

MARLUS REIKDAL

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA
INDÚSTRIA DO SETOR AUTOMOTIVO**

Projeto Técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná para
obtenção do título de Especialista em
Gestão da Qualidade.
Orientador: Prof. Dr. Romeu Rössler Telma

CURITIBA

2010

A minha esposa Luana Wippel.
Aos meus pais Gerson Reikdal e Marlete Santinha Reikdal.

***"Estratégia é a arte ou ciência de saber identificar
e empregar meios disponíveis para atingir
determinados fins, apesar de a eles se oporem
obstáculos e/ou antagonismos conhecidos."
Sun Tzu***

RESUMO

O presente trabalho visa mostrar os fundamentos e características essenciais do planejamento estratégico empresarial. Este configura um método sistemático para tomada de decisões de forma a tornar mais eficiente e efetivo a aplicação e concentração de esforços e recursos pela empresa independente do tamanho da empresa. Empresas pequenas geralmente apresentam restrições de recursos e o planejamento estratégico é usado para auxiliá-la nas decisões. Com a revisão teórica e a apresentação da proposta de planejamento elaborada pela empresa, este trabalho também objetiva considerar esta proposta de planejamento, oferecendo uma análise deste planejamento fundamentada na teoria apresentada e recomendações para que o planejamento da empresa seja elaborado e implementado com sucesso.

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 - Matriz Produto/Mercado	14
TABELA 02 - Matriz Macro-estratégias	22
TABELA 03 - Matriz SWOT	33
TABELA 04 - Matriz Produto/Processo	34
TABELA 05 - Matriz SWOT para Rodas MSR	39

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	10
1.1 OBJETIVO GERAL	10
1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	10
1.3 JUSTIFICATIVA.....	11
1.4 METODOLOGIA	11
2. REVISÃO DE LITERATURA E INFORMAÇÃO DE MERCADO.....	12
2.1 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS	12
2.1.1 Estratégia baseada no mercado	12
2.1.1.1 Estratégia de diferenciação.....	12
2.1.1.2 Estratégia de liderança por custo.....	13
2.1.1.3 Estratégia de foco	13
2.1.2 Estratégia baseada nos recursos.....	13
2.1.3 Matriz produto/mercado	14
2.2 CONCEITOS TEÓRICOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	14
2.2.1 Proposta planejamento estratégico por Oliveira (1992)	15
2.2.1.1 Fase I: Diagnóstico Estratégico	15
2.2.1.2. Fase II: Missão da Organização	16
2.2.1.3 Fase III: Instrumentos Prescritivos e Quantitativos	17
2.2.1.4 Fase IV: Controle e Avaliação.....	18
2.2.2 Proposta planejamento estratégico por Vasconcellos Filho (1986)	19
2.2.2.1 Definição do negocio da organização	19
2.2.2.2 Definição da missão da organização	19
2.2.2.3 Análise ambiental.....	20
2.2.2.4 Plano de longo prazo	20
2.2.2.5 Plano de ações imediatas	20
2.2.2.6 Definição da filosofia de atuação da organização.....	21
2.2.2.7 Estabelecimento das políticas da organização	21
2.2.2.8 Plano contingencial.....	21
2.2.2.9 Definição da macroestrategia da organização	21
2.2.2.10 Formulação de estratégias funcionais.....	22
2.2.2.11 Definição dos objetivos funcionais e metas	22

2.2.2.12 Definição dos macro-objetivos da organização.....	23
2.2.3 PLANEJAMENTO FINANCEIRO	23
2.2.3.1 Investimento Inicial.....	23
2.2.3.2 Receitas	24
2.2.3.3 Custos e Despesas	24
2.2.3.4 Fluxo de caixa	24
2.2.3.5 Demonstrativo de Resultados / Lucratividade Prevista.....	24
2.2.3.6 Ponto de Equilíbrio.....	25
2.2.3.7 Balanço Patrimonial	25
2.2.4 PLANEJAMENTO MARKETING.....	25
2.2.4.1 Níveis estratégicos de marketing	26
2.2.4.1.1 Planejamento marketing nível corporativo	26
2.2.4.1.2 Planejamento marketing nível do negocio	26
2.2.4.1.3 Planejamento marketing nível funcional.....	26
2.2.4.2 Segmentação de mercado	27
2.2.4.2.1 Marketing de segmento.....	27
2.2.4.2.2 Marketing de nicho.....	27
2.2.4.2.3 Marketing local	28
2.2.4.2.4 Marketing individual	28
2.2.4.3 Marketing Mix.....	28
2.2.4.3.1 Produto	28
2.2.4.3.2 Preço.....	29
2.2.4.3.3 Promoção.....	29
2.2.4.3.4 Praça.....	29
2.2.4.4 Posicionamento de mercado.....	30
2.2.5 PLANEJAMENTO PRODUÇÃO	30
2.2.5.1 Produção sob encomenda	31
2.2.5.2 Produção para estoque.....	31
2.2.5.3 Estratégias de produção	31
2.3 ANALISE AMBIENTAL.....	32
2.3.1 Analise ambiental interna.....	32
2.3.2 Analise ambiental externa.....	32
2.3.3 Matriz SWOT	32
2.2.5.4 Matriz processo/produto (MPP)	33

2.4 CONCORRENTES	34
2.5 GRUPOS ESTRATÉGICOS	35
3 PLANO ESTRATÉGICO.....	36
3.1 PERFIL DA EMPRESA.....	36
3.1.1 Missão.....	36
3.1.2 Visão	36
3.1.3 Princípios	37
3.2 OBJETIVOS DA EMPRESA	37
3.3 ESTRATÉGIA DA EMPRESA.....	38
3.3.1 Estratégia Global da Empresa	38
3.3.2 Análise SWOT Rodas MSR	38
3.3.3 Estratégia da empresa em nichos de mercado.....	39
3.3.3.1 Rodas esportivas	39
3.3.3.2 Rodas de competição	40
3.3.3.3 Rodas de arrancada.....	40
3.4 PLANO DE FINANÇAS.....	41
3.5 PLANO DE MARKETING.....	41
3.6 PLANO DE PRODUÇÃO	42
4 ANÁLISE	44
4.1 ESTABELECIMENTO DOS PROPÓSITOS DA EMPRESA	44
4.2 ESTABELECIMENTO DOS OBJETIVOS DA EMPRESA.....	44
4.3 ANÁLISE DA ESTRATÉGIA GLOBAL DA EMPRESA	45
4.4 ANÁLISE AMBIENTAL.....	46
4.5 ANÁLISE DA ESTRATÉGIA DA EMPRESA EM NICHOS DE MERCADO	46
4.6 ESTABELECIMENTO DAS FINANÇAS DA EMPRESA	47
4.7 ESTABELECIMENTO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING DA EMPRESA....	47
4.8 ESTABELECIMENTO DA ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO DA EMPRESA	47
4.9 CONSIDERAÇÕES SOBRE A ANÁLISE DO PLANEJAMENTO	48
5. SÍNTESE.....	49
6 RECOMENDAÇÕES	50
REFERÊNCIAS	51

1. INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é uma ferramenta utilizada na formulação dos objetivos da organização, visando a maximização dos esforços e recursos em busca destes objetivos levando em consideração as condições internas e externas à empresa.

A empresa Rodas MSR, em virtude de sua atuação em mercados diferenciados já conta com um planejamento estratégico implantado. Elementos tradicionais do planejamento estratégico se encontram presentes na empresa, porém de maneira não formalizada. Para fazer um melhor uso da ferramenta de planejamento estratégico este trabalho estabelece conceitos teóricos sobre planejamento estratégico, seus componentes e informações de mercado, e avalia e propõe, se necessário, melhorias e recomendações ao planejamento da empresa.

1.1 OBJETIVO GERAL

O presente trabalho tem por objetivo fornecer uma revisão literária sobre planejamento estratégico e seus componentes, apresentar a proposta de planejamento da empresa Rodas MSR, fazer uma análise desta proposta além de propor, se necessário, adequações e melhorias para que o planejamento seja implementado com sucesso.

1.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Revisão da literatura sobre planejamento estratégico
- Descrever a empresa e sua proposta de planejamento estratégico
- Realizar uma análise da proposta de planejamento em relação à literatura apresentada
- Realizar uma síntese do planejamento estratégico apresentado e recomendações para sua adequação e implementação

1.3 JUSTIFICATIVA

O mercado competitivo impõe a necessidade de implantar um sistema gerencial com foco no planejamento estratégico para as empresas de forma a melhor utilizarem seus recursos. Pequenas empresas geralmente dispõem de recursos mais restritos em relação a grandes empresas tornando esta necessidade ainda mais imperativa de forma a utilizar seus recursos com eficácia.

Neste contexto o planejamento estratégico da empresa de estudo é importante para promover a utilização dos recursos de forma a maximizar os resultados favorecendo o desenvolvimento organizacional da Rodas MSR.

1.4 METODOLOGIA

A metodologia aplicada neste trabalho foi inicialmente um estudo com referencias bibliográficas em planejamento estratégico, para a seguir realizar uma análise da proposta de planejamento executada pela empresa. Esta proposta foi executada pelo proprietário da empresa e após a análise neste trabalho foi apresentada uma síntese e recomendações para que este planejamento seja implementado e executado com sucesso.

2. REVISÃO DE LITERATURA E INFORMAÇÃO DE MERCADO

2.1 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

Estratégia segundo Houaiss: a arte de aplicar com eficácia os recursos de que se dispõe ou de explorar as condições favoráveis de que porventura se desfrute, visando ao alcance de determinados objetivos.

“Estratégia é a direção e escopo de atuação de uma organização, no tempo, constituindo-se em instrumento gerencial imprescindível, tanto no setor privado como na administração pública.” (JOHNSON, G. & Scholes, K. Exploring Corporate Strategy, 1999, pg. 10).

Segundo Oliveira (1997, pg. 35) o qualificativo “estratégico” vem de uma palavra grega, *estrátégos*, que significa “general” e tem, portanto, uma conotação militar. O verbo *estrátegein* significa elaborar um plano, com referência ao exército. A linguagem científica tomou este vocábulo para aplicá-lo à teoria dos jogos, aos modelos matemáticos e finalmente à organização.

Prof. Dr. Jose Amaro dos Santos (2009, pg. 10) propõe um modelo racional de formação de estratégia em que apresenta duas vertentes:

2.1.1 Estratégia baseada no mercado

A empresa busca identificar as necessidades dos clientes e responder da melhor forma possível a essas necessidades. É o caso, por exemplo, de empresas com baixas barreiras de entrada, quando novos concorrentes surgem com facilidade. Essa estratégia explora oportunidades e ameaças de cada negócio. A empresa é então mais competitiva se consegue identificar e responder prontamente a essas oportunidades e ameaças de maneira melhor que seus concorrentes. A estratégia baseada em mercado, segundo PORTER (2004, pg. 36) em *Competitive Strategy*, pode ser formulada com base em custo, diferenciação e foco.

2.1.1.1 Estratégia de diferenciação

Consiste em projetar uma forte identidade própria para o serviço ou produto, que o torne nitidamente distinto dos produtos/serviços concorrentes. Isso significa

ênfatizar uma ou mais vantagens competitivas como qualidade, serviço ou prestígio com o consumidor.

2.1.1.2 Estratégia de liderança por custo

A estratégia é basicamente oferecer um serviço/produto mais barato que os concorrentes. Esta estratégia é utilizada principalmente onde os serviços/produtos são muito semelhantes e a produção em larga escala reduz sensivelmente os custos de fabricação.

2.1.1.3 Estratégia de foco

Estratégia baseada na seleção de um nicho de mercado e explorá-lo da melhor forma possível ao invés de enfrentar diversos concorrentes em um mercado maior. A escolha de nicho pode focalizar produtos ou serviços em particular, grupos específicos de clientes ou mercados geográficos específicos.

2.1.2 Estratégia baseada nos recursos

A empresa baseia sua força competitiva nos recursos exclusivos e difíceis de serem copiados que possui. Estes recursos podem ser tecnologia própria ou recursos caros. Esta estratégia explora os pontos fortes e fracos da empresa. A empresa é mais competitiva se possui recursos mais adequados do que seus concorrentes (pontos fortes) para responder ao mercado.

O prof. Dr. Jose Amaro dos Santos (2009, pg. 10) ainda ressalta que apesar de aparentemente as duas vertentes de estratégia ser aparentemente conflitantes a combinação harmoniosa delas é que torna a empresa competitiva. Ainda adotar uma estratégia não significa excluir a outra, como exemplo uma estratégia baseada em recursos tem que considerar também as necessidades dos consumidores.

2.1.3 Matriz produto/mercado

Segundo KOTLER, (2000, pg. 91) a matriz crescimento produto x mercado é um instrumento útil para identificar as oportunidades de crescimento e avaliar as estratégias atuais.

A matriz é definida por quatro grupos de produtos x mercados com as seguintes características além de poder definir a missão e o planejamento estratégico:

- Penetração de mercado: Significa considerar seus produtos atuais em seus mercados atuais. Essa estratégia leva em consideração a utilização de ações voltadas a aumentar as vendas nos clientes já existentes, por meio de uma agressividade maior das vendas.

- Desenvolvimento de mercado: Significa manter os produtos atuais, criar e identificar novos mercados para esses produtos, desenvolvendo novas aplicações ou partindo para mercados de região geográfica distinta, prevendo, inclusive, o mercado externo.

- Desenvolvimento de produto: Significa criar e desenvolver novos produtos ou produtos modificados para os mercados já existentes.

- Diversificação: Significa uma mudança radical na administração do negócio.

	Produtos Existentes	Novos produtos
Mercados existentes	PENETRAÇÃO DE MERCADO	DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO
Novos mercados	DESENVOLVIMENTO DE MERCADO	DIVERSIFICAÇÃO

Tabela 01: Matriz Produto/Mercado

2.2 CONCEITOS TEÓRICOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejamento estratégico é o processo contínuo de, sistematicamente e com maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvem

riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, por meio de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas. (DRUCKER, 1998).

É fundamental para a própria sobrevivência da empresa que o planejamento estratégico seja executado de forma lógica e estudada. A empresa deve ter uma visão clara, coerente e instigante das suas metas e objetivos, não apenas em função do mercado e do produto, mas também em função do aspecto financeiro. A ausência destas metas e objetivos fará com que a empresa fique a deriva e, conseqüentemente, não tenha sucesso.

Existem diversas metodologias adotadas para o processo de planejamento estratégico da organização, entre elas duas são destacadas neste trabalho devido a sua diferença de implementação.

2.2.1 Proposta planejamento estratégico por Oliveira

Oliveira (1992, pg. 62) apresenta quatro fases básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico: diagnóstico estratégico, missão da organização, instrumentos prescritivos e quantitativos, e controle e avaliação, as quais serão detalhadas abaixo:

2.2.1.1 Fase I: Diagnóstico Estratégico

No diagnóstico, determina-se “como se está” ou “onde se está”. Esta fase é realizada por pessoas representativas das mesmas informações, que procedem a uma análise interna e externa.

Na análise interna, procura-se verificar os pontos fortes, fracos e neutros da organização. Por pontos fortes, entendem-se as variáveis internas e controláveis que proporcionam uma condição favorável para a organização, em relação ao seu ambiente. Pontos fracos são as variáveis externas e incontroláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente. Finalmente, pontos neutros consistem em variáveis identificadas pela organização, mas que, no momento, não existem critérios de avaliação para a sua classificação como ponto forte ou fraco.

Para o estabelecimento dos pontos fortes, fracos e neutros da organização, em princípio, deve-se analisar uma série de aspectos, entre os quais:

- Quanto às funções: consideram-se as grandes funções de uma organização, como a Função Marketing, a Função Finanças, a Função Produção e a Função Recursos Humanos. Dentro de cada função, consideram-se os principais aspectos.

- Quanto aos aspectos da organização: pode-se analisar a estrutura organizacional, políticas, sistemas de informações gerenciais, normas e procedimentos operacionais, sistemas de planejamento, capacitação e habilidade dos empregados, domínio do mercado consumidor, dentre outros.

- Quanto à abrangência do processo: pode-se examinar a organização na sua totalidade, ou seja, as áreas funcionais, os grupos de indivíduos e os indivíduos.

- Quanto ao nível de controle do sistema pelo administrador: se o mesmo controla a eficiência, a eficácia e a efetividade organizacional.

- Quanto aos critérios utilizados para a análise dos pontos fortes, fracos e neutros: pode-se considerar, entre outros, a base histórica da organização, opiniões pessoais e de consultores, análise em literatura e análise orçamentária.

- Quanto às técnicas para coleta das informações: pode-se utilizar observação direta, como questionários, experiência prática, documentação do sistema, reuniões, funcionários, livros, revistas, consultores indicadores econômicos.

Na análise externa, procura-se verificar as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da organização e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações. Por ameaças, entendem-se as variáveis externas e não controláveis pela organização, que podem criar condições desfavoráveis para a mesma. Oportunidades são as variáveis externas e não controláveis pela organização que podem criar condição e/ou interesse de usufruí-las.

O aspecto mais importante do diagnóstico estratégico é que o resumo das sugestões deve ser tratado de tal forma que prevaleçam as idéias da organização e não as individuais, inclusive com suas contradições que, por meio de um debate dirigido, proporciona a concordância geral.

2.2.1.2. Fase II: Missão da Organização

Como segunda fase, deve-se estabelecer a missão ou razão de ser da organização, isto é, a determinação de “aonde a empresa quer ir ou atuar”.

A missão deve ser definida de modo a satisfazer alguma necessidade do ambiente externo e os propósitos da organização. Portanto, a organização necessita armazenar todos os dados e as informações relacionadas aos seus propósitos atuais e futuros.

Outro aspecto a ser considerado é a postura estratégica da organização, em outras palavras, como ela se posiciona diante de seu ambiente. A postura estratégica propicia um diagnóstico da organização pelo confronto de seus pontos fortes e fracos, que a qualifica quanto a sua capacidade de aproveitar as oportunidades e enfrentar as ameaças. Desse modo, a organização poderá adotar uma postura estratégica de sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento.

Nesta fase é que se deve estabelecer as macroestratégias (grandes ações ou caminhos que a organização vai adotar para melhor interagir, usufruir e gerar vantagens no ambiente) e as micropolíticas (grandes orientações que a organização deve respeitar e que irão facilitar e agilizar as suas ações estratégicas).

É importante salientar a necessidade do estabelecimento de macroestratégias básicas, que possibilitarão alterar o “rumo” da organização de forma estruturada.

2.2.1.3 Fase III: Instrumentos Prescritivos e Quantitativos

Os instrumentos prescritivos do processo de planejamento estratégico explicitam o que deve ser feito pela organização para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro da missão, de acordo com sua postura estratégica, respeitando as macropolíticas e as ações estabelecidas pelas macroestratégias. Os instrumentos básicos são:

- Objetivo geral: é o alvo ou situação que se pretende atingir, determinando para onde a organização deve dirigir seus esforços.
- Objetivo funcional: é o objetivo intermediário, que diz respeito às áreas funcionais.
- Desafio: é uma quantificação, com prazos definidos, do objetivo funcional estabelecido.
- Meta: corresponde às etapas quantificadas e com prazos para alcançar os desafios.

- Estratégia: é o caminho mais adequado a ser executado para atingir o objetivo e o desafio. É importante traçar estratégias alternativas para o caso de ser necessária uma mudança de caminho. Geralmente, as estratégias são estabelecidas por área funcional.
- Política: são orientações para decisões repetitivas. Geralmente são estabelecidas por área funcional.
- Plano de ação: é a formulação do produto final da utilização de determinada metodologia.
- Projeto: é o trabalho a ser executado. Consideram-se pontos como a responsabilidade de execução; resultado esperado com quantificação de benefícios; prazos de execução preestabelecidos; recursos humanos, financeiros, materiais e equipamento; e áreas necessárias envolvidas no seu desenvolvimento.

Este é o momento mais adequado para a definição da estrutura organizacional, em virtude dos esforços estarão direcionados para os objetivos estabelecidos.

Quanto aos instrumentos quantitativos, estes consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, associadas à estrutura organizacional, que serão necessárias para o desenvolvimento dos planos de ação, dos projetos e das atividades previstas. Nesta etapa, devem-se verificar quais são os recursos necessários e as expectativas de retorno para atingir os objetivos, os desafios e as metas.

2.2.1.4 Fase IV: Controle e Avaliação

Nesta fase, observa-se “como a organização está indo” conforme a situação desejada. Quanto ao controle, ele pode ser definido como a ação necessária para assegurar o cumprimento dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos. Essa função, geralmente, envolve processos de:

- Avaliação do desempenho;
- Comparação do desempenho observado com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- Análise dos desvios dos mesmos;
- Ação corretiva provocada pelas análises efetuadas;

- Acompanhamento para avaliar a ação conetiva; e
- Adição de informações para desenvolver os futuros ciclos de atividades administrativas.

Nesta fase, deve-se considerar, entre outros, os critérios e parâmetros de avaliação, dentro de uma situação adequada de custo-benefício.

2.2.2 Proposta planejamento estratégico por Vasconcellos Filho

Os componentes de um planejamento estratégico foram propostos por VASCONCELOS (1983, pg. 30) em Planejamento e controle: Uma proposição brasileira.

2.2.2.1 Definição do negocio da organização

É vital para empresa ter uma definição do escopo de sua atuação. Só assim poderá ter uma visão clara das suas oportunidades e ameaças.

Três perguntas são fundamentais para a definição do Negócio da organização: Qual é o negócio? Qual será o negócio (se nenhum esforço de mudança for feito)? Qual deveria ser o negócio?

As respostas vão depender de respostas a outras perguntas: Quem é seu cliente? Quem será o seu cliente? Quem deveria ser o seu cliente? Que abrangência precisa ter o seu negócio? Onde está seu cliente? Onde estará seu cliente? O que compra seu cliente? O que comprará seu cliente?

2.2.2.2 Definição da missão da organização

É a expressão da razão da sua existência. Existem denominadores comuns que são condicionantes de devem ser considerados:

- Segmento alvo
- Tecnologia
- Escopo geográfico
- Benefícios demandados x benefícios oferecidos
- Crenças e valores dos dirigentes

2.2.2.3 Análise ambiental

Determinação das variáveis ambientais críticas – Internas e externas. Nesta fase é importante o questionamento:

- Quais são nossos pontos fortes?
- Quais são nossos pontos fracos?
- quais são os pontos fortes dos concorrentes?
- Quais são os pontos fracos dos concorrentes?
- Quais são os pontos fortes que devemos desenvolver?
- Quais são os pontos fracos que devemos minimizar?
- De que modo nossos pontos fortes e fracos podem ser afetados pelas mudanças no ambiente?
- Quais são as oportunidades que o ambiente oferece?
- Quais as ameaças ambientais?
- Que mudanças poderão ocorrer?

2.2.2.4 Plano de longo prazo

A definição do negócio da empresa e sua respectiva missão permitira através da análise ambiental utilizar instrumentos como técnica de geração de cenários que nortearam a empresa em longo prazo em relação ao planejamento estratégico.

2.2.2.5 Plano de ações imediatas

A análise ambiental identificara situações que exigem ações imediatas corretivas e às vezes preventiva. Estas ações precisam ser organizadas através de um plano que especifique:

- as ações a serem implementadas imediatamente
- os responsáveis por sua implementação
- os que participam da implementação
- os recursos necessários
- prazos de inicio e termino da implementação
- instrumentos e parâmetros de controle a avaliação de resultados.

2.2.2.6 Definição da filosofia de atuação da organização

Esta servirá como orientação para os trabalhos da empresa em todos os níveis. Segundo Boyer, a Filosofia representa “as crenças básicas que as pessoas da organização devem ter e pelas quais devem ser dirigidas”.

2.2.2.7 Estabelecimento das políticas da organização

As políticas da organização têm por meta estabelecer as orientações para o comportamento e os procedimentos internos e externos de forma que a empresa possa conviver com a dinâmica da realidade ambiental que esta inserida.

2.2.2.8 Plano contingencial

A análise ambiental, por meio do instrumento “Cenários”, oferece à organização uma revisão de situações futuras e as respectivas probabilidades de ocorrência de mudanças e confirmação de tendências. Geralmente as empresas constroem cenários otimistas, pessimistas, moderados e intermediários entre estes.

Após ter estimado a probabilidade de ocorrência de cada cenário, a organização continua com seu processo de planejamento, realizando as próximas etapas, considerando aquele que apresente a maior probabilidade de ocorrência. Se essa probabilidade não for superior a 85% ou 90%, é necessário elaborar um plano contingencial para fazer frente ao cenário que está com a segunda maior probabilidade de ocorrência.

2.2.2.9 Definição da macroestratégia da organização

Para atuar em um determinado ambiente, a empresa precisa utilizar estratégias que maximizem as resultantes do relacionamento microssistema-empresa com o macrossistema-empresa. Para isto a empresa deve decidir qual será seu posicionamento como um todo, diante do contexto ambiental conhecido através do instrumento Análise ambiental. Basicamente a empresa tem quatro opções de macro estratégia indicados na matriz a seguir:

Empresa Ambiente	Negativa	Positiva
Negativo	Sobrevivência	Manutenção (Crescimento)
Positivo	Crescimento	Desenvolvimento

Tabela 02: Macro-estratégias

2.2.2.10 Formulação de estratégias funcionais

As estratégias funcionais indicarão como cada área ou função participará no esforço total da empresa para cumprir bem a missão no contexto do negócio.

São exemplos de estratégias funcionais

Estratégias de marketing: Dinamizar o fluxo de mercadorias e serviços através da abertura de filiais em regiões que apresentam condições e necessidades para tal investimento

- Estratégia financeira: Diversificar as fontes externas de recursos, tendo em vista a diluição de riscos financeiros.
- Estratégia de recursos humanos: Incentivar a criação e manutenção de espírito de equipe.
- Estratégia de produção: Rever periodicamente o layout da área industrial de forma a maximizar os índices de produtividade.

2.2.2.11 Definição dos objetivos funcionais e metas

Os objetivos são os resultados numéricos esperados pela empresa. São padrões (qualitativos) de desempenho presente e futuro que possam ser medidos e que a organização deseja alcançar. Quando esses padrões são quantitativos, chamam-se metas.

Os objetivos da empresa precisam ser válidos, consistentes horizontalmente e verticalmente, mensuráveis, congruentes, claros e explícitos, acreditados, estimuladores de ações concretas e viáveis porém desafiantes.

Exemplos de objetivos funcionais:

- Objetivos de marketing: Iniciar operações em três pontos de vendas na região de Belo Horizonte, no período de seis meses, mantendo o nível de retorno

atual.

- Objetivos Financeiros: Reduzir 30% as conta a receber nos próximos três meses

- Objetivos de recursos humanos: Reduzir em 1/3 os acidentes de trabalho nos próximos 12 meses.

- Objetivos de produção: aumentar em 10% a produtividade media da área fabril no período de 12 meses.

2.2.2.12 Definição dos macroobjetivos da organização

É apresentado como uma síntese dos objetivos funcionais da empresa. Os macroobjetivos, ou objetivos gerais, apresentam os objetivos funcionais como um sistema da empresa.

2.2.3 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

No planejamento financeiro, apresentam-se, em números, todas as ações planejadas para a empresa. Representa o comportamento financeiro da empresa em um determinado intervalo de tempo. Trata-se de um cenário elaborado de acordo com os pressupostos adotados pelo empreendedor, sugerindo a evolução do fluxo de caixa e o retorno sobre o investimento a ser realizado.

O planejamento financeiro é um aspecto importante para o funcionamento e sustentação da empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na obtenção de seus objetivos.

Existe uma variedade de controles e estrutura de um planejamento financeiro de acordo com a área de atuação de cada empresa e mercado, a estrutura de plano financeiro pode ser apresentada com os seguintes elementos:

2.2.3.1 Investimento Inicial

Especificam-se neste item os custos com as instalações, suprimentos, equipamentos e mobiliário necessários para a implantação do negócio. Estas especificações ajudarão no levantamento do investimento fixo – ativo permanente – necessário para implantação da empresa.

2.2.3.2 Receitas

Devem ser contabilizadas neste item as vendas da empresa em valores monetários em um determinado período de tempo.

2.2.3.3 Custos e Despesas

Neste item deverão ser levantados todos os valores que serão despendidos para a produção do produto/serviço que a empresa está se propondo. Deverão ser levantados tanto os custos de produção, quanto as despesas relativas ao suporte à produção como à administração, vendas etc. Estas despesas poderão ser denominadas de fixas ou variáveis. A diferenciação entre ambas é a sua relação direta com o volume de produção/vendas ou não, isto é, as despesas variáveis irão sofrer acréscimos (ou decréscimos) proporcionalmente ao aumento (redução) do volume produzido/vendido, enquanto que as fixas poderão ter aumentos também, mas não diretamente proporcionais à produção/vendas.

2.2.3.4 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa é um instrumento que tem como objetivo básico, a projeção das entradas (receitas) e saídas (custos, despesas e investimentos) de recursos financeiros por um determinado período de tempo. Desta forma a organização terá condições de identificar se haverá excedentes ou escassez de caixa durante o período em questão, de modo que este constitui um importante instrumento de apoio ao planejamento da empresa (especialmente na determinação de objetivos e estratégias).

2.2.3.5 Demonstrativo de Resultados / Lucratividade Prevista

Com base nos valores já identificados, relativos às entradas e saídas da empresa, a empresa deverá elaborar o “Demonstrativo de Resultados” e chegar à lucratividade de seu negócio. A partir disso, terá condições de apurar informações cruciais como o retorno que terá sobre o capital investido na empresa e o prazo de retorno sobre o investimento inicial.

2.2.3.6 Ponto de Equilíbrio

O Ponto de Equilíbrio representa o ponto em que as receitas se igualam ao custo total, incluindo custos fixos e variáveis. Também pode ser considerado o momento em que o nível de produção proporciona o lucro nulo. Para uma melhor tomada de decisão existem diversos tipos de ponto de equilíbrio, variando os custos fixos considerados. São eles:

Ponto de equilíbrio em quantidades; considera o custo fixo total, contudo divide este valor pela margem de contribuição unitária. Desta forma, é possível identificar a quantidade a ser vendida de cada produto vendido para cobrir os custos fixos e variáveis.

Ponto de equilíbrio contábil; similar ao anterior, porém utiliza o índice de margem de contribuição. Com isso, encontra-se o volume de vendas necessário para gerar a receita suficiente para cobrir os custos fixos e variáveis.

Ponto de equilíbrio econômico leva em consideração o custo de oportunidade. Assim, é adicionado aos custos fixos o custo de oportunidade de modo a gerar o ponto de equilíbrio no caso da empresa utilizar tais valores para outro investimento.

Ponto de equilíbrio financeiro em que se considera como custo fixo apenas aquele desembolsado. Os itens de custos fixos não desembolsáveis são descartados da análise para encontro do ponto de equilíbrio.

2.2.3.7 Balanço Patrimonial

No caso de empresas já constituídas, é conveniente apresentar o balanço patrimonial, que possibilita a visualização das disponibilidades e obrigações de curto e longo prazo da empresa e, assim, uma avaliação da solidez da empresa.

2.2.4 PLANEJAMENTO MARKETING

Segundo Philip Kotler (2000, pg. 29) marketing envolve a identificação e satisfação das necessidades humanas e sociais suprimindo as necessidades lucrativamente. O sucesso financeiro das organizações muitas vezes depende de sua habilidade em marketing, que deve ser planejado e executado cuidadosamente,

pois se não houver demanda suficiente para bens e serviços, não haverá retorno para organização.

2.2.4.1 Níveis estratégicos de marketing

Níveis estratégicos de marketing são os três distintos níveis de estratégia: nível corporativo, nível de negocio e nível funcional.

2.2.4.1.1 Planejamento marketing nível corporativo

O problema estratégico é definir qual negócio a empresa assumira e determinar sua missão, o escopo e a estrutura da empresa. Neste nível o papel do marketing deve buscar lucratividade de mercado analisando as necessidades dos consumidores e as ofertas da concorrência nos mercados potenciais disponíveis; promover a orientação para o consumidor, defendendo os interesses do consumidor.e desenvolver a proposta de valor da empresa, articulando isso no mercado e através da organização.

2.2.4.1.2 Planejamento marketing nível do negocio

A questão estratégica é como competir no negocio escolhido pela empresa que foi definido no nível corporativo. A estratégia do negocio é baseada na análise mais cuidadosa e detalhada dos consumidores e competidores, como também, nos recursos e habilidades da empresa de competir nos segmentos específicos do mercado. As atividades de marketing neste nível são fundamentalmente segmentação de mercado, escolha do mercado alvo e posicionamento competitivo.

2.2.4.1.3 Planejamento marketing nível funcional

A responsabilidade pela implementação da estratégia do negocio através dos elementos compostos de marketing: produto/serviço, preço, distribuição e comunicação. Aqui são definidas as características dos produtos/serviços, sua embalagem e marca. Constrói-se a política de preços e definem-se as formas e locais de comercialização e planeja-se como a organização vai se comunicar com

seu mercado alvo: propaganda, publicidade, promoção de vendas, marketing direto e venda pessoal.

2.2.4.2 Segmentação de mercado

Segundo Kotler (2000, pg. 278) os mercados não são homogêneos, a empresa não pode atender a todos os clientes em mercados amplos ou diversificados, por isso faz-se necessário à segmentação dos mercados e escolha de mercados alvo. Desta forma a organização pode elaborar estratégias diferentes baseadas nos 4Ps do marketing para cada segmento de mercado. A segmentação de mercado e seleção de mercado alvo exige que a organização siga três passos básicos:

1. Identificar e traçar o perfil de grupos distintos de compradores que possam requerer produtos ou mix de produtos diferenciados (segmentação de mercado)
2. Selecionar um ou mais segmentos de mercado (mercados alvo)
3. Determinar e divulgar os principais benefícios que diferenciam os produtos no mercado (posicionamento de mercado)

Kotler na mesma obra ainda divide a segmentação de mercado em 4 níveis diferentes de abrangência.

2.2.4.2.1 Marketing de segmento

Um segmento de mercado consiste em um grande grupo que é identificado a partir de suas preferências de comprar, poder de compra, localização geográfica, atitudes de compra e hábitos similares. A idéia é planejar, definir preços, divulgar, e fornecer o produto para melhor satisfazer este segmento. E também observar a concorrência neste segmento específico. Pode haver flexibilidade entre as ações padronizadas par ao segmento.

2.2.4.2.2 Marketing de nicho

Um nicho geralmente é identificado subdividindo um segmento. Segmentos geralmente são grandes e atraem muitos concorrentes, nichos são específicos e atraem apenas um ou dois concorrentes. As características de um nicho atraente

são: os clientes têm um conjunto de necessidades específicas, os clientes concordam em pagar um preço mais alto a empresa que melhor suprir suas necessidades, um nicho não costuma atrair concorrentes, e gera receitas por meio de especialização e tem potencial para crescer e gerar lucros maiores.

2.2.4.2.3 Marketing local

Marketing direcionado de acordo com os desejos e necessidades de grupos de clientes locais como áreas comerciais, bairros e lojas.

2.2.4.2.4 Marketing individual

“Segmento de um” ou marketing customizado. Devido às novas tecnologias disponíveis as organizações são capazes de produzir o marketing de “customização de massa” como por exemplo sistemas interativos via internet que permitem o cliente desenvolver seu próprio produto como alguns websites da indústria automotiva.

2.2.4.3 Marketing Mix

Também conhecido como os 4P's de marketing, envolvem estratégias e decisões em torno de 4 categorias de marketing: produto, preço, promoção e praça.

2.2.4.3.1 Produto

O termo produto também se refere nesta categoria a serviços. Envolvem decisões do produto/serviço sobre questões como:

- A descrição completa dos produtos e serviços e como ressaltar diferenciais competitivos do mercado alvo e posicionamento.
- A marca do produto/serviço.
- Qualidade e segurança.
- Embalagem
- Assistência técnica e suporte.
- Garantia
- Acessórios e serviços.

2.2.4.3.2 Preço

Nesta categoria destacam-se as decisões em torno da precificação do produto/serviço. Questões relativas aos seguintes itens devem ser estudadas:

- Estratégia de preços (penetração de mercado, crescimento, manutenção de mercado...)
- Lista de preços para consumidor final
- Volume de atacado e lista de preços para atacado.
- Forma de pagamentos disponíveis
- Política de descontos e flexibilidade de preços

2.2.4.3.3 Promoção

No contexto do marketing mix, as decisões sobre promoção são decisões sobre os aspectos de comunicação de marketing com o objetivo de obter respostas positivas dos clientes. São decisões em torno de:

- Estratégia promocional de vendas (puxar ou empurrar demanda)
- Venda pessoal e equipe de vendas
- Orçamento de comunicações
- Marketing direto
- Publicidade

2.2.4.3.4 Praça

Também conhecido como distribuição, envolve decisões de como o produto/serviço vai chegar até o cliente. Neste item destacamos:

- Cobertura do mercado
- Canais de distribuição
- Processamento de pedidos
- Localização
- Transporte
- Centros de distribuição e estoques

2.2.4.4 Posicionamento de mercado

Segundo Kotler (2000, pg. 308) posicionamento é o ato de desenvolver a oferta e a imagem da empresa para ocupar um lugar destacado na mente dos clientes-alvos. É a percepção de valor que estes clientes alvos tem da empresa, produto ou serviço. O posicionamento começa com um produto. Uma mercadoria, um serviço, uma empresa, uma instituição ou até mesmo uma pessoa. Mas o posicionamento não é o que você faz com o produto. O posicionamento é o que você faz com a mente do cliente potencial. Ou seja, você posiciona o produto na mente do cliente potencial.

As seguintes estratégias de posicionamento disponíveis segundo Aaker em "Positioning your product" (1982, pág. 56), são listadas a seguir:

- Posicionamento por atributo; a empresa se posiciona segundo um atributo, como tamanho ou tempo de existência.
- Posicionamento por benefício; o produto é posicionado como líder em um certo benefício.
- Posicionamento por aplicação ou utilização; posicionamento de um produto como o melhor para algum uso ou aplicação.
- Posicionamento por usuário; posicionamento de um produto como o melhor para algum grupo de usuários.
- Posicionamento por concorrente; alega-se que o produto de algum modo é melhor do que o concorrente.
- Posicionamento por categoria de produtos; o produto é posicionado como líder em uma determinada categoria de produtos
- Posicionamento por qualidade ou preço; o produto é posicionado como o que oferece o melhor valor.

2.2.5 PLANEJAMENTO PRODUÇÃO

Para Schoeps (1978, pg. 52) as características mercadológicas como vendas indiretas a partir de um estoque disponível ou venda sob encomenda com determinação de prazo de fornecimento dividem o planejamento da produção em dois tipos fundamentais: Produção sob demanda e produção para estoque.

2.2.5.1 Produção sob encomenda

A empresa com produção “sob encomenda” recebe anteriormente os pedidos dos clientes à produção, sendo esta então planejada de acordo com as características dos itens a serem produzidos.

2.2.5.2 Produção para estoque

Neste sistema a empresa mantém o produto a disposição do mercado, já fabricado disponibilizado em estoque.

2.2.5.3 Estratégias de produção

O plano de produção deve estar de acordo com o tipo de produção da empresa e alinhado com a estratégia de produção da empresa, este alinhado com a estratégia global da empresa. Segundo Telma (1989, pg. 46) as principais estratégias de produção são:

- Estratégias baseadas na capacidade de produção; usa-se a capacidade instalada para conquistar mercado ou buscar vantagens em custo.
- Estratégias de inovação e desenvolvimento; usam-se avanços tecnológicos em equipamentos, processos ou sistemas para fortalecer a empresa.
- Estratégias orientadas para eficiência; propiciam o desenvolvimento de novos mercados ou que permitem lucratividade crescente.
- Estratégias voltadas à segurança das fontes de suprimentos.
- Estratégias que permitam responder rapidamente as exigências dos consumidores.
- Estratégias de custo-volume; permitem ganhos de escala e conquista de participação de mercado, com pequenas margens e grandes volumes.
- Estratégias de diferenciação; explorando aspectos “sui generis” dos produtos com altas margens.

2.3 ANALISE AMBIENTAL

A análise ambiental é composta da análise do ambiente interno e do ambiente externo da empresa. Como instrumento para esta análise pode-se fazer uso da ferramenta análise SWOT.

2.3.1 Análise ambiental interna

A análise do ambiente interno da empresa, seus pontos fortes e fracos e parte essencial para formulação da estratégia, esta análise diz respeito à estrutura e condições internas da empresa. O estudo das áreas funcionais, seus recursos e competências, assim como suas deficiências e vulnerabilidades devem ser avaliados. Para a análise do ambiente interno a empresa, Antonio Maximiano (2000) lista os seguintes aspectos: Conhecimento de mercado, produtos e serviços, pesquisa e desenvolvimento, marketing, finanças, recursos humanos, produção e assistência ao consumidor.

2.3.2 Análise ambiental externa

A análise do ambiente externo da empresa é esta relacionada com o posicionamento da empresa em relação ao mercado consumidor, mercado fornecedor, o Estado e a sociedade. Os seguintes focos de ameaças externas podem ser listados: Concorrência direta, comportamento do consumidor, política e economia, mudanças tecnológicas, demografia e produtos substitutos.

2.3.3 Matriz SWOT

“O uso da matriz SWOT — Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats — serve como ferramenta para organizar as forças impulsoras e restritivas internas (SW) e externas (OT), propiciando uma visão consolidada para a equipe encarregada de o planejamento propor estratégias alternativas a serem consideradas, a fim de selecionar e validar aquelas que serão imprescindíveis para tornar a visão de futuro da organização uma realidade no longo prazo, viabilizando

produtos competitivos e rentáveis no mercado e maximizando os resultados para as partes interessadas.” (Caderno Excelência 2008 – PNQ)

	Aspectos positivos/êxito	Dificuldades/problemas
Ambiente interno	Strengths	Weakness
Ambiente externo	Opportunities	Threats

Tabela 03: Matriz SWOT

2.2.5.4 Matriz processo/produto (MPP)

A matriz processo/produto é uma ferramenta usada para analisar a relação entre o ciclo de vida do produto e o ciclo de vida tecnológico e analisar as questões de fabricação/processo e as opções estratégicas disponíveis de uma empresa. O processo de produção utilizado para fabricar um produto passa por uma série de estágios, bem como as etapas de produtos e mercados, que começa com um processo altamente flexível, de alto custo e avança em direção a crescente padronização, mecanização e automação, culminando em um processo inflexível e altamente produtivo. Desta forma demonstrando a evolução da produção ao longo do ciclo de vida do produto e os estágios do processo de fabricação.

O conceito “Matriz Produto-Processo” foi introduzido por Robert H. Hayes e C. Steven Wheelwright em dois artigos clássicos de gestão publicados na Harvard Business Review em 1979, intitulado “Link Manufacturing Process and Product Life Cycles” e “The Dynamics of Process-Product Life Cycles”.

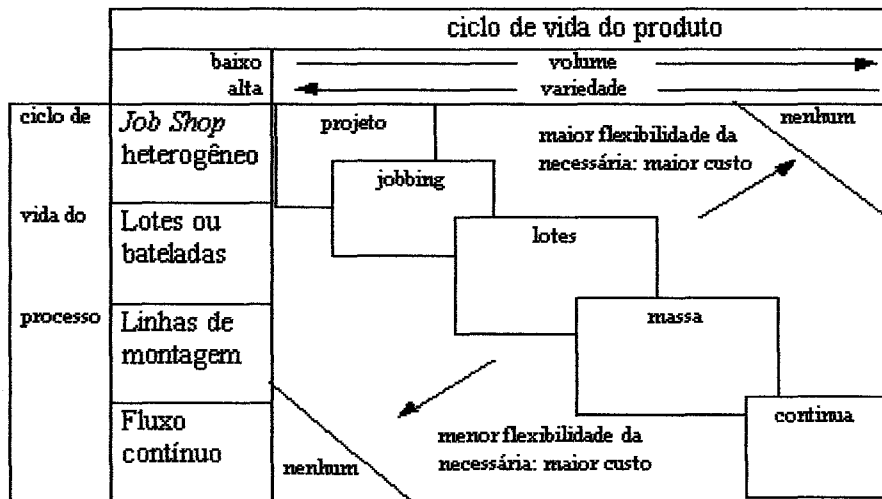


Tabela 04: Matriz Produto Processo; Fonte: Hayes & Wheelwright (1979)

2.4 CONCORRENTES

A análise da concorrência é um excelente instrumento para identificar ameaças e algumas oportunidades. Segundo Porter (2004, pg. 7) cinco forças atuam em um mercado competitivo, são elas:

- Ameaça de novos concorrentes; a facilidade ou dificuldade de um novo concorrente entrar no mercado pode ser determinante para a lucratividade em longo prazo. Um novo concorrente entra no mercado sempre com a intenção de conquistar uma parcela neste mercado e se a entrada de um novo concorrente é fácil, em longo prazo a tendência é de maior concorrência e menor lucratividade para empresa.

- Pressão dos produtos substitutos; está relacionada com a facilidade com que os compradores conseguem produtos que podem desempenhar a mesma função dos produtos de determinada indústria. Quanto mais fácil o produto pode ser substituído maior é sua concorrência e pressão por menores custos.

- Poder de barganha dos compradores; segundo Porter os compradores têm maior poder de barganha quanto maior for a importância de suas compras. Os compradores também têm maior força quando, por exemplo, compram produtos padronizados, fabricam internamente seus produtos, compram commodities ou tem uma baixa margem de lucros.

- Poder de barganha dos fornecedores; segundo Porter o poder de negociação dos fornecedores é acentuado em situações como: mercados dominados por poucas empresas ou na ausência de produtos substitutos.

- Rivalidade entre os concorrentes; quanto maior a rivalidade maior a pressão na lucratividade da empresa. Esta rivalidade se dá, segundo Porter, em situações de concorrentes numerosos em um mesmo mercado ou bem equilibrados, crescimento lento da indústria, elevados custos fixos ou de armazenagem, restrições de vendas dos produtos, commodities, barreiras de saídas altas, concorrentes com estratégias, origens e personalidades diferentes ou a capacidade de produção deve ser acrescentada em elevados incrementos.

2.5 GRUPOS ESTRATÉGICOS

Segundo Porter (2004, pg. 135) Estratégia Competitiva, grupos estratégicos são grupos de empresas identificadas que tem características similares, seguindo estratégias ou bases de negócios semelhantes. Estes grupos podem ser identificados baseados em algumas características como, por exemplo, diversidade de produtos ou serviços oferecidos, cobertura geográfica, número de segmentos de mercados atendidos, canais de distribuição, qualidade dos produtos ou serviços, estratégia de marketing ou política de preços.

3 PLANO ESTRATÉGICO

3.1 PERFIL DA EMPRESA

Fundada em 1992 somente com capital nacional, a empresa atua em competições automobilísticas. A Rodas MSR iniciou suas atividades atendendo a categoria Aldee Spider e atualmente está presente nas diversas categorias do automobilismo brasileiro como Fórmula Masserati, Campeonato Brasileiro de Marcas e Pilotos, Campeonato Brasileiro de Endurance e Arrancada. É uma empresa de pequeno porte, com seis funcionários em seu quadro e faturamento anual de R\$200.000,00.

Atualmente não apresenta planejamento formal, somente algumas ações pontuais, algumas reativas outras ativas nas seguintes áreas de planejamento financeiro, marketing e produção.

O portfólio da empresa é composto por rodas automotivas distribuídos em 3 diferentes categorias:

- Rodas esportivas; rodas de liga leve de alumínio.
- Rodas de competição; rodas de liga leve de alumínio temperado ou magnésio.
- Rodas de arrancada; categoria nova, ainda a ser explorada pela empresa.

3.1.1 Missão

Desenvolver projetos customizados e completos no mercado de rodas automotivas para atender as necessidades específicas de cada equipe e categoria.

3.1.2 Visão

Ser uma empresa voltada essencialmente para o mercado de competição automobilística, oferecendo produtos que tornem nossos clientes mais competitivos nas pistas sempre buscando projetos de menor peso e maior resistência e segurança. Oferecer também rodas esportivas voltadas para modelos exclusivos

3 PLANO ESTRATÉGICO

3.1 PERFIL DA EMPRESA

Fundada em 1992 somente com capital nacional, a empresa atua em competições automobilísticas. A Rodas MSR iniciou suas atividades atendendo a categoria Aldee Spider e atualmente está presente nas diversas categorias do automobilismo brasileiro como Fórmula Masserati, Campeonato Brasileiro de Marcas e Pilotos, Campeonato Brasileiro de Endurance e Arrancada. É uma empresa de pequeno porte, com seis funcionários em seu quadro e faturamento anual de R\$200.000,00.

Atualmente não apresenta planejamento formal, somente algumas ações pontuais, algumas reativas outras ativas nas seguintes áreas de planejamento financeiro, marketing e produção.

O portfólio da empresa é composto por rodas automotivas distribuídos em 3 diferentes categorias:

- Rodas esportivas; rodas de liga leve de alumínio.
- Rodas de competição; rodas de liga leve de alumínio temperado ou magnésio.
- Rodas de arrancada; categoria nova, ainda a ser explorada pela empresa.

3.1.1 Missão

Desenvolver projetos customizados e completos no mercado de rodas automotivas para atender as necessidades específicas de cada equipe e categoria.

3.1.2 Visão

Ser uma empresa voltada essencialmente para o mercado de competição automobilística, oferecendo produtos que tornem nossos clientes mais competitivos nas pistas sempre buscando projetos de menor peso e maior resistência e segurança. Oferecer também rodas esportivas voltadas para modelos exclusivos

para atender projetos de customização e diferenciados aliados a toda experiência adquirida nas pistas.

3.1.3 Princípios

Segurança, confiabilidade e busca contínua por competitividade.

3.2 OBJETIVOS DA EMPRESA

O principal objetivo da empresa é aumentar o faturamento sem aumentar seus custos fixos, atendendo a demanda reprimida de rodas esportivas e rodas de arrancada, além de consolidação do mercado de competição.

- Rodas esportivas: Duplicar a participação de faturamento da empresa neste mercado até junho/2011 através de canal de vendas via website e flexibilização da forma de pagamento através de cartões de crédito. Aumentar em 50% a participação de faturamento de rodas esportivas até dez/2012 em relação ao faturamento de junho/2011. No início de 2013 a empresa deve reavaliar seu planejamento principalmente para decidir se investe em equipamentos buscando a redução do custo unitário de produção para atender a distribuidores ou estudar formas de aumentar a margem de contribuição dos produtos, que poderia se dar através de maiores perfis de rodas disponíveis.

- Rodas de arrancada: A empresa atualmente não atua neste mercado, mas desde o lançamento do site em novembro de 2009 várias consultas foram feitas por clientes buscando por este tipo de produto. Consultas e pedidos deste tipo de produto são identificados semanalmente e diversos potenciais clientes e equipes de competição se mostram abertos a colaborar com o projeto. A empresa tem por objetivo neste mercado comercializar de um a dois jogos mensais até junho/2011 e dobrar este número até dezembro/2012.

- Rodas de competição: Consolidação do mercado de rodas de competição nos Estados que já atua permitindo assim a expansão em outras áreas. Divulgação da marca através de patrocínios em equipes parceiras que já atuam em conjunto com a empresa buscando fortalecer a marca MSR como rodas de competição.

3.3 ESTRATÉGIA DA EMPRESA

3.3.1 Estratégia Global da Empresa

A estratégia da empresa é baseada essencialmente nas oportunidades identificadas no mercado, optando-se pela estratégia de diferenciação de produtos. Esta estratégia de diferenciação é baseada em enfatizar as seguintes características e projetá-las como vantagem competitiva:

- Projetar a imagem da organização como uma empresa voltada para o mercado de competição que agora fornece também rodas esportivas; esta estratégia é fundamental para diferenciação da marca em relação aos concorrentes.

- Diferenciação de produtos; fabricar e comercializar rodas diferenciadas em termos de design, rodas tidas como “clássicas” e não mais fabricadas. O portfólio da empresa não deve conter modelos de rodas fabricados por outros concorrentes para evitar a competição comercial.

3.3.2 Análise SWOT rodas MSR

Da análise ambiental externa e interna da empresa origina-se a análise SWOT apresentada a seguir:

	Aspectos positivos/êxito	Dificuldades/problemas
Ambiente interno	<ul style="list-style-type: none"> - Projetos customizados - Experiência em competições automotivas - Flexibilidade de processo industrial - Baixo custo total para pequenos lotes de fabricação - Única empresa de competição no mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de padronização - Falta de histórico de clientes - Follow up de vendas - A empresa não apresenta uma estrutura industrial com processos competitivos em termos de custo e produtividade para grande escala. - Fraca gestão de custos - Fraca gestão comercial - Falta de planejamento estratégico - Pouca disponibilidade de capital para expansão
Ambiente externo	<ul style="list-style-type: none"> - Rodas esportivas "fora de linha" - Rodas de motos esportivas, principalmente choppers. - Mercado de arrancadas - Exportação de rodas de competição para América Latina principalmente. - Mercado de competição e arrancadas sem concorrentes nacionais, somente adaptações. 	<ul style="list-style-type: none"> - Grandes concorrentes podem enxergar o mercado de competição como propaganda e arcar com os altos custos de pequenos lotes. - Cambio muito baixo facilita entrada de rodas importadas customizadas - Negociações arriscadas devido à falta de gestão de custos

Tabela 05: Matriz SWOT para Rodas MSR

3.3.3 Estratégia da empresa em nichos de mercado

O mercado de rodas automotivas encontra-se segmentado em 3 diferentes categorias para MSR, são eles: rodas esportivas, rodas de competição e rodas de arrancada. Porém estes segmentos ainda são muito grandes e apresentam uma grande variedade de clientes. Desta forma a empresa identifica nichos, subdividindo estes segmentos, e busca atuar somente nestes nichos.

3.3.3.1 Rodas esportivas

No segmento de rodas esportivas a empresa identifica como nicho clientes que não buscam por rodas pelo design, mas sim por um motivo. Se o cliente busca simplesmente uma roda esportiva ele pode escolher entre qualquer dos concorrentes e a MSR não é competitiva por custos. A empresa identifica principalmente dois motivos que levam o comprador a buscar uma roda específica e limitar a concorrência.

Carro e exclusividade: São nichos muito específicos em que o modelo de roda em questão se aplica somente para um modelo de carro. Grandes e médios fabricantes de rodas não podem ficar limitados a um único modelo de carro devido à necessidade de grande escala para compensar os custos elevados de ferramental para produção.

Modelos fora de linha: Modelos antigos e fora de linha que são utilizados em réplicas de carros também são um pequeno nicho identificado pela empresa. São clientes que possuem replicas nacionais ou importadas de carros antigos ou carros nacionais personalizados.

3.3.3.2 Rodas de competição

Mercado composto por rodas de liga leve de alumínio temperado ou magnésio. São rodas necessariamente de baixo peso, em que o design e aparência da roda praticamente não são levados em consideração. Na maioria constitui-se de projetos customizados ou de pequenos lotes de fabricação para algumas categorias já padronizadas.

Categorias de visibilidade nacional são atendidas por grandes fabricantes devido à extensão projeção publicitária que justifica seus investimentos nestas categorias. Categorias de menor visibilidade nacional como Brascar e Endurance não são interessantes para estes fabricantes. Nesta categoria encontram-se pilotos que praticam o automobilismo como hobby, são empresários e comerciantes que dispõem em geral de um bom capital para investir em seus carros. Neste nicho somente rodas importadas de competição estão disponíveis.

3.3.3.3 Rodas de arrancada

Com características semelhantes ao mercado de rodas de competição, que existe um nicho entre as rodas importadas e rodas originais. Esta categoria ainda é nova para empresa e começa a ser explorada. A empresa disponibiliza dois modelos de arrancada, mas ainda não os comercializa efetivamente. Alguns projetos apresentam maior grau de customização devido as diferentes exigências técnicas de cada categoria.

3.4 PLANO DE FINANÇAS

A empresa apresenta controles financeiros e elementos formais como contabilização da receita, custos e despesas. Também apresenta um fluxo de caixa definido e demonstrativo de resultado do exercício, porém não tem um planejamento financeiro formalmente definido. Conceitos de gestão de custos estão presentes na empresa, mas não formalmente utilizados nas tomadas de decisão e negociações. A empresa tem como objetivo estabelecer até dezembro/2010 todas as ferramentas financeiras citadas em 2.2.3 de forma a controlar e avaliar seus resultados financeiros.

A empresa tem o objetivo de gerar valor para o cliente em seu ciclo financeiro implementando formas de pagamentos flexibilizadas de forma a atender os objetivos empresariais para o mercado de rodas esportivas. Pagamentos através de cartão de crédito e via website estarão disponíveis a partir de dezembro/2010.

3.5 PLANO DE MARKETING

A empresa tem definido seu plano de marketing em nível corporativo representado por sua missão, visão, princípios e objetivos já apresentados. Sua estratégia de marketing em seus diferentes nichos e posicionamentos também foram apresentados anteriormente.

O plano ainda contempla também seu portfólio, com descrição dos produtos e posicionamento da marca exposto em seu website.

O planejamento de preços para o mercado de rodas esportivas é alinhado com o valor de venda ao cliente final, de forma a não competir com os preços em atacado de outros fabricantes. Apresenta preços diferenciados para atacado em situações de grupos de clientes. Disponibiliza como única forma de pagamento o valor a vista com depósito antecipado. Condição esta que não atende o mercado de rodas esportivas e será revista conforme planejamento financeiro até dezembro de 2010 e mantido até dezembro 2012. Conforme reavaliação dos objetivos para longo prazo, a parceria com um distribuidor de rodas deve ser avaliada.

Para rodas esportivas a empresa estabelecerá, a partir de junho de 2011, estoque de um conjunto de rodas de dois modelos definidos pela demanda. Está

estratégia é apoiada na concepção de que a compra de rodas esportivas é realizada em compras por impulso.

Para o mercado de rodas esportivas a empresa apresenta como plano promocional a divulgação através de seu website: www.rodasmsr.com.br que atualmente tem em média 55 visitas diárias, contatos através de emails e telefônicos.

Para o mercado de competição e arrancada a divulgação também é digital, acrescida de viagens comerciais e assistência técnica em Interlagos, São Paulo – Capital. Exclusivamente para o mercado de arrancada a empresa estuda parceria com lojas especializadas em São Paulo e tem por objetivo concretizar esta parceria até junho de 2011.

Como plano de distribuição para rodas esportivas a empresa utiliza somente transporte terceirizado de transportadoras já cadastradas. Entregas diretas em São Paulo, exclusivo para o mercado de competição, é a estratégia da empresa de forma a atender as necessidades em relação ao calendário das competições.

3.6 PLANO DE PRODUÇÃO

O plano de produção da empresa é fundamentalmente sob encomenda, alinhado com a matriz processo/produto e com a estratégia de atuar em pequenos nichos de projetos customizados e de baixa escala. A empresa atualmente não mantém estoques de produtos já acabados para fornecimento imediato. A estratégia de produção acompanha a estratégia global da empresa, estratégia de diferenciação.

O planejamento de produção é baseado na demanda do mercado e a alta flexibilidade destes processos de baixo grau de padronização favorecem a atuação no mercado de competição visto que este planejamento mestre de produção deve ser flexível para absorver pedidos urgentes de compradores do mercado de competição. Estes pedidos urgentes são caracterizados por um baixo tempo de entrega, que geralmente é de 20 a 30 dias, para um prazo de até 10 dias devido ao calendário esportivo desta categoria.

Para realizar o objetivo de aumentar em 50% o faturamento de rodas esportivas em dezembro de 2012 a empresa planeja adotar a estratégia de um conjunto de produto em estoque para pronta entrega a ser substituído sempre que

vendido. Um estoque mínimo de dois conjuntos de rodas, de modelos distintos a serem determinados pela demanda. A produção de rodas de competição e arrancada deve ser beneficiada por esta estratégia visto que a empresa pode planejar esta substituição.

4 ANÁLISE

A análise do planejamento estratégico da empresa Rodas MSR tem por objetivo analisar o planejamento estabelecido pela empresa em relação aos conceitos teóricos apresentados em 2 Revisão bibliográfica.

4.1 ESTABELECIMENTO DOS PROPÓSITOS DA EMPRESA

A empresa apresenta em seu perfil sua missão, visão e seus princípios. A visão da empresa apresenta o que a MSR pretende ser: “Ser uma empresa voltada essencialmente para o mercado de competição automobilística, oferecendo produtos que tornem nossos clientes mais competitivos nas pistas sempre buscando projetos de menor peso e maior resistência e segurança. Oferecer também rodas esportivas voltadas para modelos exclusivos para atender projetos de customização e diferenciados aliados a toda experiência adquirida nas pistas”. E esta visão é traduzida corretamente pela sua missão, que lhe direciona os esforços de atuação voltados essencialmente para projetos customizados voltados essencialmente para o mercado de competição.

O perfil da empresa é estabelecido corretamente em relação aos seus propósitos definido sua postura estratégica básica identificada nos projetos customizados.

4.2 ESTABELECIMENTO DOS OBJETIVOS DA EMPRESA

A empresa apresenta objetivo principal de aumento de faturamento sem aumento de custos fixos. Este objetivo é quantificado em cada um dos mercados que a empresa atua de forma quantitativa e com prazos a cumprir, porém deveria apresentar também planejar de que forma e por quais mecanismos estes objetivos serão acompanhados e mensurados. Objetivos funcionais para cada uma das áreas de atuação da empresa estão claros e definidos quantitativamente e estratégias de abordagem para cada um dos nichos também estão em seu planejamento:

- Penetração de mercado: aumento de faturamento de rodas de competição devido à maior exposição nos autódromos. Fazer um plano de calendário de viagens

e follow up de vendas. Acompanhar quem comprou e há quanto tempo comprou, para desta forma passar de vendas exclusivamente passivas para vendas ativas.

- Desenvolvimento de mercado: Rodas de competição podem ser reposicionadas como rodas de arrancada e comercializadas nesta categoria sem desenvolver novos processos.

- Desenvolvimento de produto: Dentro do mercado de rodas esportivas existe nicho específico de rodas antigas, replicas e customizadas que atualmente não encontra fornecedores. A empresa pretende atuar justamente neste nicho específico, com produto já existente.

Ter por objetivo o aumento de faturamento e manter constante seu custo fixo desta forma limitando a necessidade de recursos e investimentos. Objetivo este que pode de forma limitada proteger o capital da empresa, mas pode limitar o crescimento da empresa, de faturamento e participação de mercado. O planejamento da empresa contempla a reavaliação dos objetivos funcionais para os três nichos de mercado que atua a partir de janeiro de 2013, mas também deveria reavaliar este objetivo global de forma a não ficar limitada a sua estrutura atual. Avaliar possibilidades e estratégias de capitalização e planos de investimento em expansão deve constar no planejamento de longo prazo da empresa, não ficando limitada aos mercados atuais. Além disto, a empresa necessita de instrumentos de administração financeira para amenizar este problema como retorno sobre o investimento, fluxo de caixa e margem de contribuição.

4.3 ANÁLISE DA ESTRATÉGIA GLOBAL DA EMPRESA

A estratégia global da empresa pode ser definida pela estratégia de diferenciação.

Estratégia esta adotada corretamente em função do seu processo produtivo que pode ser resumido em três etapas: fundição, usinagem e acabamento. Fundição em processo CO2 e coquilha, usinagem em torno convencional e copiador e processo de acabamento e pintura manual.

Analisando estes processos sob os conceitos da matriz processo/produto 2.2.5.4 é evidenciado processos que apesar de bastante flexíveis e de pouca padronização, são de alto custo unitário, não viável para mercado de produtos em escala.

A escolha por diferenciação e em nichos específicos coloca a empresa numa posição favorável em relação aos maiores concorrentes com processos altamente automatizados e padronizados. Estratégia esta alinhada com os objetivos da empresa.

4.4 ANALISE AMBIENTAL

A análise ambiental da empresa foi realizada com as ferramentas SWOT e matriz produto/processo. A análise ambiental pode ser dividida em duas partes, ambiente externo e interno conforme 2.3.3 Matriz SWOT e serve para determinar os aspectos inerentes a sua realidade externa e a interna.

A empresa realizou esta etapa de forma muito sucinta e resumida, não considerando diversos fatores da análise ambiental em seu estudo como aspectos relacionados ao processo de integração vertical da empresa, aspectos quanto ao governo e legislação e considerando muito resumidamente fatores como consumidores, definições de mercado, concorrentes e fornecedores.

Como recomendação para a análise ambiental, a empresa deveria descrever seus pontos fracos enumerados para estar apta a identificar estratégias que recuperem ou anulem estas fraqueza a fim de antecipar as ameaças relacionadas a estes. Esta mesma postura é sugerida para os pontos fortes identificados a fim de que a empresa não perca suas vantagens competitivas e não anule suas oportunidades de negócio.

4.5 ANALISE DA ESTRATÉGIA DA EMPRESA EM NICHOS DE MERCADO

A estratégia global da empresa esta segmentada em nichos, decisão correta conforme Kotler 2006, agrupando clientes que tem um conjunto de necessidades específicas e concordam em pagar um preço mais alto para quem melhor suprir suas necessidades. Desta forma a empresa Rodas MSR consegue atuar alinhado com seu processo de produção flexível, porém de maior custo unitário.

A empresa segmenta o mercado nos seguintes nichos: rodas esportivas de competição e arrancada apresentados em 2.3.3.1, 2.3.3.2 e 2.3.3.3 respectivamente.

Apresenta para cada um dos nichos uma estratégia diferente de atuação devido ao perfil de cliente diferenciado em cada um destes nichos, mas seguindo a estratégia global da empresa de diferenciação.

4.6 ESTABELECIMENTO DAS FINANÇAS DA EMPRESA

A empresa Rodas MSR é uma empresa de pequeno porte e de administração familiar, a gestão financeira da empresa não é separada das finanças pessoais dos proprietários, apresenta controles financeiros não formais e não tem um planejamento financeiro definido. Os conceitos de gestão de custos também não estão presentes na empresa.

Recomenda-se a reestruturação financeira da empresa para que seja possível com objetividade determinarem-se todos os instrumentos financeiros que auxiliam um gestor a determinar ações de forma a aumentar a margem de lucro da empresa.

4.7 ESTABELECIMENTO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING DA EMPRESA

A empresa atua de forma alinhada aos conceitos de Kotler, 2006 em relação à definição de que os mercados não são homogêneos e dever ser segmentados em níveis. A empresa atua com o conceito de nichos de Kotler, identificando e satisfação das necessidades específicas de clientes onde estes estão dispostos a pagar um preço mais alto a quem melhor suprir estas necessidades.

A empresa também explora seu marketing mix com estratégias e decisões para os 4P's de marketing: produto, preço, promoção e praça.

Como recomendação, devido à segmentação em nichos, a empresa deveria estabelecer um marketing mix, um plano de 4P's para cada um de seus nichos. Desta forma atuando ainda mais próximo de seus clientes diferenciados.

4.8 ESTABELECIMENTO DA ESTRATÉGIA DE PRODUÇÃO DA EMPRESA

A estratégia de produção adotada pela empresa é "puxada" pela demanda do mercado, fundamentalmente sob encomenda o que favorece a flexibilidade dos projetos do produto.

Esta estratégia se mantém alinhada com a estratégia global da empresa e com a estratégia de marketing de nichos, permitindo atender especificamente as características destes nichos.

A escolha desta estratégia além de correta é impositiva visto que deste o estabelecimento dos propósitos e objetivos da empresa esta se propõe a atender de forma customizada cada um de seus clientes, mas o estabelecimento de um estoque enxuto, voltado para o mercado de rodas esportivas, é uma forma positiva de incentivar e promover a compra de rodas neste mercado. Este estoque é possível visto que rodas esportivas têm um maior grau de padronização em relação a rodas de competição, principalmente para a empresa que atua em alguns nichos do mercado de rodas esportivas.

4.9 CONSIDERAÇÕES SOBRE A ANÁLISE DO PLANEJAMENTO

O planejamento estratégico da empresa apresenta pontos fundamentais de planejamento de marketing e produção, mas ainda é muito limitado em relação ao planejamento financeiro. A empresa também tem em seu planejamento prazos e metas estabelecidas para cada um dos nichos de atuação. Apesar de possuir um planejamento em nível estratégico e em nível tático a empresa deve formalizar seu planejamento em um nível operacional. Apresenta estratégias em nível operacional, descritas em cada um dos nichos de mercados como plano de estoque para rodas esportivas, mas não apresenta planos de utilização de mão de obra. Voltada para o desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa este trabalho estabelece como sugestão o desenvolvimento destes planos operacionais para cada uma das áreas do planejamento estratégico.

A empresa apresenta claros seus propósitos, missão, objetivos e uma boa análise de marketing, permitindo assim sobreviver em um ambiente que empresas de porte maior não conseguem, constituindo-se uma vantagem na medida em que a Rodas MSR ainda não é uma empresa de grande porte. Mas a empresa deveria reavaliar sua análise ambiental não somente focando nos pontos de que devem ser melhorados ou fortalecidos, mas também estabelecer um planejamento pra desenvolvimento de novos produtos, planejamento este alinhado com a estratégia global da empresa de diferenciação.

5 SÍNTESE

Conclui-se com este trabalho que o planejamento estratégico não é uma ferramenta dedicada somente a grandes corporações, é uma ferramenta fundamental para uma melhor gestão e concentração dos recursos e esforços da empresa que deve também ser utilizada em empresas de pequeno porte. Estas empresas geralmente apresentam maiores restrições de recursos em relação a grandes empresas, devem fazer uso desta ferramenta com o objetivo de fazerem um uso mais eficiente e efetivo de seus recursos. No estudo de caso da proposta da empresa Rodas MSR percebe-se o quão importante é o uso desta ferramenta.

A empresa adotou uma estratégia adequada para o mercado no qual está inserida. Adotou uma estratégia baseada no mercado, em diferenciação, projetando uma forte identidade de empresa de competição, onde é seu mercado principal e consegue projetar esta imagem para outros mercados criando uma imagem diferenciada, tornando a empresa nitidamente distinta em seus produtos.

Esta estratégia é caracterizada em sua visão, missão e objetivos e o desdobramento desta estratégia básica é alinhado ao planejamento de marketing e produção. O planejamento financeiro da empresa não pode ser caracterizado como uma ferramenta de gestão e deve ser revisto.

A abordagem inicial, dividindo o mercado em três segmentos ou nichos, é importante para o sucesso da empresa porque ela se mantém em centrada em seus pontos fortes, porém, a empresa não deve descartar outras oportunidades de mercado a serem exploradas como motos, triciclos e outros veículos automotores.

6 RECOMENDAÇÕES

Após a análise da proposta de planejamento estratégico da empresa verificou-se a necessidade de desenvolvimento de planos de nível operacional para cada uma das áreas de planejamento tático. Como principal recomendação à empresa determina-se uma reavaliação de sua estrutura e condições internas, de seus pontos fortes e fracos com o objetivo de estabelecer planos operacionais para empresa. Esta análise deverá ser elaborada seguindo cada um dos desdobramentos de estratégia global da empresa para finanças, marketing e produção. Esta reavaliação também deve focar o desenvolvimento de novos mercados, atividade esta alinhada com a estratégia global da empresa, diferenciação. O planejamento tático da empresa é alinhado com o planejamento estratégico porém estes devem ser mais explorados e desenvolvidos levando aos desdobramentos dos planos operacionais.

Recomendamos também que a empresa desenvolva esta reavaliação se utilizando da ferramenta que já está familiarizada, a análise SWOT, para cada uma das três áreas, porém que desenvolva esta reavaliação ambiental de forma menos sucinta e mais profunda para identificar de forma objetiva e precisa seus pontos fortes, fracos, oportunidades e fraquezas de forma a fornecer uma base de informações sólidas ao planejamento estratégico empresarial.

REFERÊNCIAS

- CADERNOS DE EXCELENCIA, **Estratégias e Planos/Fundação Nacional da Qualidade**, São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2007,
- CAMPOS J. A. **Cenário balanceado (balanced scorecard): Painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios**, São Paulo: Aquariana, 1998.
- DRUKER, P. F. **Administrando para obter resultados**, São Paulo: Pioneira, 1998.
- FERREIRA, J. A. S. **Finanças corporativas: conceitos e aplicações**, São Paulo, Pearson Prentice Hall, 2005.
- HOJI, M. **Administração financeira: uma abordagem prática: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro**, 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- JOSÉ A. S. **Gestão da produção**, Curitiba: UFPR, Gestão da Qualidade, 2009.
- KAPLAN, R. S; DAVID P. N. **A estratégia em ação: balanced scorecard**, 8ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**, 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.
- MACHLINE, C; MOTTA S. I; WEIL K. E; SCHOEPS,W. **Manual de administração de produção**, 2 ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1978.
- OLIVEIRA D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**, 11ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**, 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
- TELMA, R. R. **Administração estratégica da produção**, Lavras: UFPR, 1989.
- THOMAS G. C. **Medindo o desempenho empresarial**, 2ª ed. Serie Harvard Business Review, Rio de Janeiro, Campus, 1997.
- VASCONCELLOS F. P. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento**, Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1985.
- VASCONCELLOS F. P. **Planejamento estratégico: formulação, implantação e controle**, Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1979.
- VASCONCELOS F. P. **Planejamento e controle: Uma proposição brasileira**, Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1983.