigentes no quesito de implementos cerâmicos e mineração de alumínio e ferro fundido.

Após a aplicação do questionário aos administradores, a missão se destacou pelo forte apelo na eficiência e qualidade dos produtos oferecidos à sociedade. Ficou em evidência a preocupação dos gestores que seus clientes fiquem satisfeitos com os produtos e serviços ofertados.

4.2.4 Visão da Empresa

A visão define os objetivos da organização em longo prazo, deixando claras as intenções da empresa para o futuro. A clareza na formatação da visão é de grande importância para que fiquem evidentes para os gestores e colaboradores os desejos da empresa, não permitindo a perda de foco.

Após a análise dos objetivos dos administradores a visão se estabeleceu da seguinte forma:

Tornar-se referência no sul de Santa Catarina até 2020, sendo reconhecida como a melhor metalúrgica pela qualidade dos produtos oferecidos, bem como dos serviços prestados.

Para os gestores a definição da visão exemplifica bem a essência da empresa, que tem a busca da qualidade e eficiência de seus produtos e serviços para a obtenção do reconhecimento e fidelização de seus clientes.

4.2.5 Valores da Empresa

Diante da pesquisa bibliográfica, os valores devem destacar os princípios e crenças que a empresa presa em seus trabalhos. Respeitando-os em qualquer atividade elaborada dentro ou fora da entidade.

Assim sendo, a organização define cinco pontos essenciais para a busca de suas metas que são:

- **Honestidade:** Destaca a importância de honrar o acordado com os clientes, fornecedores e com a sociedade;
- **Respeito:** Dita a forma de tratamento para com os clientes, fornecedores e colaboradores;
- **Segurança:** Ressalta a importância da saúde de seus colaboradores, bem como a dos usuários de seus produtos.
- **Qualidade:** Diz respeito a preocupação da empresa quanto a qualidade de seus produtos e serviços oferecidos;
- **Eficiência:** Exemplifica a excelência em satisfazer a necessidade de seus consumidores.

Após a preocupação que a empresa apresenta para a obtenção da excelência e satisfação total de seus clientes, os valores citados deixam em evidência por quais caminhos a organização busca alcançar seus objetivos.

4.2.6 Análise SWOT da Empresa

Análise ambiental é um passo fundamental para o diagnóstico da real situação empresarial e de extrema importância no processo de elaboração do

Planejamento Estratégico. Sua elaboração deixa evidente seus pontos fortes e fracos, também as oportunidades e ameaças que a organização enfrenta.

Diante da análise ambiental executada, a organização elaborou a seguinte matriz *SWOT*, como se demonstra no quadro 1:

Quadro 4: Matriz SWOT

Análise interna	
Pontos fortes (strengths)	Pontos fracos (weaknesses)
Maquinário de qualidade; Mão de obra qualificada; Preço competitivo; Veículo próprio para entrega; Tempo de mercado.	Espaço insuficiente; Localização; Atendimento ineficiente; Desorganização.
Análise externa	
Oportunidade (opportunities)	Ameaças (threats)
Expansão de mercado; Busca dos clientes por qualidade; Elaboração de novos produtos; Baixa competição de mercado.	Retração da economia brasileira; Infraestrutura dos concorrentes; Preços aplicados pela concorrência.

Fonte: Elaborado pelo autor

Com a análise ambiental detalhada da organização o estudo vem apontar o porquê da observação de tais elementos.

4.2.6.1 Análise do Ambiente Interno

A evidenciação do ambiente interno empresarial traz a tona as forças e as fraquezas que a empresa possui. Diante desta análise são elaboradas estratégias, com o intuito de elevar suas forças e reduzir as fraquezas.

Após a elaboração dos estudos dentro da instituição ficam destacados os seguintes **pontos fortes** como:

Maquinário de qualidade: A empresa identifica como esses pontos fortes atualmente. O maquinário é capaz e suficiente para um possível aumento de produção bem como elaboração de novos produtos.

Mão de obra qualificada: A mão de obra disposta pela empresa é qualificada, todos seus colaboradores possuem Ensino Técnico e habilidades técnicas para elaboração das atividades empresariais.

Preço competitivo: Os gestores da empresa presam muito pela honestidade, oferecendo sempre seus produtos e serviços a um preço de mercado justo.

Veículo para entrega de produtos: A empresa possui um veículo próprio para entrega de seus produtos, algo que facilita e aperfeiçoa o tempo de entrega dos seus produtos aos clientes.

Tempo de mercado: A organização está no mercado desde dezembro de 2005, tempo que gerou confiança de seus clientes e fornecedores.

Após a análise dos pontos fortes, a empresa se ateve a elencar seus **pontos fracos:**

Espaço insuficiente: A organização observou atentamente seu ambiente e destacou suas principais fraquezas como sendo de infraestrutura, tendo no momento um ambiente de trabalho pequeno que não comporta suas máquinas e produtos acabados, sendo necessário o aluguel de outra sala para estocagem de produtos.

Localização: A sua localização inadequada, sendo situada dentro do bairro, o que dificulta muito o escoamento de produtos aos clientes.

Atendimento ineficiente: A empresa não possui uma pessoa responsável para o atendimento direto aos clientes.

Desorganização: O ambiente interno se mostra muito desorganizado, não possuindo controle de entradas e saídas de mercadorias, tão pouco um controle do caixa da empresa, por exemplo.

Diante das fraquezas expostas pelos administradores, serão elaboradas estratégias com o intuito de frear ou se possível sanar esses problemas encontrados. Porém, antes será feita a análise do ambiente externo da empresa.

2.2.6.2 Análise do Ambiente Externo

Este tipo de análise externa da entidade busca identificar fatores onde a mesma não pode influenciar, buscando se aproveitar das oportunidades e neutralizar possíveis ameaças. A seguir são destacados os pontos que a empresa considera como **oportunidades:**

Expansão de mercado: A organização aponta esses fatores como suas oportunidades. A expansão do mercado tem por finalidade a conquista de novos clientes.

Busca dos clientes por qualidade: Alcançar clientes exigentes que buscam satisfazer suas necessidades com produtos de qualidade.

Elaboração de novos produtos: Segundo os gestores, o lançamento de um novo produto, para alcançar um novo nicho de mercado, pode ser uma opção a ser executada.

Baixa competição de mercado: A quantidade de entidades que ofertam os mesmos produtos deve ser explorada, de modo a fazer que a empresa se sobressaia sobre seus concorrentes.

Após a análise de suas oportunidades, a empresa apontou suas **ameaças:**

Retração da economia brasileira: A empresa destacou suas ameaças e a partir desta análise deve elaborar estratégias para driblar essas dificuldades. A retração da economia brasileira que freou o setor de atuação da empresa, uma vez que seus principais clientes estão sem executar investimentos e trabalhando com estoques abaixo do normal.

Melhor infraestrutura dos concorrentes: A organização destacou que alguns de seus concorrentes possuem uma infraestrutura melhor que a sua, em questão de instalações e organização.

Menores preços aplicados pela concorrência: Os preços aplicados pelos concorrentes estão abaixo do mercado, muitas vezes desleais com a competição de mercado.

A partir das análises internas e externas a empresa verifica seu potencial e os pontos em que precisa melhorar. Desta forma, na sequência serão elaborados os objetivos estratégicos, além de como serão avaliados.

4.2.7 Objetivos Estratégicos e Estratégias da Empresa

Para este ponto a empresa analisou os fatos apresentados, destacando os pontos considerado críticos. Direcionando seus esforços para a remediação dos problemas com o intuito de elevar o conceito da empresa perante seus clientes.

A empresa tem prioridade para solucionar os seguintes problemas, colocando eles como objetivos principais dentro do Planejamento Estratégico:

- ✓ Mudar para outro endereço;
- ✓ Implantação de processo financeiro;
- ✓ Implantação de controles internos;
- ✓ Implantação de canais de atendimento;
- ✓ Entrada em novo nicho de mercado; e
- ✓ Conquista de novos clientes;

Alcançando esses objetivos a instituição acredita que poderá se sobressair em relação a sua concorrência, destacando-se no mercado que a cada dia se torna mais competitivo.

O prazo que a empresa estipulou para concluir os objetivos e alcançar suas metas foi de 4 anos, sendo realizadas revisões anuais. Após este período, os objetivos deveram ser reanalisados, para que a organização continue o processo de consolidação de mercado.

As definições das estratégias estão ligadas diretamente aos objetivos da organização, pois por meio delas que a empresa deseja alcançar suas metas.

Objetivo 1: Mudança das instalações

Estratégia 1/1: Alugar um novo ambiente para a empresa

A alocação da produção juntamente como os estoques da empresa, é um passo fundamental para centralizar suas atividades em um único estabelecimento, melhorando sua organização e redução de custos relacionados a transportes de materiais. A empresa já analisou a possibilidade da mudança, podendo executá-la no segundo semestre de 2016, a fim de proporcionar melhor estrutura física e eficiência nos processos. Com a centralização da empresa os sócios esperam reduzir cerca de 17% dos gastos com o transporte de materiais.

Objetivo 2: Implantações de processos financeiros

Estratégia 1/2: Implantação de fluxo de caixa

Os gestores detectaram a necessidade de tornarem a empresa mais organizada, fazendo uso das ferramentas gerenciais, opções eficientes para um controle gerencial da organização. Com a elaboração do fluxo de caixa a empresa

tem a opção de fazer uma programação de suas contas, otimizando a aplicação de seus recursos, e evitando desperdícios e surpresas no decorrer das suas atividades. A implantação deste processo já está na pauta da organização para execução imediata. Com a aplicação desta ferramenta a organização pretende organizar suas finanças e identificar a inadimplência de seus clientes.

Objetivo 2: Implantações de processos financeiros

Estratégia 2/2: Implantação de sistema de cobrança

Atualmente a empresa estima ter uma inadimplência de R\$ 102.867,50, ao ano, correspondente a 11,5% do seu faturamento, com a implantação do fluxo de caixa a organização conseguiu detectar quais clientes são os causadores deste *defiti*, podendo assim efetuar uma cobrança mais rigorosa, seja por meio de protestos ou por paralização no fornecimento de produtos. Com essa medida a empresa pretende reduzir cerca de 9% ao ano sua taxa de inadimplência.

Objetivo 3: Implantação de processos internos

Estratégia 1/1: Implantação de controle de estoque

Seguindo o processo de organização, a elaboração de um controle de estoque, é fundamental para que a empresa evite desperdícios ou uma produção desnecessária, melhorando a visualização dos materiais disponíveis. Deste modo, pode aplicar os recursos onde realmente é necessário. A implantação deste controle está ligada a mudança de instalação da empresa, programada para o segundo semestre de 2016.

Objetivo 4: Implantação de canais de atendimento

Estratégia 1/2: implantação de pós venda

A empresa presa pelo seu atendimento de qualidade e a implantação de canais de pós-venda pode ser um diferencial a disposição da organização. Pesquisas de satisfação é uma proposta vistas com bons olhos pelos administradores da instituição. Pretende-se dar início na elaboração da pesquisa no começo do segundo semestre de 2016. Com a implantação a empresa espera-se conseguir mensurar o grau de satisfação de seus clientes.

Objetivo 4: Implantação de canais de atendimento

Estratégia 2/2: implantação de canal para assistência técnica

O uso de tecnologia e meios de comunicação está cada vez mais entranhado no cotidiano empresarial, a empresa estuda a possibilidade de liberar um número para contato via aplicativo whatsapp, de modo a prestar pequenas assistências técnicas à seus clientes, reduzindo custos para ambas as partes. O projeto está para ser analisado e sua aplicação, se aprovada será imediata. Esta medida será capaz de eliminar cerca de 3% nos gastos com locomoção da empresa.

Objetivo 5: Entrada em novo nicho de mercado

Estratégia 1/1: Elaboração de um novo produto

A exploração de um novo nicho de mercado proporciona novos horizontes para a instituição, podendo capturar mais clientes e conseqüentemente mais recursos para a empresa. O estudo de mercado para o ingresso em um novo mercado já está concluído. O projeto se encontra em processo de testes e adaptações, com previsão de lançamento do primeiro semestre de 2017. A elaboração e comercialização deste novo produto passa a expectativa de aumento de 23% nas receitas da empresa.

Objetivo 6: Conquista de novos clientes.

Estratégia 1/1: Contratação de um representante comercial.

A preocupação com o atendimento à seus clientes fica evidente quando a empresa analisa a possibilidade da contratação de um representante comercial, com a intenção de fidelizar os clientes que possui e expandir sua carteira, bem como, preparar o mercado para a inclusão do produto a ser lançado. A ideia inicial é disponibilizar por meio de seu representante, o produto para teste em seus possíveis clientes. A intenção da empresa com essa estratégia é de elevar seu faturamento em 38% anuais.

As estratégias que os gestores optaram estão ligadas diretamente com os objetivos almejados pela instituição, proporcionando uma reforma na infraestrutura e cultura da organização. Portanto de forma mais competitiva, a empresa tende a se solidificar no mercado metalúrgico regional.

4.2.8 Planos de Ação

Os planos de ação tem um papel de fundamental importância na elaboração do Planejamento Estratégico, necessitando de muita atenção em sua elaboração, pois nele devem conter os todos os dados necessários para a aplicação das estratégias da organização, para que assim consiga alcançar seus objetivos.

Diante disto, foram elaboradas propostas de planos de ação para a empresa objeto de estudo.

Quadro 5: Plano de Ação – Objetivo Estratégico 1

ÁREA		Administrativo		
OBJETIVO 1		Mudança das instalações		
ESTRATÉGIA Nº 1/1		Alugar um novo ambiente para a empresa		
RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA		Dilnei		
INÍCIO PREVISTO		TÉRMINO PREVISTO		
01/06/2016		30/08/2016		
INDICADOR	Mudança Realizada	POSIÇÃO ATUAL		META
		Não Iniciada		Finalizar
PLANO DE AÇÃO				
Ação	Responsável	Até	Como?	Custo/ Investimento
Procurar um espaço apropriado para comportar a empresa.	Dilnei	31/07/2016	Contato com agentes imobiliários	R\$ -
Alugar o espaço para as futuras instalações da empresa.	Dilnei	15/08/2016	Locando o imóvel por meio de agenciamento ou diretamente com o proprietário	R\$ 2.350,00
Executar a mudança das instalações da empresa	Dilnei	30/08/2016	Fazer o transporte e instalação do maquinário nas novas instalações	R\$ 2.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 6: Plano de Ação – Objetivo Estratégico 2

ÁREA	Gerencial			
OBJETIVO 2	Implantações de processos financeiros			
ESTRATÉGIA Nº 1/2	Implantação de fluxo de caixa			
RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA	João			
INÍCIO PREVISTO		TÉRMINO PREVISTO		
01/08/2016		Indeterminado		
INDICADOR	Emissão de relatório de fluxo de caixa	POSIÇÃO ATUAL		META
		Não possui		Controlar as finanças
PLANO DE AÇÃO				
Ação	Responsável	Até	Como?	Custo/ Investimento
Levantamento de contas a pagar, receber e saldos.	João	01/06/2016	Levantamento de obrigações e direitos da empresa	R\$ -
Preenchimento do Fluxo de caixa	João	01/06/2016	Elaboração de planilha e seu devido preenchimento	R\$ -
Controlar fluxo de caixa	João	Indeterminado	Alimentando informações da planilha de fluxo de caixa	R\$ -

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 7: Plano de Ação – Objetivo Estratégico 2

ÁREA	Gerencial			
OBJETIVO 2	Implantações de processos financeiros			
ESTRATÉGIA Nº 2/2	Implantação de sistema de cobrança			
RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA	João			
INÍCIO PREVISTO		TÉRMINO PREVISTO		
01/08/2016		Indeterminado		
INDICADOR	Inadimplência	POSIÇÃO ATUAL		META
		Não iniciada		Reduzir inadimplência em 9% ao ano
PLANO DE AÇÃO				
Ação	Responsável	Até	Como?	Custo/ Investimento
Identificação dos inadimplentes	João	01/08/2016	Análise de relatórios de recebimentos	R\$ -
Negociação	João	-	Parcelamento da dívida	R\$ -
Cobrança	João	-	Protesto de títulos em cartório	R\$ -

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 8: Plano de Ação – Objetivo Estratégico 3

ÁREA	Gerencial		
OBJETIVO 3	Implantação de processos internos		
ESTRATÉGIA Nº 1/1	Implantação de controle de estoque		
RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA	Tayene		
INÍCIO PREVISTO		TÉRMINO PREVISTO	
01/08/2016		30/08/2016	
INDICADOR	Estoque Controlado	POSIÇÃO ATUAL	META
		Não Iniciada	Controlar 100% das mercadorias da empresa

PLANO DE AÇÃO				
Ação	Responsável	Até	Como?	Custo/ Investimento
Levantamento de produtos em estoque	Tayene	O levantamento será feito até 30 dias após a mudança	Contagem física	R\$ -
Elaboração de planilha de controle de estoque	Tayene	30/08/2016	Por meio de planilhas modelos	R\$ -
Preenchimento e acompanhamento	Tayene	Indeterminado	Por acompanhamento das notas fiscais de entrada e saída.	R\$ -

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 9: Plano de Ação – Objetivo Estratégico 4

ÁREA	Comercial		
OBJETIVO 4	Implantação de canais de atendimento		
ESTRATÉGIA Nº 1/2	Implantação de pós venda		
RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA	João		
INÍCIO PREVISTO		TÉRMINO PREVISTO	
01/09/2016		Indeterminado	
INDICADOR	Relatório de satisfação	POSIÇÃO ATUAL	META
		Não Iniciada	Mensurar o grau de satisfação do cliente

PLANO DE AÇÃO				
Ação	Responsável	Até	Como?	Custo/ Investimento
Elaboração do questionário	João	15/08/2016	Elaboração de perguntas pertinentes aos produtos e serviços.	R\$ -
Aplicação do questionário	João	30/08/2016	Envio do questionário por e-mail.	R\$ -
Elaboração de relatórios	João	Indeterminado	Apuração das respostas e geração de relatórios.	R\$ -

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 10: Plano de Ação – Objetivo Estratégico 4

ÁREA	Comercial		
OBJETIVO 4	Implantação de canais de atendimento		
ESTRATÉGIA Nº 2/2	Implantação de canal para assistência técnica		
RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA	Dilnei		
INÍCIO PREVISTO		TÉRMINO PREVISTO	
02/01/2017		Indeterminado	
INDICADOR	Liberação do contato	POSIÇÃO ATUAL	META
		Não Iniciada	Redução dos gastos com locomoção em 3%

PLANO DE AÇÃO				
Ação	Responsável	Até	Como?	Custo/ Investimento
Orçar aparelhos móveis e planos telefônicos	Dilnei	-	Orçar com operadoras valores de aparelhos moveis e planos telefônicos	R\$ -
Aquisição dos aparelhos	Dilnei	-	Aquisição de 2 tablets para facilitar a comunicação empresa/cliente	R\$ 1.500,00
Assistência técnica	Dilnei/João	-	Liberação de contato para os clientes	R\$ 100,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 11: Plano de Ação – Objetivo Estratégico 5

ÁREA	Comercial		
OBJETIVO 5	Entrada em novo nicho de mercado		
ESTRATÉGIA Nº 1/1	Elaboração de um novo produto		
RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA	Dilnei		
INÍCIO PREVISTO		TÉRMINO PREVISTO	
Iniciado		28/04/2017	
INDICADOR	Comercialização do produto	POSIÇÃO ATUAL	META
		Em andamento	Elevar em 23% o faturamento da empresa

PLANO DE AÇÃO				
Ação	Responsável	Até	Como?	Custo/ Investimento
Projeto de novo produto	Dilnei	Finalizado	Execução de estudo de mercado e projeção do novo produto	R\$ 12.500,00
Fabricação da matriz	Dilnei	31/10/2016	Fabricação da matriz para testes	R\$ 3.500,00
Lançamento do novo produto	Dilnei	28/04/2017	Disponibilização do novo produto	R\$ 20.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor

Quadro 12: Plano de Ação – Objetivo Estratégico 6

ÁREA	Comercial		
OBJETIVO 6	Conquista de novos clientes		
ESTRATÉGIA Nº 1/1	Contratação de um representante comercial, com o objetivo de elevar a receita por meio de mais clientes.		
RESPONSÁVEL DA ESTRATÉGIA	Dilnei		
INÍCIO PREVISTO		TÉRMINO PREVISTO	
01/09/2016		02/01/2017	
INDICADOR	Receita líquida	POSIÇÃO ATUAL	META
		Não Iniciada	Elevar as receitas da empresa em 38%

PLANO DE AÇÃO				
Ação	Responsável	Até	Como?	Custo/ Investimento
Analisar perfil dos pretendentes	Dilnei	20/12/2016	Por meio de currículos e entrevistas	R\$ -
Contratação do representante	Dilnei	02/01/2017	Contratação do representante com perfil adequado aos objetivos empresariais	R\$ 1.105,00 + comissão

Fonte: Elaborado pelo autor

A elaboração dos planos de ação visam a unificação dos objetivos com as estratégias pretendidas pela instituição, por meio de ações que busquem o desenvolvimento empresarial, com o intuito de alcançar as metas pretendidas.

O Plano de Ação é muito importante na elaboração do Planejamento Estratégico, por evidenciar os critérios estabelecidos por cada ação pretendida, tais como, custo, indicadores, responsáveis, metas e prazos. Com essa organização estabelecida, a empresa está mais propensa a atingir seus objetivos.

4.2.9 Controle e Avaliação do Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta organizacional periódica, pois ela trata dos objetivos que a organização possui, para ser atingido em um período predeterminado por seus gestores. Após atingido este período, é de suma importância a avaliação do Planejamento Estratégico, diagnosticando os objetivos almejados e alcançados e reavaliando os não atendidos, para a concretização do Planejamento e a elaboração de um outro para o futuro.

É proposto que a empresa faça avaliações bimestrais, para que assim, possa ser observada a necessidade de aplicação de novas metas ou elaboração de novos objetivos para a organização.

A aplicação do controle e avaliação deve ser de caráter obrigatório para o acompanhamento do desenvolvimento da instituição, para quando seja detectado algo anormal à empresa, as atitudes sejam tomadas de imediato.

4.2.10 Orçamento Empresarial

O orçamento tem papel fundamental na implantação dos planos estratégicos, pois a partir da sua avaliação os gestores verificam a possibilidade de implantação das estratégias ou se haverá necessidade de captação de recursos.

Diante disto foi elaborado juntamente com os administradores da empresa o orçamento dos planos estratégicos propostos. Após será demonstrado o valor de impacto nas finanças da empresa, para implementação dos planos de ação. Para a implantação da estratégia 1 os gestores planejam os seguintes gastos.

	Real atual	Orçado
Aluguel	R\$ 15.000,00	R\$ 30.200,00
Transporte	R\$ 27.600,00	R\$ 22.908,00
Total	R\$ 42.600,00	R\$ 53.108,00
Diferença	-R\$ 10.508,00	

Mesmo com a verificação de um aumento nas despesas com aluguel, os gestores analisam esta mudança de endereço como passo fundamental na reestruturação empresarial, possibilitando a otimização do tempo fabril. Vale salientar que a mudança de endereço possibilita vários outros benefícios como: instalações em um parque fabril adequado e a proximidade de vias de acesso, não fazendo o trajeto dentro dos bairros, por exemplo.

Para a implantação do plano estratégico 2, que trata da implantação do fluxo de caixa e processo de cobrança a empresa, não é previsto gastos iniciais. Mas conta com uma expectativa de redução de 9% da inadimplência por ano, inadimplência, esta que está em 11,5%, estabelecendo assim um limite de 2,5%, como segue demonstrativo.

	Real atual	Orçado
Inadimplência	R\$ 102.867,50	R\$ 22.362,50

OBS: valor base de faturamento R\$ 894.500,00

Com a organização das obrigações e direitos, a empresa conseguirá fazer um controle adequado, possibilitando a identificação de seus devedores e a partir daí, executar de forma legal as cobranças, assim, atingindo a redução desejada.

A estratégia 3, que trata da liberação de um número de celular para assistência técnica, visando a comodidade do cliente, bem como, a economia com gastos de locomoção para solucionar pequenos problemas.

	Real atual	Orçado
Despesa com combustivel	R\$ 27.600,00	R\$ 25.944,00

Investimento	R\$ 2.700,00
--------------	--------------

Apesar de não apresentar uma significância econômica, com essa estratégia é pretendido cativar o cliente, fazendo sua fidelização. Outro ponto é a possibilidade de adquirir novos parceiros através de um bom atendimento. Um outro fator a ser observado é o tempo de deslocamento do técnico até o cliente algo, que será reduzido, otimizando o tempo na indústria.

A entrada em um novo nicho de mercado é analisada pelos gestores com cautela por se tratar de um novo nicho a ser explorado. Porém, com extrema empolgação com os números apresentados.

	Orçado
Projeto do novo produto	R\$ 12.500,00
Fabricação da matriz	R\$ 3.500,00
Lançamento do novo produto	R\$ 20.000,00
Total	R\$ 36.000,00

Com a entrada em um novo nicho de mercado, que o ramo metalúrgico proporciona, os gestores almejam aumentar 23% o seu faturamento, respeitando um tempo de maturação do projeto. Algo que deve trazer um impacto nas receitas do negócio.

Outra estratégia a ser explorada é a contratação de um representante comercial, que tem por finalidade a manutenção e ampliação da carteira de clientes.

	Real atual	Orçado
Faturamento	R\$ 894.500,00	R\$ 1.234.410,00

OBS: Despesa com salário do representante foi orçado em R\$ 25.398,20 anuais.

Com a contratação deste profissional pretende-se elevar as receitas em 38%, tendo em vista que será efetuado busca de novos clientes a empresa conta com um crescimento gradativo em seu faturamento. Os administradores entendem que o valor do investimento é considerado baixo para o volume de arrecadação que se espera. Valores que abrirão caminhos para novos investimentos.

Diante disto, foram orçados os valores necessários para implementação dos planos de ação:

	IMPACTO FINANCEIRO
Aluguel	R\$ 30.200,00
Representante comercial	R\$ 25.398,20
Liberação do número de celular	R\$ 2.700,00
Projeto do novo produto	R\$ 12.500,00
Fabricação da Matriz do novo produto	R\$ 3.500,00
Lançamento do novo produto	R\$ 20.000,00
Total	R\$ 94.298,20

Em contrapartida a empresa espera ter o seguinte impacto no faturamento da metalúrgica:

	Orçado
Lançamento do novo produto	R\$ 205.735,00
Contratação do representante	R\$ 339.910,00
Total	R\$ 545.645,00

	Faturamento
Atual	R\$ 894.500,00
Orçado	R\$ 1.440.145,00

Ficando assim destacado o valor do impacto financeiro na organização, valor a qual será necessário desembolsar e o valor que se espera captar, com a implementação dos planos de ação.

A avaliação do orçamento foi elaborada em valores anuais, pois os gestores avaliaram que, deste modo, a visualização dos números se dá de melhor forma.

Diante da análise feita, os administradores deslumbram um caminho novo a ser explorado, com desafios a serem enfrentados, mas, com a confiança da possibilidade de transformar a empresa em uma organização modelo na região.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As ferramentas de gestão possuem uma aplicabilidade em uma vasta área da administração da empresa, possibilitando uma base para que gestores tomem suas decisões de forma coerente com a real situação da organização.

O Planejamento Estratégico tem a função de diagnosticar a empresa e identificar possíveis falhas que muitas vezes, para o sócio sejam considerados normais.

Esses dados são avaliados e transformados em objetivos a serem compreendidos por colaboradores, para que assim, possam atingir a visão pretendida pela empresa.

A elaboração deste Planejamento Estratégico se deu pela necessidade da empresa de reavaliar seus objetivos no mercado, buscando sua organização e novas alternativas para que sua vitalidade não fosse prejudicada.

O Planejamento Estratégico se destaca por ser ma ferramenta capaz de capacitar uma organização para atingir o sucesso. O objetivo deste trabalho foi a elaboração de uma proposta de Planejamento Estratégico para a empresa metalúrgica Dilnei dos Santos ME, que se vê na necessidade de uma reestruturação para se firmar no mercado.

Buscou-se avaliar o mercado de inserção da empresa, bem como novas opções para que seja possível sua expansão. Também, foi observada a necessidade da reorganização administrativa, devido sua má condução por falta de ferramentas.

Diante destas constatações foram estudadas as maneiras para sanar tais problemas e de elaborar um Planejamento Estratégico capaz de suprir as necessidades da empresa.

Logo, o objetivo geral da pesquisa, que era a elaboração de um Planejamento Estratégico com foco na reestruturação, foi atingido por meio das pesquisas e elaboração da proposta de acordo com a realidade da empresa, pois foram abordados pontos que a organização possui capacidade física e monetária para executar.

Deve-se salientar que a construção deste modelo de Planejamento Estratégico contou com o aval dos representantes da empresa, possuindo um

esforço mútuo das partes, possibilitando informações reais e atuais, que por sua vez, deve ter sua aplicação em breve.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R. **Manual de Planejamento Estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 1 ed. São Paulo: Atlas. 2001.
- ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- AMARATUNGA, D.; BALDRY, D. **Moving from Performance Measurement to Performance Management**. Facilities, v. 20, n. 5 / 6, p. 217-223. 2002.
- ANDRADE, A. R. de. **Planejamento Estratégico**: Formulação, Implementação e Controle. São Paulo: Atlas, 2012.
- ATKINSON, A. A. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.
- BARBOSA, E. R., BRONDANI, G. **Planejamento Estratégico Organizacional**. Revista Eletrônica de Contabilidade, Vol. 1(2), Dez- Fev, UFSM, 2004.
- BATEMAN, T. S. **Administração**: novo cenário competitivo. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006
- BERNDT, A.; COIMBRA, R. **As organizações como sistemas saudáveis**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, FGV, v. 35, n. 4, p.33-41. (2001).
- BETHLEM, A., **Estratégia Empresarial, Conceitos, processo e administração estratégica**. 6. Ed. São Paulo: Atlas S.A, 2009.
- BRANCO, F. G. **A organização, o planejamento e o controle da manutenção**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2008.
- CALAES, G D., VILLAS BÔAS, R. C., GONZALES, A. **Planejamento Estratégico, Competitividade e Sustentabilidade na Indústria Mineral**: dois casos de não metálicos no Rio de Janeiro. 1. ed. Rio de Janeiro: Cytel, 2006.
- CAVALCANTI, Marly. **Gestão estratégica de negócios**: evolução, cenários, diagnóstico e ação. 2.ed. rev. e ampl. São Paulo: Pioneira, 2007
- CERVO, A. L., BERVIAN, P. A., DA SILVA, R. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- CHIAVENATO, I; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. 17 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- _____. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. 18 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- CHIAVENATO, I. **Administração**: Teoria, Processo e Prática. 4. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier: 2007

CORRÊA, C. R. **Cenários Prospectivos e aprendizado organizacional em planejamento estratégico**: estudo de casos de grandes organizações brasileiras. Rio de Janeiro, UFRJ. 2011.

_____. **Planejamento de Propaganda**. 8. ed. São Paulo: Global, 2008.

COSTA, E. **Gestão Estratégica da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2 ed. São Paulo, 2007.

DALL'OLLIO, C. **Como Vencer a Concorrência dos Produtos Importados**. Jornal Estadão, 2011, p.38.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERRAZ, A., JOSÉ, D. **Contabilidade gerencial para micro e pequenas empresas**: enfoque nos índices econômicos e financeiros. Caderno de estudos ciência e empresa, ano 10, n. 1, Teresina. 2013.

FERRELL, O. C.; HERTLINE, M. D.. **Estratégia de Marketing**. Tradução All Tasks e Marlene Cohen. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

FIGUEIREDO, S.; FABRI, P. E. **Gestão de empresas contábeis**. São Paulo: Atlas, 2000.

FILHO, E. E. **Elaboração do planejamento estratégico**: estudo e aplicação de um roteiro em pequenas empresas. Revista da Micro e Pequena Empresa, 2011, 1.2: 34-50.

FISCHMANN, A.; ZILBER, M.. **Utilização de indicadores de desempenho para a tomada de decisões estratégicas**: um sistema de controle. Revista de Administração Mackenzie, América do Norte, Ano 1, n.1, p. 9-25, mai. 2000.

FURASTÉ, P. A. **Normas Técnicas para o Trabalho Científico**: Elaboração e Formatação. 14. ed. Porto Alegre: s. n., 2007.

GUIMARÃES, A. T. R. **Estratégia empresarial e o econegócio**: uma visão prospectiva sobre a produção sustentável. São Paulo, SIMPEP. 2008.

JOHNSON, G., SCHOLLES, K., WHITTINGTON, R. **Explorando a estratégia corporativa**: textos e casos. Porto Alegre: Bookman, 2007.

JÚLIO, C. A. **A Arte da Estratégia**. 7º ed. Rio de Janeiro. Campus. 2005.

KAPLAN, S.; BEINHOCKERE, E.D. **Os heróis do Planejamento Estratégico**. HSM Management, n.40, ano7, p.40-45, set./out. 2003.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KARDEC, A., FLORES, J. F., SEIXAS, E. **Gestão Estratégica e Indicadores de Desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2002.

KARDEC, A.; NASCIF, N. **Manutenção Função Estratégica**. 2 ed.3. reimp. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

KLUYVER, C. A.; PEARCE, J.A. **Estratégia: uma visão executiva**. 1 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

_____. **Estratégia: uma visão executiva**. 2 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KWASNICKA, E. L. **Introdução a Administração**. 6 ed. – 4 reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

LUCCA, G. **Gestão estratégica balanceada – Um enfoque nas boas práticas estratégicas**. Editora Atlas, São Paulo. 2013.

LUNKES, R. J. **Contabilidade Gerencial: um enfoque na tomada de decisão**. 1 ed. Florianópolis: Visualbooks, 2007

MARCIAL, E. C.; GRUMBACH, R.J.S. **Cenários Prospectivos – Como Construir um Futuro Melhor**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2002.

MARTINS, M. A. P. **Gestão Educacional: planejamento estratégico e marketing**. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MATOS, J. G. R.; MATOS, R. M. B.; ALMEIDA, J. R. de. **Análise do Ambiente Corporativo: do caos organizado ao planejamento**. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2007.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Introdução à Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre, Bookman. 2001.

MINTZBERG, H. **Ascensão e Queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MIRANDA, A. N. A. de; RIBEIRO, H. A.. **A Importância do Planejamento Estratégico para Micro e Pequenas Empresas**. Revista Brasileira de Gestão e Engenharia, Centro de Ensino Superior de São Gotardo, n° IV, 2011, p.49-52

MORAIS, M. **A Análise S.W.O.T Aplicada às Vendas Hoje!**. Disponível em:<<http://www.artigonal.com/vendas-artigos/a-analise-swot-aplicada-as-vendas-hoje-352133.html>>. Acesso em 29 de abril de 2016.

MORGADO, A. C., PINHO, F. **Planeamento Estratégico**. Coimbra, Instituto Superior de Engenharia de Coimbra. 2009

MOSIMANN, C. P., FISCH, S. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MÜLLER, C. J. **Planejamento Estratégico, indicadores e processos**. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2014.

OLIVEIRA, L.M.; PEREZ JR.; J. H.; SILVA, C. A. S. **Controladoria estratégica**. 2 ed. São Paulo, Atlas, 2004

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento Estratégico - Conceitos, Metodologia e Práticas**. 18 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Planejamento Estratégico - Conceitos Metodologias e Práticas**. 22 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

_____. **Planejamento Estratégico - Conceitos, Metodologias e Práticas**. 24 ed. São Paulo: Atlas, 2007

_____. **Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologias e Práticas**. 25 Ed. Atlas, 2012.

_____. **Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologias e Práticas** 33 Ed. Atlas, 2015.

_____. **Administração estratégica na prática: A competitividade para administrar o futuro das empresas**. 5 ed. São PAulo: Atlas, 2007^a

_____. **Estratégias Empresarial & Vantagens Competitiva**. 6 Ed. São Paulo : Atlas, 2009

PAULA, G. B. de. **Orçamento Empresarial – Um mapa para os resultados de sua empresa**. 2014. Disponível em:<<http://www.treasy.com.br/blog/orcamento-empresarial>>. Acesso em 05 de maio de 2016

PICININ, C. T.; KOVALESKI, J. L. **Análise do aspecto legislativo para implantação de uma plataforma logística**. Revista ADMpg Gestão Estratégica, Ponta Grossa. 2009. v. 2, n. 2, p.19-26.

, J. I., COLLINS, J. C. **Construindo a visão da empresa**. HSM Management, São Paulo , n.7, a.2, p. 32-42, mar/abr. 1998.

PORTER, M. E. **“O que é estratégia”**. In: **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. 10ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RAMOS, C.C. **Planejamento Estratégico Como um Instrumento Orientador Para as Ações da Organização**. disponível em:

<http://www.convibra.org/upload/paper/2013/32/2013_32_7362> acesso em: 06 de abril de 2016

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RIGBY, D. K. **Ferramentas de Gestão: Um guia pra Executivos**. São Paulo, Bain & Company, 2009.

RODRIGUES, M. R. A., TORRES M. C. S., FILHO J. M., LOBATO. D. M, **Estratégia de empresas**. 9.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

SÁ, C. A.; MORAES, J.R.de. **O Orçamento Estratégico: Uma Visão Empresarial**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SANTOS, Clézio Saldanha dos. **Introdução á gestão pública**. São Paulo: Saraiva, 2007

SANVICENTE, A. Z. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1997.

SCHAEPPPI, J.P. S.. **Orçamento empresarial**. Administradores, 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/orcamento-empresarial/21484/>> . Acesso em 10 de abril de 2016.

SCHWART, P. **A arte da Visão de Longo Prazo - Planejando o futuro em um mundo de incertezas**, São Paulo, Editora Nova Cultural, 2000.

SERRA , F. A. R., TORRES, M. C. S.; TORRES, A.P. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso editores, 2004.

SILVA, M. Z. **A utilização de ferramentas de gestão em escritórios contábeis em Santa Catarina**. 2006. 117 f. Trabalho de conclusão de curso (Monografia) – Ciências Contábeis, Univercidade do Vale do Itajai, Biguaçu, 2006.

SILVA, G.M.; BORGES, R. F. & MORAES, J. P. M. **A importância do planejamento estratégico para pequenas empresas**. Revista de Administração e Economia da UFG, v.3, n.2, ago 2007, Goiânia, GO, p.17-38

SOUZA, N.B. **Gestão Comercial & Vendas: Conceitos Básicos Para profissionais de Vendas**. 1 ed. São Paulo: Clube dos Autores. 2011.

SOUZA, W. **O Planejamento Estratégico nas Micro e Pequenas Empresas**. São Paulo, Maio. 2007.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Gestão Estratégica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VALADARES, M.C.B. **Planejamento estratégico empresarial**: foco em clientes e pessoas, técnicas para a sua elaboração passo a passo. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

_____. **Planejamento estratégico empresarial**: foco em clientes e pessoas: técnicas para a sua elaboração passo a passo. 3 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

VENDRUSCOLO, B. M. F.; HOFFMANN, V. E.; FREITAS, C. A. **Ferramentas de gestão estratégica, stakeholders e desempenho de organizações do ramo particular de saúde do Distrito Federal**. Revista Ibero-Americana de Estratégia, v. 11, p. 30-61, 2012.

VIANNA, I. O. **Metodologia do trabalho científico**: um enfoque didático da produção científica. São Paulo: EPU, 2001.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.