



Fernando de Almeida Martins

**PROPOSTA DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO E
CONSTRUÇÃO DE ESTRATÉGIAS PARA PEQUENAS E
MÉDIAS EMPRESAS**

**Horizontina
2012**

Fernando de Almeida Martins

**PROPOSTA DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO E
CONSTRUÇÃO DE ESTRATÉGIAS PARA PEQUENAS E
MÉDIAS EMPRESAS**

Trabalho Final de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção, pelo Curso de Engenharia de Produção da Faculdade Horizontina.

ORIENTADOR: Cátia Raquel Felden Bartz, Mestre.

COORIENTADOR: Vilmar Bueno Silva. Especialista

Horizontina

2012

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

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a monografia:

**“Proposta de um Modelo de Avaliação e Construção de Estratégias para Pequenas
e Médias Empresas”**

Elaborada por:

Fernando de Almeida Martins

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

**Aprovado em: 30/11/2012
Pela Comissão Examinadora**

**Mestre Cátia Raquel Felden Bartz
Presidente da Comissão Examinadora
Orientadora**

**Especialista.Vilmar Bueno Silva
FAHOR – Faculdade Horizontina
Coorientador**

**Mestre.Ricardo Ferreira Severo
FAHOR – Faculdade Horizontina**

**Horizontina
2012**

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho as pessoas que lutam diariamente ao meu lado, transmitindo fé, paz, amor, alegria, determinação, paciência, e coragem, tornando os meus dias mais felizes. Aos meus pais, a meu irmão e a minha namorada. Sem vocês eu nada seria!

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente a Deus por iluminar meu caminho permitindo que eu alcançasse o sucesso em mais esta etapa da minha vida!

Aos meus amigos e colegas de curso, pela cumplicidade, ajuda e amizade.

À minha professora orientadora Professora Cátia R. F. Bartz e a meu professor coorientador Professor Vilmar B. Silva pela orientação na elaboração deste trabalho.

“Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas”.

Sun Tzu, século IV A.C.

RESUMO

A missão da Faculdade Horizontina (FAHOR) é contribuir para o desenvolvimento da região servindo a comunidade e esta instituição além de formar profissionais qualificados, também atua na extensão acadêmica através do Núcleo de Apoio Empresarial (NAEMP). Neste sentido, o presente trabalho final de conclusão de curso, teve como objetivo principal elaborar e descrever uma proposta de avaliação e construção de estratégias para pequenas e médias empresas da região de atuação do NAEMP. Este estudo trata-se de uma pesquisa-ação que para atingir o objetivo geral e os objetivos específicos foi utilizado e aplicado três ferramentas de gestão que foram sistematizadas em um modelo de avaliação e construção de estratégias para pequenas e médias empresas. As ferramentas utilizadas foram as cinco forças de Porter, a análise *SWOT* e o *BSC (Balanced Scorecard)*. A organização do modelo foi realizada com a utilização do software Excel (versão 2010), resultando em um processo para construção e controle das ações estratégicas que foram devidamente testados e aprovados. Como contribuição principal destaca-se que este estudo forneceu a sistematização de uma importante ferramenta de gestão, que poderá ser utilizada pelo Núcleo de Apoio Empresarial da FAHOR. Uma das limitações constatadas no presente estudo foi a não consideração das forças do macro ambiente. Para estudos futuros, sugere-se que sejam incluídas as forças do ambiente externo, e também as análises mercadológicas.

Palavras-chaves: Modelos de Gestão, Cinco Forças de Porter, Análise *SWOT* e *BSC*.

ABSTRACT

The mission of the Faculty Horizontina (FAHOR) is to contribute to the development of the region and serving the community this institution besides forming skilled professionals, is also active in academic extension through the Business Support Center (NAEMP). In this sense, the present work late completion of the course, aimed to develop and describe a proposed construction and evaluation of strategies for small and medium enterprises in the region of action of NAEMP. This study it is an action research that to achieve the overall goal and the specific objectives was used and applied three management tools that have been systematized in a valuation model and build strategies for small and medium businesses. The tools used were the five forces of Porter, SWOT analysis and BSC (Balanced Scorecard). The organization of the model was performed using the Excel software (version 2010), resulting in a process for construction and control of strategic actions that have been tested and approved. As main contribution is emphasized that this study provided the systematization of an important management tool that can be used by the Center for Business Support of FAHOR. One of the limitations found in this study was the failure to consider the forces of macro environment. For future studies, it is suggested that the forces be included in the external environment, and also the marketing analysis.

Keywords: Management Models, Porter's Five Forces, SWOT Analysis and BSC.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Processo de planejamento estratégico do negócio.....	22
Figura 2: A interligação entre planejamento estratégico, tático e operacional.....	24
Figura 3: Classificação da empresa segundo a estrutura administrativa.....	26
Figura 4: Cinco Forças de Porter.....	29
Figura 5: Matriz <i>SWOT</i>	32
Figura 6: Cruzamento da análise <i>SWOT</i>	33
Figura 7: Perspectivas de valor do BSC.....	35
Figura 8: Delineamento do TFC.....	39
Figura 9: Fluxo geral do modelo de avaliação e construção de estratégias para PMEs.....	42
Figura 10: Tela inicial do modelo de avaliação e construção de estratégias para PME.....	43
Figura 11: Apresentação da equipe, da técnica e da agenda.....	44
Figura 12: Ameaça de novos entrantes.....	45
Figura 13: Rivalidade entre concorrentes.....	45
Figura 14: Ameaça de produtos substitutos.....	46
Figura 15: Poder de barganha dos clientes.....	46
Figura 16: Poder de barganha dos fornecedores.....	46
Figura 17: Gráfico para visualização da força de maior intensidade.....	47
Figura 18: A intensidade da força, sua classificação e os objetivos.....	47
Figura 19: Plano de ação para força mais impactante.....	48
Figura 20: A análise <i>SWOT</i>	48
Figura 21: A aplicação do método GUT na análise <i>SWOT</i>	49
Figura 22: Força, fraqueza, oportunidade e a ameaça mais relevante e seus objetivos.....	49
Figura 23: Plano de ação objetivos da força, fraqueza, oportunidade e a ameaça.....	50
Figura 24: O BSC e as definições necessárias.....	50

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 - Comparação entre Estratégias Empresariais e militares.	21
Quadro 2 – Classificação das empresas segundo a taxa de ocupação.	25
Quadro 3 – Classificação das empresas segundo o porte MP 275/05.	26
Quadro 4 – Intensidade da força competitiva.....	47

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2	JUSTIFICATIVA	14
1.3	OBJETIVOS	15
1.3.1	Objetivo Geral	15
1.3.2	Objetivos Específicos	15
1.4	ESCOPO E DELIMITAÇÃO DO TRABALHO	15
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	18
2.1	ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	18
2.1.1	Evolução do Planejamento Estratégico	20
2.1.2	Objetivo do Planejamento Estratégico	21
2.1.3	O Planejamento Estratégico nas Pequenas Empresas	25
2.2	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	28
2.2.1	As cinco Forças de Porter	29
2.2.2	A metodologia de análise <i>SWOT</i>	31
2.2.3	A metodologia <i>Balanced Scorecard</i> (BSC)	34
3	METODOLOGIA	37
3.1	PROCEDIMENTO TÉCNICO DA PESQUISA	37
3.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA	39
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS	41
4.1.1	Análise dos modelos de gestão para avaliação e diagnóstico de empresas	41
4.1.2	Proposta do modelo de avaliação e construção de estratégias para PMEs	41
4.1.3	Sistematização do modelo de avaliação e construção de estratégias para PMEs	43
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	52
	REFERÊNCIAS	54
	Apêndice A - Questionário da situação geral da organização	57
	Apêndice B - A síntese de todas as informações coletadas	60

1 INTRODUÇÃO

Aprimorar as organizações tem sido objetivo de estudo de acadêmicos e administradores há muitas décadas, e uma metodologia para avaliação baseada em uma teoria já estudada e fundamentada orienta e facilita o alcance deste objetivo.

A abertura e o fechamento das micro e pequenas empresas no Brasil possuem índices significativos, sendo que a pouca expectativa de vida destas organizações se deve a inúmeros problemas como a falta de uma estrutura administrativa orientada para o mercado, bem como, um modelo para avaliação de sua forma organizacional (PASSOS, 2008).

Diante do exposto acima a elaboração de um modelo para avaliação e construção de estratégias para as pequenas e médias empresas proporcionará um padrão para a execução das atividades o que facilitará aos envolvidos no processo a visualização da sequência das ações necessárias, e também as responsabilidades dos envolvidos, servindo de guia para as atividades desenvolvidas pelo Núcleo de Apoio Empresarial.

Assim no presente relatório encontram-se as experiências vivenciadas pelo acadêmico na pesquisa e adaptação para se chegar à matriz modelo sugerida e a sequência de ideias para fundamentar o tema proposto de um modelo para avaliação e construção de estratégias para pequenas e médias empresas, assim como, os resultados alcançados.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

No Brasil as Instituições de Ensino Superior (IEs) são regulamentadas pelo Ministério da Educação (MEC), sendo que a Faculdade Horizontina foi regularizada no ano de 2001 sob o código número 1780, com base na lei 9.394, de 20 de dezembro de 1996, Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional - LDB, que tem o objetivo de estabelecer o escopo da educação no Brasil, e também, sua forma de organização, quais são os órgãos administrativos responsáveis e sua finalidade, os níveis e as modalidades de ensino entre outros aspectos de base da educação, dentro dos princípios da Constituição Federal de 1988.

Com isso as IEs regulamentadas devem, além do seu objetivo principal que é o ensino com qualidade para seus acadêmicos, atuar nos ramos da pesquisa e extensão, para assim cumprir também com sua função social aplicando o

conhecimento produzido no seu interior nos problemas que a sociedade necessita, criando-se assim um elo através deste *Feedback*.

Neste contexto, juntamente com a crescente interação dos mercados dos dias atuais e a conseqüente elevada concorrência dos mais variados setores produtivos, o processo decisório deve ser realizado de forma ágil, e também, fundamentado em informações consolidadas em fatos e dados. Sendo que para gerenciar e medir seu desempenho o gestor responsável deve utilizar instrumentos adequados para cada realidade organizacional, e ainda estes devem ser empregados de maneira correta objetivando o sucesso de seu empreendimento (PORTER, 1989).

A Faculdade Horizontina é comprometida com o desenvolvimento regional e entende que o setor empresarial possui um papel importante no desenvolvimento econômico e social da região, neste sentido estruturou um programa de extensão específico para assessorar estas empresas, denominado NAEMP (Núcleo de Apoio Empresarial). O NAEMP possui como missão principal apoiar o desenvolvimento regional, através da formação de parceiras que visam à cooperação entre a instituição e as empresas conveniadas, visando o benefício mútuo com o desenvolvimento desta atividade de apoio.

Com isso a formação do Núcleo de Apoio Empresarial (NAEMP) tem como objetivo geral estabelecer uma ligação entre a comunidade acadêmica e a sociedade, transferindo o conhecimento científico e tecnológico no seu interior produzido para sua região de atuação, cumprindo assim com o seu papel social, além de proporcionar a experiência nesta área de extensão aos seus profissionais e o conhecimento prático aos acadêmicos e também o apoio ao desenvolvimento regional sustentável.

Outro objetivo do NAEMP é entender e atender as necessidades da comunidade empresarial na região de atuação da instituição, contribuindo assim com o processo de aprendizado, bem como, o crescimento social e econômico, envolvendo os seus profissionais, enquanto educadores e educandos, e a população, como educanda e também educadora. O conteúdo educacional, nessa relação, aponta para a possibilidade de aprendizado, troca de experiências e interação social, além do estabelecimento de uma ação pedagógica, em que predomina a valorização da realidade de cada empresa.

Atualmente as assessorias nas empresas conveniadas já ocorrem, no entanto não há um processo ou um modelo padronizado a ser seguida pelos profissionais

que atuam no Núcleo. No momento existem onze empresas conveniadas e diversas ações de melhoria já foram realizadas nas mesmas, porém cada profissional da instituição desenvolve suas ações de acordo com o seu entendimento e conhecimento da sua área de especialização. Deste modo, o desafio deste trabalho final de curso, é sugerir uma proposta de um modelo para avaliação e construção de estratégias para pequenas e médias empresas.

Para tanto, se faz necessário à aplicação de uma metodologia que possibilite a avaliação da situação atual das empresas conveniadas, que em sua maioria são médias e pequenas. Entende-se que o diferencial entre estas, nos dias atuais, se encontra na forma como as mesmas dominam e aplicam as ferramentas de gestão e controle que servem como guia rumo ao sucesso organizacional.

Com base na análise dos dados acima expostos o problema de pesquisa ficou assim determinado:

“Como desenvolver uma proposta de um modelo de avaliação e construção de estratégias para pequenas e médias empresas?”

1.2 JUSTIFICATIVA

Uma das justificativas do presente trabalho é que além de ser requisito básico para a obtenção do título de bacharel em engenharia de produção, servirá como contribuição para o NAEMP, pois neste trabalho será pesquisada, bem como, sugerido uma proposta de um modelo de avaliação e construção de estratégias para pequenas e médias empresas, que servirá também de modelo para gerenciar as atividades do referido Núcleo de Apoio Empresarial.

A economia mundial, nacional e conseqüentemente a regional esta sofrendo grandes alterações provenientes dos efeitos gerados pela globalização, dentre estes se destacam o aumento da competitividade, o uso de novas tecnologias gerenciais, o custo elevado de produção, a necessidade de capital de giro, a inexistência de planejamento e principalmente a falta de uma metodologia para avaliar e construir estratégias para o alcance do sucesso em um empreendimento. Sendo que a sobrevivência das organizações é facilitada com o investimento em tecnologia, com o desenvolvimento de novos produtos ou serviços, com a capacitação de recursos humanos, bem como, com a implantação de uma filosofia de gestão estratégica com foco na rentabilidade, e que objetive o crescimento de curto, médio e longo prazo,

pois os mercados estão cada vez mais exigentes e bem informados, o que cria um campo de atuação muito significativo para o NAEMP.

A razão principal para a elaboração do presente trabalho, de conclusão de curso se deve ao motivo que NAEMP não adota um modelo padronizado para avaliação e construção de estratégias baseado em teoria estudada e fundamentada, e com a elaboração e posterior uso dos resultados do presente estudo, as melhorias poderão acontecer em todos os aspectos relacionados ao desenvolvimento dos projetos realizados entre a FAHOR, NAEMP e as empresas.

Outro motivo para a elaboração deste estudo surge da necessidade do monitoramento das ações executadas pelo NAEMP junto às empresas parceiras, pois há necessidade da criação de um relatório das atividades que servirá para acompanhamento e controle da direção da FAHOR. O presente estudo colocará em prática as bases teóricas estudadas em sala de aula em um cenário real, e que seguramente poderá ser utilizado também como auxílio para trabalhos posteriores que exigem tal nível de organização.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Elaborar e descrever uma proposta de um modelo de avaliação e construção de estratégias para pequenas e médias empresas, conveniadas com o Núcleo de Apoio Empresarial.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Analisar os modelos de gestão para avaliação e diagnóstico de empresas;
- Propor um modelo padronizado para avaliação das empresas;
- Sistematizar o processo para a construção e controle das ações estratégicas nas PMEs.

1.4 ESCOPO E DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

A elaboração do modelo resultado final deste trabalho de conclusão de curso foi fundamentado em literatura pertinente ao assunto do mesmo, buscou-se o aprofundamento das várias teorias estudadas em sala de aula, as quais são mencionando neste relatório e que serviram de base para fundamentar o modelo proposto. Dentre os autores estudados pode se destacar:

- Porter, que foi o idealizador das cinco forças de Porter que é utilizada como ferramenta de análise para determinar a natureza competitiva e proporcionar aos integrantes da indústria uma visão de como se preparar para a concorrência;
- Sun Tzu filósofo chinês que escreveu o livro a arte da guerra que originou a ideia para criação da análise *SWOT*, a qual se baseia em numa análise com base nos critérios, forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, da situação organizacional, tanto interna quanto externa;
- Kaplan e Norton criadores do *Balanced Scorecard* que constitui se de uma estrutura de gestão estratégica de desempenho que permite às organizações gerenciar e medir a entrega de sua estratégia, através destes conceitos adaptou-se e elaborou-se a matriz para o diagnóstico das micro e pequenas empresas.

O presente trabalho tem como propósito apresentar um modelo para avaliação e construção de estratégias para pequenas e médias empresas, que também será utilizado para gerenciar as atividades no NAEMP, baseado nas três ferramentas citadas anteriormente, as cinco forças de Porter, a análise *SWOT* e o *BSC*.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Além do presente capítulo, no qual se apresenta o problema de pesquisa, a justificativa, os objetivos e as delimitações do trabalho, este TFC está composto por mais quatro capítulos.

No capítulo 2, apresenta-se a revisão da literatura pertinente ao propósito do referido relatório, onde constam noções gerais a estratégia organizacional, a evolução do planejamento estratégico e seu objetivo, o planejamento estratégico nas pequenas empresas, diagnóstico estratégico, as cinco forças de Porter a metodologia de análise *SWOT* e a metodologia *Balanced Scorecard (BSC)*.

No capítulo 3, apresenta-se o método de pesquisa utilizado no presente trabalho, e ainda a estratégia, o delineamento da pesquisa, e a descrição das atividades realizadas, dispostas detalhadamente.

No capítulo 4, são apresentados os resultados do estudo desenvolvido, ou seja, as etapas do trabalho realizado para o desenvolvimento da proposta de um modelo de avaliação e construção de estratégias para pequenas e médias empresas.

E no último capítulo, apresentam-se as considerações finais deste trabalho que foi motivado devido a presente globalização das informações, da economia e das novas tecnologias, nos mercados atuais, com isso as fronteiras da competitividade quase não mais existem, pois as empresas de mesmo segmento concorrem em tempo real em todos os continentes do globo. Esta concorrência faz com que as organizações necessitem cada vez mais de um modelo para avaliação e criação de estratégias para buscar a satisfação de seus clientes, o que contribui para construir ou manter uma imagem sólida das organizações no mercado mundial.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo procura-se apresentar algumas teorias pertinentes a este trabalho estudadas em disciplinas do curso em Engenharia de Produção, que irão criar a base teórica para posterior ligação com a prática do presente Trabalho Final de Curso.

2.1 ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Desde os primórdios da humanidade o homem percebeu a importância da coordenação de suas tarefas, os indivíduos se arranjavam de modo que cada membro do grupo exercia a atividade na qual possuía maior habilidade. Assim complementavam eficientemente as tarefas com e através de outras pessoas, conseguindo assim melhores resultados com suas ações (MARQUES, 2010).

Deste modo desenvolveu-se o conceito de cooperação que para Chester apud Caravantes (1999, p. 66) “se origina da necessidade de um indivíduo atingir propósitos para os quais ele é biologicamente inapto”.

Com o passar dos anos foram criados vários conceitos sobre a coordenação das tarefas, porém a ideia central ainda não mudou, pois toda organização que tem por objetivo alcançar o sucesso necessita possuir suas atividades sistematizadas e arranjadas de modo a alcançar os objetivos propostos. Sendo que qualquer tipo de ação consciente requer certo nível de planejamento, o pensar antes de agir, sendo que para Andrade (2008, p. 25) planejar consiste na:

“formulação sistemática de objetivos e ações alternativas, que ao final, a escolha se dará sobre a melhor ação. Também diz respeito a implicações futuras de decisões presentes, pois é um processo de decisões recíprocas e independentes que visam alcançar objetivos anteriormente estabelecidos”.

E segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel apud Oliva e Almeida (2001, p. 2), a definição de estratégia é dada como “uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali”.

Porém segundo Mintzberg e Quinn (2001), para facilitar o entendimento a definição de estratégia deve ser múltipla, assim ambos sintetizaram suas ideias em cinco definições que são:

- A estratégia como plano – caracteriza-se como uma determinada ação conscientemente produzida, uma diretriz ou um conjunto destas, para lidar com determinada situação da organização;

- A estratégia como padrão – um padrão é caracterizado como um fluxo de ações conscientes com intenções precisas, com consistência no comportamento, mesmo que seja momentâneo, quer seja pretendida ou não;
- A estratégia como posição – é a maneira pela qual se enfrenta um ambiente competitivo. A estratégia é utilizada como a força de mediação – ou harmonização – entre a organização e o ambiente, isto é, entre os contextos interno e externo;
- A estratégia como perspectiva – não se constitui apenas em uma posição escolhida, mas em uma maneira enraizada de ver o mundo. Ou em outras palavras é a forma básica de uma organização realizar suas atividades;
- A estratégia como pretexto – uma forma de chamar a atenção para uma situação que não é o foco, ou seja, uma manobra específica para que o oponente gaste suas forças em vão.

As estratégias geralmente necessitam de um local para sua execução, este lugar pode ser uma organização que para Drucker apud Caravantes (1999, p. 27), é definida como “um grupo humano, composto por especialistas que trabalham em conjunto em uma atividade comum”.

E este conjunto de especialistas forma a cultura organizacional que compreende um conjunto de hábitos e costumes da empresa e para Carvalho e Ronchi apud Oliveira (2008), as organizações são instituições sociais que têm sua história e desenvolvem sua própria cultura, sendo que o objetivo das organizações pode divergir, variando desde os processos que foram utilizados na construção organizacional até a atividade-fim de cada uma delas.

No ambiente organizacional fundamentando se nas ideias de Mintzberg e Quinn (2001, p. 20):

“Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Uma estratégia bem formulada ajuda a ordenar e alocar os recursos de uma organização para uma postura singular e viável”.

Para Meirelles e Gonçalves (2005), a estratégia diz respeito a decisões e ações que impactam organização como um todo e trabalham para a correta adequação da empresa com o ambiente que a cerca sendo considerada de natureza complexa.

E segundo Barbosa e Brondani (2004, p. 3):

“a estratégia corresponde à capacidade de se trabalhar contínua e sistematicamente o ajustamento da organização às condições ambientais que se encontram em constante mudança, tendo sempre em mente a visão de futuro e a perpetuidade organizacional”.

Para Porter (2006), a estratégia busca integrar o conjunto de atividades de uma empresa, sendo que o sucesso desta depende da capacidade de conseguir fazer muitas coisas bem e em saber integrá-las. Chiavenato (2005), explica que se não houver integração entre as atividades não há estratégia que proporcione a diferenciação nem a sustentabilidade, sendo que mais uma vez, os resultados dependem da eficiência operacional.

Deste modo, conforme as ideias de Porter (2006) as organizações necessitam adequar e colocar em prática um modelo de gestão que reflita sua estratégia como um todo coerente e seja de fácil interpretação para que todos os membros da empresa sejam guiados rumo aos objetivos organizacionais. Deste modo independente do modelo adotado é necessário que o gestor esteja capacitado a visualizar tanto o ambiente interno quanto o ambiente externo da organização, para assim se estabelecer as estratégias e as velocidades de adaptação necessárias às agressividades destes ambientes.

2.1.1 Evolução do Planejamento Estratégico

O uso efetivo do planejamento estratégico iniciou quando as empresas começaram enfrentar diversas crises de acordo com Barbosa e Brondani (2004, p. 4):

“O planejamento estratégico, em todos os aspectos técnicos, surgiu somente no início da década de 70. Nas décadas de 50 e 60 os administradores empregavam, apenas o planejamento operacional, porque o crescimento de demanda total estava controlado, e era pouco provável que mesmo um administrador inexperiente não fosse bem sucedido no negócio. Isso mudou com a turbulência dos anos 70, que trouxe a tona diversas crises: os preços do petróleo dispararam com a guerra entre árabes e israelenses; houve escassez de energia e matéria-prima, inflação de dois dígitos, recessão econômica e alarmantes índices de desemprego”.

Sendo que a criação do conceito se desenvolveu dentro da organização militar, pois um dos mais conhecidos e influentes livros de estratégia (A Arte da Guerra) que foi escrito por Sun Tzu por volta de 500 A.C. estes ensinamentos enfatizavam a importância do uso das informações a respeito do inimigo e do local da batalha e

relacionam, de forma direta, a probabilidade de vitória com a elaboração de cálculos bem feitos (GONÇALVES, 2005).

E no mundo empresarial encontram-se similaridades entre a formulação de ambas as estratégias, tanto no nível dos objetivos, como da natureza das análises efetuadas e dos resultados, conforme sintetizado nas ideias de Freire apud Corrente (2008), conforme é mostrado no Quadro 1:

Quadro 1 - Comparação entre Estratégias Empresariais e militares.

	Empresarial	Militar
Objetivo	• Conquista do mercado	• Conquista de territórios
Análise	• Estudo do mercado • Estrutura da Indústria • Pontos fortes e fracos • Organização e liderança	• Condições climáticas • Condições do terreno • Distribuição das forças • Estrutura de comando
Resultado	• Estratégia empresarial • Plano estratégico	• Estratégia militar • Plano de campanha

Fonte: Adaptado de Freire apud Corrente (2008).

Ambos os tipos de estratégias citadas no quadro anterior, devem possibilitar a realização dos objetivos propostos com mínimo custo e dentro de um pequeno espaço de tempo. No âmbito organizacional as estratégias devem possibilitar a medição do desempenho através de indicadores que possibilitem identificar quais são e qual o custo das atividades que agregam valor a atividade fim da empresa, além de possibilitar a realização de comparações com seus concorrentes e sempre que necessário deve existir a possibilidade de revisão das mesmas para curto, médio e longo prazo.

Segundo Silva e Ibdaiwi (2008), cada vez mais as empresas estão buscando ferramentas para auxiliar sua manutenção no mercado onde estas se encontram, o qual está cada vez mais competitivo, e uma das ferramentas usadas ocorre através do planejamento estratégico, que visa arranjar as organizações no sentido de posicionamento no mercado o “onde se esta” e a visão de mercado “onde se quer chegar”.

2.1.2 Objetivo do Planejamento Estratégico

Para Boechat (2008), o planejamento estratégico compreende a definição de ações que levam em consideração os objetivos e estratégias de longo prazo, que sofrem influências do exterior da organização e envolvem o trabalho conjunto de todas as partes principais da mesma.

Nas definições de Kotler e Keller (2006, p. 65):

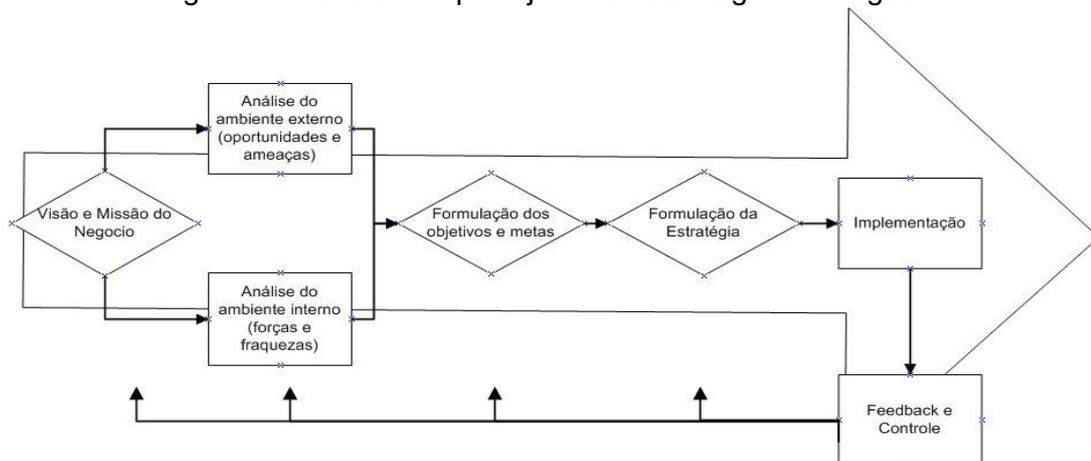
“O planejamento estratégico orientado para o mercado é o processo gerencial de desenvolvimento e manutenção de uma adequação viável entre os objetivos, habilidades e recursos da organização e suas oportunidades em um mercado em constante mudança. O propósito do planejamento estratégico é dar forma a negócios e produtos da empresa de modo que possam gerar lucros e o crescimento almejados”.

De acordo com as ideias de Fischmann e Almeida apud Silva e Ibdaiwi (2008), o planejamento estratégico é uma técnica administrativa que cria a consciência coletiva para que seja cumprida a missão e visão organizacional, para que também seus administradores consigam aproveitar as oportunidades e evitar riscos inerentes ao seu negócio.

Sendo assim segundo Kotler (2006), com a definição de missão é determinado o propósito da criação de uma organização, a definição clara proporciona as pessoas no interior organização um senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade para que assim se possa trabalhar com foco na realização dos objetivos organizacionais.

E para a definição da visão, de acordo com as ideias de Scott, Jaffe & Tobe apud Oliveira (2009), a organização se baseia na realidade, mas visualiza o futuro, com esta definição torna-se possível explorar as possibilidades, as realidades desejadas, e ainda gera a estrutura para a criação, dando a orientação durante as escolhas e compromissos de ação. Na Figura 1 é mostrado o processo de planejamento estratégico do negócio.

Figura 1: Processo de planejamento estratégico do negócio.



Fonte: Adaptado de Kotler (1999).

Durante a elaboração do planejamento estratégico é indispensável analisar sistematicamente os pontos fortes e fracos do interior da organização, e das

oportunidades e ameaças do ambiente em que a mesma se encontra, para o estabelecimento dos objetivos e metas organizacionais, bem como, qual estratégia é melhor aplicável para o ramo de negócio para assim aumentar a competitividade da empresa (KOTLER, 1999).

Levando em consideração as ideias de Silva e Ibdaiwi (2008, p. 6):

“É impossível imaginar o processo de Planejamento Estratégico sem o entendimento da organização como um todo. A organização é dividida em tarefas, departamentos ou seções para efeitos operacionais, no entanto, quando se estuda o rumo estratégico de uma empresa, não se pode dividi-la em compartimentos para depois então juntar tudo. Deve-se, sim, estudá-la como um todo, e não em partes”.

O objetivo principal do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios de modo que com a comercialização dos produtos da empresa ocorra à geração de lucros e em consequência a mesma apresente um crescimento corporativo satisfatório (BARBOSA; BRONDANI, 2004).

Sendo que outro propósito do planejamento estratégico, para Oliveira apud Terence (2002), é definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas que possibilitem avaliar as implicações futuras das decisões presentes em função dos objetivos organizacionais, facilitando assim a tomada de decisão, de modo rápido, coerente e eficaz, sendo que com a realização deste de modo contínuo tende-se a reduzir a incerteza, envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade do alcance dos objetivos da organização.

A ampla literatura disponível sobre planejamento estratégico expõe diversas abordagens e metodologias que possuem muitos pontos em comum sendo que o objetivo comum destas, baseado se em Oliveira apud Terence (2002), é consolidar os seguintes pontos:

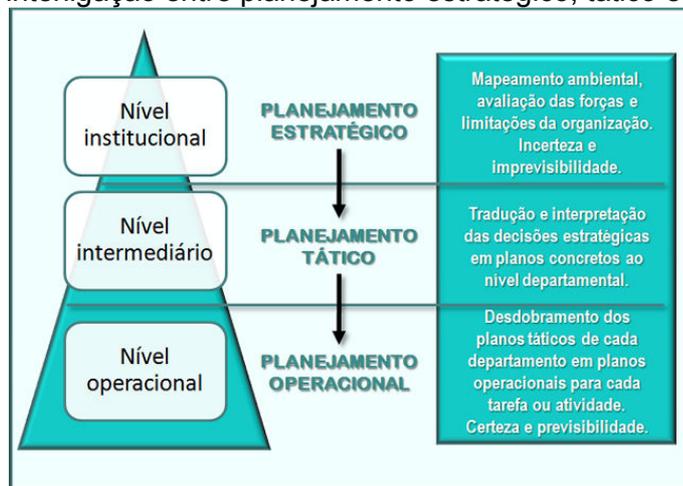
- Direcionar os esforços organizacionais;
- Possibilitar a compreensão da missão, da visão, dos propósitos, das estratégias, das políticas, dos objetivos gerais, dos desafios e dos projetos da empresa para todos os funcionários da organização;
- Criação do programa de atividades para a integração total da empresa;
- Elaboração de um cronograma com as prioridades estabelecidas e as exceções justificadas.

Sendo que algumas características, de acordo com as ideias de Astrauskas apud Di Francesco (2005), são comuns na maior parte dos modelos de planejamento estratégico existentes, são elas:

- Definição de um grupo patrocinador que identifique e exponha suas expectativas;
- Análise dos aspectos internos a empresa;
- Análise do ambiente que influi na empresa;
- Estabelecimento de metas e objetivos;
- Formulação de planos;
- Avaliação do controle do plano.

Para Chiavenato (2005) é necessário que o nível institucional, intermediário e operacional da organização esteja capacitado, integrado e motivado para realizar a sequência das atividades listadas nos dois últimos parágrafos para assim concretizar a realização do planejamento estratégico estabelecido. Na Figura 2 a apresentação da interligação entre planejamento estratégico, tático e operacional.

Figura 2: A interligação entre planejamento estratégico, tático e operacional.



Fonte: Chiavenato apud Duarte, 2012.

Sintetizando as ideias de Duarte (2012), considerando os grandes níveis hierárquicos, o planejamento pode ser dividido em três tipos: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

- Com a elaboração e aplicação do planejamento estratégico facilita-se a interação positiva da organização com o ambiente que se encontra em constante mudança, buscando-se os melhores resultados no futuro, no

longo prazo. Através deste planejamento acontece a aprendizagem organizacional o que tornando possível que os objetivos sejam conhecidos e almejados por toda a organização. É elaborado considerando três parâmetros básicos: a visão do futuro, os fatores ambientais externos e os fatores organizacionais internos;

- O planejamento tático também é focado no futuro, porém é considerado o médio prazo. Trabalha para coordenar todas as atividades que ocorrem nas várias unidades ou departamentos da organização. Sendo que sua utilização é fundamental para descrever o que deve ser feito para que a organização alcance o sucesso no decorrer do período de um ano de seu exercício. Geralmente envolve: planos de produção, planos financeiros, planos de marketing e planos de recursos humanos;
- O planejamento operacional é focado no curto prazo sendo que é utilizado para coordenar cada uma das tarefas ou operações individualmente, com objetivo de aperfeiçoar e maximizar os resultados. É constituído de vários planos operacionais que são úteis para assegurar que todos no interior da organização executem as tarefas e operações de acordo com os procedimentos estabelecidos, a fim de que a organização possa alcançar os seus objetivos. Podem ser classificados em: procedimentos, orçamentos, programas e regulamentos.

2.1.3 O Planejamento Estratégico nas Pequenas Empresas

De acordo com levantamento realizado junto ao NAEMP com as organizações parceiras constatou-se que as mesmas são médias e pequenas segundo a classificação das empresas de acordo com a taxa de ocupação segundo o SEBRAE conforme apresentado no Quadro 2:

Quadro 2 – Classificação das empresas segundo a taxa de ocupação.

PORTE / SETOR	INDÚSTRIA	COMÉRCIO/ SERVIÇOS
Microempresas	Até 19 empregados	Até 9 empregados
Pequeno porte	De 20 a 99	De 10 a 49
Médias	De 100 a 499	De 50 a 99
Grandes	500 ou mais	100 ou mais

Fonte: SEBRAE 2012.

É importante ressaltar que o regime simplificado de tributação - SIMPLES, que é uma lei de cunho estritamente tributário, adota um critério diferente para enquadrar micro e pequena empresa (SEBRAE, 2012). Os limites, conforme disposto na medida provisória 275/05, mostrados no Quadro 3 :

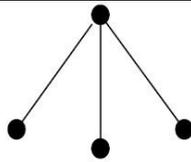
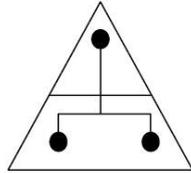
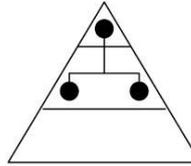
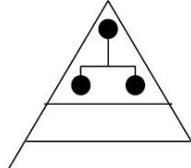
Quadro 3 – Classificação das empresas segundo o porte MP 275/05.

Microempresa	Pequena Empresa
Receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais)	Receita bruta anual superior a R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 2.400.000,00 (dois milhões e quatrocentos mil reais)

Fonte: SEBRAE 2012.

Levando em consideração a dificuldade de estabelecer o tamanho das empresas deve se observar também as ideias de Drucker apud Terence (2002), que demonstra que a estrutura administrativa em especial a estrutura da alta administração, é o único critério de confiança para avaliar o tamanho das organizações, afirmando que a mesma é do tamanho da estrutura administrativa que necessita para gerir suas operações, como pode ser visualizado na Figura 3:

Figura 3: Classificação da empresa segundo a estrutura administrativa.

PORTE	REPRESENTAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Micro		Não existe separação de níveis hierárquicos. O dirigente utiliza a maior parte do tempo em tarefas operacionais do empreendimento. O restante do tempo é utilizado em funções do empreendimento (compras, contabilidade etc.).
Pequena		A empresa já necessita de uma organização administrativa, exige um nível administrativo entre o “chefe” e os trabalhadores. O dirigente acumula as seguintes funções: a maior parte do tempo é utilizada em áreas funcionais (finanças, vendas, compras, etc.) e o restante do tempo é direcionado à função de direção e a tarefas operacionais.
Média		O cargo de cúpula exige dedicação em tempo integral e os objetivos empresariais globais não podem ser estabelecidos pelo ocupante deste cargo. A inaptidão, na resolução dos problemas de organização administrativa, é uma das causas mais frequentes e graves de dificuldades deste estágio.
Grande		A função de direção suplanta a capacidade de uma pessoa, dividindo-se em coordenação de níveis médios e estabelecimento de objetivos empresariais.

Fonte: Drucker apud Terence, 2002.

Sendo que para Terence (2002, p. 62):

“As pequenas empresas possuem algumas particularidades, decorrentes de sua estrutura, que influenciam sua gestão e atuação no mercado. Desta forma os estudos relativos às suas técnicas de gestão são fundamentais para a melhor utilização destas e alocação eficaz dos seus escassos recursos. Na grade maioria das vezes, as pequenas empresas não necessitam de técnicas complexas de gestão, apenas formas adequadas às suas especificidades”.

Baseado nos conceitos de Coelho e Souza apud Terence e Filho (2001), o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão empresarial amplamente utilizada pelas organizações, no entanto apesar da importância crescente e dos avanços na aplicação do planejamento estratégico para a tomada de decisão, há um segmento no qual o uso deste instrumento de análise é raro: o das pequenas empresas.

Sandberg, Robinson e Pearce II apud Krakauer (2010), afirmam que as pequenas empresas que não tenham uma estratégia coerente e formalizada em um plano possuem maior probabilidade de não obter sucesso. Apenas a preocupação com o dia-a-dia, ou com atividades operacionais, ou com a elaboração de planos táticos ocasionais, não é o suficiente para garantir a sobrevivência. Afirmam que as organizações não devem tampouco pensar em qualquer estratégia, mas sim a que proporcionará realmente uma vantagem competitiva.

Tiffany & Peterson apud Boechat (2008), salientam que as micro e pequenas empresas são as que mais necessitam de planejamento estratégico, pois os recursos são limitados e um único erro pode significar o fracasso do negócio e com a criação e uso deste planejamento o pequeno empresário consegue se concentrar nos fatores-chave de sucesso, além de propiciar um melhor posicionamento no mercado com visão de futuro e com a certeza de sobrevivência nestes mercados tão competitivos.

Longenecker et al apud Boechat (2008, p. 17), descreve:

“os micro e pequenos empresários como empreendedores, heróis populares da moderna vida empresarial. Segundo os autores, eles fornecem empregos, introduzem inovações e estimulam o crescimento econômico e são percebidos como energizadores que assumem riscos necessários em uma economia em crescimento, produtiva, e, assim, fornecem a liderança dinâmica que leva ao progresso econômico”.

Para Terence e Filho (2001), as pequenas e médias empresas são extremamente relevantes no contexto socioeconômico brasileiro, pois são identificadas como sendo

fator de promoção social, base da estabilidade política e força propulsora do desenvolvimento dada sua capacidade de gerar empregos e incorporar tecnologia.

De acordo com Boechat (2008), as pequenas empresas, como parte da comunidade empresarial, contribuem inquestionavelmente para o bem estar econômico da nação. Elas produzem uma parte substancial do total de bens e serviços e garantem grande parte da força de trabalho, gerando riqueza ao país. Assim, sua contribuição econômica geral é similar àquelas das grandes empresas.

2.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Para Orso (2008), através do diagnóstico do planejamento estratégico a organização obterá informações que direcionarão seu posicionamento, sendo que o objetivo deste é adequar a empresa no sentido de conhecer tanto o ambiente externo, como seu ambiente interno. É com base no diagnóstico estratégico que a organização poderá projetar e formular suas estratégias futuras e se antecipar às mudanças do mercado cada vez mais competitivo.

As indústrias buscam a sustentação e sobrevivência, e a competitividade pode ser traduzida como a forma de atender simultaneamente os requisitos do mercado, dos clientes e os requisitos internos da empresa, e nos dias atuais não é mais suficiente gerenciar a empresa com um objetivo específico, mas sim é preciso gerenciar o negócio da empresa, envolvendo fatores, influências, recursos e variáveis externas e internas (MÜLLER, 2003).

Segundo Tavares Junior Apud Corrêa (2004), durante toda sua existência na terra o homem buscou medir sua riqueza e avaliar os seus ganhos, sendo que para realizar esta atividade empregou várias ferramentas, utilizando também as ciências econômicas, porém para avaliar o comportamento de suas atividades de produção, lançou mão do uso de indicadores de desempenho e avaliações (auditorias) que são impostos tanto pela legislação vigente como pelo mercado e também pelo sistema adotado pela própria organização.

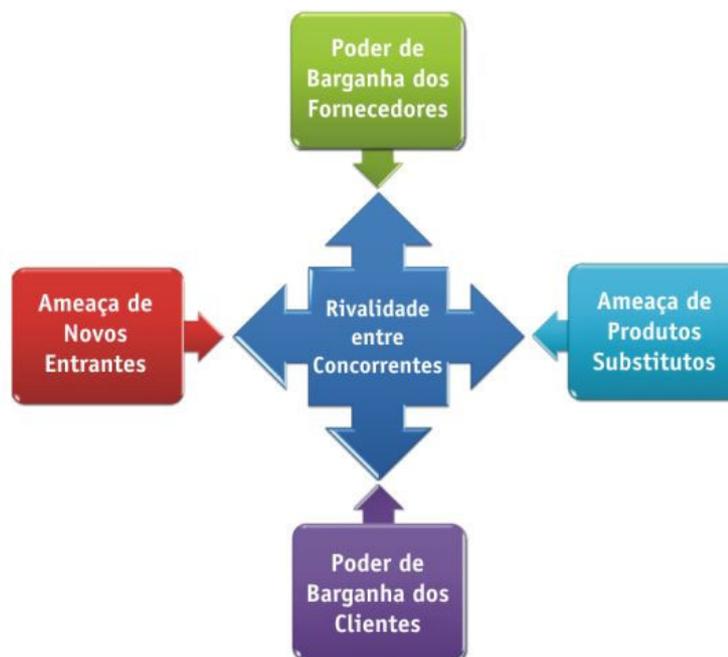
Para Paula (2011), a medição de desempenho é definida como o processo que quantifica a eficiência e a eficácia das atividades de um negócio por meio de métricas ou indicadores de desempenho, o que proporciona aos gestores a informação necessária para o processo de tomada de decisão permitindo assim monitorizar e coordenar o desempenho, bem como, utilizar os recursos disponíveis de maneira adequada.

Para tanto é necessário que o levantamento de dados, além de fundamentado em técnica reconhecida, seja preciso para possibilitar a correta descrição da realidade organizacional, sendo assim para o levantamento das informações e posterior diagnóstico estratégico pode se realizar uma ferramenta de apoio e análise como as cinco forças de Porter, a qual descreve as capacidades de uma organização no ambiente no qual a mesma se encontra; e também a análise SWOT (*streghts, weaknesses, opportunities e threats*) cujo objetivo é identificar as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da empresa e a análise BSC (*Balanced Scorecard*) que consiste em uma ferramenta que possibilita a análise do desempenho organizacional com a análise dos fatores internos e externos da organização (ROJO; COUTO, 2008).

2.2.1 As cinco Forças de Porter

Segundo Porter Apud Oliva e Almeida (2001), são necessárias “ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para empresa”, desta forma irão se descrever as capacidades da organização no ambiente no qual a mesma se encontra. Na Figura 4 são mostrados as cinco forças competitivas de Porter.

Figura 4: Cinco Forças de Porter.



Fonte: Rabelo, 2012.

As cinco forças de Porter segundo Porter (1989) são:

- Novos entrantes: formada por empresas novas que estão se inserindo no ramo, geralmente pertenciam a outro ramo de atividade. Na maioria das vezes são bem capitalizados e possuem forte intenção de conquistar uma parcela do mercado. Em consequência com um novo entrante, os preços podem cair e os custos serem inflacionados, diminuindo a rentabilidade do negócio;
- Poder de barganha dos clientes: ocorre devido importância do volume de compras realizadas pelos clientes junto à indústria produtora, quando o volume é alto força os preços para baixo, exigindo melhorias na qualidade, nos serviços de manutenção, nas garantias, gerando em consequência a alta concorrência;
- Ameaça de produtos substitutos: Consistem em inserir no mercado novos produtos cuja função é substituir os existentes, gerando aos clientes novas opções e uma maior concorrência. Quanto melhor a relação entre o desempenho pelo preço dos produtos substitutos, maior a pressão sobre o lucro da indústria;
- Poder de barganha dos fornecedores: Acontece quando as indústrias do início da cadeia produtiva aumentam o valor de seus produtos que servem de matéria prima a outras indústrias, em consequência a última vê seus lucros ser ameaçados. Sendo que o poder dos fornecedores é maior quando os compradores possuírem dificuldade em substituir ou utilizar mais de um fornecedor;
- Rivalidade entre os concorrentes: Ocorre quando as indústrias disputam a preferência dos clientes e consequentemente melhores posições no mercado, competindo agressivamente, com relação ao preço do produto como também ao marketing, a inovação, etc.

Segundo Porter apud Rojo e Couto (2008, p. 3):

“Para se ter uma estratégia competitiva formulada adequadamente deve-se relacionar a organização com o meio em que esta inserida. As estratégias formuladas pelas empresas sofrem grandes influências do meio industrial o qual por vezes é detentor dos recursos materiais dos quais as empresas necessitam, e por sua vez as indústrias tal qual as demais empresas sofrem influencia de forças externas”.

Os gestores organizacionais devem estar aptos a analisar e preparar suas estratégias baseados na análise das interações das cinco forças de Porter, sempre com a correta visualização das potencialidades do interior e do exterior da organização. Estas forças irão determinar diretamente a rentabilidade das organizações, porque influenciam o comportamento do mercado e a rivalidade entre as mesmas, com a determinação dos preços, dos custos e dos investimentos necessários das indústrias para o alcance de resultados positivos. (PORTER, 1989).

Segundo Burghetti (2010), o modelo das cinco forças de Porter é utilizado como ferramenta de análise para determinar a natureza competitiva e proporcionar aos integrantes de uma indústria uma visão de como se preparar para a concorrência.

Segundo Rojo e Couto (2008), a estratégia competitiva de uma organização em deve determinar o melhor posicionamento dentro do mercado de forma a possibilitar a defesa contra as cinco forças ou influenciá-las a seu favor, sendo que o fator que determina o melhor posicionamento, em certos casos, pode ser uma pesquisa mais aprofundada para analisar as fontes de cada força, com esta prática tornar se aparente os pontos fortes e fracos da organização, expondo também as potencialidades e ameaças existentes, assim ao descobrir tais fatores, torna-se mais assertivo o posicionamento devido ao conhecimento do ambiente.

2.2.2 A metodologia de análise *SWOT*

Segundo Rojo e Couto (2008), o método *SWOT* se baseia em numa análise com base nos critérios, forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, da situação organizacional, tanto interna quanto externa, que visa examinar se a estratégia organizacional adotada esta em conformidade com as necessidades de um ambiente competitivo.

Segundo Andrade (2008, p. 38):

“Não há registros precisos sobre a origem desse tipo de análise, segundo Hindle & Lawrence (1994) a análise *SWOT* foi criada por dois professores da Harvard Business School: Kenneth Andrews e Roland Christensen. Por outro lado, Tarapanoff (2001:209) indica que a ideia da análise *SWOT* já era utilizada há mais de três mil anos quando cita em uma epígrafe um conselho de Sun Tzu: “Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças” (Sun Tzu, 500 A.C.) Apesar de bastante divulgada e citada por autores, é difícil encontrar uma literatura que aborde diretamente esse tema”.

Baseado nas ideias de Rauch apud Damian (2012), a aplicação da análise *SWOT* acontece por meio de uma matriz, inicialmente em branco, que contém os

quatro fatores (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças) e se desejável, algumas frases para auxiliar na definição das variáveis que poderão afetar positiva ou negativamente a organização, sugere-se ainda que o preenchimento dessa matriz possa ser realizado por meio do processo *brainstorming*, em que os participantes levantam variáveis que poderão afetar o desempenho da empresa, setor ou mercado analisado.

Na Figura 5 a matriz *SWOT*:

Figura 5: Matriz *SWOT*.

	Oportunidades	Ameaças
Pontos fortes		
Pontos fracos		

Fonte: Adaptado pelo autor.

A Análise *SWOT* se divide em ambiente interno (Forças e Fraquezas) e ambiente externo (Oportunidades e Ameaças), as forças e fraquezas são determinadas pela posição atual da organização e se relacionam, na maioria das vezes, a fatores internos, já as oportunidades e ameaças são previsões estando relacionadas a fatores externos (ANDRADE, 2008).

As forças e fraquezas são variáveis internas da organização, é podem ser controladas pela gerencia responsável, enquanto as oportunidades e ameaças são provenientes de variáveis externas, e não estão sob o controle das mesmas. As forças ou pontos fortes são características internas positivas (habilidades, capacidades e competências) que uma organização pode utilizar para atingir suas metas, enquanto as oportunidades são características do ambiente externo da organização, não sendo controladas pela mesma, sendo que possuem potencial para auxiliar a organização a atingir ou exceder as metas almejadas. As fraquezas ou pontos fracos são características internas negativas (ausência de capacidades críticas) que podem restringir o desempenho da organização, enquanto as ameaças são características do ambiente externo, não controláveis pela organização, podendo impedi-la de atingir as metas planejadas (DAMIAN, 2012).

Segundo Müller (2003), “o produto da análise *SWOT* é uma série de decisões sobre que oportunidades serão aproveitadas, quais ameaças serão enfrentadas e que pontos fracos serão concertados”.

Segundo Sorensen *et al apud* Damian (2012), os benefícios que podem ser destacados através do uso da análise *SWOT* são a simplicidade de sua execução, o baixo custo realtivo a aplicação, a flexibilidade durante sua elaboração, a capacidade de integração das informações dadas pelos participantes, bem como, o estímulo à colaboração de todas os envolvidos da organização em sua elaboração.

Após estabelecer os componentes da matriz *SWOT*, é necessário cruzar as oportunidades com as forças e as fraquezas com as ameaças, buscando estabelecer estratégias que possibilitem minimizar e monitorar os aspectos negativos com a maximização das potencialidades. Na Figura 6 é mostrado o cruzamento da análise *SWOT*.

Figura 6: Cruzamento da análise *SWOT*.

		Análise Interna	
		Pontos fortes (Strengths)	Pontos Fracos (Weaknesses)
Análise Externa	Oportunidades (Opportunities)	SO Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas	WO Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes
	Ameaças (Threats)	ST Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas	WT As estratégias a serem desenvolvidas devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face as ameaças

Fonte: Cicogna, 2011.

Segundo Rojo e Couto (2008), pode-se dizer que o método *SWOT* é importante, pois trata de uma análise com foco mais qualitativo que avalia a situação da organização no seu contexto interno e externo, pode se também mencionar que é importante além do método *SWOT* utilizar uma ferramenta quantitativa para se determinar os parâmetros subjetivos e objetivos da realidade a qual a organização se encontra, assim pode-se citar o BSC como uma ferramenta que auxilia neste processo.

2.2.3 A metodologia *Balanced Scorecard* (BSC)

O *Balanced Scorecard* (BSC) foi criado por Kaplan e Norton no ano de 1992, quando sintetizaram as constatações de um estudo para a elaboração um novo modelo de medição de desempenho. O BSC é organizado em torno de quatro perspectivas distintas – financeira, do cliente, interna e de inovação e aprendizado. Este sistema gerencial caracteriza-se pelo pouco uso das medidas financeiras tradicionais, que até certo ponto são inadequadas para orientar e avaliar a trajetória das organizações nestes mercados tão competitivos e baseados na informação, e pelo uso de medidas não financeiras orientadas para a geração de valor futuro através do investimento em clientes, fornecedores, funcionários, processos, tecnologia e inovação (KAPLAN; NORTON, 1997).

Baseado nas ideias de Paula (2011), a utilização de indicadores não financeiros teve um crescimento decisivo com a difusão do conceito de *Balanced Scorecard*, proposto por Kaplan e Norton, desde o ano de 1992, que sustentam que as empresas devem utilizar um conjunto equilibrado de indicadores financeiros e não financeiros para medir o desempenho organizacional. Estes estudiosos, ao desenvolverem o conceito do BSC, partiram do princípio de que os indicadores financeiros são insuficientes como suporte de um sistema de gestão de desempenho, pois podem gerar comportamentos que sacrifiquem a criação de valor no longo prazo, pela preferência dada ao desempenho de curto prazo.

Para Müller (2003, p. 129) o *Balanced Scorecard* é:

“mais do que um simples conjunto de indicadores, o BSC constitui um sistema gerencial capaz de canalizar as energias, habilidades e os conhecimentos de indivíduos dos mais diversos setores da organização em busca da realização de metas estratégicas. O BSC é meio de transmitir a visão em objetivos claros, traduzidos no sistema de medição de desempenho. A visão descreve o objetivo (meta); a estratégia é o entendimento comum acerca de como o objetivo (meta) será alcançado. O BSC permite a organização alinhar todos os seus recursos com as suas estratégias”.

Para Paula (2011), pode se definir o BSC como um sistema integrado de gestão estratégica, que agrega todas as informações referentes à empresa, a fim de que esta possa alcançar os objetivos traçados. Ou também pode ser definido como um conceito que contribui para a representação da estratégia de ação nos negócios em objetivos e metas concisas, o que facilita sua compreensão e implementação por todas as unidades de negócio da organização. Segundo Kaplan e Norton (1997) esta

ferramenta foi criada inicialmente como um sistema de gestão de mensuração balanceada, direcionada para a medida financeira e não financeira. Na Figura 7 a representação do *Balanced Scorecard*:

Figura 7: Perspectivas de valor do BSC.



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton, 1997.

Conforme adaptado de Kaplan e Norton (1997), a construção do BSC é orientada pelas seguintes perspectivas:

- **Finanças:** essa perspectiva trabalha com as medidas financeiras mostrando os resultados econômicos imediatos de ações já realizadas, e servem de base para integrar as quatro perspectivas do BSC, assim os gestores têm a possibilidade de realizar a medição e a avaliação dos resultados do negócio e das necessidades para o seu crescimento e desenvolvimento. Podendo ser orientada pela pergunta: para o sucesso financeiro que resultado deve ser gerado aos acionistas e demais interessados?
- **Clientes:** essa perspectiva trabalha com os resultados bem sucedidos de uma missão e uma estratégia adequadamente implantada em toda a organização, permitindo aos gestores identificar os segmentos de clientes e de mercado nos quais a empresa pode competir, bem como, definir medidas de desempenho das unidades nos seus pontos chave. Podendo

ser orientada pela pergunta: para alcançar a visão que valor percebido deve ser gerado para os clientes?

- **Processos Internos:** Basicamente esta perspectiva é uma análise dos processos internos da organização, permite identificar os pontos críticos da empresa desde que seja definida a cadeia de valor do produto em sua plenitude, pois desta forma será possível criar as ações necessárias para atrair e reter clientes e, ao mesmo tempo, satisfazer as expectativas financeiras dos acionistas. Podendo ser orientada pela pergunta: para satisfação dos acionistas e clientes quais processos deve se buscar a excelência operacional?
- **Aprendizado e Crescimento:** esta perspectiva desenvolve objetivos que orientam o aprendizado e o crescimento organizacional, determinando a infraestrutura que possibilita o alcance dos objetivos propostos pelas perspectivas anteriores, sendo a origem dos resultados financeiros e sociais desejados. Podendo ser orientada pela pergunta: para alcançar a visão quais novos conhecimentos, competências e talentos deve se desenvolver?

A partir das perspectivas, apresentadas anteriormente, são escolhidos os indicadores de desempenho com a fixação das metas para cada um deles. Assim, a gestão das ações estratégicas é realizada pela análise desses indicadores, que passam a constituir parte essencial do alinhamento da organização à estratégia estabelecida (KAPLAN; NORTON, 1997).

Segundo Müller (2003), o BSC é bastante discutido academicamente e empresarialmente e vem recebendo popularidade, porém assim como qualquer outro modelo, não deve ser considerado hegemônico, pois constituísse como alternativa frente a outros modelos de avaliação de performance que se consolidam no meio empresarial, contudo o que parece definitivo é a necessidade de integração dos atuais sistemas de medição de desempenho.

3 METODOLOGIA

A metodologia definida por Prado (2004), como sendo um conjunto de métodos, técnicas e ferramentas que são utilizados para se atingir um objetivo, sendo que esta descreve o que deve ser feito a cada momento e também como deve ser feito. A natureza deste estudo, conforme Marconi e Lakatos (2003), classifica-se como uma pesquisa aplicada que tem objetivo de investigar, comprovar ou rejeitar hipóteses sugeridas pelos modelos teóricos, estando dirigida a soluções de problemas específicos. A abordagem da pesquisa, de acordo com Gil (2002), é qualitativa, pois envolve o desenvolvimento de um modelo elaborado pelo autor.

3.1 PROCEDIMENTO TÉCNICO DA PESQUISA.

Com a finalidade de formalizar o caráter científico e sistematizado do presente estudo, neste capítulo são apresentadas às etapas que orientaram seu desenvolvimento, bem como, os aspectos metodológicos usados para alcançar o objetivo proposto através da pesquisa-ação.

Segundo Thiollent (1997), o termo pesquisa-ação remete a compreensão do leitor à ação, sendo que esta exige a definição dos elementos: “um agente (ou ator), um objeto sobre o qual se aplica a ação, um evento ou ato, um objetivo, um ou vários meios, um campo ou domínio delimitado”. Entre os elementos, destacam-se como agentes, o professor orientador e coorientador, que conduziram o processo de formação e o acadêmico, que desenvolveu o presente TFC. Sendo que o objeto no qual se aplicará a ação será o Núcleo de Apoio Empresarial e as empresas conveniadas, pois este utilizará o resultado do presente trabalho como guia de uma de suas atividades.

A opção pela pesquisa-ação se deve ao fato deste procedimento técnico caracterizar-se como uma pesquisa aplicada, com base na experiência do autor, que é concebida e realizada em estreita associação com a resolução de um problema coletivo. Neste caso, identificado junto ao NAEMP, onde o pesquisador é estagiário e conseqüentemente participante representativo desse problema, estando envolvido de modo cooperativo e participativo.

De acordo com Thiollent (1997), embora o projeto de pesquisa-ação não tenha forma totalmente preestabelecida, consideram-se existir, no mínimo, cinco grandes fases (preparatória, exploratória, ação, avaliação e conclusão), onde, no contexto teórico, essas fases são sequenciais, mas na prática ocorre entre a etapa de

exploração, ação e avaliação, um tipo de vaivém, ou mesmo de simultaneidade da pesquisa e da ação. Na sequência breve descrição destas etapas que são:

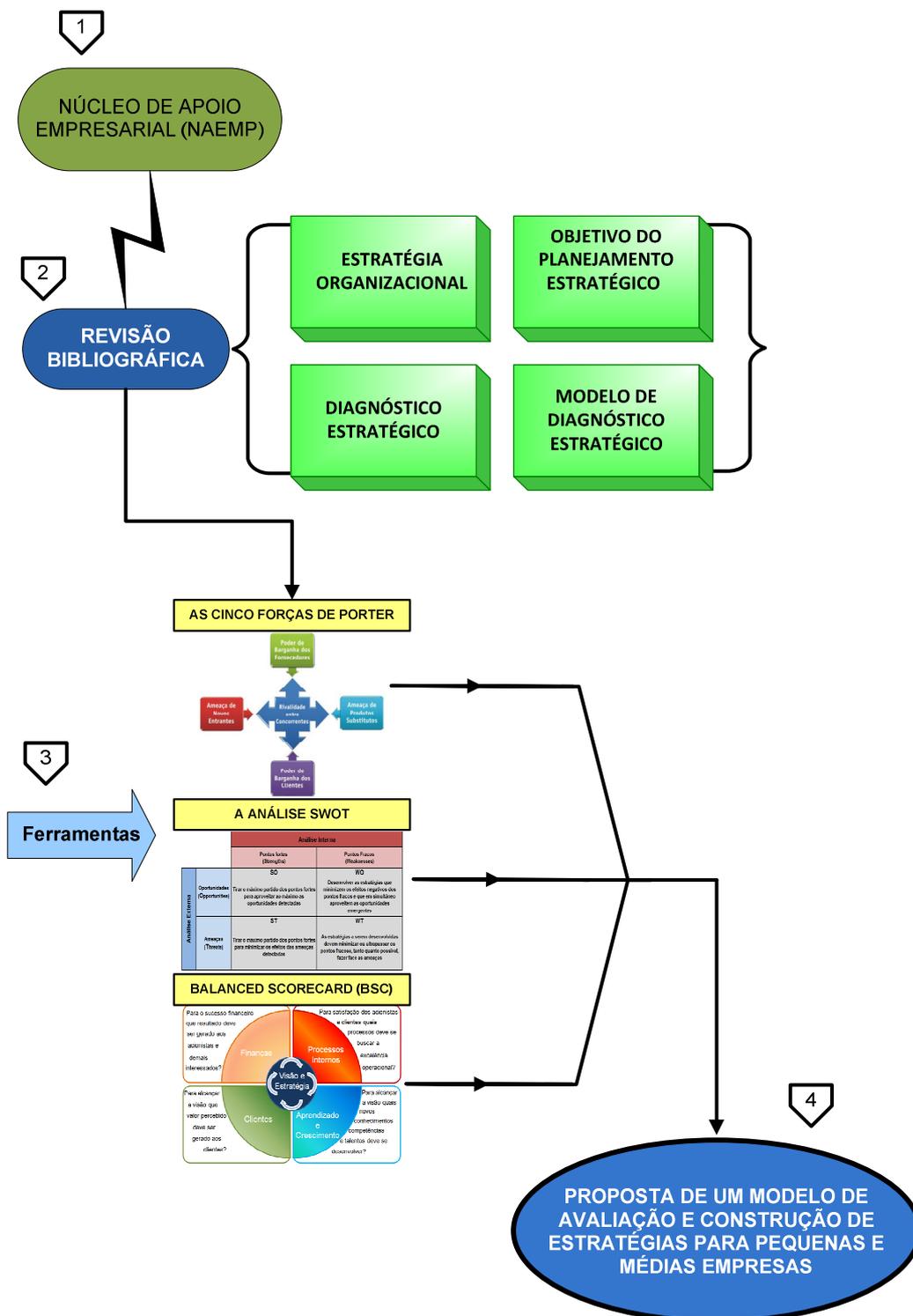
- Fase Preparatória: período no qual se desenvolvem o delineamento inicial da pesquisa, definição do tema e da proposta, constituição da equipe e revisão bibliográfica relacionada ao tema;
- Fase Exploratória: período no qual se realiza a coleta de dados para o diagnóstico organizacional, identificação dos participantes, estudo da viabilidade de aplicação do método, discussão dos problemas da organização e as possibilidades de ação e a formulação do problema de pesquisa;
- Fase da Ação: período no qual as atividades são colocadas em prática, considerando as alternativas que poderão resolver o problema com a devida implantação imediata ou futura, intensificação da coleta de dados, elaboração de planos de ação, com identificação dos responsáveis e prazos;
- Fase da Avaliação: período no qual o resultado de cada atividade é criticado, e de acordo com a necessidade o planejamento é refeito para redirecionar as ações, resgate do problema que provocou a investigação, comparação do resultado obtido com a teoria que deu suporte à pesquisa;
- Fase Conclusiva: período no qual as atividades são finalizadas, identificando o conhecimento adquirido, com a formulação da conclusão, elaboração do relatório de pesquisa e divulgação dos resultados do trabalho.

Para a construção do modelo, foram utilizadas metodologias específicas como as cinco forças de Porter as quais possibilitam analisar a posição competitiva da organização, através da aplicação de um questionário baseado em Hartmann (2002), a análise *SWOT* para analisar as forças e fraquezas internas, e as oportunidades e ameaças externas da organização, sendo que para a priorização foi empregada a ferramenta GUT, o BSC foi utilizado para avaliar a organização segundo as quatro perspectivas de valor (finanças, processos internos, aprendizado e crescimento e do cliente) para elaboração dos mapas estratégicos, dos objetivos estratégicos, dos indicadores, das metas, e das ações. Para a criação dos planos de ação necessários em todo o processo foi utilizado a ferramenta 5W2H. O modelo foi gerado com a utilização do software Excel e os fluxos com a utilização do Software Visio, ambos com a versão 2010. A metodologia descrita servirá de base para as atividades de estudo em busca dos objetivos propostos.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento do presente trabalho final de curso, está apresentado na Figura 8, e na sequência a descrição das quatro etapas principais destacadas no fluxograma.

Figura 8: Delineamento do TFC.



Fonte: elaborado pelo autor, 2012.

A seguir, apresenta-se o detalhamento do delineamento da pesquisa:

1. Núcleo de Apoio Empresarial (NAEMP) – Na primeira fase considerando que o acadêmico é estagiário do NAEMP, identificou-se a possibilidade da realização do presente trabalho junto a este núcleo;
2. Revisão Bibliográfica – Em seguida realizou-se a revisão bibliográfica enfatizando os conceitos relevantes encontrados na literatura relacionados ao presente trabalho final de curso;
3. Utilização das ferramentas – Nesta fase se selecionou as ferramentas mais adequadas para elaboração do modelo;
4. Elaboração do modelo – Após foi efetuada a elaboração da proposta de avaliação e construção de estratégias para pequenas e médias empresas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Este capítulo trata das etapas do trabalho realizado para o desenvolvimento do modelo de avaliação e construção de estratégias para as PMEs, com o uso das ferramentas pesquisadas e descritas no referencial teórico do presente trabalho final de curso.

4.1.1 Análise dos modelos de gestão para avaliação e diagnóstico de empresas

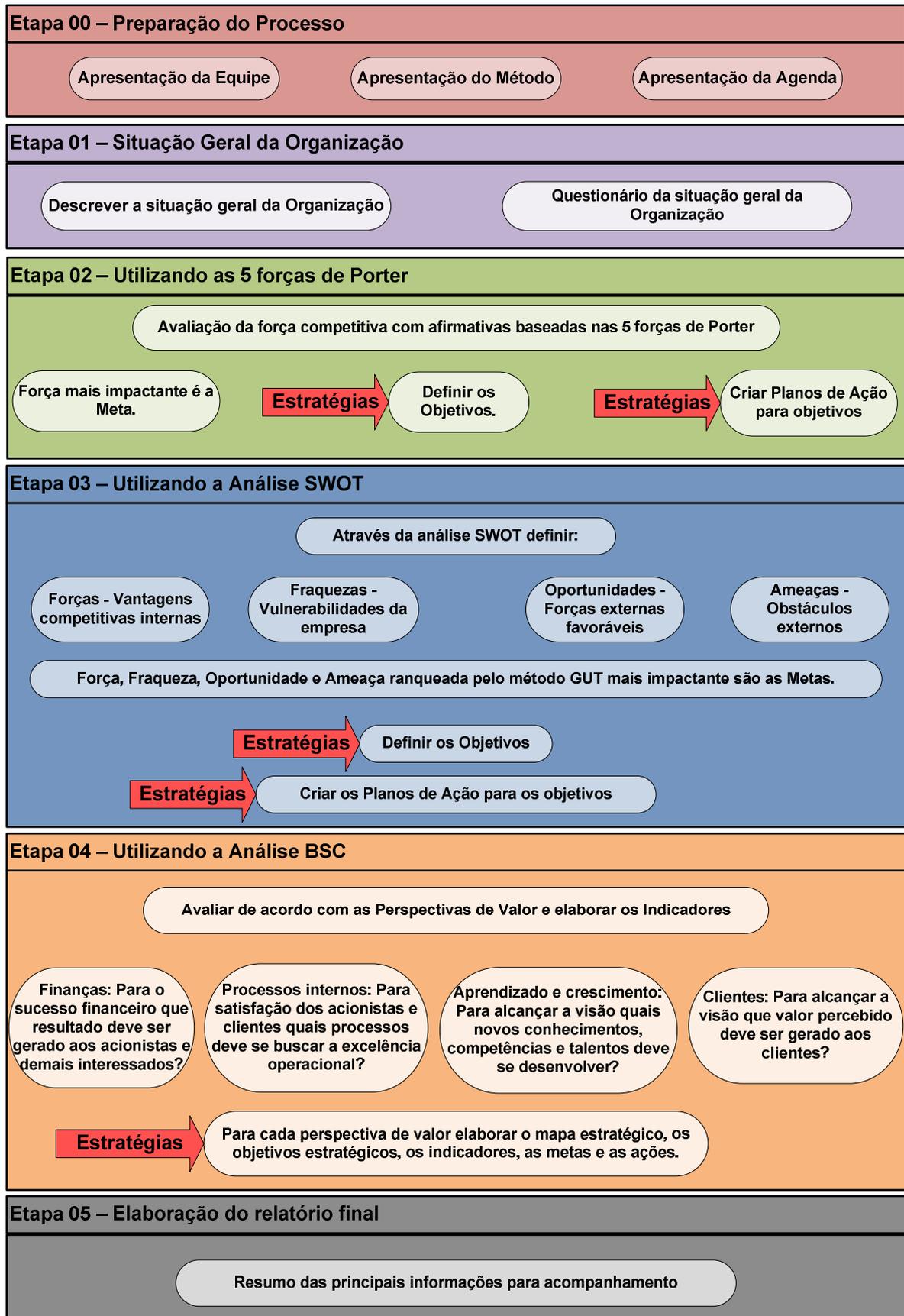
Após a elaboração do referencial teórico constatou-se que as ferramentas mais adequadas para elaboração de tal modelo são: as cinco forças de Porter, com a utilização desta ferramenta adaptou-se um questionário onde a força predominante que atinge as organizações é evidenciada, a metodologia de análise SWOT, para demonstrar a força, fraqueza, oportunidade ou ameaça que incide sobre as organizações, sendo que para classificar a mais importante foi utilizado o método GUT, para a criação dos planos de ação das etapas anteriores foi empregada a ferramenta 5W2H, e também a metodologia *Balanced Scorecard* (BSC) para se avaliar de acordo com as quatro perspectivas de valor (finanças, processos internos, aprendizado e crescimento e os clientes) com posterior elaboração dos indicadores, através de todos os conceitos citados anteriormente adaptou-se e elaborou-se a matriz da proposta de um modelo de avaliação e construção de estratégias para pequenas e médias empresas.

Os acontecimentos altamente dinâmicos e dependentes, os quais as organizações estão expostas, juntamente com o ambiente interno das mesmas devem ser monitorados e com a utilização das ferramentas adequadas se criarão as estratégias para o alcance da maximização da competitividade organizacional, bem como, sua identidade, seu posicionamento e sua visão de futuro.

4.1.2 Proposta do modelo de avaliação e construção de estratégias para PMEs

Para visualizar a proposta do modelo de avaliação e construção de estratégias para PMEs, foi elaborado o fluxo geral da proposta de um modelo de avaliação e construção de estratégias para as PMEs conforme é mostrado na Figura 9.

Figura 9: Fluxo geral do modelo de avaliação e construção de estratégias para PMEs.



Fonte: elaborado pelo autor, 2012.

4.1.3 Sistematização do modelo de avaliação e construção de estratégias para PMEs

Para sistematizar o modelo proposto foi escolhido o *Software Excel*, por este propiciar o ambiente adequado para moldar o método, com seu questionário, suas avaliações, os planos de ação, bem como, os indicadores, sendo que no decorrer deste capítulo este será detalhadamente explicado.

Sendo assim, para padronizar as fases do diagnóstico estratégico foi elaborado um arquivo denominado “Modelo de avaliação e construção de estratégias para PME.v02.xlsx”. Onde constam as etapas que servirão de guia ao usuário, sendo que após o preenchimento deste arquivo será possível o diagnóstico da organização, e também, a elaboração das estratégias necessárias para as pequenas e médias empresas propósito deste trabalho final de curso. Na Figura 10 é apresentada a tela inicial do modelo.

Figura 10: Tela inicial do modelo de avaliação e construção de estratégias para PME.

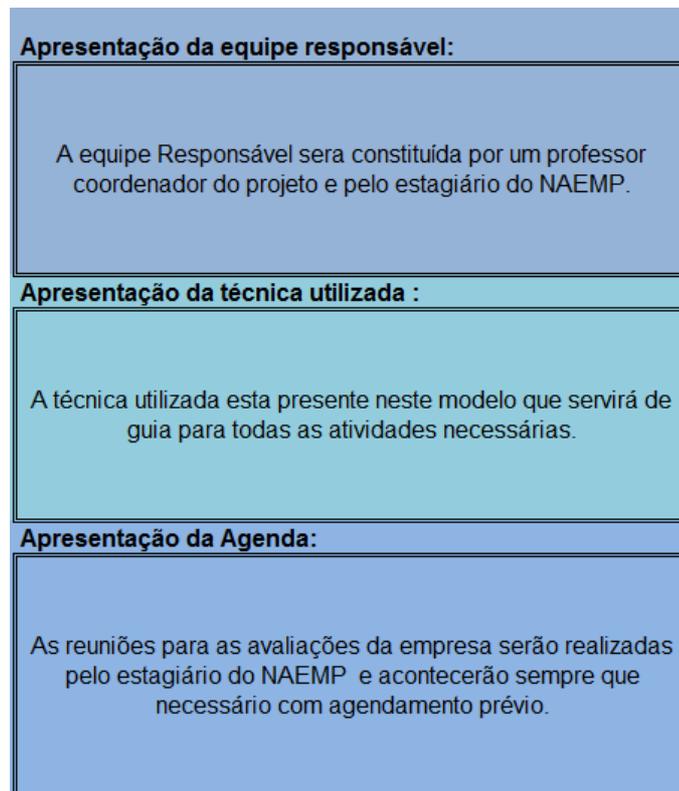


Fonte: elaborado pelo autor, 2012.

O diagnóstico estratégico deve levar em consideração a empresa como um todo dependente e interdependente dos meios com os quais a mesma interage, caso contrário a probabilidade da ocorrência de erros aumenta exponencialmente, pois não há o conhecimento das forças e das fragilidades destas interações, e estas falhas geram gastos desnecessários o que certamente não é o objetivo de nenhuma organização. Na sequência serão descritas as etapas constituintes do modelo proposto:

Etapa número 00: nesta etapa é apresentada a equipe responsável, bem como, a técnica utilizada e a agenda do estudo. Na Figura 11 é mostrada a apresentação da equipe, da técnica e da agenda.

Figura 11: Apresentação da equipe, da técnica e da agenda.



Fonte: elaborado pelo autor, 2012.

Etapa número 01: nesta etapa descreve se a situação geral da organização com: nome da organização, breve histórico, fundador, data de fundação, ramo de atividade, missão, visão, porte, número de funcionários, área de atuação, número de associados, principais produtos, organograma, etc. No apêndice 01 o questionário da situação geral da organização.

Etapa número 02: com a utilização das cinco forças de Porter foi elaborada uma planilha que possibilita identificar a força competitiva mais impactante que incide sobre a organização. Foram elaboradas afirmações para as quais se deve atribuir uma nota de acordo a instrução para cada afirmação, atribuir notas:

- 1 - se a afirmação é absolutamente falsa ou não se aplica ao setor
- 2 - se a afirmação é falsa
- 3 - se a afirmação for parcialmente falsa e parcialmente correta
- 4 - se a afirmação é correta
- 5 - se a afirmação é totalmente correta
- 0 valor inicial.

Na Figura 12 o exemplo da tabela preenchida para a ameaça de novos entrantes:

Figura 12: Ameaça de novos entrantes.

FATORES	Nota
A. É possível uma empresa com pouco capital entrar no mesmo ramo de negócio.	2
B. Empresas concorrentes têm marcas conhecidas e clientes fiéis.	3
C. A empresa possui baixo investimento em infra-estrutura, crédito a clientes e produtos.	4
D. Os clientes terão baixos custos para trocarem seus atuais fornecedores.	4
E. Tecnologia dos concorrentes não é patenteada. Não é necessário investimento em pesquisa.	5
F. Não há benefícios do governo para empresas existentes assim como limitação a entrada de novas empresas.	3
G. Empresas já existentes têm pouca experiência no negócio ou custos altos.	2
H. É improvável uma guerra com os novos concorrentes.	2
I. O ponto, compatível com a concorrência exigirá grande investimento.	3
J. O mercado não está saturado.	4
TOTAL	32

Fonte: elaborado pelo autor, 2012.

Na Figura 13 o exemplo da tabela preenchida para a rivalidade entre concorrentes:

Figura 13: Rivalidade entre concorrentes

FATORES	Nota
A. Existe grande número de concorrentes, com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos.	3
B. O setor onde se situa o negócio mostra lento crescimento. Uns prosperam mais que outros.	2
C. Com custos fixos altos há pressão para vender mais para cobrir estes custos.	5
D. Acirrada disputa de preços entre os concorrentes.	4
E. Não há diferenciação entre os produtos/serviços comercializados pelos concorrentes.	2
F. É muito dispendioso para as empresas já estabelecidas saírem do negócio.	3
G. São altos os custos para estocagem dos produtos.	2
TOTAL	21

Fonte: elaborado pelo autor, 2012.

Na Figura 14 o exemplo da tabela preenchida para a ameaça de produtos substitutos:

Figura 14: Ameaça de produtos substitutos.

FATORES		Nota
A.	Verifica-se uma enorme quantidade de produtos/serviços substitutos.	4
B.	Produtos/serviços substitutos têm custos mais baixos que os das empresas existentes no negócio.	4
C.	Empresas existentes não costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e/ou produto/serviço.	4
D.	Clientes não são fiéis aos produtos/serviços oferecidos pela organização.	2
E.	Setores de atuação dos produtos/serviços substitutos estão em expansão, aumentando a concorrência.	3
TOTAL		17

Fonte: elaborado pelo autor, 2012.

Na Figura 15 o exemplo da tabela preenchida para o poder de barganha dos clientes:

Figura 15: Poder de barganha dos clientes.

FATORES		Nota
A.	Cientes compram em grandes quantidades e sempre fazem forte pressão por preços menores.	3
B.	Produto/serviço oferecidos pela empresa representa muito nos custos dos clientes ou de suas compras.	3
C.	Produtos/serviços que os clientes compram são padronizados.	4
D.	Cientes não têm custos adicionais significativos se mudarem de fornecedores.	3
E.	Há sempre uma ameaça dos clientes virem a produzir os produtos/serviços adquiridos no setor.	2
F.	Produto/serviço comercializados pela empresa existente, não é essencial para melhorar os produtos do comprador.	3
G.	Cientes são muito bem informados sobre preços, e custos do setor.	3
H.	Cientes trabalham com margens de lucro pequenas.	2
TOTAL		23

Fonte: elaborado pelo autor, 2012.

Na Figura 16 o exemplo da tabela preenchida para o poder de barganha dos fornecedores:

Figura 16: Poder de barganha dos fornecedores.

FATORES		Nota
A.	O fornecimento de produtos, insumos e serviços necessários é concentrado em poucos fornecedores.	5
B.	Produtos/serviços adquiridos pelas empresas existentes não são facilmente substituídos por outros.	3
C.	Empresas existentes no negócio não são clientes importantes para os fornecedores.	3
D.	Materiais/ serviços adquiridos dos fornecedores são importantes para o sucesso dos negócios no setor.	4
E.	Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados.	4
F.	Existem custos significativos para se mudar de fornecedor.	1
G.	Ameaça permanente de os fornecedores entrarem no negócio do setor	2
TOTAL		22

Fonte: elaborado pelo autor, 2012.

Após o preenchimento das tabelas, mostradas anteriormente, as notas atribuídas são somadas individualmente para o da intensidade da força, que realizado através de uma análise ponderada, após é efetuado uma comparação com o Quadro 4 para

verificar a intensidade da força competitiva. No Quadro 4 é mostrada a classificação de acordo com a intensidade da força competitiva.

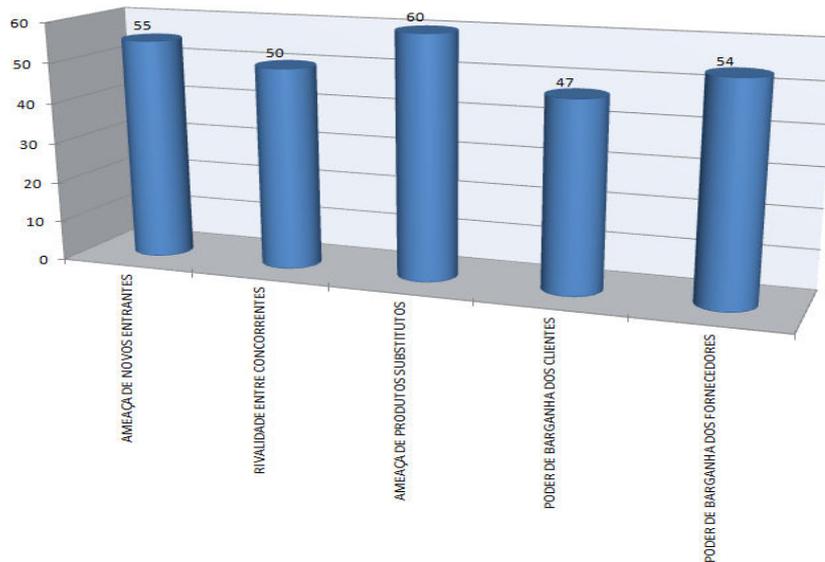
Quadro 4 – Intensidade da força competitiva.

INTENSIDADE DA FORÇA	
BAIXA	0 - 34
MÉDIA	35 - 70
ALTA	71 - 100

Fonte: adaptado pelo autor, 2012.

Após o gráfico é gerado para possibilitar a visualização da força de maior intensidade conforme Figura 17 que mostra o gráfico para visualização da força de maior intensidade.

Figura 17: Gráfico para visualização da força de maior intensidade.



Fonte: elaborado pelo autor, 2012.

Em seguida a força mais impactante na organização em estudo é definida como meta e são estabelecidos os objetivos para a mesma. Na Figura 18 é apresentada a intensidade da força, sua classificação e os objetivos para a mesma.

Figura 18: A intensidade da força, sua classificação e os objetivos.

FORÇA MAIS IMPACTANTE DE PORTER NA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO		
INTENSIDADE DA FORÇA	MÉDIA	60
META 1: AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS		
Objetivo: Implantar sistema da qualidade		
Objetivo:		

Fonte: elaborado pelo autor, 2012.

Após é elaborado o plano de ação para cada um dos objetivos, para satisfazer a força mais impactante é utilizado a metodologia 5W2H (*What*: O que deve ser feito? *Why*: Por que fazer? *How*: Como deve ser feito? *Where*: Onde será feito? *Who*: Quem será responsável? *When*: Quando será feito? *How Much*: Quanto custará?). Como pode ser visualizado na Figura 19.

Figura 19: Plano de ação para força mais impactante.

PLANO DE AÇÃO : FORÇAS MAIS IMPACTANTE DE PORTER NA ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO								
FORÇA: AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS								
OBJETIVO	QUE	PORQUE	COMO	ONDE	QUEM	QUANDO	QUANTO	SITUAÇÃO
Implantar sistema da qualidade	Sistema da qualidade ISO 9000:2008	Para frear a entrada de produtos substitutos	Criar um cronograma para implantação	Na empresa em estudo	Engenheiro de produção	Imediato		Concluído
Implantar sistema da qualidade	Sistema da qualidade ISO 9000:2008	Para frear a entrada de produtos substitutos	Implantar sistema ISO 9000:2008	Na empresa em estudo	Engenheiro de produção	Ano fiscal 2013	Orçamento em RS5000,00	Em andamento

Fonte: elaborado pelo autor, 2012.

Etapa número 03: com a utilização da análise SWOT foi elaborado uma planilha para identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que incidem sobre a empresa em estudo. Na Figura 20 é apresentada a análise SWOT.

Figura 20: A análise SWOT

	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNOS	Mão de Obra qualificada Condições de pagamento Forças (S)	Mão de obra qualificada Empresa nova no mercado Fraquezas (W)
EXTERNOS	Novos produtos Novos produtos Oportunidades (O)	Retração no mercado Ameaças (T)

Fonte: elaborado pelo autor, 2012.

Para se estabelecer a prioridade da força, fraqueza, oportunidade e a ameaça mais relevante, foi empregado o método GUT (gravidade, urgência e tendência). Na Figura 21 é mostrada a aplicação do método GUT na análise SWOT.

Figura 21: A aplicação do método GUT na análise SWOT.

Forças - Vantagens competitivas internas						
#	Vantagens	Descrição	Gravidade	Urgência	Tendência	Prioridade
1	Mão de Obra qualificada	excelente equipe de serviços externos	5	5	5	125
2	Condições de pagamento	possibilidade de parcelamento através de boletos, cartões de crédito e BNDS	3	2	4	24
Fraquezas - Vulnerabilidades da empresa						
#	Fraquezas	Descrição	Gravidade	Urgência	Tendência	Prioridade
1	Mão de obra qualificada	mercado com grande demanda ocasionando escassez de MOD	4	4	4	64
2	Empresa nova no mercado	ainda em fase de construção de marca e credibilidade	4	3	3	36
Oportunidades - Forças externas favoráveis						
#	Oportunidades	Descrição	Gravidade	Urgência	Tendência	Prioridade
1	Novos produtos	atuar no segmento de transportes	2	2	2	8
2	Novos produtos	atuar no segmentos de gestão ambiental	2	2	2	8
Ameaças - Obstáculos externos						
#	Ameaças	Descrição	Gravidade	Urgência	Tendência	Prioridade
1	Retração no mercado	redução de investimentos no setor de construção civil	3	3	3	27

Fonte: elaborado pelo autor, 2012.

Em seguida a força, fraqueza, oportunidade e a ameaça mais relevante na organização são definidas como meta e são estabelecidos os objetivos. Na Figura 22 é mostrada a força, fraqueza, oportunidade e a ameaça mais relevante e seus objetivos.

Figura 22: Força, fraqueza, oportunidade e a ameaça mais relevante e seus objetivos.

FORÇA - VANTAGEM COMPETITIVA INTERNA MAIS RELEVANTE RANQUEADA PELO METODO GUT		
META 1	Forças - Vantagem competitiva interna:	Mão de Obra qualificada
		Objetivo: Reter mão de obra qualificada
		Objetivo: Criação do programa de Participação nos Lucros
FRAQUEZA - VULNERABILIDADE DA EMPRESA MAIS RELEVANTE RANQUEADA PELO METODO GUT		
META 2	Fraquezas - Vulnerabilidade da empresa:	Mão de obra qualificada
		Objetivo: Qualificar mão de obra internamente
		Objetivo: Criação de parceria com escola de Cursos Técnicos
OPORTUNIDADE - FORÇA EXTERNA FAVORÁVEL MAIS RELEVANTE RANQUEADA PELO METODO GUT		
META 3	Oportunidades - Força externa favorável:	Novos produtos
		Objetivo: Desenvolver nova linha de produtos
		Objetivo: Adaptar linha de montagem para nova linha de produtos
AMEAÇA - OBSTÁCULO EXTERNO MAIS RELEVANTE RANQUEADA PELO METODO GUT		
META 4	Ameaças - Obstáculo externo:	Retração no mercado
		Objetivo: Buscar outros mercados nacionais
		Objetivo: Buscar mercados internacionais

Fonte: elaborado pelo autor, 2012.

Após é elaborado o plano de ação para cada um dos objetivos, para satisfazer a força, fraqueza, oportunidade e a ameaça mais relevante, é utilizado a metodologia 5W2H. Na Figura 23 é mostrado o plano de ação para cada um dos objetivos para satisfazer a força, fraqueza, oportunidade e a ameaça mais relevante.

Figura 23: Plano de ação objetivos da força, fraqueza, oportunidade e a ameaça.

PLANO DE AÇÃO: FORÇAS - VANTAGEM COMPETITIVA INTERNA MAS RELEVANTE RANQUEADA PELO METODO GUT								
Forças - Vantagem competitiva interna: Mão de Obra qualificada								
OBJETIVO	O QUE	PORQUE	COMO	ONDE	QUEM	QUANDO	QUANTO	SITUAÇÃO
Reter mão de obra qualificada	Reteção de MO qualificada	Manter os níveis de qualidade	Criação de Plano de Carreira	Na empresa em estudo	Engenheiro de produção	Ano fiscal 2013	-	Concluído
Criação do programa de Participação nos Lucros	Reteção de MO qualificada	Para motivar a MO	Elaboração do programa de PL	Na empresa em estudo	Engenheiro de produção	Ano fiscal 2013	-	Em andamento

PLANO DE AÇÃO: FRAQUEZAS - VULNERABILIDADE DA EMPRESA MAS RELEVANTE RANQUEADA PELO METODO GUT								
Fraquezas - Vulnerabilidade da empresa: Mão de obra qualificada								
OBJETIVO	O QUE	PORQUE	COMO	ONDE	QUEM	QUANDO	QUANTO	SITUAÇÃO
Qualificar mão de obra internamente	Desenvolvimento da MO	Aumentar os níveis de qualidade	Criação do Plano de treinamentos	Na empresa em estudo	Engenheiro de produção	Ano fiscal 2013	R\$ 15.000,00	Concluído
Criação de parceria com escola de Cursos Técnicos	Parceria com escola de Cursos Técnicos	Para conseguir a mão de obra necessária	Criação de um convenio	Na empresa em estudo e na IE	Engenheiro de produção	A partir do ano fiscal 2012	R\$ 5.000,00	Em andamento

PLANO DE AÇÃO: OPORTUNIDADES - FORÇA EXTERNA FAVORÁVEL MAS RELEVANTE RANQUEADA PELO METODO GUT								
Oportunidades - Força externa favorável: Novos produtos								
OBJETIVO	O QUE	PORQUE	COMO	ONDE	QUEM	QUANDO	QUANTO	SITUAÇÃO
Desenvolver nova linha de produtos	Desenvolvimento de nova linha de produtos	Para aumentar o portfólio de produtos	Criando o departamento de P&D	Na empresa em estudo	Engenheiro de produção	A partir do ano fiscal 2012	R\$ 25.000,00	Em andamento
Adaptar linha de produção para nova linha de produtos	Adaptar linha de produção atual	Para propiciar a fabricação da nova linha de produtos	Adaptando os postos de montagem	Na empresa em estudo	Engenheiro de produção	A partir do ano fiscal 2012	R\$ 35.000,00	Pendente

PLANO DE AÇÃO: AMEAÇAS - OBSTÁCULO EXTERNO MAS RELEVANTE RANQUEADA PELO METODO GUT								
Ameaças - Obstáculo externo: Retração no mercado								
OBJETIVO	O QUE	PORQUE	COMO	ONDE	QUEM	QUANDO	QUANTO	SITUAÇÃO
Buscar outros mercados nacionais	Desenvolver novos mercados para os produtos	Para enfrentar a retenção do mercado regional	Criar departamento para desenvolvimentos de novos mercados	Na empresa em estudo	Engenheiro de produção	A partir do ano fiscal 2012	R\$ 25.000,00	Em andamento
Buscar mercados internacionais	Desenvolver novos mercados internacionais para	Para enfrentar a retenção do mercado regional	Criar departamento de comercio exterior	Na empresa em estudo	Engenheiro de produção	A partir do ano fiscal 2013	R\$ 15.000,00	Pendente

Fonte: elaborado pelo autor, 2012.

Etapa número 04: com a utilização do método BSC a organização em estudo é avaliada de acordo com as quatro perspectivas de valor (finanças, processos internos, aprendizado e crescimento e os clientes) e são definidos os mapas estratégicos, os objetivos estratégicos, os indicadores, as metas, e as ações como pode ser visualizado na Figura 24.

Figura 24: O BSC e as definições necessárias.

BASEADO NO MÉTODO BSC - AVALIAR DE ACORDO COM AS PERSPECTIVAS DE VALOR E ELABORAR E ELABORAR OS MAPAS ESTRATÉGICOS, OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, OS INDICADORES, AS METAS E AS AÇÕES.						
1 Finanças: Para o sucesso financeiro que resultado deve ser gerado aos acionistas e demais interessados?						
Exemplo						
PERSPECTIVA	MAPA ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS	AÇÕES	
Finanças	Lucros/ Receitas	Crescimento do negócio Participação no mercado	%Lucro operacional %Crescimento do negócio	Aumento de 20% no lucro Aumento de 12% no faturamento	Aumento dos pontos de vendas Expansão do crédito	
2 Processos Internos: Para satisfação dos acionistas e clientes quais processos deve se buscar a excelência operacional?						
Exemplo						
PERSPECTIVA	MAPA ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS	AÇÕES	
Processos Internos	Excelência na Produção	Melhoria da qualidade da fabricação Maior Eficiência	% de produtos fabricados sem defeitos	Melhoria de 30% na qualidade Aumento de 10% na eficiência	Programa de qualidade total Programa de produtividade	
3 Aprendizado e crescimento: Para alcançar a visão quais novos conhecimentos, competências e talentos deve se desenvolver?						
Exemplo						
PERSPECTIVA	MAPA ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS	AÇÕES	
Aprendizado e crescimento	Competência e Capacitação das pessoas	Treinar e equipar o pessoal Maior Motivação do pessoal	%Produtividade do pessoal %Melhoria do clima organizacional	Aumento de 10% na produtividade Melhoria do clima organizacional	Implantação da Universidade Corporativa Aumento do treinamento	
4 Clientes: Para alcançar a visão que valor percebido deve ser gerado aos clientes?						
Exemplo						
PERSPECTIVA	MAPA ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS	AÇÕES	
Clientes	Qualidade do Produto	Satisfação do cliente Fidelização do cliente	% de retenção de clientes % satisfação de clientes Crescimento vendas/ano	Aumento de 50% na retenção Aumento de 15% na satisf. Aumento de 12% nas vendas	Intensificação da propaganda Ampliação de vendedores Implantação do atendimento ao cliente	

Fonte: elaborado pelo autor, 2012.

Etapa número 05: nesta etapa é elaborado o relatório final com a síntese de todas as informações coletadas durante o preenchimento do modelo, para o devido acompanhamento de todas as pessoas interessadas. No Apêndice 02 a síntese de todas as informações coletadas.

Salienta-se que para o preenchimento deste modelo é imprescindível a participação dos sócios, diretores e gerentes da organização, pois a origem das informações está dentro da organização, bem como, o comprometimento de todos os interessados no que tange ao atendimento das metas e dos prazos estabelecidos. Com o desenvolvimento das atividades e o respeito aos prazos estabelecidos nos planos de ação, as metas, que eram os problemas ou os pontos positivos da organização, recebem a atenção necessária o que pode facilitar o alcance do objetivo de todas as organizações com fins lucrativos que é gerar ganho aos acionistas ou às pessoas interessadas com a escassez de recursos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os rumos dos mercados mundiais no futuro são incertos, podendo ocorrer os vários cenários imaginados sendo estes otimistas ou pessimistas, em meio a todos estes acontecimentos as organizações irão continuar a produzir e a vender seus produtos. Com isso o sucesso organizacional pode ser facilitado através da avaliação e da construção de estratégias, pois através desta avaliação prévia surgirão as ações precedentes que auxiliarão o trabalho com os imprevistos, o inesperado e a incerteza que poderão surgir.

As empresas nos dias atuais sofrem ainda mais os efeitos da globalização e as frequentes mudanças que acontecem na sociedade moderna, com isso não se consegue mais planejar, executar e controlar os desdobramentos das ações no interior das organizações, a imprevisibilidade esta presente em todas as ações, desta forma o planejamento no longo prazo fica inconcebível. Sendo assim se faz necessário que as organizações estejam preparadas para a adaptação às novas realidades que surgem todos os dias.

Todo planejamento tem por objetivo encontrar a solução para as demandas e necessidades das organizações que não estão sendo atendidas e também aproveitar as oportunidades identificadas através do conhecimento das competências que estas possuem. Com a realização do diagnóstico baseado em dados reais da empresa, será possível definir ações que sejam compatíveis com os recursos disponíveis.

Levando em consideração o exposto anteriormente, destaca-se que o objetivo geral, deste trabalho final de curso foi elaborar e descrever uma proposta de um modelo de avaliação e construção de estratégias para pequenas e médias empresas o qual foi atingido conforme item 4 do presente TFC.

Além disso, destaca-se que o primeiro objetivo específico que, era analisar os modelos de gestão para avaliação e diagnóstico de empresas, foi alcançado conforme item 4.1.1. O segundo objetivo específico que, era propor um modelo padronizado para avaliação das empresas, foi atingido, conforme item 4.1.2. E o terceiro objetivo específico que era sistematizar o processo para a construção e controle das ações estratégicas nas PMEs, também foi alcançado conforme item 4.1.3 do presente TFC.

Uma das limitações deste trabalho foi a não consideração das forças do macro ambiente, pois estas requerem uma análise mais aprofundada, bem como, o

emprego de ferramentas específicas, sendo assim sugere-se um novo estudo que leve em consideração tal análise.

Uma das contribuições provenientes do presente trabalho final de curso é dada ao processo de avaliação e construção de estratégias para pequenas e médias empresas, pois o modelo estabelecido proporciona uma avaliação de forma rápida, concentrando-se em três ferramentas de uso comprovado por vários autores. Outra contribuição fornecida pelo presente TFC se deve a razão de que o modelo proposto será utilizado como guia para as atividades desenvolvidas pelo NAEMP junto às empresas da região.

Outro aspecto importante que deve ser destacado é o conhecimento adquirido durante todo o curso de graduação em engenharia de produção culminando com a realização do presente estudo, cujo valor é imensurável tanto para a vida acadêmica quanto para a vida pessoal.

O modelo aqui demonstrado não irá garantir o sucesso total da organização, pois o sucesso da aplicação do Planejamento Estratégico em uma empresa não está na escolha do modelo a ser colocado em prática, mas sim na aplicação eficaz dos Planos de Ação, elaborados durante o estudo.

Assim sendo de modo geral, pode-se concluir que o objetivo deste trabalho foi alcançado, pois todas as metas foram cumpridas, além de proporcionar o crescimento do capital intelectual que é o maior bem que uma pessoa pode possuir, sendo que o conhecimento prévio é requisito fundamental para o sucesso em todas as ocasiões.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, F. A. **Diagnóstico de análise e propostas de ação estratégicas em uma empresa do ramo de venda de materiais de construção civil no município de Monte Carlo - SC**. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade do Contestado – UnC Núcleo de Fraiburgo. Fraiburgo. 2008. Disponível em: <<http://goo.gl/PZTHp>>. Acesso em: 03 set 2012.
- BARBOSA E. R.; BRONDANI G. **Planejamento Estratégico Organizacional**. Artigo da Revista Eletrônica de Contabilidade. Curso de Ciências Contábeis UFSM. Volume I. Nº2 dez/2004-fev/2005. 2004. Disponível em: <<http://goo.gl/EuCy4>>. Acesso em: 03 set 2012.
- BOECHAT, M. N. **Planejamento Estratégico: aplicação nas micro e pequenas empresas**. Dissertação de Mestrado. Fundação Getúlio Vargas - RJ. Rio de Janeiro. 2008. Disponível em: <<http://goo.gl/2lmny>>. Acesso em: 07 set 2012.
- BURGHETTI, B. S. **Perspectivas Estratégicas para Grandes Consumidores Industriais frente às mudanças Regulatórias com a inclusão do Livre Acesso às redes de distribuição de Gás Natural Canalizado do Estado de São Paulo**. Dissertação de Mestrado. EP / FEA / IEE / IF da Universidade de São Paulo – São Paulo. 2010. Disponível em: <<http://goo.gl/708jd>>. Acesso em: 13 out 2012.
- CARAVANTES, G. R. **Teoria Geral da Administração: pensando & fazendo**. Porto Alegre: AGE/UNIJUI. 4 ed. 1999.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- CICOGNA, T. **Matriz SWOT**. 2011. Disponível em: <<http://goo.gl/MMEyx>>. Acesso em: 11 out 2012.
- CORRÊA, A. A. **Avaliação de um Sistema Integrado de Gestão: Um estudo na Indústria Automotiva**. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2003. Disponível em: <<http://goo.gl/vSQMX>>. Acessado em 17 set 2012.
- CORRENTE, V. **Estratégia: Pensamento Estratégico**. Instituto Superior de Engenharia De Coimbra. Departamento de Engenharia Química e Biológica. Estratégia e Marketing. 2008. Disponível em: <<http://goo.gl/aotLa>>. Acessado em 31 ago 2012.
- DAMIAN, I. P. M. **Um modelo para análise dos serviços de sites de governos eletrônicos**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo – USP. São Paulo. 2012. Disponível em: <<http://goo.gl/Jd6fK>>. Acesso em: 13 out 2012.
- Di FRANCESCO, F. C. **Planejamento Estratégico em Pequenas Empresas Construtoras de Direção Familiar: um estudo de caso**. Monografia MBA. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo. 2005. Disponível em: <<http://goo.gl/UGWO5>>. Acesso em: 07 set 2012.
- DUARTE, L. **Administrar bem, lucrar sempre. Planejamento: a primeira função da administração**. Artigo Técnico. Disponível em: <<http://goo.gl/2On1R>>. Acesso em: 12 set 2012.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.
- GONÇALVES, R. G. **Modelos Emergentes de Planejamento: elaboração e difusão um estudo do planejamento estratégico situacional**. Tese de Doutorado. Instituto de Pesquisa e Planejamento Urbano e Regional da Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ. Rio de Janeiro. 2005. Disponível em: <<http://goo.gl/U6ZV9>>. Acesso em: 03 set 2012.

- HARTMANN, L. F. **Planejamento Estratégico para o Gerenciamento Total**. 7^a.ed. (alt) - Lajeado: Grafocem, 2002.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D.P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 22. ed Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: Como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.
- KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2006.
- KRAKAUER, P. V. C.; FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento Estratégico em Pequenas e Médias Empresas: estudo quantitativo em empresas brasileiras de tecnologia da informação**. Artigo. In: XIII SEMEAD Seminários em Administração, São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://goo.gl/Udw22>>. Acesso em: 07 set 2012.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2003
- MARQUES, W. L. **Administrar é Talento e Qualidade**. 1^a Edição. Ebook. 2010. Disponível em: <<http://goo.gl/cJhzf>>. Acesso em: 10 out 2012.
- MEIRELLES, A. M.; GONÇALVES, C. A. **Uma abordagem multiparadigmática para a disciplina estratégia**. II Encontro de Estudos em Estratégia – 3 ed, 2005. Rio de Janeiro – RJ. Anais... 2005.
- MINTZBERG, H. e QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman. 2001.
- MÜLLER, J. C. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO - Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. 2003. Disponível em: <<http://goo.gl/8ZI1O>>. Acesso em: 12 set 2012.
- OLIVA, F. L.; ALMEIDA, M. I. R. **Estratégias genéricas segundo as escolas de planejamento estratégico**. In: XIV Congresso Latino-americano de Estratégia (SLADE). 2001, 2001. Disponível em: <<http://goo.gl/9knfi>>. Acesso em: 30 ago 2012.
- OLIVEIRA, L. S. A. **Os Conceitos de Missão, Visão e Valores como parte essencial no desenvolvimento dos colaboradores focando em resultados de longo prazo**. Trabalho de Conclusão de Curso. Centro Universitário UNA. Belo Horizonte. 2009. Disponível em: <<http://goo.gl/ApK4y>>. Acesso em: 06 set 2012.
- ORSO, J. B. **Plano de Negócios: Dona Graciosa**. Trabalho de Conclusão de Curso. Universidade Federal do Rio Grande do Sul – URGS. Porto Alegre. 2008. Disponível em: <<http://goo.gl/RqfYA>>. Acesso em: 06 set 2012.
- PASSOS, C. A. K. **O Empreendedorismo no Brasil: 2007**. Curitiba: IBQP, 2008.
- PAULA, C. P. R. **Implementação do modelo de gestão estratégica baseado no “Balanced Scorecard” numa empresa interbancária e serviços de Angola**. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias Escola de Comunicação, Artes e Tecnologias da Informação. Lisboa. 2011. Disponível em: <<http://goo.gl/PqZIE>>. Acesso em 22 ago 2012.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: Criando e sustentado um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus. 1989.
- PORTER, M. **What is strategy**. Harvard Business Review. Nov/Dez de 2006. 2006. Disponível em: <<http://goo.gl/6QQC5>>. Acesso em 09 out 2012.
- PRADO, D. **Planejamento e Controle de Projetos**. Nova Lima: INDG, 2004.

RABELO, A. **Cinco Forças de Porter**. In: Wikipédia, a enciclopédia livre. Disponível em: <<http://goo.gl/Ov6nK>>. Acesso em 03 set 2012.

ROJO, C. A.; E. R. COUTO. **Diagnóstico estratégico com utilização integrada das 5 forças de Porter, análises SWOT e BSC em um Atelier de alta costura**. Revista TECAP - Número 02 - Ano 02 - Volume 2. 2008. Disponível em: <<http://goo.gl/qm3FQ>>. Acesso em 11 out 2012.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. 2012. Disponível em: <<http://goo.gl/1gHE9>>. Acesso em: 07 set 2012.

SILVA, M. L.; IBDAIWI, T. K. R. **A importância do planejamento estratégico para o desenvolvimento organizacional de pequenas e médias empresas**. Artigo. Faculdade Metodista de Santa Maria – FAMES. 2008. Disponível em <<http://goo.gl/mYhUP>> Acesso em 03 set 2012.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa: desenvolvimento de avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. Dissertação de Mestrado. Universidade de São Paulo – USP. São Carlos. 2002. Disponível em: <<http://goo.gl/oEvRt>>. Acesso em: 08 set 2012.

TERENCE, A. C. F.; FILHO, E. E. **Planejamento Estratégico na Pequena Empresa: as particularidades das pequenas empresas no processo estratégico**. Artigo. In: ENEGEP 2001. Disponível em: <<http://goo.gl/lxOVk>> Acesso em: 07 set 2012.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

Apêndice A - Questionário da situação geral da organização**QUESTIONARIO DA SITUAÇÃO GERAL DA ORGANIZAÇÃO****A) Instituição, propósitos e porte da instituição****A.1** Qual é o nome da organização?

METALÚRGICA

A.2 Qual é a forma de atuação (Ltda, S.A., Instituto, Autarquia, etc)?

Empresa Individual

A.3 Qual é data de fundação?

--

A.4 Cite os fatos históricos relevantes?

Crescimento significativo no ano de 2012, linhas de produtos próprios

A.5 Qual é o negócio (atividade-fim) e o ramo de atuação?

Metal Mecânico

A.6 Qual é a missão da organização?

Comercializar e prestar serviços de conformação e beneficiamento de aço (corte, dobra, calandra e caldeiraria) atendendo as necessidades de nossos clientes.
--

A.7 Qual é a visão da organização?

Ser reconhecida pelo mercado como uma empresa de excelência na qualidade de seus serviços e no atendimento de seus clientes.
--

A.8 Qual é o porte da organização, especificando o critério ?

EPP

B) Produtos e Processos

B.1 Quais são os principais Produtos/Serviços?

Embalagens

B.2 Quais são os principais Processos-Chaves?

corde, dobra, solda, pintura

C) Força de trabalho

C.1 Qual o número total da força de trabalho da organização?

Nº de Funcionários	30
Nº de Terceirizados	0
Nº de Temporários	0
Nº de Estagiários	2

C.2 Quais os principais os principais benefícios para a força de trabalho?

plano de saúde,

D) Clientes e mercados

D.1 Quais os principais clientes ou grupos de clientes?

AGCO, John Deere

E) Fornecedores e insumos

E.1 Quais são os principais Fornecedores / Parceiros, citar principais produtos e serviços fornecidos?

Gerdau, Usinimas

F) Sociedade

F.1 Quais as principais comunidades que a organização se relaciona?

Associação Comercial, IES, Sindicatos..

G) Relacionamento com outras partes interessadas

G.1 Além das partes interessadas descritas, quais as demais e seus interlocutores?

Bancos, Poder Público

Organograma

Apresentar o organograma completo

Cole a figura do organograma

ANÁLISE SWOT

	POSITIVO	NEGATIVO
INTERIORS	Forças (S) Mão de Obra qualificada Condições de pagamento	Fraquezas (W) Mão de obra qualificada Empresa nova no mercado
EXTERIORS	Oportunidades (O) Novos produtos Novos produtos	Ameaças (T) Retração no mercado

FORÇA - VANTAGEM COMPETITIVA INTERNA MAIS RELEVANTE RANQUEADA PELO METODO GUT		
META 1	Forças - Vantagem competitiva interna:	Mão de Obra qualificada
		Objetivo: Reter mão de obra qualificada
		Objetivo: Criação do programa de Participação nos Lucros
FRAQUEZA - VULNERABILIDADE DA EMPRESA MAIS RELEVANTE RANQUEADA PELO METODO GUT		
META 2	Fraquezas - Vulnerabilidade da empresa:	Mão de obra qualificada
		Objetivo: Qualificar mão de obra internamente
		Objetivo: Criação de parceria com escola de Cursos Técnicos
OPORTUNIDADE - FORÇA EXTERNA FAVORÁVEL MAIS RELEVANTE RANQUEADA PELO METODO GUT		
META 3	Oportunidades - Força externa favorável:	Novos produtos
		Objetivo: Desenvolver nova linha de produtos
		Objetivo: Adaptar linha de montagem para nova linha de produtos
AMEAÇA - OBSTÁCULO EXTERNO MAIS RELEVANTE RANQUEADA PELO METODO GUT		
META 4	Ameaças - Obstáculo externo:	Retração no mercado
		Objetivo: Buscar outros mercados nacionais
		Objetivo: Buscar mercados internacionais

PLANO DE AÇÃO: FORÇA - VANTAGEM COMPETITIVA INTERNA MAIS RELEVANTE RANQUEADA PELO METODO GUT								
Forças - Vantagem competitiva interna: Mão de Obra qualificada								
OBJETIVO	O QUE	PORQUE	COMO	ONDE	QUEM	QUANDO	QUANTO	SITUAÇÃO
Retirar mão de obra qualificada	Retenção de MO qualificada	Manter os níveis de qualidade	Criação de Plano de Carreira	Na empresa em estudo	Engenheiro de produção	Ano fiscal 2013	-	Concluído
Criação do programa de Participação nos Lucros	Retenção de MO qualificada	Para motivar a MO	Elaboração do programa de PL	Na empresa em estudo	Engenheiro de produção	Ano fiscal 2013	-	Em andamento
PLANO DE AÇÃO: FRAQUEZAS - VULNERABILIDADE DA EMPRESA MAIS RELEVANTE RANQUEADA PELO METODO GUT								
Fraquezas - Vulnerabilidade da empresa: Mão de obra qualificada								
OBJETIVO	O QUE	PORQUE	COMO	ONDE	QUEM	QUANDO	QUANTO	SITUAÇÃO
Qualificar mão de obra internamente	Desenvolvimento da MO	Aumentar os níveis de qualidade	Criação do Plano de treinamentos	Na empresa em estudo	Engenheiro de produção	Ano fiscal 2013	R\$ 15.000,00	Concluído
Criação de parceria com escola de Cursos Técnicos	Parceria com escola de Cursos Técnicos	Para conseguir a mão de obra necessária	Criação de um convenio	Na empresa em estudo e na E	Engenheiro de produção	A partir do ano fiscal 2012	R\$ 5.000,00	Em andamento
PLANO DE AÇÃO: OPORTUNIDADES - FORÇA EXTERNA FAVORÁVEL MAIS RELEVANTE RANQUEADA PELO METODO GUT								
Oportunidades - Força externa favorável: Novos produtos								
OBJETIVO	O QUE	PORQUE	COMO	ONDE	QUEM	QUANDO	QUANTO	SITUAÇÃO
Desenvolver nova linha de produtos	Desenvolvimento de nova linha de produtos	Para aumentar o portfólio de produtos	Criando o departamento de P&D	Na empresa em estudo	Engenheiro de produção	A partir do ano fiscal 2012	R\$ 25.000,00	Em andamento
Adaptar linha de produção para nova linha de produtos	Adaptar linha de produção atual	Para propiciar a fabricação da nova linha de produtos	Adaptando os postos de montagem	Na empresa em estudo	Engenheiro de produção	A partir do ano fiscal 2012	R\$ 35.000,00	Pendente
PLANO DE AÇÃO: AMEAÇAS - OBSTÁCULO EXTERNO MAIS RELEVANTE RANQUEADA PELO METODO GUT								
Ameaças - Obstáculo externo: Retração no mercado								
OBJETIVO	O QUE	PORQUE	COMO	ONDE	QUEM	QUANDO	QUANTO	SITUAÇÃO
Buscar outros mercados nacionais	Desenvolver novos mercados para os produtos	Para enfrentar a retração do mercado regional	Criar departamento para desenvolvimentos de novos mercados	Na empresa em estudo	Engenheiro de produção	A partir do ano fiscal 2012	R\$ 25.000,00	Em andamento
Buscar mercados internacionais	Desenvolver novos mercados internacionais para	Para enfrentar a retração do mercado regional	Criar departamento de comercio exterior	Na empresa em estudo	Engenheiro de produção	A partir do ano fiscal 2013	R\$ 15.000,00	Pendente

MÉTODO BSC

BASEADO NO MÉTODO BSC - AVALIAR DE ACORDO COM AS PERSPECTIVAS DE VALOR E ELABORAR E ELABORAR OS MAPAS ESTRATÉGICOS, OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, OS INDICADORES, AS METAS E AS AÇÕES.

1 Finanças: Para o sucesso financeiro que resultado deve ser gerado aos acionistas e demais interessados?

Exemplo

PERSPECTIVA	MAPA ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS	AÇÕES
Finanças	Lucros/ Retornos	Crescimento do negócio Participação no mercado	% Lucro operacional % Crescimento do negócio	Aumento de 20% no lucro Aumento de 12% no faturamento	Aumento do pontos de vendas Expansão do crédito

2 Processos internos: Para satisfação dos acionistas e clientes quais processos deve se buscar a excelência operacional?

Exemplo

PERSPECTIVA	MAPA ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS	AÇÕES
Processos Internos	Excelência na Produção	Melhoria da qualidade da fabricação Maior Eficiência	% de produtos fabricados sem defeitos	Melhoria de 30% na qualidade Aumento de 10% na eficiência	Programa de qualidade total Programa de produtividade

3 Aprendizado e crescimento: Para alcançar a visão quais novos conhecimentos, competências e talentos deve se desenvolver?

Exemplo

PERSPECTIVA	MAPA ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS	AÇÕES
Aprendizado e crescimento	Competência e Capacitação das pessoas	Treinar e equipar o pessoal Maior Motivação do pessoal	% Produtividade do pessoal % Melhoria do clima organizacional	Aumento de 10% na produtividade Melhoria do clima organizacional	Implementação da Universidade Corporativa Aumento do treinamento

4 Clientes: Para alcançar a visão que valor percebido deve ser gerado aos clientes?

Exemplo

PERSPECTIVA	MAPA ESTRATÉGICO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES	METAS	AÇÕES
Clientes	Qualidade do Produto	Satisfação do cliente Fidelização do cliente	% de retenção de clientes % satisfação de clientes Crescimento vendas/ano	Aumento de 50% na retenção Aumento de 15% na satisf. Aumento de 12% nas vendas	Intensificação da propaganda Ampliação de vendedores Implementação do atendimento ao cliente