

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ROBERTO CARLOS DE SOUZA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO LONGITUDINAL:
PROPOSTA PARA UMA EMPRESA IMPORTADORA E DISTRIBUIDORA DO
SUL DO BRASIL

CURITIBA

2019

ROBERTO CARLOS DE SOUZA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO LONGITUDINAL:
PROPOSTA PARA UMA EMPRESA IMPORTADORA E DISTRIBUIDORA DO
SUL DO BRASIL

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Contábeis, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios, referente a Pós-Graduação em Gestão de Negócios.

Orientador: Prof. Dr. Romualdo Douglas Colauto

CURITIBA
2019

Dedico esse trabalho à minha mãe e meu pai que, embora não estejam mais entre nós, sempre me encorajaram para buscar o conhecimento nos livros.

AGRADECIMENTOS

A Deus, a quem sempre devemos reverenciar em primeiro lugar.

À minha família, que sempre será o sustento e a motivação que me move.

Ao meu diretor, Ronaldo Jean Gubiani, que nunca hesitou em me dar espaço na empresa para executar as experiências e propostas aqui contidas.

Aos meus colegas de pós-graduação, que sempre, em maior ou menor grau, participaram e me apoiaram na jornada da busca e construção de conhecimento.

Ao Prof. Dr. Romualdo, que soube me apontar o caminho da construção do presente trabalho e sempre esteve pronto e disposto a ajudar a atingir o objetivo final.

RESUMO

O presente trabalho visa apresentar uma proposta de Planejamento Estratégico para uma empresa importadora e distribuidora de produtos para atividade madeireira, de embalagens e segurança situada na região Sul do Brasil. A empresa, que se desenvolveu em ambiente familiar, ao completar 30 anos de atividade busca a profissionalização de sua gestão enfrentando as dificuldades inerentes a esse tipo de situação. Para compor a proposta de Planejamento longitudinal, a ser desenvolvido ao longo de 1, 3 e 5 anos, o autor lançou mão de pesquisa participante, tendo envolvimento direto com reuniões da diretoria da empresa, com funcionários chaves e com a equipe operacional. Após identificar as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças que envolvem a organização, após identificar a habilidade natural da empresa e após identificar as principais decisões que a impedem de crescer e baseado na teoria do Planejamento Estratégico, o autor compôs a presente proposta a ser apresentada à direção da empresa estudada. Os elementos constantes no trabalho. A proposta traz, basicamente, o desafio de melhorar a gestão criando estruturas em setores de engenharia e recursos humanos. Propõe ainda firmar o foco das operações nas linhas onde a empresa já possui afinidade com fornecedores e com distribuidores: a linha de produtos para corte industrial da madeira. Como alternativa para crescimento da empresa, o presente trabalho oferece a alternativa de buscar produtos na linha de corte industrial de aço: setor metalmeccânico. Para isso, o Planejamento proposto apresenta com clareza as ações a serem executadas gradualmente ao longo dos próximos 5 anos.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Análise SWOT. Estrutura de Gestão. Reposicionamento Estratégico.

ABSTRACT

The present work aims to present a proposal of Strategic Planning for an import and distributor company of products for logging, packaging and security activities located in the southern region of Brazil. The company, which has developed in a family environment, after completing 30 years of activity seeks to professionalize its management facing the difficulties inherent to this type of situation. To compose the proposal of longitudinal planning, to be developed over 1, 3 and 5 years, the author used participant research, having direct involvement with meetings of the company's board of directors, with key employees and with the operational team. After identifying the Forces, Weaknesses, Opportunities and Threats that involve the organization, after identifying the company's natural ability and after identifying the main decisions that prevent it from growing and based on the theory of Strategic Planning, the author composed the present proposal to be presented to the company's management. The elements in the work. The proposal basically brings the challenge of improving management by creating structures in the engineering and human resources sectors. You also propose to focus the operations on the lines where the company already has affinity with suppliers and distributors: the product line for industrial wood cutting. As an alternative for company growth, the present work offers the alternative of looking for products in the industrial steel cutting line: metalworking sector. For this, the proposed Planning clearly presents the actions to be executed gradually over the next 5 years.

Keywords: Strategic Planning. SWOT Analysis. Management Structure. Strategic Repositioning.

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Metas longitudinais para reposicionamento estratégico	313 <u>130</u>
Quadro 2: Diretrizes estratégicas	33
Quadro 3: ações propostas para o reposicionamento da linha de produtos	34
Quadro 4: metas estratégicas	36
Quadro 5: Medidas de acompanhamento das metas longitudinais	37

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	3
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	3
1.2 PROBLEMATIZAÇÃO	3
1.3 OBJETIVOS	4
1.3.1 Objetivo geral	4
1.3.2 Objetivos específicos.....	<u>554</u>
1.4 JUSTIFICATIVA	5
2 REVISÃO DE LITERATURA	6
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	6
2.2 PROCESSO E ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	9
2.3 ANÁLISE SWOT	10
2.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E PLANO DE AÇÃO	12
3 METODOLOGIA	15
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS	19
4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA OBJETO DE ESTUDO	19
4.2 PROPOSTA PARA READEQUAÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES	21
4.3 ANÁLISE SWOT DA EMPRESA EM ESTUDO	23
AS FORÇAS.....	23
AS FRAQUEZAS.....	25
AS AMEAÇAS	26
AS OPORTUNIDADES	27
4.4 METAS LONGITUDINAIS PARA REPOSICIONAMENTO ESTRATÉGICO.....	<u>282827</u>
4.5 AÇÕES LONGITUDINAIS PARA O REPOSICIONAMENTO ESTRATÉGICO ...	33
4.6 MEDIDAS DE ACOMPANHAMENTO DAS METAS LONGITUDINAIS.....	<u>363637</u>
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	<u>434344</u>
REFERÊNCIAS	<u>454546</u>

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresenta-se a contextualização do estudo, a questão de pesquisa, os objetivos do trabalho e a sua justificativa para realização.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A pesquisa estuda o caso de uma pequena empresa importadora e distribuidora de produtos para o setor madeireiro, de embalagem e de segurança. A empresa passou, recentemente, de varejista à distribuidora de produtos relacionados ao setor madeireiro. Além disso, a empresa iniciou processo de compras via importação do mercado asiático.

No momento atual, segundo seu sócio diretor, a empresa está imersa em dificuldades de gestão. O sócio sente que a empresa está sem foco, buscando atuação em diversos mercados ao mesmo tempo, como o mercado de materiais para embalagem e segurança. A empresa busca ainda abranger outros segmentos de clientes, como construtoras, hotéis, hospitais, cerâmicas, etc. A empresa, nascida em 1.989 atuando desde então exclusivamente com clientes do setor madeireiro, enfrenta dificuldades para conciliar a atuação nesses mercados diversificados.

1.2 PROBLEMATIZAÇÃO

Fundada em 1989, a empresa objeto desse estudo foi construída para atender um nicho específico e restrito do mercado consumidor de insumos industriais: o setor madeireiro.

Com um organograma enxuto onde o próprio dono da empresa era seu principal gestor, o negócio desenvolveu ao longo de 20 anos na região Norte e Centro Oeste do país. Por ser regiões de madeira nativa, o mercado de exploração de madeira enfrentou severa crise desencadeada por fortes pressões ambientais e regulamentação da atividade.

O nicho de mercado, então, comprimiu-se ceifando o espaço das empresas concorrentes no fornecimento de suprimento para a atividade das indústrias

madeireiras. A empresa objeto desse estudo passou a buscar novas frentes de atuação sem perder de vista seu mercado final, o madeireiro. De varejista direto junto às indústrias madeireiras, a empresa construiu uma rede de fornecimento fora do país, o que possibilitou a ela concorrer diretamente com algumas indústrias brasileiras. Assim, a empresa passou de varejista à distribuidora de produtos para o segmento madeireiro, desenvolvendo como público alvo antigos concorrentes que passam a ser agora parceiros na revenda de seus produtos importados.

A movimentação da empresa acabou abrindo novos horizontes de atuação. Outros produtos puderam ser agregados a sua linha. Além dos revendedores, a empresa passou a ter possibilidade de atuar em grandes consumidores, antes clientes apenas de indústrias. Por ser uma movimentação relativamente recente, iniciada no ano de 2009 e atualmente em fase de maturação, a empresa enfrenta dificuldades de consolidar o novo modelo de negócio.

Kuazaqui, 2016, p.11 destaca que o Planejamento Estratégico se refere a uma categoria de planejamento que envolve a sobrevivência e a sustentabilidade de uma empresa, com as responsabilidades relacionadas à companhia, a seus negócios, a seus empregados, fornecedores e clientes. Por essa razão se faz necessário estruturar ações que possibilitem à empresa tratar as ameaças e oportunidades que esse novo modelo de negócio oferece. Assim, a presente monografia pretende responder a seguinte questão-problema: **como deve ser o Planejamento Estratégico em uma empresa importadora e distribuidora de produtos madeireiros, de embalagens e segurança da região Sul do Brasil?**

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral da monografia consiste em apresentar uma proposta de planejamento estratégico longitudinal para uma empresa importadora e distribuidora de produtos madeireiros, de embalagens e segurança situada na região Sul do Brasil. O Planejamento proposto é denominado longitudinal por conter ações estruturadas a serem executadas em um, três e cinco anos.

1.3.2 Objetivos específicos

- Elaborar, após análise da necessidade, readequações na missão, visão e valores da empresa objeto do estudo;
- Levantar os pontos fortes, pontos fracos, as ameaças e oportunidades para sustentar o planejamento estratégico para a empresa estudada;
- Estabelecer metas para o curto, médio e longo prazo com vistas ao reposicionamento estratégico de mercado para empresa objeto de estudo. Metas para um, três e cinco anos; e
- Descrever as ações e as medidas de acompanhamento das metas de curto, médio e longo prazo estabelecidas para a empresa objeto do estudo.

1.4 JUSTIFICATIVA

O desafio enfrentado pela empresa objeto do estudo não se distancia do mesmo desafio enfrentado por um grande número de empresas no país. Oliveira (2010, p.4) destaca que a vida útil média de uma empresa brasileira familiar é de apenas 9 anos. No mundo, o autor destaca pesquisas que apontam que mais de 40% das empresas familiares não ultrapassam o primeiro ano de vida. O desafio é a gestão e a sucessão.

Neste contexto e, mesmo sem ter a pretensão de extrapolar a pesquisa além da própria empresa objeto, o presente trabalho se justifica pelas seguintes contribuições: A empresa objeto do estudo a pesquisa oferecerá um leque de ações ancoradas na teoria administrativa que possibilitará à mesma, resultados mais efetivos; Ao autor a pesquisa contribuirá ao permitir a observação prática do dia a dia de uma empresa em plena atividade com alta demanda por ação estruturada, fato que possibilitará a confrontação direta da teoria e da prática; À comunidade de empresas que se identifiquem com a situação vivida pela empresa objeto do estudo o trabalho servirá de base analítica e para eventuais tomadas de decisão em situações análogas.

Assim, a pesquisa ora proposta encontra sua justificativa pela abordagem teórica, sob demanda real da empresa com forte implicação prática na gestão estratégica organizacional de pequenas empresas com atuação semelhante.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Para que a pesquisa encontre respaldo se faz necessário aprofundar a teoria do Planejamento. Assim, a revisão da literatura se dará essencialmente sobre as bases do Planejamento Estratégico com abordagem conceitual e as etapas do mesmo. Também se fará necessário o aprofundamento sobre a técnica da Análise SWOT, sua definição e etapas e sua aplicação como instrumento no Planejamento Estratégico.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento estratégico é uma das principais ferramentas para a gestão da organização. Um bom planejamento permite a empresa analisar suas capacidades e traçar objetivos e metas a serem realizadas em determinado espaço de tempo. O acompanhamento dos fatores almejados ao longo do período permite que a empresa faça ajustes que garantam o alcance de todos os rumos almejados.

Conforme destaca Oliveira (2010) o Planejamento Estratégico deve sempre considerar o todo da empresa. Embora o Planejamento setorial possa ser integrado ao todo, a empresa deve antes conceber sua estratégia de forma conceitual abrangente para, após isso, cascatear no plano tático suas ações específicas.

Antes de abordar especificamente o Planejamento Estratégico, cabe um olhar sobre os níveis de gestão organizacional. Para Chiavenato (2009, 62-64) são 3 os níveis organizacionais: institucional (ou estratégico), intermediário (gerencial ou tático) e operacional (técnico). Em cada um dos níveis se dá um tipo de relacionamento com os diversos ambientes que envolvem a organização.

No nível estratégico, o autor elucida que o relacionamento é fortemente marcado pela análise do macroambiente (ambiente externo) que impacta diretamente a empresa. É nesse nível que se encontram o Presidente, os diretores e superintendentes. “Daí ser o componente estratégico: o nível responsável pelas (...) principais decisões organizacionais” (Chiavenato, 2009).

Assim, o nível estratégico da empresa é responsável por apontar o caminho a ser seguido, é no estratégico que nasce as principais decisões que fundamentarão a organizacional na sua trajetória. Aqui, portanto, consiste na prática essencial do Planejamento Estratégico. Alguns elementos prévios como a análise da situação

atual da empresa, a análise do ambiente interno e externo, a declaração de missão, visão e valores organizacionais e o estabelecimento dos objetivos e metas fundamentais vão compor essa ferramenta tão amplamente difundida entre os teóricos da Administração.

Durante a fase de Planejamento é preciso considerar decisões fundamentais que impactam a empresa econômica e financeiramente. Por isso, é preciso o engajamento da alta direção e a disposição da empresa em realizar os projetos propostos por mais que sejam impactantes. Kotler (2002, p.86) destaca a importância de se ter um bom Planejamento Estratégico iniciando com uma boa definição de missão. Algumas perguntas devem ser feitas sempre que a alta administração perceber um certo distanciamento da atuação da empresa frente ao seu principal negócio: Qual é o nosso negócio? Quem é o cliente? O que tem valor para o cliente? Qual será o nosso negócio e como deveria ser o nosso negócio. São perguntas que figuram entre as mais difíceis de serem respondidas, segundo o autor. E são dessas perguntas que se origina a declaração da Missão, um dos principais elementos para o Planejamento estratégico da organização.

Ainda segundo Kotler (2002) uma declaração de missão deve conter alguns escopos competitivos. Sendo eles: Escopo setorial – pode ser apenas um setor, pode ser um conjunto de setores ou mesmo qualquer setor. O importante é que a empresa tenha claro em qual ou quais setores da de mercado irá atuar; Escopo de produtos e aplicações: quais produtos para que aplicações a empresa fornecerá? Escopo de competências: as competências essenciais devem ser entendidas e contempladas na missão. Escopo de segmento de mercado: qual tipo de mercado ou cliente a empresa atenderá? É necessário entender como se compõe o público alvo e, se possível, falar com eles na declaração da missão; Escopo vertical. A empresa atua em que etapa da cadeia produtiva? É necessário definir em quais níveis de canal a empresa terá participação da matéria prima até o produto final e distribuição do mesmo. Escopo geográfico. É a gama de regiões, países ou grupos de países onde a organização atuará.

“Declaração de missão não devem ser revisadas a intervalos breves, de poucos anos, em resposta a cada virada da economia” (Kotler, 2002, p.88). É necessário que a missão da empresa a represente pelo maior período de tempo possível. Para o autor, somente em casos de mudanças bruscas no cenário econômico em que se insere justificam a alteração da sua missão, como ocorreu

com Kodak ao reagir ao fim da era dos filmes fotográfico e a se consolidar no mercado da imagem digital.

Tendo definido com clareza a missão, a organização deve pensar nas suas estratégias de ação. Chiavenato e Matos (2009, p. 5-6) ressaltam a importância de se entender com clareza a função do Planejamento Estratégico. Para os autores o planejamento deve levar em conta o cenário atual da empresa, como o conhecimento exato da sua situação, da tendência do ambiente, os riscos inerentes e as perspectivas abertas.

Além disso a empresa deve traçar seus objetivos e metas com clareza. Chiavenato e Matos (2009, p.6) definem os objetivos como sendo os alvos descritos de forma sucinta contemplando as ações necessárias para se chegar aos resultados. As metas, que devem estar presentes em cada um dos objetivos, trata-se da descrição desses objetivos de forma mais quantitativa. Destaca-se às metas a necessidade de se definir: Percentual a ser atingido; Prazo; Resultados; Custos; Responsáveis.

Ainda na linha dos mesmos autores, o Planejamento estratégico também deve levar em conta a definição da visão da empresa. “Além do caráter missionário existe também um caráter visionário nas modernas organizações.” (Chiavenato e Matos, 2009, p.49). A empresa precisa ter claro qual a sua visão de futuro. Para os autores, a visão deve ser a identidade comum da organização, não do que a representa no presente, mas aquilo que ela pretenda que a represente no futuro. É portanto, uma espécie de declaração máxima do objetivo central da empresa em um espaço temporal.

Chiavenato e Matos (2009, p. 52-53) destacam ainda que a organização precisa encontrar meios de envolver as pessoas que dela fazem parte no comprometimento com a sua visão de futuro. A empresa precisa extrair o máximo do seu pessoal, trocando a burocracia pela liberdade de inovação e criatividade. Mudando o clima, a rigidez funcional da hierarquia coercitiva, a desconfiança e a autocracia que devem dar lugar à motivação, a remuneração meritocrática e ao comprometimento voluntário de todas as pessoas com a visão da empresa.

Outro elemento fundamental no rol do Planejamento estratégico diz respeito ao conjunto de valores da organização. Aqui não se deve considerar somente valores existentes na empresa, deve-se levar em conta valores que devam ser desenvolvidos ao longo da execução do plano da empresa. Portanto, em certa

medida, a adequação desses valores pode, em algum nível, dizer respeito às ações que impactem diretamente o clima organizacional.

2.2 PROCESSO E ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O processo de Planejamento estratégico deve ser analisado pela perspectiva de suas diversas fases. Algumas dessas fases contam com ferramentas teóricas adequadas para sua elaboração, como é o caso da Análise SWOT que apoia o desenvolvimento da fase de análise do ambiente. Essa ferramenta será objeto de um sub tópico nesse estudo. Adotou-se aqui o conceito expresso por Certo et al (2010) que expressam cinco fases para o Planejamento estratégico. Suscintamente é possível pontuar essas fases como: Etapa 1: análise do ambiente; Etapa 2: estabelecimento da diretriz organizacional; Etapa 3: formulação da estratégia; Etapa 4: implementação da estratégia; Etapa 5: controle estratégico.

É fundamental que os administradores conheçam a situação real do ambiente em que está inserida a empresa. Tanto ambiente interno quanto ambiente externo. Portanto, a primeira etapa do Planejamento deve ser a exploração da análise desse ambiente. A empresa é um organismo vivo com relacionamento em todas as instâncias da sociedade. Conhecer esse ambiente é extremamente necessário antes de se propor a realizar qualquer que seja o plano para o futuro. A diretriz organizacional define os rumos da organização, é o norte que guiará as ações dos níveis tático e operacional criando a sinergia necessária a todo o conjunto de stakeholders da empresa

Portanto, a primeira etapa do Planejamento deve ser a exploração da análise desse ambiente. A empresa é um organismo vivo com relacionamento em todas as instâncias da sociedade. Conhecer esse ambiente é extremamente necessário antes de se propor a realizar qualquer que seja o plano para o futuro.

O ambiente externo da empresa é formado pelas partes interessadas que se posicionam externamente a ela, como o governo, os concorrentes nacionais ou globais, a macroeconomia e etc. O ambiente interno é aquele sobre o qual a empresa exerce maior controle. Composto por funcionários, sócios e outros parceiros diretos do negócio. Na etapa 2, o estabelecimento da diretriz organizacional é realizado pelos gestores que tenham como pré-requisito uma boa análise do ambiente. De posse dessa análise, nessa fase e levando em conta o

contexto já abordado aqui anteriormente, os gestores devem definir com clareza a missão, visão, valores, objetivos e metas da organização.

Na etapa 3, é hora de formular a estratégia. “Formular estratégias é, portanto, projetar e selecionar ações que levem à realização dos objetivos e organizacionais” (Certo et al, 2010, p. 11). Nessa etapa os gestores tratam especificamente as ações estratégicas que serão comunicadas a toda a empresa. A formulação da estratégia deve traduzir em ações concretas todos os objetivos da empresa. As ações propostas aqui devem contemplar sempre o ambiente conceitual da empresa. Não se deve traçar ações com detalhamento operacional. Essas devem fazer parte do Planejamento operacional. As ações estratégicas devem vir classificadas por ordem de prioridade e acompanhadas de medidas de gerenciamento que possam indicar o efetivo andamento das mesmas possibilitando a avaliação permanente.

A etapa 4 trata da implementação da estratégia. Fator crítico na ligação da teoria à prática, a implementação da estratégia deve levar em conta as ações efetivas necessárias à comunicação e adequação dos diversos setores da empresa. Os gestores devem levar em conta o impacto na cultura organizacional, os conhecimentos e habilidades que demandarão atenção especial e a preparação da equipe. Deve surgir de forma elaborada e detalhada o plano de implementação da estratégia.

Finalmente, na etapa 5, encontra-se expressa o principal fator de sucesso de todo o planejamento: o controle. É preciso avaliar constantemente os indicadores do planejamento para que se possa tomar decisões que levem à correção de rotas com vistas a atingir os objetivos propostos anteriormente. Na montagem do planejamento, o estabelecimento dos fatores de sucesso (as metas) e suas medidas e valores alvos vão balizar a gestão do próprio planejamento ao longo do tempo ao qual foi desenvolvido. Portanto a análise eficiente desses indicadores proporcionará o sucesso de tudo que foi proposto. A etapa 4, portanto, é cíclica e remeterá quase sempre o planejamento ao replanejamento nas suas fases iniciais.

2.3 ANÁLISE SWOT

Elemento essencial na montagem do Planejamento, a análise SWOT consiste na leitura e análise das oportunidades, ameaças, forças e fraquezas da

organização frente ao mercado onde está inserida. Para Andrade (2016) não se pode falar em planejamento sem antes levar em conta a adequação do ambiente interno às exigências do ambiente externo em que a organização se insere.

Para Oliveira (2010, p.64) a empresa se insere no ambiente externo com a sua realidade a qual se denomina o ambiente interno. A técnica de análise inicia pela classificação dos fatores que ajudam e atrapalham a empresa na sua jornada de competitividade no mercado. A essas características, o autor pontua como:

Pontos fortes: são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente, onde estão as variáveis externas e não controláveis, representadas pelas oportunidades e ameaças.

Pontos fracos: são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente.

Oportunidades: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las enquanto perdura a referida situação.

Ameaças: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

Neste sentido, faz-se necessário a análise correta dos pontos fortes e fracos, que são aqueles controláveis pela empresa frente às ameaças e oportunidades, fatores externos e não controláveis pela organização. Ao ambiente externo, resta à empresa se preparar para evitar os impactos negativos das adversidades e aproveitar os impactos positivos trazidos pelas oportunidades.

Andrade (2016) apresenta alguns indicadores potenciais do que poderia ser considerado pontos fortes e fracos na empresa. Os indicativos de pontos fortes podem estar associados a competência básica em áreas chaves, adequação dos recursos financeiros, a empresa ser bem vista pelos clientes e reconhecida como líder de mercado, ter vantagens de custos, entre outros.

Os indicativos de pontos fracos, ainda segundo o autor, podem estar relacionados com a falta de estratégia clara, instalações obsoletas, problemas operacionais, fatores ligados à inabilidade ou inexperiência na gestão, entre outros. Assim, cabe à organização captar junto aos gestores de cada área os pontos fortes e fracos da organização. Conhecendo a realidade da própria empresa e vislumbrando as oportunidades e ameaças que oferece o ambiente macro onde a

mesma se insere, é possível iniciar o processo da análise que vai embasar o planejamento estratégico.

2.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E PLANO DE AÇÃO

Uma vez consolidado sua fase de preparação estratégica, tendo a organização estabelecida seus valores, sua missão e sua visão e ainda realizado a leitura de seus pontos fortes e fracos confrontando-os com as oportunidades e ameaças do mercado em que se insere é chegado o momento da definição de seus objetivos estratégicos.

Os objetivos, de maneira muito simples, podem ser definidos como uma situação futura desejada em função da qual devem ser empregados os recursos e dirigidos os esforços. Entretanto, quando se tratam de organizações, é necessário considerar que estas geralmente possuem objetivos múltiplos, os quais são determinados como resposta tanto às forças externas como às internas. (Andrade, 2016, p.86)

Desta forma a organização transforma em objetivos concretos de ação os pontos abrangentes e diversos que possam situar todos os setores da mesma, criando convergência e sinergia com a missão e visão da empresa. Não se pode ignorar, ainda segundo Andrade, (2016) que os interesses dos diversos stakeholders da empresa, como funcionários, fornecedores, governo, sociedade, acionistas, etc. colocam os gestores da mesma sob a necessidade de construir um processo coerente com essa realidade interna e externa garantindo o melhor caminho para os resultados que possam melhor agradar a todos.

Um caminho plausível para a organização é contemplar cada grupo de interesse na definição de seus objetivos. Assim, surgem as categorias de objetivos. Uma das classificações é apontada por Perrow (in Andrade, 2016, p.90):

objetivos da sociedade, cujo ponto de referência é a sociedade em geral e as suas necessidades. Por exemplo: produzir bens e serviços, manter a ordem pública, criar e manter valores culturais etc.;

objetivos de produção, cujo ponto de referência é o público que mantém contato direto com a organização e que busca os seus produtos ou serviços, isto é, os consumidores;

objetivos de sistemas, cujo ponto de referência é o estado ou a maneira de funcionar da organização, independentemente dos bens ou serviços que produz e dos objetivos que resultam daí. Por exemplo, ênfase no crescimento, na estabilidade, no lucro etc.;

objetivos de produtos, cujo ponto de referência são os bens ou serviços produzidos e suas características básicas, tais como a qualidade, a variedade, o estilo, a disponibilidade, a originalidade etc.;

objetivos derivados, cujo ponto de referência são os usos que a organização faz do poder originado da consecução de outros objetivos. Por exemplo: metas políticas, serviços comunitários, desenvolvimento profissional, política de investimentos e localização de instalações, de maneira a afetar a economia e o futuro de comunidades específicas.

É preciso considerar que, dado à diversidade de categorias de objetivos e dos diferentes tipos de organizações, é preciso adequar essas categorias à realidade da empresa. Peter Drucker (in Andrade, 2016) cita outros grupos de objetivos também muito utilizados pelas organizações. São eles: Posição de mercado; Inovação; Produtividade; Recursos financeiros e naturais; Lucratividade; Atuação e desenvolvimento de administradores; Desempenho e atitudes dos trabalhadores e Responsabilidade pública. Assim, cabe ao gestor a definição dos objetivos estratégicos alinhados aos grupos de interesse de seus interessados e à sua Missão, Visão e Valores.

Finalmente o Planejamento Estratégico ganhará contornos práticos ao se elaborar o plano de ação que afetará diretamente os níveis estratégicos e operacionais da empresa. Para Andrade (2016), o Plano de Ação também deve estar em consonância direta com a missão, visão e valores da organização. Acrescenta-se a esse alinhamento, os objetivos estratégicos. Para cada objetivo estratégico deve desdobrar planos de ação mais detalhados, objetivos e compreensíveis ao nível operacional da empresa. O autor defende a implementação de detalhes como: indicadores, metas, estratégias de ação, responsável pela ação, prazo para o cumprimento das ações, recursos financeiros. Esse conjunto detalha cada ação proposta.

Outro ponto importante é que haja quantas metas forem necessárias para o cumprimento de um objetivo estratégico. Cada meta deve se concentrar em ações específicas que convirjam para o sucesso do ponto proposto. Além da meta, a estratégia de ação aponta o caminho a ser percorrido para a realização do que se propõe. Essas estratégias visam responder à pergunta COMO fazer, porém, sem detalhamentos além da proposição genérica. Esse detalhamento será tratado no planejamento operacional.

Considerando, portanto, todas as fases do Planejamento Estratégico ele se torna para a empresa o caminho a ser seguido, proporcionando convergência

operacional e sinergia dos diversos setores da empresa que, sob a luz do Plano, levarão a organização ao seu objetivo central.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa obedece ao método científico de coleta e análise de dados para encontrar seu respaldo e precisão nas conclusões a que se propõe. A pesquisa é mono disciplinar, aplicada, transversal, exploratória, qualitativa, participante, realizada em campo e baseada em dados primários. O autor, funcionário da empresa ocupando a função de gerente comercial nacional, possui livre acesso aos dados estratégicos e operacionais da empresa. Além disso, serviu-se de entrevistas e reuniões com atores estratégicos da empresa. Isso permitiu o acesso qualitativo às informações tratadas no presente trabalho.

O modo mono disciplinar indica que a pesquisa baseia-se em uma única área da ciência enquanto a multidisciplinar foca várias disciplinas acadêmicas sem integração dos elementos das mesmas e a interdisciplinar abrange várias disciplinas interligadas por seus elementos. O presente trabalho foi desenvolvido em uma empresa importadora e distribuidora de produtos para o setor madeireiro do sul do país visando seu planejamento estratégico. Assim, a presente pesquisa se deu, quanto ao campo da ciência de forma mono disciplinar no campo acadêmico da administração de empresas.

A pesquisa científica, antes de efetivamente realizada, deve ser entendida em suas características fundamentais. Compreender a sua estrutura, para Farias Filho (2015), é essencial ao pesquisador antes que inicie efetivamente os trabalhos.

Quanto à finalidade a pesquisa pode ser aplicada ou básica (FARIAS FILHO 2015, p. 62). A presente pesquisa terá finalidade aplicada por ser desenvolvida com base na realidade da empresa objeto do estudo deverá ter a preocupação de estar pronta para ser aplicada pela empresa ou por quaisquer outras que a ela se assemelhe.

Quanto à abrangência temporal, a pesquisa pode ser realizada de modo transversal ou longitudinal. Na primeira forma a mesma se baseia num determinado momento único que reflete a realidade, portanto, apenas momentânea. Na forma longitudinal, a pesquisa é realizada ao longo de um determinado período, observando alterações de acordo com a influência temporal.

A presente pesquisa poderá ser considerada transversal, uma vez que observará e coletará dados em um determinado momento cronológico da empresa objeto do estudo. Apesar disso, não se pode dizer que o fator tempo tenha efeitos

drásticos nos resultados ora levantados, já que a realidade organizacional da empresa não é volátil. Os resultados da pesquisa aplicada serão colocados para aplicação longitudinal conforme os objetivos da mesma.

Em relação a seus objetivos a pesquisa pode ser exploratória onde o pesquisador desenvolve intensa aproximação com o problema possibilitando a construção de hipóteses. Pode ser uma pesquisa descritiva quando busca descrever as características do problema pesquisado. Por fim, segundo Farias Filho (2015), pode ser explicativa se objetiva identificar os fatores condicionantes da situação pesquisada.

A presente pesquisa terá objetivo exploratório. A proximidade do pesquisador com a situação problema, a busca do envolvimento e detalhamento das condições estruturais da empresa objeto do estudo devem permitir a elaboração da solução a ser aplicada na empresa. Portanto o meio mais apropriado é a forma exploratória da pesquisa.

Quanto à abordagem, ainda segundo Farias Filho (2015), a pesquisa pode ser quantitativa, onde os dados coletados podem ser quantificáveis para classificação e análise sistemática utilizando metodologias estatísticas para conclusões. Pode ser também qualitativa, onde a subjetividade marca a análise dos dados coletados. Esse é o tipo de pesquisa a ser aplicada no presente trabalho. A forte interação entre a realidade da empresa e a subjetividade do pesquisador que devem culminar na interpretação dos fenômenos e seus significados que embasarão as conclusões do autor.

Com relação aos procedimentos técnicos podem ser realizados a partir de estudos publicados que compõe determinada literatura, chamado de pesquisa bibliográfica. Pode ser pesquisa documental, baseada em documentos primários ainda não publicados. A pesquisa experimental, onde o autor controla as variáveis do estudo realizado. No levantamento de dados a partir de questionário aplicado diretamente aos envolvidos na pesquisa. Ainda no campo do procedimento técnico a pesquisa pode ser ex-post-facto, quando observa os fatos após sua ocorrência sem possibilidade de controle das variáveis influenciadoras. Outro caminho, a pesquisa-ação se dá em relação direta a uma ocorrência ou ação com envolvimento direto do pesquisador.

A pesquisa participante, procedimento a ser adotado na presente pesquisa, caracteriza-se fortemente com o protagonismo do pesquisador. O autor

acompanhará a empresa integrando a equipe da mesma que fará a análise de sua situação estrutural, atendendo assim o principal objetivo da pesquisa participante que é “buscar informações mais profundas do grupo.” (Farias Filho, 2015, p.67)

Com relação à procedência dos dados, os dados coletados na pesquisa podem ser primários ou secundários. No caso de secundário, indica que o dado foi coletado em materiais já analisados e processados. Na presente pesquisa, os dados serão primários, ou seja, coletados em primeira mão pelo autor. Por ser uma pesquisa qualitativa realizada no ambiente da empresa objeto do estudo, os dados coletados serão analisados pelo pesquisador em primeira mão.

Para a coleta de dados da pesquisa proposta seguirá a técnica da observação. Para Vergara (2012) a observação possibilita ao pesquisador registrar de forma metódica os eventos as condições físicas, comportamentos verbais e não verbais e, enfim, responder ao problema suscitado a partir da aproximação qualitativa do evento que o ocasiona. Neste sentido a observação corrobora com a necessidade do pesquisador em participar ativamente da realidade da empresa em busca dos dados necessários aos procedimentos a serem propostos como elementos de planejamento estratégico para a empresa objeto do estudo.

Michel (2015) pontua especificamente sobre o tipo de observação por ele denominada como observação participante, onde o pesquisador participa ativamente, incorporando-se à realidade estudada. Esse tipo de observação, que será realizada pelo autor do presente trabalho, traz consigo alguns riscos como a perda da objetividade na análise, o risco de influenciar o grupo ou mesmo se confundir com o mesmo produzindo visão subjetiva do assunto abordado. Embora controversa, a observação participante, como salienta Vergara (2012), permite ao pesquisador formular conceitos mais abrangentes acerca do seu problema podendo aperfeiçoar ou consolidar suas conclusões. No caso da presente pesquisa, o autor exercerá a observação como participante natural, “quando o pesquisador já faz parte do grupo” (Vergara, 2012, p. 80). O mesmo faz parte da equipe administrativa da empresa objeto do estudo. Esse fato é facilitador na integração à equipe oferecida pela empresa para a elaboração dos trabalhos que resultarão nas análises a serem propostas pela pesquisa.

Para análise dos dados coletados por meio da pesquisa participante, oriunda da observação direta do pesquisador nas características que compõem a realidade atual da empresa objeto do estudo, devem ser analisados de forma a proporcionar a

proposição do planejamento estratégico longitudinal a ser aplicado na mesma. Na fase da interpretação dos dados, os materiais serão previamente filtrados buscando estabelecer relações entre o material estudado e a base teórica desenvolvida resultando nas proposições a serem relatadas. A presente pesquisa, nessa fase, começará a dar forma à proposta final a ser apresentada à empresa objeto do estudo como conteúdo de seu Planejamento estratégico para os próximos 5 anos.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS

Neste capítulo apresenta-se a empresa objeto de estudo, e na sequência elaboram-se os passos do planejamento estratégico.

4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA OBJETO DE ESTUDO

A empresa objeto do estudo está localizada na região metropolitana de Curitiba. Possui outras duas unidades, localizadas em Cuiabá, no Mato Grosso e em Belém, Pará. A empresa atua há 30 anos com foco em suprimentos para o setor de cortes industriais de madeira. Alguns produtos: Serra-Fita, Serra-Circular, Facas para beneficiamento de madeira e outros.

Sua estrutura organizacional operacional consiste em 1 diretor geral de operações, 1 gerente comercial e 1 gerente financeiro. Além disso a empresa conta com 3 supervisores regionais, um alocado em cada unidade da empresa. Conta ainda com um departamento fiscal, um departamento de compras e um departamento de marketing, todos alocados na unidade matriz e subordinados diretamente ao diretor geral.

Em nível operacional, a equipe de finanças responde diretamente ao gerente financeiro, a equipe de vendas ao supervisor regional e este ao gerente comercial. A empresa possui ainda um setor de produção, onde são executados serviços de emenda nas serras comercializadas e um setor de logística, onde são executados os trabalhos de recebimento, organização e expedição dos produtos comercializados.

Uma das unidades da empresa é coordenada pelo gerente comercial, outra pelo próprio diretor e a terceira por um supervisor regional. Eles coordenam diretamente as equipes de logística e produção da unidade que está sob seu comando.

A empresa objeto deste estudo desenvolveu um modelo de negócio baseado na distribuição dos seus produtos via rede de revendas e na venda direta ao consumidor final dos seus produtos. Para tanto, a empresa dispõe de uma equipe de vendedores em cada uma de suas unidades de atuação. Os vendedores mantêm relacionamento constante com seus clientes, sejam eles finais ou revendedores. Os contatos se dão sempre por telefone ou outros meios eletrônicos. As carteiras de

cada vendedor são exclusivas, ou seja, somente o vendedor titular pode atender o cliente da sua carteira.

A empresa mantém política de preços diferenciadas para revendedores e consumidores, o que diminui o conflito gerado pela atuação da empresa nos dois canais de distribuição: atacado e varejo. A empresa comercializa basicamente produtos para cortes de madeira, produtos para proteção individual e materiais para embalagens em paletização. A linha foi construída com base na demanda do seu principal segmento de mercado alvo, o segmento madeireiro.

Pela similaridade dos produtos consumidos no setor madeireiro, principalmente embalagens e proteção individual, a empresa iniciou movimentação para estender seu atendimento para outros segmentos de mercado. A expansão se deve-se ao fato de que a empresa considera a hipótese da redução constante do mercado de exploração madeireira no país. Há preocupação da empresa em se manter no mercado mesmo diante do encolhimento do setor madeiro. É evidente a necessidade que a mesma sente em diversificar para sobreviver.

Atualmente a empresa destaca como segmentos alvo para desenvolvimento: cerâmicas, hotéis, hospitais, distribuidoras de produtos alimentícios e transportadoras. Os segmentos são apontados por apresentar alta demanda por produtos de proteção individual e materiais de embalagem.

A dificuldade de desenvolver ações de vendas em outros segmentos de mercado reside principalmente no fato de a empresa não possuir uma força de vendas voltada ao atendimento do consumidor final. Baseada no tele-vendas, a força de vendas da empresa desempenha bem o papel de subsidiar vendas para sua rede de revendas. A diferença essencial é que atender ao consumidor exige presença do vendedor no domicílio do cliente além de conhecimento técnico mais elevado.

Atualmente, em consonância com a orientação estratégica da empresa, constatou-se no Planejamento da empresa que a mesma possui a seguinte declaração de missão, visão e valores.

MISSÃO: Oferecer soluções de produtos para a comercialização, industrialização e consumo na linha de Corte de madeira, Equipamentos de Segurança e Materiais de embalagem com abrangência nacional.

PÚBLICO ALVO: Setor Madeireiro, sendo consumidores, revendedores, prestadores de serviços e indústrias de ferramentas. Empresas com demanda de Material de Embalagem e Segurança.

VISÃO: Ser considerada pelos clientes como a melhor opção de compra; uma empresa que cumpre o que promete, baseada em processos que a torna confiável e eficaz.

VALORES: Cliente – ofertar soluções eficazes, com a qualidade desejada com preços eficientes. Lucro – ser uma empresa lucrativa. Eficácia – cumprimento das determinações dos clientes. Eficiência – em processos que geram resultados visíveis de organização, redução de custo e melhoria de atuação. Meritocracia – Premiar a entrega dos bons resultados da equipe. Relacionamento – Cultivar o bom relacionamento com clientes, fornecedores e colaboradores. Prezando pela honestidade, objetividade, simpatia e profissionalismo nas comunicações.

4.2 PROPOSTA PARA READEQUAÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES

Ao buscar o entendimento da vocação natural da empresa para o mercado em que atua, foi possível observar que, tendo sido fundada com o propósito exclusivo de atender ao setor madeireiro em suas demandas por insumos aplicados à produção industrial no corte e beneficiamento da madeira, percebeu-se que ainda na atualidade é esta a tarefa que a empresa melhor desempenha. Mesmo tendo invertido o canal de distribuição, passando de varejista a atacadista, a empresa demonstra domínio técnico e comercial dos produtos voltados a essa aplicação.

Notou-se também que, o viés do desenvolvimento de fornecedores na linha de aços para o corte da madeira e de um metal específico conhecido por Metal Duro, ou pelo nome comum de Wídea voltado para o calçamento de ferramentas de beneficiamento de madeira, acabou transferindo para a empresa um conhecimento técnico mais alargado dessas matérias primas que também podem ser aplicadas em outro segmento industrial ainda maior que o da madeira: o segmento da metalmecânica.

Tanto o aço quanto o metal duro encontram aplicação nesse setor, seja em aços especiais para corte de papel e carne, seja em aços com classes diversas para aplicação em fabricação de ferramentas e máquinas. A wídea encontra aplicação para torneamento do ferro ou aço, por exemplo. Ou seja, constatou-se que há convergência natural da linha de atuação atual da empresa para outros segmentos. Nesse aspecto, o presente trabalho propõe alteração relevante na missão da empresa, sugere-se que a mesma abandone de imediato a intenção de atuar em outros segmentos com demanda de Materiais de Embalagem e Equipamentos de Segurança.

Essa medida trará alívio financeiro, uma vez que os estoques dessas linhas poderão ser eliminados da empresa. Trará ainda alívio na gestão, uma vez que a busca pelo desenvolvimento do conhecimento técnico passará a ser centralizado na linha principal da empresa.

Antes de montar a proposta de missão, achou-se por bem entender melhor o fator chave de sucesso para as vendas da empresa.

Os clientes na carteira de atendimento da empresa possuem demanda frequente dos produtos comercializados. Isso significa que, todos os meses há a necessidade de compra dos mesmos produtos.

Baseado nessa constatação foi possível deduzir que o fator chave de sucesso para as vendas é administrar os clientes com compra frequente. Ou seja, admitindo-se raríssimas exceções, não vender para o mesmo cliente todos os meses indica que o mesmo está se abastecendo também com os concorrentes. Este aspecto deve ser adotado como um importante indicador de efetividade comercial da empresa. Por isso, conveniu-se leva-lo ao texto da missão.

Considerando-se o exposto, é proposto à empresa a seguinte missão: Manter as vendas com frequência mensal aos clientes, fornecendo soluções de produtos para comercialização, industrialização e consumo para o setor madeireiro e na linha de cortes para a indústria metalmecânica.

Com esta declaração é evidenciado pra a empresa a necessidade da fidelização do cliente e a atuação concentrada na linha de cortes industriais. Em consonância com a essência do seu planejamento estratégico, a declaração de visão sugerida á empresa leva em conta a necessidade de tornar claro o seu prazo para atingir o novo mercado de metalmecânica. A redação também deixa claro que o compromisso da empresa é a consolidação do setor madeireiro, o setor

metalomecânico, mesmo em cinco anos, não deve ser ainda almejado com intenção de liderança. A rede de revendas, outro fator preponderante muito bem explorado atualmente pela empresa, deve ser fortalecido naquilo que é sua principal expectativa: gerar negócios.

Por fim, a empresa é chamada a se destacar em meio às diversas opções que o mercado dispõe. Ser a principal opções entre tantas não deve ser uma expectativa casual, e sim um compromisso cotidiano de construção do objetivo. A declaração de Visão proposta é a seguinte:

Até 2023, ser a principal distribuidora do Brasil em produtos para cortes industriais no setor madeireiro com opções para o setor metal mecânico; Ser reconhecida pelos clientes como melhor opção de compra; Ser reconhecida pela rede de revendas como um canal gerador de oportunidades e desenvolvimento de negócios.

Recomenda-se que a visão seja base de constante reflexão avaliativa e de planejamento para as ações da empresa. Perguntas como: “O que é preciso para ser a principal distribuidora?” ou “Qual o percentual de clientes reconhece a empresa como melhor opção de compra?” ou ainda “Para nossos clientes, o que precisamos mudar para ser a melhor opção de compra?” devem estar sempre presente para o gestor da mesma.

Por ser elemento essencial e entender o autor do presente trabalho que valores não devem ser objeto de mutação constante, achou-se por bem não propor alteração na declaração de valores da empresa.

4.3 ANÁLISE SWOT DA EMPRESA EM ESTUDO

O quadro de Forças e Fraquezas foi construído com base em entrevistas particulares com gestores das diversas áreas da empresa. Utilizou-se ainda reuniões com lideranças e questionário entregue a cada um dos funcionários da empresa.

AS FORÇAS

- Sistema de meritocracia. A empresa mantém sistema de remuneração baseado na meritocracia. Setores como vendas, produção, logística e a supervisão comercial tem forte impacto na remuneração determinada pelo desempenho do setor. Embora tenha aparecido como uma força da

empresa, é constante a observação dos entrevistados que o sistema precisa ser melhorado e expandido para os demais departamentos da empresa.

- Tradição da empresa. Completando 30 anos de mercado, a tradição da empresa no setor de cortes industriais para a madeira é apontada como uma força inquestionável da empresa. Também aqui é questionada a falta de tradição nas linhas de Equipamentos de segurança e Materiais de embalagem.
- Atendimento via televendas. O sistema de atendimento baseado em um vendedor que está todo o tempo presente na empresa, com possibilidade de realizar os atendimentos pelos mais diversos canais digitais é apontado como uma força em relação ao mercado, onde o concorrente baseia esse atendimento em um vendedor externo, assim nem sempre o vendedor está disponível para atender o cliente devido à sua necessidade de deslocamento constante.
- Agilidade no atendimento ao cliente. Considerado um ponto forte é a rapidez com que a empresa atende o pedido de seus clientes. Notou-se que, em média, 50% dos pedidos do cliente são enviados no mesmo dia e, até o terceiro dia, 100% deles são atendidos. O que faz alguns pedidos demandarem até 3 dias para serem atendidos, deve-se à necessidade de realização de serviços de emenda na serra-fita.
- Venda com frete pago. A empresa, embora obedeça a alguns critérios, envia 90% de seus pedidos com frete pago. Desta forma diferencia-se no mercado, onde os concorrentes, ou fazem entrega em veículos próprios demorando um certo tempo devido à necessidade de roteamento das entregas, ou enviam com frete por conta do cliente.
- Processos que tornam o atendimento seguro. Baseada em sistema ERP e com um setor de validação de pedidos e cadastros que se baseiam em processos rígidos de cadastro, validação e confirmação de pedidos, a empresa oferece segurança para o cliente nas negociações. O sistema da empresa evita que pessoas desautorizadas façam pedidos em nome do cliente e reduz drasticamente os erros no pedido causados por falha

na comunicação cliente-vendedor. Todos os pedidos devem ser autorizados pelo cliente via email.

- Rede de vendas. Com aproximadamente 150 revendedores no Brasil, a empresa consegue colocar seus produtos em praticamente 100% do território nacional. Ter uma rede que, embora não seja exclusiva por força de contrato, possui afinidade no relacionamento e confiabilidade mútua, proporciona à empresa fazer desenvolvimento contínuo na linha de materiais fornecidos.
- Produtos com marca própria. Todos os principais produtos da empresa possuem marcas registradas pela mesma. Isso confere exclusividade na distribuição. A gestão da qualidade do produto passa a ser responsabilidade da empresa, porém, a vantagem é ter liberdade ampliar as possibilidades de negociação com fornecedores localizado sem qualquer parte do mundo.

AS FRAQUEZAS

Essencialmente, fraquezas devem ser combatidas. Antes, porém, devem ser conhecidas. São essas as fraquezas coletadas junto à equipe:

- Setor de recursos humanos. Esse setor inexistente na empresa. Todo o trabalho técnico do setor de RH é desempenhado pela equipe do financeiro com parte terceirizada para um escritório de contabilidade. A falta de um setor formal do RH faz com que a empresa tenha baixa capacidade de atração, retenção e desenvolvimento de pessoas qualificadas dificultando a criação de lideranças.
- Produtos com marca própria. Embora apontado também como força, o item aparece como fraqueza ao se reconhecer a necessidade de melhorar a engenharia interna e consequente controle de qualidade e ainda a necessidade de melhorar o desenvolvimento de material de apoio de marketing, como catálogos, prospectos, etc.
- Irrelevância da empresa frente aos fornecedores. Aspecto inteiramente atribuído a fornecedores das linhas de Equipamentos de Segurança e Embalagem, componentes da linha atual de atuação da empresa. Esse é

um dos principais fatores que limitam a empresa a seguir no caminho de desenvolvimento dessa linha.

- Distanciamento do setor madeireiro. A equipe aponta o atendimento da empresa baseado no tele vendas, embora um fator considerado positivo, como causador de um efeito colateral importante: o afastamento do setor. Não manter visitas constantes aos consumidores do setor faz com que a empresa perca informações relevantes do desenvolvimento do mercado.
- Empresa baseada em preço. A deficiência reconhecida no marketing da empresa faz com que a mesma tenha dependência excessiva do fator preço no seu composto de marketing.
- Marketing. O marketing geral da empresa é considerado uma fraqueza. A empresa não possui um site comunicativo, não possui comunicação pelas redes sociais e não possui material interno, como catálogos. Além disso, embora se constate que já exista um setor de marketing, o mesmo é recente (possui menos de 6 meses de atuação) e não tem claro os seus objetivos.
- Indisciplina. É considerável a indicação por parte dos entrevistados da indisciplina que permeia a equipe operacional da empresa. A indisciplina aparece em tentativas de burlar os processos ou mesmo no desempenho das atividades sem prezar pela excelência de desempenho.

AS AMEAÇAS

Basicamente coletada junto à diretoria da empresa, as ameaças são:

- Migração do mercado de serra fita larga para a serra fita estreita. A serra fita larga é o principal produto comercializado pela empresa. Atualmente, o mercado madeireiro encontra-se em forte migração para a serra fita estreita. Embora produzidas com mesma matéria prima, o nível de industrialização da serra fita estreita é amplo e a empresa não está preparada para atender essa demanda.
- Falta de mix e disponibilidade de produtos. Constata-se dois problemas na linha de produtos fornecidos. Um deles é o mix, ou seja, há características de produtos já fornecidos que a empresa não atende. Há

produtos afins que a empresa também não disponibiliza. E, por fim, dos produtos que já atende é comum haver indisponibilidade de estoque. O principal motivo para essas lacunas é o desvio do esforço financeiro para a linha de Segurança e Embalagem.

- Concorrentes copiando a estratégia de marcas próprias. As lacunas apontadas acima vêm permitindo que concorrentes de menor porte copie a estratégia da empresa em desenvolver produtos com suas marcas. Eles atuam normalmente nas lacunas deixadas pela empresa.
- Concorrência direta com a indústria. A concorrência é um fator normal de mercado. Porém, a estratégia de distribuição da empresa enfrenta a concorrência direta com indústrias brasileiras que fabricam os materiais que são importados pela mesma. Desta forma, há sempre que ter atenção especial a essa concorrência, uma vez que a mesma sempre possui maior poder de barganha comercial. É preciso estar atento às vantagens que a empresa possui em relação à indústria, como estoque a pronta entrega, capacidade de fornecer lotes menores e aplicar prazos de pagamento mais atraentes ao consumidor.

AS OPORTUNIDADES

- Pulverização do setor madeireiro. Cada vez mais a indústria madeireira se afasta dos grandes centros. Isso dificulta a atuação dos grandes concorrentes e abre oportunidade para a empresa, via rede de vendas, manter sua efetividade e presença nesse mercado.
- Suporte financeiro. A empresa possui, no grupo de investimento societário da mesma, empresa voltada à operações de factoring. Isso se constitui uma importante ferramenta de suporte financeiro a clientes e pequenos fornecedores.
- Serra fita estreita. Embora apontada como fraqueza, a migração do mercado para a serra fita estreita pode ser também entendido como oportunidade, uma vez que há apenas uma empresa no Brasil com capacidade de produção dessa serra. Desta forma, preparar-se para esse mercado é também uma oportunidade.

4.4 METAS LONGITUDINAIS PARA REPOSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Por se tratar de pesquisa participante, o autor do presente trabalho desenvolveu as metas aqui proposta após várias reuniões com membros da diretoria e funcionários do nível gerencial. O principal desafio percebido é a falta de foco nas operações da empresa conforme citado no capítulo 4.1.2 do presente trabalho. O temor da empresa pelo encolhimento do segmento madeireiro e sua busca obcecada por participar de outros segmentos com linhas similares de produtos torna a empresa desfocada e ineficiente pelo desconhecimento dos segmentos abordados. Considera-se que essa movimentação torna a operação onerosa, já que há baixo giro de estoque nos produtos voltados a outros segmentos, desmotiva a equipe por reconhecer incapaz diante dos novos desafios e, por consequência, atrapalha o desenvolvimento das operações da empresa no seu principal segmento de atuação: o madeireiro.

Por ter rede de revendas, a empresa encontra maior viabilidade nos produtos que adquire via importação. As parcerias nacionais mostraram-se ineficientes para a composição do portfólio de produtos com preços competitivos ao revendedor. Buscou-se aqui a inspiração do conceito do Porco Espinho para propor à empresa o seu reposicionamento estratégico fundamental ao longo dos próximos 5 anos. Para Collins (2013, p.61), após detalhado estudo de várias empresas de projeção mundial, a constatação de três fatores fundamentais pode diferenciar estrategicamente organizações similares.

1. A atividade na qual você pode ser o melhor do mundo (e, igualmente importante, a atividade na qual você não pode ser o melhor do mundo). Esse padrão de discernimento transcende em muito a competência principal. Só o fato de você possuir uma competência principal não significa, necessariamente, que você pode ser o melhor do mundo naquilo. Inversamente, a atividade na qual você pode se tornar o melhor do mundo talvez não seja nem mesmo algo em que a empresa esteja engajada no momento.
2. O que aciona o seu motor econômico. Todas as empresas que fizeram a transição de boas para excelentes alcançaram profundos insights em relação a como gerar, com eficácia, o fluxo de caixa e a lucratividade de modo substancial e contínuo. Especificamente, elas descobriram o único denominador – lucro por “x” – que tinha mais impacto em sua economia (seria o fluxo de caixa por “x” no setor social).
3. Aquilo que lhe desperta paixão. As empresas que se tornaram excelentes se concentraram nas atividades que despertavam sua paixão. A ideia aqui não é estimular a paixão, mas descobrir aquilo que o apaixona.

Após algumas reuniões com a diretoria da empresa onde o conceito foi estudado e refletido intensamente, obteve-se em suma as seguintes conclusões:

- Atividade na qual seja possível ser o melhor do Brasil (adaptado por ser a atuação da empresa a nível nacional). Todas as reflexões apontaram para a atividade de fornecimento de materiais ao setor madeireiro. A ação da empresa em segmentos diversos, como hospitais, hotelarias, construtoras e outros, ao contrário, ficou evidente que a empresa não possuía nenhuma aptidão.
- O que aciona seu motor econômico. Essa reflexão visa retirar da organização a informação do ponto chave onde se deve atuar. Esta foi umas das conclusões mais difíceis de se obter. Ao final refletiu-se que, por atuar essencialmente via telefone e que pelo cliente da empresa ter demanda frequente dos mesmos produtos fornecidos, o motor econômico é o próprio clientes estar ativo. Assim, o motor econômico é manter vendas com frequência mensal aos clientes.
- Aquilo que lhe desperta paixão. O tema não foi somente abordado em nível estratégico na empresa. A reflexão foi extrapolada para o nível operacional. Constatou-se a inequívoca aptidão da empresa em prestar atendimento com produtos voltados ao corte industrial na indústria da madeira. A empresa nasceu nessa atividade e, constata-se ainda hoje que toda a equipe é extremamente apaixonada pela atividade nesse segmento.

Ainda como fruto de diversos debates, chegou-se a uma resposta quanto ao desafio de diversificar a atuação da empresa, já que é inquestionável aos principais dirigentes da mesma que o setor madeireiro encontra-se em declínio no país.

O corte industrial da madeira é realizado principalmente por serra fita e metal duro. A serra fita é fornecida por indústrias localizadas na Índia que são especializadas em aços destinados à inúmeras aplicações metalmecânica. O Metal Duro, popularmente conhecido como wídea também encontra no seu fornecedor especialização em produtos voltados ao ferro e aço.

Considerando que a empresa objeto do estudo já possui um relacionamento consistente com esses fornecedores, considerando que a expansão dessa linha

provavelmente encontraria viabilidade em relação á preço de fornecimento via revenda, também levando em consideração que uma boa parte da rede de vendas da empresa já fornece produtos voltados à linha metalmecânica e, por fim, considerando que a aplicação desses produtos no segmento madeireiro ou em outros segmentos metalomecânico guarda profunda similaridade, optou-se por provocar a empresa a expandir sua atuação para o segmento metalmecânico.

Antes de demonstrar as metas longitudinais para reposicionamento estratégico, é necessário definir alguns os termos utilizados no Quadro 1:

- Produto – É a linha de produtos proposta.
- Descrição – Uma breve explicação ou justificativa para a escolha da linha de produtos.
- Inserção – É o ano em que a empresa deverá ter concluído o início da distribuição da linha de produtos proposta. Nessa fase admite-se a falta do mix completo de diferentes características dos produtos fornecidos. Quando deixado em branco significa que o item já está concluído.
- Maturação – É o ano em que a empresa deverá ter concluído a fase de expansão da linha com todas as variações de características dos produtos. Quando maturada, a linha também deve ter fluxo financeiro suficiente para sua manutenção. Quando deixado em branco significa que o item já está concluído.
- Consolidação – É o ano em que a empresa deve concluir a fase de composição absoluta dos estoques da linha. Nessa fase os produtos definidos no mix de fornecimento não podem registrar faltas em estoque por ser a empresa uma distribuidora. O principal benefício da distribuição, no caso da empresa objeto do estudo, é a disponibilidade imediata dos produtos fornecidos. Quando deixado em branco significa que o item já está concluído.

Desta forma as metas longitudinais para reposicionamento estratégico ficam apresentadas conforme Quadro 1.

QUADRO 1: METAS LONGITUDINAIS PARA REPOSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Produto	Descrição	I	M	C
Serra Fita Larga	Esta é a principal linha da empresa, nota-se, porém, que ainda há falhas na consolidação da mesma pelo desvio de fluxo financeiro para as novas linhas abordadas pela empresa. Em 2019 será necessário que os níveis de estoques sejam aumentados em vista de eliminar as faltas que ainda ocorrem.			2019
Serra Fita Estreita	Trata-se de uma tendência no setor industrial madeireiro. A serra fita estreita difere-se da larga na quantidade de processos demandados na sua fabricação. A empresa inseriu esta linha há 3 anos. Em 2019 devem ser melhoradas as máquinas utilizadas na fabricação das serras visando melhoria de qualidade. E 2020 o desafio deverá ser elevar o marketshare do produto e garantir o estoque suficiente do mesmo.		2019	2020
Wídea	O metal duro para aplicação no corte industrial de madeira já é ofertado pela empresa há 5 anos. Pelo mesmo motivo de desvio de foco apresentado na serra fita larga, essa linha ainda não está maturada por apresentar falta de diversos itens com características demandadas pelo mercado. Por se tratar de uma linha muito extensa e relativamente cara, o desafio é maturar até 2020 e consolidar em 2021, onde pelo conceito de consolidação, as faltas de estoques devem ser minimizadas;		2020	2021
Blank	O blank é uma linha de aço aplicado na fabricação de serra tipo circular. A empresa objeto do estudo pode fornecer este produto como opção de expansão de linha ainda dentro do segmento madeireiro. Já foram realizados testes de qualidade e de viabilidade de mercado. Os testes validaram a linha na empresa. O desafio é inserir o produto ainda em 2019. A linha apresenta um mix de características muito extensas, por isso é preciso priorizar as características mais vendáveis e buscar a maturação apenas em 2021 e sua consequente consolidação deve ser esperada para 2023.	2019	2021	2023
Facas em HSS e Wídea para Beneficiamento de madeira	Linha já fornecida pela empresa, encontra dificuldades por ser pouco conhecida dos seus clientes. A linha é considerada de fácil consolidação, porém, é necessário melhorar a promoção do produto. Nesse sentido, espera-se a sua efetiva consolidação para 2021.			2021
Serra Fita Bimetálica	Trata-se de serra fita específica para corte de aço. Utilizada na indústria metalmeccânica, essa linha representa o passo inicial no início do desbravamento do segmento metalmeccânico. É preciso inserir o produto em 2020. Buscar sua maturação em em 2022 e sua consolidação em 2023. Por se tratar de uma linha ainda não comercializada sugere-se à empresa objeto desse estudo que busque o Know How do produto ainda no ano de 2019.	2020	2022	2023
Insertos para torneamento	Produtos em Metal duro, trata-se da expansão da atual linha aplicada à madeira para a linha específica com aplicação no torneamento de aços e ferros em geral. A linha se insertos é extremamente diversificada. A empresa objeto desse estudo deve definir um escopo restrito dentro da linha global e buscar caminhar dentro desse escopo, sem almejar a linha completa. Por possuir demanda técnica altíssima, a linha completa só poderia ser almejada caso a	2021	2023	

Produto	Descrição	I	M	C
	empresa viesse a fabricar essas ferramentas ao invés de distribuí-las pela importação. Em 2020 e 2021 deve ser disponibilizados as primeiras opções desta linha. Até 2023 deve ser maturada a linha. A consolidação da mesma fica esperada para após o período abrangido no presente trabalho.			
Aço para matéria prima em linhas de metalmeccânica a diversas.	A indústria de máquinas e equipamentos industriais absorve as mais diversas características de aços como matéria prima. Esta linha é considerada também extremamente ampla e sem possibilidades de ser atendida na sua extensão total via distribuição por importação. Sendo assim, a empresa objeto deste estudo deve prospectar e definir o escopo de características que a compõe e realizar os passos de inserção até o ano de 2022. As demais fases ficarão necessariamente para além da abordagem específica desta proposta de planejamento.	2022		
Nota: I – Inserção; M – Maturação; C - Consolidação				

Fonte: o autor (2019)

Além da proposta de readequação de linha de produtos, faz-se necessário definir diretrizes estratégicas que visam igualmente o fortalecimento e reposicionamento da ação estruturada da empresa.

No Quadro 2 das diretrizes estratégicas o conceito dos termos utilizados no cabeçalho são: Diretriz é o título da diretriz estratégica, descrição é uma breve explicação ou justificativa para a diretriz estratégica proposta, responsabilidade define o setor responsável pela aplicação da diretriz estratégica, target aponta o prazo final para a concretização da diretriz estratégica proposta ou o resultado final esperado para a mesma.

QUADRO 2: DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

Diretriz	Descrição	Responsabilidade	Target
Estruturar RH	A necessidade de pessoas no projeto de expansão da empresa objeto do estudo tornará relevante o recrutamento e desenvolvimento de pessoas	Diretoria	Setor implantado até dezembro de 2021
Criar setor de Engenharia	A demanda de linhas altamente técnica como os Insertos e os ações especiais irá requerer um setor técnico igualmente preparado para a condução das mesmas.	Diretoria	Setor implantado até dezembro de 2021
Melhorar a comunicação da empresa pelas redes sociais	A empresa necessita construir um site comunicativo além de aumentar sua penetração via redes sociais	Marketing	Dezembro de 2019
Abrir nova filial voltada ao atendimento do setor metalomecânico.	Para ganhar relevância no novo segmento proposto, a empresa objeto do estudo deve buscar o posicionamento mais próximo do público alvo. Assim, sugere-se que até o final do ano de 2022 seja criada uma nova filial mais próxima desse mercado.	Diretoria	Dezembro de 2022

Fonte: o autor (2019)

4.5 AÇÕES LONGITUDINAIS PARA O REPOSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

As metas longitudinais para o reposicionamento estratégico da empresa objeto deste estudo não poderiam figurar no presente estudo desacompanhadas das ações efetivas propostas para o atingimento das mesmas. Tão relevante quanto saber onde chegar, é buscar o como chegar. Neste sentido o presente estudo apresenta as ações vinculadas aos objetivos.

Primeiramente apresenta-se as ações relativas à proposta de reposicionamento da linha de produtos. Assim, são aplicadas as seguintes definições ao cabeçalho do Quadro 3: Produto refere-se a linha de produtos proposta. Ação é a descrição da ação proposta. Cronologia é a definição cronológica da ação.

QUADRO 3: AÇÕES PROPOSTAS PARA O REPOSICIONAMENTO DA LINHA DE PRODUTOS

Produto	Ação	Previsão
Serra Fita Larga	Fazer estudo da demanda estimada de cada medida de serra-fita	07/2019
	Definir a necessidade de estoque mínimo regulador para cada medida	08/2019
	Definir e programar os pedidos a serem realizados durante os anos de 2019 e 2020 para regularizar o estoque.	09/2019
	Planejar a fonte de recursos financeiros para fazer frente à elevação dos níveis de estoque.	10/2019
	Emitir relatório com frequência bimestral constando o giro de estoque da linha com vistas a reduzir a falta do produto em estoque e adequar o nível do estoque.	11/2019
Serra Fita Estreita	Definir quais máquinas devem ser adquiridas para melhorar o processo de fabricação das serras fitas estreitas	09/2019
	Realizar a compra das máquinas e providenciar a implantação das mesmas em produção.	N/P
	Realizar a homologação do produto em pelo menos 5 clientes com demanda reconhecidamente alta por qualidade e quantidade de produto consumido.	11/2019
	Destacar um vendedor exclusivo para essa linha de produtos com atuação externa e visitação frequente nos estados de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul, principal polo de demanda do produto.	12/2019
	Efetuar a expansão das vendas do produto e produzir relatório mensal por estado e cidade dos clientes que demandam o produto, a quantidade estimada demanda e a quantidade adquirida com a empresa objeto do estudo.	10/2020
	Emitir relatório com frequência bimestral constando o giro de estoque da linha com vistas a reduzir a falta do produto em estoque e adequar o nível do estoque.	04/2020
Wídea	Fazer estudo da demanda estimada de cada diferente característica na linha deste produto	03/2020
	Definir a necessidade de estoque mínimo regulador para cada medida	04/2020
	Definir e programar os pedidos a serem realizados durante os anos de 2020 e 2021 para regularizar o estoque.	05/2020
	Planejar a fonte de recursos financeiros para fazer frente à elevação dos níveis de estoque.	05/2020
	Implantar controle de giro do estoque na linha com vistas à minimizar as faltas do produto	04/2021
	Emitir relatório com frequência bimestral constando o giro de estoque da linha com vistas a reduzir a falta do produto em estoque e adequar o nível do estoque.	04/2021
Blank	Emitir portfólio da linha inicial especificando medias e estoque inicial	07/2019
	Implantar pedido do portfólio inicial	07/2019
	Realizar estudo das demandas por medidas não atendidas no portfólio atual	05/2020
	Planejar a fonte de recursos financeiros para fazer frente à elevação dos níveis de estoque.	06/2020
	Implementação das medidas faltantes à linha do produto.	09/2020
	Emitir relatório com frequência bimestral constando o giro de estoque da linha com vistas a reduzir a falta do produto em estoque e adequar o nível do estoque.	05/2023
Facas em HSS e Wídea para Beneficiamento de madeira	Considerando que o cliente potencial deste produto é o mesmo que demanda serra fita larga e wídea, elaborar campanha de incentivo ao vendedor que agregar ao pedido do cliente a linha de Facas.	10/2019
	Criar catálogo específico da linha para distribuição na rede de	10/2019

Produto	Ação	Previsão
	revendas da empresa via mala direta e em conjunto com mercadorias de outras linhas.	
	Divulgar relatório de giro da linha mês a mês	10/2019
Serra Fita Bimetálica	Empreender visitação a clientes consumidores do produto	07/2019 10/2019
	Emitir portfólio da linha inicial especificando medias e estoque inicial	01/2020
	Implantar pedido do portfólio inicial	01/2020
	Realizar estudo das demandas por medidas não atendidas no portfólio atual	12/2020
	Planejar a fonte de recursos financeiros para fazer frente à elevação dos níveis de estoque.	09/2021
	Implementação das medidas faltantes à linha do produto.	01/2022
	Emitir relatório com frequência bimestral constando o giro de estoque da linha com vistas a reduzir a falta do produto em estoque e adequar o nível do estoque.	03/2023
Insertos para torneamento	Empreender visitação a clientes consumidores do produto	03/2020 10/2020
	Emitir portfólio da linha inicial especificando medias e estoque inicial	01/2021
	Implantar pedido do portfólio inicial	01/2021
	Realizar estudo das demandas por medidas não atendidas no portfólio atual	12/2021
	Planejar a fonte de recursos financeiros para fazer frente à elevação dos níveis de estoque. Implementação das medidas faltantes à linha do produto.	09/2022 01/2023
Aço para matéria prima em linhas de metalmeccânica diversas.	Empreender visitação a clientes consumidores do produto	03/2021 10/2021
	Emitir portfólio da linha inicial especificando medias e estoque inicial	01/2022
	Implantar pedido do portfólio inicial	01/2022

Fonte: o autor (2019)

Por fim apresentam-se as ações relativas às metas estratégicas. Assim, são aplicadas as seguintes definições ao cabeçalho do Quadro 4. Diretriz relaciona-se com o proposto anteriormente no Quadro 1. Ação é a descrição da meta necessária ao cumprimento da diretriz; Cronologia é a definição cronológica da meta.

QUADRO 4: METAS ESTRATÉGICAS

Diretriz	Ação	Previsão
Estruturar RH	Recrutamento, seleção e contratação do coordenador do setor de RH	Junho/2021
	Treinamento e definição das tarefas do RH	Julho/2021
	Criação do plano de cargos e salários	Setembro/2021
	Criação do portfólio de benefícios.	Novembro/2021
	Plano de desenvolvimento de lideranças.	Dezembro/2021
Criar setor de engenharia	Recrutamento, seleção e contratação do engenheiro coordenador do setor.	Junho/2021
	Treinamento e definição das tarefas do setor.	Julho/2021
	Criação do processo de desenvolvimento de novos produtos ou de adequação dos existentes sob aspectos de validação técnica.	Setembro/2021
	Criação do processo de controle de qualidade para produtos adquiridos.	Novembro/2021
	Definição de equipamentos necessários ao setor.	Dezembro/2021
Melhorar a comunicação da empresa pelas redes sociais	Definir projeto do site	Agosto/2019
	Produção do site conforme projeto	Novembro/2019
	Planejar 3 campanhas de grande relevância envolvendo a participação nas mídias sociais para habilitar a participação nas mesmas.	Agosto a dezembro/2019
Abrir nova filial voltada ao atendimento do setor metalmeccânico.	Definir a cidade de implantação da filial	Agosto/2021
	Definir o plano de negócios para a unidade respondendo: - Linhas de produtos - Orçamento para estoque inicial - Estrutura de recursos humanos - Definição do gerente local	Abril/2022
	Definir a fonte de recursos financeiros para implementação da unidade	Maior/2022
	Escolha do local de implantação da unidade (Estrutura física)	Junho/2022
	Providenciar trâmites legais para abertura da unidade	Julho a setembro/2022
	Adequação da estrutura física	Outubro/2022
	Contratação e treinamento da equipe local	Novembro/2022
	Alocação do estoque inicial	Novembro/2022
	Inauguração da unidade	Dezembro/2022

Fonte: o autor (2019)

4.6 MEDIDAS DE ACOMPANHAMENTO DAS METAS LONGITUDINAIS

As metas longitudinais para o reposicionamento estratégico da empresa objeto deste estudo são agora enriquecidas com medidas de acompanhamento e seus respectivos targets. Desta forma, requerer-se-á do responsável pela execução da ação que providencie a divulgação das métricas necessárias à sua execução.

Assim, são aplicadas as seguintes definições ao cabeçalho do quadro 5: Produto/Diretriz é a linha de produtos proposta ou a diretriz estratégica anteriormente definida; Ação é a descrição da ação proposta; Responsabilidade é o setor responsável pela sua execução; Medida refere-se ao descritivo da medida de acompanhamento e seu respectivo target.

QUADRO 5: MEDIDAS DE ACOMPANHAMENTO DAS METAS LONGITUDINAIS

Produto/Diretriz	Ação	Responsabilidade	Medida
Serra Fita Larga	Fazer estudo da demanda estimada de cada medida de serra-fita	Comercial	Toneladas demandadas por ano por medida. Target: 100% das medidas definidas.
	Definir a necessidade de estoque mínimo regulador para cada medida	Comercial	Estoque mínimo por medida
	Definir e programar os pedidos a serem realizados durante os anos de 2019 e 2020 para regularizar o estoque.	Compras	Pedidos apresentados Target: 10 pedidos até setembro/2019
	Planejar a fonte de recursos financeiros para fazer frente à elevação dos níveis de estoque.	Financeiro	Plano apresentado
	Emitir relatório com frequência bimestral constando o giro de estoque da linha com vistas a reduzir a falta do produto em estoque e adequar o nível do estoque.	Comercial	Relatórios Emitidos: Target: Bimestral a partir de Novembro/2019
Serra Fita Estreita	Definir quais máquinas devem ser adquiridas para melhorar o processo de fabricação das serras fitas estreitas	Gerência de produção	Plano de aquisição apresentado Target: Setembro/2019
	Realizar a compra das máquinas e providenciar a implantação das mesmas em produção.	Compras	Pedido realizado Target: Outubro 2019
	Realizar a homologação do produto em pelo menos 5 clientes com demanda reconhecidamente alta por qualidade e quantidade de produto consumido.	Comercial	Relatório de homologação Target: Relatório com ao menos 5 clientes.

	Destacar um vendedor exclusivo para essa linha de produtos com atuação externa e visitação frequente nos estados de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul, principal polo de demanda do produto.	Gerência comercial	Vendedor Definido e treinado
	Efetuar a expansão das vendas do produto e produzir relatório mensal por estado e cidade dos clientes que demandam o produto, a quantidade estimada demanda e a quantidade adquirida com a empresa objeto do estudo.	Vendedor exclusivo	Relatório apresentado: Target: Mensal a partir de janeiro/2020
	Emitir relatório com frequência bimestral constando o giro de estoque da linha com vistas a reduzir a falta do produto em estoque e adequar o nível do estoque. Fazer estudo da demanda estimada de cada diferente característica na linha deste produto	Comercial Gerente comercial	Relatórios Emitidos: Target: Bimestral a partir de 11/2019 Estudo apresentado Target: Março/2020
	Definir a necessidade de estoque mínimo regulador para cada medida	Comercial	Estoque mínimo por medida
	Definir e programar os pedidos a serem realizados durante os anos de 2020 e 2021 para regularizar o estoque.	Compras	Pedidos apresentados Target: 10 pedidos até setembro/2021
	Planejar a fonte de recursos financeiros para fazer frente à elevação dos níveis de estoque.	Financeiro	Plano apresentado Target: maio/2020
	Emitir relatório com frequência bimestral constando o giro de estoque da linha com vistas a reduzir a falta do produto em estoque e adequar o nível do estoque.	Comercial	Relatório publicado
Wídea			
	Emitir portfólio da linha inicial especificando medidas e estoque inicial	Comercial	Portfólio apresentado Target: Julho/2019
Blank	Implantar pedido do portfólio inicial	Compras	Pedido Implantado Target: Julho/2019
	Realizar estudo das demandas por medidas não atendidas no portfólio atual	Comercial	Estudo apresentado

			Target: Maio/2020
	Planejar a fonte de recursos financeiros para fazer frente à elevação dos níveis de estoque.	Financeiro	Plano apresentado Target: junho/2020
	Implementação das medidas faltantes à linha do produto.	Compras	Pedido realizado Target: Setembro/2020
	Emitir relatório com frequência bimestral constando o giro de estoque da linha com vistas a reduzir a falta do produto em estoque e adequar o nível do estoque. Considerando que o cliente potencial deste produto é o mesmo que demanda serra fita larga e wídea, elaborar campanha de incentivo ao vendedor que agregar ao pedido do cliente a linha de Facas.	Comercial Marketing	Relatório publicado Campanha lançada Target: Outubro/2019
Facas em HSS e Wídea para Beneficiamento de madeira	Criar catálogo específico da linha para distribuição na rede de revendas da empresa via mala direta e em conjunto com mercadorias de outras linhas.	Marketing	Catálogo criado Target: Outubro/2019
	Divulgar relatório de giro da linha mês a mês	Marketing	Relatório publicado Target: Mensal a partir de outubro/2019
	Empreender visitação a clientes consumidores do produto	Marketing	Visitas realizadas Target: 2 visitas, 20 clientes visitados no total
Serra Fita Bimetálica	Emitir portfólio da linha inicial especificando medias e estoque inicial	Comercial	Portfólio apresentado Target: Janeiro/2020
	Implantar pedido do portfólio inicial	Compras	Pedido Implantado Target: janeiro/2020
	Realizar estudo das demandas por medidas não atendidas no portfólio atual	Comercial	Estudo apresentado Target: setembro/2020
	Planejar a fonte de recursos	Financeiro	Plano

	financeiros para fazer frente à elevação dos níveis de estoque.		apresentado Target: setembro/2021
	Implementação das medidas faltantes à linha do produto.	Compras	Pedido realizado Target: Setembro/2022
	Emitir relatório com frequência bimestral constando o giro de estoque da linha com vistas a reduzir a falta do produto em estoque e adequar o nível do estoque.	Comercial	Relatório publicado
Insertos para torneamento	Empreender visitação a clientes consumidores do produto	Marketing	Visitas realizadas Target: 2 visitas, 20 clientes visitados no total
	Emitir portfólio da linha inicial especificando medias e estoque inicial	Comercial	Portfólio apresentado Target: Janeiro/2021
	Implantar pedido do portfólio inicial	Compras	Pedido Implantado Target: janeiro/2021
	Realizar estudo das demandas por medidas não atendidas no portfólio atual	Comercial	Estudo apresentado Target: setembro/2021
	Planejar a fonte de recursos financeiros para fazer frente à elevação dos níveis de estoque.	Financeiro	Plano apresentado Target: setembro/2022
	Implementação das medidas faltantes à linha do produto.	Compras	Pedido realizado Target: Setembro/2023
Aço para matéria prima em linhas de metalmecânica diversas.	Empreender visitação a clientes consumidores do produto	Marketing	Visitas realizadas Target: 2 visitas, 20 clientes visitados no total
	Emitir portfólio da linha inicial especificando medias e estoque inicial	Comercial	Portfólio apresentado Target:

			Janeiro/2022
	Implantar pedido do portfólio inicial	Compras	Pedido Implantado Target: janeiro/2022
Estruturar RH	Recrutamento, seleção e contratação do coordenador do setor de RH	Diretoria	Contratação efetuada Target: Junho/2021
	Treinamento e definição das tarefas do RH	Diretoria e RH	Plano apresentado Target: Julho/2021
	Criação do plano de cargos e salários	RH	Plano apresentado Target: Setembro/2021
	Criação do portfólio de benefícios.	RH	Portfólio apresentado Target: Novembro/2021
	Plano de desenvolvimento de lideranças.	Dezembro/2021	Plano apresentado Target: Dezembro/2021
Criar setor de engenharia	Recrutamento, seleção e contratação do engenheiro coordenador do setor.	Diretoria	Contratação efetuada Target: Junho/2021
	Treinamento e definição das tarefas do setor.	Diretoria	Plano apresentado Target: Julho/2021
	Criação do processo de desenvolvimento de novos produtos ou de adequação dos existentes sob aspectos de validação técnica.	Engenharia	Processo apresentado Target: Setembro/2021
	Criação do processo de controle de qualidade para produtos adquiridos.	Engenharia	Processo apresentado Target: Novembro/2021
	Definição de equipamentos necessários ao setor.	Engenharia	Projeto apresentado Target: Dezembro/2021
Melhorar a comunicação da empresa pelas redes sociais	Definir projeto do site	Marketing	Projeto aprovado Target:

			Agosto/2019
	Produção do site conforme projeto	Marketing	Site no ar e validado Target: Novembro/2019
	Planejar 3 campanhas de grande relevância envolvendo a participação nas mídias sociais para habilitar a participação nas mesmas.	Marketing	Planejamento Apresentado Target: agosto/2019
Abrir nova filial voltada ao atendimento do setor metalmeccânico.	Definir a cidade de implantação da filial	Agosto/2021	Cidade definida Target: Agosto/2021
	Definir o plano de negócios para a unidade respondendo: - Linhas de produtos - Orçamento para estoque inicial - Estrutura de recursos humanos - Definição do gerente local	Abril/2022	Plano de Negócios apresentado Target: Abril/2022
	Definir a fonte de recursos financeiros para implementação da unidade	Mai/2022	Plano apresentado Target: Maio/2022
	Escolha do local de implantação da unidade (Estrutura física)	Diretoria	Local definido com contrato de locação assinado Target: Junho/2022
	Providenciar trâmites legais para abertura da unidade. Iniciar tarefa em julho/2022	Fiscal	Documentos fiscais regularizados Target: setembro/2022
	Adequação da estrutura física	Marketing	Reformas concluídas Target: Outubro/2022
	Contratação e treinamento da equipe local	RH	Equipe treinada Target: novembro/2022
	Alocação do estoque inicial	Compras	Estoque implantado Target: Novembro/2022
	Inauguração da unidade	Marketing e gerência local	Evento realizado Target: Dezembro/2022

Fonte: o autor (2019).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Planejamento Estratégico tem sido ferramenta fundamental para a administração moderna. Diante do desafio proposto por uma empresa importadora e distribuidora localizada na região Sul do Brasil, o presente trabalho buscou responder como deveria ser o Planejamento Estratégico adorado pela mesma para fazer frente à sua necessidade de reposicionamento estratégico no mercado nacional.

A empresa, de origem familiar, possui uma estrutura administrativa enxuta, onde as funções de gestão são comumente acumuladas com funções operacionais. Além disso, a indústria madeireira vem passando por severas alterações em sua disposição pelo país. O número de indústrias se reduzem consideravelmente frente ao esgotamento dos recursos naturais da madeira.

O estudo foi realizado com base em pesquisa participante, onde foi possível ao autor entender a dinâmica gerencial da empresa, seus principais pontos fracos, pontos fortes e identificar ameaças e oportunidades estratégicas para a mesma.

Frente à redução iminente da atividade madeireira, o trabalho buscou identificar possibilidades de crescimento para a empresa em outros segmentos de mercado.

Após um período de intensas reuniões e entrevistas com os principais personagens da empresa, chegou-se ao resultado ora proposto. O Planejamento apresentado sugere que a empresa altere sua declaração de Missão, Visão e Valores, adequando-os melhor aos novos desafios advindos das ações de reposicionamento. A empresa, que antes buscava crescer através de fornecimento de produtos para empresas de outros segmentos de atuação como restaurantes, hotéis, hospitais e outros, passa agora a buscar outros segmentos mais ajustados ao seu fornecimento atual: indústrias de cortes em aço. Desta forma, a linha atual de corte para madeira pode ser facilmente adequada ao corte do aço. Sendo, portando a metalmecânica uma importante opção para a tarefa de expansão.

Além disso, o presente trabalho propõe medidas de reestruturação em dois importantes setores da empresa: o RH (Recursos Humanos) e a Engenharia. Visto que os produtos atuais e o desenvolvimento de novos produtos do setor metalmecânico possuem alta demanda técnica, julgou-se fundamental que a empresa se prepare profissionalmente para essas demandas utilizando a

engenharia mecânica como base para inserção e controle de qualidade dos novos produtos.

O setor de RH necessita de estruturação por ser fundamental a capacitação e motivação das pessoas que compõem uma organização que necessita ser melhor preparada tecnicamente. Além disso, é proposto à empresa que crie mais uma unidade de distribuição, preferencialmente no sudeste do país. Essa unidade será estratégica para o crescimento na linha de fornecimento de produtos para o corte industrial do aço.

As redes sociais são atualmente importantes canais de comunicação com o público em geral. Notou-se que a empresa utiliza muito pouco os recursos, o próprio site da empresa deixa muito a desejar na sua comunicação com o público. Portanto, esta foi mais uma diretriz proposta para a empresa para que a mesma corrija as distorções encontradas.

Embora não seja objetivo de o trabalho extrapolar a linha de estudo para outras empresas além daquela que foi objeto da pesquisa, o mesmo pode ser avaliado por outras empresas que possuam igual estrutura e que tenham como objetivo buscar o reposicionamento estratégico no mercado em que atua. O Planejamento estratégico, adaptado para a realidade intrínseca da organização, pode responder aos mais diversos desafios na busca por posicionamento ou reposicionamento de mercado.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico**: formulação, implementação e controle. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016.
- CERTO, Samuel C. et al. **Administração Estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 3. ed. São Paulo: Pearson, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 7. ed. São Paulo: Manole, 2009a.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Visão e ação estratégica**: os caminhos da competitividade / Idalberto Chiavenato e Francisco Gomes de Matos. – 3. ed. rev. e atual. – Barueri, SP: Manole, 2009b.
- FARIAS FILHO, Milton Cordeiro. **Planejamento da pesquisa científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2002.
- KUAZAQUI, Edmir. **Planejamento estratégico** [recurso eletrônico] / Edmir Kuazaqui. – São Paulo, SP: Cengage, 2016.
- MICHEL, Maria Helena. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar**: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- COLLINS, Jim. **Empresas feitas para vencer**. São Paulo: HSM Editora, 2013.