

UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC

CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

CAROLINA COLOMBO VITALI

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO EM UMA
INDÚSTRIA CERÂMICA DO SUL DE SANTA CATARINA**

CRICIÚMA

2017

CAROLINA COLOMBO VITALI

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO EM UMA
INDÚSTRIA CERÂMICA DO SUL DE SANTA CATARINA**

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

2017

CAROLINA COLOMBO VITALI

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO EM UMA
INDÚSTRIA CERÂMICA DO SUL DE SANTA CATARINA**

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, Julho de 2017

BANCA EXAMINADORA

Prof. Rafael dos Santos - Especialista - (UNESC) - Orientador

Prof. Ademir Borges -Especialista - (UNESC)

Prof. Valcir Mantovani -Especialista - (UNESC)

Dedico este trabalho em primeiro lugar a Deus a todos aqueles que de alguma maneira contribuíram a tornar possível a conquista desse objetivo. Em especial a minha família, amigos e ao meu orientador Rafael dos Santos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus em primeiro lugar, que me fez superar as dificuldades encontradas no caminho.

Aos meus pais, Walmor *in memoriam* que não pôde participar do meu processo de formação acadêmica, mas que torce e orgulha-se de minha conquista, e a Maria de Lourdes, por me incentivar e acreditar em meu potencial. Pelo exemplo de honestidade e a leveza que conduz a vida no qual reflete em minhas decisões.

As minhas amadas irmãs, Fabiana e Fernanda pelos conselhos e motivações ao longo dessa jornada, a elas meu muito obrigada.

Ao meu marido, Rafael, pelo incentivo, paciência e compreensão nos momentos em que estive ausente, dedicando meu tempo no desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus queridos amigos de estudo, em especial a Tatiane, Mariane, Patrícia e ao Gabriel, pela companhia de todos os dias, pela ajuda um ao outro nas dificuldades encontradas na vida acadêmica, levo-os para a minha vida, a vocês obrigado por existirem.

Agradeço a todos os professores do curso de Ciências Contábeis pelo conhecimento transmitido ao longo desses anos em especial ao meu professor e orientador Rafael dos Santos, pela paciência e horas dedicadas essenciais para elaboração deste trabalho.

Enfim, agradeço a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a concretização deste sonho.

“As nuvens mudam sempre de posição, mas são sempre nuvens no céu. Assim devemos ser todo dia, mutantes, porém leais com o que pensamos e sonhamos; lembre-se tudo se desmancham no ar, menos os pensamentos”

Paulo Beleki

RESUMO

VITALI, Carolina Colombo. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão: Um Estudo de Caso em uma Indústria Cerâmica do Sul de Santa Catarina.** 2017. 67 p. Orientador: Prof. Esp. Rafael dos Santos. Trabalho de Conclusão de Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

Diante da necessidade de uma gestão estratégica, as organizações buscam um planejamento eficaz, capaz de refletir os seus objetivos de curto e longo prazo. Este trabalho evidencia a importância do Planejamento Estratégico como forma de condução de condução empresarial ao sucesso, pela definição de metas e estratégias. Contudo, seus gestores devem estar preparados e qualificados para dificuldades encontradas no gerenciamento da mesma. Sendo assim, foram realizadas pesquisas bibliográficas, que serviram de embasamento para o aprofundamento dos conhecimentos teóricos sobre o planejamento estratégico, suas minúcias e forma de apresentação. Com isso, foi realizado um estudo de caso prático na empresa Pierini Revestimentos Cerâmicos LTDA, localizada no município de Criciúma - SC. Para a realização deste estudo foram efetuadas entrevistas com a diretoria, afim de que se pudesse compreender melhor o seu perfil de negócio. Desta forma, foi possível propor um plano estratégico que compreendesse desde as fases iniciais, com a definição de missão, visão e objetivos estratégicos, onde nesta etapa é definida a identidade da empresa, até a proposta de acompanhamento das diretrizes estratégicas, tais como a definição dos planos de ação, conforme os objetivos traçados, baseadas na metodologia do Planejamento Estratégico. Este estudo propõe um modelo de um planejamento estratégico que melhor se adapta a realidade da empresa, com a finalidade de definir estratégias que contribuam para a sua gestão.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Gestão, Estratégia.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Estrutura da Controladoria	18
Figura 2 - Níveis de Planejamento	20
Figura 3 - Desenvolvimento do Planejamento Tático	22
Figura 4 - Processo do Planejamento Estratégico	23
Figura 5 - Análise <i>SWOT</i>	27
Figura 6 - Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	39
Figura 7 - Exemplo de Mapa Estratégico	41
Figura 8 - Objetivos Estratégicos	51
Figura 9- Perspectiva Financeira: Objetivo nº 1; Estratégia nº 1.1	52
Figura 10- Perspectiva Financeira: Objetivo nº 2 - Estratégia nº 2. 1	52
Figura 11- Perspectiva Clientes: Objetivo nº 3; Estratégia nº 3.1	53
Figura 12- Perspectiva Cliente: Objetivo nº3; Estratégia nº 3.2	53
Figura 13 – Perspectiva Clientes: Objetivo nº 4 - Estratégia nº 4.1	53
Figura 14 - Perspectiva Processos Internos: Objetivo nº 5 - Estratégia nº 5.1	54
Figura 15- Perspectiva Processos Internos: Objetivo nº 6 - Estratégia nº 6.1	54
Figura 16- Perspectiva Aprendizado e Crescimento: Objetivo nº 7 - Estratégia nº 7.1	55
Figura 17- Perspectiva Aprendizado e Crescimento: Objetivo nº 7- Estratégia nº 7.2	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Processos Básicos da Gestão Estratégica.....	19
Quadro 2- 5W2H	35
Quadro 3- Modelos de Avaliação	36
Quadro 4- Matriz <i>Swot</i>	48

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC	<i>Balanced Socorecard</i>
CD	Centro de Distribuição
LTDA	Limitada
MP	Matéria Prima
PE	Planejamento Estratégico

SÚMARIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA	14
1.2 OBJETIVOS	15
1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	15
1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO	16
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1.1 Missão e Estrutura da Controladoria	17
2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA	19
2.3 PLANEJAMENTO	20
2.3.1 Planejamento Operacional	21
2.3.2 Planejamento Tático	21
2.3.3 Planejamento Estratégico	22
2.4 ESTRUTURAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	23
2.4.1 Cenários	24
2.4.2 Missão	24
2.4.3 Visão	25
2.4.4 Princípios e Valores	26
2.4.5 Análise SWOT	26
2.4.5.1 Análise Interna	27
2.4.2.2 Análise Externa	28
2.4.6 Posicionamento Estratégico	29
2.4.7 Estratégia Competitiva Genérica	29
2.4.8 Objetivos Estratégicos	30
2.4.9 Estratégia	31
2.4.9.1 Tipos de Estratégia.....	31
2.4.9.1.1 Estratégia de Sobrevivência	32
2.4.9.1.2 Estratégia de Manutenção.....	33
2.4.9.1.3 Estratégia de Crescimento	33
2.4.9.1.4 Estratégia de Desenvolvimento	34

2.4.10 Plano de Ação.....	34
2.5 INDICADORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	36
2.5.1 Execução e Controle	37
2.6 <i>BALANCED SCORECARD</i>	38
2.6.1 Perspectiva Financeira	39
2.6.2 Perspectiva Clientes	39
2.6.3 Perspectiva Processos Internos	40
2.6.4 Perspectiva Aprendizado e Crescimento	40
2.6.3 Mapa Estratégico.....	40
3 METODOLOGIA DA PESQUISA.....	42
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	42
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	42
4 ESTUDO DE CASO	44
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	44
4.2 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	45
4.2.1 Cenário da Empresa.....	45
4.2.2 Missão	46
4.2.3 Visão.....	46
4.2.4 Valores	46
4.2.5 Análise Ambiental	47
4.2.5.1 Análise Interna	48
4.2.5.2 Análise Externa	49
4.2.6 Objetivos Estratégicos.....	50
4.2.7 Plano de Ação.....	51
4.2.8 Controle e Execução do Planejamento Estratégico	56
4.3 <i>BALANCED SCORECARD</i>	57
4.3.1 Mapas Estratégicos.....	59
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	60

REFERÊNCIAS..... 62

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho visa abordar a importância do Planejamento Estratégico como uma ferramenta de apoio aos administradores. Primeiramente serão abordados o tema e o problema, em seguida são apresentados os objetivos que representam a expectativa sobre esse trabalho. Após será relatado a justificativa e os motivos pelos quais esse tema foi o escolhido, bem como sua relevância para o contexto das empresas.

1.1 TEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

Com o desenvolvimento das empresas e a introdução de novos concorrentes no mercado, o tema Planejamento Estratégico tem se tornado um foco para os gestores. Porém, para que ele possa ser implantado com eficiência, é preciso um embasamento teórico sólido e detalhado.

Os Planejamentos Estratégicos vêm se redesenhando para atender e suprir todas as necessidades que possam ser encontradas, tornando-se um aliado da gestão.

Para uma gestão empresarial sem falhas se faz necessário um bom Planejamento Estratégico e um sistema de informações que proporcionem dados precisos e de fácil acesso, identificando fatores que possam interferir nas atividades da empresa.

Observa-se, então, uma grande procura por ferramentas de Planejamento Estratégico, que vem sendo aprimoradas e ajustadas, conforme a essência de cada empresa. Este instrumento auxilia de forma direta no desenvolvimento das empresas e contribui com uma visão lógica e coerente do projeto, permitindo que os administradores possam tomar com facilidade e segurança suas decisões com base nas informações apresentadas.

A falta do planejamento trás à empresa déficits para gestão, na área comercial, por exemplo, a busca pelos clientes é essencial, logo as entidades devem buscar alternativas para melhorar sua abordagem aos clientes, traçar uma estratégia clara, objetiva e sólida é indispensável. Por isso, precisam dispor de ferramentas que possibilitem a criação dessas estratégias e conhecimento para executá-las.

Portanto, o êxito na gestão empresarial é um objetivo que toda organização

pretende alcançar e somente por meio do Planejamento Estratégico alinhado com a análise dos dados fornecidos e a revisão das formas de gestão utilizadas é que uma empresa pode almejar seu sucesso e sua consolidação no mercado.

Ao se deparar com certos aspectos da gestão de algumas empresas, é possível perceber que a maior parte delas apresenta uma elaboração precária do Planejamento Estratégico ou, então, não o possuem. Diante das argumentações expostas, apresenta-se como problema de pesquisa a seguinte questão: Como estruturar um Planejamento Estratégico em uma indústria cerâmica do Sul de Santa Catarina?

1.2 OBJETIVOS

Visando atender o objeto da pesquisa, este estudo consiste em estruturar um planejamento estratégico como ferramenta de gestão em uma indústria Cerâmica do Sul de Santa Catarina.

Para que os objetivos gerais sejam atendidos se faz necessário a elaboração de objetivos específicos, tais como:

- Realizar pesquisas sobre a fundamentação teórica do Planejamento Estratégico;
- Conhecer e identificar a atual situação da empresa;
- Desenvolver as etapas de implantação do Planejamento Estratégico;
- Apresentar um modelo de plano estratégico que melhor se adapte a estrutura da empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

A ascensão do mercado e da tecnologia, faz com que as informações se renovem a cada momento, por isso é preciso que as empresas estejam atentas a cada mudança. Portanto, a busca por informações e ferramentas de gestão vem sendo cada vez mais valorizadas, é de extrema importância que o pensamento dos gestores e os objetivos das empresas estejam alinhados, para garantir que o sucesso empresarial seja alcançado.

Nesse contexto, o Planejamento Estratégico vem ser uma das ferramentas que contribuem para a melhoria da gestão empresarial, é por meio dele que são traçados objetivos e estratégias, é possível identificar onde e se o sistema interno é falho e repará-lo, além disso, proporciona uma análise do cenário em que a empresa está inserida.

Os dados levantados com essa pesquisa vêm como uma contribuição e auxílio para as empresas no geral, independente do seu porte, pois está ligada diretamente com às tomadas de decisões. Permitindo, assim, que os gestores possam rever suas premissas básicas, como sua missão, visão e valores. Além disso, poderão traçar novas estratégias coerentes com a sua realidade e possuir uma visão ampliada do seu negócio, conseguindo tomar suas decisões com mais confiabilidade.

A partir dessas informações, surge o interesse da autora em realizar um estudo detalhado sobre o tema, que se mostra relevante para as empresas e para a sociedade no geral, pois além de proporcionar o crescimento das organizações contribui para a sociedade como um todo.

O momento para a realização desse trabalho se torna oportuno em virtude da crise econômica que se instalou em nosso país, diante disso as empresas vêm enfrentando uma grande instabilidade financeira e econômica, fazendo com que elas tivessem que se remodelar de acordo com os novos padrões do cenário.

1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO

O primeiro capítulo deste estudo, é introdutório, ou seja, é realizada apresentação do tema e objetivos propostos. Na próxima seção será discorrido sobre toda a fundamentação teórica que norteará esse estudo, tendo seu foco em todas as etapas e processos do Planejamento Estratégico. Após será exposto a metodologia escolhida para o desenvolvimento deste estudo, a apresentação e caracterização da empresa, e os dados que foram coletados durante a realização da pesquisa que serão analisados e discutidos. Por fim são apresentadas as considerações finais, limitações do trabalho e sugestão para futuras pesquisas sobre o tema.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesse segundo capítulo, será apresentada a fundamentação teórica sobre o tema em estudo, o Planejamento Estratégico, contemplando seus conceitos, objetivos e suas características, para que no final do estudo se possa elaborar uma proposta de Planejamento Estratégico.

2.1 CONTROLADORIA

A controladoria surgiu nas organizações norte americanas no início do século XX, tendo como finalidade o controle rigoroso das empresas, subsidiárias ou suas filiais. As organizações começaram a se fundir no final do século XIX, formando inúmeras empresas organizadas sob forma de departamento ou divisões, porém com o controle centralizado (SCHIMIT, 2002)

No Brasil o surgimento da controladoria se dá pela instalação de organizações multinacionais americanas e partindo desse crescimento surgiu-se a necessidade de controlar esses departamentos (Lunkes e Schnorrenberger, 2009)

Padoveze (2014) afirma que a controladoria é responsável por utilizar toda a essência da contabilidade dentro da corporação, ou seja, a utilização da Ciência Contábil na sua totalidade.

Oliveira, Perez e Silva (2014, p. 13) afirmam que a controladoria é o:

departamento responsável pelo projeto, elaboração, implementação e manutenção do sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis determinada pela entidade, com ou sem finalidade lucrativas, sendo vista por muitos como estágio evoluído da contabilidade.

A controladoria então, busca contribuir para que os objetivos traçados sejam alcançados e garantir que a missão estabelecida seja cumprida. Não tem competência para tomar decisões gerenciais, porém serve de base para os gestores tomarem suas decisões com base nas informações fornecidas por ela.

2.1.1 Missão e Estrutura da Controladoria

A controladoria atua com funções específicas dentro de cada organização, se adaptando a sua necessidade, sua principal missão é otimizar o

desempenho econômico, para que assim se alcance o crescimento que foi esperado para a empresa (Coronado, 2006).

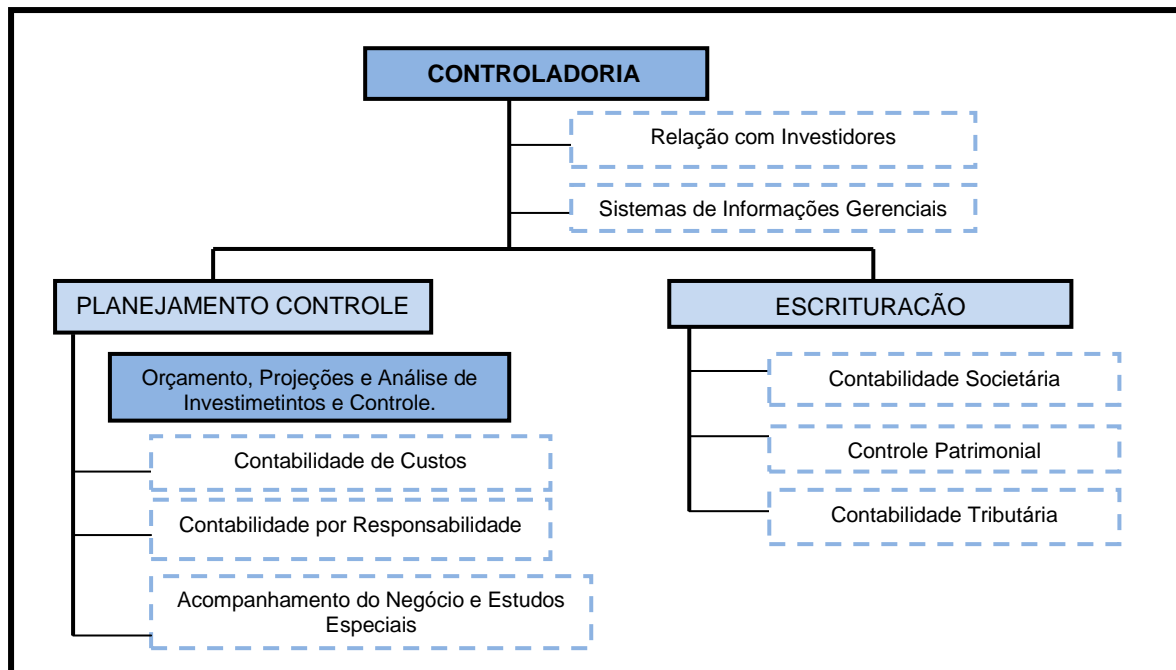
Padoveze (2014, p. 28) destaca que "a missão da controladoria é apoiar todos os gestores da entidade, partindo da alta administração, nas suas funções decisórias e operacionais, tendo como foco o retorno do investimento."

As definições apresentadas, mostram que grande parte dos autores possuem uma visão parecida sobre a missão da controladoria. Portanto, podemos dizer que a missão da controladoria em sua totalidade busca a otimização dos processos, para que os objetivos definidos sejam alcançados.

O objetivo da controladoria é o de manter um resultado positivo para a empresa, por meio da interação de todos os departamentos e áreas presente na entidade, para que a soma dos resultados obtidos por cada setor resulte no que se espera para a organização (Marion, 1996).

Por meio da figura abaixo pode-se visualizar a estrutura da controladoria, bem como sua função.

Figura 1 - Estrutura da Controladoria



Fonte: Adaptado Padoveze (2014)

A figura acima, demonstra a ideia que Padoveze (2014) defende sobre a estrutura da controladoria. O autor diz que controladoria tem extrema importância

para todo o processo de gestão que existe nas organizações, defendendo a ideia da divisão em duas grandes áreas de controladoria, que seriam elas:

- Área Contábil e Fiscal: responsável por informações societárias, fiscais e guarda de ativos; e
- Área de planejamento e controle: que abrange as questões orçamentárias, simulações, projeções, custos e a contabilidade por responsabilidade.

Portanto, a controladoria modela todas as informações contábeis, para que desta forma, possa expressar os dados obtidos de maneira clara e sucinta, para facilitar seu uso e tornar ágil o processo de tomada de decisões.

2.2 GESTÃO ESTRATÉGICA

A Gestão Estratégica caracteriza-se com a consolidação de princípios, normas e funções, que darão norte as atividades da empresa, melhorando seus recursos empresariais, e permitindo que se tenha um equilíbrio entre a organização, o ambiente e a sociedade em que a mesma está inserida (OLIVEIRA, 2009)

Catelli (2001, p. 58) fala que o processo de gestão "deve assegurar que a dinâmica das decisões tomadas na empresa, conduzam-na efetivamente ao cumprimento de sua missão, garantindo-lhe a adaptabilidade e o equilíbrio necessários para sua continuidade." O quadro a seguir mostra os processos básicos da gestão estratégica.

Quadro 1 - Processos Básicos da Gestão Estratégica

Planejamento	* Definir diretrizes organizacionais; * Realizar o diagnóstico estratégico; * Identificar a direção Estratégica;
Organização	* Relacionar fatores críticos de sucesso para o alcance das metas e objetivos; * Reunir os recursos materiais, humanos e financeiros para garantir o alcance das metas estratégicas;
Direção	* Definir ações estratégicas para o alcance dos objetivos com base na observação dos fatores críticos de sucesso; * Redigir o plano de ação e dessa forma transformar a estratégia em ações concretas;
Controle	* Definir os indicadores de desempenho para medir seu progresso; * Avaliar os resultados da medição e reavaliar o planejamento; * Reiniciar o processo cíclico;

Fonte: Adaptado de Catelli (2001)

Gestão estratégica assegura o sucesso e a consolidação empresarial, seu foco maior é a organização como um todo e a utilização de ações estratégicas para garantir a longevidade esperada.

2.3 PLANEJAMENTO

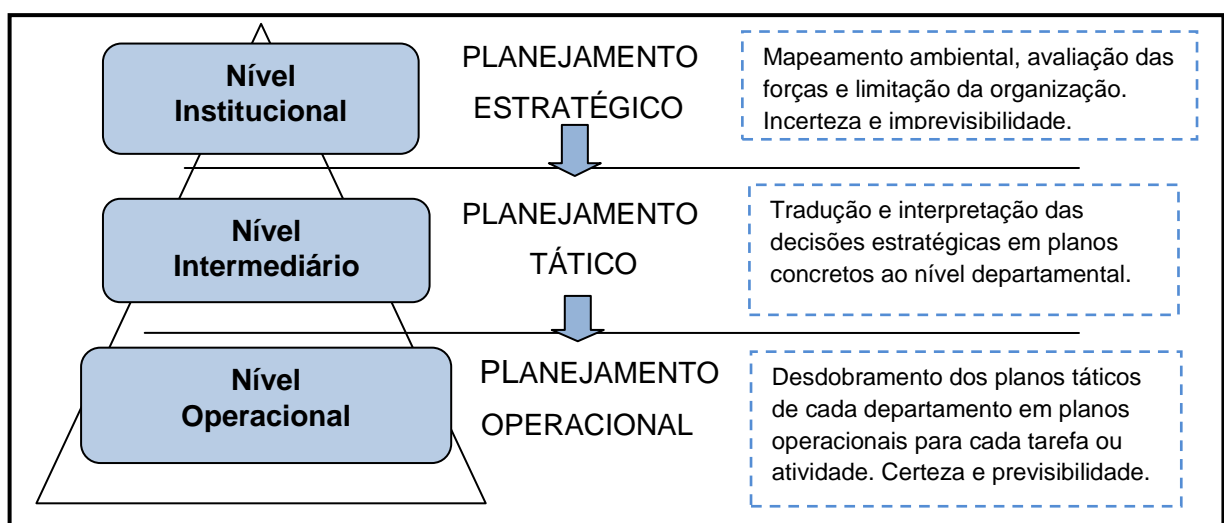
O planejamento é uma atividade muito simples que está ligado ao ser humano, mesmo que de maneira informal, cada ser humano desenvolve diariamente uma atividade de planejamento (ANDRADE, 2012).

Segundo Oliveira (2003, p. 45) “o planejamento pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa”.

O planejamento classifica-se de acordo com a sua amplitude, ele é subdividido em Estratégico, e apresenta os objetivos gerais da empresa; Tático, que evidencia as atividades de distribuição dos recursos; e o Operacional, que estabelece padrões e programas de desenvolvimento para as atividades (SERRA, TORRES E TORRES, 2004).

A figura a seguir apresenta como o processo de planejamento funciona dividido nos seus três níveis hierárquicos.

Figura 2 - Níveis de Planejamento



Fonte: Oliveira (2011 p. 70)

O planejamento então trata-se de um processo gerencial que visa a eficácia nos processos das organizações, que auxilia os gestores a determinarem

seus objetivos e como serão alcançados, sempre levando em consideração as premissas que a empresa deve observar para que todo o seu processo tenha coerência e esteja sustentado em objetivos sólidos.

2.3.1 Planejamento Operacional

O planejamento operacional consiste no processo de escolha e construção do futuro, é nessa etapa que deve-se fazer o detalhamento dos recursos que serão empregados, os procedimentos que serão adotados, os prazos e os resultados que se quer atingir (PAGNOCELLI, 2001)

De acordo com Padoveze (2003, p. 28), o "planejamento operacional define os planos, políticas e objetivos operacionais da empresa e tem como produto final o orçamento operacional".

Catelli (2001, p. 140), o processo de planejamento operacional compreende as seguintes etapas:

1. estabelecimento dos objetivos operacionais
2. definição dos meios e recursos;
3. identificação das alternativas de ação;
4. simulação das alternativas identificadas;
5. escolha das alternativas e incorporação ao plano;
6. estruturação e quantificação do plano; e
7. aprovação e divulgação do plano.

Portanto, o planejamento operacional é responsável pelas atividades que devem ser realizadas diariamente no cotidiano da empresa, buscando alocar os recursos da melhor maneira encontrada e que os resultados obtidos sejam claros.

2.3.2 Planejamento Tático

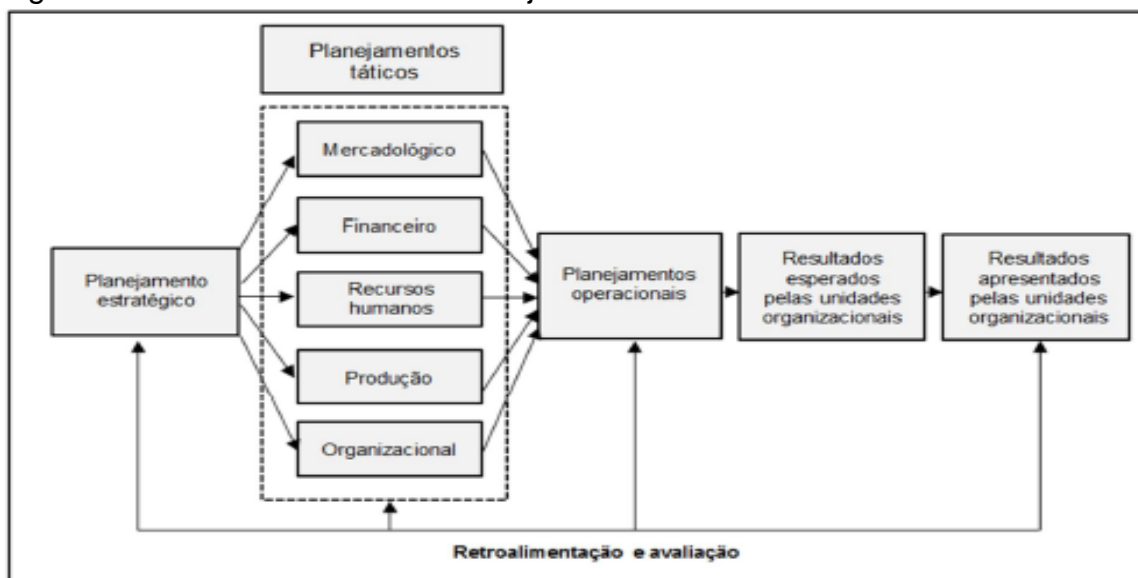
Na etapa do planejamento tático busca-se identificar a colaboração de cada setor para o alcance dos objetivos, as pessoas responsáveis e os recursos financeiros disponibilizados para o desenvolvimento do planejamento.

Na visão de Andrade (2012) o planejamento tático abrange todos os departamentos da organização, é direcionado para o médio prazo, como por exemplo os planos financeiros, de *marketing*, de recursos humanos, entre outros.

Lunkes (2009, p.62) afirma que "o planejamento tático, por sua natureza, compõe-se num nível intermediário entre os níveis estratégico e operacional, o qual costuma envolver as pessoas de níveis gerenciais e intermediárias".

Como contribuição, Oliveira (2009) diz que o Planejamento Tático é desenvolvido nos níveis organizacionais intermediárias, com o foco principal de utilizar de maneira eficaz os recursos que a empresa disponibiliza para o alcance dos objetivos. A figura abaixo representa os passos do desenvolvimento do planejamento tático.

Figura 3 - Desenvolvimento do Planejamento Tático



Fonte: Oliveira (2011, p.19)

Desse modo, o planejamento tático diz respeito aos níveis intermediários e faz parte de todas as áreas que buscam o objetivo final da empresa. Essa etapa visa a realização das metas no curto e o longo prazo e emprega os recursos disponíveis da maneira que melhor se encaixa na realidade da empresa.

2.3.3 Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico é um processo de gestão que se refere a criação de objetivos, levando em conta as condições internas e externas para que a empresa alcance a evolução esperada.

Na concepção de Oliveira, Peres Jr e Silva (2014) o Planejamento Estratégico é definido como "o conjunto de objetivos, finalidades, metas diretrizes fundamentais e planas para atingir esses objetivos, coordenado de forma a definir em que atividade se encontra a empresa, que tipo ela é ou deseja ser".

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta que vem sendo utilizada desde a década de 60, mas esteve em declínio nos anos seguintes por conta a

ausência de adaptações. Entretanto, com o crescimento das organizações, foi adaptada e foi novamente inserida nas práticas empresariais (SERRA, TORRES E TORRES 2004).

Müller (2014) afirma que com o Planejamento Estratégico se pretende traçar objetivos futuros realistas e propor ações para realiza-las. Porém, a questão não é saber o que ocorrerá amanhã, mais sim o que fazer para evitar ser surpreendido pelas incertezas que virão.

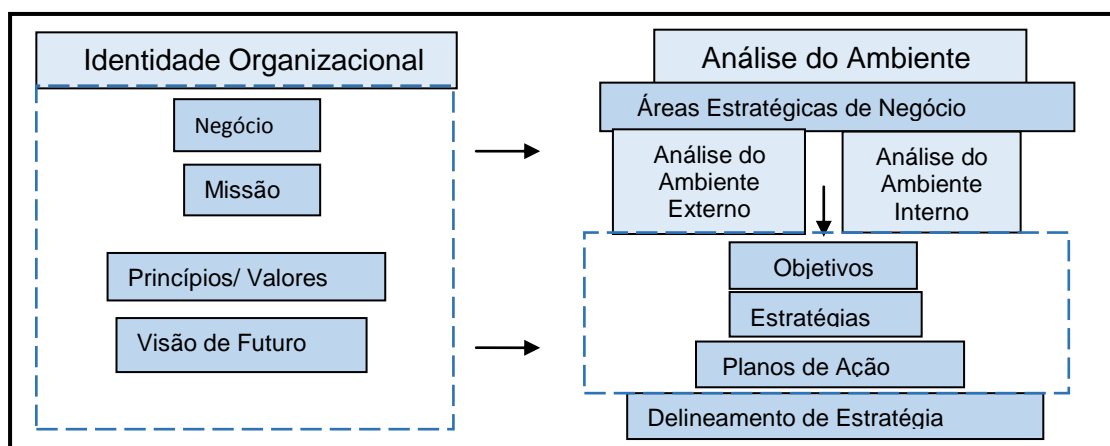
2.4 ESTRUTURAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A elaboração do Planejamento Estratégico deve se desenvolver de acordo com as características de cada organização. No momento da implantação do planejamento, a empresa tem que observar como está sua situação e definir onde quer chegar no futuro (ANDRADE, 2012).

Segundo Serra, Torres e Torres (2004, p. 138) "o planejamento deve levar em conta atividades preliminares fundamentais para a sua elaboração, como a alocação de recursos e de pessoas, além da coleta e disponibilidade de informações".

Então, para a construção do Planejamento Estratégico, se faz necessário que a empresa avalie as possibilidades do mercado para colocar seu negócio a diante, deverá ser analisado os recursos que a empresa possui tanto financeiros quanto econômicos. A figura a seguir demonstra as fases do planejamento estratégico.

Figura 4 - Processo do Planejamento Estratégico



Assim sendo, para que o processo de implantação do Planejamento Estratégico nas empresas seja bem-sucedido é necessário que se siga as etapas na figura 4 mencionadas, para que as estratégias elaboradas auxiliem os gestores ou responsáveis no alcance das metas.

No capítulo subsequente, serão apresentadas informações sobre cada passo do planejamento estratégico.

2.4.1 Cenários

O cenário é de suma importância para o Planejamento Estratégico, isso porque, com essa ferramenta se torna mais fácil conhecer as implicações estratégicas da incerteza sobre o desempenho futuro das organizações e, também, do setor que pertence (CAVALCANTI, 2007).

Oliveira (2009, p. 82) afirma que:

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

Os cenários são perspectivas daquilo que a empresa virá a ser, formadas a partir de tendências e projeções de mercado, bem como, em idealizações para o comportamento da sociedade (VALADARES, 2002).

A construção do cenário da empresa analisa o meio com que ela olha para o futuro como um todo, ou seja, percebendo os aspectos relacionados ao ambiente em que ela está inserida. Levando em consideração que o seu sucesso deve estar atrelado ao desenvolvimento de toda comunidade.

2.4.2 Missão

A missão é a finalidade para a existência da organização, é por meio dela que se devem ser geridas suas ações, bem como orientar a tomada de decisões (LUCCA, 2013).

No entendimento de Müller (2014) a missão possui dois âmbitos, o corporativo e o do negócio, no âmbito corporativo é a razão para empresa existir; no âmbito de negócio é o papel que a empresa deve exercer dentro dele. A definição da missão delimita e permite a busca pela competência.

Nesse contexto, Andrade (2012, p. 27) diz que "a missão é motivada pela definição do negócio em termos de proporcionar benefícios aos clientes com a finalidade de satisfazer suas necessidades".

Quando a missão da empresa é definida pode-se optar por um campo com menor ou maior abrangência. Porém, quanto maior for o campo de atuação, maiores serão também as ameaças ou as oportunidades (OLIVEIRA, PEREZ JR, SILVA, 2014).

Para a elaboração da missão, é necessário que se tenha conhecimento e consciência dos reais objetivos da empresa, os gestores devem delimitar com clareza esses objetivos para que a missão represente o propósito da empresa estar no mercado.

2.4.3 Visão

A visão da empresa representa onde ela pretende chegar com seus objetivos, e também, onde pretende chegar dentro do seu campo de atuação.

Para Andrade (2012 p. 32), a visão corresponde "a definição de uma situação futura desejada em longo prazo para que se caracterize uma meta ambiciosa, e que possa servir como guia tanto para definição de objetivos como para realização da missão institucional."

Criar uma visão é construir uma imagem futura da empresa que esteja relacionada com clientes, equipe e os acionistas, ou seja, deve-se planejar onde se quer chegar como empresa, se os produtos ou serviços oferecidos atendem as necessidades dos clientes, se a equipe interna está satisfeita com o tratamento que tem recebido, e por fim, se a empresa atende as expectativas dos gestores (MÜLLER, 2014).

Nesse mesmo sentido, Lucca (2013 p. 5) contribui dizendo que "a visão é um macro objetivo estratégico a ser alcançado pela organização no futuro".

Em resumo, a visão define o futuro da empresa, refletindo o sonho dos acionistas em criar uma organização, ela deve representar de maneira simples a razão pela qual a empresa está inserida no mercado.

2.4.4 Princípios e Valores

Para o entendimento sobre os princípios e valores, Lucca (2013) os caracteriza como os padrões de comportamento empresarial, eles guiarão suas atividades de modo que possam garantir a realização da missão e o alcance da visão.

Complementando o raciocínio, o autor ainda diz que os valores são as crenças e sentimentos que formam a empresa, e que esses mesmos valores devem estar atrelados a sua missão.

Muller (2014 p. 27) define "valores são padrões profundamente arraigados que influenciam quase todos os aspectos da vida das pessoas". O autor ainda cita que os valores tendem a orientar comportamento, reforçar os conceitos de moral e ética, bem como definir os aspectos da responsabilidade social e ambiental.

Os valores de uma empresa normalmente ficam apenas pautados. Porém, os mesmos devem ser colocados em prática, pois, quando os mesmos são realizados de maneira correta são benéficos a empresa. Por isso no momento da criação deve-se pensar em valores de fácil entendimento (TAVARES, 2005).

Portanto, os valores correspondem aos princípios e crenças da organização, estando sempre presentes em suas decisões e atividades, pois é por meio deles que ela irá se estabelecer no mercado, buscando um diferencial perante seus concorrentes.

2.4.5 Análise *SWOT*

Desenvolver estratégias é um dos propósitos mais importantes das organizações, mais é preciso que os ambientes interno e externo sejam levados em consideração, para que as estratégias formuladas sejam realistas. Diante disso, Análise *SWOT* torna-se uma ferramenta de apoio ao Planejamento Estratégico.

A análise *SWOT* teve origem na década de 1960. A palavra *SWOT* tem origem inglesa, e é uma abreviatura de outras quatro palavras, *Stenght* (forças), *Weakness* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças) (SERRA, TORRES e TORRES, 2004).

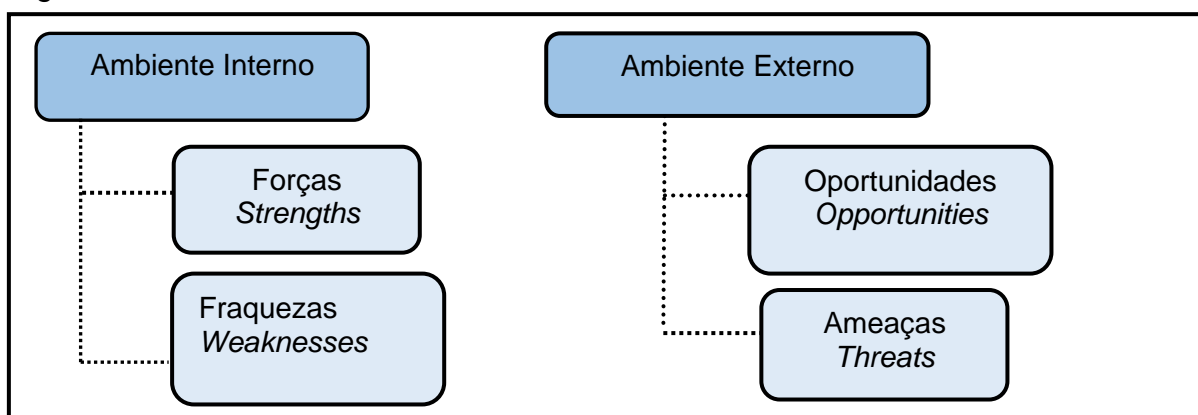
De acordo com Oliveira, Perez Jr e Silva (2014 p. 33) "a análise ambiental objetiva avaliar a situação da empresa relativamente aos ambientes interno e externo".

De acordo com Müller (2014 p. 32) a importância da análise de ambiente consiste em:

- Descobrir a essência da empresa;
- Criar um contexto para a formulação das estratégias;
- Conhecer os aspectos da empresa que não estão sob seu controle;
- Evidenciar as forças e fraquezas da empresa;

Essa ferramenta pode ser utilizada em qualquer tipo de organização independente do seu porte, desde que se faça a junção dos ambientes internos e externos para poder dar início a elaboração estratégica (SERRA, TORRES E TORRES, 2004). A Figura 5 representa a Análise SWOT:

Figura 5 - Análise SWOT



Fonte: Padoveze (2012)

Após a confecção da Matriz SWOT a visualização do cenário da empresa fica mais simples e claro, pode-se perceber seus pontos fracos para poder repará-los, utilizar as oportunidades a seu favor e, ainda, tentar diminuir as ameaças.

2.4.5.1 Análise Interna

A análise interna constitui a parte inicial da análise SWOT que trata dos fatores internos das organizações, com a finalidade de identificar as suas potencialidades (pontos fortes) e as vulnerabilidades (pontos fracos) essenciais à empresa. Os pontos fortes são as características positivas que a empresa possui a seu favor, e os pontos fracos são as características que prejudicam a organização (ANDRADE, 2012).

Müller (2014) contribui dizendo que na análise do ambiente interno a caracterização e o mapeamento da empresa, também, são importantes para os futuros projetos de melhorias. Onde em um ambiente inconstante os pontos fortes podem se transformar em pontos fracos, na consolidação da análise do ambiente interno, convém atrelar os pontos fracos para identificar suas causas básicas.

Oliveira, Perez Jr e Silva (2014) complementam dizendo que os pontos fortes são características particulares a empresa que a colocam em uma posição favorável as demais. Ao contrário, os pontos fracos, são as características desfavoráveis à organização, que a colocam em desvantagem as demais.

É por meio da análise interna que a organização identifica suas deficiências, para que com o auxílio do Planejamento Estratégico possa minimizá-las e posteriormente, se possível, se tornem seus pontos fortes.

2.4.2.2 Análise Externa

Na análise externa são informações que estão fora da empresa que podem, ou não, influenciar no seu crescimento, pois é por meio dela que se evidencia as chances e os riscos no qual a empresa está sujeita no mercado.

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

As ameaças podem ser definidas como uma situação adversa oriunda do ambiente externo, que pode prejudicar o desempenho da empresa, inversamente, as oportunidades são situações vantajosas que a entidade pode aproveitar para melhorar seu desempenho (OLIVEIRA, PEREZ JR, SILVA, 2014)

O autor ainda afirma que para que a análise externa atenda a sua finalidade, ela deve ter caráter retrospectivo quanto prospectivo. Como no sentido de planejar a análise do futuro é mais importante, a avaliação retrospectiva possibilita o entendimento da realidade, vindo assim, a facilitar identificação dos prováveis estados futuros do ambiente externo.

2.4.6 Posicionamento Estratégico

Consiste em desempenhar atividades que sejam diferentes dos concorrentes ou as mesmas atividades de maneira diferente (SERRA, FERREIRA, TORRES 2015)

Crabbe (2014) complementa dizendo que o posicionamento estratégico descreve as atividades nas quais a empresa deve se manter centrada, os problemas que irá enfrentar e que deverá solucionar para seus clientes. A diferenciação dos demais concorrentes é apenas a maneira com qual a organização irá utilizar para se manter à frente de seus concorrentes.

Segundo Porter (2001 p. 64) “a eficácia operacional significa realizar atividades melhor que os concorrentes. Em contraste, o posicionamento estratégico significa realizar atividades semelhantes de maneira diferente”.

Portanto, as empresas que adotam o posicionamento estratégico devem dentro do seu segmento, deve escolher entre atender os desejos ou as necessidades do seu público alvo.

2.4.7 Estratégia Competitiva Genérica

Existem três abordagens estratégicas genéricas bem sucedidas para que a organização possa superar as demais empresas do mesmo segmento (PORTER 2001), que são:

1. Liderança no Custo Total
2. Diferenciação
3. Enfoque

A estratégia competitiva se baseia em uma escolha de ação tomada pela empresa, onde devem ser levado em consideração seus pontos fortes e fracos e, também, leva em conta a posição que se pretende alcançar no mercado.

A liderança pelo Custo Total consiste pela liderança em custo em uma indústria, vindo com uma exigência de instalações em escala eficiente, um controle rígido dos custos e despesas gerais, para que a empresa possa alcançar essa liderança é necessário um conjunto de regras e políticas funcionais orientadas para esse único objetivo (PORTER 2001)

Para que a empresa alcance esse objetivo são necessários investimentos em equipamento modernos para minimizar as perdas de produção, não poderá ser

feito investimentos em marketing ou então na criação ou mudança de produtos, limitando a empresa ao seu mix já existente, o que poderá também causar concorrência nos produtos devido a sua grande escala produtiva sem renovação de produtos.

Segundo Porter (2001) a estratégia da diferenciação é atraente aos olhos dos gestores quando as necessidades dos clientes são amplas para serem satisfeitas com produtos padronizados, ou seja, a diferenciação dos produtos exigidos pelos clientes implicará em uma proporção menor de mercado, o que poderá gerar custos elevados, mais por outro lado ela fidelizará clientes e terão consumidores dispostos a pagar mais por seus produtos.

Portanto, a diferenciação obtém vantagem sobre maiores segmentos e nichos, pois sua concorrência para estes segmentos será reduzida.

A estratégia de enfoque, seguindo os ensinamentos de Porter (2001 p. 26) “parte da premissa que a empresa é capaz de atender a seu alvo estratégico mais eficientemente do que os concorrentes estão competindo de forma mais ampla”.

Nessa estratégia a diferenciação dos demais é o foco em um segmento específico de mercado que pode ser definido pela empresa de acordo com sua localização, ou pelo atendimento em um público alvo específico. Sua essência consiste na redução de segmento até a empresa se tornar líder de mercado (PORTER, 2001)

Dessa forma, para que quaisquer estratégias adotadas tenha um sucesso efetivo, se faz necessário atualizações de mercado, para que se tenha conhecimento referente aos concorrentes, como os preços praticados, produtos oferecidos e também se o segmento escolhido realmente está dando o resultado esperado.

2.4.8 Objetivos Estratégicos

Objetivos estratégicos visam aumentar a competitividade e a longevidade das organizações, onde o lucro é só mas uma parte, mesmo que sendo importante, mas não a única (SERRA, FERREIRA, ALEXANDRE 2015).

Os objetivos estratégicos para Thompson Jr. (2014) estão relacionados aos resultados que mostram que a empresa está fortalecida em sua posição de mercado, a sua vantagem competitiva e as futuras perspectivas de negócio.

Valadares (2002) recomenda que os objetivos devem estar nítidos e bem divulgados para todos os colaboradores da empresa, para que eles possam identificar os propósitos e tomá-los como motivação.

Os objetivos estratégicos expressam a situação que se deseja alcançar para a empresa, traçam os objetivos de acordo com a identidade definida pelos gestores da empresa ainda na sua criação e também agregando informações do ambiente em que está inserida.

2.4.9 Estratégia

A estratégia, em síntese, é uma maneira de pensar no futuro, pode ser definida como a delimitação das metas e dos objetivos da empresa, possuindo propósitos e planos para conseguir a realização desses objetivos.

No âmbito empresarial, Andrade (2012) diz que a estratégia se tornou um objeto de estudo a partir dos anos 60, o volume dessa pesquisa veio como uma contribuição para que a estratégia se tornasse um núcleo especializado dentro da gestão.

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

Já para Hitt, Ireland e Hoskisson, (2008, p.4):

Uma estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva. Quando definem uma estratégia, as empresas escolhem alternativas para competir. Neste sentido, a estratégia definida indica o que a empresa pretende e o que não pretendem fazer.

A estratégia uma vez que definida, pode sofrer mudanças de acordo com os cenários que a empresa está inserida. Porém, não deve ser um processo isolado, pois sozinha não possibilita o sucesso da organização.

2.4.9.1 Tipos de Estratégia

O tipo de estratégia deve variar de acordo com a situação ou circunstância que a empresa se encontra, onde os gestores devem optar pela estratégia que melhor se adapta a sua realidade para se manter competitiva. Os tipos mais utilizados de estratégia são: sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento (VALADARES, 2002)

A figura a seguir representa os tipos básicos das estratégias.

Figura 2 - Tipos Básicos de Estratégia

ABORDAGEM		INTERNA	
		Predominância de Pontos Fortes	Predominância de Pontos Fracos
E X T E R N A	Predominância de Ameaças	Estratégia de Manutenção (Cenário não Otimista)	Estratégia de Sobrevivência (Cenário Pessimista)
	Predominância de Oportunidades	Estratégia de Desenvolvimento (Cenário mais Otimista)	Estratégia de Crescimento (Cenário Otimista)

Fonte: Valadares (2002, p. 88)

Assim sendo, as estratégias levam a empresa para a direção desejada, utilizando os recursos que a empresa disponibiliza para isso e do modo com que os gestores pretendem chegar. A seguir as estratégias serão apresentadas com mais detalhes.

2.4.9.1.1 Estratégia de Sobrevivência

Essa estratégia visa manter a empresa no mercado, adotando medidas vinculadas a fatores de restrição, como redução de custos, redução de pessoal, ou até mesmo liquidação de negócios quando necessário. Essa medida só é adotada quando a empresa está em situação de ameaça, ou seja, próxima a sua extinção (OLIVEIRA, 2003)

As estratégias de sobrevivência serão aplicadas, de acordo com Barcelos (2014), quando as instituições enfrentam desempenhos insatisfatórios gerando inclusive riscos de insolência da organização.

Estas estratégias, de acordo com Andrade (2012 p. 79),

geralmente são utilizadas em caráter temporário por empresas cuja situação interna e/ou externa exige a tomada de decisões urgente para eliminar (ou

diminuir) os impactos negativos resultantes da supremacia dos pontos fracos sobre os pontos forte e/o da predominância das ameaças sobre as oportunidades.

Caso os gestores optem por implantar essa estratégia, precisam estar conscientes que em decorrência da diminuição das suas atividades normais, poderão ter resultados negativos perante a sua imagem em mercados de alta competitividade.

2.4.9.1.2 Estratégia de Manutenção

A estratégia de manutenção, apenas deve ser adotada quando não houver nenhuma alternativa para empresa, ou seja, quando ela percebe que passará por situações caóticas com altas chances de sofrer com as ameaças externas e que poderão ocasionar más consequências à empresa (OLIVEIRA, 2003).

Barcelos (2014 p. 41) diz que as estratégias de manutenção são aplicadas quando "a concentração de esforços no portfólio de negócios contribuir para estabelecer o posicionamento competitivo das distintas unidades".

Fernandes (2005, p. 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.

A estratégia de manutenção, então, deve ser utilizada quando a empresa está enfrentando ou visa passar por dificuldades, assegurando assim sua competitividade no mercado. Esta medida pode, também, ampliar a capacidade de decisão em tempo hábil.

2.4.9.1.3 Estratégia de Crescimento

As estratégias de crescimento devem ser indicadas nos momentos em que os resultados possibilitem aumentar o valor da empresa. Alguns exemplos dessa modalidade são: crescimento interno, fusões, entre outros (BARCELOS, 2014)

Complementado o pensamento, Tavares (2005 p.291) descreve que a estratégia de crescimento é recomendada quando "o porte da organização é um

limitador para atender satisfatoriamente a demanda do mercado. Ainda, quando o tipo de produto e determinado segmento a torna vulnerável a ação da concorrência, estimulando a busca de novos mercados."

Portanto, para a implantação das estratégias de crescimento os gestores devem estar preparados para futuras mudanças e necessidades do mercado. Além disso, algumas mudanças dependerão do investimento financeiro, que em contra partida a essas mudanças poderão ter um impacto positivo nos resultados atuais da empresa.

2.4.9.1.4 Estratégia de Desenvolvimento

Durante a vida de uma organização, é natural que vícios e comportamentos sejam adquiridos, deixando às vezes, de notar as transformações no ambiente externo a elas. Por isso, é necessário que mudanças existam quanto a esse comportamento, para que um leque de novas oportunidades seja aberto, buscando novas atividades ou inovações tecnológicas (COSTA, 2007).

Segundo Valadares (2002, p. 93):

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

De acordo com Oliveira (2003) as estratégias de desenvolvimentos são utilizadas quando a organização busca a eficiência, por meio do desenvolvimento dos seus pontos fortes, ou seja, ela busca a ampliação de seu mercado, de seus clientes, tecnologia e novas oportunidades de negócio.

Destaca-se então, que a estratégia de desenvolvimento fica à disposição dos gestores. Porém, os mesmos devem reconhecer a disponibilidade dos recursos gastos e os investimentos necessários para a sua implantação, para que a possibilidade de desenvolvimento maximize os resultados esperados.

2.4.10 Plano de Ação

Plano de Ação é a ferramenta que coloca em prática toda a teoria e elaboração do Planejamento Estratégico. Com o plano de ação em mãos é possível

apresentar o andamento das atividades e o histórico das ações que foram realizadas, pode-se dizer que funciona como um cronograma a ser cumprido, contendo todo os dados pertinentes ao planejamento.

Muller (2014, p. 46) define os planos de ação como o

desdobramento operacional (ações específicas) das estratégias escolhidas, que deverão ser implantadas para atingir os objetivos. Qualquer estratégia só é boa se a execução for boa. Um dos pontos importantes a ressaltar é que esses planos devem ser traduzidos em orçamentos operacionais.

Segundo Tavares (2005) a elaboração do plano de ação identifica os recursos a serem destinados, quando e por quem. Alguns planos de ação são dependentes de recursos e poder, outros são dependentes apenas de algum tipo de recursos, como por exemplo, plano de ação depende de recursos financeiro ou tecnológico.

A melhor forma de estruturação do Plano de ação é por meio da ferramenta 5W2H, que possibilita uma rápida identificação dos elementos constantes nele (LOBATO, 2006).

O quadro a seguir identifica mostra um exemplo de estruturação pela ferramenta 5W2H.

Quadro 2- 5W2H

<i>What?</i>	O que será feito?	Defini os objetivos
<i>Who?</i>	Quem fará?	Determina os responsáveis pelo planejamento, avaliação, e realização dos objetivos.
<i>When?</i>	Quando será feito?	Estabelece prazos para o planejamento, avaliação e realização dos objetivos.
<i>Where?</i>	Onde será feito o quê?	Determina o local para a realização dos objetivos e propostas.
<i>Why?</i>	Porque será feito o quê?	Mostra a necessidade e a importância de se cumprir cada objetivo.
<i>How?</i>	Como será feito o quê?	Defini os meios para a avaliação e realização dos objetivos.
<i>How Much?</i>	Quanto custará o quê?	Determinar os custos para a realização dos objetivos.

Fonte: Lobato (2006 p.26)

A elaboração de um plano de ação tem como propósito quantificar e determinar os procedimentos que a empresa precisa aplicar para garantir que seus

objetivos estratégicos sejam atingidos, assim como seus desafios empresariais sejam superados.

2.5 INDICADORES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Após a implantação e a definição do Planejamento Estratégico, faz-se necessário o acompanhamento das atividades para verificar se os objetivos, desafio, metas e estratégias estão sendo atingidos. Nesse sentido existem alguns modelos de avaliação do desempenho, cabendo aos gestores definir os que mais se adaptam as necessidades da empresa.

Miranda e Silva (2002) identificaram 21 modelos de avaliação de desempenho, na maior parte desses modelos o aspecto financeiro prevalece entre os demais com 62%, clientes aparece em 57% dos modelos, qualidade em 43%, empregados 29% e processos em 24% dos casos.

A seguir será apresentado um quadro dos modelos mais utilizados divididos em: ênfase financeira, modelo clássico, modelos estruturados e modelos específicos.

Quadro 3- Modelos de Avaliação

Ênfase Financeira	<ul style="list-style-type: none"> • EVA - <i>Economic Value Added</i> • TOC - <i>Teoria das Restrições</i>
Modelo Clássico	<ul style="list-style-type: none"> • BSC - <i>Balanced Scorecard</i> • CI - Capital Intelectual • PNQ - Prêmio Nacional para a Qualidade
Modelos Estruturados	<ul style="list-style-type: none"> • TQM - Gestão da Qualidade Total
Modelos Específicos	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo Quantum • Rummler e Brache • Sink e Tuttle

Fonte: Adaptado de Müller (2014 p.241)

A mensuração dos resultados por meio da avaliação de desempenho, permite que a empresa faça as devidas interferências com base em informações confiáveis para sua tomada de decisões (VERAS, 2015).

Portanto é por meio dos indicadores de avaliação de desempenho que os gestores podem tomar decisões com argumento e segurança, cada tipo de indicador apresenta vantagens e desvantagem, porém cabem aos gestores definirem o que melhor se adequa a sua necessidade.

2.5.1 Execução e Controle

Após a conclusão da fase de implantação do planejamento estratégico inicia-se a fase de execução e controle, que consiste em colocar em prática as ações que foram planejadas, assim como sua avaliação.

O controle tem o papel de assegurar que a execução está conforme o planejamento inicial e caso haja algum desvio, propõe medidas para a correção (SOUZA; BORINELLI, 2012)

A fase de execução é onde os planos são adotados, Souza e Borinelli (2012) afirmam que nessa fase podem ocorrer mudanças ou ajustes em decorrência de opções alternativas que são encontradas no decorrer do processo e que venham se tornar mais apropriadas.

Para Peleias (2002, p. 25), execução é "a etapa do processo de gestão na qual as coisas acontecem, em que as ações emergem por meio do consumo de recursos e sua transformação em bens e serviços.

A fase do controle avalia as ações tomadas no processo de execução, é de sua competência a criação de alternativas e soluções para os erros.

Segundo Catelli (2001, p. 62), "o processo de controle compreende a comparação entre os resultados realizados e os planejados, a identificação de desvios e suas respectivas causas, e a decisão quanto às ações a serem implementadas".

Para Andrade (2012, p. 129), o controle "pode ser definido como a tarefa administrativa cuja finalidade é mensurar e avaliar o desempenho dos membros da organização e adotar as medidas corretivas necessárias".

Nesse mesmo entendimento, os autores Souza e Borinelli (2012) afirmam que o controle é um modo de prevenção para que caso as falhas venham a ocorrer haja tempo para corrigi-las em tempo hábil. Portanto, é necessário que o controle seja aplicado em todos os setores da organização.

Sendo assim, o papel das fases de execução e controle são a de realizar os propósitos que foram definidos pelos gestores e de analisar se as medidas que estão sendo tomadas são eficazes e se são a melhor maneira de se chegar ao objetivo final.

2.6 BALANCED SCORECARD

O *Balanced Scorecard* é um sistema de avaliação de desempenho baseado em indicadores financeiros e não financeiros. Surgiu na Década de 90 através dos professores Robert Kaplan e David Norton, na empresa de consultoria KPMG, com a finalidade de desenvolver uma nova ferramenta que viesse a complementar os planos gerenciais.

O resultado da pesquisa de David Norton e Robert Kaplan e sua equipe foram sintetizados por Kaplan e Norton no artigo "*The Balanced Scorecard - Measures that drivers performance*", e a partir desse moledo originou-se o BSC.

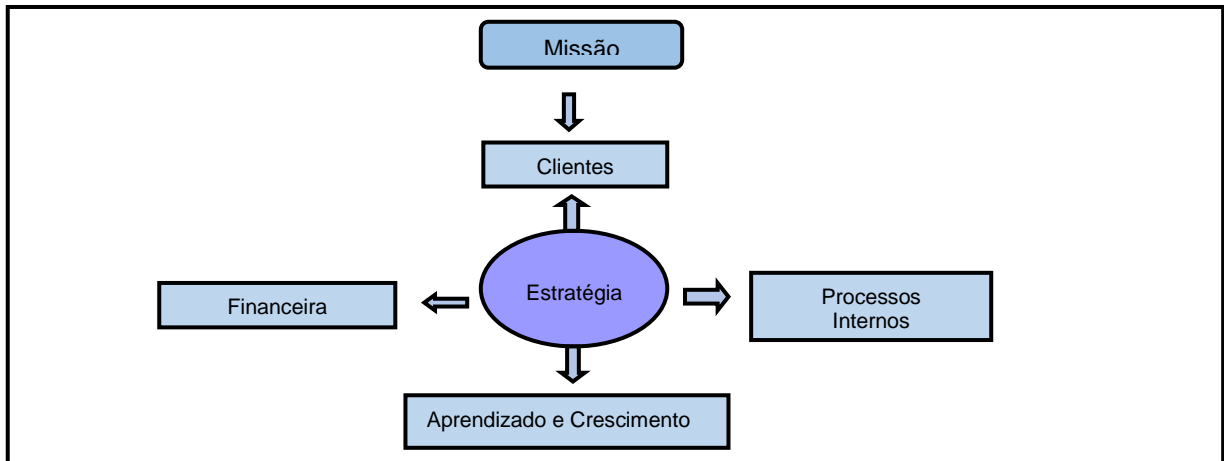
De acordo com o que Lucca (2013) diz, a proposta inicial do *Balanced Scorecard* foi criada pelos professores Kaplan e Norton que acreditam que os sistemas de medição de desempenho existentes na época estavam tornando-se obsoletos, pelo fato de utilizarem apenas indicadores que contemplavam os ativos intangíveis, os contábeis e financeiros.

O BSC busca a realização das metas estratégicas definidas pela empresa, por meio das habilidades e os conhecimentos de indivíduos de todos os setores das organizações (MÜLLER, 2014)

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

O BSC atua em quatro perspectivas que devem estar em equilíbrio, são elas: Perspectiva Financeira, Clientes, Processos Internos e Aprendizado e Crescimento. A figura 6 representa essas perspectivas

Figura 6 - Perspectivas do *Balanced Scorecard*



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004)

A seguir as perspectivas serão apresentadas com mais detalhes.

2.6.1 Perspectiva Financeira

Lucca (2013) acredita que a perspectiva financeira deve representar os resultados das escolhas que foram feitas e, também, de outras perspectivas, com isso, observa-se que o desempenho financeiro implica na verificação de sua importância na cadeia de relações de causa e efeito que resultam na melhoria do desempenho financeiro da organização.

Portanto, na perspectiva financeira são contemplados os objetivos financeiros da empresa, que devem orientá-la quanto ao seu desempenho esperado no longo prazo.

2.6.2 Perspectiva Clientes

Essa perspectiva representa os valores que se quer entregar ao cliente, são os objetivos voltados para a manutenção da carteira de clientes e potenciais clientes.

Kaplan e Norton (2004) dizem que é por meio dessa perspectiva que a empresa poderá competir no mercado, e que as principais medidas para esse resultado são: satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade.

2.6.3 Perspectiva Processos Internos

Refere-se aos processos importantes da organização, que dizem respeito a inovação, criatividade, capacidade, bem como as informações de comunicação e processos internos.

Segundo Lucca (2013 p. 48) nessa perspectiva "os executivos devem identificar os processos internos críticos nos quais a empresa deve alcançar a excelência, de forma atender os objetivos dos clientes, dos acionistas e mantenedores".

2.6.4 Perspectiva Aprendizado e Crescimento

O foco dessa perspectiva é a infraestrutura que a empresa possui para atender as demais perspectivas do BSC.

Essa perspectiva permite sustentar a infraestrutura da empresa para o gerenciamento e melhoria em longo prazo por meio de três fontes essenciais: pessoas, sistema de informação e procedimentos organizacionais. (KAPLAN e NORTON, 2004)

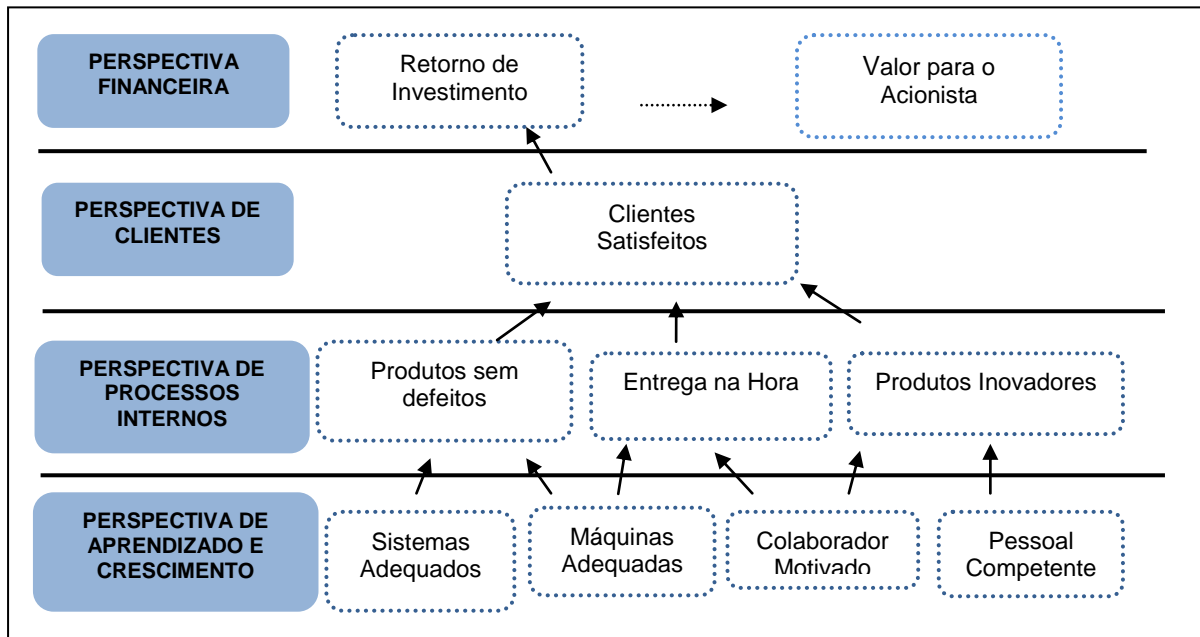
2.6.3 Mapa Estratégico

O mapa estratégico pode ser definido como uma ferramenta base para a construção do *BSC*, pois ele utiliza cada indicador e os torna uma parte integral da relação causa e efeito que liga o resultado que se espera com fatores que levam a esses resultados. Portanto, uma empresa não pode gerenciar aquilo que não pode medir (KAPLAN E NORTON, 2004).

Os mapas estratégicos possuem uma estrutura que transmite as informações de maneira objetiva e de fácil entendimento. Portanto, é por meio dos mapas estratégicos que os colaboradores podem observar e entender seu papel dentro da empresa e que as funções desempenhadas por eles contribuem para o alcance do objetivo geral (TAVARES, 2005).

Portanto, para a construção do mapa estratégico é necessário que se tenha conhecimento da estrutura empresarial, da área em que se deseja atuar, do público alvo e das estratégias que se pretende alcançar. A figura a seguir ilustra um exemplo de mapa estratégico.

Figura 7 - Exemplo de Mapa Estratégico



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (2004)

Pode-se observar na figura acima que as quatro perspectivas de gestão do *Balanced Scorecard* estão interligadas, e levando em consideração que o mapa estratégico busca atender os objetivos se faz necessário que as perspectivas e as estratégias estejam alinhadas, pois, o resultado de cada perspectiva influencia diretamente em outra.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Nesse capítulo, apresenta-se os procedimentos metodológicos utilizados para o desenvolvimento dessa pesquisa. Inicia-se com uma breve conceituação do método da pesquisa, prosseguindo com as técnicas e ferramentas utilizadas para a coleta e análise de dados.

3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Em relação aos objetivos, este estudo bibliográfico tem caráter descritivo, pois seu referencial teórico expõe dados de autores e pesquisadores que possuem conhecimento sobre o tema.

No que compreende o estudo bibliográfico, Martins (2005, p. 124) diz que ele é composto pela busca de informações dos temas em estudo nos formatos disponíveis e que possuam fontes publicadas, como livros, periódicos, artigos e sites da internet desde que sejam confiáveis.

A pesquisa descritiva, de acordo com Gil (1991, p. 21) " visa descrever as características de determinada população ou o estabelecimento de relações entre variáveis."

Serão utilizados os procedimentos qualitativos para a abordagem do problema. Segundo Pinheiro (2010, p. 20) " a pesquisa qualitativa caracteriza-se pela tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas."

Pinheiro (2010, p. 23) destaca que " o estudo de caso envolve um estudo aprofundado e exaustivo de um ou pouco objetivos de maneira que se permita o seu amplo conhecimento"

Assim, o principal objetivo do estudo de caso é evidenciar os aspectos envolvidos na empresa objeto deste estudo.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A partir do referencial teórico, verifica-se a aplicabilidade na empresa por meio do estudo de caso, sendo necessário a coleta de informações gerenciais, e posteriormente serão verificadas e propostas as melhorias nos processos.

Serão realizadas pesquisas aos gestores responsáveis pela parte administrativa e operacional, após serão analisados os dados levantados e remodelados de acordo com a necessidade atual da empresa.

4 ESTUDO DE CASO

Com base no conhecimento adquirido pela pesquisa bibliográfica, nesse capítulo será apresentada uma proposta de elaboração de Planejamento Estratégico em uma indústria cerâmica.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa adotada como objeto de estudo é uma empresa que atua no ramo cerâmico a mais de 25 anos. Atualmente conta com mais de 100 modelos de revestimentos divididos em quatro formatos.

O Grupo Pierini iniciou suas atividades em 1976 com o intuito de fabricar e recuperar peças para as indústrias de mineração da região. Em 1990, os irmãos Estevão Pierini, Miguel Pierini e Juventino Pierini fundaram a empresa Pierini Revestimentos Cerâmicos LTDA produzindo apenas revestimentos sem esmalte e com o formato de 6,5x26 cm com produção mensal de 4.000m².

Em 2011, o parque fabril foi totalmente renovado com equipamentos de última geração da marca Italiana Sacmi, ultrapassando mais de 15 milhões de dólares de investimento, aumentando assim, sua capacidade produtiva.

Atualmente a empresa é dirigida pelos irmãos e sócios Estevão Pierini e Miguel Pierini, gerentes de produção e financeiro, respectivamente.

A empresa se especializou em formatos pequenos e atua fortemente na fabricação dos formatos 6,5x26cm; 12,5x26cm; 20x20cm e 30x30cm, contando com mais de 100 funcionários, produz em média 200.000m² mensais e está presente em mais de 20.000 lojas espalhadas pelo Brasil e alguns países da América do Sul e Norte.

A empresa possui forte consciência social, contribuindo para a manutenção de organizações e entidades sem fim lucrativo, pensando, também, no meio ambiente realiza trabalhos de recuperação em suas áreas de extração mineral. Dentro de todo seu processo produtivo, faz tratamento e aproveitamento da água utilizada, fabricando produtos que são recicláveis e respeitando normas nacionais e internacionais.

4.2 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A empresa em questão não possui um modelo de Planejamento Estratégico definido, por isso o modelo proposto foi elaborado a partir das informações levantadas com os gestores para que não seja perdida a essência inicial da empresa. A proposta considera um horizonte de cinco anos, porém sugerem-se revisões anuais das estratégias e ações para que as mesmas sejam reavaliadas para ver se ainda estão dentro da realidade da empresa.

4.2.1 Cenário da Empresa

A empresa atua no ramo cerâmico na cidade Criciúma/ SC, e possui uma grande carteira de clientes. Mas a concorrência acirrada faz com que as empresas desse ramo passem por instabilidades financeiras, devido ao aumento de concorrentes, da importação de produtos e, também, devido a economia brasileira.

Em contato com o SINDCERAM (Sindicato das Indústrias Cerâmicas) de Criciúma foram levantados alguns dados, como números de concorrentes diretos, empresas consideradas de grande, médio e pequeno porte.

Atualmente existem 237 empresas do ramo cerâmico, destas 20 empresas são consideradas de grande porte, 105 empresas de médio porte e 112 empresas são consideradas de pequeno porte.

Diante da classificação dessas empresas, a Pierini possui como concorrentes diretas 7 empresas, ou seja, aqueles que fornecem serviços e produtos semelhantes para o mesmo mercado que a Pierini atua.

Conforme análise do mercado, a empresa deve planejar seu futuro, organizando suas funções hoje, por meio de um planejamento consistente que possa capacitar a organização para os cenários de mercado que possam surgir.

O mercado sempre está a 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.

4.2.2 Missão

Conforme demonstrado no referencial teórico, a Missão expressa o real motivo para a existência da empresa, transmite seu propósito e os benefícios que trás aos seus consumidores. Dessa forma a missão elaborada pela empresa foi:

Atender com excelência as demandas dos clientes, pelo desenvolvimento e oferta de produtos e serviços que contribuam para a melhoria da qualidade de vida das pessoas, gerando riqueza de forma sustentável.

Essa missão foi elaborada com o propósito de satisfazer o cliente com a qualidade e diferenciação dos produtos ofertados. Evidenciou-se a preocupação da empresa em prezar pela eficiência e inovação dos produtos, voltando-se sempre para a satisfação do cliente.

4.2.3 Visão

A visão pode ser definida como o espelho dos desejos dos acionistas, é a visão de onde se pretende chegar como empresa. A clareza dessas informações possibilita que todos os membros da organização se mobilizem para o êxito.

Dessa forma, a visão a seguir foi definida pelos gestores:

Ser empresa de referência reconhecida como a melhor opção para clientes, colaboradores, comunidade, fornecedores e investidor, pela qualidade de nossos produtos, serviços e relacionamento.

A visão definida deixa clara a preocupação dos gestores em ser uma empresa que seja reconhecida e lembrada pela transparência na forma que trabalha, assim como quer ser lembrada pelos seus consumidores pela qualidade dos produtos fornecidos, para que assim possa construir um elo entre fornecedor e cliente

4.2.4 Valores

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.

Os valores que foram definidos na criação da empresa são:

- **Integridade:** Mostra a importância em honrar seus compromissos com fornecedores e cliente;
- **Comprometimento:** Dita a forma com que são tratados os clientes, fornecedores e funcionários.
- **Eficiência:** demonstra a necessidade de se entregar produtos de qualidade e durabilidade;
- **Inovação:** Ressalta a importância de se manter atento as novidades de mercado;
- **Sustentabilidade:** Destaca o comprometimento em explorar recursos de maneira controlada;

Os valores acima apresentados representam a forma e os caminhos que a empresa percorre para o alcance dos seus objetivos. E evidencia, mais uma vez, o empenho dos gestores para a satisfação de seus clientes, fornecedores e colaboradores.

4.2.5 Análise Ambiental

Diante dos dados que foram levantados com o referencial teórico, a análise ambiental consiste em identificar aspectos internos e externos das empresas. É por meio da sua elaboração que os gestores ficam cientes sobre o que devem potencializar que seriam suas forças e oportunidades, e também, aquilo que deve ser reparado ou controlado, como as fraquezas e suas ameaças.

A empresa Pierini Revestimentos elaborou a seguinte matriz *SWOT*, como se demonstra no quadro 4:

Quadro 4- Matriz Swot

ANÁLISE INTERNA	
Pontos Fortes (<i>Strengths</i>)	Pontos Fracos (<i>Weaknesses</i>)
Maquinário Moderno; Grande mix de Produtos; Pós-Venda; Logística; Alto número de Representante; Marca Reconhecida;	Processos Internos Falhos Baixa Qualificação Pessoal Infraestrutura Carente Alta rotatividade Pessoal Elevado Custo Operacional Alavancagem Financeira
ANÁLISE EXTERNA	
Oportunidades (<i>Opportunities</i>)	Ameaças (<i>Weaknesses</i>)
Desenvolvimento de novos Produtos; Expansão de Mercados Centro de Distribuição;	Instabilidade Econômica; Concorrentes; Ausência de Centro de Distribuição;

Fonte: Elaborada pela Autora (2017).

Após a conclusão da Análise de Ambiente devem-se tomar medidas para que as ameaças e os pontos fracos sejam amenizados, bem como deve-se, também, potencializar as oportunidades e os pontos fortes identificados.

4.2.5.1 Análise Interna

O detalhamento do ambiente interno traz o conhecimento das forças e das fraquezas para os gestores. A partir desta análise são elaboradas estratégias, com o intuito de maximizar suas forças e reduzir as fraquezas.

Após o estudo da organização os pontos fortes destacados são:

Maquinário Moderno: Com a renovação do parque industrial, o maquinário é considerado um ponto forte, pois eleva a capacidade máxima produtiva para 200.000m² mensais, além de ser um dos modelos mais modernos existentes;

Grande Mix de Produtos: O mix de produtos é considerado um ponto forte devido a sua diferenciação de tamanho e pela grande quantidade de itens que o compõe, atualmente são em média 100 modelos em linha.

Pós-Venda: O pós-venda é um sistema de *feedback* que a empresa possui, pois é por meio dele que é garantida a satisfação do cliente em relação a produtos e logística;

Logística: A empresa possui uma parceria com transportadores para todas as regiões do país e um sistema de acompanhamento de entregas.

Alto Número de Representantes: A Pierini conta com serviço de representante comercial nos mercados nacionais e internacionais, que juntos somam 107 representantes.

Marca Reconhecida: A marca Pierini, se consolidou no mercado há anos, e por isso os produtos são reconhecidos pela marca.

Já os pontos fracos que foram elencados são:

Processos Internos Falhos: O ambiente interno conta com certa desorganização, não possuindo controle de estoques e nem definições de setores e/ou funções.

Baixa Qualificação pessoal: A empresa possui carência em treinamento de funcionários, não são oferecidos cursos ou treinamento para capacitação de pessoal.

Infraestrutura Carente: A infraestrutura presente em alguns setores se mostra inadequada e desorganizada.

Alta Rotatividade Pessoal: A rotatividade presente na empresa é alta, anualmente a renovação de pessoal chega à 50% para o setor industrial.

Elevado Custo Operacional: as elevadas taxas bancárias, o valor dos tributos, reajustes de matéria prima, fazem com que os produtos fiquem em alguns momentos com o preço fora do praticado pelo mercado.

Alavancagem Financeira: a empresa buscará recursos de terceiros para que tenha a possibilidade de ter alavancada financeiramente.

Após a exposição dos pontos fracos a empresa deve criar estratégias para que de alguma maneira possam ser reparados ou sanados.

4.2.5.2 Análise Externa

Este tipo de análise externa procura identificar fatores onde a mesma não tem influência, é neste momento que se deve buscar aproveitar as oportunidades e neutralizar possíveis ameaças.

A seguir são destacados os pontos que a empresa considera como oportunidades:

Desenvolvimento de Novos Produtos: A empresa criará uma linha de produtos com Valor Agregado, fazendo com que novos nichos de mercados sejam abertos;

Expansão de Mercado: busca por novas regiões e países onde ainda não teve a oportunidade de vender;

Centro de Distribuição: com a abertura de um centro de distribuição a empresa terá mais vendas as regiões Norte e Nordeste, que até então eram prejudicadas pelo frete.

Após a análise das oportunidades a empresa apontou suas ameaças:

Instabilidade Econômica: 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.

Concorrentes: os preços praticados pelos concorrentes acabam ficando abaixo do custo interno;

Ausência de Centro de Distribuição: não possuir um centro de distribuições em outro local do país dificulta a venda em determinadas regiões, como Norte e Nordeste, pelo fato dos concorrentes possuírem filiais nestas regiões, fazendo com que o produto concorrente se torne mais atrativo.

A partir das análises internas e externas a empresa verifica seu potencial e os pontos em que precisa melhorar. Portanto, o próximo passo será elaborar os objetivos estratégicos, além de como serão controlados e avaliados.

4.2.6 Objetivos Estratégicos

Uma vez que a missão, visão, as análises interna e externa estão elaboradas e estruturadas, os objetivos estratégicos devem ser definidos. Os objetivos estratégicos demonstram como a empresa deverá atingir sua visão, alinhando estratégias junto do plano de ação para que os objetivos sejam concretizados.

A estratégia é o modo como a empresa decide fazer para alcançar seus objetivos. Para cada objetivo elaborado, deve-se estruturar uma ou mais estratégias que permitam a sua realização ou facilite a sua conquista. A figura a seguir trás os objetivos e as estratégias definidas pela empresa:

Figura 8 - Objetivos Estratégicos

	OBJETIVOS	ESTRATÉGIAS
FINANCEIRA	1 - Aumentar a Margem de Contribuição	1.1 - Criar Produtos com Valor Agregado
	2 - Diminuir o Ciclo Operacional	2.1 Negociar Prazos Maiores com Fornecedores
CLIENTES	3 - Expandir Área de Atuação	3.1 - Vender para Novos Países
		3.2 - Abrir um Centro de Distribuição para melhor atender as regiões Norte e Nordeste
	4 - Fidelização de Clientes	4.1- Definir Tabelas de Preços e Prazos Especiais para Parceiros
PROCESSOS INTERNOS	5- Melhorar a Disposição dos Estoques, Matéria Prima e sua Identificação	5.1 - Definir <i>Layout</i> dos Estoques
	6 - Otimizar o Tempo Produtivo	6.1 - Minimiza o Tempo de Ajustes nas Máquinas
APREND. E CRESC.	7 - Capacitar e Motivar Funcionários	7.1 - Lançar Desafios e Premiações
		7.2 - Promover Palestras e Cursos

Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

4.2.7 Plano de Ação

Conforme visto na fundamentação teórica, o Plano de Ação estabelece as ações para execução das estratégias, nele devem conter as informações que se fazem necessárias para a aplicação dessas estratégias, como o, o prazo de início e de término de implantação e também a descrição de como será e por quem será executado.

Diante disso, abaixo serão expostos os planos de ações que foram propostos para a empresa.

Figura 9- Perspectiva Financeira: Objetivo nº 1; Estratégia nº 1.1

Área	Controladoria				
Objetivo nº 1	Aumentar a Margem de Contribuição				
Estratégia nº 1.1	Criar Produtos com Valor Agregado				
Início Previsto		Término Previsto		Responsável Pela Estratégia	
jun/17		jul/18		Dila	
PLANO DE AÇÃO					
Ação	Responsável	Prazo	Indicador/ Meta	Como?	Custo
Foco de venda para esses produtos	Dila	jul/18	Aumento no faturamento em 10%	Contato direto com lojas especializadas em vendas desse nicho de produto	-
Fechar parcerias com fornecedores de MP exclusivos a esses itens	Rafael	dez/17	Redução de custos com Matéria-Prima em 8%	Visitas a diversos fornecedores para barganhar preços e conseguir reduzir os preços.	-

Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

Figura 10- Perspectiva Financeira: Objetivo nº 2 - Estratégia nº 2. 1

Área	Compras				
Objetivo nº 2	Diminuir o Ciclo Operacional				
Estratégia nº 2.1	Negociar Prazos maiores com Fornecedores				
Início Previsto		Término Previsto		Responsável Pela Estratégia	
jun/17		out/17		Rafael	
PLANO DE AÇÃO					
Ação	Responsável	Prazo	Indicador/ Meta	Como?	Custo
Parceria com Fornecedores	Rafael	out/17	Aumentar o prazo de pagamento em 20 dias	Promover Parcerias com Fornecedores por meio da fidelização de compras	-

Fonte: Elaborada pela Autora (2017)

O foco na venda de produtos com maior valor agregado acarretará para empresa maior rentabilidade, já a busca de parcerias com fornecedores é outro ponto importante, no fortalecimento da relação que, terá como consequência bons negócios, visando ser mais competitiva no mercado com menor custo na aquisição de matéria-prima.

Figura 11- Perspectiva Clientes: Objetivo nº 3; Estratégia nº 3.1

Área	Vendas				
Objetivo nº 3	Expandir Área de Atuação				
Estratégia nº 3.1	Vender para Novos Países				
Início Previsto	Término Previsto		Responsável Pela Estratégia		
jun/17	dez/19		Dila		
PLANO DE AÇÃO					
Ação	Responsável	Prazo	Indicador/ Meta	Como?	Custo
Contratação de Representantes	Dila	dez/19	Contratar 5 novos Representantes	Contratação de Vendedores nos países que começaremos a vender.	6% de comissão
Análise de potenciais clientes	Dila	dez/18	Buscar 8 clientes em cada país	Realização de pesquisas de mercado, por meio de internet, contato telefônico e viagens.	-

Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

Figura 12- Perspectiva Cliente: Objetivo nº 3; Estratégia nº 3.2

Área	Vendas				
Objetivo nº 3	Expandir de Mercado				
Estratégia nº 3.1	Abrir um Centro de Distribuição para melhor atender as regiões Norte e Nordeste				
Início Previsto	Término Previsto		Responsável Pela Estratégia		
jun/17	dez/21		Miguel		
PLANO DE AÇÃO					
Ação	Responsável	Prazo	Indicador/ Meta	Como?	Custo
Realizar Estudo de Viabilidade de Abertura de um Centro de Distribuição	Miguel	dez/20	Tarefa Realizada (Sim/ Não)	Pesquisar Valores de Aluguel e Custo para a Construção de um Pavilhão	-
Construir ou Locar um Pavilhão para a Instalação do CD	Miguel	dez/21	Aumento das Vendas em 20%	Realizar viagens para visitar clientes, fazer apresentações dos produtos em feiras regionais.	-

Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

Figura 13 – Perspectiva Clientes: Objetivo nº 4 - Estratégia nº 4.1

Área	Vendas				
Objetivo nº 4	Fidelização de Clientes				
Estratégia nº 4.1	Definir Tabelas de Preços e Prazos Especiais para Parceiros				
Início Previsto	Término Previsto		Responsável Pela Estratégia		
jun/17	abril/18		Leandro		
PLANO DE AÇÃO					
Ação	Responsável	Prazo	Indicador/ Meta	Como?	Custo
Criação de Tabela de Preço com desconto especiais, e prazos estendidos.	Leandro	abril/18	Aumento de Vendas em 15%	Selecionar clientes para fechar parcerias de vendas	-

Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

Visando a ampliação da área de atuação, a empresa buscará abrir novos clientes em países que ainda não tem vendas. Portanto, se faz necessário a contratação de representantes experientes nesses novos mercados, além de fazer análises para saber qual mercado terá maior aceitação dos produtos.

Com o intuito de aprimorar o atendimento para as regiões Norte e Nordeste, será criado um Centro de Distribuição nesta região, para que haja uma distribuição eficiente, dinâmica e com menos custos aos clientes.

Além disso, manter a clientela já existente é outro fator importante, ainda mais quando há muita concorrência, por isso buscar diferenciais é necessário. Para isso, a empresa buscará ficar mais próxima do cliente por meio de visitas, contato telefônico, e agora, busca fidelizar alguns clientes potenciais com uma tabela de preços especiais e prazos diferenciados.

Figura 14 - Perspectiva Processos Internos: Objetivo nº 5 - Estratégia nº 5.1

Área			Produção		
Objetivo nº 5			Melhorar a Disposição do Estoque, Matéria Prima e sua Identificação		
Estratégia nº 5.1			Definir <i>Layout</i> do Estoque		
Início Previsto		Término Previsto		Responsável Pela Estratégia	
jun/17		fev/18		Gedison	
PLANO DE AÇÃO					
Ação	Responsável	Prazo	Indicador/ Meta	Como?	Custo
Organização do Estoque	Ângelo	dez/17	Tarefa Realizada (Sim/ Não)	Separar Estoque por linha de produtos e ordená-los por material de giro maior	-
Identificar produtos	Gedison	fev/18	Tarefa Realizada (Sim/ Não)	Identificação dos produtos por meio de placas suspensas	R\$ 500,00

Fonte: Elaborada pela Autora (2017)

Figura 15- Perspectiva Processos Internos: Objetivo nº 6 - Estratégia nº 6.1

Área			Produção		
Objetivo nº 6			Otimizar Tempo Produtivo		
Estratégia nº 6.1			Minimizar o Tempo de Ajustes nas Máquinas		
Início Previsto		Término Previsto		Responsável Pela Estratégia	
jun/17		dez/18		Jardel	
PLANO DE AÇÃO					
Ação	Responsável	Prazo	Indicador/ Meta	Como?	Custo
Cronometrar Tempo de Ajuste	Jardel	dez/17	Redução em 10% no tempo de paradas	Acompanhamento de ajustes e fazer média de tempo a serem cumpridas	-
Realizar Manutenção Preventiva	Jardel	dez/18	Tarefa Realizada (Sim/ Não)	Realização de manutenção programada para evitar paradas de produção não previstas	-

Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

Para melhorar o setor produtivo e, também, a agilidade no embarque e separação de cargas, a empresa optou por organizar o estoque de acordo com o formato dos produtos e colocá-los por ordem de saída, ou seja, produtos que tem mais saída ficarão no início e terão mais fácil acesso.

E para que o tempo de reparo em máquinas seja mais ágil os tempos de manutenções serão cronometrados e feitos médios para estipular um tempo médio que se deve cumprir na realização da manutenção. Além disso, deve-se ter o máximo de precisão para localizar a falha antes do desligamento da máquina, para evitar uma demora maior no ajuste.

Figura 16- Perspectiva Aprendizado e Crescimento: Objetivo nº 7 - Estratégia nº 7.1

Área		Recursos Humanos			
Objetivo nº 7		Capacitar e Motivar Funcionários			
Estratégia nº 7.1		Lançar Desafios e Premiações			
Início Previsto		Término Previsto		Responsável Pela Estratégia	
jun/17		dez/17		Rafaela	
PLANO DE AÇÃO					
Ação	Responsável	Prazo	Indicador/ Meta	Como?	Custo
Estipular Metas de ligações e pedidos	Mara	dez/17	Aumento de Ligações e pedidos em 12%	Estabelecer Metas para na área de telemarketing de acordo com as regiões atendidas e por m ² vendido	-
Premiações para o alcance das metas de pedidos mediante o recebimento da venda	Rafaela	dez/17	Aumento de Vendas em 15%	Estipular metas ao alcance de 90%, 100% e 120% da meta que foi estabelecida.	5%, 10% ou 15% do salário

Fonte: Elaborada pela Autora (2017).

Figura 17- Perspectiva Aprendizado e Crescimento: Objetivo nº 7- Estratégia nº 7.2

Área		Recursos Humanos			
Objetivo nº 8		Capacitar e Motivar Funcionários			
Estratégia nº 8.1		Promover Palestras e Cursos			
Início Previsto		Término Previsto		Responsável Pela Estratégia	
jun/17		dez/18		Rafaela	
PLANO DE AÇÃO					
Ação	Responsável	Prazo	Indicador/ Meta	Como?	Custo
Realizar Palestras Técnicas	Mara	dez/17	Realização de 4 Palestras por ano	Realizar Palestras Técnicas com Profissionais para as áreas de produção, comercial e financeira.	R\$ 4.700,00
Realizar Cursos Profissionalizantes	Mara	dez/18	Realização de 2 Cursos por semestre	Realizar cursos semestralmente para os setores de produção, comercial, financeiro.	R\$ 6.500,00

Fonte: Elaborado pela Autora (2017).

Um dos pontos mais importantes da organização é a sua base, que é constituída pelos seus funcionários, que devem trabalhar motivados e movidos por desafios, em busca do seu sucesso.

Desta forma, a organização desenvolverá programas com estabelecimento de metas, em aumento de produção e faturamento, para que possam ser proporcionados aos colaboradores palestras e cursos, para seu aprendizado e aperfeiçoamento.

Por fim, os valores totais respectivos aos planos de ações apresentados foram de R\$ 11.700,00, além das comissões de representantes e dos vendedores internos, que deverão estar compostos no orçamento, a fim de que haja um planejamento financeiro para sua execução, como também, verificar a viabilidade deste plano para a organização.

4.2.8 Controle e Execução do Planejamento Estratégico

Considerando as informações levantadas no decorrer da elaboração deste estudo, para a eficácia na elaboração e do próprio Planejamento Estratégico se faz necessário um acompanhamento periódico de seus indicadores, os quais demonstraram se as estratégias empregadas estão sendo alcançadas e obtendo o resultado esperado.

A partir dessa análise, a pesquisadora propõe que adotem como sistemática de controle por meio do programa *Microsoft Excel*, além dos relatórios que já se fazem presentes no sistema utilizado na empresa. As duas ferramentas aliadas, não trarão custos extras e permitem que seja feito um acompanhamento dos indicadores em tempo real e de modo simplificado.

Sugere-se, também, que sejam realizadas reuniões periódicas, para que estes resultados sejam avaliados e que possam ser utilizados para o embasamento das novas decisões e estratégias. Nessas reuniões podem-se, ainda, discutir os controles financeiros e se os objetivos estão atingindo os propósitos para quais foram desenvolvidos.

A adoção de um cronograma se faz necessário para que sejam definidos as datas e prazos limites para o alcance desses objetivos, e garantir que esses prazos estejam dentro da realidade que a empresa se encontra.

Além disso, é importante que essas informações sejam repassadas para todos os colaboradores, essa reunião é de extrema importância para que sejam

evidenciados os aspectos positivos e negativos e, também, para que os próprios funcionários auxiliem a propor melhorias para os aspectos negativos, isso irá trazer mais comprometimento a cada indivíduo e afetará diretamente em sua produção e resultados.

4.3 *BALANCED SCORECARD*

Após elaborar todas as informações do Planejamento Estratégico, é hora de confeccionar o *Balanced Scorecard*, por meio das informações contidas na fundamentação teórica.

Evidenciam-se os objetivos estratégicos da organização, nas quatro perspectivas, Finanças, Clientes, Processos Internos, e Crescimento e Aprendizado. Para cada Objetivo Estratégico são elaboradas estratégias responsáveis por decisões a serem tomadas pela empresa. São nomeadas pessoas para cada área de atuação, que são responsáveis pela execução de cada estratégia, onde realizam o monitoramento por meio de indicadores, em um determinado prazo e metas estabelecidas conjuntamente pela direção da empresa, tendo como propósito, alcançar a visão estratégica.

Para a constituição deste trabalho, houve o envolvimento da direção da empresa em estudo, onde foram ouvidos os diretores e destacadas suas maiores pretensões e objetivos para a organização. Este trabalho visa demonstrar uma proposta de *Balanced Scorecard*, onde sua modelagem poderá ser evidenciada a seguir.

Figura 17 - Elaboração do *Balanced Scorecard*

	Objetivo	Estratégia	Indicador	Meta	Responsável
FINANCEIRA	Aumentar a Margem de Contribuição	Criação de Produtos com Valor Agregado	Aumento do Faturamento	10%	Dila
			Redução de Custos com Matéria Prima	8%	Rafael
	Diminuir o Ciclo Operacional	Negociar Prazos Maiores com Fornecedores	Aumentar o Prazo de Pagamento	20	Rafael
CLIENTES	Expandir Área de Atuação	Venda para Novos Países	Contratação de Representantes	5	Dila
			Buscar Clientes em Cada País	8	
		Abrir um Centro de Distribuição para Melhor Atender as Regiões Norte e Nordeste	Tarefa Realizada	Sim/ Não	Miguel
			Aumento de Vendas	20%	
	Fidelização de Clientes	Definir Tabelas de Preços e Prazos Especiais para Parceiros	Aumento de Vendas	15%	Leandro
PROCESSOS INTERNOS	Melhorar a Disposição dos Estoques, MP e sua Identificação.	Definir <i>Layout</i> dos Estoques	Tarefa Realizada	Sim/ Não	Angelo
			Tarefa Realizada	Sim/ Não	Gedison
	Otimizar o Tempo Produtivo	Minimizar o Tempo de Ajustes nas Máquinas	Reduzir o Tempo de Paradas de Produção	10%	Jardel
			Tarefa Realizada	Sim/ Não	
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Capacitar e Motivar Funcionários	Lançar Desafios e Premiações	Aumento de Ligações e Pedidos	12%	Mara
			Aumento de Vendas	15%	Rafaela
		Promover Palestras e Cursos	Realização de Palestras	4	Mara
			Realização de Cursos	2	

Fonte: Elaborada pela Autora (2017)

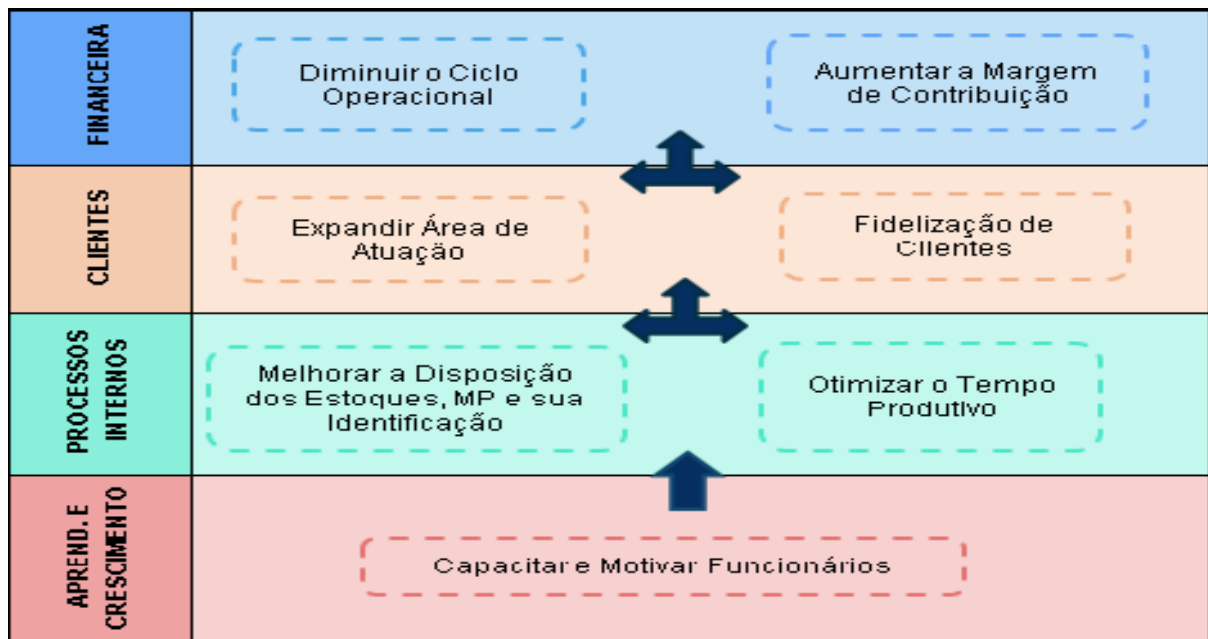
A implantação do BSC em sua totalidade ainda não foi concluída. Porém, os estudos de pontos críticos e dos indicadores foram iniciados em junho de 2017. A escolha por esse sistema de avaliação de desempenho se deu pelo fato do BSC ser de fácil compreensão e por atender a todas as necessidades da empresa. O outro motivo consiste no fato de que a empresa necessitava de um sistema de baixo custo, já que não dispõe de muito capital financeiro, e como o sistema de BSC foi desenvolvido em planilhas de *Excel*, enquadrou-se no requisito financeiro.

4.3.1 Mapas Estratégicos

O Mapa Estratégico tem por objetivo evidenciar de forma clara aos diretores da empresa, os objetivos estratégicos trazidos do Planejamento Estratégico, demonstrando a relação entre causa e efeito para alcançar a visão.

A figura a seguir demonstra o mapa estratégico elaborado para a empresa em estudo.

Figura 18- Mapa Estratégico



Fonte: Elaborado pela Autora (2017)

O Mapa estratégico é uma forma de representação gráfica dos objetivos traçados pelos gestores, mostra de maneira clara as estratégias para a satisfação dentro de cada perspectiva. Na Pierini, o Mapa Estratégico foi construído com o intuito de facilitar o entendimento para todos os funcionários, para que todos saibam e busquem o mesmo objetivo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a constante busca das organizações em permanecerem no mercado de maneira sólida e competitiva, há uma procura pela inovação nos processos e ferramentas de gestão, pois possuem uma larga aplicabilidade na área de administração, facilitando o processo de tomada de decisões.

Dentro destes aspectos, o Planejamento Estratégico é um processo indispensável para todas as empresas, pois mostra o rumo claro de onde, como e quando a empresa pretende chegar. Desse modo, se faz necessário que toda a organização participe do processo de elaboração do Planejamento Estratégico com o propósito de organizar seus objetivos, delinear suas estratégias e, por conseguinte, realizá-las.

Portanto, o destaque do Planejamento estratégico se dá pelo fato de capacitar as empresas para atingir o sucesso. O objetivo desse trabalho foi a Elaboração de uma proposta de Planejamento Estratégico para a empresa Pierini Revestimentos Cerâmicos LTDA, que passa pela necessidade de uma readequação para se consolidar novamente no mercado.

Com base no referencial teórico levantado e com desenvolvimento do estudo de caso, analisou-se a real situação da empresa, identificou-se e avaliou-se o mercado no qual a empresa está inserida, bem como se elaborou e adequou-se as estratégias para que a seu crescimento seja possível.

Foi constatado, também, que não havia processos de análise, as perspectivas de mercado eram avaliadas de maneira superficial, considerando qual o percentual de crescimento que se almeja atingir em comparativos com o faturamento, custos e despesas do exercício anterior.

Diante dessas constatações, foram estudadas maneiras para minimizar tais problemas e elaborar uma proposta de Planejamento Estratégico que seja capaz de suprir as necessidades e que melhor se adapte ao modo de trabalho da empresa.

Logo, o objetivo geral dessa pesquisa foi elaborar a proposta do PE com base na reestruturação e delimitação das estratégias e objetivos, assim como os seus diferenciais, aspectos internos e externos e quais os caminhos que devem ser seguidos.

No decorrer do estudo de caso, o planejamento estratégico foi ganhando forma, apresentado os aspectos de maneira sistemática e também contou com a

colaboração dos gestores, possibilitando informações reais e atuais, para que essa proposta tenha sua aplicação em breve.

Portanto, constatou-se que o principal objetivo desse trabalho foi alcançado, e a importância dessa ferramenta para a empresa em estudo, pois por meio da aplicação e a divulgação das propostas contidas dentro do Planejamento Estratégico a todos os funcionários, a organização terá informações para desenvolver suas atividades de forma eficaz.

O sucesso de um empreendimento é mensurado por meio de resultados. Não há alternativas para fugir dessa premissa. Esses resultados devem ser medidos por meio de um conjunto de indicadores de forma balanceada, harmônica e sustentada.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 2012.

Andrade, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico:** elaboração de trabalhos na graduação. 7 ed. São Paulo: Atlas: 2005.

BARCELOS, Paulo Fernando Pinto. **Estratégia Empresarial.** Disponível em: http://www.ecnsoft.net/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/FATEC-SBC_ESEM_Estrategia_Empresarial.pdf. Acesso em: 02/10/2016 às 14:30

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

CATELLI, Armando. **Controladoria:** Uma abordagem da gestão econômica, Gecon. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001

CONORADO, Osm. **Contabilidade Gerencial Básica.** 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2006

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

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; E.HOSKISSON, Robert. **Administração Estratégica.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KAPLAN, R; Norton D. **Mapas Estratégicos:** convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

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

LUCCA, Giancarlo. **Gestão Estratégica Balanceada:** um enfoque nas boas práticas estratégicas. São Paulo: Atlas, 2013.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARION, José Carlos. **Contabilidade e Controladoria em Agribusiness.** São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINS, Rosilda Baron. **Metodologia Científica:** como tornar mais agradável a elaboração dos trabalhos acadêmicos. Curitiba: Juruá, 2008.

MIRANDA, Luiz C.; Silva, José D. G. **Controladora:** agregando valor para empresa. Porto Alegre: Bookmann, 2002.

MÜLLER, José Cláudio. **Planejamento Estratégico, indicadores ou processos:** uma integração necessária. São Paulo: Atlas, 2014.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial:** um enfoque em sistema de informação contábil. 5. ed São Paulo: Atlas, 2009

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na pratica:** a competitividade para administrar o futuro das empresas. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Luís Martins de. PEREZ JR, José Hernandez. SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica.** 10 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Candida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica:** conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

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

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

VERAS, Manoel. **Gestão Dinâmica de Projetos.** Rio de Janeiro: Brasport, 2016.