



Marcelo Mähler

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSIÇÃO PARA
UMA FABRICANTE DE ITENS USINADOS**

Horizontina

2014

Marcelo Mähler

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: PROPOSIÇÃO PARA
UMA FABRICANTE DE ITENS USINADOS**

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: Marcelo Blume, Mestre.

Horizontina

2014

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

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a monografia:

“Planejamento estratégico: proposição para uma fabricante de itens usinados”

Elaborada por:

Marcelo Mähler

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

**Aprovado em: 14/11/2014
Pela Comissão Examinadora**

**Mestre. Marcelo Blume
Presidente da Comissão Examinadora - Orientador**

**Mestre. Catia Raquel Felden Bartz
FAHOR – Faculdade Horizontalina**

**Engenheiro. Richard Davi Karkow
FAHOR – Faculdade Horizontalina**

**Horizontalina
2014**

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos aqueles que contribuíram de alguma maneira em minha formação acadêmica, em especial aos meus pais que estiveram sempre juntos comigo ao longo desta conquista.

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente a Deus que iluminou a minha trajetória ao longo de mais esta caminhada.

À toda a minha família, em especial meus pais Reneu e Tania que sempre acreditaram e investiram em mim, e jamais mediram esforços para que eu vencesse esta etapa.

Aos Professores que me acompanharam durante a graduação e compartilharam os seus conhecimentos tornando possível a conclusão do curso com êxito. Em especial ao Orientador, Mestre Marcelo Blume pelo apoio cedido e pelos conhecimentos transmitidos na realização desse trabalho.

Aos proprietários da Usidream, pela oportunidade de realizar este trabalho em sua empresa e pela ótima receptividade.

RESUMO

Para garantir a sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo, é fundamental que as empresas saibam administrar corretamente os seus recursos e, além disso, ter uma visão clara do futuro acerca do contexto em que estão inseridas. Para isso, torna-se essencial que qualquer organização tenha seu negócio planejado e conduzido estrategicamente. Perante este contexto, o objetivo deste trabalho é propor procedimentos e uma metodologia para a implementação de um Planejamento Estratégico para uma indústria fabricante de componentes usinados. Para isso, torna-se necessário estudar as etapas de implementação, bem como analisar a situação atual da empresa, o ambiente interno e externo, traçar objetivos, metas e estratégias para atingir o que foi idealizado junto aos proprietários da empresa. Quanto à metodologia utilizada para a elaboração do trabalho, foi realizada primeiramente uma fundamentação teórica focada em Planejamento Estratégico e os temas que o compõe. Após o isto, foi realizado um estudo de caso na Usidream, uma empresa relativamente nova no mercado, localizada na cidade de Horizontina - RS e que ainda não possui um Planejamento Estratégico definido. Para a elaboração do trabalho foram utilizadas técnicas como matriz SWOT, 5W2H, Brainstorming, BSC, entre outras. Através de reuniões, foi possível a troca de dados e informações entre a empresa e o acadêmico, a fim de gerar um Planejamento Estratégico e um rumo adequado para a empresa. Os resultados apresentam as etapas para a implementação do Planejamento Estratégico na Usidream, através das definições do negócio, missão, visão, valores, fatores críticos de sucesso e análises do ambiente externo. Também foi elaborado o BSC, englobando um mapa estratégico com 23 objetivos divididos em 4 perspectivas, um painel de controle para atingir as metas, um cronograma e planos de ação. A implementação do trabalho tem como objetivo iniciar em 2015 e as metas tem um prazo de 2 anos para serem atingidas.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Ambiente externo e interno. Balanced Scorecard.

ABSTRACT

To ensure survival in an increasingly competitive market, it is essential that businesses know properly manage its resources and, in addition, have a clear vision of the future about the context in which they operate. For this, it is essential that any organization has planned and strategically conducted its business. Given this context, the objective of this work is to propose a methodology and procedures for the implementation of a strategic plan for a manufacturer of machined components. For this, it is necessary to study the stages of implementation, as well as analyze the current situation of the company, the internal and external environment, to trace goals, objectives and strategies to achieve what was designed with the business owners. Regarding the methodology used for the elaboration of the work, it was first carried out a theoretical foundation focused on strategic planning and themes that compose. After this, a case study was conducted in Usidream, a relatively new company in the market, located in Horizontina - RS and that does not have a strategic plan defined. Techniques like SWOT, 5W2H, Brainstorming, BSC, among others, were used to prepare the work. Through meetings, it was possible to exchange data and information between the company and the academic to generate an adequate strategic planning and direction for the company. The results shows the steps for implementation of the Strategic Planning in the Usidream , through settings in business, mission, vision , values , critical success factors and analyzes about the external environment. The BSC was also prepared, encompassing a strategic map with 23 goals divided into four perspectives, a control panel to achieve the goals , a timeline and action plans The implementation of work aims to start in 2015 and the goals have a deadline of two years to be achieved.

Keywords: Strategic Planning. Internal and external environment. Balanced Scorecard.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Esquema de formulação de estratégia.....	16
Figura 2: Lógica de estreitamento.....	18
Figura 3: Modelo sintético para o Planeamento Estratégico.....	19
Figura 4: Ambiente externo.....	28
Figura 5: Os impactos das oportunidades e ameaças.....	28
Figura 6: Ambiente interno.....	30
Figura 7: Os impactos dos pontos fortes e pontos fracos.....	30
Figura 8: Mapa estratégico	55

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Diferenças entre missão e visão.....	22
Quadro 2 – Matriz SWOT.....	31
Quadro 3 – Matrizes de priorização de oportunidades e ameaças.....	32
Quadro 4 – Matriz de priorização de forças e fraquezas	32
Quadro 5 – Perspectivas do BSC.....	37
Quadro 6 – Lista de forças e fraquezas da empresa.....	46
Quadro 7 – Priorização dos pontos fortes e fracos da empresa.....	47
Quadro 8 – Lista das oportunidades e ameaças da empresa.....	48
Quadro 9 – Matriz das oportunidades.....	49
Quadro 10 – Matriz das ameaças.....	49
Quadro 11 – Matriz SWOT.....	50
Quadro 12 – Matriz de cenários.....	53
Quadro 13 – Matriz dos indicadores, metas e planos.....	56
Quadro 14 – Cronogramadas atividades.....	58

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	JUSTIFICATIVA	12
1.2	OBJETIVOS	13
2	REVISÃO DA LITERATURA	14
2.1	PLANEJAMENTO	14
2.2	ESTRATÉGIA	15
2.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	17
2.3.1	DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO	19
2.3.2	VISÃO	20
2.3.3	MISSÃO	23
2.3.4	PRINCÍPIOS E VALORES	24
2.3.5	METAS E OBJETIVOS	25
2.3.6	ANÁLISE DO AMBIENTE	26
2.3.6.1	AMBIENTE EXTERNO: OPORTUNIDADES E AMEAÇAS	26
2.3.6.2	AMBIENTE INTERNO: PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS	29
2.3.7	MATRIZ SWOT (FOFA)	31
2.3.8	CENÁRIOS	33
2.3.9	FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO (FCS)	33
2.3.10	PLANOS DE AÇÃO	34
2.4	CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	35
2.4.1	BALANCED SCORECARD (BSC)	35
3	METODOLOGIA	40
3.1	MÉTODOS E TÉCNICAS UTILIZADOS	40
3.2	COLETA DE DADOS	40
3.3	ANÁLISE DE DADOS	41
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	42

4.1 SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA	42
4.2 PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	44
4.2.1 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO	44
4.2.2 DEFINIÇÃO DA VISÃO	45
4.2.3 DEFINIÇÃO DA MISSÃO	45
4.2.4 DEFINIÇÃO DOS VALORES	45
4.2.5 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO E INTERNO	46
4.2.5.1 FATORES INTERNOS	46
4.2.5.2 FATORES EXTERNOS	48
4.2.5.3 MATRIZ SWOT	50
4.2.6 ANÁLISE DE CENÁRIOS	52
4.2.7 ANÁLISE DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	54
4.3 BALANCED SCORECARD	54
4.3.1 MAPA ESTRATÉGICO	54
4.3.2 INDICADORES, METAS E PLANOS	56
4.3.3 CRONOGRAMA	57
4.3.4 PLANOS DE AÇÃO	59
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
REFERÊNCIAS	62
APÊNDICE A – PRIORIZAÇÃO DAS FORÇAS	64
APÊNDICE B – PRIORIZAÇÃO DAS FRAQUEZAS	65
APÊNDICE C – PLANOS DE AÇÃO	66
ANEXO A – LOGO DA USIDREAM	69
ANEXO B – PRINCIPAIS MÁQUINAS	70

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, constituir uma empresa é uma difícil tarefa, que exige muito planejamento, determinação e conhecimento. Talvez mais difícil que constituí-la, possa ser torná-la autossustentável e mantê-la no mercado por anos. Segundo dados do SEBRAE (2011), são criados anualmente mais de 1,2 milhões de novos empreendimentos formais. Desse total, mais de 99% são micro e pequenas empresas e Empreendedores Individuais. Porém através deste estudo baseado em dados obtidos entre 2006 e 2009, cerca de 27% das empresas abertas neste período, fecharam as portas com menos de 2 anos. Para evitar que isto aconteça, e que a empresa alcance o sucesso almejado, é de suma importância, entre outros fatores, a elaboração de um Planejamento Estratégico adequado.

Segundo Rezende (2008), a elaboração de um Planejamento Estratégico tem a finalidade de articular políticas e estratégias organizacionais visando produzir resultados profícuos na organização e na sociedade que a cerca. É um projeto organizacional global que considera os aspectos financeiros, econômicos e sociais da organização e do seu meio ambiente. É também uma forma participativa e contínua de pensar a organização no presente e no futuro, sendo um recurso indispensável para a tomada de decisão na organização.

O presente trabalho de conclusão de curso consiste em fundamentar e elaborar as etapas necessárias para a implementação de um Planejamento Estratégico na Usidream, empresa localizada na cidade de Horizontina - RS. O foco do empreendimento atualmente é fornecer componentes que necessitam o processo de fabricação de usinagem a empresas maiores. Diante disso foi definido o problema de pesquisa: Quais os procedimentos necessários para a implementação de um Planejamento Estratégico na Usidream?

Segundo Neto (1994), a grande maioria das empresas que busca terceirizar determinados processos, são empresas de capital estrangeiro, pertencentes a grandes grupos com atuação em vários países industrializados e com uma linha de produtos bastante diversificada, que envolve, em sua grande maioria, produtos complexos e com elevado conteúdo tecnológico. Sendo assim, a fabricação de peças usinadas por parte da Usidream pode proporcionar uma excelente lucratividade, uma vez que conseguir atrair e fidelizar bons clientes na região, considerando que o cenário em que a mesma está inserida. Segundo Machado

(2008), a usinagem é um processo complexo devido às dificuldades em determinar as imprevisíveis condições ideais de corte. Logicamente, um processo complexo tem custos elevados. O fornecimento destas peças com qualidade e preço competitivo, pode ser um diferencial na cidade e região, que por sua vez possui várias indústrias do ramo metal-mecânico sendo, portanto, potenciais clientes.

A implementação do Planejamento Estratégico poderá auxiliar a direção da empresa na tomada de decisões e a ter uma visão mais clara e ampla do seu futuro e do mercado em que está inserida. Outro propósito do Planejamento Estratégico é fazer com que a empresa conheça melhor o seu ambiente externo e até mesmo o próprio ambiente interno e, além disso, a visualizar o seu negócio como um todo com o intuito de gerar uma melhor organização e crescimento da empresa.

1.1 JUSTIFICATIVA

No cenário das pequenas empresas, muitas vezes os empresários não têm a clareza de que suas decisões tomadas hoje, refletirão nos resultados da empresa no futuro. A principal justificativa para a escolha desse tema é justamente a falta de um Planejamento Estratégico definido na empresa. Uma das motivações para a realização do estudo é que através de uma estruturação da empresa, baseada no Planejamento Estratégico que será proposto, a mesma pode vir a ter um significativo crescimento no mercado e melhores resultados financeiros.

Um ponto que justifica a escolha da Usidream para a realização do trabalho, é o ramo no qual a empresa está inserida. Devido à presença das multinacionais John Deere e ACGO na região da Fronteira Noroeste do Rio Grande do Sul, iniciou-se a criação de inúmeras empresas fornecedoras dos mais variados tipos de peças e componentes. Muitas destas empresas cresceram com um alto nível de qualidade e hoje fornecem também itens para grandes empresas do estado e até mesmo do país, como Terex, KeplerWeber, Agrale, Randon, entre outras. Na região também se encontram universidades e escolas técnicas que qualificam profissionais para estes segmentos empresariais. Segundo dados da Secretaria do SIMMESR, publicados pela ACISAP (2013), as empresas do polo metal-mecânico de Santa Rosa geram mais de 3.500 empregos diretos e possuem um faturamento bruto, anual, acima de R\$ 200.000.000,00. O consumo mensal é de aproximadamente 2.500 toneladas de chapas e 2.000 toneladas de aços planos laminados e trefilados por mês.

Nestes dados não estão inclusos as montadoras de máquinas agrícolas John Deere, AGCO e Fankhauser.

Por fim, justifica-se também a realização do estudo, por tratar-se de uma área relevante para o Engenheiro de Produção, pois estarão sendo aplicados na prática os conhecimentos adquiridos ao longo do curso e também no referencial teórico do trabalho. Após uma implementação sólida e bem sucedida em uma empresa de pequeno porte, abrem-se portas para o desenvolvimento de trabalhos cada vez mais complexos.

1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral do trabalho é propor procedimentos e uma metodologia para a implementação de um Planejamento Estratégico na Usidream.

Para alcançar o Objetivo Geral, foram definidos os seguintes Objetivos Específicos:

- Estudar as principais etapas que envolvem o Planejamento Estratégico em uma empresa;
- Elaborar a análise ambiental interna e externa a partir de cenários e tendências para a empresa estudada;
- Propor objetivos, metas e estratégias para a empresa alvo do estudo;
- Apresentar um conjunto de proposições de estratégias e indicadores de resultados para o alcance dos objetivos propostos.

Após ter os objetivos definidos, tornou-se imprescindível a realização de uma pesquisa bibliográfica aprofundada sobre o assunto.

2 REVISÃO DA LITERATURA

A revisão da literatura foi desenvolvida com o objetivo de fundamentar e suportar o trabalho em questão. Para isso, foi pesquisado sobre o assunto em diversas obras de autores renomados, sites e artigos. Será apresentado neste capítulo um embasamento teórico acerca do Planejamento Estratégico e tópicos relacionados. Por fim, é citado o BSC, que é a ferramenta utilizada para o monitoramento e avaliação do processo.

2.1 PLANEJAMENTO

Segundo Caravantes, Panno e Kloeckner (2005), o planejamento define como e onde uma organização pretende chegar. Neste contexto, planejar significa definir os objetivos desta organização e decidir sobre as tarefas e a utilização dos recursos que serão necessários para alcançá-los.

O planejamento pode ser conceituado como um processo desenvolvido com o objetivo de alcançar uma situação futura desejada, do modo mais eficiente, eficaz e efetivo, e com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa (OLIVEIRA, 2009).

Para Martins (2007), o planejamento é uma atividade empresarial que deve ser executada de forma que envolva a análise do ambiente de negócio, estabeleça metas para seu desenvolvimento e decida sobre quais ações serão mandatórias para atingir tais metas.

Segundo Ackoff *apud* Oliveira (2009), o planejamento possui cinco partes:

- Planejamento dos fins: é a especificação do estado futuro desejado, ou seja, a visão, os valores, a missão, os propósitos, os objetivos, os objetivos funcionais, os desafios e metas.
- Planejamento dos meios: proposição de caminhos para a empresa chegar ao estado futuro desejado, por exemplo, pela expansão da capacidade produtiva de uma unidade e/ou diversificação de produtos. Aqui tem-se a escolha de macroestratégias, macropolíticas, estratégias, políticas, procedimentos e processos.
- Planejamento organizacional: esquematização dos requisitos organizacionais para poder realizar os meios propostos.

- Planejamento dos recursos: dimensionamento de recursos humanos, tecnológicos e materiais, bem como a determinação da origem e aplicação de recursos financeiros.
- Planejamento da implantação e do controle: corresponde à atividade de planejar o acompanhamento da implantação do empreendimento.

O planejamento, portanto, é uma ferramenta fundamental para uma organização alcançar o sucesso, pois permite a preparação, organização e estruturação para o atingimento dos seus objetivos.

2.2 ESTRATÉGIA

Segundo Mintzberg *et al.* (2006), a estratégia corporativa é o modelo de decisões de uma empresa que determina seus objetivos, propósitos ou metas, assim como as principais políticas e planos para atingir essas metas, e define também o escopo de negócios que a empresa vai adotar, o tipo de organização econômica e humana que ela é ou pretende ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que ela pretende fazer para seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades.

Caravantes, Panno e Kloeckner (2005) conceituam estratégia como um conjunto de decisões, consciente, racional e coerente, em relação aos recursos necessários para alcançar os objetivos da organização, levando em conta as variações externas nas áreas econômica, política e tecnológica.

Mintzberg *et al.* (2006), resume a estratégia como um conjunto de objetivos, políticas e planos, visando que define o escopo da empresa e seus métodos de sobrevivência e sucesso.

As estratégias são formuladas com base nos objetivos e desafios estabelecidos, na realidade identificada no diagnóstico estratégico e respeitando a missão, os propósitos e a cultura da empresa. (OLIVEIRA, 2009).

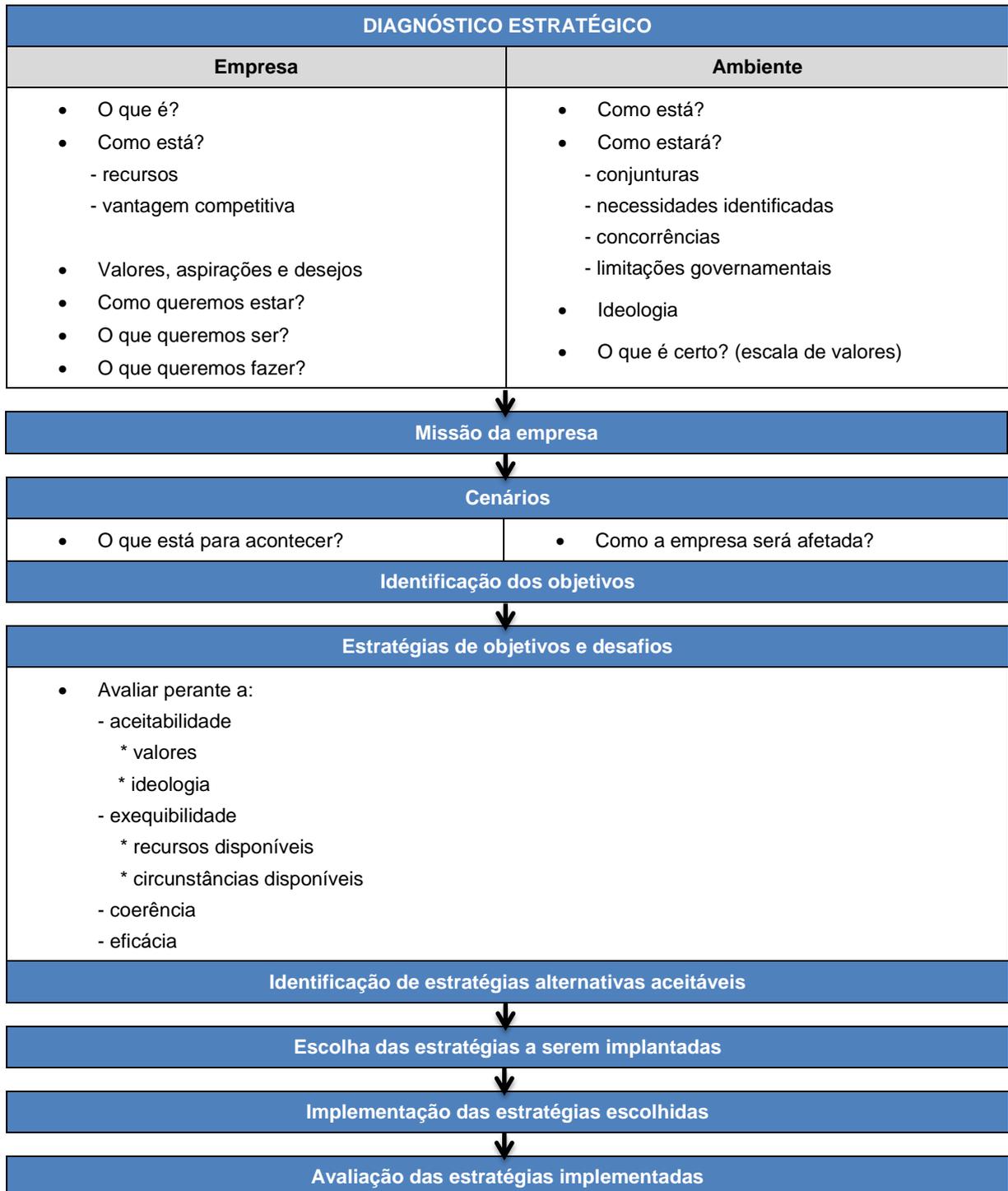
Segundo Oliveira (2009), a elaboração da estratégia é um dos pontos mais importantes na elaboração de um Planejamento Estratégico, e para isto, devem-se considerar, inicialmente, três aspectos:

- A empresa: recursos, pontos fortes, fracos e neutros, missão, propósitos, objetivos, desafios e políticas.

- O ambiente: as mudanças, oportunidades e ameaças.
- A integração entre a empresa e o ambiente.

Oliveira (2009) apresenta, conforme Figura 1, um esquema de formulação de estratégia:

Figura 1 – Esquema de formulação de estratégia



Fonte: Oliveira (2009).

Para alcançar os objetivos e os resultados esperados, é necessário planejar estrategicamente as ações. Em um mercado cada vez mais competitivo, é essencial que as empresas tenham uma boa estratégia definida.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico da organização é um processo dinâmico, sistêmico, coletivo, participativo e contínuo para determinação dos objetivos, estratégias e ações da organização (REZENDE, 2008).

Segundo Chiavenato e Sapiro (2010), planejamento estratégico é o planejamento concebido para a organização como uma totalidade. Em geral, parte de cima para baixo, envolve a organização como um sistema integrado e é focado no longo prazo. Seu horizonte temporal pode chegar até 5 ou 10 anos, dependendo da natureza e dos objetivos que pretende alcançar. Em geral, é da responsabilidade da cúpula da organização, podendo congrega a participação envolvente de todos os demais níveis organizacionais. Está voltado para as atividades-fim da organização.

Para outros autores, o horizonte temporal pode ser um pouco menor que o citado por Chiavenato e Sapiro. Segundo Barksdale e Lund (2006), durante o processo do planejamento estratégico, as organizações geralmente definem prioridades para um período futuro de geralmente 2 a 5 anos e identifica como a maioria dos recursos serão alocados.

Segundo Oliveira (2009), o planejamento estratégico também pressupõem a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa.

O planejamento estratégico da organização é um projeto dinâmico, complexo, desafiador, inovador, inteligente e necessário para organizações preocupadas com o seu sucesso ou êxito (REZENDE, 2008).

Segundo Martins (2007), a partir da definição do ambiente de negócio, visão, missão, objetivos e metas é que a organização passa a ter as respostas de algumas questões como: “quem é ou onde está?”, “quem pretende ser ou aonde quer chegar?”, e “o que e como deverá fazer para atingir seus objetivos?”.

Caravantes, Panno e Kloeckner (2005) procuram mostrar, através da Figura 2, a lógica de estreitamento e de busca de foco perseguidos pela gestão estratégica.

Figura 2 – Lógica de estreitamento



Fonte: Caravantes, Panno e Kloeckner (2005, p. 413).

De acordo com Barksdale e Lund (2006), para que uma companhia tenha capacidade para tomada de decisões críticas de negócios, é fundamental ter um plano estratégico, sendo um trampolim para o planejamento operacional.

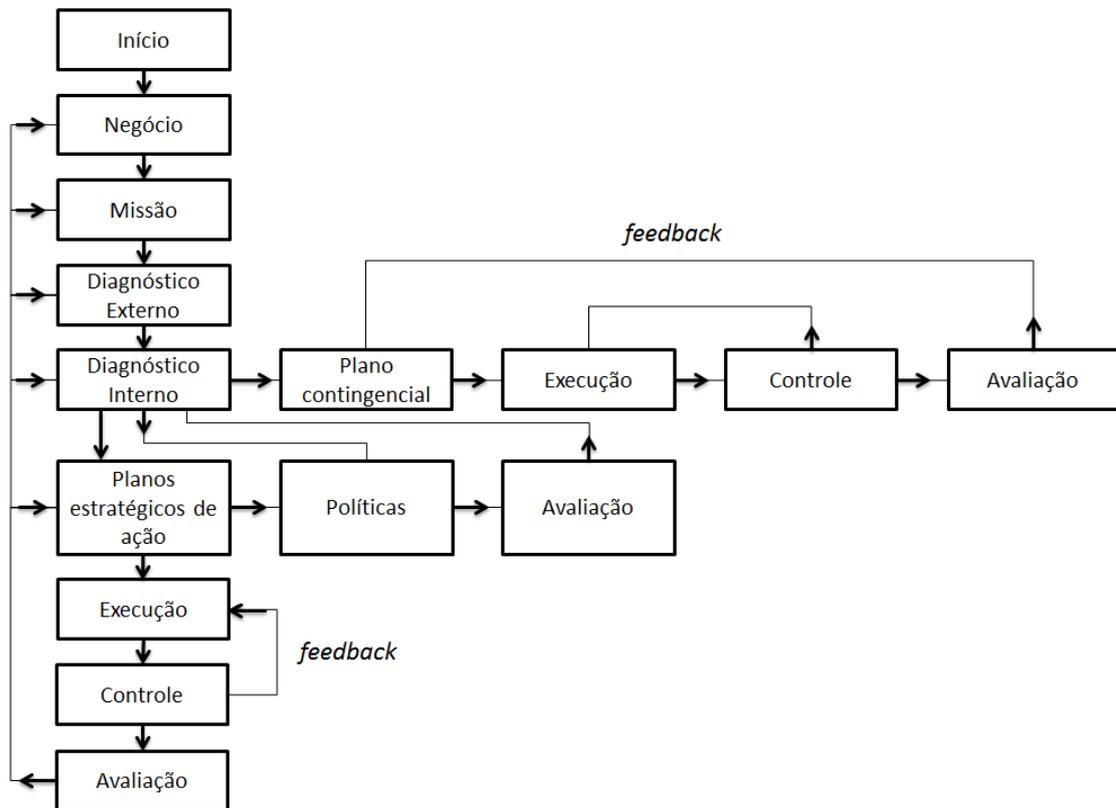
Para Drucker *apud* Rezende (2008), o planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, por meio de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Planejamento estratégico é o processo de decidir, dentro do quadro de referência definido pelas finalidades e políticas, sobre os objetivos da organização, os recursos a ser usados para atingi-los e a estratégia que orientará a obtenção, o uso e a disposição desses recursos. (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005).

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; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa, independentemente, de vontade específica de seus executivos (OLIVEIRA, 2009).

Na Figura 3 é possível consultar um modelo sintético para o planejamento estratégico apresentado por Casarotto Filho (2002).

Figura 3 – Modelo sintético para o Planejamento Estratégico



Fonte: Casarotto Filho (2012, p. 35).

Pode-se perceber através da Figura 3 que o planejamento estratégico é uma ferramenta que tem um início, mas não tem um fim. Ou seja, é um processo permanente de melhoria contínua.

2.3.1 Definição do negócio

Segundo Chiavenato e Sapiro (2010), ao definir o negócio, é necessário entender o produto ou o serviço total que o cliente está comprando e evitar a armadilha de olhar apenas para o produto físico oferecido.

Para Andrade (2012), a organização deve buscar a sua definição em relação às oportunidades existentes dentro da área de atuação, focando no setor em que a empresa pretende atuar, podendo assim tomar decisões com base nestas condições.

De acordo com Pagano (2012), a definição do negócio é de suma importância em uma organização, pois orienta as etapas seguintes do planejamento estratégico.

O autor afirma também, que uma definição restrita limita as opções, mas por outro lado focaliza a empresa.

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

Para Martins (2007), pode-se dizer que a identificação do negócio e a delimitação do ambiente que a empresa pretende ocupar no mercado face às ameaças que se apresentam e suas oportunidades são o passo inicial para fundamentar o desenvolvimento da gestão estratégica.

Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001) citam alguns benefícios gerados pela correta definição do negócio:

- Ajuda a focar no diferencial competitivo;
- Orientar os investimentos;
- Orientar o marketing;
- Orientar o treinamento;
- Orientar o posicionamento estratégico;
- Orientar a terceirização;
- Ajudar a identificar quem é concorrente;
- Ajudar a conquistar mercado;
- Ajudar a criar mercado futuro;
- Evitar a miopia estratégica.

A definição do negócio é uma etapa fundamental para a elaboração do trabalho, pois é como uma base que sustenta as etapas seguintes da elaboração do Planejamento Estratégico.

2.3.2 Visão

A visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser (OLIVEIRA, 2009).

Para Martins (2007), antes de definir a visão da empresa, por se tratar de um estado futuro desejado, os líderes devem se perguntar:

- I. Que tipo de empresa queremos nos tornar?
- II. Quais valores são importantes para nós?
- III. Como se parecerá a empresa para nós e nossos clientes quando atingirmos essa visão?

Algumas dicas apresentadas por Quigley *apud* Martins (2007) para o adequado delineamento da visão empresarial são:

- Estabeleça sua visão de forma tão clara quanto o objetivo de lucro;
- Defina e respeite os direitos das pessoas;
- Certifique-se de que a visão e os valores direcionam-se aos focos básicos, ou seja, aos clientes – são os mais importantes -, funcionários e fornecedores;
- Incremente sua participação de mercado e lucratividade pelo aumento da percepção pelos clientes de seus produtos e serviços, em relação aos de seus concorrentes; e
- Desenvolva uma cultura de atuação para resultados em sua empresa.

Dentre outros autores, para Caravantes, Panno e Kloeckner (2005) a visão da empresa pode também ser conceituada da seguinte forma:

A visão é uma imagem futura que inspira, motiva e que, de certa maneira, determina a orientação e os tipos de ações que serão levadas a efeito no presente. Deve construir um fator capaz de gerar entusiasmo entre todos os integrantes, e portanto, deve ser disseminada e democratizada para todos os níveis e indivíduos participantes da organização. A visão traz como decorrência a criação de um núcleo capaz de agregar as forças humanas existentes na organização, pois gera um grau de consenso a respeito de ter por que lutar.

Para Chiavenato e Sapiro (2010), visão é a explicação de por que, diariamente, todos se levantam e dedicam a maior parte de seus dias para o sucesso da organização onde trabalham, investem ou fazem negócios. Quanto mais a visão de negócios está alinhada aos interesses dos *stakeholders* mais ela pode atender a seus propósitos.

Vasconcelos Filho e Pagnocelli (2001) citam os benefícios da explicitação da Visão:

- Apoia a parceria empresa/empregado na construção do futuro;
- Promove a inovação;
- Levanta uma “bandeira”;

- Funciona como “bússola” para a equipe;
- Reduz a dependência para com “gênios e líderes”;
- Tira a empresa da “zona de conforto”;
- Motiva e inspira a equipe;
- Orienta o planejamento da atuação na cadeia produtiva;
- Orienta a “virada”;
- Mobiliza para os programas de qualidade;
- Complementa a Missão;
- Orienta os Objetivos;
- Orienta os investimentos.

Para Martins (2007), a visão é definida de forma ampla e com o objetivo de provocar inspiração na organização. Deve sempre representar as projeções de negócio da empresa e onde ela pretende chegar, Ser focada no futuro e imutável frente aos desafios encontrados no decorrer do cumprimento das metas.

Segundo Vasconcelos Filho e Pagnoncello (2001), é possível que surjam dúvidas na diferenciação entre Visão e Missão. É apresentado no Quadro 1, as diferenças básicas entre elas.

Quadro 1 – Diferenças entre missão e visão

DIFERENÇAS ENTRE MISSÃO E VISÃO	
Missão	Visão
Inclui o Negócio	É o que se “sonha” no Negócio
É a “partida”	É “aonde vamos”
É a “Carteira de Identidade” da empresa	É o “Passaporte” para o futuro
Identifica “quem somos”	Projeta “quem desejamos ser”
Dá rumo à empresa	Energiza a empresa
É orientadora	É inspiradora
Foco do presente para o futuro	Focalizada no futuro
Vocação para a “eternidade”	É mutável conforme os desafios

Fonte: Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 225).

A definição da visão permitirá que a direção veja a empresa em uma situação futura, transcrevendo a posição que se deseja alcançar, em um determinado período de tempo.

2.3.3 Missão

Segundo Oliveira (2009), missão é a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de “quem a empresa atende” com seus produtos e serviços. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Pode-se dizer assim que a missão representa a razão de ser da empresa.

Para Martins (2007), a missão é definida de forma a ser executável e estimuladora. Orientada para o futuro com base no presente e com a intenção de ser permanente. Trata-se do ponto de partida e identifica o negócio a fim de dar rumo a empresa.

Para Caravantes, Panno e Kloeckner (2005), a missão se refere a razão de ser da empresa, sendo uma resposta às perguntas “quem somos?”, “para que existimos”?, “qual a nossa razão de ser?”.

Para Lobato *et al.* (2009), há cinco perguntas que devemos responder na formulação da missão:

- Qual o negócio da empresa?
- Quem é seu cliente?
- Qual o escopo da organização?
- Qual a sua vantagem competitiva?
- Qual a sua contribuição social?

A missão organizacional é a declaração do propósito e do alcance da organização em termos de produto e de mercado. Ela refere ao papel da organização dentro da sociedade em que está envolvida e significa sua razão de ser e de existir. A missão da organização deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo e não em termos de oferecer algum produto ou serviço. A missão está associada com o negócio da organização. (CHIAVENATO e SAPIRO, 2010).

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).

Conforme Andrade (2012), a missão é a razão de a empresa existir e o que a empresa tem a oferecer ao mercado em que está inserida.

Segundo Oliveira (2009), as frases da visão e dos valores da empresa servem também para consolidar o slogan comercial e de atratividade da empresa perante

seus diversos públicos: clientes, fornecedores, comunidade, governos e funcionários.

Para Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001), a missão é a razão de existir da empresa no seu negócio, e apontam seis benefícios caso definida corretamente:

- Orienta a partida;
- Evita a armadilha do sucesso;
- Funciona como farol alto;
- Atrai, motiva e retém talentos;
- Orienta a formulação dos objetivos;
- Ajuda a aumentar a produtividade.

A missão deverá ser definida, portanto, para dar um rumo à empresa, orientando a direção na tomada de decisões. Deve indicar também o que a empresa se propõe a fazer, detalhando a sua razão de ser.

2.3.4 Princípios e Valores

Segundo Oliveira (2009), os valores representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa e fornecem sustentação às suas principais decisões. Para Mintzberg *et al.* (2006), os valores podem ser uma força condutora e uma influência estabilizadora na estratégia.

Os valores são definidos como visão de mundo dos indivíduos, ou seja, como um conjunto de pontos de vista, inclinações internas, julgamentos, preconceitos, normas ou padrões sociais aceitos ou mantidos pelas pessoas, que irão determinar a sua visão do mundo (FIALHO *et al.*, 2007).

Para Tavares (2000), os valores servem para dar significado a direção que os envolvidos com a empresa buscam. Os valores são o apoio entre a visão e a tomada de decisões dos membros da organização. Tendo valores corretamente definidos é possível que se tenha um padrão de conduta e ética na organização.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2010), os princípios se referem ao conjunto de conceitos, filosofias, e crenças, as quais as empresas devem respeitar e empregar em sua vida cotidiana, na busca de resultados de curto prazo. Servem de orientação e inspiração para todas as pessoas da organização. Os princípios

organizacionais referem-se a conceitos dos quais não está disposto a abrir mão como ética e honestidade.

Conforme Oliveira (2009), os valores da empresa devem ter forte interação com as questões éticas e morais da empresa. E, se estes valores forem efetivamente verdadeiros, servem, também, de sustentação da vantagem competitiva da empresa. Afirma também que a principal interação e influência dos valores ocorrem sobre as macropolíticas da empresa.

Segundo Sampaio (2002), os valores da organização demonstram aquilo que a empresa acredita e servirão como orientadores para o processo decisório e para o comportamento da empresa no cumprimento da missão.

Toda a vez que a direção da empresa estiver em dúvida para tomar uma decisão, deve consultar e honrar a sua visão, missão e seus valores. Caso contrário, de nada adianta a elaboração do restante do Planejamento Estratégico.

2.3.5 Metas e objetivos

Conforme Kotler e Keller (2006), com as análises do ambiente externo e interno devidamente estruturadas, a empresa passa a ter condições de estabelecer as metas e objetivos específicos para o período de planejamento.

Segundo Oliveira (2009), objetivo é o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende alcançar através de esforço extra.

Conforme Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001), os objetivos são os resultados que a empresa deve alcançar, em um determinado prazo, para concretizar sua visão e ser competitiva no ambiente atual e futuro.

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

Para Caravantes, Panno e Kloeckner (2005), os objetivos são os resultados quantificados, que devem ser atingidos e mantidos por um período de tempo, de maneira a orientar o desempenho, exprimindo uma política quantificada e implicando continuidade. Já as metas, são os subobjetivos, podendo ser entendidas como objetivos intermediários.

Segundo Chiavenato e Sapiro (2010), as organizações perseguem seus objetivos para assegurar os resultados para melhorar a si mesmas. Os objetivos têm sua importância relacionada às mensagens internas e externas que eles enviam para dentro e fora da organização promovendo alguns atributos característicos.

Vasconcelos Filho e Pagnocelli (2001) citam também os benefícios gerados pela definição dos Objetivos:

- Detalham e qualificam a Visão;
- Orientam o processo decisório;
- Fundamenta a avaliação de desempenho;
- Orientam o Plano de Investimentos;
- Atraem e mantêm talentos;
- Levantam uma “bandeira”;
- Tiram a empresa da “zona de conforto”;
- Orientam a formulação das Estratégias.

Para consolidar a visão, a empresa deverá alcançar os resultados esperados. Para isto, ela deve ser desafiada a atingir objetivos propostos em um determinado período de tempo.

2.3.6 Análise do ambiente

De acordo com Vasconcelos Filho e Pagnocelli (2001), a análise do ambiente é um conjunto de técnicas que permite identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a performance da empresa.

Segundo Albuquerque e Rocha (2007), a análise do contexto permite uma crítica dinâmica da estrutura organizacional, demonstrando a ligação existente entre clientes, fornecedores e áreas internas. Portanto, conhecendo essas relações a empresa possui meios de agir conforme a situação em que se encontra.

2.3.6.1 Ambiente Externo: Oportunidades e Ameaças

De acordo com Oliveira (2009), a análise do ambiente externo possibilita a verificação das ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações. Essa análise deve ser

efetuada pela empresa como um todo, considerando uma série de tópicos, entre eles:

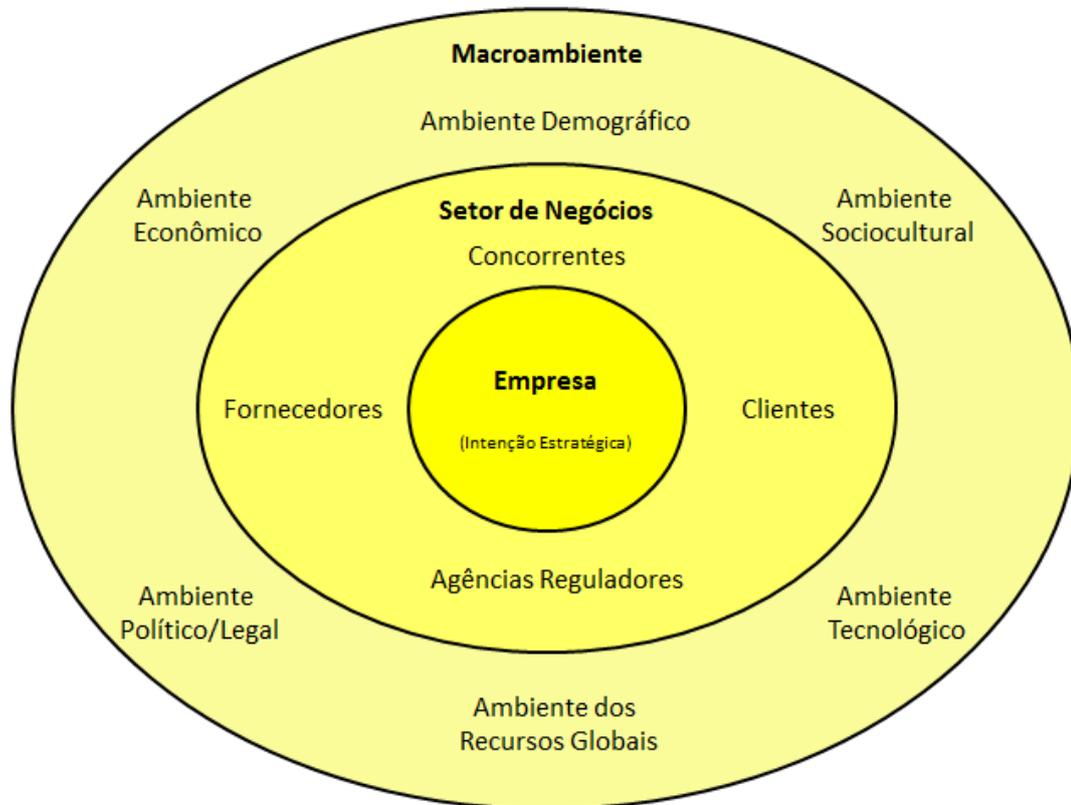
- Mercado nacional e regional;
- Mercado internacional;
- Evolução tecnológica;
- Fornecedores;
- Aspectos econômicos e financeiros;
- Aspectos socioeconômicos e culturais;
- Aspectos políticos;
- Entidades de classe;
- Órgãos governamentais;
- Mercado de mão-de-obra;
- Concorrentes.

Para Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001), as oportunidades são as situações externas, atuais ou futuras, que podem influenciar positivamente o desempenho da empresa e as ameaças são as situações externas, atuais ou futuras, que podem influenciar negativamente o desempenho da empresa.

Segundo Oliveira (2009), as Ameaças são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma e as Oportunidades são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las.

Conforme a Figura 4, pode-se observar o que acontece externamente e que influencia na organização.

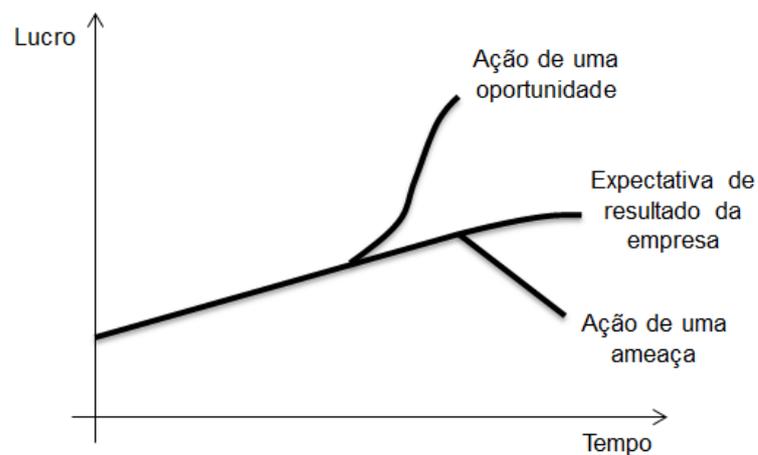
Figura 4 – Ambiente externo



Fonte: Chiavenato e Sapiro (2010).

Segundo Oliveira (2009), o impacto de uma oportunidade ou ameaça pode ser forte para a expectativa da empresa, conforme mostrado na Figura 5.

Figura 5 – Os impactos das oportunidades e ameaças



Fonte: Oliveira (2009, p.95).

Como a empresa não pode controlar o ambiente externo, é importante que a direção esteja preparada para minimizar os danos causados por um impacto de uma

ameaça, e também estar pronta para aproveitar as oportunidades que forem identificadas e as que surgirem ao longo do tempo.

2.3.6.2 Ambiente Interno: Pontos Fortes e Pontos Fracos

De acordo com Oliveira (2009), esta etapa verifica os pontos fortes, fracos e neutros da empresa, dos quais pode se destacar a análise dos seguintes fatores:

- Produtos e serviços atuais;
- Novos produtos e serviços;
- Promoção;
- Imagem institucional;
- Comercialização;
- Sistema de informações;
- Estrutura organizacional;
- Tecnologia;
- Suprimentos;
- Parque industrial;
- Recursos humanos;
- Estilo de administração;
- Resultados empresariais;
- Recursos financeiros;
- Controle e avaliação.

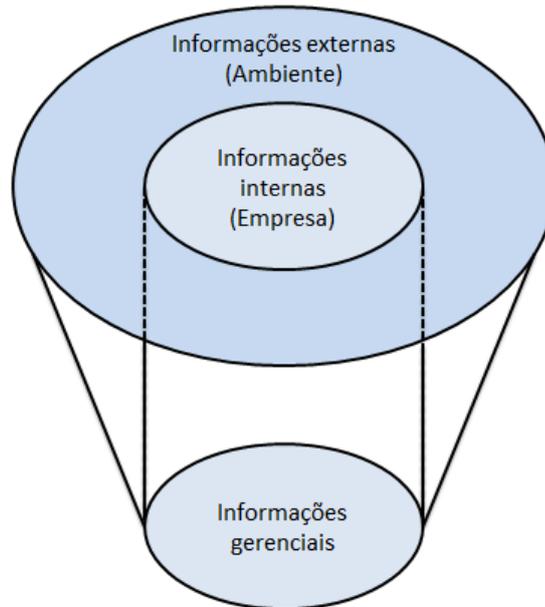
Segundo Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001), as forças são as características ou qualidades da empresa que podem influenciar positivamente o seu desempenho, e as fraquezas são as características da empresa que podem influenciar negativamente o desempenho da empresa.

Na mesma linha de raciocínio, Oliveira (2009) define os pontos fortes da empresa como as variáveis internas e controláveis que a propiciam uma condição favorável para a empresa em relação a seu ambiente e os pontos fracos, como as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente.

Cada negócio precisa avaliar suas forças e fraquezas constantemente. É necessário tirar o melhor proveito das oportunidades e trabalhar as fraquezas para melhorá-las (KOTLER; KELLER, 2006).

Para o desenvolvimento da análise do ambiente, é necessário ter acesso a informações externas e internas a empresa. O ambiente interno pode ser concebido como sistema através da Figura 6.

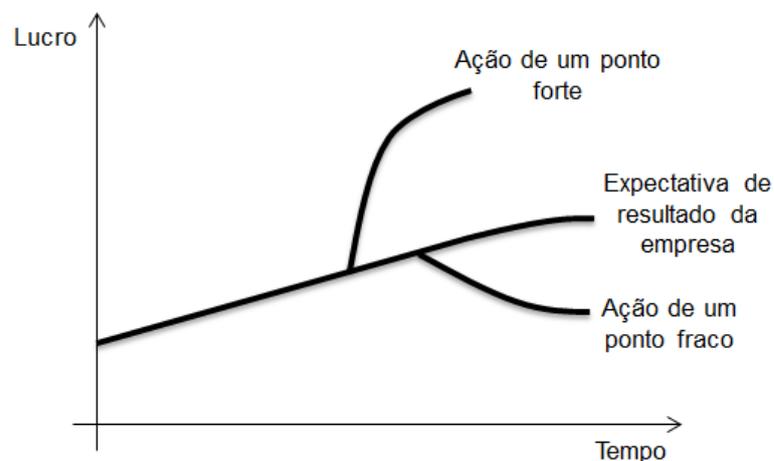
Figura 6 – Ambiente interno



Fonte: Oliveira (2009).

Conforme Oliveira (2009), os impactos dos pontos fortes e pontos fracos de uma empresa podem provocar uma grande mudança no rumo da empresa ao longo do tempo, conforme Figura 7.

Figura 7 – Os impactos dos pontos fortes e pontos fracos



Fonte: Oliveira (2009, p.103).

Percebe-se através da Figura 5 que uma força ou fraqueza pode mudar o rumo de uma organização. A empresa deve conhecer e dominar o seu ambiente interno, diminuindo assim a possibilidade e a intensidade do impacto de um ponto fraco. Da mesma maneira, o aproveitamento correto de um ponto forte pode trazer grandes vantagens competitivas para a empresa.

2.3.7 Matriz SWOT (FOFA)

De acordo com Ferrel e Hartline (2005), SWOT é um arranjo de quatro células, onde deve ser analisada cada uma em separado e após isso, fazer um cruzamento entre elas, buscando reverter as fraquezas em forças e as ameaças em oportunidades. O ideal é que estas percepções não estejam impostas somente pelos sócios da empresa, mas sim pelos funcionários, consumidores e parceiros comerciais.

No Quadro 2 é apresentado o conceito e as perguntas que devem ser feitas durante o levantamento dos aspectos do ambiente interno e externo.

Quadro 2 – Matriz SWOT

FATORES INTERNOS (controláveis)	FATORES EXTERNOS (incontroláveis)
<p>STRENGTH (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: Rosa e Cruz apud Bergmann (2013).

Na matriz SWOT devem ser descritos os fatores mais relevantes apontados na análise dos ambientes interno e externo. Conforme Oliveira (2009), para a priorização dos aspectos, pode ser utilizada a metodologia GUT (Gravidade, Urgência e Tendência).

Kotler e Keller (2006) apresentam uma matriz que pode ser utilizada para a priorização dos aspectos apontados como Oportunidades e Ameaças, conforme Quadro 3.

Quadro 3 – Matrizes de priorização de oportunidades e ameaça

Oportunidades				Ameaças			
Probabilidade de Sucesso				Probabilidade de Ocorrência			
Atratividade		Alta	Baixa	Gravidade		Alta	Baixa
	Alta	1	2		Alta	1	2
	Baixa	3	4		Baixa	3	4

Fonte: Kotler e Keller (2006).

Para a priorização das forças e fraquezas apontadas na análise do ambiente interno, Kotler e Keller (2006) apresentam uma matriz que relaciona o desempenho e a importância de cada aspecto, conforme Quadro 4:

Quadro 4 – Matriz de priorização de forças e fraquezas

DESEMPENHO					IMPORTÂNCIA		
Força maior	Força menor	Neutro	Fraqueza menor	Fraqueza maior	Alta	Média	Pouca
5	4	3	2	1	3	2	1

Fonte: Kotler e Keller (2006)

É importante utilizar as matrizes de priorização para identificar em cada caso os aspectos de maior importância. Dessa maneira, é possível focar e trabalhar nos itens mais relevantes.

2.3.8 Cenários

Segundo Lobato *et al.* (2009), a construção de cenários é uma ferramenta para discussão de todas as ideias que utilizam informações com base em futuros prováveis e desconhecidos, onde pode ser criado um sistema para monitorar as tendências e eventos importantes.

Conforme Oliveira (2009), os cenários representam situações, critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa.

A finalidade dos cenários é que se compreenda as diferentes formas como as condições competitivas e a indústria poderiam modificar-se, as previsões são imprecisas, e os cenários procuram ilustrar os resultados lógicos de uma série de previsões. Os cenários de fatos analisados serão apenas alguns de um número quase infinito de futuros possíveis que poderiam ocorrer em uma indústria. No entanto cenários bem escolhidos irão iluminar os diversos futuros pertinentes à formulação da estratégia. Os cenários devem ser escolhidos para comunicar, instruir e ampliar o pensamento dos gerentes sobre o futuro. (PORTER, 1985, p.432).

Para Oliveira (2009), a elaboração dos cenários, além de trazer benefícios como riqueza de ideias, informações e visões sobre o futuro que um processo participativo proporciona, a finalidade principal é estimular maior interesse e aceitação dos cenários como importantes para o processo de planejamento estratégico.

De acordo com Lobato *et al.* (2009), o objetivo dos cenários não é acertar exatamente o que vai acontecer, mas sim identificar as possíveis situações que podem ocorrer para que a empresa possa estar preparada para isso. Geralmente são descritos três cenários: otimista, intermediário e pessimista.

O executivo pode desenvolver cenários que retratem determinado momento no futuro ou que detalhem a evolução e a sequência de eventos, desde o momento atual até determinado momento no futuro (OLIVEIRA, 2009).

De forma geral, o cenário otimista é aquele que a empresa atinge e supera os objetivos e metas propostos. O cenário pessimista apresenta a situação da empresa caso atinja poucos, ou nenhum, de seus objetivos.

2.3.9 Fatores críticos para o sucesso (FCS)

Os FCS, segundo Mendes (2012), são os fatores que definem o sucesso ou o fracasso de uma empresa.

Segundo Lobato *et al.* (2009), os FCS devem responder as seguintes questões:

- 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 nós realizamos e que nossos competidores dificilmente conseguirão imitar?

Respondendo estas perguntas, é possível saber o que atrai e o que afasta os clientes da empresa.

2.3.10 Planos de ação

Conforme Oliveira (2009), os planos de ação são os conjuntos das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado.

Segundo Lenzi, Kiesel e Zucco (2010), uma ferramenta que normalmente é utilizada na definição de planos de ação empresarial é o 5W2H, com o objetivo de garantir que não restarão dúvidas acerca da ação a ser implementada. Daychoum (2007) explica que a terminologia 5W2H tem origem nos seguintes termos da língua inglesa:

- What? (O quê?);
- Who? (Quem?);
- Where? (Onde?);
- When? (Quando?);
- Why? (Por quê?);
- How? (Como?);
- How much? (Quanto custa?).

O plano de ação elaborado através da ferramenta 5W2H permite uma explanação detalhada da ação, pois respondendo as suas sete perguntas, provavelmente o plano apresentará de forma objetiva, todas as informações necessárias para a sua implementação.

2.4 CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para gerenciar avaliar o desempenho econômico, ambiental, social, cultural e geográfico ao longo do tempo, as organizações precisam utilizar ferramentas que às auxiliem. Fialho *et al.* (2007), sugere a utilização do *Balanced Scorecard*, devido a ferramenta ter como objetivo integrar as dimensões de sustentabilidade, visando identificar os fatores críticos relacionados as dimensões.

2.4.1 **Balanced Scorecard (BSC)**

O *Balanced Scorecard (BSC)* é um Sistema de Gestão Estratégica que utiliza indicadores financeiros e não-financeiros, estabelecendo relações de causa e efeito entre esses indicadores para traduzir a missão e as estratégias de uma organização num conjunto abrangente de medidas de desempenho que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica (KAPLAN; NORTON, 1997).

Segundo Kaplan e Norton (1997), se as empresas quiserem sobreviver e prosperar na era da informação, deverão utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades.

Para Fialho *et al.* (2007), o BSC deve traduzir a visão e a estratégia de uma unidade de negócios em objetivos e medidas tangíveis, representando o equilíbrio entre indicadores externos direcionados à acionistas e clientes e medidas internas dos processos críticos, inovação, aprendizagem e crescimento.

Segundo Kaplan e Norton (1997), os objetivos e medidas do *scorecard* derivam da visão e da estratégia da organização, focalizando o desempenho da organização em quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

Ainda para Kaplan e Norton (1997), as empresas que adotam o *Balanced Scorecard* constatam que ele pode ser utilizado para:

- Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- Comunicar a estratégia em toda a empresa;
- Alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia;
- Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais;

- Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas;
- Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
- Obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

Balanced Scorecard preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro a longo prazo (KAPLAN e NORTON, 1997).

O Quadro 5 apresenta uma descrição das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Quadro 5 – 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 ambicionados 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: Kaplan e Norton, Kotler e Keller, Lobato *et al.* e Serra, Torres M.C.S. e Torres A.P. *apud* Bergmann (2013).

Conforme Kaplan e Norton (1997), todos os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard* deverão estar associados à consecução um ou mais objetivos na perspectiva financeira.

A revisão da literatura apresentada permite um embasamento teórico para a elaboração e a implementação de um Planejamento Estratégico consistente. Para isso, deve-se primeiramente analisar a situação atual da empresa e posteriormente realizar as etapas descritas ao longo da revisão bibliográfica.

3 METODOLOGIA

Segundo Pinheiro (2010), a metodologia é o conjunto de técnicas e processos que são utilizados para chegar aos objetivos da pesquisa. A metodologia deve definir quais os caminhos para chegar aos objetivos, qual o tipo de pesquisa, quais os instrumentos de coleta de dados e como são construídos os instrumentos da pesquisa.

O presente trabalho busca fundamentar as etapas envolvidas na elaboração, implementação e verificação de um Planejamento Estratégico em uma empresa de pequeno porte do ramo metal-mecânico que atua aproximadamente a um ano e meio no mercado.

Quanto aos objetivos, a pesquisa apresentada classifica-se como exploratória e como descritiva, pois é realizada uma profunda análise na empresa, buscando identificar a situação da mesma e dar uma direção estratégica a ela, descrevendo as etapas necessárias para a implementação do Planejamento Estratégico. Segundo Gil (2007), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar familiaridade com o problema, de modo a torná-lo explícito ou construir hipóteses. De acordo com Thomas, Nelson e Silvermann (2007), a pesquisa descritiva busca a resolução dos problemas melhorando as práticas por meio da observação, análise e descrições objetivas.

A partir da pesquisa exploratória e descritiva, foi necessária uma análise dos dados coletados, utilizando-se técnicas da pesquisa qualitativa. Segundo Miguel et al. (2010), este tipo de pesquisa busca interpretar o ambiente em que a problemática da pesquisa acontece.

Quanto aos procedimentos, o presente trabalho caracteriza-se como um estudo de caso. Gil (2007) cita os principais propósitos de um estudo de caso:

- Explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- Preservar o caráter unitário do objeto estudado;
- Descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- Formular hipóteses ou descrever teorias;
- Explicar as variáveis de determinado fenômeno em situações complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

3.1 MÉTODOS E TÉCNICAS UTILIZADOS

Para a realização do estudo de caso, foram utilizadas as seguintes técnicas e métodos:

- Pesquisa bibliográfica: Para a realização do trabalho, foi necessário um grande embasamento teórico acerca do assunto, o qual pode ser consultado na Referências revisão da literatura.
- *Brainstorming*: Esta técnica foi utilizada para instigar os proprietários a perceber e identificar os pontos fortes e fracos da empresa, assim como as oportunidades e ameaças. Esta técnica permitiu a discussão de vários temas relacionados ao trabalho e também a interação do acadêmico com a realidade da empresa. Segundo Meireles (2001), O *brainstorming* é uma ferramenta associada a criatividade, sendo preponderantemente utilizada na fase de planejamento, com o intuito de que um grupo de pessoas crie o maior número de ideias acerca de um determinado tema.
- *Balanced Scorecard*: Esta técnica foi utilizada para identificar os principais objetivos da empresa. O BSC possibilitou a criação de diversos objetivos específicos tangíveis, permitindo a criação de um cronograma, indicadores e planos de ação para atingir os objetivos principais e as metas propostas.
- 5W2H: Através desta ferramenta, foi possível elaborar planos de ação de forma clara e objetiva para o entendimento e execução.

3.2 COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, foram aplicadas tanto técnicas de observação, assim como entrevistas e reuniões com a direção da empresa. Esta etapa foi importante para um melhor entendimento da situação atual da empresa, com o propósito de alinhar o rumo da empresa. Alguns dados também foram coletados através de análises de documentos da empresa e dados armazenados.

De acordo com Pinheiro (2010) a técnica da observação não consiste somente em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar. Esta técnica foi utilizada durante o acompanhamento da rotina da empresa.

3.3 ANÁLISE DE DADOS

De acordo com Pinheiro (2010), a análise de dados permite descobrir a posição atual da empresa em relação ao planejamento existente e, além disso, descreve como deve se comportar as novas medidas para que se possa criar um novo plano de estratégias.

A análise dos dados identificados na matriz SWOT permitiu a assimilação e o direcionamento dos objetivos da empresa descritos no BSC. Esta matriz foi utilizada para apontar as principais forças e fraquezas da empresa, e as mais relevantes oportunidades e ameaças para a empresa.

Através do *brainstorming*, foram identificados muitos aspectos quais foram priorizados através de uma matriz de desempenho versus importância para as forças e fraquezas, uma matriz de gravidade versus probabilidade de ocorrência para as ameaças, e uma matriz de atratividade versus probabilidade de sucesso para as oportunidades.

A análise dos dados permitiu também a criação de três cenários futuros: pessimista, intermediário e otimista.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após revisar a literatura de renomados autores e definir os métodos para a elaboração do trabalho, foram descritos os procedimentos necessários para a implementação do Planejamento Estratégico na Usidream. Após isso foi proposto o BSC, montando um mapa estratégico, com o intuito de clarear os objetivos e metas da empresa. Esta ferramenta deverá ser utilizada pelos proprietários de modo a monitorar o Planejamento Estratégico, realizando uma medição do desempenho e avaliação dos resultados. Por fim, foi elaborado também um cronograma para as atividades.

4.1 SITUAÇÃO ATUAL DA EMPRESA

A Usidream Usinagem e Ferramentaria iniciou os seus trabalhos no mês de junho do ano de 2013. A empresa atua no ramo metal-mecânico, especificamente na área de usinagem. A empresa não possui um produto próprio, pois seu foco é fornecer peças, dispositivos e serviços de usinagem para grandes empresas da região. A empresa possui também um logo: “Você sonha, nós usinamos”. Os dados referentes a situação atual da empresa, foram obtidos através de entrevistas com os sócios.

O quadro de funcionários da Usidream conta atualmente com 3 colaboradores. Sendo que um atua na área produtiva e os outros dois intercalam entre a área administrativa e produtiva de acordo com a demanda. Entre os colaboradores estão os sócios da empresa Richard Davi Karkow, bacharel em Engenharia de Produção na FAHOR e o Jardel Junior de Lima. Ambos têm vasta experiência profissional na área, que aliado à formação acadêmica, pode possibilitar um grande diferencial para o crescimento da empresa.

A empresa possui uma ótima infraestrutura na questão de máquinas, pois dispõe de:

- 1 torno mecânico convencional;
- 1 fresadora CNC;
- 1 torno CNC;
- 1 retificador de solda;

- 1 furadeira ferramenteira;
- 1 serra-fita horizontal;
- 1 moto esmeril;
- Instrumentos de medição necessários para garantir a precisão do processo: paquímetros, relógios comparadores, micrometros, esquadros, apalpadores, entre outros;
- Ferramentas necessárias para a realização de qualquer processo de usinagem: Brocas, fresas, disco divisor, contra-ponta, luneta, entre outros.

Com as máquinas e ferramentas descritas, a empresa é capaz de realizar os principais processos de usinagem existentes com qualidade e velocidade.

De acordo com os proprietários, o contato para vendas se faz atualmente de acordo com pedidos dos clientes atuando de forma reativa no mercado. Hoje a empresa está fornecendo como produto de linha, componentes usinados apenas a empresa GSI do Brasil. O que mantém a empresa hoje é o fornecimento de serviços eventuais aos clientes, ou seja, quando o cliente tiver uma necessidade ou um lote especial de peças, o que é um risco ao negócio. Entre os principais clientes da Usidream, podemos citar John Deere, Stara, Bartz Metalúrgica, Metaló, Planasul, Siltec e Star Technology.

Como meios de comunicação, a empresa possui uma página do Facebook, e-mails e telefones. Os sócios e administradores da empresa também possuem cartões de bolso para divulgação da empresa, cujo distribuem em visitas à outras empresas ou para clientes que visitem a Usidream.

Quanto ao orçamento para a fabricação das peças, geralmente o cliente fornece o desenho técnico com as informações do item a ser fabricado: dimensões nominais, tolerâncias e material. A partir disto é feito um orçamento do lote com base na quantidade requerida, na máquina e processo que será utilizado, no material e no tempo gasto para a fabricação das peças. Se o cliente aprovar o orçamento, então se dá o início a fabricação dos itens. Casualmente o cliente pode fornecer a matéria-prima. Há também casos que o cliente necessita que a Usidream faça o projeto e o desenho das peças.

A empresa em questão atualmente não possui um Planejamento Estratégico definido, pois não possui definida uma Missão, Visão, Valores, Metas e Objetivos, ou seja, a empresa trabalha atualmente sem uma direção estrategicamente planejada,

o que pode ocasionar tomadas de decisões mediante a intuição. O negócio está definido perante os sócios, porém, não está documentado, o que pode vir a desnortear a direção da empresa e o seu negócio com o passar do tempo.

A empresa atua reativamente, ou seja, trabalha respondendo os problemas do mercado, e não prevendo. A causa disso é falta de ação estratégica que pode ser dada através de ações mercadológicas. Algumas oportunidades são descobertas eventualmente, o que poderia ser mais pontual caso a empresa tivesse um modelo estruturado para análises do ambiente externo. As ameaças estão claras, e são de alto risco para a empresa. A liderança necessita trabalhar nestes aspectos para dar estabilidade ao negócio.

Outro apontamento é a falta de planos de ação, o que é de suma importância para alcançar os objetivos. Por fim, percebe-se que não estão definidos também os fatores críticos de sucesso.

Verificando a situação atual da empresa, torna-se clara a necessidade e a importância da implementação de um Planejamento Estratégico na Usidream.

4.2 PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Com o estudo da situação atual da empresa, juntamente com o embasamento teórico, é possível perceber a necessidade de uma estratégia para a empresa e elaborar através disto as etapas para a implementação do Planejamento Estratégico. As definições referentes ao negócio, visão, missão, valores da empresa, fatores críticos de sucesso e as análises do ambiente interno e externo, foram feitas a partir de sugestões do acadêmico em conjunto com os sócios da empresa.

4.2.1 Definição do negócio

O negócio da empresa já estava praticamente definido, porém é executado e expresso apenas através pensamento cognitivo dos sócios. Portanto, o negócio foi complementado e descrito, ficando da seguinte forma:

“Soluções em Usinagem.”

4.2.2 Definição da visão

A visão da empresa não estava claramente definida, ou seja, não havia um pensamento futuro, de aonde a empresa deseja chegar. Assim sendo, temos a visão para os próximos 3 anos definida como:

“Ser referência regional no ramo de componentes usinados e líder regional na fabricação de dispositivos, através da precisão dos processos e qualidade dos produtos, criando valor e desenvolvendo a sustentabilidade”.

4.2.3 Definição da missão

Dando continuidade, foi criada a missão da empresa. Com o objetivo de mostrar a o propósito da organização e a razão de ser da empresa, a missão ficou definida da seguinte maneira:

“Oferecer dispositivos, componentes e serviços de usinagem com qualidade, tecnologia e precisão, garantindo a satisfação do cliente, criando valor e desenvolvendo a sustentabilidade do negócio”.

4.2.4 Definição dos valores

Após ter o negócio, visão e missão definidas, foram discutidos os valores da empresa e definidos da seguinte forma:

- Qualidade
- Segurança e Integridade
- Ética
- Comprometimento

Estes valores já eram praticados pela empresa, sendo entendido assim, o significado de cada um deles:

- Qualidade: Entregar o produto final atendendo as especificações técnicas exigidas pelo cliente, buscando ainda superar as expectativas.
- Segurança e Integridade: Realizar os trabalhos respeitando os funcionários e fornecendo os equipamentos de segurança necessários.

- Ética: Agir de forma correta, tendo sempre uma conduta honesta com clientes, fornecedores e funcionários.
- Comprometimento: Entregar os produtos dentro do prazo e conforme combinado com o cliente.

4.2.5 Análise do ambiente externo e interno

Para a realização da análise do ambiente externo foi utilizada a ferramenta SWOT, a qual estimula a formular corretamente as estratégias de uma empresa através da identificação das Forças e Fraquezas da empresa, e também das Ameaças e Oportunidades que o ambiente externo impõe sobre a empresa. Para realização desta etapa também foi fundamental a participação dos sócios.

4.2.5.1 Fatores internos

A primeira etapa para a elaboração da matriz SWOT, foi a realização de um *brainstorming* para listar os itens que compõem o ambiente interno (Forças e Fraquezas), sendo eles descritos no Quadro 6.

Quadro 6 – Lista das forças e fraquezas da empresa

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade do serviço / produto • Experiência no ramo • Formação acadêmica • Conhecimento técnico • Processos complexos • Diversidade de processos • Precisão e acabamento • Máquinas e Ferramentas • Tecnologia • Boa relação entre os sócios (confiança, fidelidade) • Pontualidade / Cumprimento de prazos • Localização 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de planejamento estratégico • Tempo de empresa • Falta de marketing • Nenhuma norma ISO implantada • Falta de um representante comercial • Poucos produtos de linha (serviço contínuo) • Falta de <i>backup</i> de máquinas • Falta de um plano de manutenção para as máquinas • Necessita fidelizar mais clientes • Capital de giro

A segunda etapa do processo deu-se pela priorização dos itens identificados. Esta priorização foi dada a partir da análise de cada aspecto considerando o seu

desempenho e a sua importância em relação aos objetivos da empresa. Cada força e cada fraqueza foram pontuadas em uma escala de 1 a 5 para o desempenho e de 1 a 3 para a importância. Ao final, foram multiplicados os valores, obtendo-se o resultado da priorização, conforme Quadro 7.

Quadro 7 – Priorização dos pontos fortes e fracos da empresa

PONTOS FORTES	PONTUAÇÃO
• Qualidade do serviço / produto	15
• Precisão e acabamento	15
• Pontualidade / Cumprimento de prazos	15
• Processos complexos	12
• Diversidade de processos	12
• Máquinas e Ferramentas	12
• Tecnologia	9
• Experiência no ramo	8
• Conhecimento técnico	8
• Macrolocalização	8
• Formação acadêmica	6
• Boa relação entre os sócios (confiança, fidelidade)	6
PONTOS FRACOS	PONTUAÇÃO
• Falta de planejamento estratégico	12
• Poucos produtos de linha (serviço contínuo)	12
• Necessita fidelizar mais clientes	12
• Falta de um representante comercial	9
• Falta de <i>backup</i> de máquinas	6
• Falta de marketing	6
• Nenhuma norma ISO implantada	6
• Capital de giro	6
• Falta de um plano de manutenção para as máquinas	4
• Tempo de empresa	2

Os aspectos destacados em negrito foram os considerados mais relevantes em relação à situação atual da empresa, sendo assim, as prioridades. A pontuação

detalhada de cada aspecto pode ser verificada nos apêndices A e B, localizados no final do trabalho.

4.2.5.2 Fatores externos

Assim como o para os fatores internos, foi realizado também um *brainstorming* dos fatores externos. Ou seja, foram listados todos os itens identificados como Oportunidades e Ameaças, conforme Quadro 8.

Quadro 8 – Lista das oportunidades e ameaças da empresa

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Região com grandes empresas • Mercado está terceirizando processos complexos • Mercado necessita de fornecedores qualificados e comprometidos • A cidade possui mão de obra qualificada • Pouca concorrência na cidade • Grandes empresas se instalando na região • Mercado em âmbito estadual 	<ul style="list-style-type: none"> • Crise econômica • Grande volume de investimento • Altos valores de impostos • Concorrentes com clientes fidelizados • Novos concorrentes • Saída das grandes empresas da região • Evolução e desenvolvimento dos concorrentes

Para a priorização dos itens do ambiente externo, foram utilizadas as matrizes apresentadas por Kotler e Keller (2006). Em relação às oportunidades, a matriz é uma relação de atratividade e probabilidade de sucesso, conforme Quadro 9.

Quadro 9 – Matriz das oportunidades

Oportunidades		PROBABILIDADE DE SUCESSO	
		Alta	Baixa
ATRATIVIDADE	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Região com grandes empresas • Mercado necessita de fornecedores qualificados e comprometidos • Grandes empresas se instalando na região 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado está terceirizando processos complexos • Mercado em âmbito estadual
	Baixa	<ul style="list-style-type: none"> • A cidade possui mão de obra qualificada 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouca concorrência na cidade

Referente às ameaças, a relação é entre a gravidade e a probabilidade de ocorrência, conforme o Quadro 10.

Quadro 10 – Matriz das ameaças

Ameaças		PROBABILIDADE DE OCORRÊNCIA	
		Alta	Baixa
GRAVIDADE	Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Altos valores de impostos • Concorrentes com clientes fidelizados • Evolução e desenvolvimento dos concorrentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Crise econômica • Saída das grandes empresas da região • Saída das grandes empresas da região • Novos concorrentes
	Baixa	<ul style="list-style-type: none"> • Grande volume de investimento 	

4.2.5.3 Matriz SWOT

Para compor a Matriz SWOT, que pode ser consultada no Quadro 11, foram selecionadas as principais oportunidades, ameaças, forças e fraquezas identificadas na priorização dos fatores apontados na análise dos ambientes.

Quadro 11 – Matriz SWOT

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade do serviço / produto • Precisão e acabamento • Pontualidade / Cumprimento de prazos • Processos complexos • Diversidade de processos • Máquinas e Ferramentas 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de planejamento estratégico • Poucos produtos de linha (serviço contínuo) • Necessita fidelizar mais clientes • Falta de um representante comercial • Falta de <i>backup</i> de máquinas • Falta de marketing
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Região com grandes empresas • Mercado necessita de fornecedores qualificados e comprometidos • Grandes empresas se instalando na região 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos valores de impostos • Concorrentes com clientes fidelizados • Evolução e desenvolvimento dos concorrentes

Referente às forças da empresa consideradas mais relevantes para atingir o sucesso, a que mais se destaca é a qualidade do serviço que a empresa pratica, entregando um produto que supera as expectativas do cliente. Os sócios acreditam que este é o principal aspecto que irá diferenciar a Usidream dos concorrentes. Na mesma linha de raciocínio, outra força considerada importante é a precisão e o acabamento, que estão diretamente relacionados a qualidade. O acabamento tem principalmente uma função estética, já a precisão é uma obrigação no processo de usinagem. Um produto fabricado fora das tolerâncias pode causar sérios danos a uma máquina ou equipamento em que este componente usinado for instalado, manchando a imagem do cliente perante aos clientes dele. O comprometimento e a pontualidade são outras forças importantes que a empresa pratica. Hoje em dia, as grandes empresas utilizam a filosofia *just-in-time*, ou seja, elas precisam das peças na hora programada, caso contrário, pode atrasar uma linha de montagem, por exemplo, causando prejuízos ao cliente. Quanto à diversidade e a complexidade dos processos, a empresa acredita que são fatores que estão atraindo clientes, pois

realizando um serviço com um processo complexo, aliado a qualidade, preço justo e entrega no prazo, a empresa está entregando ao cliente uma experiência diferenciada que muitos fornecedores não conseguem entregar. E para que isto aconteça, é necessário máquinas e ferramentas que atendam as necessidades e que estejam em bom estado, no caso, outro ponto forte destacado pela empresa.

Em relação às fraquezas, pode se destacar a falta de um Planejamento Estratégico. A direção acredita que se tivesse realizado este estudo quando entrou no mercado, hoje estaria mais bem posicionada no mercado e com uma direção a seguir. Outra fraqueza importante, é que a empresa atua reativamente, ou seja, apenas reagindo às demandas do mercado. A Usidream atualmente fornece poucos produtos de linha, mas sim, diversos serviços eventuais aos clientes. Os sócios acreditam que o ideal no momento seria mesclar estes trabalhos reativos, com o fornecimento de peças de linha para as montadoras da região, pois permitiria uma melhor previsão dos lucros, custos, tempos de máquina, entre outros fatores, o que diminuiria o risco de a empresa ter surpresas desagradáveis. Outra fraqueza apontada é a falta de *backup* de máquinas, ou seja, a empresa tem várias máquinas que realizam vários processos, porém, apenas uma de cada, e no caso de quebra, a empresa poderia comprometer os prazos de entrega até que a manutenção seja realizada. As demais fraquezas consideradas relevantes estão interligadas: a falta de marketing, a falta de um representante comercial e a necessidade de fidelizar mais clientes.

Quanto às oportunidades, os aspectos que aparecem na matriz SWOT são os que foram considerados atrativos e com probabilidade de sucesso. Há grandes empresas instaladas na região, às quais podem ser conquistadas e fidelizadas, alavancando o negócio. Outro apontamento é que neste ramo, o mercado precisa de fornecedores qualificados e comprometidos para atender os objetivos. E por fim, a outra oportunidade destacada, é que grandes empresas estão se instalando na região. Este ano a Centro do Brasil e a GSI se instalaram em Horizontina, e além disso, está prevista para ano que vem a instalação de uma unidade da Stara Implementos Agrícolas na cidade de Santa Rosa, empresa esta que já é cliente da Usidream, e estando mais perto, é um potencial cliente para serviços de grande escala.

Já em relação às ameaças, os aspectos mais relevantes foram os considerados graves e com alta probabilidade de ocorrência. Os impostos pagos por

uma empresa atualmente já são altos, e não param de subir. Caso continuem aumentando, pode causar algum revés nas finanças e objetivos da empresa. Outra ameaça é em relação ao mercado, pois uma vez que os concorrentes têm seus clientes fidelizados, torna-se mais difícil conquistá-los e até mesmo de entrar na disputa por eles. Muitas vezes às empresas só irão experimentar outro fornecedor quando não está satisfeita com o atual, o que vem de encontro à outra ameaça, o desenvolvimento dos fornecedores, pois se estes não derem motivos, os clientes irão mantê-los como parceiros.

4.2.6 Análise de cenários

Após o estudo do ambiente externo e conforme a literatura, tornou-se possível a criação de três possíveis cenários para o futuro da empresa: o pessimista, o intermediário e o otimista. O período considerado como futuro, para esta análise é de 2 anos, pois é o tempo estimado para que a implementação do Planejamento Estratégico atinja seus objetivos. É possível consultar no Quadro 12 os possíveis cenários.

Quadro 12 – Matriz de cenários

AMBIENTE EXTERNO	PESSIMISTA	INTERMEDIÁRIO	OTIMISTA
Região com grandes empresas	Manter o atual volume de vendas	Fidelizar clientes, porém continuar trabalhando apenas reativamente	Fidelizar clientes trabalhando tanto de forma reativa, como fornecendo produtos de linha
Mercado necessita de fornecedores qualificados e comprometidos	Diminuir o número de clientes	Conquistar novos clientes	Se tornar líder de mercado na região
Grandes empresas se instalando na região	Não fornecer serviços e produtos às novas empresas	Aumentar o número de fornecedores para serviços reativos	Ser o fornecedor principal, no ramo, para as novas empresas
Altos valores de impostos	Aumento dos custos da empresa, e não aumentar o volume de serviço	Aumento dos impostos proporcional ao aumento dos serviços prestados	Os valores dos impostos se mantém estáveis
Concorrentes com clientes fidelizados	Concorrentes fidelizam mais clientes	Fornecer eventuais serviços a estes clientes.	Conquistar alguns destes clientes, liderando o Market Share regional
Evolução e desenvolvimento dos concorrentes	Perda de clientes. Redução de 20% nos serviços	A empresa e concorrentes se desenvolvem. Market Share regional permanece no mesmo nível	Os clientes percebem maior desenvolvimento na empresa que nos concorrentes

O cenário pessimista apresenta a sobrevivência da empresa como incerta, pois traz possibilidades de diminuição de mercado e aumento dos custos. Já o cenário intermediário trás uma situação mais realista, onde a empresa e os concorrentes se desenvolvem, porém a confiança percebida do serviço aumenta, gerando um aumento do número de clientes e nas vendas. Neste cenário, a empresa estará mais preparada para enfrentar as ameaças do mercado externo. Quanto ao cenário otimista, pressupõe-se o sucesso total na implementação do Planejamento Estratégico, superando ainda, os objetivos da empresa.

4.2.7 Análise dos fatores críticos de sucesso

A definição dos fatores críticos de sucesso (FCS) tem como objetivo determinar os pontos-chaves para que a organização alcance o sucesso. Também são os fatores que orientam a empresa na implementação do Planejamento Estratégico. Através de discussões com a direção da empresa, foram elencados os seguintes fatores críticos de sucesso:

- Qualidade do produto final/serviços;
- Comprometimento e pontualidade nas entregas;
- Equipamentos e ferramentas de ponta e disponíveis.

Percebe-se, portanto, que os FCS da empresa estão sendo praticados atualmente, pois todos eles foram apontados também como pontos fortes. Devido à importância, eles serão trabalhados no *Balanced Scorecard*, com o objetivo de garantir que os mesmos continuem sendo praticados.

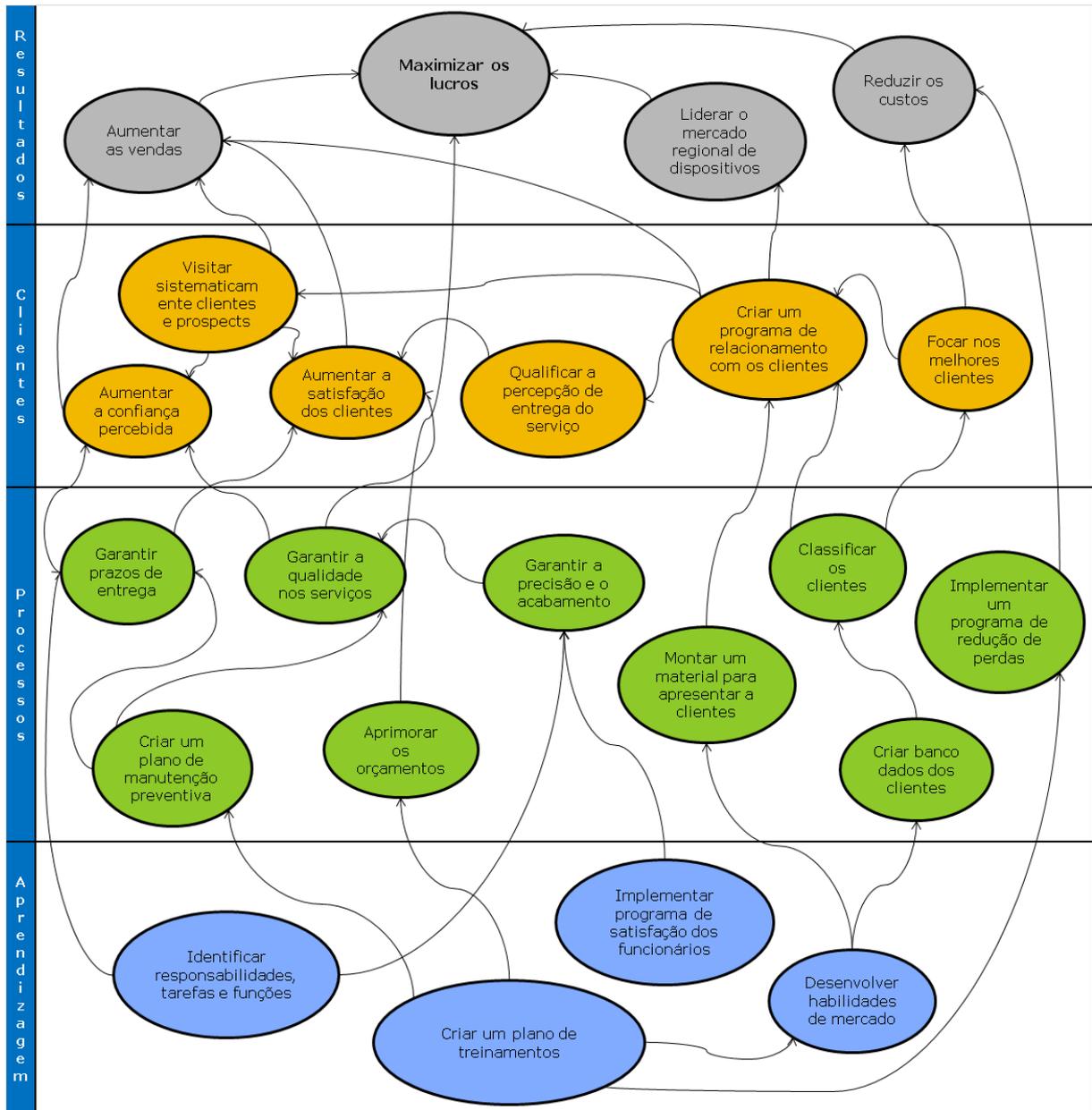
4.3 BALANCED SCORECARD

Com o objetivo de alcançar as metas da empresa, foi elaborado um *Balanced Scorecard*, onde primeiramente foi desenhado o mapa estratégico, definindo e interligando os objetivos da empresa dentro das quatro perspectivas (financeira, clientes, processos internos e aprendizagem), para alcançar a meta principal que é duplicar a receita em dois anos. Após isso, foi elaborado um painel dispondo os objetivos, indicadores e metas. A elaboração de um cronograma permitiu uma melhor ordem de implementação dos planos de ação.

4.3.1 Mapa Estratégico

O mapa estratégico traz os principais objetivos que a empresa precisa atender para atingir o objetivo principal que é maximizar os lucros. Para a sua elaboração, a “perspectiva financeira” foi denominada “perspectiva resultados”, pois o topo do mapa não apresenta apenas objetivos financeiros. Na figura 8 é possível consultar o mapa estratégico.

Figura 8 – Mapa estratégico



Analisando o mapa, constata-se que para construir a perspectiva de aprendizagem foram estabelecidos 4 objetivos. Em relação aos processos, foram definidos 9 objetivos. Já a perspectiva relacionada aos clientes, foi construída a partir de 6 objetivos. Percebe-se também que todos os objetivos estão associados a um ou mais objetivos da perspectiva de resultados, cuja apresenta 4 objetivos. A elaboração deste mapa é de crucial importância para a empresa, pois é através dele que foram constituídos os objetivos da empresa e também como atingir cada um deles.

4.3.2 Indicadores, metas e planos

Esta etapa consiste em definir um indicador para a medição do desempenho, em busca de alcançar as metas definidas para cada objetivo. Para isto foi elaborado um quadro, que serve também como um painel de controle, o qual pode ser verificado no Quadro 13.

Quadro 13 – Matriz dos indicadores, metas e planos

RESULTADOS		
Objetivo	Indicador	Meta
Maximizar os lucros	% de margem líquida média mensal	Triplicar a lucratividade em 2 anos
Aumentar as vendas	% de vendas	Aumentar em 60% o número das vendas
Liderar o mercado regional de dispositivos	% de Market Share na região fronteira noroeste	Possuir a maior fatia do mercado regional em 2 anos
Reduzir os custos	% de redução mensal dos custos fixos e variáveis	Reduzir em 10% os custos fixos e 20% dos custos variáveis (relacionado ao número de vendas)
CLIENTES		
Objetivo	Indicador	Meta
Visitar sistematicamente clientes e prospects	Nº de visitas mensais % de clientes satisfeitos	4 visitas anuais para cada cliente A e B
Aumentar a confiança percebida		2 visitas anuais para cada cliente C
Qualificar a percepção de entrega do serviço		95% de satisfação
Criar um programa de relacionamento com os clientes	% de clientes com cadastro completo	80%
Focar nos melhores clientes	R\$ ticket médio mensal	R\$ 3.500,00
Aumentar a satisfação dos clientes	% de satisfação – pesquisa	95%

PROCESSOS		
Objetivo	Indicador	Meta
Garantir prazos de entrega	% de entregas no prazo	98%
Garantir a precisão e o acabamento	% de retrabalhos	3%
Garantir a qualidade nos serviços		
Aprimorar os orçamentos	% de orçamentos conformes	100%
Classificar os clientes	% de clientes A e B	40%
Montar um material para apresentar a clientes	Nº de clientes que receberam o material	100%
Implementar um programa de redução de perdas	% dos custos fixos % custos variáveis	Reduzir em 10% os custos fixos e 20% dos custos variáveis
Criar um plano de manutenção preventiva	Nº de manutenções corretivas	0%
Criar banco dados dos clientes	% de clientes cadastrados	100%
APRENDIZAGEM		
Objetivo	Indicador	Meta
Criar um plano de treinamentos	Nº de treinamentos por ano	7
Identificar responsabilidades, tarefas e funções	-	Organograma completo
Desenvolver habilidades de mercado	Nº de treinamentos por ano	3
Implementar programa de satisfação dos funcionários	% satisfação	90%

Este quadro é o painel de controle para atingir os objetivos. Todos os objetivos descritos devem ter seus indicadores medidos periodicamente de maneira a atingir a meta dentro do prazo pré-definido.

4.3.3 Cronograma

Além de ser impossível atingir todos os objetivos de uma só vez, alguns deles acabam sendo pré-requisitos de outros. Portanto, conforme mostra o Quadro 14, foi elaborado, de forma lógica, um cronograma de implementação dos objetivos,

indicando também o período que se espera atingir as metas da perspectiva de resultados.

Quadro 14 – Cronograma das atividades

Objetivos	2015												2016											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Identificar responsabilidades, tarefas e funções	■																							
Criar um plano de treinamentos	■	■																						
Desenvolver habilidades de mercado			■	■	■																			
Implementar programa de satisfação dos funcionários						■	■																	
Montar um material para apresentar aos clientes					■	■																		
Criar banco dados dos clientes					■	■																		
Criar um plano de manutenção preventiva					■	■																		
Garantir prazos de entrega					■	■	■																	
Classificar os clientes						■	■																	
Aprimorar os orçamentos							■	■																
Garantir a precisão e o acabamento								■	■															
Garantir a qualidade nos serviços								■	■	■														
Implementar um programa de redução de perdas									■	■	■													
Criar um programa de relacionamento com os clientes									■	■	■	■												
Aumentar a satisfação dos clientes									■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Visitar sistematicamente clientes e prospects										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Focar nos melhores clientes											■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Qualificar a percepção de entrega do serviço												■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Aumentar a confiança percebida													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Reduzir os custos														■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Aumentar as vendas														■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Maximizar os lucros														■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Liderar o mercado regional de dispositivos																								■

O cronograma é uma forma de mostrar a carga de trabalho que a empresa tem pela frente e posicionar os objetivos ao longo do tempo, de acordo com as metas propostas.

4.3.4 Planos de ação

Esta é a etapa final antes de colocar em prática todo o planejamento. Para este trabalho, optou-se por criar planos de ação apenas para os programas, que segundo o cronograma, devem ser implementados até o final do primeiro semestre de 2015, já servindo também de modelo para a direção da empresa dar continuidade ao trabalho e desenvolver os planos de ação para os outros itens.

Portanto, foi elaborado um plano de ação para os seguintes tópicos:

- Identificar responsabilidades, tarefas e funções;
- Criar um plano de treinamentos;
- Desenvolver habilidades de mercado;
- Montar um material para apresentar aos clientes;
- Criar banco dados dos clientes;
- Elaborar um plano de manutenção preventiva para as máquinas;

Os planos de ação foram elaborados através da ferramenta 5W2H e estão disponíveis para consulta no apêndice C.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para se destacarem frente ao mercado competitivo, as empresas precisam cada vez mais ter o seu negócio minuciosamente estudado e planejado. Através da elaboração deste trabalho, ficou evidente a necessidade que a Usidream tem de implementar o Planejamento Estratégico, para então, ter um rumo claro para seguir, através da elaboração da missão, visão, negócio, valores, FCS, e de análises da matriz SWOT e dos cenários futuros. Através da elaboração do BSC, foi possível definir objetivos específicos dentro das quatro perspectivas (aprendizagem, processos, clientes e resultados) como forma de alcançar o objetivo geral da empresa. Através dos indicadores propostos, o BSC também permitirá o monitoramento da implantação do mesmo em busca das metas da empresa.

O objetivo geral do trabalho, definido como “propor procedimentos e uma metodologia para a implementação de um Planejamento Estratégico na Usidream”, foi atingido conforme os itens 4.2 e 4.3 da apresentação e análise dos resultados.

O primeiro objetivo específico, “estudar as principais etapas que envolvem o Planejamento Estratégico em uma empresa do setor de usinagem” foi atingido, pois a Revisão da Literatura, capítulo 2 deste trabalho, apresenta uma fundamentação teórica consistente e que foi de fundamental importância e contribuição para a elaboração do trabalho. O segundo objetivo específico “elaborar a análise ambiental interna e externa a partir de cenários e tendências para a empresa estudada” foi atingido conforme o item 4.2.5, através do estudo dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidade e ameaças e da priorização destes itens. O terceiro e o quarto objetivo específico “propor objetivos, metas e estratégias para a empresa alvo do estudo” e “apresentar um conjunto de proposições de estratégias e indicadores de resultados para o alcance dos objetivos propostos”, respectivamente, foram atingidos através da elaboração do BSC, conforme item 4.3.

O problema da pesquisa “quais os procedimentos necessários para a implementação de um Planejamento Estratégico da Usidream?” foi solucionado, pois a resposta desta pergunta é o que foi apresentado em todo o capítulo 4.

O ponto alto do trabalho foi a elaboração do BSC, onde foram estabelecidos os principais objetivos, totalizando 23, divididos nas quatro perspectivas. Este capítulo também contou com a elaboração de metas para cada objetivo e um

cronograma das atividades. Para finalizar, foram elaborados os planos de ação para os primeiros objetivos que devem ser alcançados.

Portanto, o presente trabalho de conclusão de curso obteve êxito em sua elaboração, pois atendeu todos os objetivos. Também gerou satisfação para a direção da empresa, que pretende implementar o Planejamento Estratégico conforme etapas e cronograma proposto. A realização deste trabalho também foi de grande importância para minha vida pessoal e profissional, graças ao conhecimento adquirido durante a elaboração do mesmo.

A partir de agora, a direção da empresa tem a tarefa de colocar em prática tudo o que foi discutido, pensado e elaborado. Acredita-se que, seguindo o cronograma de atividades, realizando o monitoramento dos objetivos e implementando o Planejamento Estratégico aqui descrito, a empresa atingirá as suas metas dentro do período estabelecido. Fica como dever do acadêmico, prestar suporte a empresa durante o período de implementação do Planejamento Estratégico.

REFERÊNCIAS

ACISAP. **Frenteira Noroeste**: região estratégica para potencializar investimentos. Mai. 2013. Disponível em: <<http://www.fenasoja.com.br/files/download/e216c360-a68b-46d3-9f14-36b4102a4154.pdf>> Acesso em: 12 mai. 2014.

ALBUQUERQUE, A.; ROCHA, P. **Sincronismo Organizacional**: Como alinhar a estratégia, os processos e as pessoas. São Paulo: Saraiva, 2007.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento Estratégico**: formulação, implementação, controle. 1 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2012.

BARKSDALE, Susan, LUND, Teri. **10 Steps to Successful Strategic Planning**. Virginia: ASTD Press, 2006.

BERGMANN, Natanael. **Planejamento Estratégico**: Proposta de implantação em uma empresa do ramo de artefatos de cimento. Dez. 2013. Disponível em <http://www.fahor.com.br/publicacoes/TFC/EngPro/2013/Pro_Natanael.pdf>. Acesso em 15 mai. 2014.

CARAVANTES, G. R.; PANNO C. C.; KLOECKNER M. C. **ADMINISTRAÇÃO**: Teorias e Processo. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2005.

CASAROTTO FILHO, Nelson. **Projeto de negócio**: estratégias e estudos de viabilidade. São Paulo: Atlas, 2002.

CHIAVENATO I.; SAPIRO A. **Planejamento Estratégico**: Fundamentos e Aplicações. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DAYCHOUM, Merhi. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 1 ed. Rio de Janeiro: Brasport, (2007).

FERREL, O. C; HARTLINE, M. D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

FIALHO *et al.* **Empreendedorismo na Era do Conhecimento**. 2 ed. Florianópolis: Editora Visual Books, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Editora Atlas. 2007.

KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. **A Estratégica em Ação**: Balanced Scorecard. 23 ed. Rio de Janeiro: Editora 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.

MACHADO, Alison Rocha. **Teoria da usinagem dos materiais**. São Paulo. Editora Blucher, 2008.

MARTINS, Marcos A. P. **Gestão Educacional: Planejamento Estratégico e Marketing**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MEIRELES, Manuel. **Ferramentas Administrativas para Identificar, Observar e Analisar Problemas: Organizações com foco no cliente**. São Paulo: Editora Arte & Ciência, 2001.

MENDES, Jerônimo. **Fatores críticos de sucesso nos negócios**. 10 set. 2012. Disponível em: <<http://www.jeronimomendes.com.br/pensamento/empreendedor/537-fatores-criticos-de-sucesso-nos-negocios>>. Acesso em: 12 set. 2014.

MIGUEL, P. A. C. *et al.* **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MINTZBERG, Henry *et al.* **O Processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4 ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2006.

NETO, João Amato. **"Desverticalização"/"terceirização" e as relações de subcontratação no complexo automobilístico brasileiro**. 1994. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X1994000100002&script=sci_arttext>. Acesso em: 4 set. 2014.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Planejamento Estratégico: conceitos metodologia e práticas**. 26 ed. São Paulo: Editora Atlas S.A, 2009.

PAGANO, Robin. **Definição do Negócio, o Primeiro Passo na Construção da Estratégia**. 06 ago. 2012. Disponível em: <<http://blog.inteligentia.com.br/definicao-donegocio-o-primeiro-passo-na-contrucao-da-estrategia>>. Acesso em: 12 set. 2014.

PINHEIRO, José Maurício dos Santos. **Da Iniciação Científica ao TCC**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna Ltda. 2010.

PORTER, M. E. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. Free Press, 1985.

REZENDE, Denis A. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para a elaboração do projeto de plano de negócios**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

SAMPAIO, C. H. **Planejamento Estratégico**. 3 ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002;

SEBRAE. **Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil**. out. 2011. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf> Acesso em: 12 mai. 2014.

TAVARES, Mauro C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

THOMAS, Jerry R.; NESLON, Jack K., SILVERMANN, Stephen J. **Métodos de Pesquisa em Atividade Física**. 5 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para competir no Século XXI**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

APÊNDICE A – PRIORIZAÇÃO DAS FORÇAS

FORÇAS	Desempenho	Importância	Resultado
Qualidade do serviço / produto	5	3	15
Experiência no ramo	4	2	8
Formação acadêmica	3	2	6
Conhecimento técnico	4	2	8
Processos complexos	4	3	12
Diversidade de processos	4	3	12
Precisão e acabamento	5	3	15
Máquinas e Ferramentas	4	3	12
Tecnologia	3	9	9
Boa relação entre os sócios (confiança, fidelidade)	2	3	6
Pontualidade / Cumprimento de prazos	5	3	15
Macrolocalização	4	2	8

APÊNDICE B – PRIORIZAÇÃO DAS FRAQUEZAS

FRAQUEZAS	Desempenho	Importância	Resultado
Falta de planejamento estratégico	4	3	12
Tempo de empresa	1	2	2
Falta de marketing	3	2	6
Nenhuma norma ISO implantada	3	2	6
Falta de um representante comercial	3	3	9
Poucos produtos de linha (serviço contínuo)	4	3	12
Falta de <i>implementar</i> de máquinas	2	3	6
Falta de um plano de manutenção para as máquinas	2	2	4
Necessita fidelizar mais clientes	4	3	12
Capital de giro	3	2	6

APÊNDICE C – PLANOS DE AÇÃO

Objetivo: Identificar responsabilidades, tarefas e funções					Indicador:			Meta: 80%
PLANO DE AÇÃO								
O QUÊ	POR QUÊ	COMO	ONDE	QUEM	QUANDO	QUANTO		
Analisar e identificar as atividades pertinentes a cada área da empresa.	Para haver uma divisão do trabalho de acordo com as aptidões de cada funcionário e direcionar corretamente os treinamentos. Fornecer base para uma melhoria a seleção de pessoal.	Criar um organograma da empresa, relacionando as atividades e os níveis hierárquicos	Empresa	Direção da empresa	Janeiro de 2015	Sem custos diretos		
Objetivo: Criar um plano de treinamentos								
PLANO DE AÇÃO								
O QUÊ	POR QUÊ	COMO	ONDE	QUEM	QUANDO	QUANTO		
Analisar as áreas com carência de conhecimentos e criar um plano de treinamentos para suprir estas necessidades	Desenvolver as competências técnicas e comportamentais dos colaboradores. Capacitar os funcionários para exercer o trabalho de maneira que a empresa atinja os seus objetivos.	Analisar as necessidades, pesquisar cursos e treinamentos, criar um cronograma de execução. É preciso definir algumas coisas antes de criar o plano: Público-alvo, objetivos, temas, metodologia, processos e técnicas, tempo, custo, entre outros.	Empresa	Direção da empresa	Janeiro à Fevereiro de 2015	Médio investimento		

Objetivo: Desenvolver habilidades de mercado			Indicador: N° de treinamentos / ano			Meta: 5
PLANO DE AÇÃO						
O QUÊ	POR QUÊ	COMO	ONDE	QUEM	QUANDO	QUANTO
Desenvolver habilidades de marketing, negociação, network, falar em público, criatividade, persuasão e affins	Para melhorar o relacionamento dos clientes, a confiança percebida. Aprender como se relacionar, classificar e focar nos melhores clientes	Treinamentos com instrutores qualificados. Realizar pesquisas sobre o assunto. Ler livros e artigos relacionados ao tema. Estudar a possibilidade de um dos sócios cursar MBA em Gestão Empresarial.	Empresa	Direção da empresa	Março, Abril e Maio de 2015	Médio investimento
Objetivo: Montar um material para apresentar aos clientes						
PLANO DE AÇÃO						
O QUÊ	POR QUÊ	COMO	ONDE	QUEM	QUANDO	QUANTO
Elaborar, com base nas habilidades de mercado desenvolvidas, materiais de apresentação da empresa, visando mostrar o trabalho, a capacidade, a qualidade e os objetivos da empresa	Para conquistar novos clientes e ampliar os serviços para os atuais.	Criar uma apresentação de slides contendo informações relevantes aos clientes e prospects. Desenvolver um site. Incluir também informações do Planejamento Estratégico como Missão, Visão e Valores	Empresa	Direção da empresa	Maio de 2015	Baixo Investimento

Objetivo: Criar banco dados dos clientes		Indicador: N° de clientes c/ cadastro			Meta: 100%	
PLANO DE AÇÃO						
O QUÊ	POR QUÊ	COMO	ONDE	QUEM	QUANDO	
Elaborar para cada cliente, um conjunto de informações que se relacionam entre si e com o negócio da empresa.	Para saber o perfil de cada cliente. Entender os fatores de decisão de compras e adequar o plano de marketing através dos 4P's (produto, promoção, praça e pessoas). Para gerar informações e criar propostas diferenciadas direcionadas ao histórico do cliente. Permitirá classificar os clientes e determinar em quais focar.	Coletar informações do mercado, armazenar os históricos de negociação. As informações devem ser armazenadas de forma organizada. Pode-se também optar pela compra de um software específico para isto. Principais softwares disponíveis no mercado: SQL, Oracle e Access.	Empresa e Mercado	Direção da empresa	Maió e Junho de 2015	Sem custos diretos, ou baixo investimento caso optar pela compra de um Software.
Objetivo: Elaborar um plano de manutenção preventiva para as máquinas						
Indicador: N° de manut. corretivas						
Meta: 0%						
PLANO DE AÇÃO						
O QUÊ	POR QUÊ	COMO	ONDE	QUEM	QUANDO	
Desenvolver um plano que consista em uma revisão periódica e sistêmica das máquinas da empresa, baseado no histórico de quebras e nos manuais técnicos fornecidos pelos fabricantes.	Evitar quebras de máquinas, causando para na produção e altos custos de reparo. Aumentar os índices de confiabilidade, segurança e disponibilidade das máquinas.	Realizar um levantamento dos dados dos equipamentos. Criar um cadastro para cada um. Organizar um acervo técnico com manuais e informações. Realizar uma análise de modo de falha (FMEA). Montar o plano relacionando os resultados do FMEA, o histórico e os manuais técnicos.	Empresa	Direção da empresa	Maió e Junho de 2015	Baixo investimento

ANEXO A – LOGO DA USIDREAM



ANEXO B – PRINCIPAIS MÁQUINAS





