

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**WALDEMAR COUTINHO DIEFENBACH**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ELABORAÇÃO  
METODOLÓGICA**

**CURITIBA**

**2014**

WALDEMAR COUTINHO DIEFENBACH

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ELABORAÇÃO  
METODOLÓGICA

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao MBA em Gestão Estratégica, pós-graduação lato-senso, da Universidade Federal do Paraná – UFPR, como requisito para obtenção do título de Especialista.

Orientador: Prof. Dr. Cleverson Renan da Cunha

CURITIBA  
2014

## **RESUMO**

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gerenciamento muito importante no contexto empresarial, que não deve ter seu uso limitado às grandes corporações. Porém, a construção deste processo em médias empresas pode compreender atividades adicionais em razão de suas particularidades. Este trabalho tem como objetivo identificar modelo de planejamento estratégico para este modelo de empresa.

Inicialmente, é realizado um levantamento comparativo entre diversos modelos, para então definir qual é o mais adequado à realidade encontrada da empresa. Este modelo, uma vez aplicado, envolve o estabelecimento da identidade organizacional, a realização de análise ambiental, o estabelecimento de objetivos estratégicos, das estratégias e ações para atingi-los e o devido monitoramento das metas e resultados esperados.

## **ABSTRACT**

Strategic planning is a very important tool of management in the business context, and should not have its use limited only to large corporations. However, the construction of this process in medium-sized enterprises may comprise additional activities because of their particularities. This work aims to identify strategic planning model for this type of company.

Initially, a comparative study of various models is conducted to determine which is best suited to the actual situation of the company. This model, once applied, involves the establishment of organizational identity, conduces environmental analysis, establishes the strategic objectives, strategies and actions to achieve them and the proper monitoring of the goals and expected results.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	5
<b>2. HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO</b> .....	7
<b>3. GESTÃO ESTRATÉGICA</b> .....	10
3.1 ESTRATÉGIA .....	11
3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	12
3.2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO .....	12
3.2.2 CONCEITOS .....	14
<b>4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	18
<b>5. A IMPLEMENTAÇÃO</b> .....	23
5.1 A EMPRESA .....	23
5.2 OS RESULTADOS .....	23
<b>6. CONCLUSÃO</b> .....	33
<b>7. REFERÊNCIAS</b> .....	35

## 1. INTRODUÇÃO

Resumidamente, pode-se afirmar que o planejamento é uma maneira de organizar ideias com relação a determinado assunto e definir objetivos e metas, com o intuito de se alcançar um resultado específico. Isto não é novo. Há muito tempo ser humano de vale de algum tipo de planejamento para antecipar-se a determinados eventos, tomando decisões que, mesmo que intuitivamente, pareçam ser as mais acertadas.

Planejar é, sem dúvidas, uma atividade intimamente ligada ao ser humano. É fato que até o advento da Idade Moderna as atividades sociais e produtivas eram balizadas pela religião e pela tradição. De um modo geral, os processos produtivos eram reproduzidos por centenas de anos, até que uma nova descoberta levasse a um novo processo. O comércio cresceu muito a partir do século XV, em função do aumento da população, do crescimento das cidades, do desenvolvimento das manufaturas e da evolução dos meios de transporte.

Cinco séculos após, vivemos uma realidade bastante distinta. As novas descobertas viajam pelo mundo instantaneamente e geram imediatos reflexos na sociedade. Isso resulta em um quadro de grande instabilidade e incertezas, onde a associação de diversas variáveis, muitas vezes incontroláveis, pode alterar as condições atuais, criando, instantaneamente, novos cenários.

Este cenário de instabilidade e incerteza torna o planejamento, mais do que nunca, fundamental.

Atualmente, é comum observar frequentes mudanças no ambiente econômico, político e social que exigem grande flexibilidade das empresas, para que as respostas ocorram na velocidade necessária, porém, sempre alinhadas com suas metas e objetivos. É necessário que a empresa tenha estratégias que lhe permitam atuação diferenciada frente a seus concorrentes, porém, alguns empresários e executivos não possuem estratégias claramente definidas em suas organizações e gerenciam suas empresas de forma intuitiva.

No Brasil, uma importante fonte de empreendedorismo e desenvolvimento socioeconômico são as micro, pequenas e médias empresas. Porém, verifica-se uma alta taxa de mortalidade prematura deste tipo de empresas. De acordo com o SEBRAE, cerca de 50% das micro e pequenas empresas encerram suas atividades antes de completarem dois anos. Os

fatores deste alto índice de mortalidade estão vinculados à baixa capacidade estratégica que estas empresas possuem para responder às influências do mercado. Em contrapartida, verifica-se que o sucesso está vinculado ao bom conhecimento do mercado de atuação e a boas estratégias de venda. Isto ressalta a relevância do planejamento estratégico.

Normalmente, o planejamento estratégico é tido como uma ferramenta complexa, típica de grandes empresas, cuja aplicação exige grandes recursos de tempo e dinheiro.

Este trabalho tem como objetivo desmistificar este pensamento, implantando o processo de planejamento estratégico em uma média empresa, demonstrando, desta forma, que os benefícios decorrentes de sua correta utilização podem ser percebidos por toda a sorte de empresas. Esta constatação contraria a propensão de alguns empreendedores de sustentar suas estratégias somente em suas ações. A construção do processo de planejamento estratégico nas médias empresas pode compreender atividades adicionais e específicas, em função de suas particularidades, porém, estas atividades, de maneira alguma, impossibilitam ou inviabilizam o processo nestas empresas.

Se bem executado, o planejamento estratégico pode, sem dúvidas, incrementar o desempenho das empresas. Porém, sua elaboração pode ser afetada se o processo não for construído de maneira formal, estruturada, interativa e regular. Isto pode comprometer o processo como um todo, inclusive o resultado esperado. Para que isto não ocorra, é necessário identificar e aplicar neste caso um dos modelos de planejamento estratégico existentes na literatura. Uma vez identificado este modelo, a sua aplicação envolverá o estabelecimento da identidade organizacional, a realização de análise ambiental, a determinação de objetivos estratégicos, a formulação das estratégias e ações para atingi-los e o devido monitoramento das metas e resultados esperados.

Portanto, este estudo se propõe a desenvolver um padrão formal, estruturado, interativo e regular de planejamento estratégico, apresentado um modelo único e específico para a empresa analisada. Modelo este com o propósito de capturar os benefícios de gestão esperados com a utilização da ferramenta e de atingir os resultados estimados durante o processo.

## 2. HISTÓRICO E EVOLUÇÃO DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

A Revolução Industrial, iniciada no século XVIII, marca o período onde métodos de manufatura artesanal passaram a ser substituídos por trabalho mecânico, ocasionando intensa evolução do setor fabril, com o surgimento de novas fontes de energia, com a melhoria dos meios de comunicação e transporte, com avanço do capitalismo e com notável aceleração do desenvolvimento tecnológico. Durante este período houve também uma ampla evolução nas práticas de administração de empresas.

A história do planejamento estratégico possui uma relação muito íntima com a evolução da estratégia militar, que estabelecia planos, que se transformavam em ações nos campos de batalha, baseados em estratégias pré-estabelecidas. Desde este período, até os dias de hoje, existem certos princípios de planejamento que se mantêm inalterados. Pode-se perceber na obra *“A Arte da Guerra”* que Sun Tzu, general e estrategista Chinês, que viveu entre 544 e 496 A.C, já destinava, àquela época, parcela importante de suas atividades ao estudo e emprego de dados e informações ao planejamento de suas ações de batalha.

No decorrer do tempo, outros autores também discorreram sobre o tema. O clássico *“O Príncipe”*, de Maquiavel, escrito em 1513, apresenta conceitos elementares de estratégia e de planejamento, ao estruturar o fundamento do pensamento republicano que almejava a unificação das nações da península itálica. Alcançar o poder, garantir o equilíbrio político e erguer a república unificada eram as missões do príncipe e para alcançá-los deveria planejar, construir alianças e arquitetar cenários futuros.

Já Clausewitz, com sua famosa obra *“A Guerra”*, ficou afamado com a frase em que se define a combinação entre guerra e política: *“a guerra é a continuação da política por outros meios”*. Os princípios deste general prussiano do século XIX são alicerçados na dúvida, na necessidade de adequação de posições, onde se verificam ideias de tática e estratégia.

A revolução industrial gerou expressivas mudanças na infraestrutura econômica da sociedade. Os métodos de produção foram alterados, surgindo a necessidade de organizar e administrar a produção que crescia rapidamente. Neste ambiente, entre o final do século XIX até o início do século passado

existiram diversos autores com obras expressivas, acadêmicos ou não, que direcionaram o modo de administrar empresas e instituições, o que, sem sombra de dúvidas, fomentou a utilização do planejamento estratégico como instrumento de gestão. Estão entre eles: Ford, Taylor, Weber, Fayol e Gant.

As duas grandes guerras forçaram as nações, em especial, suas Forças Armadas e suas indústrias, a aperfeiçoar processos e ferramentas que potencializassem seus recursos, de modo especial, os logísticos. Ressalta-se, desta forma, o planejamento estratégico como instrumento decisivo para o andamento de ações de médio e longo prazo.

Na iniciativa privada, porém, foi somente após a segunda guerra que as mudanças se mostraram intensas, constantes e cada vez mais velozes. Ao passar do tempo, novos entendimentos, conceitos e aplicações de planejamento estratégico foram aparecendo, impactando, ou sofrendo impacto, por áreas como marketing, produção, financeiro, tecnologia, qualidade e globalização.

O planejamento estratégico como conhecemos hoje, surge somente na década de 70. Nas décadas anteriores os administradores utilizavam-se de um planejamento mais tático e operacional, visto que o crescimento do consumo estava sob controle. Nesta época, era remota a ideia de que, mesmo um administrador não tão experiente, não fosse bem sucedido em seu negócio.

Este cenário muda no decorrer dos anos 70. A turbulência causada pela crise do petróleo, fez com que os preços desta fonte de energia disparassem. Houve escassez de energia, insumos e produtos, inflação em disparada, recessão econômica e preocupantes índices de desemprego.

Esta série de acontecimento na economia teve como consequência a necessidade de formatação de um novo método de planejamento estratégico, que visa posicionar as empresas em boa posição de competição, mesmo na presença de situações que possam acontecer em seus negócios ou produto.

A estratégia, mais precisamente o planejamento estratégico, entra decisivamente na agenda das corporações no prelúdio do século XXI. Um de seus mais renomados estudiosos é Michael Porter, tido como o maior especialista em estratégia competitiva da atualidade. É autor de diversas obras que viraram best-sellers internacionais, onde podemos destacar: “On



Competition”, “Estratégia Competitiva”, “Vantagem Competitiva” e “A Vantagem Competitiva das Nações”.

### 3. GESTÃO ESTRATÉGICA

Existe enorme distinção entre gestão estratégica e planejamento estratégico.

Planejamento estratégico é um processo formal relativo à determinação de objetivos para eleição de um conjunto de ações e sua execução, tendo em vista o ambiente interno e externo e sua evolução almejada.

Gestão estratégica é uma maneira de acrescentar novos componentes de consideração e ação sistematizada e contínua, com o intuito de avaliar a situação, formatar programas de mudanças estratégicas, acompanhar e gerir a respectiva implantação. É um modo de gerenciar toda uma corporação com foco em ações estratégicas em todos os níveis e setores. Gestão Estratégica de Empresas é uma expressão que se refere ao método de gestão, análise e ao conjunto de mecanismos concebidos para auxiliar empresas a tomar decisões estratégicas de alto grau.

Para Raul Grumbach o processo de Gestão Estratégica pode ser representado conforme como apresentado na Figura 1.

Figura 1: Método Grumbach de Gestão Estratégica



A maioria dos autores tem como pilares da Gestão Estratégica o planejamento estratégico, a perspectiva estratégica e a capacidade competitiva, com todos os instrumentos a elas agregados, sendo, desta forma, um universo de alternativas e ferramentas que se colocam à disposição dos

empreendedores e administradores, com a intenção de auxiliar no resultado de suas organizações.

### **3.1 ESTRATÉGIA**

É necessário se ter uma clara definição de estratégia antes de se preparar o planejamento estratégico em uma empresa. Para Oliveira (2007), a estratégia está diretamente relacionada com uma correta utilização dos recursos físicos, financeiros e humanos, para que se tenha a maximização das oportunidades e minimização dos problemas. Segundo este autor, ao desenhar uma estratégia se deve questionar sobre o futuro que se quer dar à empresa e como se pode estabelecê-lo para um bom alinhamento desta em seu ambiente. É possível constatar que a definição de estratégia é muito ampla. Mintzberg (2001) conceitua estratégia em quatro diferentes aspectos:

- Plano: é uma direção para enfrentar com determinadas situações no futuro.
- Padrão: é um modelo do procedimento da empresa ao longo do tempo.
- Posição: é o estabelecimento de certos produtos e serviços em determinados mercados.
- Perspectiva: é o modo como a empresa realiza suas atividades de acordo com o conceito do seu negócio.

Estratégia pode ser visualizada como um agregado de padrões e procedimentos de uma empresa com o intuito de alcançar uma vantagem competitiva. A empresa que possui uma vantagem competitiva sustentável é aquela que apresenta estratégias diferenciadas, que não podem ser facilmente copiadas pelos concorrentes, o que resulta em ganho financeiro (Wright, 2000). Existem várias origens de vantagem competitiva, por exemplo: ter um produto ou serviço com a melhor qualidade no mercado; estar em localização geográfica mais adequada; ter renome no mercado; e entregar aos clientes um maior valor pelo dinheiro empregado.

A sustentação e o resultado do desenvolvimento e implementação de estratégias empresariais é o que se chama de planejamento estratégico (Oliveira 2007). A partir da década de 50, a elaboração de estratégias vem

recebendo especial atenção de empresários, executivos e administradores, pois a partir deste período começou a surgir uma distância entre a oferta de produtos e a absorção deles no mercado (Ansoff 1990).

## **3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

### **3.2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO E DEFINIÇÃO**

O planejamento estratégico está diretamente ligado aos métodos e às ações pelas quais uma empresa vislumbra o alcance de seus objetivos. Oliveira (2007) define planejamento estratégico como um processo gerencial que permite à empresa, através de seus administradores, estabelecer um caminho, uma direção, que permita potencializar a relação desta com seu ambiente.

Segundo Mintzberg (2001), o planejamento é crucial para coordenação e controle das atividades da empresa, certificando-se sempre que o futuro seja levado em consideração. O planejamento estratégico é importante, uma vez que torna o processo decisório mais efetivo, incentivando o crescimento e o desenvolvimento da empresa através do alcance dos objetivos estratégicos, auxiliando, estabelecendo a integração de informações e fortificando o espírito de equipe. Com planejamento os recursos são utilizados de maneira mais eficiente. O planejamento estratégico também torna as empresas mais preparadas para as mudanças, permitindo uma atuação mais flexível e ágil frente ao mercado.

A elaboração de estratégias através de um planejamento estratégico possui extensa bibliografia. Autores como Certo e Peter (2005) e Wright (2000) ampliam a definição de planejamento estratégico, considerando este processo como contínuo e interativo, conhecido por administração estratégica. Porém, todos os autores, independentemente do nome atribuído a seus modelos de planejamento, reforçam a importância de definir a missão da empresa, analisar o ambiente em que ela se insere, determinar objetivos e desenvolver, implementar e monitorar as estratégias definidas.

Um dos grandes obstáculos das empresas é a compreensão do papel do planejamento estratégico, em especial sua real abrangência e amplitude.

Em seu livro *Introdução à Administração*, Drucker (1977), destina em um de seus capítulos espaço para este tema e, antes mesmo de determinar o que é planejamento estratégico, ele determina o que não é planejamento estratégico. Segundo ele:

- Planejamento estratégico não é uma caixa de mágicas nem um amontoado de técnicas – quantificar não é planejar;
- Não é previsão – ele se faz necessário por não se ter a capacidade de prever;
- Não opera com decisões futuras. Ele opera com o que há de futuro nas decisões presentes;
- Ele não é uma tentativa de eliminar o risco. É fundamental que os riscos assumidos sejam os riscos certos.

Há diversas definições de planejamento estratégico. Segundo Kotler (1992), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. O objetivo do planejamento estratégico é direcionar e redirecionar os produtos e negócios da empresa, a fim de que crescimento e lucro satisfatórios.

Já Drucker (1977) define o planejamento estratégico como sendo um processo contínuo, sistemático e organizado, que minimiza os riscos nas tomadas de decisão.

Em outra definição, o planejamento estratégico é apresentado “como um processo administrativo para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada” (Oliveira 2007).

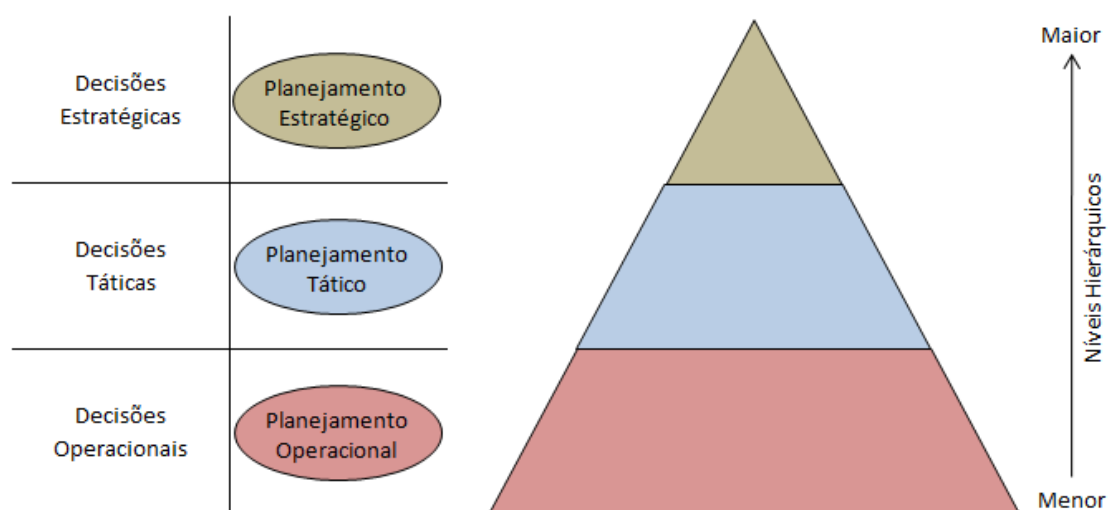
Fica claro, independente do autor pesquisado, que o planejamento estratégico é um conjunto de ferramentas que não suficientes em si. Faz-se necessário que seu desdobramento seja sucedido de planejamentos táticos e operacionais, tornando-se este conjunto importante ferramenta para disseminar implantar o pensamento estratégico da empresa.

Porém, qual a distinção entre planejamento estratégico, tático e operacional? De maneira resumida, pode-se dizer que o planejamento estratégico está relacionado com objetivos de longo prazo, que dizem respeito à empresa como um todo, e com as estratégias e ações necessárias para

atingi-los. Planejamento tático diz respeito aos objetivos de curto prazo e às estratégias e ações que, de maneira geral, referem-se a somente uma parte da empresa. Já planejamento operacional pode ser observado como parte análoga do planejamento tático, sendo a formalização, através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação estabelecidos. Tem como base as atividades do dia-a-dia.

De um modo geral, o planejamento estratégico é função dos níveis hierárquicos mais elevados da empresa, sendo o planejamento tático desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários e o planejamento operacional elaborado pelos níveis mais baixos da organização, conforme apresentado na Figura 2.

Figura 2: O Planejamento quanto aos níveis hierárquicos



### 3.2.2 CONCEITOS

Para o correto entendimento de planejamento estratégico, é fundamental o conhecimento dos conceitos básicos que dizem respeito ao assunto e que serão tratados neste estudo.

#### INTENÇÃO ESTRATÉGICA

A intenção estratégica é a finalidade da empresa. Demonstra o que esta faz, para que existe, aonde quer chegar e quais os seus fundamentos de

atuação. Está demonstrada no negócio, missão, visão e valores da empresa. Vejamos cada uma delas.

- **NEGÓCIO:** indica a área de atuação a que a empresa quer se dedicar, considerando o conjunto de alternativas existentes no mercado em que está inserida.
- **MISSÃO:** representa o que, e para quem, a empresa se dispõe a fazer. É uma breve declaração do propósito e das responsabilidades da empresa ante os seus clientes. Deve ser clara, estimulante e motivadora e deve gerar forte sentido de identidade, organização e propósitos da empresa.
- **VISÃO:** exprime o futuro almejado à empresa. Revela o alvo a ser almejado pelos esforços individuais e coletivos e pela alocação de recursos. Seu enunciado deve abrigar o que a empresa gostaria de ser, onde gostaria de chegar, além de ser prático, realista e visível.
- **VALORES:** revelam o conjunto de princípios morais, éticos, culturais e ideológicos que caracterizam a empresa e pautam a conduta de seus componentes. Delimitam a postura e atitudes e também ações estratégicas, táticas e operacionais.

### **FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO**

São as premissas internas, de diversas naturezas, associadas tanto a seus ativos tangíveis quanto aos intangíveis e essenciais para que a empresa alcance seus objetivos.

Habitualmente estão relacionados a produtos e serviços, materiais, pessoas, tecnologias, finanças, organização e informações estratégicas.

### **POLÍTICAS**

São as diretrizes gerais que demarcam os limites entre os quais as ações dos membros da organização devem se desenvolver, na caça dos seus objetivos e metas. Devem ter estreita correlação com os limites éticos estipulados pelos valores da organização.

## **ESTRATÉGIA**

Pode ser representada por caminhos, maneiras ou ações desenvolvidas e adaptadas para atingir, preferencialmente de modo diferenciado, os desafios, objetivos e metas, com o melhor posicionamento da empresa frente ao ambiente em que se encontra.

## **OBJETIVOS**

São os pontos ou situações efetivas que se pretende alcançar, com prazos e responsabilidades devidamente estabelecidas.

## **METAS**

São as etapas ou passos devidamente quantificados, com responsáveis, recursos e prazos efetivamente definidos e coerentes com a respectiva estratégia, buscando o alcance dos objetivos estratégicos.

## **PLANOS**

São os documentos que consolidam os resultados obtidos na atividade de planejamento. O plano estratégico vigente pode ser um destes documentos que, por sua vez, pode gerar vários diversos planos setoriais, como o de recursos humanos, de materiais, de administração, de finanças, de operações, de marketing, de tecnologia dentre outros.

## **ANÁLISE DO AMBIENTE**

A análise do ambiente auxilia na verificação das tendências e serve como base para a análise de cenários. Deve levar em consideração aspectos econômicos, legais, políticos, socioculturais, tecnológicos, etc. Todas as organizações encontram, em seu ambiente interno, pontos fortes e pontos fracos. Também são suscetíveis, oriundas do ambiente externo, a várias ameaças e podem vislumbrar diversas oportunidades para o seu desenvolvimento. São acontecimentos ou situações existentes no ambiente que podem, de alguma maneira, influenciar favorável ou desfavoravelmente o sistema com um todo.

A análise do ambiente externo implica na existência de um sistema de inteligência competitiva que permite a coleta, análise e disseminação de



informações para o monitoramento do comportamento de variáveis externas e das estratégias utilizadas pelos principais competidores deste ambiente. São indivíduos ou corporações existentes no ambiente que podem, por sua atuação, intervir, favorável ou desfavoravelmente, com o sistema.

A análise do ambiente interno e externo, estipulando-se os pontos fortes e pontos fracos e as ameaças e oportunidades, é a base para a Matriz SWOT.

#### 4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Pereira (2010) existem três momentos determinantes para o andamento do processo de planejamento estratégico, que são:

Momento 1 - Diagnóstico Estratégico: é o momento onde a organização se pergunta se está nas condições ideais para elaborar seu planejamento estratégico, ou seja, se verifica se a empresa está atravessando um momento de instabilidade, o que nesse caso poderia inviabilizar todo o processo. Assegura ainda, que só se pode iniciar a concepção do planejamento estratégico quando as partes envolvidas estiverem plenamente conscientes de que deverão se envolver cem por cento com o processo de planejamento e que realmente estão dispostas a implantá-lo.

Momento 2 – Neste momento são formuladas as etapas do processo de planejamento estratégico, que é o planejamento propriamente dito, isto é, é o momento em que o plano é documentado. Estas etapas são: a declaração de valores; a missão da empresa; a sua visão; os seus fatores críticos de sucesso; a análise de seus fatores externos (oportunidades e ameaças) e internos (pontos fortes e fracos); definição das questões estratégicas; elaboração das ações estratégicas.

Momento 3 – É o momento onde ocorrem a implementação, o acompanhamento e o controle do processo de planejamento do estratégico. A organização passa a obter os resultados, ou seja, passa a desenvolver efetivamente o processo de planejamento estratégico.

Ao se desenvolver um processo de planejamento estratégico, a divisão por fases e atividades torna os procedimentos mais fáceis de serem aplicados. O processo do planejamento estratégico pode ser dividido nas seguintes fases básicas, que auxiliam em sua elaboração e implementação, segundo Oliveira (2007):

**Fase I – Diagnóstico Estratégico:** a empresa nesta fase procura definir como está. Esta fase é realizada através de pessoas conhecedoras informações relevantes a respeito de diversas áreas e setores, que discutem e avaliam os aspectos referentes à situação interna e externa da empresa.

O diagnóstico estratégico se divide em quatro etapas:

- Identificação da Visão: que é conceituada como a determinação dos limites que os principais gestores da empresa são capazes de vislumbrar para um longo período e com uma abordagem mais abrangente.

- Análise Externa: nesta fase são observadas as ameaças e oportunidades presentes no ambiente em que a empresa está inserido e as melhores maneiras de se prevenir ou de se aproveitar dessas situações.

Oportunidades e ameaças são ambas entendidas, conforme Oliveira (2007), como sendo forças ambientais incontroláveis pela empresa, ou seja, são variáveis não administráveis pela empresa, porém, quando estas forças, uma vez conhecidas e aproveitadas, podem beneficiar uma ação estratégica, são oportunidades e, de forma contrária, quando estas forças criam obstáculos que podem impedir uma ação estratégica, são denominadas ameaças.

- Análise Interna: esta etapa analisa os pontos fortes e fracos da organização.

Ponto forte, segundo Oliveira (2007), é um diferencial alcançado pela empresa, ou seja, é uma variável controlável pela empresa, que lhe determina uma vantagem competitiva no ambiente em que atua. Ponto fraco é também uma variável controlável, porém, traduz uma situação inadequada da empresa, que gera uma desvantagem competitiva.

- Posicionamento Estratégico: esta última fase de análise consiste em apontar a estratégia mais indicada a ser implantada, levando-se em consideração os cenários determinados nas análises interna e externa.

Nesta fase de análise e determinação do posicionamento estratégico da empresa, a matriz SWOT é uma ferramenta bastante utilizada nesta fase. Nesta ferramenta são determinados pesos de importância aos pontos fortes, aos pontos fracos, às oportunidades e às ameaças, posteriormente se pode identificar qual o posicionamento estratégico a ser adotado. Os pesos de importância adotados são os seguintes: peso 1 para baixa importância, peso 2 para média importância e peso 4 para alta importância. Após esta determinação, se cruzam as oportunidades e as ameaças com os pontos fortes e com os pontos fracos, constatando as possíveis relações entre estas variáveis. Das intersecções decorrentes do cruzamento das variáveis, são calculados os produtos dos pesos atribuídos a cada item. Por fim, somam-se

os valores de cada quadrante para que se determine qual o posicionamento estratégico deve ser adotado pela empresa.

Existem quatro possíveis posicionamentos decorrentes desta análise, que são:

- Quadrante “Desenvolvimento”: o posicionamento da empresa neste quadrante representa que a empresa encontra-se em um ambiente onde as oportunidades encontram um conjunto de pontos fortes na empresa que podem ajudá-la a colher o máximo benefício destas situações. A estratégia deve voltar-se para a abertura de novos mercados, para o desenvolvimento de novos produtos e serviços, para a diversificação de atividades e para o incremento da capacidade tecnológica das organizações.

- Quadrante “Manutenção”: o posicionamento da empresa neste quadrante indica que existem no ambiente ameaças a vista, porém, a empresa possui pontos fortes que podem atenuá-las. A estratégia deve direcionar-se à adoção de medidas de estabilidade financeira, de foco em nicho específico dentro de determinado setor ou de especialização;

- Quadrante “Crescimento”: o posicionamento da empresa neste quadrante demonstra que o ambiente apresenta oportunidades que não podem ser capturadas pela empresa devido a seus pontos fracos. As estratégias devem ser voltadas para a inovação, para a internacionalização e para a formação de Joint Ventures;

- Quadrante “Sobrevivência”: o posicionamento da empresa neste quadrante mostra que existem ameaças do ambiente que tornam a empresa ainda mais vulnerável devido aos seus pontos fracos. A estratégia deve dirigir-se à adoção de medidas que visam à redução de custos, ao desinvestimento ou até mesmo à liquidação do negócio;

A Figura 3 apresenta um exemplo esquemático dessa Matriz.

Figura 3: Exemplo de quantificação das relações na Matriz SWOT

		Oportunidades		Ameaças	
		Peso	4		
Pontos Fortes		2	8		
			Desenvolvimento		Manutenção
Pontos Fracos			Crescimento		Sobrevivência

**Fase II – Missão da Empresa:** determina essência da empresa, sua razão de ser, sua postura estratégica e seu posicionamento competitivo, ou seja, a maneira mais indicada para a empresa atingir seus propósitos, levando em consideração a situação interna e externa atual, verificada no diagnóstico estratégico.

**Fase III - Instrumentos Prescritivos e Quantitativos:** nesta fase a avaliação básica é a de como se chegar à situação desejada. Pode-se desmembrar esta fase em dois instrumentos correlacionados:

- Instrumentos prescritivos: explicitam o que deve ser gerado pela empresa para que se oriente o alcance dos propósitos firmados, de acordo com sua postura estratégica, em sua missão. São os seguintes: determinação de objetivos, desafios e metas; definição de políticas funcionais e estabelecimento de projetos e planos de ação.

- Instrumentos quantitativos: consistem nas perspectivas econômico-financeiras lançadas no planejamento orçamentário da empresa, que devem estar diretamente associadas a sua estrutura organizacional. Estes

instrumentos são essenciais para o correto andamento dos projetos, planos de ação e atividades previstas, sendo estes também fundamentais, por conta da direta correlação entre o planejamento estratégico e o planejamento operacional.

**Fase IV – Controle e Avaliação:** nesta fase se monitora se e como a empresa está indo para a situação desejada. De maneira geral, esta fase engloba os processos de: avaliação de desempenho; acompanhamento do desempenho real em comparação com as metas, desafios, objetivos e projetos definidos; análise dos desvios das metas, desafios, objetivos e projetos definidos; estabelecimento de ações corretivas, provocadas pelas análises realizadas; acompanhamento para assegurar a eficiência das ações corretivas estabelecidas; acréscimo de informações ao processo de planejamento, que auxiliarão o desenvolvimento desta atividade em ciclos futuros.

## **5. A IMPLEMENTAÇÃO**

### **5.1 A EMPRESA**

Por solicitação dos sócios, o nome da empresa alvo deste trabalho não será divulgado.

Trata-se de uma indústria, de origem italiana, do segmento de iluminação e fabricante de aparelhos de iluminação para utilização industrial, grandes áreas, instalações esportivas, iluminação pública e decorativa. Está presente há mais de 30 anos no mercado mundial e no Brasil, desde 1999, quando um dos sócios veio abrir o mercado latino-americano e instalar a fábrica na região metropolitana de Curitiba.

Com faturamento anual na casa dos R\$ 12 milhões, a empresa conta com um quadro de 32 funcionários e 20 representantes comerciais.

A empresa possui grande foco na qualidade dos produtos fabricados, sendo Certificada pelo Sistema da Qualidade C.S.Q. – I.Q.N.E.T segundo a norma UNI EM ISO 9001:2000.

### **5.2 OS RESULTADOS**

A implementação do modelo na empresa em estudo foi desenvolvida ao longo do segundo semestre de 2013, onde foram realizadas reuniões com os sócios e gerentes, buscando identificar o grau de conhecimento destes a respeito do assunto estratégia e planejamento estratégico, a fim de complementar seus conhecimentos com os conceitos encontrados na literatura. Na sequência, lhes foi apresentado o modelo de planejamento estratégico proposto, bem como as vantagens da implantação desta ferramenta, detalhando o que seria desenvolvido em cada fase.

A **Fase I**, Diagnóstico Estratégico, foi dividida em cinco etapas: definição da Visão, definição dos Valores, análise externa, análise interna e definição do posicionamento estratégico através do cruzamento da matriz SWOT. Obteve-se como resultado:

- **Visão:** Como fase inicial, a Visão da empresa foi assim definida: “*Ser referência no mercado de iluminação pela excelência de seus produtos e serviços*”.

- **Valores:** Embora não seja sugerido na metodologia, nesta fase foram também definidos os Valores da empresa como sendo: “*Foco no Cliente; Ética; Respeito ao Meio Ambiente; Respeito às Pessoas; Trabalho em Equipe*”.

- **Análises Externa e Interna:** Nesta fase os fatores observados nas análises externa e interna foram devidamente categorizados (externo: oportunidade ou ameaça e interno: ponto forte ou ponto fraco) e então lançados na matriz SWOT, como pode ser visualizado na Figura 4. É oportuno ressaltar que o processo de classificação é bastante subjetivo e vem a ser uma síntese necessária para tornar a matriz SWOT mais objetiva e caracterizá-la efetivamente como técnica de análise.

- **Definição do Posicionamento Estratégico:** Nesta fase, para cada fator oriundo das análises externas e internas, foi atribuído um peso de acordo com a importância, considerando-se três categorias: peso 1 para baixa importância, peso 2 para média importância e peso 4 para alta importância. Cada fator é pontuado de acordo com sua relevância para o negócio. Esta é uma análise subjetiva, mas que deve ser embasada em informações, dados e fatos concretos, não apenas no *feeling* dos participantes do processo. Ressalto que a determinação dos pesos 1, 2 e 4 para as categorias, busca guardar proporcionalidade entre elas, isto é, a categoria de média importância é 100% mais relevante que a categoria de baixa importância, o mesmo se verifica entre as categorias de alta e média importância.

Após a definição dos pesos, fez-se o produto do cruzamento dos fatores estipulados na matriz SWOT, de forma a se definir o quadrante com maior pontuação, que indicará a diretriz das decisões futuras. O resultado da análise pode ser visto na Figura 5.

Por fim, como pode ser visto na Figura 6, o resultado do produto indicou o quadrante “Crescimento” como o de maior pontuação, o que indica que a empresa está fragilizada para aproveitar as oportunidades que o mercado oferece e requer a adoção de estratégias voltadas para inovação, internacionalização e formação de parcerias. Porém, visto a proximidade da pontuação, podemos também optar por estratégias do quadrante



“Desenvolvimento”, que indica utilização de estratégias voltadas para o desenvolvimento de novos mercados, à geração de novos produtos e serviços e ao desenvolvimento da capacidade tecnológica.

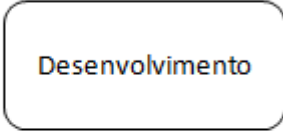
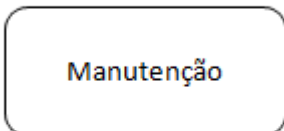

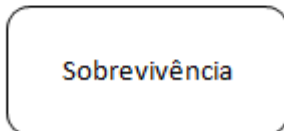
Figura 4: Matriz SWOT da empresa

		Pontos Fortes	Pontos Fracos
Fatores Internos	1 - Rentabilidade de negócio		7 - Endividamento
	2 - Qualidade dos produtos e projetos		8 - Baixa disponibilidade de produtos acabados em estoque
	3 - Capacidade e estrutura industrial		9 - Atraso no desenvolvimento de novas tecnologias (LED)
	4 - Reconhecimento de marca		10 - Demora na importação de componentes
	5 - Mix de produtos		11 - Baixo investimento em treinamento e desenvolvimento da equipe
	6 - Colaboradores		12 - Planejamento e controle de resultados
		Oportunidades	Ameaças
Fatores Externos	13 - Poucos os concorrentes diretos, atuando a mesma qualidade e no mesmo mercado		19 - Entrada de competidores com estruturas comerciais agressivas e maior capacidade de inovação
	14 - Crescimento, desenvolvimento e melhoria da infra-estrutura do Brasil		20 - Instabilidade do mercado nacional e mundial que geram incertezas
	15 - A maior exigência de qualidade da indústria/mercado		21 - Novas tecnologias no mercado de iluminação (LED) que podem trazer novos concorrentes
	16 - Tecnologia LED		22 - Mudanças na administração de iluminação pública
	17 - Copa do Mundo e Olimpíadas		23 - Situação política e econômica da Itália, local da matriz
	18 - Mudanças na administração de iluminação pública		

Figura 5: Cruzamento dos fatores

		Oportunidades						Ameaças						
		ITEM	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	
		ITEM	Peso	4	4	4	4	1	1	2	2	4	1	2
Pontos Fortes	1	4	16	16	16	16	4	4	8	8	16	4	8	
	2	4	16	16	16	16	4	4	8	8	16	4	8	
	3	2	8	8	8	8	2	2	4	4	8	2	4	
	4	2	8	8	8	8	2	2	4	4	8	2	4	
	5	2	8	8	8	8	2	2	4	4	8	2	4	
	6	2	8	8	8	8	2	2	4	4	8	2	4	
Pontos Fracos	7	2	8	8	8	8	2	2	4	4	8	2	4	
	8	2	8	8	8	8	2	2	4	4	8	2	4	
	9	4	16	16	16	16	4	4	8	8	16	4	8	
	10	4	16	16	16	16	4	4	8	8	16	4	8	
	11	4	16	16	16	16	4	4	8	8	16	4	8	
	12	2	8	8	8	8	2	2	4	4	8	2	4	

Figura 6: Definição do quadrante estratégico

		Oportunidades	Ameaças
Pontos Fortes	Pontuação: 288  Desenvolvimento	Pontuação: 176  Manutenção	
Pontos Fracos	Pontuação: 324  Crescimento	Pontuação: 198  Sobrevivência	

A **Fase II**, Missão da empresa, foi estabelecida de modo a satisfazer as necessidades do ambiente e os propósitos da empresa como: *“Conquistar e desenvolver mercados no Brasil e América Latina, oferecendo soluções em iluminação, com qualidade e competitividade, assegurando a satisfação dos clientes, desenvolvimento dos colaboradores e rentabilidade do negócio, respeitando a sociedade e o meio ambiente”*.

A **Fase III**, Instrumentos prescritivos e Quantitativos, foi desenvolvida levando-se em consideração as indicações estratégicas do quadrante “Crescimento”, proveniente do cruzamento de fatores da matriz SWOT. A indicação clara é de que os pontos fracos da empresa devem ser superados, para que as oportunidades do mercado possam ser efetivamente aproveitadas.

Com base nisto, foram então definidos dois Objetivos Estratégicos de longo prazo para a empresa:

- Dobrar a Receita Financeira a cada 5 anos (crescimento de 15% AA)
- Obter Lucro Líquido de 7% ao ano

Estes dois objetivos estratégicos têm alta correlação com os pontos fracos destacados na matriz SWOT e que, conseqüentemente, impedem a total captura das oportunidades encontradas. Estes objetivos dizem respeito à saúde financeira da empresa, que é a principal causa de cinco dos seis pontos fracos apontados na análise SWOT: Endividamento; Baixa disponibilidade de produtos acabados em estoque; Atraso no desenvolvimento de novas tecnologias (LED); Demora na importação de componentes; Baixo investimento em treinamento e desenvolvimento da equipe. Tratar estes pontos é tornar-se apto para capturar as oportunidades de mercado.

Para o alcance destes objetivos estratégicos, foi feito então o desdobramento das ações necessárias. Este desdobramento gerou metas de desempenho para os mais diversos setores da empresa, fazendo com que todos os funcionários, de uma forma, ou de outra, acabassem envolvidos com os objetivos estratégicos da empresa, garantindo desta forma uma das premissas básicas de um bom Planejamento Estratégico, que é o envolvimento de todos os setores e funcionários da empresa. Os objetivos, metas e ações desdobradas podem ser visualizadas na Figura 7.

Figura 7: Desdobramento de objetivos, metas e ações.

**OBJETIVO: Dobrar a Receita Financeria a cada 5 anos**

<b>META</b>	<b>AÇÃO</b>
Incrementar prospecção de clientes	Garantindo abertura de novos clientes por mês
	Alcançando meta de cobertura da base de clientes ativos
Definir estrutura de atendimento ao mercado de São Paulo	Prospectando e nomeando novos RCAs
Definir política comercial por canal de atendimento	Entendendo a necessidade de cada canal/mercado de atuação e buscando crescimento de vendas por segmento
Aumentar controle sobre visitas/contatos feitos pelos RCAs	Medindo a aderência das visitas presencialmente, ou via fone
Criar estrutura de treinamento para equipe de vendas	Criando matriz de treinamento comportamental e técnico por função
Intensificar atividade de P&D	Buscando o desenvolvimento de novas tecnologias
	Remodelando a linha de produtos industrial e decorativo
	Garantindo correto posicionamento dos lançamentos
Desenvolver equipe de vendas interna	Definindo necessidade de equipe
	Definindo perfil dos profissionais de vendas
	Definindo treinamento necessário
	Definindo carteira de clientes
	Contratando equipe
	Iniciando atividades
Implantar Projeto Distribuidores	Estabelecendo diretrizes para parceiros
	Prospectando parceiros
	Nomeando parceiros
	Acompanhando resultados

**OBJETIVO: Obter Lucro Líquido de 7% ao Ano**

<b>META</b>	<b>AÇÃO</b>
Reduzir pagamento de Juros	Controlando melhor as despesas e orçamento
	Reduzindo desconto de duplicatas
	Aumentando prazo de pagamento com fornecedores
	Reduzindo prazo de fornecimento
	Cumprindo as obrigações tributárias
Elaborar e controlar orçamento 2014	Lançando todas as previsões no sistema
	Aprovando Orçamento 2014
	Acompanhando resultados
	Tomando ações necessárias para evitar dispersões
	Realizando revisão semestral do orçamento
Reestruturar área produção	Melhorando a programação de produção
	Implantando Programam 5´S
	Definindo cronograma de manutenção preventiva de máquinas e equipamentos
	Controlando retrabalho em peças acabadas
	Cumprindo prazos de entrega
	Melhorando planejamento de compras e importações
	Administrando estoques
Desenvolvendo novos fornecedores	Avaliando índice de devolução de fornecedores por qualidade
	Prospectando novos fornecedores com mesma qualidade e melhores condições

Na **Fase IV** – Controle e Avaliação, foram definidos os indicadores e controles para cada uma das metas desdobradas. O modelo de gestão utilizado para monitoramento dos resultados do desdobramento tem como sua principal ferramenta o PDCA. O ciclo PDCA é um método para obtenção do aprimoramento contínuo, concebido por Walter Shewart em 1931.

O ciclo é composto por quatro fases básicas:

P (Plan) – Planejar: é composto do desdobramento das metas e de suas ações que garantem o atingimento destas;

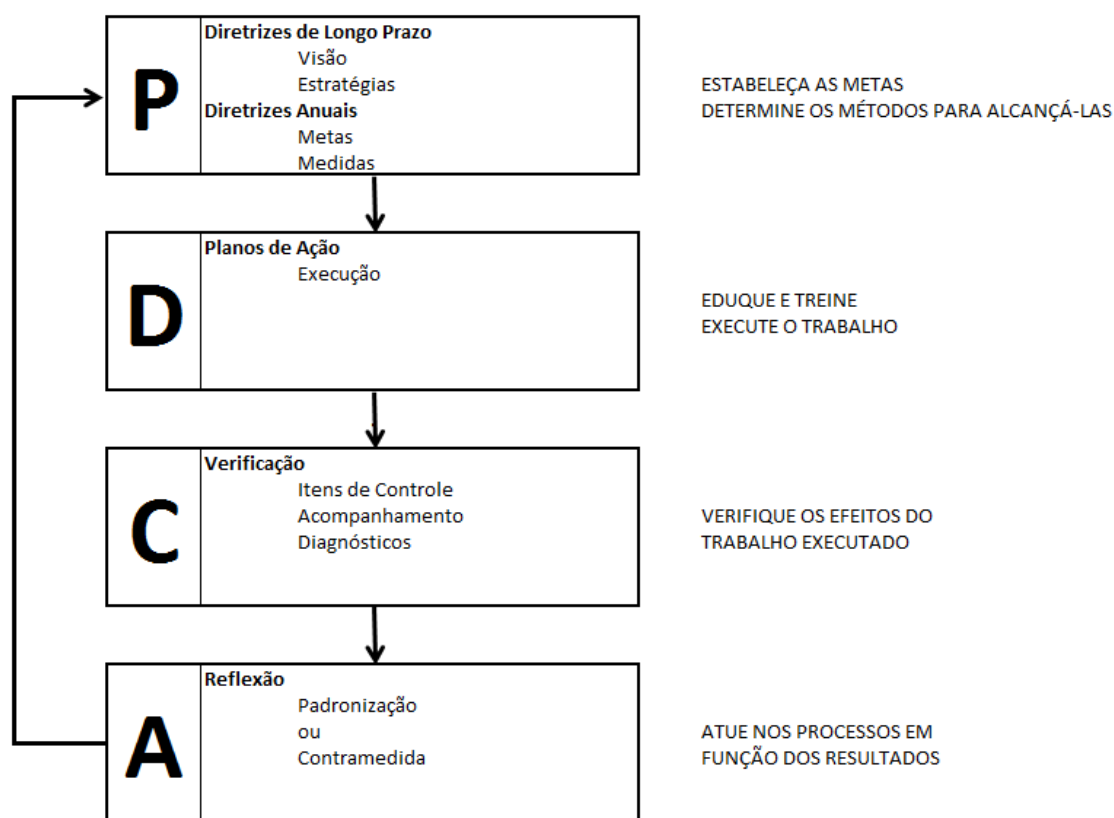
D (Do) – Executar: é colocar em prática as ações definidas no planejamento;

C (Check) – Checar: é a verificação e análise do resultado das ações executadas;

A (Action) – Agir: depende do resultado do Check. Em caso de sucesso, a ação deve ser padronizada e disseminada para toda a organização. Em caso de insucesso, é necessária a formulação de uma contramedida, que é na verdade o início de um novo ciclo PDCA, para refinar o PDCA anterior.

A Figura 8 exemplifica o modelo do Ciclo PDCA

Figura 8: O Ciclo PDCA



Atento a este método, podemos identificar que a fase de Planejamento “P” já foi concluída e que a fase atual é a fase da Execução “D”. Para que possamos dar continuidade ao ciclo, é necessário desenvolver uma ferramenta que possibilite o acompanhamento dos indicadores que devem ser controlados para correta execução do que foi dado como Objetivo Estratégico: Crescer 15% ao Ano e Obter Lucro Líquido de 7% no Ano. Para a fase de Verificação “C”, foi criada a planilha de Gerenciamento da Rotina, que pode ser visualizada na Figura 9, onde mensalmente os indicadores devem atualizados e verificados e, caso seja necessário, alguma ação pode ser padronizada ou reprogramada,

completando assim a fase “A” do PDCA, que pode reiniciar seu ciclo, em busca da melhoria contínua e do alcance dos objetivos traçados.

Figura 9: Gerenciamento da Rotina

GERENCIAMENTO DA ROTINA			ELABORADO POR: WALDEMAR DIEFENBACH					não iniciada em andamento (prazo ainda atrasado (prazo vencido) concluída		
POR QUE	O QUE	COMO	QUEM	QUANDO	QUANTO	ONDE	STATUS	RESULTADO	REPLAN	
DOBRAR A RECEITA FINANCEIRA A CADA 5 ANOS (CRESCIMENTO DE 15% AA)	Incrementar prospecção de clientes	Garantindo abertura de novos clientes por mês	Equipe Comercial	Mensal	Abertura >= 10	Mercado				
		Alcançando meta de cobertura da base de clientes ativos			Cobertura >= 60%	Mercado				
	Definir estrutura de atendimento ao mercado de São Paulo	Prospectando e nomeando novos RCAs	Sócio Comercial e Gerente Comercial	Jun/14	Nº RCAs = 4	SP				
	Definir política comercial por canal de atendimento	Entendendo a necessidade de cada canal/mercado de atuação e buscando crescimento de vendas por	Sócio Comercial e Gerente Comercial	Mensal	Decorativo >= 12%	Mercado				
					Pública >= 15%					
	Industrial >= 25%									
	Aumentar controle sobre vistas/contatos feitos pelos RCAs	Medindo a aderência das visitas presencialmente, ou via fone	Gerente Comercial e Supervisores de Vendas	Mensal	100% aderência	Mercado				
	Criar estrutura de treinamento para equipe de vendas	Criando matriz de treinamento comportamental e técnico por função	Gerente Comercial e Supervisor de RH	Abr/14	Material concluído	Interno				
					Treinamento formatado	Interno				
					Cronograma de treinamento divulgado.	Interno				
	Jul/14	100% da equipe treinada	Interno							
	Intensificar atividade de P&D	Buscando o desenvolvimento de novas tecnologias	Gerente de Produção	Dez/14	Desenvolver 3 novas soluções com tecnologia LED	Fábrica				
		Remodelando a linha de produtos industrial e decorativo	Gerente de Produção	Dez/14	Lançar nova linha de produtos por segmento	Fábrica				
		Garantindo correto posicionamento dos lançamentos	Gerente Comercial	Dez/14	Orçar e atingir receita gerada por lançamentos	Interno				
	Desenvolver equipe de vendas interna	Definindo necessidade de equipe	Sócio Comercial e Gerente Comercial	Fev/14	Estrutura definida	Interno				
		Definindo perfil dos profissionais de vendas	Sócio Comercial, Gerente Comercial e Supervisor de RH	Fev/14	Perfil definido	Interno				
		Definindo treinamento necessário	Gerente Comercial e Supervisor de RH	Mar/14	Treinamento definido e cronograma formatado	Interno				
		Definindo carteira de clientes	Gerente Comercial	Mar/14	Carteira de clientes definida	Interno				
		Contratando equipe	Gerente Comercial	Jun/14	Equipe contratada	Mercado				
		Iniciando atividades	Gerente Comercial e Supervisor de RH	Jul/14	Início atividades equipe	Interno				
Implantar Projeto Distribuidores	Estabelecendo diretrizes para parceiros	Sócio Comercial e Gerente Comercial	Mar/14	Criar Score Card para distribuidores	Interno					
	Prospectando parceiros	Sócio Comercial e Gerente Comercial	Jun/14	Buscar no mercado parceiros a desenvolver	Mercado					
	Nomeando parceiros		Jun/14	Selar parceria	Parceiros					
	Acompanhando resultados	Supervisores de Vendas	Dez/14	Monitorar Score Card dos distribuidores	Parceiros					

POR QUE	O QUE	COMO	QUEM	QUANDO	QUANTO	ONDE	STATUS	RESULTADO	REPLAN
OBTER LUCRO LÍQUIDO DE 7% AO ANO	Reduzir pagamento de Juros	Controlando melhor as despesas e orçamento	Sócio Administrativo e Gerente Financeiro	Mensal	Dispersão meta X real pagamentos <= 10%	Interno			
		Reduzindo desconto de duplicatas		Mensal	Desconto <= 20% do faturamento	Interno			
		Aumentando prazo de pagamento com fornecedores		Mar/14	Aumentar 15 dias prazo ponderado de pagamentos a fornecedores	Mercado			
		Reduzindo prazo de fornecimento		Mar/14	Reduzir em 15 dias o prazo de pagamento por cliente	Mercado			
		Cumprindo as obrigações tributárias		Mensal	100% dos tributos pagos	Interno			
	Elaborar e controlar orçamento 2014	Laçando todas as previsões no sistema	Gerente Financeiro	Jan/14	100% previsões lançados	Interno			
		Aprovando Orçamento 2014	Sócios	Jan/14	Orçamento aprovado	Interno			
		Acompanhando resultados	Gerente Financeiro	Mensal	Dipersão <= + ou - 5%	Interno			
		Tomando ações necessárias para evitar dispersões	Gerente Financeiro	Mensal	Dipersão <= + ou - 5%	Interno			
		Realizando revisão semestral do orçamento	Gerente Financeiro	Jul/14	Orçamento revisto	Interno			
	Reestruturar área produção	Melhorando a programação de produção	Gerente de vendas e Gerente de Produção	Mensal	Programação de produção = 7 dias	Interno			
		Implantando Programam 5'S	Gerente de Produção e Supervisor de RH	Jun/14	Programa implantado	Fábrica			
		Definindo cronograma de manutenção preventiva de máquinas e equipamentos	Gerente de Produção e Supervisor de RH	Mensal	Cronograma mensal definido e implantado	Fábrica			
		Controlando retrabalho em peças acabadas	Gerente de Produção	Mensal	Retrabalho <= 10%	Fábrica			
		Cumprindo prazos de entrega	Gerente de Produção	Mensal	Pontualidade >= 85%	Fábrica			
		Melhorando planejamento de compras e importações	Gerente de Produção	Mensal	Falta estoque <=10%	Fábrica			
		Administrando estoques	Gerente de Produção	Mensal	Giro estoque <= 30 dias	Fábrica			
	Desenvolvendo novos fornecedores	Avaliando índice de devolução de fornecedores por qualidade	Gerente de Produção	Mensal	Devolução <= 5%	Fábrica			
		Prospectando novos fornecedores com mesma qualidade e melhores condições	Gerente de Produção	Jun/14	Fornecedores avaliados	Fábrica			

Desta forma, os dois objetivos estratégicos tiveram o desdobramento por diversos setores da empresa, que influenciam de alguma forma, seus desempenhos. Foram criadas ações, metas e indicadores de controle para que as ações possam ser devidamente monitoradas e que possa se ter a correta visão de que se está, ou não alcançando os objetivos estabelecidos e quais são as ações que precisam de correção.



## 6. CONCLUSÃO

O planejamento estratégico é uma poderosa ferramenta que vem sendo aplicada pelas mais diversas organizações, pois trata-se de um processo gerencial coesivo, que auxilia o pensamento racional no cumprimento de atividades intencionalmente voltadas para o futuro. Porém, para que efetivamente ocorra o processo de elaboração, implementação e acompanhamento do planejamento estratégico de maneira correta, é necessário que os envolvidos realmente se envolvam e se comprometam, investindo tempo e esforço significativos durante o processo de planejamento e também assumam a responsabilidade pelas decisões tomadas com relação ao processo. A equipe deve ser formada por pessoas realmente capacitadas e responsáveis para acompanhar e controlar o pretendido pela organização, mas acima de tudo, deve ser composta por pessoas com a devida responsabilidade e autonomia para resolver os possíveis problemas, efetuando imediatamente os ajustes devidos ao processo, pois o desdobramento e acompanhamento do planejamento estratégico é tão, ou mais importante do que o planejamento em si. Planejamento que não é posto em prática, não tem serventia alguma. É preciso desdobrá-lo e pô-lo em prática. O correto acompanhamento, controle e correção são cruciais para o sucesso do planejamento estratégico.

No decorrer do planejamento, foram enfrentadas algumas dificuldades relacionadas à falta de familiaridade dos envolvidos no processo. É interessante constatar o quanto é difícil separar como a empresa é na verdade do como gostariam que ela fosse. Outro ponto está associado à elaboração das estratégias, quando deveriam eleger não apenas os caminhos a serem percorridos, mas também aqueles que não deveriam ser seguidos. Ainda surgiram dificuldades na definição do planejamento para o longo prazo, pois a visão da empresa é muito focada no curto prazo, principalmente no gerenciamento de caixa, que é fator crítico na empresa.. Porém, estas dificuldades são, com a implantação correta da metodologia e com o correto envolvimento de todas as áreas compreendidas em sua formulação, são facilmente percebidos e podem ser corrigidos. Normalmente, os problemas que podem por em risco todo o processo, normalmente, não são de ordem técnica, e sim, de ordem comportamental. Falta de atitude e de compromisso com o

processo por parte dos envolvidos, fatalmente colocará todo o planejamento a perder. É fundamental contar com as pessoas certas. Os envolvidos devem perceber que o tempo investido no processo será ganho futuramente com uma melhor assertividade, método e direcionamento das atividades, sempre em função dos objetivos maiores traçados no processo.

Claramente, o planejamento estratégico visa um grande objetivo maior para a empresa, que é o crescimento de maneira sustentável, representado pelos seus dois objetivos estratégicos: “crescer 15% ao ano” e “lucro líquido de 7%”, ou seja, crescimento com rentabilidade.

Decorrentes da aplicação do processo na empresa em estudo, podemos identificar benefícios associados à organização e ao alinhamento das ações que devem direcionar o negócio. Além disso, o desdobramento das ações a todos os setores e posteriormente a todos os níveis e funcionários da empresa, criou um sentimento de compromisso maior de seus funcionários.

Todas as etapas do planejamento foram cumpridas. Porém, pode-se afirmar que este foi um primeiro passo para que realmente seja efetivamente implantado o planejamento estratégico e posteriormente a gestão estratégica. É preciso disciplina e comprometimento para que se dê continuidade ao processo. A atualização dos indicadores, a devida análise e a atuação nos pontos a serem corrigidos devem ser sistemáticas. O ciclo PDCA deve ser contínuo para que sejam realmente percebidos os benefícios de se ter planejamento estratégico corretamente implantando e em andamento. Lembrando sempre que periodicamente (anualmente), todo o planejamento deve ser revisado e novos desafios devem ser lançados.

## 7. REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. **A Nova Estratégia Empresarial**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1990.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 2 ed. São Paulo: Makron Books, 2005.

DRUCKER, P. F. **Introdução à Administração**. São Paulo: Pioneira, 1977.

GORDON, J. R. **Organizational Behavior**. 5 ed. New Jersey: Prentice Hall, 1996

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Strategic Management**: competitiveness and globalization. 4 ed. Cincinnati: South-Western College Publishing, 2001

KOTLER, P. **Administração de Marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

MARCIAL, E; GRUMBACH, R. **Cenários Prospectivos**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MINTZBERG, H.; QUINN, F. B. **O Processo de Estratégia**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

OLIVEIRA, D. R. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 24 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PEREIRA, M. F. **Planejamento Estratégico**: teorias, modelos e processos. 1ed. São Paulo: Atlas, 2010.

STEINER, G. A.; STEINER J. F. **Business, Government and Society**: a managerial perspective. 9 ed. Boston: McGraw-Hill, 2000

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