



Natanael Bergmann

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA DE
IMPLANTAÇÃO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE
ARTEFATOS DE CIMENTO**

Horizontina

2013

Natanael Bergmann

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSTA DE
IMPLANTAÇÃO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE
ARTEFATOS DE CIMENTO**

Trabalho Final de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção, pelo Curso de Engenharia de Produção da Faculdade Horizontina.

ORIENTADOR: Cátia Raquel Felden Bartz, Mestre.

COORIENTADOR: Vilmar Bueno Silva, Mestre.

Horizontina

2013

**FAHOR - FACULDADE HORIZONTALINA
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a monografia:

**“Planejamento estratégico: proposta de implantação em uma empresa do ramo
de artefatos de cimento”**

Elaborada por:

Natanael Bergmann

como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em
Engenharia de Produção

**Aprovado em: 02/12/2013
Pela Comissão Examinadora**

**Mestre. Cátia Raquel Felden Bartz
Presidente da Comissão Examinadora - Orientador**

**Especialista. Fabrício Desbessel
FAHOR – Faculdade Horizontalina**

**Especialista. Ivete Linn Ruppenthal
FAHOR – Faculdade Horizontalina**

**Horizontalina
2013**

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos aqueles que acreditaram no meu potencial e também àqueles que contribuíram direta ou indiretamente em minha formação acadêmica.

AGRADECIMENTO

À Deus, por me iluminar e guiar nessa trajetória acadêmica.

À minha Família, por me apoiar e incentivar da melhor forma possível, sempre com palavras de positividade e carinho. Obrigado também por tudo que sempre fizeram por mim, pela base que me proporcionaram e o apoio nas escolhas tomadas.

Aos Professores, por compartilhar os seus conhecimentos e experiências de vida, sendo de fundamental importância em todos os momentos da faculdade.

Aos Orientadores, Professora Cátia Bartz e Professor Vilmar Bueno Silva, pelo apoio e conhecimentos transmitidos na realização desse trabalho.

Aos Colegas e Amigos, pelo companheirismo e apoio no decorrer desse período.

À Empresa estudada, pela oportunidade de realizar este trabalho.

RESUMO

A competitividade entre as empresas do ramo da produção de artefatos de cimento tem sido cada vez mais acirrada. Para manter-se ativa e alcançar a liderança do mercado, é necessário ter seu negócio estrategicamente planejado e conduzido. O objetivo deste trabalho é propor um planejamento estratégico a uma empresa do ramo de artefatos de cimento. A metodologia utilizada consiste primeiramente de uma fundamentação teórica acerca do assunto em questão. O procedimento técnico consiste em um estudo de caso, onde houve troca de informações entre a empresa e o acadêmico, a fim de gerar um planejamento estratégico adequado. Os resultados mostram que foi possível coletar todas as informações necessárias, as quais possibilitaram a criação do planejamento estratégico. Empregando futuramente este planejamento estratégico, ocasionará uma melhoria em toda a empresa, aumentando assim as suas chances de crescimento. Conclui-se que o planejamento estratégico tem papel essencial em uma empresa e com a sua correta utilização, considerando as melhorias contínuas, garantirá ótimas perspectivas futuras. Para futuros estudos sugere-se que a cadeia de valor seja reestruturada, que se utilize a ferramenta GUT para as prioridades necessárias e que se crie uma cartilha com os passos para implantação do planejamento estratégico.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Artefatos de Cimento. Liderança em custos.

ABSTRACT

The competitiveness between the companies in the field of the production of artifacts of cement has been increasingly fierce. To keep you active and reach the market leadership, it's necessary to take your business strategically planned and conducted. The objective of this work is to propose a strategic planning for a company of the branch of artifacts of cement. The methodology used consists primarily of a theoretical foundation about the subject in point. The technical procedure consists in a case study, where there was an exchange of information between the company and the academic in order to generate an adequate strategic planning. The results show that it was possible to gather all the necessary information, which allowed the creation of strategic planning. Employing this strategic planning in the future, will cause an improvement in the entire company, thus increasing their chances of growth. It is concluded that the strategic planning is essential role in a company and with its proper use, whereas the continuous improvements, ensure great future prospects. For future studies it is suggested that the value chain is restructured, use the tool GUT for prioritizations necessary and that create a booklet with the steps for deployment of strategic planning.

Keywords: Strategic Planning. Artifacts of Cement. Cost Leadership.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O Processo de Planejamento Estratégico do Negócio.....	17
Figura 2: Cinco Forças de Porter: Forças que governam a competição num setor	22
Figura 3: Estratégias Genéricas de Porter	29
Figura 4: A cadeia de valor genérico	31
Figura 5: Perspectivas do BSC.....	32

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Ambiente geral: segmentos e elementos.	21
Quadro 2 – Descrição das 5 forças de Porter.....	23
Quadro 3 – Instruções para priorização das 5 forças de Porter	23
Quadro 4 – Matriz SWOT.....	24
Quadro 5 – Conceitos das Estratégias de Porter.....	29
Quadro 6 – Perspectivas do BSC.....	33
Quadro 7 – As 4 etapas de implementação do BSC.....	34
Quadro 8 – Análise do Ambiente Externo e Interno.....	41
Quadro 9 – Metas da empresa.....	44
Quadro 10 – Objetivos das metas.....	44
Quadro 11 – Perspectivas do BSC.....	46

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	REVISÃO DA LITERATURA	14
2.1	PLANEJAMENTO	14
2.2	ESTRATÉGIA	15
2.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	16
2.3.1	DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO	17
2.3.2	VISÃO	18
2.3.3	MISSÃO	18
2.3.4	VALORES	19
2.3.5	ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO	19
2.3.5.1	AMBIENTE SETORIAL: 5 FORÇAS DE PORTER	21
2.3.6	ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO	23
2.3.7	MATRIZ SWOT (FOFA)	23
2.3.8	CENÁRIOS	24
2.3.9	FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO (FCS)	25
2.3.10	ESTABELECIMENTO DE METAS E OBJETIVOS	25
2.3.11	PLANOS DE AÇÃO	26
2.3.12	FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA	27
2.3.12.1	ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER	27
2.3.13	CADEIA DE VALOR	29
2.4	DESEMPENHO E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	30
2.4.1	O BALANCED SCORECARD (BSC)	30
2.4.1.1	IMPLEMENTAÇÃO DO BSC	33
3	METODOLOGIA	34
3.1	MÉTODOS E TÉCNICAS UTILIZADOS	34
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	36
4.1	SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA	36
4.2	PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	37
4.2.1	DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO, VISÃO, MISSÃO E VALORES	38
4.2.2	MATRIZ SWOT: ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO	39

4.2.3 ANÁLISE DE CENÁRIOS	42
4.2.4 ANÁLISE DOS FCS	42
4.2.5 FORMULAÇÃO DAS METAS, OBJETIVOS E PLANOS DE AÇÃO.....	42
4.2.6 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA.....	43
4.3 BSC - MEDIÇÃO DO DESEMPENHO E AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS	44
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48
APÊNDICE A – AMBIENTE EXTERNO: PRIORIZAÇÃO PADRÃO DAS 5 FORÇAS DE PORTER	51
APÊNDICE B – AMBIENTE EXTERNO: LISTA DOS ITENS ENCONTRADOS NO BRAINSTORMING	53
APÊNDICE C – PRIORIZAÇÃO DAS OPORTUNIDADES E AMEAÇAS	54
APÊNDICE D – AMBIENTE INTERNO: LISTA DOS ITENS ENCONTRADOS NO BRAINSTORMING	55
APÊNDICE E – PRIORIZAÇÃO DAS FORÇAS E FRAQUEZAS.....	56
APÊNDICE F – DEFINIÇÃO DE CENÁRIOS.....	58
APÊNDICE G – ELABORAÇÃO DE PLANOS DE AÇÃO.....	59
ANEXO A – MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO DE OPORTUNIDADES DE AMEAÇAS.....	64
ANEXO B – LISTA DE VERIFICAÇÃO PARA ANÁLISE DE FORÇAS E FRAQUEZAS	65

1 INTRODUÇÃO

Conduzir uma empresa é um trabalho árduo e de muita dedicação. Se as atividades que são desenvolvidas não utilizam um padrão, um modelo, torna-se difícil obter bons resultados. Para aumentar a precisão e a confiabilidade, a empresa precisa investir em um planejamento que possa aumentar as chances do seu sucesso.

Uma ferramenta fundamental para a organização de um empreendimento é o Planejamento estratégico, que segundo Oliveira (2003), é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando a otimização do ambiente interno e maior interação com o ambiente externo, atuando de forma inovadora e diferenciada.

Para a elaboração de um planejamento estratégico é necessário englobar estratégias que se unam para o bem maior da corporação. É necessário analisar quais são as melhores estratégias a serem seguidas, e posteriormente planejá-las de forma a melhorar a participação da empresa no mercado.

Para tanto, o tema desse trabalho consiste em elaborar uma proposta de Implantação de um Planejamento Estratégico para uma empresa do ramo de artefatos de cimento.

O motivo que levou a escolha desse tema foi porque a empresa aplica poucos conceitos referentes ao planejamento estratégico, possibilitando assim que várias sugestões de soluções sejam propostas. O ambiente de negócios nos dias atuais está cada vez mais volátil e as empresas necessitam estudar o comportamento do mercado, definir suas tendências, para ter um embasamento maior no momento de criar diferenciais competitivos.

O ramo da produção de artefatos de cimento em pequenas e micro empresas ainda é considerado como robusto e pouco avançado tecnologicamente. Para se sobressair em relação às concorrentes é necessário inovar. A empresa que não inovar, muito provavelmente será extinta do mercado.

Desde a sua fundação, a empresa em questão teve pouca evolução dos seus sistemas e com o passar dos anos novas empresas concorrentes nesse ramo foram criadas na cidade e região, aumentando o nível de competitividade. Observa-se que, apesar da boa qualidade dos seus produtos, a empresa não tem conquistado mercado expressivamente e não possui uma estabilidade do seu negócio. Com o

objetivo de reposicionar a empresa no cenário de negócios, percebeu-se a necessidade da criação de um planejamento estratégico.

Diante disso foi definido o seguinte problema de pesquisa: a elaboração do planejamento estratégico ajudaria a reposicionar a empresa no ramo em que atua?

A Gestão das Empresas deve estar em constante atualização proporcionando a manutenção e melhoria da sua estrutura como um todo. O Sucesso de uma empresa está intimamente interligado com a capacidade dos Gestores em organizar e aumentar o rendimento da área produtiva, estabelecer os processos internos e estudar o mercado. A empresa somente aumentará seu *Market Share* se investir em novos produtos, consolidar parcerias comerciais e fidelizar atuais e novos clientes. O Planejamento Estratégico tem a função de auxiliar no alinhamento da empresa a fim de possibilitar o seu crescimento.

A indústria de artefatos de cimento está em alta e é capaz de produzir uma grande variedade de peças. Há uma procura cada vez maior por itens que estejam em etapas mais avançadas se comparado a peças e estruturas feitas na hora de sua utilização. Os produtos que a empresa comercializa vão desde pisos, meios fios e postes de cerca, até lajes, tubos e postes de luz.

A motivação para a realização desse estudo se dá pelo desejo em reestruturar a empresa, possibilitando o seu crescimento, acompanhando assim, o crescimento deste ramo. Outro fator motivacional dá se pela possibilidade de aplicar os conhecimentos adquiridos durante o curso de Engenharia de Produção. Por fim, outro fator que motivou a realização deste trabalho, é devido a grande identificação do acadêmico pela empresa, sendo que este já trabalhou nela algum tempo atrás e enxerga grande potencial nesse empreendimento, devido a sua história na comunidade e também porque o mercado de artefatos de cimentos está em alta.

O estudo tem como contribuição servir de base teórica e processual para futuras pesquisas sobre o tema, além de auxiliar a própria empresa a se desenvolver e poder se consolidar nesse ramo, garantindo que ela melhor atenda esse mercado.

Para a empresa, a implantação de um Planejamento ajudará na visualização de seu negócio melhorando a sua organização, amadurecimento e crescimento. A viabilidade disso se dá através da melhoria no seu processo geral, resultando em menos perdas e melhores resultados nas vendas.

Diante da situação encontrada na empresa estudada, o objetivo Geral fundamentou-se da seguinte forma: Elaborar uma proposta de implantação de um planejamento estratégico para uma empresa do ramo de artefatos de cimento.

A fim de atender o Objetivo Geral, foram definidos os seguintes Objetivos Específicos:

- Fundamentar conceitualmente os principais conceitos e etapas que envolvem o planejamento estratégico;
- Apresentar a situação atual da empresa sem um Planejamento Estratégico;
- Apresentar a proposta de planejamento estratégico para a empresa estudada;
- Conceituar teoricamente, adaptar e utilizar uma ferramenta para medição do desempenho e avaliação dos resultados.

Para atender todos os objetivos desse trabalho foi necessário coletar informações através de reuniões com os proprietários da empresa, onde os processos da mesma foram discutidos, a forma de gestão, perspectivas futuras, entre outros aspectos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

O desenvolvimento da revisão da literatura aborda vários conceitos acerca do assunto principal que é o Planejamento Estratégico. Inicialmente foram abordados alguns conceitos de Planejamento e Estratégia. Após isso foram apresentadas as diversas ferramentas do planejamento estratégico, o qual é realizado através de análises na empresa e no mercado. O próximo passo se refere á formulação da estratégia e quais os tópicos que a compõem. Por fim foi abordado o BSC, o qual tem a função de monitorar e avaliar os resultados de todo o processo, fechando assim o ciclo do planejamento estratégico.

2.1 PLANEJAMENTO

O planejamento de uma empresa representa a forma com que ela vai conduzir seus negócios e serve para orientar as atividades de curto, médio e longo prazo. O planejamento cria um rumo para as empresas, direciona a missão da organização e define as principais atividades (CHIAVENATO, 1997).

O planejamento pode ser descrito como:

- Escolha de um destino;
- Avaliação de rotas alternativas, e;
- Decisão sobre o curso específico.

De um modo geral, o planejamento pode ser conceituado como um processo que visa o alcance de uma situação futura desejada, de uma forma mais eficiente, eficaz e efetiva, sendo possível ter uma melhor concentração dos esforços e recursos da empresa. O planejamento vai proporcionar uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais, facilitando a tomada de decisão futuras (OLIVEIRA, 2005).

Segundo Stoner e Freeman (1999), planejar significa que é necessário pensar antecipadamente nos seus objetivos e ações, e essas são realizadas para chegar ao resultado almejado. As informações devem ser baseadas em algum método, plano ou lógica, e não em palpites.

Segundo Oliveira (2005), pode-se afirmar que com a realização do planejamento, a tendência é redução das incertezas envolvidas no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance

dos objetivos, desafios e metas estabelecidas pela empresa. Sem um planejamento há um descontrole e perda na qualidade da organização.

Mintzberg et al. (2004, p. 258), afirmam que: "O planejamento ajuda a transformar as estratégias pretendidas que estão sendo elaboradas em estratégias realizadas, tomando o primeiro passo que leva finalmente à implementação."

O planejamento deve ser visualizado como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam o alcance dos objetivos pré-estabelecidos, portanto, não tem como característica ser um ato isolado (OLIVEIRA, 2005).

2.2 ESTRATÉGIA

No início do pensamento estratégico, o conceito de estratégia era visto como pertencente às organizações militares. A estratégia utilizada era "a arte do general", ou seja, ser capaz de criar estratégias que colocariam o seu exército em vantagem, se comparado aos seus oponentes. A partir desse conceito, o pensamento estratégico passou a ser apropriado e utilizado nos ambientes de negócios, tendo o seu desenvolvimento relacionado com o ritmo das transformações, tanto na sociedade quanto no mundo empresarial (LOBATO et al., 2009, p. 20),

Segundo Oliveira (2005), a finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, definições e as ações que devem ser tomadas para serem alcançados os objetivos, metas e desafios estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente.

A estratégia organizacional constitui o mecanismo através do qual a organização interage com seu contexto ambiental mundo mutável, dinâmico e competitivo. A estratégia define o comportamento da organização perante os conflitos desse ambiente (MINTZBERG et al., 2004).

Todo contexto oferece uma variedade infinita de estratégias potenciais e muitos caminhos para alcançar as vantagens competitivas sustentáveis. É útil identificar os tipos de estratégias que possuam ofensivas estratégicas similares (PORTER, 1986). A formação da estratégia depende muito da estrutura da organização, sua atividade e o tipo de mercado em que ela atua. Em si não existe uma fórmula que defina a organização de maneira universal, podendo utilizar para qualquer empresa com sucesso, por isso é necessário criar a estratégia de acordo

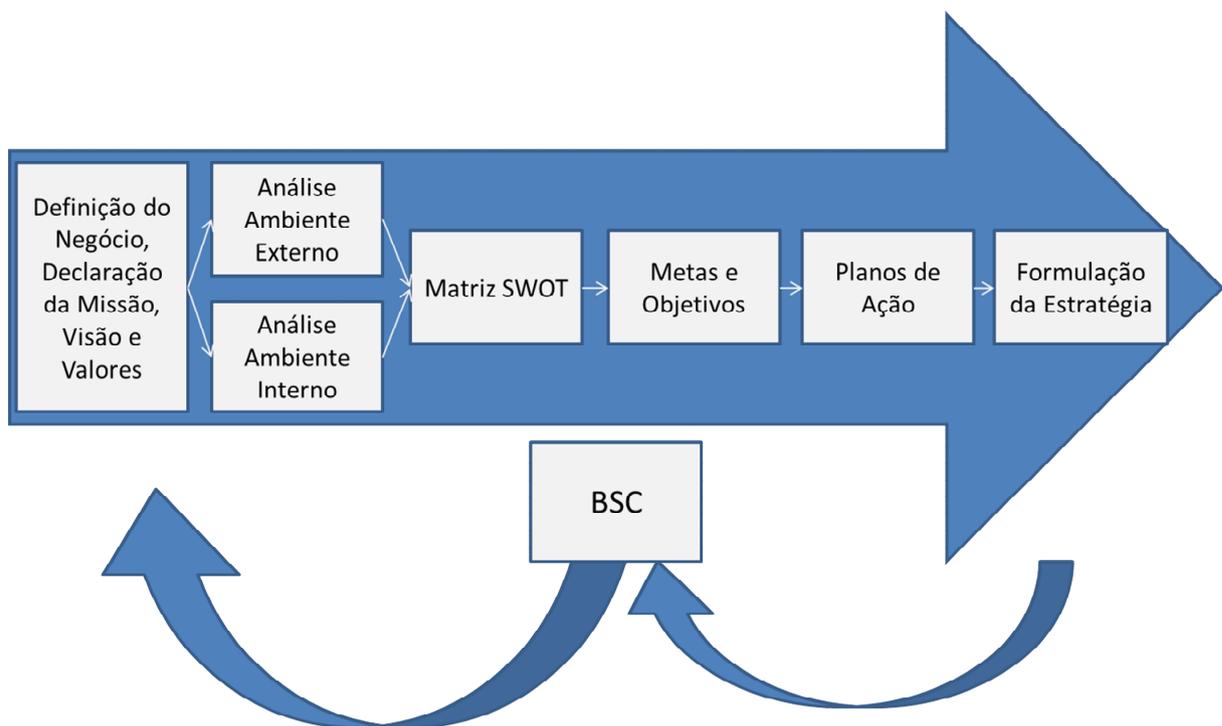
com a cultura, filosofia e estrutura da empresa, adaptando-a da melhor forma para conseguir alcançar seus objetivos (MINTZBERG et al., 2004).

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

No presente trabalho foi utilizado como referência o planejamento estratégico, que conforme Oliveira (2005), este se relaciona com os objetivos de longo prazo e com as estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo. Almeida (2001), considera que o planejamento estratégico é uma técnica administrativa que tem como intuito ordenar as ideias das pessoas, possibilitando que haja uma visão do caminho que se deve seguir, ou seja, a melhor estratégia.

O Planejamento Estratégico pode ser dividido em etapas, conforme Figura 1.

Figura 1 – O Processo de Planejamento Estratégico do Negócio



Fonte: Adaptado de Kotler e Keller, 2006, p. 50.

Nesse prisma, Oliveira (2005), relata que, o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo, para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado.

Caracteriza-se por ser um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa.

Baile (1998) acrescenta que a grande promessa desse tipo de planejamento é o aumento da eficiência e da efetividade das organizações, por meio do desenvolvimento de operações atuais e futuras. É um processo que necessita do esforço da organização em todos os níveis, fazendo com que todos tenham participação no sucesso da empresa (PEREIRA; FINCKLER; CUNHA, 1996).

2.3.1 Definição do negócio

De acordo com Sampaio (2002), definir o negócio é explicar o âmbito da sua atuação, centrada no benefício ao cliente, a empresa entende que os clientes possuem problemas ou dificuldades e a mesma trará a solução ou benefício.

O negócio de uma empresa não é definido pelo dono da empresa, mas sim pelo público consumidor. Não é definido pelo nome, pelos estatutos ou pelo regimento interno de uma empresa, mas sim pelas necessidades que o consumidor tem e que deveriam ser satisfeitas quando esse adquire um produto ou serviço (DRUCKER, 1981).

A definição do negócio de uma organização define quais os produtos e serviços que a organização pretende fornecer, quais os mercados e os clientes (MAXIMIANO, 2005).

Segundo Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001), negócio é o entendimento do principal benefício esperado pelo cliente, ou seja, o valor que a empresa quer mostrar sobre si.

Conforme Bontempo (2008), a correta definição de negócio pelas empresas gera os principais benefícios:

- Ajuda a focar no diferencial competitivo;
- Orienta os investimentos;
- Orienta o marketing e treinamento;
- Orienta o posicionamento estratégico;
- Orienta a terceirização;
- Auxilia na identificação do que é e quais são os concorrentes;
- Auxilia no aumento do *Market share*;

- Ajuda para estimar e criar o mercado futuro;

A definição do negócio orienta as etapas seguintes do planejamento estratégico, por isso é de suma importância a sua definição clara na organização. Sem dúvida uma definição restrita limita as opções, mas por outro lado focaliza a empresa (PAGANO, 2012).

2.3.2 Visão

Segundo Oliveira (2005), a Visão é conceituada como os limites que os proprietários e os executivos da área estratégica da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. A visão representa o que a empresa quer ser.

A Visão da empresa deve representar um resultado a ser perseguido por todos em uma perspectiva de longo prazo. É algo a frente que a empresa irá perseguir, o seu guia (SAMPAIO, 2002).

Para Serra, Torres M.C.S. e Torres A.P. (2004), a visão pode ser definida como a percepção das necessidades do mercado e os métodos pelos quais uma organização pode satisfazê-las.

A visão da empresa pode ser conceituada da seguinte forma:

Clara e permanente demonstração, para a comunidade, da natureza e da essência da empresa em termos de seus propósitos, do escopo do negócio e da liderança competitiva, para prover a estrutura que regula as relações entre a empresa e os principais interessados e para os objetivos gerais de desempenho da empresa (HAX; MAJLUF, 1984)

2.3.3 Missão

A missão é a razão de ser da empresa. Procura-se determinar nesse ponto qual o negócio da empresa, por que ela existe. Nada mais é do que uma forma de se traduzir determinado sistema de valores e crenças em termos de negócios e áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias das empresas (OLIVEIRA, 2005).

Segundo Lobato et al. (2009), a missão representa a função que ela desempenha no mercado, de modo a tornar útil sua ação, justificar seus lucros de ponto de vista dos acionistas e da sociedade em que atua.

A missão exerce a função orientadora e delimitadora da ação empresarial, em que ficam comprometidos valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos. Vale lembrar que a alteração da missão da empresa pode provocar consequências positivas ou negativas em toda sua estrutura organizacional (OLIVEIRA, 2005).

Na elaboração da missão, trabalha-se com a diretriz de que o lucro não é a explicação, a causa ou o fundamento único das decisões e comportamentos da organização, e sim, seu teste de validade (LOBATO et al., 2009).

Segundo Oliveira (2005), a definição da missão da empresa é o ponto inicial para as macro estratégias e macro políticas a serem estabelecidas. Fornece também a direção em que a empresa vai focar e determina os limites dentro dos quais serão escolhidas as estratégias.

2.3.4 Valores

Segundo Oliveira (2005), os valores representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões.

É aquilo que a empresa acredita e que servirão como orientadores para o processo decisório e para o comportamento da empresa no cumprimento da missão (SAMPAIO, 2002).

Os valores, princípios ou credos podem ser entendidos como ideais a serem seguidos, e por isso, muitas vezes, incluem frases e conceitos (LOBATO et al., 2009). Os valores da empresa devem ter forte interação com as questões éticas e morais da empresa. E se esses valores forem efetivamente verdadeiros, servem, também, de sustentação da vantagem competitiva da empresa (OLIVEIRA, 2005).

2.3.5 Análise do ambiente externo

Análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças (OLIVEIRA, 2005). Essa análise é de fundamental importância para o sucesso do planejamento estratégico e da empresa. As oportunidades e ameaças afrontam a empresa no cumprimento de sua missão, e dificultam ou facilitam para atingir os objetivos (SAMPAIO, 2002).

Segundo Schwartz apud Lobato et al. (2009), a análise do ambiente externo permite analisar o longo prazo em um mundo onde reina a complexidade, e que as tendências presentes no mundo de hoje em dia influenciam decisivamente o futuro. A resposta empresarial realimenta o processo de forma positiva ou negativa, fazendo com que a empresa identifique e aprenda a comportar-se diante de uma variedade enorme de forças ambientais, de modo que saiba aproveitar ao máximo as forças favoráveis, evitando o impacto das forças desfavoráveis, com o intuito de manter a sobrevivência e crescimento da empresa (OLIVEIRA, 2005).

O ambiente externo pode ser estudado de duas formas que se dividem em Ambiente Geral e Ambiente Setorial (SCHWARTZ apud LOBATO et al., 2009).

Segundo Lobato et al. (2009), o ambiente geral é constituído dos elementos que formam a própria vida da sociedade e que influenciam de maneira direta ou indireta as organizações. Há quatro segmentos no ambiente geral: o demográfico, sociopolítico, tecnológico e econômico. No Quadro 1, pode-se observar alguns elementos que compõe cada segmento.

Quadro 1 – Ambiente geral: segmentos e elementos

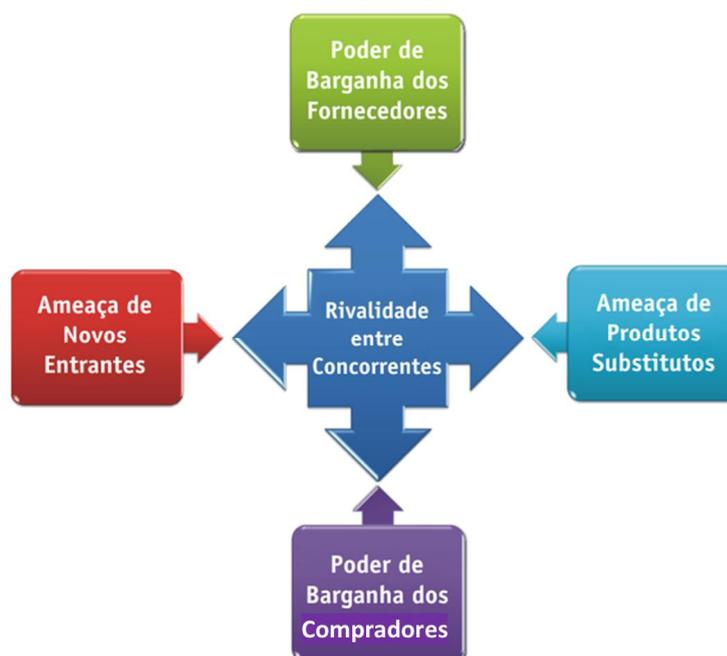
SEGMENTO	ELEMENTOS
DEMOGRÁFICO	Tamanho e taxa de crescimento da população; Pirâmide populacional (faixa etária da população); Composto étnico e principais grupos linguísticos; Distribuição de renda.
ECONÔMICO	Evolução dos índices de preços e quantidades; Taxas de juros e de poupança; Evolução do PIB e investimentos em capacidade de produção; Balanço de pagamentos; Níveis de emprego e renda do país; Internacionalização da economia.
SOCIOPOLÍTICO	Principais traços culturais da população; Atitudes, hábitos e diversidade cultural; Leis de defesa da concorrência, leis trabalhistas e tributárias.
TECNOLÓGICO	Investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) Incentivos à pesquisa e ao desenvolvimento; Geração de inovações e aplicação de conhecimento.

Fonte: Adaptado de Lobato et al., 2009.

2.3.5.1 Ambiente setorial: 5 forças de Porter

Segundo Lobato et al. (2009), após a análise do ambiente geral deve-se fazer a análise do ambiente de negócios onde a organização está inserida. Para isso, faz-se uso da análise das cinco forças competitivas, as quais estão identificadas na Figura 2.

Figura 2 – Cinco Forças de Porter: Forças que governam a competição num setor



Fonte: Rabelo, 2012.

Nesse prisma, Porter (1999), afirma que essas forças juntas determinam as perspectivas de lucros. Independentemente da potência coletiva, o objetivo maior é encontrar uma posição onde a organização seja capaz de melhor se defender contra estas forças, ou ainda, usá-las a seu favor.

As cinco forças realçam os principais pontos fortes e os pontos fracos da organização, e evidenciam as áreas em que mudanças estratégicas poderão proporcionar maior retorno. Além disso, identificam pontos em que as tendências setoriais são mais significativas, em termos de oportunidades e ameaças. No Quadro 2 é possível conferir algumas características das 5 forças (PORTER, 1999).

Quadro 2 – Descrição das 5 forças de Porter

FORÇA	DESCRIÇÃO
AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES	Novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar parcela de mercado e frequentemente recursos substanciais. Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo assim a rentabilidade.
AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS	Todas as empresas em uma indústria estão competindo com indústrias que fabricam produtos substitutos. Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um limite nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Quanto mais atrativa a alternativa do preço desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria.
PODER DE BARGANHA DOS COMPRADORES	Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por qualidade aliada ao custo baixo, e por sua vez colocando os concorrentes uns contra os outros.
PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES	Esta força está relacionada quanto a capacidade dos fornecedores em negociar e exercer seu poder sobre os compradores, e os fatores que reforçam o poder de barganha dos fornecedores pode ser:
RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES	A rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição, como melhores preços, investimentos em publicidade, lançamento de novos produtos ou garantias. Na maioria das indústrias, os movimentos competitivos de uma empresa têm efeitos notáveis em seus concorrentes e pode incitar a retaliação ou aos esforços para conter os movimentos, ou seja, as empresas são mutuamente dependentes.

Fonte: Adaptado de Porter (1986) e Lobato et al. (2009).

Segundo Martins (2012), é possível identificar a força competitiva mais impactante para as empresas. Através da planilha padrão de fatores relacionadas as 5 forças de Porter localizada no APÊNDICE A, faz-se uma priorização. Deve-se dar notas para cada uma das afirmações, conforme as instruções da Quadro 3.

Quadro 3 – Instruções para priorização das 5 forças de Porter

Nota 1	A afirmação é absolutamente falsa ou não se aplica ao setor
Nota 2	A afirmação é falsa
Nota 3	A afirmação for parcialmente falsa e parcialmente correta
Nota 4	A afirmação é correta
Nota 5	A afirmação é totalmente correta

Fonte: Martins (2012).

Após coletar todas as informações referentes ao ambiente externo, pode-se usar um modelo de priorização para selecionar os pontos mais críticos. Modelo padrão pode ser consultado no ANEXO A (KOTLER; KELLER, 2006).

2.3.6 Análise do ambiente interno

Segundo Oliveira (2005), a análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e as qualidades da empresa, suas potencialidades e limitações, ou seja, suas forças e fraquezas. Esses pontos deverão ser determinados diante da atual posição, levando em consideração que afetam diretamente no cumprimento da missão e dificultam ou facilitam a realização dos objetivos. É uma condição essencial para o sucesso do planejamento estratégico e da empresa (SAMPAIO, 2002).

Cada negócio precisa avaliar suas forças e fraquezas constantemente. É necessário tirar o melhor proveito das oportunidades e trabalhar as fraquezas para melhorá-las. Um documento guia para análise e priorização de forças e fraquezas, pode ser consultado no ANEXO B (KOTLER; KELLER, 2006).

2.3.7 Matriz SWOT (FOFA)

A matriz SWOT é uma ferramenta muito útil na organização do planejamento estratégico. Através dela é possível relacionar graficamente quais são as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças. O nome SWOT é um acrônimo de quatro palavras em inglês (SERRA; TORRES M.C.S.; TORRES A.P.,2004).

O Quadro 4 apresenta as definições dos aspectos da matriz SWOT (ROSA, 2007 e CRUZ, 2013)

Quadro 4 – Matriz SWOT

FATORES INTERNOS (controláveis)	FATORES EXTERNOS (incontroláveis)
<p>STRENGHT (FORÇAS): São características internas da empresa ou de seus donos que representam vantagens competitivas sobre seus concorrentes ou uma facilidade para atingir os objetivos propostos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • O que você, sua empresa e equipe fazem bem? • Que recursos especiais você possui e pode aproveitar? • Quais são os seus diferenciais? • O que a concorrência, a equipe, os clientes e os fornecedores acham que você faz bem? 	<p>OPPORTUNITIES (OPORTUNIDADES): São situações positivas do ambiente externo que permitem à empresa alcançar seus objetivos ou melhorar sua posição no mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quais são as oportunidades externas que você pode identificar? • O que seu cliente deseja e precisa que pode servir como oportunidade de negócio? • Como agregar valor ao seu produto e ao seu serviço? • Que tendências você pode aproveitar a seu favor?

<p>WEAKNESS (FRAQUEZAS): São fatores internos que colocam a empresa em situação de desvantagem frente à concorrência ou que prejudicam sua atuação no ramo escolhido.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No que você precisa ficar atento? • O que precisa melhorar? • Onde deve se blindar? • Onde possui menos recursos que os demais? • Quais são suas fraquezas identificadas pelos outros? 	<p>THREATS (AMEAÇAS): São situações externas nas quais se têm pouco controle e que colocam a empresa diante de dificuldades, ocasionando a perda de mercado ou a redução de sua lucratividade.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que ameaças (leis, regulamentos, concorrentes) podem lhe prejudicar? • Qual o ponto forte do seu concorrente que pode ser uma ameaça para você? • Quais as estratégias e diferenciais dos seus concorrentes?
---	--

Fonte: Adaptado de Rosa (2007) e Cruz (2013).

A função primordial da análise SWOT é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada, para que alcancem determinados objetivos, a partir de uma avaliação crítica dos ambientes interno e externo (SERRA; TORRES M.C.S.; TORRES A.P.,2004).

2.3.8 Cenários

A construção de cenários é um importante elemento do ambiente geral. É uma ferramenta para discussão de ideias que utiliza informações com base em futuros prováveis e desconhecidos, onde há a estimulação da criação de um sistema estruturado para monitorar tendências e eventos importantes. Os cenários ajudam a identificar o ponto futuro onde decisões relevantes terão que ser tomadas (LOBATO et al., 2009).

Segundo Filho (2005), a análise de cenários permite avaliar se a organização possui os recursos e as competências necessárias para ser bem sucedida em relação às grandes tendências que estão modelando o futuro dos negócios.

O objetivo dos cenários não é acertar exatamente o que vai acontecer, até porque isso seria impossível, mas sim identificar as possíveis situações que podem ocorrer para que a empresa possa estar preparada para isso. Normalmente, as organizações organizam três cenários: o otimista, o intermediário e o pessimista (LOBATO et al., 2009).

2.3.9 Fatores críticos para o sucesso (FCS)

A ferramenta FCS tem por objetivo priorizar as atividades chave do negócio que precisam ser muito bem analisadas de forma que a organização atinja seus objetivos (LOBATO et al., 2009). Os fatores críticos para o sucesso são os fatores vitais para que a empresa se sobressaia em relação às outras na implementação da sua missão. Desta verificação serão obtidos os pontos fortes e fracos da organização. É de fundamental importância selecionar os itens que são críticos para o sucesso da empresa e concentrar os esforços para torná-los pontos fortes, se possível competências essenciais (CARVALHO, 2004).

Nesse prisma, Lobato et al. (2009), relatam que os FCS devem responder as seguintes perguntas:

- Por que os clientes fazem negócio conosco?
- Por que os clientes compraram os produtos e serviços da nossa organização pela primeira vez?
- Quais as vantagens que nós temos com relação aos nossos competidores e que podemos explorar ao longo do tempo?
- Quais são as atividades que nos realizamos e que nossos competidores dificilmente conseguirão imitar?

2.3.10 Estabelecimento de metas e objetivos

Conforme Kotler e Keller (2006), com as análises externa e interna devidamente estruturadas, a empresa tem condições de estabelecer as metas e os objetivos específicos para o período de planejamento.

Traçar metas da empresa é fundamental para que as futuras decisões sejam consistentes ao rumo que a empresa quer dar ao negócio. São estimativas qualitativas e quantitativas que a empresa deve determinar para um determinado período de tempo (SAMPAIO, 2002). A meta é o alvo ou ponto que se pretende alcançar, com prazo de realização e responsável estabelecidos (OLIVEIRA, 2005).

A maioria das empresas procura um conjunto de metas que incluem lucratividade, crescimento das vendas, aumento da participação de mercado, contenção de riscos, inovação e reputação (KOTLER; KELLER, 2006).

Os objetivos são etapas quantificadas necessárias para atingir as metas. Estes devem ser coerentes com os recursos e com o ambiente da empresa, viáveis e desafiadores, mensuráveis e com prazo definido (SAMPAIO, 2002).

2.3.11 Planos de ação

As estratégias ou ações são atividades que a empresa deve realizar para atingir suas metas e objetivos, considerando os recursos disponíveis (SAMPAIO, 2002).

O método utilizado para a realização do Plano de Ação é o 5W2H, que segundo Lenzi, Kiesel e Zucco (2010), é uma ferramenta muito antiga e simples, costuma ser utilizada na definição de planos de ação empresarial, com o objetivo de garantir que não restará nenhuma dúvida acerca da ação a ser implementada. O nome do método vem das iniciais das sete perguntas em inglês, what? (o quê?), who? (quem?), where? (onde?), when? (quando?), why? (por quê?), how? (como?), how much? (quanto custa?).

Antes de utilizar o 5W2H é preciso que seja estabelecida uma estratégia de ação, a fim de identificar e propor soluções à determinados problemas que se queira sanar. Para isso, é possível aplicar um brainstorming para se chegar a um ponto comum (PERIARD, 2009).

Para Lobato et al. (2009), no desenvolvimento de estratégias, a gestão estratégica deve começar na autoavaliação das capacitações da empresa, para que seja possível propor as estratégias. Dessa forma, já para a primeira reunião com os representantes da organização, é importante que tenha as seguintes etapas definidas:

- Contextualização da organização;
- Identificação do negócio da organização;
- Definição das diretrizes estratégicas;
- Desenvolvimento da análise ambiental;
- Formulação de estratégias corporativas.

Mintzberg et al. (2006), afirmam que estratégias são planos para o futuro e também modelos do passado, que podem não ser necessariamente deliberadas, mas também podem emergir durante o processo.

2.3.12 Formulação da estratégia competitiva

A essência da formulação da estratégia consiste em enfrentar a competição. A competição, num determinado setor, desencadeia uma série de análises que as empresas devem fazer para encontrar a estratégia mais pertinente (PORTER, 1999).

A estratégia é vista como a construção de defesas contra as forças competitivas, ou como a descoberta de posições no setor onde as forças são mais fracas. O conhecimento das capacidades e das forças competitivas da empresa realçará as áreas em que deve enfrentar ou evitar a competição (PORTER, 1999).

Devido às mudanças complexas e variadas no ambiente globalizado de hoje, para ter previsão do futuro e aproveitar oportunidades, prevenir ameaças e se manter ativa e próspera em um mundo globalizado, o planejamento estratégico deve ser sério, contínuo e criativo. Sem isso, a gestão estará apenas reagindo ao seu ambiente (TERENCE, 2002).

2.3.12.1 Estratégias genéricas de Porter

Segundo Lobato et al. (2009), o modelo de Porter apresenta uma metodologia analítica visando auxiliar a empresa a:

- Analisar o setor como um todo e prever sua evolução;
- Compreender sua concorrência e sua própria posição no setor;
- Formar uma estratégia competitiva para o ramo de negócio.

Para Porter (1986), existem três estratégias genéricas, as quais podem ser conferidas na Figura 3:

Figura 3 – Estratégias Genéricas de Porter

		Vantagem estratégica	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
Alvo estratégico	No âmbito de toda a indústria	Diferenciação	Liderança em custo
	Apenas um segmento	Foco	

Fonte: Porter, 1986.

A decisão sobre qual estratégia adotar deve ser muito bem embasada e acordada entre todos os envolvidos. Inicialmente é necessário que todos entendam o significado de cada estratégia. No Quadro 5 pode-se conferir o conceito de cada uma das três estratégias de Porter:

Quadro 5 – Conceitos das Estratégias de Porter

LIDERANÇA EM CUSTO	Consiste em atingir a liderança em uma indústria através do esforço da empresa para conseguir os menores custos totais. Atingir uma posição de custo baixo quase sempre exige uma alta parcela de mercado relativa e acesso favorável a matérias primas. As empresas que seguem essa estratégia precisam ser boas em engenharia, compras, fabricação e distribuição física, tendo assim menos foco em marketing.
DIFERENCIAÇÃO	Tem o intuito de diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único na indústria. Atingir a diferenciação pode às vezes impedir um alto <i>market share</i> , pois em geral requer exclusividade. Pode-se lutar para ser líder na assistência técnica, na qualidade, na tecnologia, etc., mas não é possível ser líder em todos os fatores. O principal risco desta estratégia, se comparada a quem utiliza a liderança em custo realmente é a diferença do preço final dos produtos, fator esse que impossibilita a manutenção da lealdade a uma marca ou fornecedor.
FOCO	Essa estratégia foca um alvo determinado, como um segmento de linha de produtos, mercado geográfico ou determinado grupo comprador. A empresa acaba por conhecer os segmentos intimamente e busca a liderança em custos ou a diferenciação dentro do segmento escolhido. A empresa que desenvolve com sucesso a estratégia de enfoque pode também obter retornos acima da média para a organização. Porém, essa estratégia possui um conjunto de riscos:

	<ul style="list-style-type: none"> • a diferença dos custos entre os concorrentes se amplia de tal modo que elimina vantagens de atender um alvo estreito ou anula a diferenciação alcançada pelo enfoque; • redução na diferença entre os produtos pretendidos entre o alvo estratégico e o mercado; • os concorrentes encontram mercados dentro do alvo estratégico e desnorteiam a empresa com estratégia de enfoque.
--	---

Fonte: Adaptado de Porter (1986) e Kotler e Keller (2006).

Conforme os tópicos apresentados é possível verificar que as estratégias genéricas de Porter têm por objetivo visar um desempenho bem sucedido em uma linha de negócio específica, bem como formar uma posição competitiva a longo prazo, a fim de produzir uma vantagem competitiva para a empresa.

2.3.13 Cadeia de valor

Segundo Lobato et al. (2009), a cadeia de valor é uma maneira sistemática de examinar as atividades desempenhadas em uma empresa e como ocorre a interação entre elas, bem como analisar as fontes das vantagens competitivas. A cadeia de valor e o desempenho das atividades individuais refletem a história da empresa, a estratégia perseguida, a abordagem para a implantação de sua estratégia e os fundamentos econômicos das atividades.

Conforme Rocha e Borinelli (2006), cadeia de valor é uma sequência de atividades, as quais se iniciam com a origem dos recursos e se estendem até o descarte do produto. Dessa forma, ela vai além da análise do ambiente interno, pois considera a montante (fornecedores, fornecedores de fornecedores, etc. até a origem dos recursos) e a jusante (clientes, clientes dos clientes etc. até os consumidores finais).

O objetivo de qualquer estratégia genérica é a criação de valor para os clientes e ao mesmo tempo obter lucro disso. Sendo assim, a cadeia de valor demonstra o valor total, comportando as atividades de valor e as margens de lucro. Atividades de valor são as atividades físicas e tecnológicas distintas que a organização desempenha. A organização das atividades de valor pela empresa, cria um produto ou serviço que agrega valor total gerado e os custos envolvidos na execução dessas atividades (PORTER, 1999).

Na Figura 4 é possível analisar quais são as principais atividades envolvidas na cadeia de valor de uma empresa estruturada.

Figura 4 – A cadeia de valor genérico



Fonte: Porter, 1985.

A tarefa principal da empresa é examinar seus custos e seu desempenho nas atividades que geram valor, a fim de buscar formas de melhorá-las. O sucesso da empresa depende tanto do grau de excelência com que cada departamento desempenha seu trabalho, quanto o grau de excelência com que as atividades departamentais são conduzidas e coordenadas (KOTLER; KELLER, 2006).

2.4 DESEMPENHO E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Esse processo, segundo Oliveira (2005), tem a função de acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação das situações alcançadas e as previstas. A função controle e avaliação das estratégias devem assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram estabelecidos.

2.4.1 O balanced scorecard (BSC)

Para alcançar os objetivos estabelecidos pela estratégia, é essencial que seja realizada a medição do desempenho e avaliação dos resultados. Para alcançar

um bom aprendizado organizacional é preciso garantir a implementação daquilo que foi planejado (SERRA; TORRES M.C.S.; TORRES A.P.,2004).

Conforme Silva (2011), o Balanced Scorecard é uma metodologia de gestão estratégica desenvolvida em meados da década de 90 para resolver problemas de monitoramento do desempenho das estratégias implantadas.

O modelo de gestão criado por Kaplan e Norton (1997), não é mais do que o conjunto de indicadores (medidas) e mostradores (gráficos) de um “painel de controle” da empresa. O conjunto de medidas do BSC permite aos administradores uma rápida e abrangente visão da situação dos negócios.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC permite aos gestores visualizar e desdobrar as estratégias em quatro perspectivas: a financeira, clientes, processos internos do negócio e aprendizado e crescimento. A Figura 5 apresenta esquematicamente as perspectivas citadas.

Figura 5 – Perspectivas do BSC



Fonte: Kaplan e Norton, 1997.

Uma explicação mais ampla das 4 perspectivas do Balanced Scorecard pode ser conferida no Quadro 6.

Quadro 6 – Perspectivas do BSC

PERSPECTIVA	DESCRIÇÃO
FINANCEIRA	<p>Os indicadores de desempenho financeiro mostram se a estratégia da empresa está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros. É considerada a área mais relevante, uma vez que o sucesso real de um negócio é medido em termos financeiros.</p> <p>Essa perspectiva pode se chamar também de perspectiva do acionista, em virtude de serem eles os principais interessados na empresa, procurando a melhor rentabilidade para o capital investido, com isso percebe-se a extrema importância das questões financeiras. Inclusive servem de meta principal para os objetivos e para os indicadores de todas as outras perspectivas do BSC.</p> <p>Nessa perspectiva deve-se responder a seguinte questão:</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?"
CLIENTE	<p>A perspectiva dos clientes traduz a missão e a estratégia da empresa em objetivos específicos para segmentos focalizados. Os objetivos e medidas dos clientes identificam em quais mercados e segmentos a organização deseja atuar para obter maior crescimento e lucratividade. Essa perspectiva mantém a relação de causa e efeito, trazendo consigo componentes relacionados aos objetivos financeiros.</p> <p>Essa perspectiva permite que uma organização alinhe os indicadores essenciais de resultados relacionados aos clientes: satisfação, retenção, captação e lucratividade com os segmentos específicos dos clientes e do mercado. O BSC obriga a organização a traduzir em medidas específicas que realcem os fatores importantes para os clientes aquilo que, genericamente, refere-se ao atendimento aos consumidores.</p> <p>Nessa perspectiva deve-se responder a seguinte questão:</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Para alcançarmos nossa visão, como deveríamos ser vistos pelos nossos clientes?"
PROCESSOS INTERNOS DO NEGÓCIO	<p>Constitui-se na análise dos processos internos da organização, incluindo a identificação dos recursos e das capacidades necessárias para elevar o nível interno de qualidade. Ela não somente monitora os processos existentes, como também cria um ambiente propício para a identificação dos novos processos que possam antecipar as necessidades dos clientes.</p> <p>Na perspectiva dos processos internos, as organizações identificam aquilo que é mais crítico para a realização dos objetivos das duas perspectivas anteriores. A empresa deve identificar quais são as atividades e os processos necessários para garantir a satisfação das necessidades dos clientes.</p> <p>É possível também, atrelado à cadeia de valor, analisar os custos associados às atividades e compará-las com o valor que proporcionam ao cliente.</p> <p>Nessa perspectiva deve-se responder a seguinte questão:</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Para satisfazermos nossos acionistas e clientes, em quais processos de negócios devemos alcançar a excelência?"
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	<p>O objetivo dessa perspectiva é oferecer a infraestrutura que possibilite a execução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas. Portanto, faz-se necessário apresentar objetivos voltados à capacidade dos funcionários, dos sistemas de informação e à motivação, <i>empowerment</i> e alinhamento.</p> <p>Nessa perspectiva deve-se responder a seguinte questão:</p> <ul style="list-style-type: none"> • "Para alcançarmos nossa visão, como sustentaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?"

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997), Kotler e Keller (2006), Lobato et al (2009) e Serra, Torres M.C.S. e Torres A.P. (2004).

2.4.1.1 Implementação do BSC

Para realizar a implementação do BSC, deve-se seguir quatro etapas, as quais formam um ciclo, conforme Quadro 7.

Quadro 7 – As 4 etapas de implementação do BSC

ETAPA	DESCRIÇÃO
1. DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA	Deve explicar os objetivos e deixar claras as metas para a organização.
2. DEFINIÇÃO DOS INDICADORES DA ESTRATÉGIA	Indicadores devem ser desenvolvidos para suportar a estratégia, os quais devem ser o menor possível para que não haja sobrecarga de informações.
3. INTEGRAÇÃO DOS INDICADORES EM UM SISTEMA DE GERENCIAMENTO	O BSC deve estar integrado à estrutura, às práticas e à cultura da organização.
4. REVISÃO DOS INDICADORES E DOS RESULTADOS	Os indicadores devem ser revisados com determinada frequência pelos executivos responsáveis.

Fonte: Serra, Torres M.C.S e Torres A.P. (2004).

Realizando todas essas etapas do BSC, a sua implementação se torna possível e irá ajudar no controle da empresa de todo o planejamento estratégico elaborado.

3 METODOLOGIA

Este trabalho busca estudar e fundamentar conceitualmente os princípios que envolvem o planejamento estratégico e descrever as etapas de sua implantação e utilização. Nesse contexto, a natureza da pesquisa é aplicada, onde há a necessidade de produzir conhecimento para aplicação de seus resultados, com o objetivo de contribuir para fins práticos, visando à solução dos problemas encontrados na empresa (BARROS; LEHFELD, 2000).

A abordagem da pesquisa é classificada como qualitativa, que de acordo com Gil (2002), envolve o desenvolvimento de um modelo elaborado pelo autor. Compreende um conjunto de diferentes técnicas que visam descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados (MAANEN, 1979).

O presente trabalho é classificado como uma pesquisa bibliográfica, que de acordo com Gil (2002), é desenvolvida com base em material já elaborado, principalmente livros e artigos científicos.

Do ponto de vista dos objetivos, a pesquisa se classifica como exploratória, que segundo Jung (2004), tem por finalidade a descoberta de teorias e práticas que modificarão as existentes, com o objetivo fundamental de obter novos princípios para substituírem os atuais. Esse tipo de pesquisa proporciona o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições, garantindo maior familiaridade com o problema, a fim de torná-lo mais explícito (SELLTIZ et al., 1967).

Quanto aos procedimentos técnicos, este estudo caracteriza-se como um estudo de caso que segundo Gil (2010), permite a particularidade de apresentar uma análise profunda e exaustiva de um assunto, visando permitir o seu conhecimento amplo e detalhado.

3.1 MÉTODOS E TÉCNICAS UTILIZADOS

O presente trabalho teve uma sequência de atividades para que o resultado almejado fosse alcançado. As etapas realizadas foram as seguintes:

- Primeiramente foi realizado o contato inicial com a empresa para oficializar a parceria para a realização desse trabalho;
- Posteriormente a isso, realizaram-se visitas à empresa, com o intuito de conhecer e acompanhar mais profundamente as suas atividades, enfim, tudo que

estivesse envolvido na formulação do Planejamento Estratégico. Ocorreram bastante trocas de informações, juntamente com os representantes da empresa estudada, referente aos processos, principais concorrentes, dificuldades, facilidades, aspectos diversos, etc.;

- Para o desenvolvimento das ferramentas do planejamento estratégico, houve total envolvimento da empresa e seus representantes, garantindo dessa forma uma maior veracidade das informações estabelecidas;
- Outras pesquisas de sucesso foram consultadas, a fim de enriquecer o conhecimento e poder coletar algumas ideias diferenciadas.

Através desse acompanhamento foi possível conduzir esse trabalho, resultando na elaboração da proposta de Implantação de um planejamento estratégico e melhorias à empresa.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesse capítulo foram abordados três pontos cruciais para o desenvolvimento desse trabalho: Primeiramente foi apresentada a situação atual da empresa, a qual não utiliza um Planejamento Estratégico; posteriormente foi elaborada uma proposta de implantação de um Planejamento Estratégico para a mesma; e por fim, foi proposta uma ferramenta previamente preenchida, para medição do desempenho e avaliação dos resultados, com o intuito de manter a empresa sempre atualizada e monitorando o seu Planejamento Estratégico.

4.1 SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA

A BM Artefatos de Cimento Ltda atua há mais de 27 anos no ramo de artefatos de cimento na cidade de Horizontina/RS. O mix de produtos da empresa é bem amplo sendo que ela fabrica desde lajotas, meios-fios e postes para cercas, até tubos, pré-lajes e postes de luz.

O seu quadro de funcionários conta atualmente com 6 colaboradores, sendo que 4 atuam na área de produção e 2 atuam na área administrativa. A empresa atende principalmente a cidade de Horizontina, mas também comercializa seus produtos em cidades vizinhas como Dr. Maurício Cardoso, Tucunduva, Crissiumal e Três de Maio.

As vendas dos produtos normalmente ocorrem via balcão, contato de clientes, indicações e licitações de prefeituras da região. Não há uma estratégia de vendas definida, a qual poderia ser um diferencial para o crescimento da empresa.

A empresa possui um meio de comunicação do seu trabalho que é via rádio e tem como foco informar as pessoas da cidade de Horizontina.

A distribuição dos produtos é realizada em sua maioria com um caminhão próprio da empresa, sendo que em períodos de pico ou quando alguma parte do produto vem de um fornecedor, essa logística é terceirizada. Além dessa atividade, também é terceirizado algum trabalho de empilhadeira, quando é necessário.

Referente à administração da empresa, de um modo geral, ela não possui um Planejamento Estratégico que a rege. Normalmente as decisões são tomadas sem as devidas análises, sem uma base de dados, sem um histórico, mostrando assim a baixa segurança e confiabilidade do andamento do negócio.

Primeiramente, a empresa não possui uma definição da Visão, Missão e seus Valores, mostrando que hoje ela trabalha sem ter um “norte” para seguir. A empresa não tem perspectivas futuras, pois a mesma não direciona esforços buscando seu crescimento. Há uma ideia da definição do seu negócio, mas pelo fato de não estar documentada e formalizada, a mesma não está clara. Ao longo dos anos a empresa não passou por um processo de renovação, reestruturação e inovação, comprovando assim que ela estatizou no tempo.

As análises do ambiente externo não seguem regras ou um modelo padrão, sendo que não há uma análise constante das Oportunidades e Ameaças de uma forma clara. Oportunidades são descobertas e analisadas ao longo dos dias, mas normalmente não são trabalhadas. As Ameaças estão cada vez maiores e a liderança não trabalha no sentido de diminuir esse tipo de risco.

A empresa não possui metas, muito menos planos de ação. Ou seja, ao que tudo indica a mesma está sem rumo, não está pensando no seu futuro, está sem perspectivas para qualquer situação. Não sabe aonde quer chegar e nem tem definido os fatores críticos para alcançar o sucesso. Sua cadeia de valor não está bem definida, a qual necessita de uma reestruturação.

Diante de todos esses fatores que foram constatados na empresa, surgiu a ideia de elaborar uma proposta de implantação de um Planejamento Estratégico para a mesma, com o intuito de dar um rumo às suas atividades e uma nova perspectiva ao seu negócio, deixando-a assim mais bem preparada para a competição acirrada do ramo em que ela atua e em condições de crescimento.

4.2 PROPOSTA DE IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Após a elaboração do embasamento teórico acerca do assunto, juntamente com a visão geral da empresa estudada, torna-se possível o desenvolvimento de todas as etapas referentes a proposta de implantação do Planejamento Estratégico, as quais serão descritas na sequência.

4.2.1 Definição do negócio, visão, missão e valores

Princípio de tudo, a definição do negócio deu-se através de reuniões com os donos da empresa e do embasamento teórico disponível na literatura citada, ficando da seguinte forma:

“O negócio da BM Artefatos de Cimento é produzir e comercializar artefatos de cimento com qualidade, atendimento diferenciado e preço justo, buscando o fortalecimento da parceria com os clientes através da confiabilidade dos seus produtos e serviços”.

Nesse mesmo prisma, outro aspecto importantíssimo que acompanha a Definição do Negócio no reposicionamento da empresa, a visão representa aonde ela quer chegar, ou seja, no que deseja se tornar. Após o alinhamento com os administradores da empresa, a visão ficou assim definida:

“Ser a empresa referência no mercado de artefatos de cimento, visando a qualidade dos seus produtos e o comprometimento com os clientes.”

Com a visão definida, a empresa terá um caminho a perseguir para alcançar o sucesso.

Na sequência do desenvolvimento dessa etapa inicial, criou-se a missão da empresa, a qual precisa mostrar a razão de sua existência. Com o alinhamento entre as partes, ela ficou assim definida:

“Nossa missão é oferecer as melhores soluções em artefatos de cimento, garantindo a satisfação dos clientes e a concretização das obras.”

Uma missão bem definida transpassa mais confiança aos clientes, garantindo assim, maior procura dos seus produtos.

Com a definição do negócio estruturada, visão e missão definidas em consenso com a empresa, criaram-se os valores.

Os valores da empresa mostram seus princípios e crenças, os quais ficaram definidos da seguinte forma:

- Qualidade;
- Comprometimento e Pontualidade;
- Integridade
- Responsabilidade socioambiental;

A empresa estudada acredita que esses são os seus quatro principais valores. Todo o empreendimento se empenha em manter os seus valores sempre ativos tanto na mente dos seus colaboradores, como também, dos seus clientes.

4.2.2 Matriz SWOT: análise do ambiente externo e interno

Após a definição dos pontos citados anteriormente, reuniram-se representantes da empresa e primeiramente foram fornecidos esclarecimentos preliminares sobre o significado do ambiente interno (forças, fraquezas) e ambiente externo (oportunidades e ameaças), conceitos esses que compõem a Matriz SWOT.

Analisar o Ambiente Externo caracteriza-se por coletar os dados que estão “fora dos portões da empresa”, ou seja, todos os fatores que influenciam a empresa, mas que não fazem parte dos seus processos internos. Já para efetuar a Análise do Ambiente Interno, são coletados os dados que estão “dentro dos portões da empresa”, ou seja, todos os fatores que influenciam a empresa dentro dos seus processos internos.

A tarefa dos presentes foi identificar os principais pontos referentes ao ambiente externo – tendo como base as referências bibliográficas do Ambiente geral e as 5 Forças de Porter; e ao ambiente interno – utilizando a Lista de verificação para auxílio. Com os documentos de auxílio, juntamente com a experiência dos representantes, foi possível realizar um *brainstorming*, chegando assim a um consenso de quais são os itens que compõem o ambiente externo (APÊNDICE B) e o ambiente interno (APÊNDICE D).

Para melhor avaliar e direcionar os esforços de trabalho, os itens identificados no ambiente externo e ambiente interno foram priorizados, conforme APÊNDICE C e APÊNDICE E, respectivamente.

Na priorização do ambiente externo, foram consideradas a probabilidade e a atratividade para as oportunidades, e a probabilidade e a gravidade para as ameaças, sendo que ambas deveriam ser classificadas como alta ou baixa. Para este ambiente serão trabalhados os itens que receberam classificação alta nos dois fatores.

Já para a priorização do ambiente interno, foram considerados o desempenho e a importância tanto para as forças, quanto para as fraquezas. Para as forças, foram trabalhados os itens que tiveram o maior resultado da multiplicação dos

fatores. Já para as fraquezas, foram trabalhados os itens que tiveram o menor resultado da multiplicação dos fatores. Para a priorização desse ambiente foram excluídos os itens que não tiveram nota máxima referente ao fator importância.

No Quadro 8, constam os itens mais importantes da priorização realizada referente ao ambiente externo e interno.

Quadro 8 – Análise do Ambiente Externo e Interno:

	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
AMBIENTE EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Construção civil aquecida; • Novos clientes; • Fabricar blocos de concreto; • Utilizar o bom reconhecimento que a empresa possui na cidade para alcançar a região; • Criar parcerias comerciais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maior desenvolvimento e evolução dos concorrentes na região; • Baixa população absoluta nas cidades da região. • Encarecimento da matéria-prima • Produtos substitutos
AMBIENTE INTERNO	FORÇAS	FRAQUEZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade dos produtos/ serviços • Pontualidade nas entregas • Atendimento aos clientes • Bom relacionamento com órgãos públicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de marketing e visibilidade regional • Não possui gestão de custos • Pouca informação sobre o mercado • Defasagem tecnológica de equipamentos • Ergonomia inadequada para efetuar as atividades • Processos inexistentes ou inadequados

Fonte: Elaborado pelo autor e a empresa estudada.

No âmbito das oportunidades, os itens englobam principalmente a construção civil aquecida, devido aos incentivos do governo e aumento do uso dos produtos do ramo. O número de clientes tende a aumentar, devido ao crescimento desse mercado e também, levando em consideração que a empresa poderá melhorar em todos os seus aspectos após uma futura implantação do planejamento estratégico. Os blocos de concreto estão substituindo os tijolos convencionais de argila, devido a uma lei que proíbe ou restringe a extração de argila. A tendência é que o bloco de concreto tenha um aumento nas vendas ao longo dos próximos anos, se tornando líder em vendas. Para aumentar as chances de crescimento da empresa, faz-se necessário criar parcerias comerciais, as quais podem influenciar o mercado a comprar os produtos da empresa. Deve funcionar como uma troca mútua de serviços e indicações, trazendo benefícios para ambas as partes.

Referente às ameaças, o item mais relevante mostra que os concorrentes da região podem se desenvolver e evoluir como negócio e prejudicar as metas da empresa. Devido ao momento positivo desse ramo, a tendência é que as empresas invistam mais e tentem aumentar seu faturamento. Outro ponto importante é referente a produtos substitutos. O ferro e o polímero tem substituído o concreto em muitos produtos, ameaçando assim o ramo do concreto. Postes para cerca, vasos para flores, estruturas prediais, tubulações, entre outros, têm sido fabricados sem a utilização do concreto.

Ao falar das forças da empresa, lembra-se imediatamente dos seus diferenciais internos que são a qualidade dos produtos/serviços, pontualidade nas entregas e atendimento diferenciado. De forma empírica, pode-se considerar que esses são os itens reconhecidos pelos clientes há anos. Outro fator que tem resultado em boas vendas é o bom relacionamento com órgãos públicos. Nos últimos anos a empresa tem sido convidada para varias licitações e em muitas delas tem vencido a disputa. As prefeituras conhecem a empresa e reconhecem seu bom trabalho e isso tem sido um diferencial para manter-se nesse meio.

Por fim, falar das fraquezas da empresa é árduo, mas são pontos que necessitam de atenção. O trabalho de divulgação, realização de pesquisas dos concorrentes, coleta das necessidades dos clientes e da região como um todo, tem sido falho. Esses itens precisam ser revistos pelos gestores da empresa, pois com certeza são impactantes nas vendas. O controle geral de custos da empresa não é desenvolvido e detalhado, prejudicando a formulação, principalmente, dos preços e estratégias gerais da empresa.

Outro item que tem influenciado negativamente a empresa é referente à sua manufatura. Há anos que esse departamento não passa por uma reestruturação dos seus equipamentos. Acredita-se que um dos principais motivos para a empresa não ter evoluído e não ter aumentado suas vendas, é devido aos seus equipamentos velhos e também pela falta de automatização do processo produtivo. Esse é um fator que impacta fortemente na saúde dos colaboradores, os quais hoje realizam um trabalho que muitas vezes pode lhes prejudicar ergonomicamente.

Tendo como referência estes itens em destaque do ambiente externo e ambiente interno, será possível conduzir e desenvolver os próximos passos desse trabalho.

4.2.3 Análise de cenários

Através da utilização dos aspectos que tiveram maior pontuação na priorização da análise externa, foram criados os cenários realista, pessimista e otimista. Os cenários irão considerar o período do presente momento até 2 anos à frente e terão a função de preparar e auxiliar a empresa caso algum aspecto mantenha-se estável, ou tenha uma mudança negativa, ou ainda se ela inclinar-se positivamente. Como forma de consulta caso for necessário, estas análises podem ser conferidas no APÊNDICE F.

4.2.4 Análise dos FCS

Os fatores críticos do sucesso irão guiar a empresa pelo caminho certo para alcançar suas metas. Juntamente com a empresa estudada e tendo como base todo o estudo feito até o momento, foram elencados alguns fatores críticos de sucesso:

- Qualidade dos produtos/serviços;
- Comprometimento com os clientes;
- Melhoria contínua de equipamentos e processos;
- Confiabilidade.

Estes fatores elencados serão um diferencial no momento da definição das estratégias que a empresa vai adotar, os quais irão proporcionar o seu crescimento e também a satisfação dos clientes.

4.2.5 Formulação das metas, objetivos e planos de ação

Após a avaliação de diversos fatores que tem impacto no andamento da empresa, foram definidas algumas metas a serem alcançadas, conforme Quadro 9. Estas metas serão os pontos chave que a empresa pretende alcançar nos próximos anos.

Quadro 9 – Metas da empresa

Meta 1	Ser líder em vendas na Região Noroeste do RS
Meta 2	Estruturar a cadeia de valor

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para cada uma das metas definidas, foram estipulados alguns objetivos a serem trabalhados a fim de alcançar o êxito das mesmas. No Quadro 10, é possível consultar as metas alinhadas com os seus respectivos objetivos.

Quadro 10 – Objetivos das metas

METAS	OBJETIVOS
Ser líder em vendas na região noroeste do RS	Melhorar o marketing da empresa
	Conquistar e fidelizar novos clientes
	Focar na qualidade dos produtos e serviços
Estruturar a cadeia de valor	Estabelecer as atividades principais
	Estabelecer as atividades de apoio
	Melhorar o processo produtivo
	Criar gestão de custos e investimentos

Fonte: Elaborado pelo autor e a empresa estudada.

Com os objetivos devidamente definidos, o próximo passo consistiu em criar um plano de ação para cada objetivo. É possível consultar no APÊNDICE G, como ficaram estabelecidos os planos de ação. Cada ação criada vai guiar a empresa para que ela alcance os seus objetivos, e com a construção e realização disso, as metas naturalmente serão alcançadas, possibilitando crescimento à empresa.

4.2.6 Formulação da estratégia competitiva

A estratégia nada mais é do que a direção que a empresa irá seguir. A empresa não possui uma estratégia bem definida, pois trabalha atualmente com um produto mais caro que os dos concorrentes. Há pouca diferenciação dos produtos, se comparado com os concorrentes, devido a sua robustez e a organização geral tem muitas perdas.

Para a definição da melhor estratégia, a mesma precisa estar alinhada principalmente com as oportunidades do negócio, pois estas podem levar a empresa ao sucesso. Por outro lado, deve-se evitar as ameaças, mas se enfrentá-las, é necessário estar bem preparado.

Após analisar todos os fatores que influenciam o negócio, definiu-se que Liderança em custo será a estratégia a ser adotada pela empresa devido aos seguintes fatores:

- A empresa deseja ser líder em vendas na região e, portanto precisa trabalhar os seus custos, os quais irão ajudar a melhor posicionar os preços dos produtos, aumentando assim a probabilidade de aumento de vendas;
- A empresa não aceita em hipótese alguma diminuir a qualidade dos seus produtos. Este realmente não é foco da liderança em custos, mas sim, trabalhar nas melhorias que a empresa necessita.
- O processo produtivo da empresa atualmente não está preparado para competir por custo, porém ela vai precisar adequar o seu ambiente para produzir grandes volumes de produtos. Isso ocorrerá somente através de uma reestruturação, tanto na área produtiva, quanto na administrativa.

Liderança em custo não deve ser interpretada como menor lucratividade. Essa estratégia tem como principal objetivo diminuir, ou até mesmo, acabar com as perdas/desperdícios que interferem na produtividade de toda a empresa

Para a plena implementação e sucesso da estratégia, cada departamento precisará se adequar ao novo cenário e direcionar a sua força de trabalho. Nesse contexto, a cadeia de valor passará por uma reestruturação, a qual foi considerada na meta 2.

4.3 BSC - MEDIÇÃO DO DESEMPENHO E AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS

Como forma de controle e acompanhamento, é possível verificar no Quadro 11, a análise de cada uma das quatro perspectivas do BSC (finanças, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento), onde foi possível estabelecer os objetivos, os indicadores, as metas, e as ações para cada uma delas.

Quadro 11 – Perspectivas do BSC

FINANCEIRA			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Crescimento do negócio	% de crescimento da receita	Aumento de 10% na receita	Novos produtos, venda externa
	% <i>Market Share</i>	Aumento de 5% na região	Promoções diferenciadas se comparado aos concorrentes
CLIENTES			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Excelência no atendimento	% melhor atendimento	95% sem reclamações do atendimento	Desenvolvimento de métodos de atendimento, treinamento dos atendentes

Pontualidade	% de entregas no prazo	90% das entregas bem sucedidas	Garantia de disponibilidade de produto, logística adequada
PROCESSOS INTERNOS			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Excelência da manufatura-eficiência	% do tempo total de produção onde não há perdas	60% de eficiência	Ferramentas 5S, 7 perdas, mudança de layout
APRENDIZADO E CRESCIMENTO			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Treinamentos gerais	% aumento da produtividade	Aumento de 10% da produtividade geral	Implantação de um programa de treinamentos
Motivação dos colaboradores	% motivação geral	80% de motivação	Ginástica laboral, momentos de descontração, auxílio psicóloga

Fonte: Elaborado pelo autor e a empresa estudada.

Não será possível constatar nesse trabalho, históricos relacionados às perspectivas do BSC, somente as definições. Caso a empresa venha a implantar esse planejamento estratégico, certamente esses indicadores serão importantes para o acompanhamento das atividades.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos dias atuais, as empresas buscam cada vez mais criar vantagens competitivas, sejam elas através de soluções para os seus problemas, melhoria dos seus processos, produtos inovadores, etc. Todos esses aspectos têm como foco principal fazer com que a empresa se torne mais competitiva no mercado.

O planejamento estratégico é de fundamental importância para o melhoramento do negócio como um todo e dos seus produtos, com o objetivo principal de gerar lucros e alcançar o crescimento almejado. Com a possível implantação do planejamento estratégico pela empresa, ela terá uma revolução na sua organização, podendo melhorar todos os seus processos internos e melhor entender o mercado.

O presente trabalho teve pleno êxito na sua execução, pois atendeu o seu objetivo geral e os objetivos específicos. Além disso, superou as expectativas dos representantes da empresa, os quais pretendem implantar esse planejamento, visto os seus benefícios.

O objetivo geral do presente trabalho, que consiste em “Elaborar uma proposta de implantação de um planejamento estratégico para uma empresa do ramo de artefatos de cimento”, foi atingido conforme o item 4.2 do capítulo 4 – Apresentação e Análise dos Resultados.

O primeiro objetivo específico, fundamentar conceitualmente os principais conceitos e etapas que envolvem o planejamento estratégico foi atingido, podendo ser consultado nos itens 2.1, 2.2 e 2.3. O segundo objetivo específico, apresentar a situação atual da empresa sem um Planejamento Estratégico foi atingido, conforme item 4.1. O terceiro objetivo específico, apresentar a proposta de planejamento estratégico da empresa estudada foi atingido, conforme o item 4.2. O quarto e último objetivo específico, conceituar teoricamente, adaptar e utilizar uma ferramenta para medição do desempenho e avaliação dos resultados foi atingido conforme itens 2.4 e 4.3.

O planejamento estratégico não deve ser considerado como um gasto para a organização, mas sim um investimento para melhoria e crescimento. Sem dúvida, esse trabalho trouxe alguns diferenciais à empresa, como por exemplo, ajudou a renovar as ideias dos gestores da empresa, percebendo através das análises realizadas, que o negócio tem muito a melhorar, mas também há várias

oportunidades para seu crescimento. Informações básicas da empresa, que antes não tinham uma correta definição, agora estão prontas para a implantação. Mantendo os processos alinhados e com um banco de dados atualizado, facilitará a tomada de decisões. Outro ponto importante é a melhoria do relacionamento entre empresa – ambiente e também a manutenção do entrosamento da empresa, proporcionando mais produtividade e maior lucratividade.

Vale ressaltar que a maior satisfação de um Engenheiro de Produção deve ser utilizar os conhecimentos adquiridos para proporcionar melhorias e desenvolvimento às empresas, garantindo-lhes crescimento e prosperidade. O dever do acadêmico após esse trabalho será acompanhar e garantir a aplicação desse planejamento estratégico, proporcionando todas as melhorias e benefícios.

O presente trabalho irá contribuir muito, porém há outros campos de pesquisa que devem ser explorados e estudados. Para futuros estudos, sugere-se que a cadeia de valor seja reestruturada, que se utilize a ferramenta GUT para as prioridades necessárias e que se crie uma cartilha com os passos para implantação do planejamento estratégico, a fim de facilitar o seu entendimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de Planejamento Estratégico: Desenvolvimento de um Plano Estratégico com a Utilização de Planilhas Excel.** São Paulo: Atlas, 2001.

BAILE, K. C. **A Study of Strategic Planning in Federal Organizations.** Dissertation submitted to the Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University. 1998. Disponível em: <<http://scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-4598-12456/unrestricted/stratpln.PDF>>. Acesso em: 28 abr. 2013.

BARROS, A. J. da S.; LEHFELD, N. A. de S. **Fundamentos de metodologia científica: um guia para a iniciação científica.** 2. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

BONTEMPO, J. F. **A missão, o planejamento estratégico e o negócio.** 2008. Disponível em: <<http://www.revistaadm.mcampos.br/EDICOES/artigos/2008volume5/joseflaviobontempo/missaoplanementonegocio.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2013.

CARVALHO, F. **Práticas de planejamento estratégico e sua aplicação em organização do terceiro setor.** 2004. Dissertação (Pós-graduação em administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11032005-22245.php>>. Acesso em: 19 abr. 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 5. Ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

CRUZ, Carlos. **Tenha uma Estratégia antes de Agir.** Disponível em: <<http://www.carloscruz.com.br/artigo-detalle/10/64>>. Acesso em: 25 abr. 2013.

DRUCKER, P. F. **Prática da administração de empresas.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1981.

FILHO, E. H. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica.** 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2002.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HAX, A.C.; MAJLUF, N.S. **Strategic management: an integrative perspective.** New Jersey: Prentice Hall, 1984.

JUNG, C. F. **Metodologia para pesquisa & desenvolvimento.** Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing: A Bíblia do Marketing.** 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LENZI, F. C.; KIESEL, M. D.; ZUCCO, F. D. **Ação empreendedora: como desenvolver e administrar o seu negócio com excelência.** São Paulo: Editora Gente, 2010.

- LOBATO, D. M. et al. **Estratégia de empresas**. 9. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.
- MAANEN, John Van. **Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface**. In *Administrative Science Quarterly*, vol. 24. December, 1979.
- MARTINS, Fernando de Almeida. **Proposta de modelo de avaliação e construção de estratégias para pequenas e médias empresas**. 2012. Monografia (Bacharelado em Engenharia / Produção) – Faculdade Horizontina, Horizontina, 2012.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana a revolução digital**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- MINTZBERG, Henry et al. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- _____. **O processo da estratégia**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico, conceitos, metodologias e práticas**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- _____. **Planejamento estratégico, conceitos, metodologias e práticas**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- PAGANO, Robin. **Definição do Negócio, o Primeiro Passo na Construção da Estratégia**. 06 ago. 2012. Disponível em: <<http://blog.intelligentia.com.br/definicao-do-negocio-o-primeiro-passo-na-construcao-da-estrategia>>. Acesso em: 20 abr. 2013.
- PEREIRA, M. F.; FINCKLER, D. M.; CUNHA, M. S. **O Processo de Planejamento Estratégico da UFSC: sua história nos últimos 11 anos**. In: XVI Congresso Nacional de Engenharia de Produção e II Congresso Internacional de Engenharia Industrial. Piracicaba – SP, 1996.
- PERIARD, Gustavo. **O que é o 5W2H e como ele é utilizado**. 30 set. 2009. Disponível em: <<http://blog.intelligentia.com.br/definicao-do-negocio-o-primeiro-passo-na-construcao-da-estrategia/>>. Acesso em: 20 abr. 2013.
- PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. Free Press, 1985.
- _____. **Estratégia competitiva – técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.
- _____. **Competição – Estratégias competitivas essenciais**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- RABELO, A. **Cinco Forças de Porter**. 2012. In: Wikipédia, a enciclopédia livre. Disponível em: <<http://goo.gl/Ov6nK>>. Acesso em: 01 mai. 2013.
- ROCHA, W.; BORINELLI, M. L. **Análise estratégica de cadeia de valor: um estudo exploratório do segmento indústria-varejo**. 2006. Disponível em: <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos62006/425.pdf>>. Acesso em: 11 abr. 2013.
- ROSA, Cláudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília: SEBRAE, 2007.
- SAMPAIO, C. H. **Planejamento Estratégico**. 3. ed. Porto alegre: SEBRAE/RS, 2002.

SELLTIZ, Claire et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: Herder, 1967.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. **Administração estratégica**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

SILVA, F. A. **O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público**. 2011. Disponível em: <<http://www.facc.ufrj.br/ocs/index.php/adcont/adcont2011/paper/viewFile/228/10>>. Acesso em: 10 abr. 2013.

STONER, J. A., FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27052004-110812/pt-br.php>>. Acesso em: 01 mai. 2013.

VASCONCELOS FILHO, P.; PAGNONCELLI, D. **Construindo estratégias para vencer**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

APÊNDICE A – AMBIENTE EXTERNO: PRIORIZAÇÃO PADRÃO DAS 5 FORÇAS DE PORTER

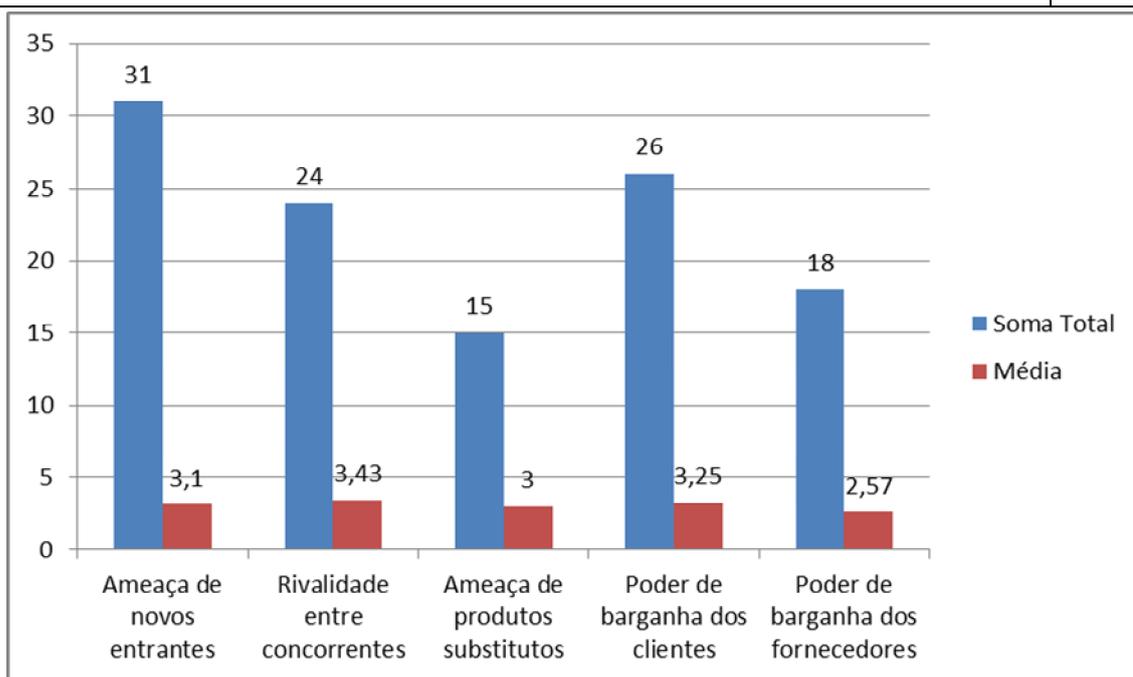
AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES		NOTA
A	É possível uma empresa com pouco capital entrar no mesmo ramo de negócio.	4
B	Empresas concorrentes têm marcas conhecidas e clientes fiéis.	3
C	A empresa possui baixo investimento em infraestrutura, crédito à clientes e produtos.	2
D	Os clientes terão baixos custos para trocarem seus atuais fornecedores.	3
E	Tecnologia dos concorrentes não é patenteada. Não é necessário investimento P&D.	4
F	Não há benefícios do governo para as empresas existentes, assim como limitação a entrada de novas empresas.	3
G	Empresas existentes têm pouca experiência no negocio ou custos altos.	3
H	É improvável uma guerra com os novos concorrentes.	4
I	O ponto, compatível com a concorrência exigirá grande investimento.	3
J	O mercado não esta saturado.	4
TOTAL/MÉDIA		31 / 3,10

RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES		NOTA
A	Existe grande número de concorrentes, com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos.	3
B	O ramo do negócio mostra lento crescimento. Uns prosperam mais que outros.	3
C	Com custos fixos altos há pressão para vender mais para cobrir estes custos.	4
D	Acirrada disputa de preços entre os concorrentes.	4
E	Não há diferenciação entre os produtos/ serviços comercializados pelos concorrentes.	2
F	É muito dispendioso para as empresas já estabelecidas saírem do negócio.	4
G	São altos os custos para estocagem dos produtos.	4
TOTAL		24 / 3,43

AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS		NOTA
A	Verifica-se uma enorme quantidade de produtos/serviços substitutos.	2
B	Produtos/serviços substitutos têm custos mais baixos	3
C	Empresas existentes não costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e/ou produto/serviço.	4
D	Clientes não são fiéis aos produtos/serviços oferecidos pela organização.	3
E	Setores de atuação dos produtos/serviços substitutos estão em expansão, aumentando a concorrência.	3
TOTAL		15 / 3,00

PODER DE BARGANHA DOS CLIENTES		NOTA
A	Cientes compram em grandes quantidades e sempre fazem forte pressão por preços menores.	4
B	Produtos/serviços oferecidos pela empresa representam muito nos custos dos clientes ou de suas compras.	3
C	Produtos/serviços que os clientes compram são padronizados.	3
D	Cientes não têm custos adicionais significativos se mudarem de fornecedores.	4
E	Há sempre uma ameaça dos clientes se tornarem produtores dos produtos/serviços adquiridos no setor.	2
F	Produtos/serviços comercializados pela empresa existente, não são essenciais para melhorar os produtos do comprador.	3
G	Cientes são muito bem informados sobre preços e custos do setor.	4
H	Cientes desejam produtos com margens de lucro pequenas.	3
TOTAL		26 / 3,25

PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES		NOTA
A	O fornecimento de produtos, insumos e serviços necessários é concentrado em poucos fornecedores.	2
B	Produtos/serviços adquiridos pelas empresas existentes não são facilmente substituídos por outros.	3
C	Empresas existentes no negocio não são clientes importantes para os fornecedores.	2
D	Materiais/serviços adquiridos dos fornecedores são importantes para o sucesso dos negócios do setor.	4
E	Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados.	3
F	Existem custos significativos para se mudar de fornecedor.	2
G	Ameaça permanente de os fornecedores entrarem no negocio do setor.	2
TOTAL		18 / 2,57



APÊNDICE B – AMBIENTE EXTERNO: LISTA DOS ITENS ENCONTRADOS NO BRAINSTORMING

AMBIENTE EXTERNO: LISTA DOS ITENS ENCONTRADOS NO BRAINSTORMING	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Construção civil aquecida; • Lei ambiental que restringe a utilização de argila como matéria-prima; • Novos clientes; • Reaproveitamento e utilização de agregados industriais e reciclados; • Aumento do poder de compra das classes menos favorecidas; • Fácil financiamento imobiliário através do Governo Federal, mais conhecido como “Minha Casa, minha Vida”; • Aberturas de novos mercados na construção; • Crescimento das indústrias; • Fabricar Estruturas pré-fabricadas (pré-moldados); • Fabricar blocos de concreto; • Fabricar telhas de concreto; • Utilizar o bom reconhecimento que a empresa possui na cidade para alcançar a região; • Criar parcerias comerciais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de saída de uma parte de uma Grande Multinacional localizada no mesmo município; • Diminuição da população no município; • Baixa população absoluta nas cidades da região; • Maior desenvolvimento e evolução dos concorrentes na região; • Produtos substitutos; • Encarecimento da matéria-prima; • Lei ambiental severa; • Estar localizada em uma cidade pequena; • Produtos dos Concorrentes com maior qualidade; • Produtos dos Concorrentes com menor custo; • Redução de crédito imobiliário.

APÊNDICE C – PRIORIZAÇÃO DAS OPORTUNIDADES E AMEAÇAS

OPORTUNIDADES		Probabilidade de Sucesso	
		Alta	Baixa
Atratividade	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Construção civil aquecida; • Novos clientes; • Fabricar blocos de concreto; • Utilizar o bom reconhecimento que a empresa possui na cidade para alcançar a região; • Criar parcerias comerciais. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lei ambiental que restringe a utilização de argila como matéria-prima; • Reaproveitamento e utilização de agregados industriais e reciclados; • Aumento do poder de compra das classes menos favorecidas; • Fácil financiamento imobiliário através do Governo Federal, mais conhecido como “Minha Casa, minha Vida”; • Aberturas de novos mercados na construção; • Crescimento das indústrias.
	Baixa	<ul style="list-style-type: none"> • Fabricar Estruturas pré-fabricadas (pré-moldados); • Fabricar telhas de concreto. 	

AMEAÇAS		Probabilidade de Ocorrência	
		Alta	Baixa
Gravidade	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Maior desenvolvimento e evolução dos concorrentes na região; • Baixa população absoluta nas cidades da região; • Encarecimento da matéria-prima; • Produtos substitutos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de saída de uma parte de uma Multinacional localizada no seu município; • Lei ambiental severa; • Produtos dos Concorrentes com maior qualidade.
	Baixa	<ul style="list-style-type: none"> • Estar localizada em uma cidade pequena; • Produtos dos Concorrentes com menor custo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diminuição da população no município.

APÊNDICE D – AMBIENTE INTERNO: LISTA DOS ITENS ENCONTRADOS NO BRAINSTORMING

AMBIENTE INTERNO: LISTA DOS ITENS ENCONTRADOS NO BRAINSTORMING	
FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade dos produtos/ serviços • Credibilidade • Pontualidade nas entregas • Atendimento aos clientes • Personalização dos produtos • Melhor acabamento dos produtos • Experiência no ramo • Bom relacionamento com órgãos públicos • Fidelização dos clientes • Ética profissional • Diversidade de produtos • Utilizar o bom reconhecimento que a empresa possui na cidade para alcançar a região 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de planejamento estratégico • Falta de marketing e visibilidade regional • Baixa eficiência produtiva • Logística não otimizada • Não possui gestão de custos • Estabelecimento dos preços • Falta de política de vendas • Excesso de gastos e desperdícios • Falta programa de qualidade • Faz pouco benchmarking e os que fazem são superficiais • Necessita fazer mais parcerias com construtoras e pedreiros • Pouca informação sobre o mercado • Conformismo e desatualização. • Defasagem tecnológica de equipamentos • Falta de treinamento e capacitação dos funcionários • Falta de identificação dos produtos • Ergonomia inadequada para efetuar as atividades • Organização do estoque • Destinação correta dos resíduos • Processos inexistentes ou inadequados

APÊNDICE E – PRIORIZAÇÃO DAS FORÇAS E FRAQUEZAS

FORÇAS	Desempenho	Importância	Resultado
• Qualidade dos produtos/ serviços	5	3	15
• Credibilidade	4	3	12
• Pontualidade nas entregas	4	3	12
• Atendimento aos clientes	4	3	12
• Personalização dos produtos	3	2	6
• Melhor acabamento dos produtos	5	2	10
• Experiência no ramo	3	3	9
• Bom relacionamento com órgãos públicos	4	3	12
• Fidelização dos clientes	4	3	12
• Ética profissional	4	3	12
• Diversidade de produtos	4	2	8

FRAQUEZAS	Desempenho	Importância	Resultado
• Falta de planejamento estratégico	1	3	3
• Falta de marketing e visibilidade regional	2	3	6
• Baixa eficiência produtiva	3	3	9
• Logística não otimizada	2	3	6
• Não possui gestão de custos	2	3	6
• Estabelecimento dos preços	3	2	6
• Falta de política de vendas	3	2	6
• Excesso de gastos e desperdícios	2	3	6
• Falta programa de qualidade	3	2	6
• Faz pouco benchmarking e os que fazem são superficiais	3	2	6
• Precisa fazer mais parcerias com construtoras e pedreiros	4	3	12
• Pouca informação sobre o mercado	2	3	6
• Conformismo e desatualização	1	3	3
• Defasagem tecnológica de equipamentos	2	3	6
• Falta de treinamento e capacitação dos funcionários	2	3	6
• Falta de identificação dos produtos	2	1	2
• Ergonomia inadequada para efetuar as atividades	1	3	3
• Organização do estoque	3	3	9
• Destinação correta dos resíduos	2	3	6
• Processos inexistentes ou inadequados	1	3	3

APÊNDICE F – DEFINIÇÃO DE CENÁRIOS

ANÁLISE EXTERNA	REALISTA	PESSIMISTA	OTIMISTA
<ul style="list-style-type: none"> Construção civil aquecida 	Aumento de 10% do volume de vendas	Manter o atual volume de vendas	Aumento de 25% do volume de vendas
<ul style="list-style-type: none"> Novos clientes 	Aumento de 5% de novos clientes (mensalmente)	Permanecer com a mesma quantidade de clientes	Aumento de 15% de novos clientes
<ul style="list-style-type: none"> Fabricar blocos de concreto 	Aumento de 10% do faturamento da empresa	Aumento de 5% do faturamento da empresa	Aumento de 30% do faturamento da empresa
<ul style="list-style-type: none"> Utilizar o bom reconhecimento que a empresa possui na cidade para alcançar a região 	Aumento de 10% de pessoas da região com informações referentes ao negócio e aos produtos	Aumento de 5% de pessoas da região com informações referentes ao negócio e aos produtos	Aumento de 20% de pessoas da região com informações referentes ao negócio e aos produtos
<ul style="list-style-type: none"> Criar parcerias comerciais 	Estabelecer 1 novo contrato fixo de vendas com alguma empresa da construção civil a cada semestre	Estabelecer 1 novo contrato fixo de vendas com alguma empresa da construção civil a cada ano	Estabelecer 1 novo contrato fixo de vendas com alguma empresa da construção civil a cada mês
<ul style="list-style-type: none"> Maior desenvolvimento e evolução dos concorrentes na região; 	Perda de 10% do <i>Market Share</i> regional	Perda de 20% do <i>Market Share</i> regional	Perda de 5% do <i>Market Share</i> regional
<ul style="list-style-type: none"> Baixa população absoluta nas cidades da região. 	Crescimento de 1% da população regional	Diminuição de 1% da população regional	Crescimento de 5% da população regional
<ul style="list-style-type: none"> Encarecimento da matéria-prima 	Aumento de 20% dos custos com matéria-prima	Aumento de 30% dos custos com matéria-prima	Aumento de 10% dos custos com matéria-prima
<p style="text-align: center;">PLANO DE CONTINGÊNCIA</p>	<ul style="list-style-type: none"> Referente ao 1º e 2º pontos deve-se investir no departamento de vendas, apostando em vendedores externos; Referente ao 2º e 4º pontos é necessário criar uma forma de divulgação em massa, abrangendo o maior número de pessoas da região, para mostrar o valor dos produtos e serviços que a empresa possui; Tendência de mercado, devido à restrição do uso de argila, a fabricação de blocos (3º ponto) é um produto substituto do tradicional tijolo. Devido ao aumento de sua utilização, tem grandes chances de dar certo, apesar do alto investimento em máquinas. Ao trabalhar o 5º ponto, a empresa deve investir em parcerias que possam lhe render benefícios fixos, o que proporcionará uma maior solidez de vendas, não dependendo somente de vendas a balcão. Referente ao 6º ponto é necessário fazer um estudo de mercado, analisando os concorrentes, os produtos, as tendências, a fim de ser pioneiro nessa área e conquistar mercado; Caso ocorra baixa evolução populacional (7º ponto), estudar a possibilidade de migrar para centros maiores e até mesmo outro estado; Referente ao 8º ponto é necessário fazer um trabalho de desenvolvimento de novos fornecedores, sendo esse trabalho focado em encontrar fornecedores existentes ou até mesmo realizar alguma parceria para criação de um novo fornecedor. 		

APÊNDICE G – ELABORAÇÃO DE PLANOS DE AÇÃO

META 1: Ser líder em vendas na região noroeste do RS		OBJETIVO: Melhorar o marketing da empresa					
PLANO DE AÇÃO 1A							
O QUÊ	POR QUÊ	COMO	ONDE	QUEM	QUANDO		STATUS
					INÍCIO	FIM	
1	Investir em publicidade e divulgação.	Através de folders mostrando os produtos e suas características, divulgação nas redes sociais, parcerias com construtoras de outras cidades, marca da empresa nas embalagens dos produtos.	Horizontal e cidades da região.	Marketing interno.	Imediato	Contínuo	Médio investimento Não iniciado
2	Coletar as necessidades dos clientes e do mercado.	Fazer visita em obras, questionar os envolvidos sobre a qualidade dos nossos produtos e serviços, quais as tendências de mercado, como estão as empresas concorrentes, etc.	Horizontal e cidades da região.	Inteligência de mercado.	Imediato	Contínuo	Médio investimento Não iniciado
3	Fazer benchmarking.	Adquirindo produtos dos concorrentes e fazer uma análise comparativa, buscando apresentar o que cada um tem de bom e o que precisa melhorar. Pode ser feito uma análise de resistência, destrutiva, acabamento, etc.	Sede da empresa.	Grupo tático, manufatura.	2014	2014	Alto investimento Não iniciado

META 1: Ser líder em vendas na região noroeste do RS		OBJETIVO: Conquistar e fidelizar novos clientes						
PLANO DE AÇÃO 1B								
O QUÊ	POR QUÊ	COMO	ONDE	QUEM	QUANDO		QUANTO	STATUS
					INÍCIO	FIM		
1	O cliente deve sentir-se como se estivesse em casa. Assim ele vai ter mais confiança e a probabilidade de fidelização é muito grande.	Pronto atendimento, foco no cliente, atenção ao cliente. Atendê-lo com cordialidade, clareza, simpatia, e garantir o atendimento da sua necessidade. Pode ser criado um padrão de atendimento para maior controle.	Empresa, vendas externas.	Equipe de vendas, vendedores externos, equipe de divulgação.	Imediato	Contínuo	Baixo investimento	Não iniciado
2	Quando as pessoas procuram algum produto/empresa é devido a alguma necessidade. Da mesma forma que a empresa se programa na fabricação dos produtos, o cliente também possui uma lista de tarefas, ou seja, sua própria programação.	Sempre deve haver o alinhamento com a manufatura para garantir a disponibilidade do produto para a data combinada. Essa data nunca deve ser marcada sem ter certeza da disponibilidade de produto. Quando há algum estoque esse processo torna-se mais fácil, mas outros contratemplos podem ocorrer e a empresa deve estar preparada para acionar o "plano B".	Empresa e locais de entrega	Vendas	Imediato	Contínuo	Baixo investimento	Não iniciado
3	Para conhecer o perfil do cliente, saber o que oferecer a ele, quais os produtos que ele costuma comprar, etc. Outro importante fator é a data de aniversário do cliente, quando é possível mandar felicitações.	Sempre que um cliente novo vem até a empresa, um breve cadastro deve ser preenchido tanto para enriquecimento de documentos (histórico, NF), quanto para aproximar a empresa e o cliente.	Empresa	Vendas	2014	Contínuo	Baixo investimento	Não iniciado

META 1: Ser líder em vendas na região noroeste do RS		OBJETIVO: Focar na qualidade dos produtos e serviços					
PLANO DE AÇÃO 1C							
O QUÊ	POR QUÊ	COMO	ONDE	QUEM	QUANDO		STATUS
					INÍCIO	FIM	
1	Para poder trabalhar com uma gama menor de produtos, podendo assim focar nos seus processos, garantindo uma maior padronização. Alguns produtos estão em desuso e o volume de vendas é baixíssimo. Também é possível adicionar novos produtos, como por exemplo, blocos de concreto, pré-moldados, telhas de concreto, entre outros.	Utilizar a matriz BCG para priorização e análise dos produtos. O histórico de vendas deve ser revisto e constar os produtos que menos foram vendidos. Deve-se estudar o que o mercado está comercializando, com o intuito de eliminar alguns produtos, mas também adicionar novas tendências.	Empresa e mercado	Gestão da empresa	Dezembro-2013	Dezembro-2013	Não iniciado
							Se investir em um novo produto o investimento será alto.

META 2: Estruturar a cadeia de valor		OBJETIVO: Estabelecer as atividades principais					
PLANO DE AÇÃO 2A							
O QUÊ	POR QUÊ	COMO	ONDE	QUEM	QUANDO		STATUS
					INÍCIO	FIM	
1	A empresa não possui uma grande estrutura e provavelmente os processos poderão ser adequados à sua realidade. A empresa precisa sofrer uma reestruturação de todos os processos	Coletar todos os processos, atividades, entregas da empresa e a partir disso traduzir para o formato da cadeia de valor.	Empresa	Gestão da empresa	2014		Médio investimento
							Não iniciado

META 2: Estruturar a cadeia de valor									
OBJETIVO: Estabelecer as atividades de apoio									
PLANO DE AÇÃO 2B									
O QUÊ	POR QUÊ	COMO	ONDE	QUEM	QUANDO		QUANTO	STATUS	
					INICIO	FIM			
1	Analisar as atividades de apoio de apoio dos processos principais. Analisar: -importantes manter; -devem ser retiradas; -devem ser adicionadas.	Desconsiderando os processos principais, o restante dos processos e atividades devem ser coletados e analisados.	Empresa	Gestão da empresa	2014		Médio investimento	Não iniciado	

META 2: Estruturar a cadeia de valor									
OBJETIVO: Melhorar o processo produtivo									
PLANO DE AÇÃO 2C									
O QUÊ	POR QUÊ	COMO	ONDE	QUEM	QUANDO		QUANTO	STATUS	
					INICIO	FIM			
1	Investir em máquinas automatizadas	Primeiramente é necessário entender os gaps de produção, onde há maior demora/perda, e então deve ser viabilizada uma solução automatizada para a realização da atividade. A ideia é automatizar aos poucos, devido ao elevado investimento.	Empresa	Gestão da empresa, com a colaboração de terceiros.	2014	Contínuo	Alto investimento	Não iniciado	
2	Combater tudo aquilo que compromete a	Primeiramente deve ser utilizada a ferramenta 5S, com uma ação conjunta de melhoria do layout. As 7	Empresa	Gestão da empresa e manufatura	2014	Contínuo	Médio/alto investimento	Não iniciado	

produtividade	área administrativa.	perdas deverão ser consideradas e apuradas. O estoque deve ser reposicionado e otimizado. Isso tudo deve acontecer somente após um planejamento das atividades.							
---------------	----------------------	---	--	--	--	--	--	--	--

META 2: Estruturar a cadeia de valor									
OBJETIVO: Criar gestão de custos e investimentos									
PLANO DE AÇÃO 2D									
O QUÊ	POR QUÊ	COMO	ONDE	QUEM	QUANDO		QUANTO	STATUS	
					INICIO	FIM			
1	Elaborar o custo de todos os produtos e atividades que são exercidas na empresa	Para servir como base de dados no momento de fazer um investimento, quando se estabelece o preço de um produto, análises de melhoria, etc. É fundamental para a saúde organizacional.	Empresa	Gestão da empresa	Janeiro-2014	Fevereiro-2014	Médio investimento	Não iniciado	
2	Melhor escolha de futuros investimentos	A empresa hoje não faz altos investimentos. Para crescer ela precisará investir em máquinas, nas melhorias, etc. Ela precisa uma forma segura de investir e este se valer a pena e se pagar.	Empresa e mercado	Gestão da empresa	2014	Contínuo	Baixo investimento	Não iniciado	

ANEXO A – MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO DAS OPORTUNIDADES E AMEAÇAS**(a) Matriz de oportunidades**

		Probabilidade de sucesso	
		Alta	Baixa
Atratividade	Alta	1	2
	Baixa	3	4

(b) Matriz de ameaças

		Probabilidade de ocorrência	
		Alta	Baixa
Gravidade	Alta	1	2
	Baixa	3	4

