

CILIANE CRISTINA MIRANDA

**ELABORAÇÃO DE UMA PROPOSTA DE PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO EM EMPRESA DE MÉDIO PORTE DO RAMO DA
COMUNICAÇÃO VISUAL**

CURITIBA

2013

CILIANE CRISTINA MIRANDA

**ELABORAÇÃO DE UMA PROPOSTA DE PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO EM EMPRESA DE MÉDIO PORTE DO RAMO DA
COMUNICAÇÃO VISUAL**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da UFPR, como requisito para a obtenção do título de Especialista em Contabilidade e Finanças, ministrado no ano de 2012.

Orient.: Prof. Dr. Vicente Pacheco.

CURITIBA

2013

A Deus por estar sempre presente em minha vida e a frente dos meus projetos.

Aos professores pela doação, atenção, paciência e dedicação.

A Meu pai Pedro Miranda grande incentivador, amigo e conselheiro.

A minha mãe Arlete Miranda pelo apoio e suporte necessário para obtenção dos meus objetivos.

Ao meu marido Alex, pela compreensão enquanto estive ausente.

A minha querida amiga e parceira de equipe Bruna de Souza Leandro.

“Quem de manhã compreendeu
os ensinamentos da sabedoria,
à noite pode morrer contente.”

Confúcio

RESUMO

Miranda, Ciliane Cristina. **Elaboração de uma proposta de planejamento estratégico em empresa de médio porte do ramo da comunicação visual.** Trata-se de um trabalho voltado para o planejamento estratégico em uma empresa de médio porte, que vem atuando em um ramo muito promissor, devido a grande necessidade de divulgação e consolidação das marcas dos clientes e a padronização, de acordo com as normas mundiais, de placas de sinalização em estradas, avenidas, ruas e locais de grande circulação de pessoas. A empresa objeto do estudo, cujo nome é fictício, foi constituída em 1999, é familiar, está localizada na região metropolitana de Curitiba e apresenta grande potencial para crescimento, sendo o cliente cativo e a inovação tecnológica, grandes fatores críticos de sucesso, porém, seus maiores obstáculos são a falta de mão obra qualificada, estrutura interna e cultura organizacional. O objetivo da proposta é estudar detalhadamente os fatores que influenciam ou que podem influenciar no desenvolvimento do negócio. No que se refere aos aspectos estratégicos do projeto, são apresentadas as definições do negócio da Focus Comunicação Visual Ltda., levando-se em conta as análises do Macroambiente e Ambiente Setorial, as quais fornecem informações para a elaboração das diretrizes da empresa como: missão, visão, valores, objetivos, estratégias, controles e estrutura organizacional. É abordado também o posicionamento estratégico do empreendimento, definindo assim o público alvo e a demanda para os produtos oferecidos pela empresa. A metodologia utilizada foi pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo que foi construída de maneira participativa, ou seja, em conjunto com os proprietários e alguns funcionários chaves da organização.

Palavras-chave: Objetivos Estratégicos. Visão. Missão. Fatores chave do Sucesso. Plano de Ação.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 – Cinco Forças de Porter.....	26
Figura 02 – Organograma Atual.....	64
Figura 03 – Organograma Sugerido.....	65

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 - Datas Pagamento de Fornecedores.....	53
--	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Indicadores de Desempenho de Qualidade.....	51
Quadro 02 – Empresas e Serviços Terceirizados.....	54
Quadro 03 - Competências Genéricas.....	55
Quadro 04 - Empresas de Recrutamento Pesquisadas.....	56
Quadro 05 - Cronograma de Integração.....	57
Quadro 06 – Tradução do 5 “S”.....	60
Quadro 07 – Significado do 5 “S”.....	60
Quadro 08 – Ficha de Avaliação de Desempenho.....	61

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVO GERAL.....	14
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA.....	14
1.4 METODOLOGIA.....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 CONCEITO DE PLANEJAMENTO.....	16
2.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	17
2.2.1 Planejamento Tático.....	18
2.2.2 Planejamento Operacional.....	18
2.3 CENÁRIOS.....	19
2.4. DECLARAÇÃO DE VALORES.....	19
2.5 O NEGÓCIO.....	20
2.6 MISSÃO.....	20
2.7 VISÃO DE FUTURO.....	21
2.8 ANÁLISE DO AMBIENTE.....	22
2.8.1 Análise Ambiental Interna.....	22
2.8.2 Análise Ambiental Externa.....	23
2.8.2.1 Variável Tecnológica.....	24
2.8.2.2 Variável Econômica.....	24
2.8.2.3 Variável Político-Legal.....	25
2.9. ANÁLISE DOS CONCORRENTES.....	25
2.10 ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE: O MODELO PORTER.....	25
2.11 PODER DE BARGANHA DOS CLIENTES.....	26
2.12 AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS.....	26
2.13 FATORES CRÍTICOS DO SUCESSO.....	27
2.14 ANÁLISE DE MERCADO.....	27
2.15 PLANEJAMENTO MERCADOLÓGICO.....	27
2.16 SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO DE MERCADO.....	27
2.17 SERVIÇOS.....	28

2.18 FORÇAS DE VENDAS.....	28
2.18.1 Merchandising e Promoção.....	29
2.18.2 Comunicação Integrada de Marketing - CIM.....	29
2.19 LOGÍSTICA E GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS.....	29
2.20 MATRIZ SWOT.....	29
2.21 CONCEITO DO 5 “S”.....	30
2.22 MANUTENÇÃO.....	30
2.23 CONCEITO DO ESTUDO DOS TEMPOS E MOVIMENTOS.....	31
2.24 GESTÃO DE PESSOAS.....	31
2.24.1 Competências.....	31
2.24.1.1 Competências Organizacionais.....	31
2.24.2 Políticas de Recrutamento e Seleção.....	32
2.24.3 Integração.....	33
2.24.4 Políticas de Treinamento e Desenvolvimento.....	33
2.24.5 Avaliação de Desempenho.....	34
2.24.6 Políticas de Remuneração e Benefícios.....	34
2.24.7 Pesquisa Salarial.....	34
2.24.8 Medicina do Trabalho.....	34
2.25 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS.....	35
2.25.1 Objetivos Estratégicos.....	36
2.25.2 Posicionamento Estratégico.....	36
2.25.3 Diagnóstico Estratégico.....	36
2.25.4 Plano de Ação.....	37
2.25.5 Acompanhamento e Controle do PE.....	37
3 EMPRESA.....	38
3.1 PERFIL.....	38
3.1.1 Breve Histórico.....	38
3.1.2 O Negócio.....	38
3.1.3 Missão.....	39
3.1.4 Visão de Futuro.....	39
3.1.5 Declaração de Valores.....	39
3.1.6 Clientes.....	39
3.1.7 Fornecedores.....	40

3.1.8 Produtos e Serviços.....	40
3.1.9 Propósitos Básicos.....	40
3.2 ANÁLISE ESTRATÉGICA.....	41
3.2.1 ANÁLISE AMBIENTAL E DA CONCORRÊNCIA.....	41
3.2.1.1 Análise Externa.....	41
3.2.1.2 Análise Interna.....	42
3.2.2 Análise da Clientela.....	43
3.2.3 Poder de Negociação dos Fornecedores.....	43
3.2.4 Poder de Negociação dos Clientes.....	43
3.2.5 Ameaça de Produtos Substitutos.....	44
3.2.6 Ameaça da Entrada de Novos Concorrentes.....	44
3.2.7 Análise da Rivalidade entre Concorrentes.....	44
3.2.8 Fatores Chave do Sucesso.....	45
4 PLANO ESTRATÉGICO.....	46
4.1 DESTAQUE DAS REUNIÕES.....	46
4.2 IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS.....	47
4.3 METAS APRESENTADAS.....	47
4.4 ESTRATÉGIAS VOLTADAS PARA O SETOR PRODUTIVO E PCP.....	47
4.4.1 Redução dos Retrabalhos Internos e Externos em até (95%).....	47
4.4.2 Aumento Produção/Faturamento Mensal para 3.500.000,00.....	48
4.4.3 Pontualidade nas Entregas (95%).....	48
4.5 ESTRATÉGIAS VOLTADAS PARA O DEPARTAMENTO COMERCIAL.....	49
4.5.1 Políticas de Vendas e Pós-Vendas.....	49
4.5.2 Políticas de Merchandising e Promoção.....	49
4.5.3 Política de Manutenção de Produtos.....	50
4.5.4 Políticas Comunicação Integrada de Marketing-CIM.....	50
4.6 ESTRATÉGIAS VOLTADAS PARA O DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA.....	52
4.7 ESTRATÉGIAS VOLTADAS PARA O DEPARTAMENTO DE COMPRAS.....	52
4.8 ESTRATÉGIAS VOLTADAS PARA O DEPARTAMENTO DE RH.....	53
4.8.1 Competências.....	53
4.8.1.1 Competências Específicas.....	53
4.8.1.2 Competências Genéricas.....	55
4.8.2 Políticas de Recrutamento e Seleção.....	56

4.8.3 Integração.....	56
4.8.4 Políticas de Treinamento e Desenvolvimento.....	57
4.8.5 Apresentação do 5 “S”	59
4.8.6 Avaliação de Desempenho.....	60
4.8.7 Políticas de Remuneração e Benefícios.....	62
4.8.7.1 Benefícios.....	63
4.8.7.2 Pesquisa Salarial.....	63
4.8.8 Qualidade de Vida no Trabalho.....	64
4.9 REESTRUTURAÇÃO DO ORGANOGRAMA.....	64
5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....	66
5.1 CONCLUSÕES.....	66
5.2 SUGESTÕES.....	67
REFERÊNCIAS.....	68

1 INTRODUÇÃO

Atualmente no Brasil a maioria das empresas desempenham suas atividades de maneira intuitiva, e muitas fecham as portas antes mesmo de completarem o terceiro ano de vida, pois seus gestores seja por falta de conhecimento, resistência às mudanças, ou até mesmo, pela preocupação de atender as necessidades diárias e internas da empresa, acabam não fazendo uso de nenhuma ferramenta de apoio, que possibilitem uma melhor colocação da organização junto ao mercado em que atuam.

Porém, o cenário atual, devido às grandes transformações político-econômicas, inovações tecnológicas, globalização e até mesmo fatores ambientais, passou a exigir uma mudança de postura por parte dos administradores. Hoje o interesse em utilizar novas tecnologias e ferramentas de gestão, é cada vez maior, para que a organização possa criar um diferencial competitivo, aumentar a lucratividade e agregar valor aos seus produtos e serviços, tanto no mercado interno, quanto no mercado externo.

O Planejamento Estratégico representa uma ferramenta indispensável, para que as organizações possam se adaptar e sobreviver a estas constantes mudanças, permite ainda a elaboração de um plano voltado para o futuro que aborda questões relacionadas à missão, visão, objetivos, políticas e diretrizes, peças chaves para o desenvolvimento, controle e sustentabilidade das organizações, é capaz de demonstrar os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, permitindo uma visualização ampla da organização e o ambiente em que está inserida.

Nos últimos anos, a empresa objeto de estudo, vem se destacando no mercado nacional e internacional, motivo pelo qual, optou-se pela elaboração de uma proposta de Planejamento Estratégico, objetivando maior solidez, diferencial competitivo e longevidade.

1.1 OBJETIVO GERAL

Elaborar uma proposta de Planejamento Estratégico em uma empresa de Comunicação Visual de médio porte.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Levantar dados para elaboração do Planejamento Estratégico.
- Elaborar Missão, Visão e Objetivos Estratégicos.
- Elaborar a matriz SWOT.
- Apresentar a proposta e recomendações do Planejamento Estratégico com base na fundamentação teórica, priorizando a área de RH.

1.3 JUSTIFICATIVA

Além de oferecer uma maior segurança, o Planejamento Estratégico vai contribuir para o fortalecimento, crescimento e transformação da organização perante o mercado, pois permite a identificação de seus pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades e ameaças, originadas do ambiente externo, podendo melhorar seus resultados, com as informações obtidas, direcionando a organização rumo aos objetivos e metas previamente traçados. Outra vantagem é que este mecanismo permite que a empresa conheça melhor o mercado em que está inserida, e como está em relação à perspectiva da entrada de novos concorrentes.

A empresa em questão se encontra em um mercado, em que a entrada de novos concorrentes é considerada baixa, porém extremamente competitivo devido ao elevado nível de exigência dos clientes, na sua maioria redes bancárias, empresas do ramo automotivo e entretenimento, o que torna a busca pela qualidade, melhoria dos processos e investimentos em capital humano cada vez maior.

Em virtude dos fatos acima mencionados, é imprescindível a elaboração de um planejamento estratégico, para que a empresa possa se desenvolver com maior eficiência e segurança.

1.4 METODOLOGIA

Este trabalho se caracterizará como sendo um estudo descritivo através de material bibliográfico, artigos, dissertações, teses e sites oficiais, com a finalidade de se aproximar ao máximo de tudo o que foi escrito ou produzido. A abordagem do estudo será de natureza qualitativa, e para viabilizar a pesquisa, será realizado um Estudo de Caso, onde serão utilizados dados primários e secundários.

A elaboração do Planejamento Estratégico na organização foi feita de forma participativa, envolvendo os membros da cúpula e pessoas chaves da organização. Foram realizadas reuniões periódicas, onde a pessoa responsável pela pesquisa explicava os objetivos e coletava dados e informações necessárias, que eram armazenados e trabalhados, sendo apresentados posteriormente ao grupo para adequações e validação. Na primeira etapa foram delineados o Negócio, a Missão, os Princípios, os Valores e a Visão. Na segunda etapa, a preocupação foi em analisar o ambiente interno e externo e suas implicações. Por último, foi realizada a elaboração da proposta do Planejamento Estratégico com ênfase em gestão de pessoas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O Objetivo da fundamentação teórica é diminuir a dúvida do pesquisador sobre os diversos conceitos abordados sobre o tema na literatura.

2.1 CONCEITO DE PLANEJAMENTO

De acordo com PEREIRA (2010, p. 44) a palavra “Planejamento” lembra pensar, criar, moldar ou mesmo tentar controlar o futuro da organização dentro de um horizonte estratégico. Podemos dizer que Planejamento pode ser o processo formalizado para gerar resultados a partir de um sistema integrado de decisões.

Para DRUCKER (1991, p. 139) Se não levar ao trabalho, o melhor dos planos, não passará de boas intenções. O que permite ao plano produzir resultados é o encaminhamento de pessoal-chave para cuidar de tarefas específicas. A direção da organização mostra sua disposição para cumprir o Plano quando destina recursos para atividade que futuramente produzirá resultados. Enquanto esse encaminhamento não se concretizar, estará havendo promessas e esperanças, mas nenhum Plano.

Ainda segundo DRUCKER (1991, p. 140) o plano deve ser testado através da seguinte pergunta aos dirigentes: “Quais dos seus elementos mais capazes você encarregou hoje de cuidar desse serviço?” Os dirigentes que (como faz a maioria deles) retrucarem: “Mas eu não posso dispor dos meus melhores homens neste momento. Eles precisam concluir o que estão fazendo, antes de se dedicarem ao amanhã”- Esses dirigentes estão simplesmente admitindo não ter Plano algum. Mas comprovam também a necessidade de contar com um Plano, pois o plano se destinaria exatamente a mostrar em que ponto deveriam estar operando os recursos mais escassos da empresa — e o mais escasso da empresa são os seus empregados capacitados.

O planejamento de acordo com OLIVEIRA (2001, p. 33) pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois da sua elaboração e implementação na empresa. Este processo de tomada de decisões na empresa deve conter, ao mesmo tempo, os componentes individuais e organizacionais, bem como ação nestes dois níveis deve ser orientada de tal maneira que garanta certa confluência de interesses dos diversos fatores alocados no ambiente da empresa.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Existem muitas definições para o Planejamento Estratégico, que pode ser compreendido como uma metodologia que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando um maior grau de interação com o ambiente.

Trata-se de um processo contínuo durante o qual são definidos e revisados a missão, visão de futuro, os objetivos e projetos de intervenção que visam à mudança desejada.

Para PAGNONCELLI (1992, p. 10) “Planejamento Estratégico é definido como: processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento proativo, considerando seu ambiente atual e futuro.”.

De acordo com RAUSMUSSEN (1990, p. 33), “O Planejamento Estratégico significa: Planejar o futuro, perante as limitações psicológicas e físicas e os pontos fortes e fracos de uma organização, considerando as alterações do comportamento do macro ambiente referente aos segmentos econômicos, políticos, tecnológicos, sociais, ecológicos, legais, geográficos, demográficos e principalmente competitivos”.

Para CHIAVENATO E SAPIRO (2003, p. 39) o Planejamento Estratégico está relacionado com os objetivos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa. Mas, aplicado isoladamente, é insuficiente, pois não se trabalha apenas com ações imediatas e operacionais: é preciso que, no processo de planejamento estratégico, sejam elaborados de maneira integrada e articulada todos os planos táticos e operacionais da empresa.

Segundo SANTOS, (1992, p. 50) Planejamento Estratégico, equivale a catalogar informações de maneira que possamos localizar a empresa dentro do seu ambiente de relacionamento tanto direta quanto indiretamente. Isto porque nenhuma empresa jamais será considerada uma unidade de produção independente; sempre estará mantendo relacionamento com as demais empresas, pessoas e/ou entidades, as quais, da mesma forma tem seu universo de atuação estratégica, condicionado às mesmas situações definidas para o cenário econômico, leis e normas de mercado.

2.2.1 Planejamento Tático

O planejamento tático ocorre após a conclusão do Planejamento Estratégico, em níveis organizacionais de média gerência ou abaixo, e é desenvolvido a fim de atender os requisitos organizacionais de maneira estratégica, dentro de cada área da empresa, para que possam auxiliar os gestores na tomada de decisões e na utilização racional e eficiente dos recursos, como por exemplo, aumento do parque fabril, aquisição de novas máquinas e tecnologias, compra de matéria prima, etc.

De acordo com OLIVEIRA (2001, p. 46) o Planejamento Tático é desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.

O Planejamento Tático:

- relaciona-se com os objetivos de médio prazo;
- tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a organização como um todo;
- trabalha com as decomposições estratégicas e ações estratégicas estabelecidas no Planejamento Estratégico;
- é de responsabilidade da administração de nível médio.

2.2.2 Planejamento Operacional

Consiste na definição de políticas e metas operacionais da empresa, agrupados em planos para um determinado período de tempo, em concordância com os objetivos e metas predefinidos. Está diretamente relacionado ao chão de fábrica, é onde é possível avaliar se a empresa esta preparada para cumprir a demanda.

Para OLIVEIRA (2001, p. 46) o Planejamento Operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nesta situação tem-se basicamente, os planos de ação ou planos operacionais. Consiste na definição de políticas e metas operacionais da empresa, consubstanciadas em planos para um determinado período de tempo, em consonância com as diretrizes estabelecidas.

O Planejamento Operacional:

- formalizam a ação;
- relacionam-se com os objetivos de curto prazo;
- são a formalização da metodologia de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da organização.

2.3 CENÁRIOS

Diante de todas as mutações e turbulências do ambiente, mais do que nunca, existe a necessidade da utilização dos cenários para auxiliar nas tomadas de decisões.

De acordo com CHIAVENATO E SAPIRO (2003, p. 142) o cenário consiste em projeções variadas de tendências históricas para compor o futuro esperado. Não basta conhecer o hoje; é preciso conhecer como será o amanhã, no momento em que a estratégia for implementada. A construção de cenários torna-se fundamental para a adequação da estratégia da organização aos objetivos que ela almeja atingir no longo prazo. Quase sempre um cenário é uma referência imaginária a respeito do futuro. No entanto, não se trata apenas de futurologia no sentido usual, e sim projetar antecipadamente como as condições ambientais e organizacionais deverão se comportar.

Segundo OLIVEIRA (2001, p. 125) os cenários podem ser analisados em suas situações de mais provável, de otimista e de pessimista. Para cada variável identificada e analisada, deve-se estabelecer a capacidade de interpretação, bem como o tempo de reação. Naturalmente, estes aspectos estão relacionados às diferentes técnicas de desenvolvimento de cenários estratégicos (dedução, indução, lógica intuitiva, análise de tendência de impacto, análise do impacto integrativo, Delphi).

2.4 DECLARAÇÃO DE VALORES

De acordo com PEREIRA (2010, p. 74) declaração de valores, alguns a chamam de crenças, princípios, políticas, filosofia, ideologia, entre outros, mas não vamos entrar na discussão filosófica de cada conceito, vamos entender tudo como

valores, ou seja, aqueles elementos em que acreditamos, que os membros da organização como um todo veem nesses elementos os seus norteadores de comportamento, são os balizadores da ação empresarial, eles dizem para todos na empresa o que é certo e o que é errado. São elementos nos quais os membros acreditam piamente.

Os valores organizacionais guiam as decisões, as ações e a forma pela qual a empresa se comporta diante da sociedade.

Segundo COSTA (2002, p. 38), “os valores organizacionais são características, virtudes e qualidades da organização que podem ser avaliadas como se estivessem em uma escala, com gradação entre avaliações extremas”.

2.5 O NEGÓCIO

Para CHIAVENATO E SAPIRO (2003, p. 58) um negócio precisa ser visto como um processo de satisfação do cliente, não como um processo de produção de mercadorias. Os produtos são transitórios, mas as necessidades básicas e os grupos de clientes são eternos. Há muitos exemplos de organizações que adotaram um enfoque míope ao definir seus negócios.

2.6 MISSÃO

A Missão tem a função de orientar e delimitar as metas e sonhos a serem alcançados pela organização. Trata-se de uma declaração sobre o que a organização é, sobre a sua razão de ser, seus clientes e o serviço que presta, e é ela quem define o que é a organização hoje, seus propósitos e como pretende atuar no seu cotidiano. Exige ainda, a criação de um clima de comprometimento da equipe de colaboradores de todos os níveis, com o trabalho que é realizado.

Para PEREIRA (2010, p. 81) missão é a razão de ser da organização; representa o negócio em que ela se encontra. É o papel desempenhado pela organização em seu negócio. A Missão visa comunicar interna e externamente o propósito de seu negócio.

Segundo SERRA (2003, p. 48) a declaração de missão é a explicação por escrito das intenções e as aspirações da organização. O objetivo de uma missão é difundir o espírito da empresa, que está ligado a sua visão e a de todos os membros

da organização, de forma a concentrar esforços para alcançar seus objetivos. A missão é a razão da existência da organização.

De acordo com MATOS e CHIAVENATTO (1999, p. 35) a missão tem ocupado lugar de destaque nos assuntos estratégicos. A missão de uma organização significa a razão de sua existência. É a finalidade ou motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir.

Para OLIVEIRA (2001, p. 118) missão é uma forma de se traduzir determinado sistema de valores em termos de crenças, ou áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias da empresa. O estabelecimento da missão tem como ponto de partida a análise e interpretação de algumas questões.

- Qual a razão de ser nossa empresa?
- Qual a natureza dos(s) negócios da empresa?
- Quais são os tipos de atividades em que a empresa deve concentrar seus esforços futuros?

2.7 VISÃO DE FUTURO

A Visão de futuro define o que a organização pretende daqui a alguns anos. Ela representa as ambições da organização e descreve quadro futuro que se quer atingir dentro de um período mais longo de tempo. Sendo assim, a Visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela organização.

Para CASSARRO (1997, p. 42) não é possível à sobrevivência e o crescimento de uma empresa se a cúpula diretiva não for capaz de criar e manter uma visão positiva do futuro da companhia. Sem isso não há de se falar em estabelecimento de objetivos, planejamento, organização e controle etc., porque faltará o principal para a motivação das pessoas que compõe a empresa. Quem deve criar a visão positiva da empresa para, por exemplo, dez anos à frente? O Diretor presidente? Sim, mas nunca isoladamente. Ele deve ter a sua visão, mas, principalmente, possuir a sabedoria de ouvir seus pares, ouvir os níveis gerenciais e de supervisão, e todos, irmanados, idealizarem que empresa desejam ter, dez anos à frente. Essa visão deve ser compartilhada e deve ser monitorada. Logo é preferível pecar por alguns excessos do que ser tímido em demasia e, assim, não motivar ninguém.

Segundo PEREIRA (2010, p. 87) a visão funciona como uma bússola, mostrando a direção na qual a organização está caminhando. Além de apontar o caminho para o futuro, faz com que ela queira chegar lá; e representa suas maiores esperanças e os seus mais expressivos sonhos. A organização deve se centrar nos elementos constitutivos da Visão e não perder tempo com aquilo que não interessa.

Para CHIAVENATO E SAPIRO (2003, p. 64) a visão organizacional — ou visão do negócio — é o sonho acalentado pela organização. Refere-se aquilo que a organização deseja ser no futuro. 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.

2.8 ANÁLISE DO AMBIENTE

Na análise dos ambientes interno e externo, o gestor tem condições avaliar os fatores que, de alguma maneira, afetam a organização, seja internamente como os pontos fortes e pontos fracos, e externamente como as ameaças ou oportunidade, ou seja, é a capacidade de empresa analisar seu mercado de atuação como um todo, frente a todos públicos – internos e externos - que se relacionam com a organização. Através da análise do ambiente, a empresa pode realizar a mudanças necessárias para situar-se e adaptar-se, conforme as situações do próprio mercado de atuação.

Segundo PEREIRA (2010, p. 101) nos primórdios da administração, as organizações eram entendidas como sistemas fechados e, por isso mesmo, não interagiam com o ambiente externo. Atualmente, é evidente que as organizações que não estão em constante sintonia com o seu meio externo estão fadadas ao fracasso. Por que isso? Ora, hoje a economia é muito mais dinâmica e a exigência dos clientes é cada vez mais apurada, diferente da época do lendário Henry Ford com o seu célebre pensamento “as pessoas podem escolher comprar qualquer automóvel de qualquer cor, desde que seja um Ford preto”.

2.8.1 Análise Ambiental Interna

Para OLIVEIRA (2001, p. 94) a análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante da sua

atual posição produto-mercado. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas do seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

De acordo com PEREIRA (2010, p. 109) na análise interna, a organização vai analisar dois pontos: os fortes e fracos. Os primeiros são características ou recursos disponíveis da organização que facilitam o resultado. É uma situação que lhe proporciona uma vantagem no ambiente organizacional. Em tese, é uma variável controlável, pois a organização pode agir sobre o problema ou situação, ou seja, pode interferir mais rapidamente. Podemos também dizer que é o reconhecimento das competências da organização. Os pontos fracos são as características ou limitações da organização que dificultam a obtenção dos resultados.

2.8.2 Análise Ambiental Externa

Segundo OLIVEIRA (2001, p. 85), a análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produto-mercado e, prospectiva, quanto à sua posição produto-mercado desejada no futuro.

O executivo deve identificar os componentes relevantes do ambiente e, em seguida, analisá-los quanto à situação de oportunidades ou ameaças para a empresa.

Para PEREIRA (2010, p. 105) na análise externa, podemos considerar a Análise das Variáveis Externas, que consiste em analisar as variáveis que direta ou indiretamente afetam a organização em questão.

Os elementos devem ser relativizados segundo o setor da indústria em que a organização se encontra, pois uma variável terá mais impacto em determinado setor do que em outro. As variáveis são analisadas sob a ótica de oportunidades e ameaças para a organização, para que mais à frente este trace suas estratégias. Algumas variáveis podem ser citadas como:

- Tecnológica
- Meio Ambiente
- Sindicato
- Questão Cultural e Social

- Clientes
- Concorrentes
- Fornecedores
- Governamentais, Políticas e Econômicas

2.8.2.1 Variável Tecnológica

A variável Tecnologia desempenha um papel fundamental na sociedade em geral, e é considerada uma variável ambiental que influencia o comportamento das organizações. Sendo assim, a tecnologia trouxe e vem trazendo inúmeros avanços em todas as áreas e a cada ano são desenvolvidos e lançados no mercado vários equipamentos, técnicas e procedimentos para melhorar e aumentar a produtividade e satisfação das pessoas.

Para PEREIRA (2010, p. 106) a definição de fatores tecnológicos: passo tecnológico, processo e distribuição criativa, aplicação de novos campos, identificações de padrões aceitos, aquisição, desenvolvimento e transferência de tecnologia, velocidade das mudanças tecnológicas e atualizações do país, proteção de marcas e patentes, nível de pesquisa e desenvolvimento do país e incentivos governamentais ao desenvolvimento tecnológico.

2.8.2.2 Variável Econômica

Com o constante movimento econômico no qual o Brasil está inserido, é de fundamental importância fazer a análise das variáveis econômicas que afetam diretamente o negócio e atentar para as tendências dessas variáveis, mesmo que este seja um ambiente bastante dinâmico.

Para PEREIRA (2010, p. 105) a definição de fatores econômicos: Renda real da população, taxa de crescimento da renda, configuração geográfica, padrão de consumo e poupança, nível de emprego, taxas de juros, câmbio e inflação, mercado de capitais, distribuição de renda, balança de pagamentos, produto interno bruto (PIB) e reservas cambiais.

2.8.2.3 Variável Político-Legal

Os fatores político-legais podem ser definidos como os aspectos que influenciam as atividades de uma empresa em decorrência do processo ou clima político. A aprovação de novas leis por órgãos governamentais assim como manifestos de pressão de um grupo da sociedade, são exemplos que podem atingir a organização em diferentes níveis, de modo que a organização tende a adaptar-se a essa mudança para manter-se ativa no mercado. (THOMPSON, 2000).

2.9 ANÁLISE DOS CONCORRENTES

De acordo com PEREIRA (2010, p. 107) A análise da concorrência tem por objetivo pesquisar e analisar as informações dos concorrentes, estabelecendo parâmetros de comparação. Os elementos podem ser os produtos, as estratégias de distribuição ou produção, enfim, tudo o que for interessante para a organização. Essa forma de análise externa pode ser chamada também de Benchmarking, ou seja, estudar e comparar a sua organização com o concorrente.

Para OLIVEIRA (2001, p. 108) a prática tem demonstrado que, na análise dos concorrentes, é válido que a empresa elabore o plano estratégico de cada um de seus principais concorrentes, da forma mais detalhada possível.

2.10 ANÁLISE DA COMPETITIVIDADE: O MODELO PORTER

Segundo PEREIRA, (2010, p. 107) o modelo das cinco forças de Porter (1986), também pode ser uma excelente alternativa para se analisar o ambiente externo. Para ele, a lucratividade de uma indústria é determinada por cinco forças competitivas.

- poder de negociação dos fornecedores;
- poder de negociação dos clientes;
- ameaça de produtos substitutos;
- ameaça de entrada de novos concorrentes; e
- competição entre as organizações da indústria.



Figura 01 As cinco forças competitivas de Porter
 Fonte: Adaptada de Porter (1986).

2.11 PODER DE BARGANHA DOS CLIENTES

O poder de barganha dos clientes, segundo FERNANDES E BERTON (2005, p. 80) deve ser considerado, pois as decisões estratégicas da empresa são completamente influenciadas por esse poder. Portanto o poder dos compradores pode pressionar a rentabilidade de uma indústria, forçando os preços para baixo, exigindo melhor qualidade e forçando o acirramento da concorrência.

2.12 AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS

Para FERNANDES E BERTON (2005, p. 79) Produtos substitutos podem ser identificados pesquisando-se os produtos que desempenham a mesma função.

2.13 FATORES CRÍTICOS DO SUCESSO

De acordo com PEREIRA (2010, p. 94) Os fatores são da organização. No entanto, não é ela sozinha quem os define. Quem faz isso na verdade é o mercado, são as condições fundamentais que precisam necessariamente ser satisfeitas para que ela tenha sucesso no seu setor de atuação. Elas são diferentes para cada setor, pois dependem diretamente de forças específicas que atuam em cada um deles. Pode-se dizer ainda, que é um conjunto especial de condições baseadas na análise do setor e nas forças que a organização identificou como responsáveis pela estrutura do seu negócio.

2.14 ANÁLISE DO MERCADO

Através da análise do mercado é possível conhecer os clientes e concorrentes com os quais a empresa irá interagir, podendo desta forma, designar suas estratégias (KOTLER, 2006). Diante disso, observe a seguir o contexto geral da análise de mercado, apresentado nos seguintes temas: Análise da concorrência, a qual aborda os concorrentes diretos e indiretos, e a caracterização e análise do mercado consumidor, a qual aborda em seu contexto a análise quantitativa e qualitativa do comportamento de compra do cliente.

2.15 PLANEJAMENTO MERCADOLÓGICO

Uma maneira tradicional de descrever as atividades de marketing segundo KOTLER e ARMSTRONG (2003), diz respeito ao mix (ou composto) de marketing, que é definido como o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos.

2.16 SEGMENTAÇÃO E POSICIONAMENTO DE MERCADO

Segundo KOTLER (2003, p. 172) os mercados consistem em compradores, e os compradores diferem uns dos outros de uma ou mais maneiras. Eles podem diferir em seus desejos, recursos, localidades, e comportamento de compra. Por meio da segmentação, as empresas dividem mercados grandes e heterogêneos em

segmentos menores, que podem ser atingidos de maneira mais eficiente e efetiva com produtos e serviços que atendam às suas necessidades singulares.

O autor apresenta as principais variáveis de segmentação para Mercados Empresariais conforme a descrição a seguir:

- a. Segmentação Geográfica: implica em dividir o mercado em diferentes unidades geográficas, como países, regiões, estados, cidades ou bairros. A empresa pode decidir atuar tanto em uma, como em todas as áreas, porém é importante que sejam observadas as diferenças geográficas relacionadas às necessidades e aos desejos;
- b. Segmentação Demográfica: divide o mercado em grupos com base em variáveis como o sexo, idade, renda, tamanho da família, ciclo de vida da família, ocupação, grau de instrução, religião, raça e nacionalidade;
- c. Segmentação Comportamental: divide o mercado em grupos com base no conhecimento em relação a determinado produto, nas atitudes relacionadas a ele e pelo uso que faz desse produto;
- d. Segmentação Psicográfica: divide o mercado em diferentes grupos com base na classe social, no estilo de vida e na personalidade do consumidor.

2.17 SERVIÇOS

KOTLER e ARMSTRONG (2003, p. 05) Serviço pode ser definido como atividades ou benefícios oferecidos para venda, os quais são essencialmente intangíveis e não resultam na posse de nada. Alguns exemplos de serviços são bancos, companhias aéreas, hotéis, escritórios contábeis ou serviços domésticos.

Ainda sob a visão dos autores, “produto ou serviço é qualquer coisa que possa ser oferecida a um mercado para atenção, aquisição, uso ou consumo, e que possa satisfazer a um desejo ou necessidade”.

2.18 FORÇAS DE VENDAS

A força de vendas é o elo crítico entre a empresa e seus clientes. Segundo KOTLER e ARMSTRONG (2003, p. 415). “os vendedores não devem se limitar apenas a produzir vendas, devem também saber como produzir satisfação para o cliente e lucro para a empresa.”

2.18.1 Merchandising e Promoção

Segundo KOTLER (2003, p. 400) Merchandising é uma ferramenta de Marketing formada pelo conjunto de técnicas responsáveis pela informação e apresentação destacada dos produtos no ponto-de-venda, de maneira tal que acelere sua rotatividade.

2.18.2 Comunicação Integrada de Marketing – CIM

Para KOTLER (2003, p. 365) empresa integra e coordena cuidadosamente seus diversos canais de comunicação a fim de transmitir uma mensagem clara consistente e atraente sobre a organização e seus produtos ou serviços.

2.19 LOGÍSTICA E GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Segundo SIMCHI-LEVI (2003 p. 27):

A gestão da cadeia de suprimentos é um conjunto de abordagens utilizadas para integrar eficientemente fornecedores, fabricantes, depósitos e armazéns, de forma que a mercadoria seja produzida e distribuída na quantidade certa, para localização certa e no tempo certo, de forma a minimizar os custos do sistema ao mesmo tempo em que atinge o nível de serviço desejado.

2.20 MATRIZ SWOT

Ferramenta utilizada Análise SWOT, que consiste no estudo do cenário externo e da realidade interna da organização. O Termo SWOT em inglês representa as iniciais das palavras Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

A análise se divide em ambiente Interno, composto pelos itens Forças e Fraquezas, que são fatores que podem estar afetando a organização tanto de maneira positiva ou quanto negativa; e Externo, relacionados às Oportunidades e Ameaças, os quais a empresa não pode controlar, mas que emergem ou da dinâmica competitiva do mercado em questão, ou de fatores demográficos, econômicos, políticos, tecnológicos, sociais, sindicais e legais.

Após o processamento das informações obtidas de fontes adequadas e viáveis, foi possível a avaliação da posição competitiva da empresa junto ao mercado e ao ambiente em que esta inserida.

Segundo TARAPANOFF (2001, p. 209) A técnica SWOT insere-se no campo de análise de ambientes (interno e externo). É comumente empregada em processos de planejamento estratégico, para avaliação do posicionamento da organização e de sua capacidade de competição. Tem como resultado a identificação de pontos fortes (strengths) e pontos fracos (weaknesses) – fatores internos e oportunidades (opportunities) – ameaças (threats) – fatores externos. Contribui para a formação da estratégia competitiva da organização.

2.21 CONCEITO DO 5 “S”

Segundo LAPA (1998, pg. 96), o 5 “S” é um conjunto de cinco conceitos que modificam a maneira de conduzir as atividades rotineiras da empresa. O conceito teve início no Japão, logo após a Segunda Guerra Mundial, porém foi lançado oficialmente no Brasil em 1991.

Segundo CAMPOS (1992, p. 173),

“O programa 5S, visa mudar a maneira de pensar das pessoas na direção de um melhor comportamento para toda vida. O programa 5S não é somente um evento episódio de limpeza, mas uma nova maneira de conduzir a empresa com ganhos efetivos de produtividade”.

2.22 MANUTENÇÃO

Para SLACK (1997, p. 635), “manutenção é o termo usado para abordar a forma pela qual as organizações tentam evitar as falhas cuidando de suas instalações físicas”.

Ainda segundo os autores, a manutenção é importante especialmente em empresas cujas instalações físicas têm um papel fundamental na produção de seus bens e serviços.

Existem três abordagens básicas para a manutenção. São elas:

- a) Manutenção corretiva: realizada somente quando ocorre alguma falha;

- b) Manutenção preventiva: objetiva eliminar ou reduzir as probabilidades de falhas por manutenção das instalações e equipamentos em intervalos pré-planejados;
- c) Manutenção preditiva: visa realizar manutenção somente quando as instalações/ equipamentos precisarem.

2.23 CONCEITO DO ESTUDO DOS TEMPOS E MOVIMENTOS

Para ROCHA (1995, P. 153) “no estudo de movimentos e de tempos, a principal ferramenta é o cronômetro usado na medição do tempo”.

2.24 GESTÃO DE PESSOAS

Segundo DUTRA (2006, p. 17), “Gestão de Pessoas é um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo”.

2.24.1 Competências

Segundo DUTRA (2004, p. 23) “Competência pode ser atribuída a diferentes atores. De um lado tem-se a organização, com o conjunto de competências que lhe é próprio, e de outro tem-se as pessoas, com seu conjunto de competências aproveitadas ou não pela organização”. O autor também enfatiza a relação bilateral entre essas duas competências, e a importância de que ambas estejam alinhadas justamente por haver uma relação íntima entre competências organizacionais e individuais.

2.24.1.1 Competências Organizacionais

Para DUTRA (2004, p. 24), “existe uma relação íntima entre competências organizacionais e individuais, pois as competências individuais devem estar vinculadas à reflexão sobre as competências organizacionais, uma vez que é mútua a influência de uma com relação à outra”.

2.24.2 Políticas de Recrutamento e Seleção

Segundo MARRAS (2000, p. 69) recrutamento de pessoal é uma atividade de responsabilidade do sistema de administração de recursos humanos, que tem por finalidade a captação de recursos humanos interna e externamente à organização objetivando municiar o subsistema de seleção de pessoal no seu atendimento aos clientes internos da empresa.

O autor ainda salienta que todo o processo de recrutamento tem início a partir de uma necessidade interna da empresa, no que tange à contratação de novos profissionais.

O recrutamento ocorre de duas formas: interno e externo. O recrutamento interno privilegia os próprios colaboradores da empresa, sendo divulgados em cartazes dentro da organização e também em e-mails internos, que irão informar as características necessárias para o preenchimento da vaga. Este, além de ser um processo mais rápido, motiva os colaboradores, aproveita os investimentos da empresa em treinamento de pessoal, incentiva à competição, e o custo no processo seletivo é quase nulo. Segundo MARRAS (2000, p. 71)

“Recrutamento interno é aquele que privilegia os próprios recursos da empresa, isto é, a divulgação das necessidades de recrutamento é informada por meio de comunicação, que pode ser através de memorandos ou cartazes, em quadros e murais de avisos da empresa, com as características exigidas pelo cargo, solicitando que os candidatos interessados compareçam ao setor de recrutamento para candidatar-se à posição oferecida ou enviem seus dados para análise”.

O recrutamento externo pode ser realizado através de anúncios de jornais e agências de recrutamento. Esta forma de recrutar pode trazer novos funcionários com novas ideias para a empresa, enriquecer o patrimônio humano pela agregação de novas competências e habilidades, renovar a cultura organizacional e colocar a empresa em contato com o mercado de recursos humanos, porém, o custo é mais alto e o tempo para seleção é maior.

Ainda sob a visão do autor...

“O recrutamento externo é o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo

de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos”.

Após o recrutamento parte-se para a seleção do candidato com o perfil estabelecido pela organização. A seleção funciona como uma espécie de filtro, que analisa os candidatos e permite que algumas pessoas de acordo os padrões estabelecidos no que se refere ao conhecimento, competências, comportamento e valores, possam ingressar na organização. Para a seleção de pessoas normalmente são utilizadas algumas técnicas como: entrevista por competências prova de conhecimento, testes psicológicos, técnicas vivenciais e avaliação de saúde. Segundo MARRAS (2000, p. 79)

“Seleção de pessoas é uma atividade que tem por finalidade escolher, sob metodologia específica, candidatos a emprego recebidos pelo setor de recrutamento, para o atendimento das necessidades internas da empresa”.

2.24.3 Integração

Segundo MARRAS (2000, p. 72), socialização organizacional

“É a maneira como a organização recebe os novos funcionários e os integra a sua cultura, ao seu contexto e ao seu sistema, para que com eles possam comportar-se de maneira adequada às expectativas da organização”.

2.24.4 Políticas de Treinamento e Desenvolvimento

Segundo MARRAS (2000, p. 145)

“Treinamento é um processo de assimilação cultural a curto prazo, que objetiva repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades ou atitudes relacionadas diretamente à execução de tarefas ou à sua otimização no trabalho”.

E segundo MILKOVICH e BOUDREAU (2006, p. 338).

Desenvolvimento está associado ao “processo de longo prazo para aperfeiçoar as capacidades e motivações dos empregados, a fim de torná-los futuros membros valiosos da organização”.

2.24.5 Avaliação de Desempenho

“Avaliação ou administração de desempenho é um método que visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos” PONTES (1990, p.24).

Segundo DESSLER (2003, p. 175)

“O método de escala gráfica relaciona uma série de aspectos e suas respectivas escalas de desempenho. O supervisor avalia cada funcionário assinalando a classificação que melhor descreve o desempenho deste em cada aspecto. A pontuação final de todos os aspectos é então totalizada”.

2.24.6 Políticas de Remuneração e Benefícios

Segundo MILKOVICH (2000, p. 381) remuneração inclui o retorno financeiro e os benefícios tangíveis que os empregados recebem como parte do pagamento em uma relação de trabalho.

“Benefício é todo pagamento indireto recebido por um funcionário por continuar a trabalhar na empresa. Licença remunerada, seguro de vida e de saúde e creches são alguns exemplos de benefícios” DESSLER, G. (2003, p. 207).

2.24.7 Pesquisa Salarial

“As pesquisas salariais, também chamadas pesquisas de remuneração, são pesquisas formais ou informais sobre quanto outros empregadores estão pagando para cargos similares e têm um papel central na definição dos salários” DESSLER, G. (2003, p.195).

2.24.8 Medicina do Trabalho

De acordo com MARRAS (2002, p. 221) a higiene e medicina do trabalho é a área que se relaciona direta e indiretamente com a proteção à saúde do trabalhador no que diz respeito à aquisição de patologias tipicamente relacionadas ao trabalho ou agentes resultantes deles.

2.25 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Para OLIVEIRA (2001, pg. 174) a finalidade das estratégias é estabelecer quais os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos. O conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa e seu ambiente. E nesta situação a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida.

Para CERTO, PETER, MARCONDES e CÉSAR (2006, p. 5) o propósito da administração estratégica, é assegurar que a empresa como um todo se integre apropriadamente a seu ambiente, ou seja, ao seu ambiente operacional. Os ambientes organizacionais mudam constantemente, e as organizações devem se transformar de maneira adequada para assegurar que suas metas possam ser alcançadas. Leis que afetam as organizações, alterações na disponibilidade de mão-de-obra e ações da concorrência são exemplos de mudanças no ambiente das organizações que a administração normalmente enfrenta.

De acordo com CHIAVENATO E SAPIRO (2003, p. 38) a estratégia significa o comportamento global da organização em relação ao ambiente que a circunda. A estratégia é quase sempre a resposta organizacional às demandas ambientais. Quase sempre os motivos da estratégia estão fora da organização, isto é, no ambiente.

Ainda de acordo com CHIAVENATO E SAPIRO (2003, p 38) a estratégia precisa ser formulada e entendida por todos os membros da organização. Como os caminhos para o futuro são incontáveis, a formulação estratégica é um conjunto de decisões que molda o caminho escolhido para chegar ao objetivo. A formulação é o momento da concepção da estratégia e é decorrente da intenção estratégica da organização. Além disso, depende de conceitos como missão e visão organizacional.

Para VASCONCELOS FILHO E PAGNONCELLI (2001, p. 298) Estratégia competitiva é o que a empresa decide fazer e não fazer, considerando o ambiente, para concretizar a Visão e atingir os objetivos, respeitando os Princípios, visando cumprir a Missão no seu negócio.

Segundo MATOS (1993, pg. 135) Na estratégia da Empresa, a organização afirma: sua razão de ser (missão), e os valores que norteiam seu comportamento (filosofia); os objetivos, e as orientações compatíveis (políticas) e as suas metas

(que traduzem os objetivos em alvos concretos e como atingi-los), consideradas as exigências da situação, a níveis de ambiente interno e externo (planejamento estratégico).

2.25.1 Objetivos Estratégicos

Segundo CASSARRO (1997, p. 64) objetivo se trata de “Um propósito, um alvo que se queira atingir no futuro, claramente definido e adequadamente quantificado” a razão para isso é que, se não for claramente definido, redigido, correemos o risco, sério, de que as pessoas responsáveis por sua consecução não tenham entendido com clareza o que esperamos que elas façam e que conseqüentemente, não agiram como é necessário, e, portanto, os objetivos dificilmente poderão ser atingidos”.

Para SERRA (2003, p. 96) “Objetivos são marcos que definem o desempenho desejado em relação aos aspectos estratégicos e auxiliam a empresa a ter como foco os resultados.”.

2.25.2 Posicionamento Estratégico

O Posicionamento Estratégico segundo KOTLER (2000, p. 321) é “o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes-alvo”. Ainda segundo o autor “as pessoas possuem necessidades diferentes e, portanto, pensam diferentemente em relação à forma de comprar produtos e serviços que costumam adquirir”.

2.25.3 Diagnóstico Estratégico

O diagnóstico estratégico deve ser realizado periodicamente para acompanhar as mudanças relevantes do ambiente, de maneira participativa e de preferência por pessoas munidas de experiência e intuição relacionadas a tendências de mercado.

Segundo CHIAVENATO E SAPIRO (2003, p. 108) Pelo diagnóstico estratégico da organização — também denominado análise organizacional ou auditoria interna da organização — a organização faz uma avaliação competitiva de suas potencialidades — pontos fortes que precisam ser mais intensamente explorados — e de suas fragilidades — pontos fracos que precisam ser corrigidos e sanados.

2.25.4 Plano de Ação

O plano de ação possibilita que a organização possa visualizar cada passo do Planejamento Estratégico, feito dentro de um cronograma em que é desenvolvido dentro de cada área da empresa. Nele são observadas as competências e habilidades dos colaboradores de toda a organização, analisa a organização como um todo.

Segundo PEREIRA (2010, p. 129) aqui, nas ações o nível de detalhamento é bastante grande, pois envolve como fazer, então é importante a organização concentrar-se muito na construção de suas Ações Estratégicas, pois sem elas, as organizações não vão conseguir atingir a Estratégia, que por sua vez não vai conseguir resolver suas Questões Estratégicas, por consequência, o Planejamento Estratégico como um todo. Para cada ação Estratégica deve haver: um responsável, uma data de início e de término de ação, recurso financeiro necessário (quando possível) e algum indicador de desempenho (quantitativo e qualitativo).

2.25.5 Acompanhamento e Controle do PE

O controle do planejamento estratégico deve ser desenvolvido em período predeterminado pelo grupo do PE, para avaliar o acompanhamento da execução das ações, se as metas foram atingidas conforme foi planejado. Além dos indicadores de desempenho, é observado se as estratégias estão dando o resultado esperado, e se a empresa está coerente com seus objetivos e com sua missão.

Segundo PEREIRA (2010, p. 134) o acompanhamento é feito pela equipe de Acompanhamento e Controle e tem como objetivo principal cuidar para que o Planejamento estratégico seja implantado na sua plenitude. Portanto, a equipe tem que criar uma sistemática de visitas aos responsáveis pelas questões estratégicas, estratégias ou ações estratégicas, a fim de averiguar o que está sendo feito especificamente sobre o assunto em questão. Um cronograma de visitas vai proporcionar à equipe uma visualização do todo, a fim de saber se as questões estratégicas estão sendo realmente realizadas e se o cronograma de execução está ajustado entre o planejado e o executado.

3 EMPRESA

3.1 PERFIL

3.1.1 Breve Histórico

A Focus Comunicação Visual Ltda., (nome fictício) é uma empresa de médio porte, que atua no ramo da comunicação visual, localizada na região metropolitana de Curitiba, constituída em 1999, composta por um sócio administrador e uma sócia cotista. Atualmente conta com aproximadamente 150 funcionários, sendo três gerentes, vinte e cinco colaboradores na área administrativa e um representante no exterior.

Mais de 14 anos no mercado colocam a Focus como referência quando o assunto é identidade corporativa. Afinal não basta apenas divulgar a marca, é preciso também transmitir seus valores. Sua sede, na região metropolitana de Curitiba, oferece aos seus clientes uma estrutura completa, para atender os mais variados projetos em modernas instalações que somam mais de 4.000m² de área construída, utilizando equipamentos de alta tecnologia e performance em todas as etapas de produção.

Dados Adicionais:

- Ramo de Atividade: Fabricação de letras, letreiros luminosos e não luminosos, placas, painéis e material para uso publicitário.
- Forma Jurídica: Sociedade Empresária Ltda. – 02 Sócios
- Enquadramento Tributário: Lucro Real
- Localização: Alameda Bom Pastor, 3500, CEP: 83.015-140 – Bairro Barro Preto em São Jose dos Pinhais-Pr.
- Mercado de Atuação: Nacional e Internacional

3.1.2 O Negócio

A Focus cria e desenvolve sistemas de Identificação Corporativa que preservam a integridade e os valores das marcas de seus clientes, e que as conectam com seus consumidores.

3.1.3 Missão

Desenvolver e fornecer produtos e serviços no segmento de sinalização corporativa, atuando de forma competitiva e com desempenho satisfatório, contribuindo para a valorização e apresentação da marca de nossos clientes.

3.1.4 Visão de Futuro

Alcançar o reconhecimento e a liderança na América do Sul, Central e Caribe, em Sinalização Corporativa até o ano de 2015, priorizando a ética e Responsabilidade Social.

3.1.5 Declaração de Valores

Os valores organizacionais da Focus são os seguintes:

- Agir Eticamente: Acredita-se que a transparência nas atitudes, nas ações e nos relacionamentos tanto com os clientes, com os funcionários e para com a sociedade em geral pressupõem a reciprocidade e o sucesso da organização.
- Respeito à Pessoa: Tratar a todos com educação, respeitando as diferenças de valores individuais e culturais.
- Dedicção total ao cliente: Estreitar o relacionamento com o cliente, visando construir relações duradouras suportadas pela qualidade e antecipação às necessidades.

3.1.6 Clientes

Principais clientes, ordenados por participação na receita total da empresa:

- Fabricantes de veículos e Concessionárias
- Bancos
- Empresas de Entretenimento
- Shopping Centers
- Companhias Petrolíferas
- Aeroportos
- Hotéis e Hospitais

3.1.7 Fornecedores

Principais fornecedores, ordenados por grau de utilização de matéria prima e serviços.

- Empresas do ramo de ferro, aço e alumínio
- Empresas do ramo de materiais elétricos
- Empresas do ramo de tintas automotivas
- Empresas do ramo de acrílicos
- Empresas do ramo de plásticos e vinil
- Transportadoras

3.1.8 Produtos e Serviços

Mais do que produtos, a finalidade principal da Focus é oferecer serviços diferenciados e personalizados, pois o objetivo maior é valorizar a marca do cliente.

- Identificação Externa: Letreiros, fachadas, totens, pórticos.
- Identificação Interna: Placas de identificação, totens secundários, displays e mobiliários corporativos.
- Serviço de Instalação e manutenção dos produtos.

3.1.9 Propósitos Básicos

- a. Gestão de pessoas: Cronograma de treinamentos e cursos especializados para funcionários, e promoção de ações que visam viabilizar meios, para que os colaboradores se realizem como profissionais e indivíduos.
- b. Fortalecimento da marca, utilizando os meios de comunicação e publicidade que garantam a visibilidade da Focus Comunicação Visual Ltda., no cenário local, Nacional e Internacional.
- c. Liderança no mercado nacional e conquista de novos clientes Internacionais, criação de 02 filiais, e contratação de mais 02 novos representantes no exterior.
- d. Expansão da linha de produtos: Direcionar as ações para satisfação dos clientes, fornecendo nova linha de produtos de Sinalização Corporativa, diferenciados e de alto padrão, por meios de procedimentos aplicados com objetividade, levando em consideração os conceitos e práticas da qualidade total, e respeito ao meio ambiente, buscando padrões de produtividade e eficiência, que nos permitam assegurar a solidez e o sucesso do negócio.

- e. Produtividade, Eficiência e Qualidade: Identificar e buscar a perfeição nos processos, visando agregar cada vez mais valor a (curto e longo prazo) ao produto final, através de redução de custos, redução de erros, redução de desperdícios e retrabalhos, buscando sempre identificar e bloquear as causas de não conformidade.
- f. Inovação e Tecnologia: Aquisição de novas máquinas e equipamentos, com o objetivo de inovar, melhorar a produtividade, aumentar o faturamento e reduzir custos.
- g. Controle Financeiro: Procurar adequar o fluxo de caixa de acordo com os recebimentos e pagamentos. Gerar informações de qualidade em tempo hábil para a tomada de decisão, visando maximizar os resultados econômico-financeiros.
- h. Conhecer a concorrência, seus pontos fortes e fraquezas para alinhar as estratégias da empresa.

3.2 ANÁLISE ESTRATÉGICA

3.2.1 ANÁLISE AMBIENTAL E DA CONCORRÊNCIA

3.2.1.1 Análise Externa

Oportunidades

- Abertura de mercados externos
- Demanda de clientes e produtos
- Novas tecnologias
- Baixa concorrência no mercado interno (devido ao alto custo matéria-prima, equipamentos e treinamento da mão de obra).
- Lançamento de Novos produtos
- Facilidade na obtenção de linhas crédito

Ameaças

- Mudanças na legislação
- Falta de mão de obra qualificada
- Monopólio de alguns fornecedores em relação à matéria prima principal (alumínio)
- Concorrência desleal
- Instabilidade no mercado Internacional
- Altas taxas de juros

3.2.1.2 Analise Interna

Forças

- Conceito da empresa
- Concessão do fornecimento
- Marca dos Produtos
- Qualidade
- Potenciais parcerias com fornecedores e clientes
- Participação no mercado Nacional e Internacional
- Tecnologia compatível com a qualidade desejada pelos clientes
- Posição estratégica no mercado superior aos concorrentes
- Normas e procedimentos adequadamente definidos e disponíveis aos colaboradores

Fraquezas

- Custo elevado matéria prima
- Erros, desperdícios, não conformidade e desvios
- Custo elevado treinamento mão de obra
- Custo elevado com área de pesquisa e desenvolvimento

3.2.2 Análise da Clientela

- Perfil - Clientes que operam em diferentes nichos e oferecem produtos de alta tecnologia e de grande reputação no mercado Nacional e Internacional
- Clientes extremamente exigentes e competitivos
- Clientes comprometidos com a marca
- Alto nível de exigência no campo tecnológico
- Clientes que buscam soluções inovadoras
- Clientes que buscam exclusividade e qualidade

3.2.3 Poder de Negociação dos Fornecedores

O custo da matéria prima utilizada pela Focus é bastante elevado. Empresas distribuidoras de produtos como, por exemplo, alumínio, ferro e aço, praticam o mesmo preço de mercado, obrigando a empresa a buscar matérias primas nos mercados externos, na sua maioria oriundos da China. Em contrapartida, empresas do ramo de materiais como acrílicos, vinil, adesivos, tintas, materiais elétricos, materiais de fixação e etc., devida a vasta quantidade de fornecedores, permitem um poder maior de barganha, e isso inclui preço, qualidade e maiores prazos para pagamento. Outro fator positivo em relação aos fornecedores, é que a empresa tem como filosofia, manter as parcerias comerciais, o que de certa forma auxilia no momento da negociação, elevando o poder do comprador.

3.2.4 Poder de Negociação dos Clientes

Em determinadas situações, o poder de barganha dos clientes ocorre quando o valor do produto é muito alto, ou existem muitos concorrentes no mercado. Neste caso pode-se considerar que o poder de barganha dos clientes com relação à Focus é considerado baixo, pois os concorrentes na sua maioria necessitam de (concessão/homologação) para operar com a identidade visual das empresas.

Para obter a concessão, não basta apenas um bom relacionamento comercial, o fornecedor precisa cumprir várias exigências legais e ambientais.

Além disso, segundo pesquisa mercadológica realizada recentemente, o preço médio praticado pelos concorrentes é bastante elevado, chegando a custar até 30% a mais do que os valores praticados pela Focus.

Diante desta situação, configura-se, portanto uma oportunidade de negócio, pois a proposta da Focus é oferecer aos clientes um produto diferenciado e com preço justo.

3.2.5 Ameaça de Produtos Substitutos

A possibilidade de outros produtos substituírem os produtos da Focus existe, porém é considerada baixa, pois dependem da homologação junto aos clientes, afinal a Focus lida com o bem mais precioso das empresas, que é a sua marca.

Visando manter-se competitiva nesse mercado, a Focus oferece produtos e serviços diferenciados que agregam valor na percepção dos clientes, investindo na capacitação dos funcionários e buscando altos índices de qualidade e excelência em comunicação visual corporativa.

3.2.6 Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes

Devido ao alto custo da matéria prima e altos investimentos tecnológicos, a ameaça de novos entrantes é considerada baixa. Outro fator que dificulta a entrada de novos concorrentes é a questão da concessão, ou seja, o direito de se trabalhar com as marcas em território nacional e internacional.

3.2.7 Análise da Rivalidade entre Concorrentes

Através da análise de mercado realizada, verificou-se que os principais concorrentes frente ao negócio estão concentrados na região Sul e Sudeste, e atuam mais fortemente em suas respectivas regiões, ao contrário da Focus que atua em todo o território Nacional e em alguns países da América do Sul e América Central.

Por se tratar de uma proposta diferenciada, o Focus não possui concorrentes que ofereçam esses produtos e serviços como atividade principal, pois dependem da autorização dos fabricantes. Portanto, apesar de existir a concorrência direta a rivalidade pode ser considerada baixa.

3.2.8 Fatores Chaves do Sucesso

- Cliente cativo
- Ser único ou diferente para o cliente
- Estabelecer relacionamento comercial duradouro
- Criatividade e inovação
- Aprendizado contínuo por parte dos colaboradores responsáveis pelo desenvolvimento dos produtos
- Manter o controle estratégico
- Responsabilidade claramente definidas
- Redução de custos, sem afetar a qualidade dos produtos
- Sistema de informações adequado às necessidades da empresa
- Transparência na administração
- Estratégias motivacionais, treinamentos e planos de carreira

4 PLANO ESTRATÉGICO

Através do Planejamento Estratégico a Focus Comunicação Visual Ltda., pretende identificar os fatores externos e internos capazes de influenciar a organização. Formular objetivos, estratégias, formas de controles e ainda definir as diretrizes, a fim de posicionar-se de forma mais segura eficaz no mercado.

O Plano Estratégico da Focus surgiu da necessidade de aumentar a pontualidade nas entregas de produtos e serviços, de reduzir os retrabalhos internos e externos, e com isso melhorar a satisfação dos clientes e os resultados da empresa, e ainda da necessidade de reestruturação de diversas áreas, principalmente Recursos Humanos, onde a intenção é de manter o alinhamento das competências pessoais de cada colaborador, de acordo com as estratégias da empresa, visando atingir os objetivos propostos e aumento da qualidade.

As metas foram apresentadas de maneira participativa, e em reuniões realizadas pela direção, gerência, supervisores, líderes e representantes de cada setor.

O primeiro passo foi reunir-se em grupos distintos, onde seria apresentado o projeto relacionado às áreas envolvidas e captadas algumas visões generalistas da empresa como um todo. O segundo passo foi juntar as informações dos grupos e formular o plano de ação.

4.1 DESTAQUE DAS REUNIÕES

- Importância de cada colaborar conhecer seu papel dentro da organização.
- Necessidade de maior integração entre setores.
- Necessidade da melhoria na qualidade das informações.
- Utilização de recompensas para auxiliar na motivação dos colaboradores.
- Importância do comprometimento de todos para realização do plano estratégico.

4.2 IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS

- Alto índice de retrabalhos internos e externos e aumento de pedidos em garantia.
- Necessidade de aumento na produção para atender a demanda do mercado.
- Atraso nas entregas dos produtos, devido acúmulo de projetos.
- Necessidade de reestruturação em áreas essenciais da organização.

4.3 METAS APRESENTADAS

- 1) Redução dos retrabalhos internos e externos em 95%.
- 2) Produção/faturamento mensal R\$ 3.500.000,00.
- 3) Pontualidade em 95% das entregas.
- 4) Reestruturação do departamento Produtivo, Comercial, Compras, Logísticas, Recursos Humanos, e do Organograma.

4.4 ESTRATÉGIAS VOLTADAS PARA O SETOR PRODUTIVO E PCP

4.4.1 Redução dos Retrabalhos Internos e Externos em até (95%)

- Atribuição de responsabilidades.
- Apresentação do organograma geral a todos os envolvidos.
- Revisar, documentar e caso necessário efetuar a substituição de projetos que estão na linha de produção.
- Inspeção em todas as peças e produtos acabados, e mudança no layout da produção para que a avaliação sirva como uma “prova de campo”, ou seja, a instalação deverá ser efetuada nos mesmos moldes das edificações dos clientes, para que não haja erro de cálculo nas dimensões dos produtos.
- Confecção de manuais de instalação para todos os produtos.
- Controle quinzenal através de relatórios de avaliação de todas as instalações. O responsável do departamento da qualidade deverá receber o feedback, através da pesquisa de satisfação do cliente e de fotos.

4.4.2 Aumento da Produção/Faturamento Mensal para R\$ 3.500.000,00 (Três milhões e quinhentos mil Reais)

- Estabelecer metas mensais de produção e premiações. As metas deverão ser claras, objetivas e possíveis de serem cumpridas, levando-se em consideração a capacidade produtiva, os recursos humanos e a matéria prima disponível. A forma de apresentação deverá ser feita através de sistema de pontos, ou seja, na prática teremos uma meta mensal, por exemplo, de 1500 pontos, a divulgação será feita através de painel localizado na área de produção, em ponto de fácil visualização e o objetivo de cada mês será chegar ao ponto ZERO. A alimentação será feita diariamente, da seguinte forma: pedido entregue, valor ajustado. Nesse sistema a motivação costuma ser maior, pois leva em consideração o valor que falta para cumprir da meta, e não o que já foi feito.
- Implantação do estudo dos tempos e movimentos, com objetivo de racionalizar o trabalho e identificar a correlação entre a melhor forma e o menor tempo nas execuções das tarefas.
- Criação do segundo turno de trabalho.

4.4.3 Pontualidade nas Entregas (95%)

- Avaliar a real necessidade de datas de entrega de todos os pedidos em execução junto aos clientes, andamento de obras, inaugurações, etc. Será feita uma varredura em todos os requisitos necessários para o andamento do processo de entrega. A partir do fechamento do cronograma mensal toda e qualquer alteração deverá ser justificada por escrito e aprovada pelo departamento comercial, e caso necessário pelo cliente. A forma de controle será feita através do bloqueio do manuseio do cronograma, sendo esse de total responsabilidade do (PCP) - Planejamento e Controle de Produção.
- Caberá ao Departamento Comercial analisar e distribuir a necessidade de entregas mensal, e avaliar se está de acordo com os objetivos de faturamento traçados pelo departamento financeiro.
OBS: O cronograma deverá ser fechado a cada 30 dias.
- Gerência Industrial – Caberá a avaliação de recursos internos e externos para a produção e instalação dos pedidos.

4.5 ESTRATÉGIAS VOLTADAS PARA O DEPARTAMENTO COMERCIAL

4.5.1 Políticas de Vendas e Pós-Vendas

- Web site: O site é uma indispensável ferramenta de marketing, utilizada para a divulgação de produtos ou serviços. Com base nesta constatação, sugerimos a criação de um site moderno e inovador, que conterà informações detalhadas sobre a empresa, os produtos e serviços oferecidos, dando ênfase à qualidade e exclusividade, a localização, o contato com a empresa para esclarecimentos de dúvidas sugestões e elogios, fotos dos produtos e clientes.
- Folders: Distribuição de folders em pontos estratégicos, com o objetivo de divulgar a empresa através de informações relevantes sobre os produtos e serviços oferecidos.
- Cartão de Visita: Os cartões de visita conterão a logomarca, uma breve explicação sobre os produtos e serviços e os meios de contato com a empresa.
- Pós-Vendas: A avaliação do nível de satisfação dos clientes deverá ser medida e apresentada quinzenalmente para que as providências sejam tomadas e procedimentos sejam revistos. Os envolvidos: Atendimento, produção e instalação deverão responder pontualmente a todos os pontos relatados. Será obrigatório o envio de resposta formal com a devida explicação e ação corretiva para cada cliente, caso necessário.

4.5.2 Políticas de Merchandising e Promoção

De acordo com a fundamentação teórica, a política de vendas consiste em incentivos de curta duração destinados a estimular a compra ou a venda de um produto ou serviço. A promoção de vendas oferece incentivos para a compra imediata. Ainda sob a visão do autor KOTLER “promoção envolve as atividades que comunicamos pontos fortes do produto e convencem os clientes-alvo a comprá-lo”.

Abaixo estão sendo apresentadas algumas sugestões:

- Na aquisição da identificação visual externa completa (Fachada, Toten e Pórtico) o cliente recebe de brinde a instalação e o display personalizado.

- Na aquisição de identificação externa e interna, o cliente pode optar entre o brinde (Mobiliário Corporativo) que acompanha o padrão dos produtos escolhidos, ou um desconto que vai variar de e acordo com o valor da negociação.

4.5.3 Política de Manutenção de Produtos

O prazo de garantia dos produtos fabricados pela Focus é de 03 (três) anos, e com base na fundamentação teórica, a manutenção mais indicada e eficiente para o ramo da comunicação visual é a preventiva, pois a além de atender plenamente as expectativas do cliente, diminuiria sensivelmente o volume de trocas de componentes elétricos, estruturas ou até mesmo produto na sua totalidade.

4.5.4 Políticas de Comunicação Integrada de Marketing – CIM

A estratégia de Mix de comunicação integrada de marketing que a Focus poderá adotar para afetar o comportamento de potenciais clientes será:

1) Marketing Direto: com o marketing direto as empresas comunicam-se diretamente com os clientes, frequentemente em base interativa um a um. Utilizando bancos de dados detalhados, elas ajustam suas ofertas e comunicações de marketing às necessidades de segmentos restritamente definidos ou até mesmo de compradores individuais.

As formas de marketing direto que a Focus utilizará para conquistar os clientes serão:

- a. Mala-direta: as ferramentas que a empresa dispõe para realizar a comunicação por mala direta são:
 - Calendários: Envio de calendários anuais personalizados com a logomarca.
- b. Marketing on-line: as ferramentas utilizadas pela empresa para realizar a comunicação através dos meios digitais serão:
 - E-mail: o e-mail será um canal direto de comunicação entre os clientes e a empresa, possibilitando o envio de sugestões, solicitações, questionamentos, pesquisas de satisfação dos clientes, envio de informativos, etc.
 - Criação de uma web site: A Focus irá dispor de uma página na web onde todas as pessoas terão acesso livre à página. O Site apresentará a história da empresa e links como missão, visão, valores, fotos dos ambientes, produtos e informações relevantes aos clientes e fornecedores.

- c. Marketing de Relacionamento: A Focus é uma empresa que prima pelo bom relacionamento com seus clientes e tem como objetivo fazer com que estes se sintam exclusivos por meio de um tratamento diferenciado e personalizado, onde exista transparência nas negociações e respeito com os valores desses clientes, sendo assim, irá utilizar as ferramentas de comunicação integrada de marketing para reforçar o relacionamento, a fidelidade e a segurança do cliente com relação aos serviços prestados.
- d. Sistemas de informação e acompanhamento do desempenho de marketing: A Focus analisará os ambientes externos e internos para que possa desenvolver informações contínuas de marketing, as fontes utilizadas serão:
- SAC: este serviço estará à disposição dos clientes através da web site da empresa, onde os estes poderão esclarecer dúvidas, dar sugestões, fazer reclamações ou elogios e obter informações sobre produtos e serviços.
 - Questionários: serão enviados questionários para que os clientes avaliem os serviços e qualidade dos produtos, prazo de entrega e atendimento, estes também poderão dar sugestões do que pode ser melhorado, ou poderão fazer críticas ou reclamações. Com estas ferramentas a Focus poderá identificar o nível de satisfação de seus clientes, melhorando constantemente e corrigindo possíveis falhas.
 - Indicadores de desempenho da Focus:

Os indicadores de desempenho da Focus estão representados no quadro a seguir e podem ser observados na área de Operações.

Objetivos	Indicadores
Satisfação dos clientes Primários: Fabricantes	Nível de Satisfação avaliado semestralmente através de questionários;
Satisfação dos clientes Secundários: - Concessionárias, Bancos	Nível de Satisfação avaliado semestralmente através de questionários;
Garantias	Grau de incidência dos produtos em Garantia – avaliado mensalmente

Quadro 01 – Indicadores de Desempenho de Qualidade
Fonte: Focus Comunicação Visual Ltda.

4.6 ESTRATÉGIAS VOLTADAS PARA DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA

Entre as atividades de logística estão o transporte, a movimentação de produtos, armazenagem, processamento de solicitação de compras e informações, e o gerenciamento adequado desta cadeia significa vantagem competitiva.

A fim de reduzir custos, aumentar o valor agregado dos produtos e aumentar margem de lucro, a Focus buscará parcerias adequadas e rede integrada de esforços, para distribuir seus produtos até o consumidor final de maneira ágil, segura e eficiente. O controle será feito através de relatório fotográfico de cada carga. Todas as cargas deverão ser acompanhadas de um checklist e as embalagens deverão conter código de barras para maior rastreabilidade. Também será necessária a elaboração de manuais de transporte e acondicionamento dos produtos.

4.7 ESTRATÉGIAS VOLTADAS PARA DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Para avaliar a qualificação dos fornecedores da empresa, será utilizado o histórico de fornecimento, sendo atribuídas notas a cada fornecimento, seja produto ou serviço. Esse histórico será importante para a verificação da continuidade ou não da compra, e a necessidade de substituição do fornecedor.

Gestão e Controle de Estoque: Toda matéria prima deverá ser codificada de acordo com a listagem do departamento de Engenharia e cadastrada na lista de estoques.

As técnicas de gestão e controle de estoques deverão ser aperfeiçoadas. O recebimento de materiais, como tintas, acrílicos, ACM, etc., deverão ser inspecionados no recebimento e liberados se estiverem de acordo com a ordem de compra e em perfeitas condições de uso, ou se rejeitados, serão encaminhados para a devolução ao fornecedor.

A substituição de qualquer matéria-prima cadastrada na lista somente poderá ser feita com o consentimento formal da engenharia, através do supervisor, pois a maioria dos materiais cadastrados são homologados pelos clientes.

O comprador deverá orientar o fornecedor, quanto às datas definidas pelo departamento financeiro para pagamento de obrigações, ou seja, somente dentro dos dias fixados (tabela abaixo) ocorrerão pagamentos. O restante dos dias do mês será reservado para pagamentos de salários, impostos e despesas fixas, como

água, luz, telefone, etc. No site da Focus, também haverá um canal para o fornecedor visualizar as informações sobre os valores a receber, notas fiscais e previsões de pagamentos.

01	06	11	16	21	26	30
----	----	----	----	----	----	----

Tabela 01 - Datas pagamento de fornecedores
Fonte: Focus Comunicação Visual Ltda.

4.8 ESTRATÉGIAS VOLTADAS PARA DEPARTAMENTO DE RH

Definir um posicionamento competitivo no mercado e delimitar objetivos estratégicos organizacionais que sejam complementares e alinhados são fatores fundamentais para o desenvolvimento adequado da política de gestão de pessoas, já que as pessoas são as principais responsáveis para que estes objetivos se concretizem e para que os resultados esperados pela empresa sejam alcançados.

Sendo assim, a proposta de planejamento estratégico delineou suas diretrizes voltadas aos Recursos Humanos com a intenção de manter um constante alinhamento das competências pessoais de cada colaborador com as estratégias da empresa, visando atingir resultados de acordo com os planos e metas propostos.

4.8.1 Competências

As empresas atualmente estão se deparando com um mercado extremamente competitivo. A necessidade de adoção de posturas diferenciadas para enfrentar a concorrência fez com que as organizações formassem novas formas de gestão condizentes com o dinamismo do mercado. Dentro deste novo cenário, o desafio dos gestores de Rh da Focus, é identificar os conhecimentos, comportamentos e atitudes dos colaboradores, a fim de auxiliá-los a enfrentar esta nova realidade, promovendo assim um melhor desempenho dentro da organização.

4.8.1.1 Competências Específicas

Visando a redução de custos operacionais e foco essencialmente na atividade principal da empresa, terceirizar alguns serviços seria uma opção para agregar valor aos serviços e contribuição para o alcance dos objetivos.

O quadro a seguir destaca as atividades a serem terceirizadas, mostrando as empresas que apresentaram propostas atrativas e serviços de qualidade.

Serviços Terceirizados	
Contabilidade	Destinada a atender demandas decorrentes de partes contábeis e jurídicas da empresa, no que tange aspectos contratuais, folhas de pagamento, rescisão de contrato de trabalho, recibo de férias, elaboração de demonstrativos mensais e anuais.
Recrutamento e Seleção	A empresa selecionada é responsável por recrutar e selecionar os funcionários da Focus.
Medicina e Segurança do Trabalho	A empresa será responsável pelo Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional que conta com os exames admissionais, demissionais e periódicos ou ainda exames específicos ao setor do funcionário, emissão de documentos e demais procedimentos legais.
Serviços de Limpeza e Jardinagem	A empresa será responsável pelos serviços de limpeza, conservação e Focus
Segurança Patrimonial	A empresa será responsável por prestar serviços de segurança e monitoramento das instalações físicas da Focus
Serviço Médico	A empresa será responsável pelo atendimento médico emergencial nas dependências da Focus.
Transporte	A empresa de transporte contratada prestará o serviço de locomoção dos colaboradores até pontos estratégicos de São Jose dos Pinhais e Curitiba

Quadro 02 – Empresas e Serviços Terceirizados
Fonte: Focus Comunicação Visual Ltda.

4.8.1.2 Competências Genéricas

Definição de competências genéricas necessárias para atuais e futuros colaboradores da Focus Comunicação Visual Ltda.:

Competência	Descrição
Capacidade de trabalhar em equipe	Ter capacidade de construir um bom relacionamento interpessoal, aceitar opiniões e saber expressar-se, ser receptivo às críticas e sugestões para que a integração ocorra de forma sinérgica.
Comprometimento	Ter em mente o conceito da missão, visão e dos valores da empresa, comprometer-se com os objetivos organizacionais.
Dinamismo	Capacidade de visualizar uma situação de forma rápida e tomar decisões condizentes, ter atitudes e iniciativa, suportar as pressões do trabalho.
Pró-atividade	Possuir iniciativas e ideias que contribuam para a otimização das tarefas, ir além das próprias atribuições de rotina e conseqüentemente alcançar um desempenho organizacional satisfatório.
Organização	Administração de tempo, planejamento das atividades a serem desenvolvidas, dos materiais e recursos a serem utilizados e do ambiente como um todo.

Quadro 03 – Competências Genéricas
Fonte: Focus Comunicação Visual Ltda.

4.8.2 Políticas de Recrutamento e Seleção

Mudança na forma de recrutamento, atualmente realizada através de anúncios em jornais ou captação no SINE (Sistema Nacional de Emprego). O ideal seria a empresa fazer uso dos serviços de empresas especializadas em Recrutamento e Seleção. Os candidatos passarão por entrevistas individuais, que será conduzida pelo Gestor de RH, visando perceber no candidato os conhecimentos, habilidades e experiências necessárias para o cargo. A entrevista terá um roteiro de perguntas pré-estabelecidas formuladas pelo próprio entrevistador, ficando a critério do mesmo, julgar a necessidade de outra forma de avaliação ou teste. Abaixo destacamos algumas empresas de destaque no mercado.

Empresas de Recrutamento e Seleção Pesquisadas	
Empresa	Orçamento
De Bernt Entschew Human Capital	70% - Para cargos Administrativos 100% - Para cargos Gerenciais e Liderança
Suporte Recursos Humanos	40% - Para todos os níveis de cargos.
Operativa Assessoria em RH	50% - Para todos os níveis de cargos.

Quadro 04 – Empresas de Recrutamento Pesquisadas
Fonte: Focus Comunicação Visual Ltda.

4.8.3 Integração

Mediante o processo seletivo, os candidatos admitidos passarão a compor a estrutura da organização, entretanto, para que os funcionários estejam aptos a iniciar suas atividades a Focus procurará integrá-los às suas políticas e práticas organizacionais, ou seja, intermediar a adaptação entre os novos funcionários e a empresa. A apresentação, na maioria das vezes coletiva, será conduzida pelo Gestor de Rh, o roteiro da apresentação contempla a história da fundação da empresa, a importância da excelência na confecção de seus produtos, fatores como a missão, visão, valores e objetivos organizacionais, a explanação e objetivos específicos de cada cargo bem como sua importância, demonstração dos ambientes internos e externos e todos os aspectos relevantes para que os funcionários

conheçam a cultura organizacional da empresa. Na sequência o gestor apresentará ao novo colaborador a equipe de trabalho, explicará sobre o funcionamento da empresa, funções que irá desempenhar horários, dentre outras informações relevantes. O quadro a seguir apresenta o cronograma de integração dos colaboradores.

Horário	Atividades
08:30	Apresentação e cumprimentos do Gestor de RH aos novos membros da empresa, exposição da história da empresa, dos objetivos, dos resultados e das atividades gerais da empresa.
09:30	Apresentação de todos os funcionários, de forma individual, este é o momento de descontração onde todos terão oportunidade de falar de si e do seu histórico profissional para que todos conheçam uns aos outros e suas individualidades.
10h30min	Coffee break
11:00	Visita a todos os setores da empresa, demonstração do local de trabalho e atividades desenvolvidas relacionadas a cada cargo.
12:00	Término da apresentação e abertura para questionamentos ou possíveis dúvidas.

Quadro 05 – Cronograma de Integração

Fonte: Focus Comunicação Visual Ltda.

4.8.4 Políticas de Treinamento e Desenvolvimento

Investir no desenvolvimento dos colaboradores significa investir na qualidade dos produtos e serviços que a Focus oferecerá para seus clientes, pois o desenvolvimento representa uma série de atividades que tem por objetivo explorar o potencial de aprendizagem e a capacidade produtiva dos colaboradores, visando mudanças comportamentais e de atitudes e também buscando a aquisição de novas habilidades e conhecimentos, para com isso maximizar o desempenho profissional, a motivação e melhorar o clima organizacional. Diante dessa perspectiva faz-se necessário uma atenção especial voltada à qualificação e especialização dos serviços prestados que corresponda à velocidade de mudança e conseqüentemente a necessidade de adequação ao cenário atual. Em resposta à dinâmica do mercado as organizações estão buscando melhorias, fazendo com que seus funcionários se

desenvolvam constantemente para melhor atenderem às expectativas da organização e do mercado em geral. O treinamento tem seu papel fundamental perante as organizações, pois fornece os meios para proporcionar maior aprendizagem através de novos conhecimentos, habilidades e atitudes, contribuindo dessa forma para sua realização pessoal e profissional e ainda valorizando o capital humano da organização onde está inserido, e a organização por sua vez, obtém ganhos em lucratividade, competitividade e otimização dos recursos e processos operacionais. A Focus fornecerá aos funcionários ingressantes na empresa alguns treinamentos que visem um bom desempenho e resultados satisfatórios de todas as atividades a serem desenvolvidas. A política de treinamento e desenvolvimento do Focus será de reservar um montante de R\$ 30.000,00 (Trinta Mil Reais) anuais destinados ao treinamento de novos funcionários contratados ou de funcionários antigos dispostos a crescer e ampliar seu grau de conhecimento. Cada treinamento será oferecido de acordo com a função e o cargo que o colaborador irá desempenhar na empresa. Abaixo estão relacionados alguns exemplos:

1) Atendimento ao cliente: O Curso de Atendimento ao Cliente – Obtendo Resultados por Meio da Satisfação do Cliente - visa orientar o funcionário para que possa estruturar seu esquema de atendimento ao cliente e a importância de ações eficazes para um atendimento eficiente. Num período de 15/h o curso ministrado pelo SEBRAE/PR – Sede Curitiba tem a finalidade de orientar os funcionários obedecendo ao seguinte programa de aprendizado:

- A importância da satisfação do cliente;
- Perfil do profissional de atendimento;
- Momentos da verdade das empresas;
- Agregar valor gera encantamento do cliente;
- Os sete pecados no atendimento ao cliente;
- Medindo a satisfação do cliente;
- Ações estratégicas para fortalecer a relação com o cliente;

2) Curso de Operador de Empilhadeira: Ministrado no momento da admissão do profissional e anualmente.

3) Curso de soldador: Ministrado semestralmente

4) Cursos de combate a incêndio, Curso da CIPA, segurança do trabalho, prevenção de ruídos: Ministrados periodicamente.

4) Curso de Adesivagem: Ministrado semestralmente

5) 5 “S”s: O curso 5 “S”s oferecido pelo SENAC/PR, visa orientar os funcionários na organização de suas atividades diárias, otimização do tempo, melhoria contínua no processo de realização das atividades e na resolução de problemas. O curso terá carga horária de 15 horas/aula e será ministrado aos sábados. Os tópicos abordados estão descritos a seguir:

- Origem, prática no Brasil, o movimento e a revolução dos 5S.
- Princípios que são uma ciência comportamental e uma filosofia gerencial.
- Comprometimento da alta direção.
- Diagrama de causa e efeito.
- Implantação e consolidação do processo.
- Ferramentas para pesquisa, verificação e acompanhamento dos 5S.
- Incentivos para melhoria contínua.
- Os 5S no escritório.
- Educação, treinamento e ação.

4.8.5 Apresentação do 5 “S”

A Focus irá apresentar o conceito dos 5 “S”, para que todos os colaboradores tenham conhecimento e saibam da importância de aplicar o programa 5S nas suas atividades. O controle para verificação de problemas e implementação de soluções, será feito através de planilhas.

O termo 5 “S” se originou a partir da junção da primeira letra de cada palavra que expressa o conceito, conforme a tabela a seguir:

Palavra	Significado
Seiri	Senso de Utilização
Seiton	Senso de Ordenação
Seisou	Senso de Limpeza
Seiketsu	Senso de Asseios
Shitsuke	Senso de Autodisciplina

Quadro 06 – Tradução 5 “S”
Fonte: Adaptação “Praticando os 5 ‘S’”

A tradução destes sentidos pode ser verificada na tabela a seguir:

Senso	Significado
Senso de Utilização	Identificar tudo o que é necessário e desnecessário, dando tratamento adequado ao que a empresa precisa e descartando o que não é necessário.
Senso de Ordenação	Manter tudo em seu devido lugar, facilitando sua localização e seu uso
Senso de Limpeza	Tanto física (limpeza do chão, paredes, gavetas), quanto virtualmente (base de bancos de dados) para garantir que as informações atualizadas possam ser utilizadas corretamente para auxiliar na tomada de decisões
Senso de Asseio	Criar condições favoráveis à saúde física e mental, garantindo um ambiente livre de agentes poluentes. Se aplica também, as informações e comunicados, garantindo que sejam de fácil leitura e compreensão
Senso de Autodisciplina	Seguir normas, procedimentos e atender as especificações, seja por escritos ou informais.

Quadro 07– Significado 5 “S”
Fonte: Adaptação “Praticando os 5 ‘S’”

4.8.6 Avaliação de Desempenho

O método de Avaliação de Desempenho sugerido para a Focus será o método por competências. Serão avaliadas as competências genéricas e específicas de cada cargo. A ferramenta a ser utilizada para a avaliação de desempenho será a escala gráfica, através de ficha específica para cada cargo que será preenchido anualmente pelo Gestor de RH que dará o feedback para o colaborador logo após a avaliação. Assim poderá orientá-lo no que deve melhorar, corrigir as possíveis falhas, elogiar as atividades desempenhadas e principalmente poderá verificar se

existe necessidade de treinamento para o colaborador avaliado caso seja evidenciado a necessidade. O quadro a seguir exemplifica a ficha de avaliação de desempenho que será aplicada aos colaboradores da Focus.

Ficha de Avaliação de Desempenho da Focus						
Funcionário Avaliado						
Função: Assistente Administrativo Financeiro						
Data:						
Avaliador:						
Cód.	Competências Genéricas	Descrição	1	2	3	4
01	Trabalho em equipe	Ter capacidade de construir um bom relacionamento interpessoal, aceitar opiniões e saber expressar-se, ser receptivo às críticas e sugestões para que a integração ocorra de forma sinérgica.				
02	Comprometimento	Ter em mente o conceito da missão, visão e dos valores da empresa, comprometer-se com os objetivos organizacionais.				
03	Dinamismo	Capacidade de visualizar uma situação de forma rápida e tomar decisões condizentes, ter atitudes e iniciativa, suportar as pressões do trabalho.				
04	Pró-atividade	Possuir iniciativas e ideias que contribuam para a otimização das tarefas, ir além das próprias atribuições de rotina e consequentemente um desempenho organizacional satisfatório.				
05	Organização	Administração de tempo, planejamento das atividades a serem desenvolvidas, dos materiais a serem utilizados e do ambiente como um todo.				

Quadro 08: Ficha de Avaliação de Desempenho
Fonte: Focus Comunicação Visual Ltda.

Ficha de Avaliação de Desempenho da Focus						
Funcionário Avaliado						
Função: Assistente Administrativo Financeiro						
Data:						
Avaliador:						
Cód.	Competências Específicas	Descrição	1	2	3	4
01	Capacidade de interpretar indicadores financeiros.	Habilidades na área administrativa e financeira, desenvolver parcerias, negociação com fornecedores estratégicos, bancos, etc.				
02	Capacidade de Comunicação	Manter comunicação integrada com o nível estratégico e operacional da empresa, solucionar eventuais situações de conflitos na empresa interna e externamente.				
03	Capacidade de Planejamento	Planejamento e agilidade na execução das atividades diárias como: lançamento de títulos bancários, baixa de títulos, pagamentos via internet, e demais rotinas financeiras.				

Legenda
1- Não atende
2- Em desenvolvimento
3- Atende
4- Supera
Comentários e Sugestões:

Quadro 08: Ficha de Avaliação de Desempenho – Continuação
Fonte: Focus Comunicação Visual Ltda.

4.8.7 Políticas de Remuneração e Benefícios

A remuneração é um fator determinante para a organização, e interfere diretamente no desempenho e motivação dos colaboradores. A organização deve elaborar um ótimo planejamento das políticas de remuneração e benefícios para atrair pessoas bem qualificadas e reter os talentos que já trabalham na empresa, tornando-se assim, cada vez mais competitiva no mercado.

A Focus Comunicação Visual Ltda. adotará uma política de remuneração e benefícios respeitando a legislação da CLT e a convenção coletiva da categoria. Visando oferecer uma remuneração justa e atraente aos colaboradores foi realizada uma pesquisa salarial no mercado, com o objetivo de conhecer a média salarial para cargos idênticos ou similares as empresas do mesmo ramo.

4.8.7.1 Benefícios

Os benefícios que a empresa oferecerá para os colaboradores estão listados a seguir:

- Vale Transporte: a empresa oferece a opção de vale transporte com desconto de 6% sobre o salário bruto do funcionário.
- Refeição no Local: a refeição será oferecida nas dependências da empresa uma vez que esta contará com refeitório próprio, para isso será descontado um valor fixo de R\$ 15,00 (quinze reais) mensais de cada colaborador referente à alimentação.
- Plano de Saúde: a empresa oferece convênio com a empresa Unimed para os funcionários que optarem pela adesão do benefício, sendo descontados 30% do custo mensal do colaborador.
- Bolsa de estudo - O percentual vai variar de acordo com o tempo de serviços prestados na empresa.

4.8.7.2 Pesquisa salarial

“A Focus realizou pesquisas salariais em empresas do mesmo ramo de atividade, concorrentes diretos, no SINE (Sistema Nacional de Emprego) no site do BNE (Banco Nacional de Emprego), e no MTE (Ministério do Trabalho e Emprego)”.

Diante destas pesquisas a empresa pretende remunerar seus colaboradores acima da média pesquisada, pois entende que uma remuneração adequada é um investimento, fazendo com que os colaboradores se motivem cada vez mais e desempenhem suas funções com excelência e queiram permanecer trabalhando na empresa.

4.8.8 Qualidade de Vida no Trabalho

Preocupada com o bem estar e a qualidade de vida no trabalho dos colaboradores, a Focus disponibilizará para seus funcionários um espaço bem iluminado, arejado e confortável para que os mesmos possam descansar estudar, ler ou assistir TV nos momentos de intervalo. O cardápio da alimentação dos colaboradores será avaliado pela nutricionista contratada pela empresa. E para descontração e interação dos funcionários a empresa organizará festas de comemoração para os aniversariantes do mês e confraternização de final de ano oferecendo brindes aos colaboradores.

4.9 REESTRUTURAÇÃO DO ORGANOGRAMA

A necessidade de reestruturação do organograma surgiu porque o poder de decisão está concentrado praticamente em uma só pessoa, o que torna os processos decisórios lentos e burocráticos. Outro fator negativo observado é a existência de várias áreas distintas em um mesmo setor.

Organograma Atual:

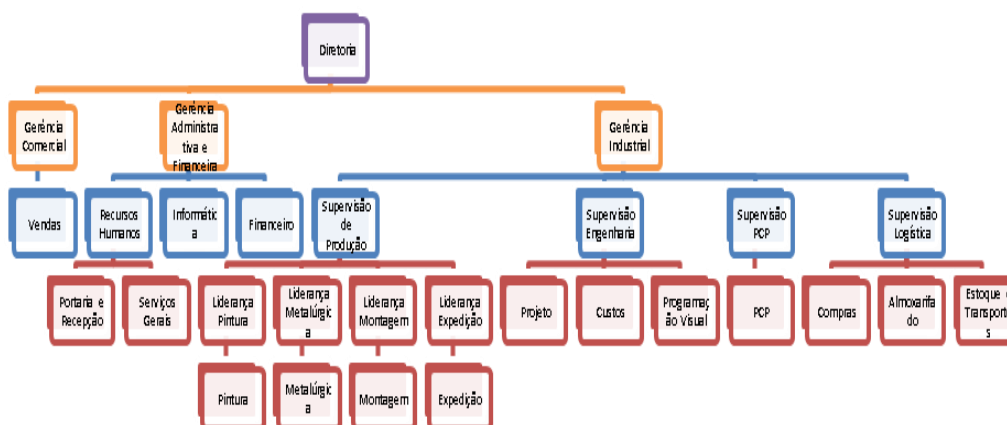


Figura 02 – Organograma atual

Fonte: Focus Comunicação Visual Ltda.

Organograma Sugerido:

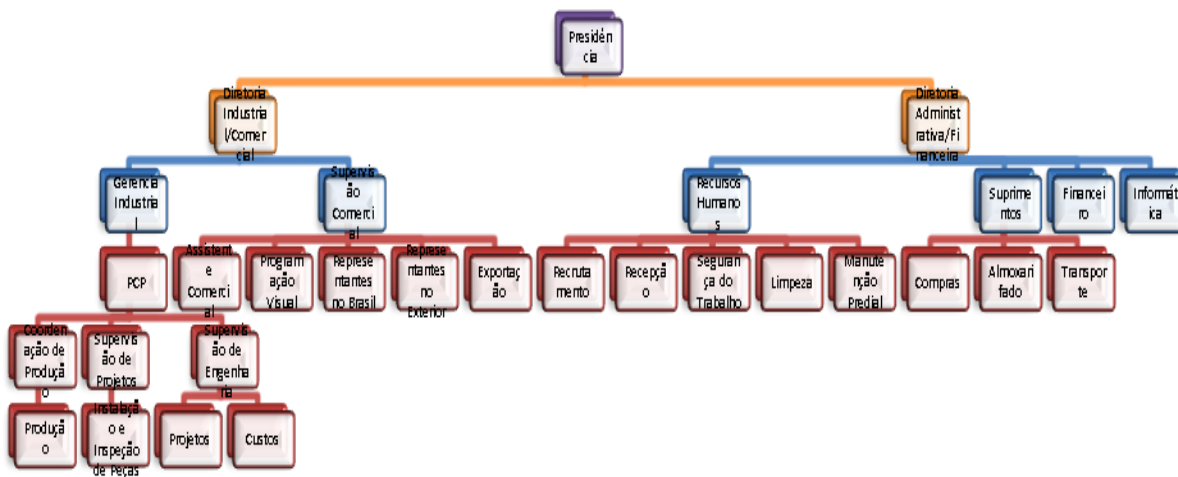


Figura 03 – Organograma Sugerido
 Fonte: Focus Comunicação Visual Ltda.

5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES

5.1 Conclusões

O Objetivo principal deste estudo de caso foi elaborar uma proposta de Planejamento Estratégico para uma empresa de médio porte do ramo da comunicação visual, utilizando as análises do ambiente e Matriz SWOT, tomando como base a pesquisa bibliográfica de vários autores sobre PE e suas etapas.

A pesquisa possibilitou a formulação de metas, objetivos, estratégias e formas de controles, a fim de posicionar a empresa de forma eficaz no mercado e consolidar a sua marca, priorizando o ataque aos fatores críticos e treinamento e aperfeiçoamento dos colaboradores, sensibilizando-os para a introdução e novos processos e melhoria.

Através da produção, organização e análise dos dados coletados, o Planejamento Estratégico da Focus Comunicação Visual Ltda., identificou os fatores internos e externos que estão influenciando a organização, sendo considerado o mais crítico (interno) falta de mão de obra qualificada, principalmente no setor de Engenharia, onde são desenvolvidos os projetos, e nos setores de metalúrgica e adesivagem, onde são efetuados os acabamentos dos produtos.

Na parte estratégica, observou-se grande capacidade de crescimento e oportunidades, devido ao estreito relacionamento com a clientela e altos investimentos em pesquisas e novas tecnologias.

O PE proporcionou ainda, a reestruturação de departamentos considerados chaves dentro da organização, como por exemplo, o Departamento de RH, onde foram definidas as competências as quais cada colaborador deve conter para estarem alinhados aos valores organizacionais da empresa, e reestruturação nas funções e cargos.

Na análise da concorrência efetuada em 02 (duas) empresas do mesmo ramo e porte da Focus como concorrentes diretas, foi constatado que nenhuma delas apresenta o diferencial que a empresa objeto de pesquisa possui, além do direito de trabalhar com a marca dos fabricantes, tarefa que exige confiança e longo processo para adesão, o reconhecimento e padrão de qualidade, o que constitui uma grande oportunidade e vantagem competitiva.

A área operacional teve como focos principais a qualidade, a redução de erros e não conformidade e o aumento da produtividade, a fim de reduzir atrasos

nas entregas dos produtos, para isso foram desenvolvidos alguns projetos como o estudo dos tempos e movimentos, a metodologia do 5 “S” e a premiação por metas alcançadas.

Apesar de todas as oscilações do mercado altamente globalizado, conclui-se que a empresa desde a sua fundação, mesmo sem fazer uso de um plano de ação adequado para as suas necessidades, vem apresentando um crescimento gradativo e satisfatório ao longo do tempo, o que reforça a ideia de que ela possui um diferencial competitivo, porém, com a utilização do Planejamento Estratégico como ferramenta na tomada de decisão, suas chances de desenvolvimento e sustentabilidade serão muito maiores, e os riscos do negócio seriam reduzidos drasticamente à medida que cada falha detectada fosse devidamente corrigida.

5.2 Sugestões

- Continuidade e acompanhamento do Planejamento Estratégico, por meio de relatórios, checklist, gráficos, reuniões periódicas, para desenvolvimento das tarefas propostas; e ainda fazer explanação do feedback a todos os colaboradores da empresa, para maior compreensão, participação e cooperação.
- Sugerir aos participantes do planejamento estratégico, bastante atenção aos movimentos do mercado, e constantes pesquisas e estudos sobre o Planejamento Estratégico, que se renova frequentemente em razão das variadas necessidades e acontecimentos no mundo globalizado.
- Implantação da Controladoria, com o objetivo de otimizar os processos operacionais e garantir informações mais seguras, adequadas e necessárias aos gestores, para a tomada de decisões.
- Manter um canal de comunicação, em que todos os membros da organização participem e exponham suas ideias e sugestões para melhoria, seja em relação aos benefícios ou nas condições gerais de trabalho.
- Reestruturação do Organograma, buscando deixá-lo mais adequado a realidade da empresa, e descentralização do poder com o objetivo de facilitar a tomada de decisões e a comunicação entre todos os níveis e departamentos.

REFERÊNCIAS

CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade Total: Padronização de Empresas**, 2ª. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CASSARRO Antonio Carlos. **Construindo o futuro de seus negócios**, São Paulo: Ltr, 1997.

CERTO, J. Paul Peter; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro; CÉSAR, Ana Maria Roux. **Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia**, 2ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CHIAVENATO e SAPIRO. **Planejamento Estratégico**, Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**, São Paulo: Saraiva, 2002.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**, 2ª ed. São Paulo: Prentice Hall 2003.

DRUCKER Peter Ferdinand. **Introdução à Administração**, São Paulo: Pioneira, 1991.

DUTRA, Joel Souza. **Competências: Conceitos e Instrumentos para Gestão de Pessoas na Empresa Moderna**, São Paulo: Atlas, 2004.

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de Pessoas: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas**, São Paulo: Atlas, 2006.

FERNADES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração Estratégica da Competência Empreendedora à Avaliação de Desempenho**, São Paulo: Saraiva 2005.

KOTLER, Philip e KELLER Kevin Lane. **Administração de Marketing**, 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**, São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip.; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**, 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

LAPA, Reginaldo Pedreira; BARROS FILHO, Antonio M.; ALVES, José Flávio. **5 S Praticando os Cinco Sentidos**, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

MARRAS Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico**, São Paulo: Futura, 2000.

MARRAS Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do Operacional ao Estratégico**, 6ª ed. São Paulo: Futura, 2002.

MATOS e CHIAVENATO. **Visão e Ação Estratégica**, São Paulo: Makron Books, 1999.

MATOS Francisco Gomes. **Estratégia de Empresa**, São Paulo: Makron Books, 1993.

MILKOVICH, George T. **Administração de Recursos Humanos**, São Paulo: Editora Atlas, 2000.

MILKOVICH, George T. BOUDREAU, John W, **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA Djalma de Pinho Rebouças, **Planejamento Estratégico: Conceito, Metodologia e Práticas**. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

PAGNONCELLI e VASCONCELOS. **Sucesso Empresarial Planejado**, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

PEREIRA Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico: Teorias, Modelos e Processos**, São Paulo: Atlas 2010.

PONTES, B. R. **Administração de Cargos e Salários**, 4ª ed. São Paulo: LTr, 1990.

PORTER Michael. **Estratégia Competitiva**, 5ª ed. Rio de Janeiro Campus, 1991.

RASMUSSEN UW. **Manual da Metodologia do Planejamento Estratégico**, São Paulo: Aduaneiras, 1990.

ROCHA, D. **Fundamentos técnicos da produção**, São Paulo: Makron Books, 1995.

SANTOS Luiz Alberto Alves dos. **Planejamento e Gestão Estratégica nas Empresas**, 5ª. Ed. – São Paulo: Atlas, 1992.

SERRA Fernando A. Ribeiro. **Administração Estratégica**, Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2003.

SIMCHI-LEVI, David; KAMINSKY, Philip; SIMCHI-LEVI, Edith. **Cadeia de Suprimentos: Projeto e Gestão**, Porto Alegre: Bookman, 2003.

SLACK, Nigel. **Administração da Produção**, São Paulo: Atlas, 1997.

TARAPANOFF Kira. **Inteligência Organizacional e Competitiva**, Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

THOMPSON, Arthur A.; Strickland, A. J. trad. de Frederico Roque Monteiro Leite. **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e Execução**, São Paulo: Pioneira, 2000.

VASCONCELOS FILHO, Paulo; PAGNONCELLI Dernizo, **Construindo Estratégias Para Vencer**, Rio de Janeiro: Campus, 2001.

