



Luís Felipe Lorentz

**ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA
INDÚSTRIA DO SETOR METAL MECÂNICO**

Horizontina

2012

Luís Felipe Lorentz

**ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA
INDÚSTRIA DO SETOR METAL MECÂNICO**

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: Vilmar Bueno Silva, Espec.

Horizontina

2012

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

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a monografia:

**“ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE UMA INDÚSTRIA DO
SETOR METAL MECÂNICO”**

Elaborada por:

Luís Felipe Lorentz

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

**Aprovado em: 04/12/2012
Pela Comissão Examinadora**

**Especialista. Vilmar Bueno Silva
Presidente da Comissão Examinadora
Orientador**

**Doutor. Édio Polacinski
FAHOR – Faculdade Horizontalina**

**Mestre. Cátia Raquel Felden Bartz
FAHOR – Faculdade Horizontalina**

**Horizontalina
2012**

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos familiares e amigos, em especial aos meus pais e minha namorada que estiveram junto comigo e me motivaram para essa conquista.

AGRADECIMENTO

Agradeço especialmente aos meus pais, que são parte integrante dessa vitória. A empresa estudada por ter cedido esta oportunidade. Aos professores pela orientação. A minha namorada, pelo companheirismo e por sua compreensão.

“Uma empresa sem estratégia corre o risco de se transformar numa folha seca que se move ao capricho dos ventos da concorrência.”

Michael Porter

RESUMO

O planejamento estratégico tem colaborado com o aumento da eficiência das organizações, pois orienta os esforços da empresa para alcançar seus objetivos. O presente trabalho tem por objetivo fundamentar a metodologia do planejamento estratégico e aprimorar a implementação do método em uma empresa de médio porte do setor metal-mecânico. Para isso, apresenta-se uma revisão bibliográfica sobre a metodologia mais recorrente na literatura, e também propõe-se oportunidades de melhorias ao planejamento estratégico da empresa estudada. Quanto à metodologia, optou-se pelo estudo de caso, uma vez que o estudo é feito em uma empresa que está em processo de implementação do planejamento estratégico e busca-se descrever a situação em que está sendo feita o estudo e formular hipóteses, no caso, oportunidades de melhoria para agregar ao planejamento da empresa. Os resultados do trabalho foram à identificação e o detalhamento do planejamento estratégico atual da empresa e a obtenção de oportunidades de melhorias que podem auxiliar a empresa no intuito de alcançar os objetivos definidos pelo planejamento estratégico. Como principais oportunidades de melhorias apontadas pôde-se verificar a necessidade de execução da análise de ambiente interno e externo da empresa.

Palavras-chaves:

Indústria – Planejamento Estratégico – Competitividade.

ABSTRACT

Strategic planning has collaborated with the increased efficiency of organizations, for guiding the company's efforts to achieve their goals. This paper aims to justify the methodology of strategic planning and improve the implementation of the method in a medium-sized company in the metal-mechanic. For this, we present a literature review on the methodology most recurrent in the literature, and also proposes opportunities for improvements to the strategic planning of the company studied. Regarding methodology, we opted for a case study, since the study is done in a company that is in the process of implementing the strategic planning and seeks to describe the situation where the study is being done and formulate hypotheses on case, improvement opportunities to add to the company's planning. The results of the study were to identify and detail the company's current strategic planning and getting improvement opportunities that can help the company in order to achieve the goals set by the strategic plan. As noted major improvement opportunities could be verified the need to perform the analysis of internal and external environment of the company.

Keywords:

Industry - Strategic Planning – Competitiveness

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Decisões e influências em diferentes níveis de hierarquia estratégica	16
Figura 2: Fluxograma e atribuições da formulação e implementação da estratégia corporativa.....	18
Figura 3: Perspectivas genéricas sobre estratégia.....	26
Figura 4: Metodologia básica do planejamento estratégico.....	27
Figura 5: Forças que governam a competição num setor	33
Figura 6: Três estratégias genéricas.....	41
Figura 7: As quatro perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	45
Figura 8: O desdobramento do processo de BSC.....	46
Figura 9: Relação de causa e efeito das quatro perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	47
Figura 10: Cadeia de valor.....	49
Figura 11: Etapas para elaboração de um BSC	51
Figura 12: Delineamento da pesquisa.....	56
Figura 13: O modelo de análise do ambiente interno	62
Figura 14: Modelo para elaboração dos objetivos no BSC.....	66
Figura 15: Modelo de relação causa e efeito dos objetivos.....	67
Figura 16: Fluxograma do planejamento estratégico integrado ao BSC.....	68

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1. APRESENTAÇÃO DA PESQUISA	11
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	11
1.2 JUSTIFICATIVA.....	11
1.3 OBJETIVOS.....	12
1.3.1 OBJETIVO GERAL	12
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
1.4 ESCOPO E DELIMITAÇÃO DO TRABALHO.....	13
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	13
2. REVISÃO DA LITERATURA	14
2.1.1 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	15
2.1.2 IMPLEMENTAÇÃO DA ESTRATÉGIA	17
2.1.3 PAPEL DA FUNÇÃO PRODUÇÃO.....	18
2.2 PENSAMENTO ESTRATÉGICO	19
2.2.1 ESCOLA DO <i>DESIGN</i>	19
2.2.2 ESCOLA DO PLANEJAMENTO	21
2.2.3 ESCOLA DO POSICIONAMENTO	22
2.2.4 ESCOLA EMPREENDEDORA	23
2.2.5 ESCOLA COGNITIVA.....	23
2.2.6 ESCOLA DE APRENDIZADO	24
2.2.7 ESCOLA DE PODER.....	24
2.2.8 ESCOLA CULTURAL.....	24
2.2.9 ESCOLA AMBIENTAL	25
2.2.10 ESCOLA DA CONFIGURAÇÃO	25
2.3 PERSPECTIVAS SOBRE ESTRATÉGIA	25
2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	27
2.4.1 NEGÓCIO.....	28
2.4.2 VISÃO.....	28
2.4.3 MISSÃO.....	29
2.4.4 PRINCÍPIOS OU VALORES.....	30
2.4.5 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO.....	30
2.4.5.1 O AMBIENTE GERAL.....	30
2.4.5.2 DESENVOLVENDO CENÁRIOS	31
2.4.5.3 O AMBIENTE SETORIAL	32
2.4.5.4 A AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES.....	33
2.4.5.5 CONCORRENTES EXISTENTES.....	34
2.4.5.6 A AMEAÇA DE PRODUTOS SUBSTITUTOS	34
2.4.5.7 PODER DE BARGANHA DOS COMPRADORES	35
2.4.5.8 PODER DE BARGANHA DO FORNECEDOR.....	36
2.4.6 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO.....	36
2.4.6.1 MATRIZ SWOT.....	36
2.4.7 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS.....	37
2.4.8 FATORES CRÍTICOS PARA O SUCESSO (FCS).....	38
2.4.9 OBJETIVOS E METAS.....	38
2.4.10 PLANOS DE AÇÃO.....	39

2.5 AMBIENTE COMPETITIVO	40
2.5.1 COMO A COMPETIÇÃO INFLUENCIA NA ESTRATÉGIA	40
2.5.2 FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA.....	41
2.5.2.1 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER	41
2.5.2.2 CADEIA DE VALOR	42
2.5.2.3 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	43
2.6 O <i>BALANCED SCORECARD</i> (BSC)	44
2.6.1 PERSPECTIVA FINANCEIRA.....	47
2.6.2 PERSPECTIVA DOS CLIENTES	47
2.6.3 PROCESSOS INTERNOS	48
2.6.4 DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO	50
2.6.5 IMPLEMENTANDO O BSC	51
2.7 ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	52
3. METODOLOGIA.....	54
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	54
3.1.1 QUANTO AOS OBJETIVOS	54
3.1.2 QUANTO À NATUREZA DAS VARIÁVEIS	54
3.1.3 QUANTO AOS PROCEDIMENTOS TÉCNICOS.....	54
3.2 PROCESSO DO ESTUDO DE CASO.....	55
3.2.1 CARACTERÍSTICAS	55
3.2.2 ETAPAS DO PROCESSO DO ESTUDO DE CASO.....	55
3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA	55
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	57
4.1 A EMPRESA ESTUDADA.....	57
4.2 ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	58
4.2.1 PERSPECTIVAS TEÓRICAS SOBRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	58
4.2.2 FORMULAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	58
4.2.2.1 NEGÓCIO, VISÃO E MISSÃO	58
4.2.2.2 VALORES.....	60
4.2.2.3 AMBIENTE EXTERNO	60
4.2.2.4 AMBIENTE INTERNO.....	61
4.2.2.4.1 COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS	62
4.2.2.4.2 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO (FCS).....	62
4.2.2.5 OBJETIVOS E METAS.....	63
4.2.2.6 PLANOS DE AÇÃO.....	63
4.2.3 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	64
4.2.3.1 ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER	64
4.2.3.2 CADEIA DE VALOR.....	64
4.2.3.3 ESCOLHA DO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO	65
4.2.4 IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	65
4.2.4.1 O <i>BALANCED SCORECARD</i> (BSC).....	65
4.3 PRINCIPAIS OPORTUNIDADES DE MELHORIAS	68
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	71
APÊNDICE A – MAPA ESTRATÉGICO ELABORADO PELA EMPRESA EM ESTUDO	73
APÊNDICE B – INDICADORES DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	74
APÊNDICE C – PLANO DE AÇÃO UTILIZADO PELA EMPRESA PARA OBTENÇÃO DE UM OBJETIVO OPERACIONAL DA GESTÃO DE ENGENHARIA.....	78

INTRODUÇÃO

Nesta parte do trabalho será apresentado o problema que envolve a pesquisa, a justificativa para a aplicação do trabalho, juntamente com os objetivos traçados, além de escopo e a estrutura do trabalho.

1. APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Inicialmente, vale ressaltar que esse trabalho será realizado numa indústria do setor metal mecânico, localizada no município de Santa Rosa – RS. Desde a sua fundação, a empresa em questão ofereceu soluções em equipamentos de acordo com as necessidades dos clientes e de variados segmentos, concentrando esforços no aperfeiçoamento da tecnologia de produção. Em 2010 direcionou seu foco para usinas de asfalto e concreto, e face à competitividade imposta pelo mercado que atua, surgiu à necessidade de apresentar um diferencial competitivo e também de planejar onde e como competir.

Nesse sentido, a empresa incorporou ao seu processo de gestão, o planejamento estratégico, cujo processo metodológico que está em fase de implementação, permite estabelecer a direção a ser adotado pela organização, não no sentido de adivinhar o futuro, mas sim estar preparado para ele.

Dessa forma, considerando o que foi exposto e as necessidades da empresa, foi determinado para este trabalho o seguinte problema de pesquisa: “Qual é a metodologia de planejamento estratégico adotada pela empresa e se essa atende a todos os requisitos ideais apontados pela bibliografia, e as possíveis oportunidades de melhoria?”

1.2 JUSTIFICATIVA

No cenário das pequenas e médias empresas, o planejamento estratégico quando utilizado, é empregado algumas vezes com certa superficialidade, seja pelo processo complexo de implementação desta ferramenta ou por ideais da gestão. A empresa em estudo está na fase de implementação do seu planejamento estratégico, no qual deposita forte expectativa de que o mesmo vai contribuir para a manutenção e ampliação da competitividade.

Conforme Serra, Torres e Torres (2004), a organização necessita ser capaz de aperfeiçoar seus recursos, assim como criar um modelo competitivo para superar os seus rivais. Analisar o processo de implementação do planejamento estratégico da empresa, identificar as principais etapas e apresentar para a empresa possíveis oportunidades de melhoria é de suma importância para a empresa em estudo, pois tem como objetivo, auxiliar no processo de implementação do planejamento estratégico existente, buscando ferramentas e métodos para obtenção de resultados congruentes dos objetivos do planejamento estratégico.

Outro ponto levantado pela pesquisa inicial é o fato do diretor da empresa já ter mencionado que a estrutura do planejamento estratégico adotado pela empresa, não seguiu todas as etapas definidas pela literatura, ou seja, existem falhas na fase estrutural do planejamento, sendo fundamental uma avaliação mais criteriosa para avaliar o nível de superficialidade adotado pelos gestores.

Cabe complementar ainda, que essa é uma área relevante para a engenharia de produção, pois permite a aplicabilidade de teorias e conceitos em uma circunstância prática. Essa relação deve-se ao foco da Engenharia de Produção, que concentra-se na gestão de sistemas de produção, tendo como uma de suas áreas de concentração de estudos a Estratégia nas Organizações (CUNHA *apud* BARSZCZ; KOVALESKI; BARSZCZ, 2006).

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Descrever e analisar o processo de implementação do planejamento estratégico de uma indústria do setor metal mecânico e apresentar as oportunidades de melhoria para este planejamento.

1.3.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos definem-se:

- Fundamentar conceitualmente os princípios e conceitos que envolvem o planejamento estratégico;
- Descrever as principais etapas do planejamento estratégico mais recursiva na literatura;

- Apresentar o planejamento estratégico da empresa e compará-lo às metodologias existentes;
- Apresentar as oportunidades de melhoria para o planejamento estratégico da empresa estudada.

1.4 ESCOPO E DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

O presente trabalho foi elaborado em uma empresa metalúrgica, localizada em Santa Rosa/RS, e tem como foco analisar e propor oportunidades de melhorias para o planejamento estratégico da empresa.

O processo foi realizado com base no planejamento estratégico da organização, onde foram apresentadas as etapas para a formalização do planejamento estratégico existente.

Com base no planejamento estratégico da empresa estudada e nas metodologias mais recorrentes da literatura, foram apresentadas oportunidades de melhorias a fim de contribuir e agregar valor a estratégia da empresa.

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 relatório de monografia está composto por mais quatro capítulos.

No capítulo 2, apresenta-se a revisão da literatura abrangente ao propósito do referido relatório, onde se apresentam o conceito de estratégia, a formulação e implementação da estratégia, e como a competitividade influencia na estratégia.

No capítulo 3, apresenta-se o método de pesquisa utilizado no presente trabalho. Ainda, nesse capítulo, a estratégia, o delineamento da pesquisa, assim como as atividades realizadas são discutidas detalhadamente.

No capítulo 4, apresenta-se a empresa, bem como o processo de análise do planejamento estratégico da empresa estudada.

E na última parte do trabalho, apresentam-se as conclusões da pesquisa, onde serão apontadas as oportunidades de melhorias para a empresa pesquisada.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Neste capítulo será apresentada a revisão da literatura abrangente ao propósito do referido relatório, onde se apresentam o conceito de estratégia, os processos de formulação e implementação da estratégia, e como a competitividade influencia na estratégia.

2.1 CONCEITO DE ESTRATÉGIA

A palavra estratégia tem origem grega e significa qualidade e habilidade do general, formada pelas duas palavras *strategos*, que significa exército, e *ago*, que significa liderança. Através da formulação da palavra estratégia, a literatura a relaciona com políticas, guerras ou jogos com conceito de alcançar um determinado desempenho competitivo (LOBATO *et al.*, 2009).

...”a estratégia é um termo criado pelos antigos gregos, para os quais significava um magistrado ou comandante-chefe militar”. No início da evolução do pensamento estratégico, o conceito de estratégia era focalizado nas organizações militares. A estratégia era a “a arte do general”. A partir daí, o pensamento estratégico passou a ser apropriado para os ambientes de negócios, tendo o seu desenvolvimento relacionado com o ritmo das transformações, tanto na sociedade quanto no mundo empresarial (LOBATO *et al.*, 2009, p. 20),

Conforme Mintzberg *et al.* (2006), a estratégia corporativa são decisões que determinam e revelam os objetivos, propósitos ou metas da empresa, assim como políticas e planos para atingir as metas, e determina o escopo de negócios que a empresa vai adotar.

Em continuação, ele afirma que a decisão estratégica é eficaz por longos períodos de tempo, que por sua vez afeta a empresa de diferentes formas, e compromete uma parte significativa de seus recursos para os resultados esperados. O resultado de uma séria de decisões é que vai definir o caráter da empresa, a individualidade dela para seus membros e públicos e a posição que ela vai ocupar no segmento e mercado em que atua.

Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001) citam que no Brasil, aumentou significativamente a necessidade de pensar em estratégia. Torna-se imprescindível traçar uma estratégia que diferencie sua empresa no mercado. Muitas perderam o foco da estratégia, confundindo-a com Benchmarking e reengenharia. Por isso

percebem-se empresas competindo com as mesmas ferramentas, em uma concorrência destrutiva onde os envolvidos tendem a eliminar lucros.

Também afirmam que a estratégia é uma necessidade para qualquer empresa, e que o único modo de sobreviver é diferenciando-se dos concorrentes.

“Qualquer empresa sem estratégia corre o risco de se transformar em uma folha seca que se move ao capricho dos ventos da concorrência” (PORTER *apud* VASCONCELOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001, p. 289).

Segundo Slack *et al.* (1996), estratégia é um compromisso com a ação que a empresa toma, que gerentes tomam muitas decisões, e que isso os comprometerá em fazer algo, mas nem todas são decisões estratégicas. Pelo termo estratégia em geral, atende-se as decisões que tem efeito abrangente, ou seja, são significativas para a organização, definem a posição da organização em seu ambiente, ou que aproximam a organização de seus objetivos de longo prazo.

Para Mintzberg *et al.* (2006), a estratégia corporativa é um processo organizacional, do qual podemos abstrair desse processo dois aspectos importantes, inter-relacionados na vida real, mas separados para fins de análise. O primeiro pode ser chamado de formulação, o segundo, de implementação.

2.1.1 Formulação da Estratégia

Para Mintzberg *et al.* (2006), as principais subatividades da formulação de estratégia como uma atividade lógica incluem identificação de oportunidades e ameaças no ambiente da companhia e inclusão de algumas estimativas ou riscos para as alternativas discerníveis. Antes de fazer uma escolha, devemos avaliar as forças e as fraquezas de uma empresa, além dos recursos à mão e disponíveis. Sua capacidade real ou potencial de aproveitar as necessidades percebidas no mercado ou de lidar com possíveis riscos devem ser estimados da forma mais objetiva possível. A alternativa estratégica resultante dessa comparação entre oportunidade e capacidade corporativa em um nível aceitável de risco é o que podemos chamar de estratégia econômica.

Identificadas às situações de oportunidades ou ameaças, define-se, então, àquelas prioritárias, identificam-se as causas determinantes, e buscam-se respostas refletidas pelas seguintes sete perguntas: o que e por que fazer, quem fará, quando, onde, como será feito e quanto haverá de receita e de custos, ao aproveitar aquela

oportunidade ou neutralizar aquela ameaça. Ao realizar este conjunto de etapas, tem-se um projeto para a formulação da estratégia (HARTMANN, 2002).

Para Slack *et al.* (1996) a estratégia pode ser subdividida em três níveis – corporativo, do negócio e funcional – conforme a Figura 1, formando uma hierarquia onde a estratégia de negócio é uma parte importante do ambiente no qual as estratégias funcionais operam, e estratégia corporativa é um elemento importante no qual a estratégia de negócio se encaixa. As estratégias de âmbito corporativo orientam e conduzem a corporação em seu ambiente global, econômico, social e político. As estratégias de negócios estabelecem sua missão e objetivos individuais, bem como definir como pretende competir em seus mercados. Já as estratégias funcionais dizem respeito a todos os setores transformar os objetivos do negocio em termos que fazem sentido para eles e determinar a melhor forma de organizar os seus recursos para apoiar a estratégia do negócio.

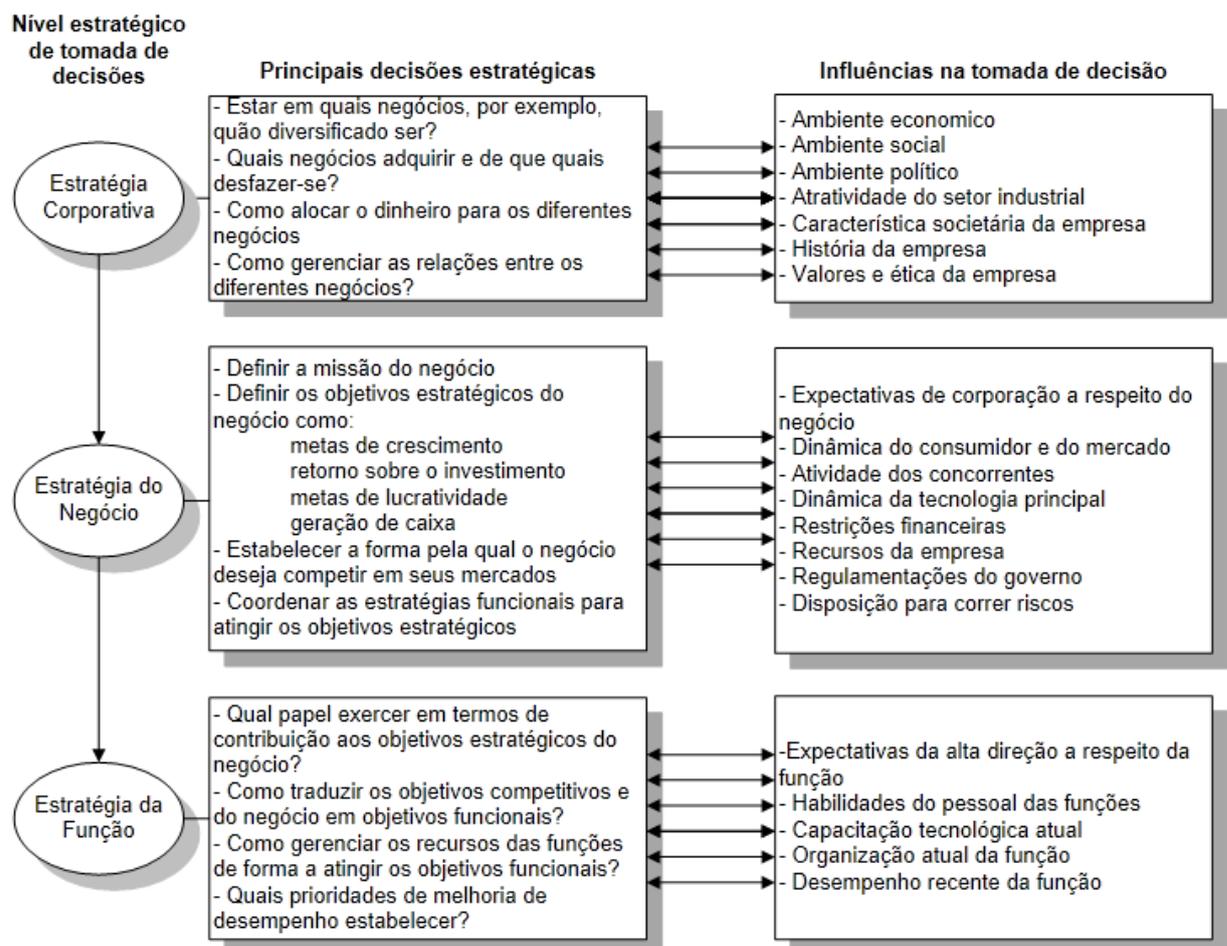


Figura 1: Decisões e influências em diferentes níveis de hierarquia estratégica. Fonte: Slack *et al.*, 1996 p. 90.

2.1.2 Implementação da Estratégia

Mintzberg *et al.* (2006), afirma que é importante examinar o processo de implementação, pois este processo pode tornar-se uma decisão estratégica ineficaz ou uma escolha bem sucedida. A implementação da estratégia compreende uma série de atividades administrativas inicialmente. Se o objetivo é determinado, então mobiliza-se os recursos da empresa para atingi-lo. Uma estrutura organizacional apropriada para a eficiência das tarefas exigidas deve ser posta em prática pelos sistemas de informação e relacionamentos, permitindo uma coordenação das atividades subdivididas. Os processos organizacionais de avaliação de desempenho, remuneração, desenvolvimento gerencial – todos emaranhados nos sistemas de incentivos e controles – devem ser voltados para o tipo de comportamento exigido pelo objetivo organizacional. O papel de liderança pessoal é importante e algumas vezes decisivo para a realização da estratégia. Embora saibamos que a estrutura da organização e os processos de remuneração, controle de incentivos e desenvolvimento gerencial influenciam e restringem a formulação de estratégia, devemos olhar primeiro para a proposição lógica que a estrutura deve seguir a estratégia para enfrentar mais tarde a realidade organizacional de que a estratégia também siga a estrutura. Quando tivermos examinado as duas tendências, entenderemos e até certo ponto estaremos preparados para lidar com a interdependência de formulação e implementação do objetivo corporativo. A Figura 2 pode ser útil para entender a análise de estratégia como modelo de decisões inter-relacionadas.

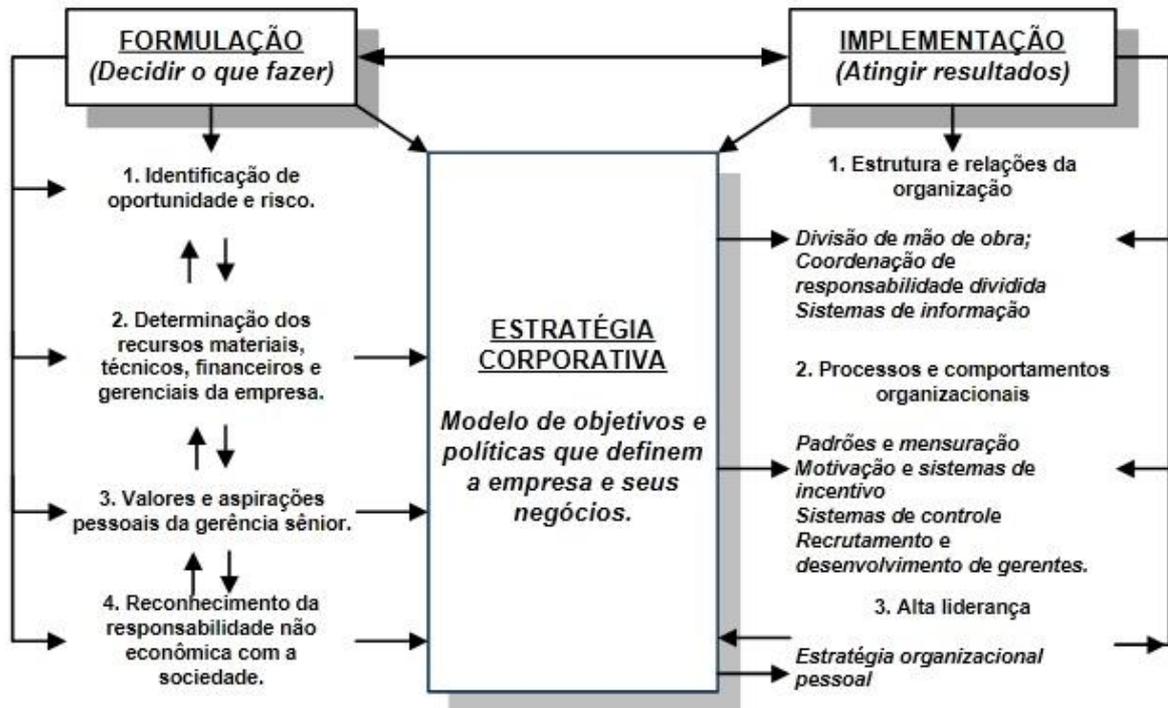


Figura 2: Fluxograma e atribuições da formulação e implementação da estratégia corporativa. Fonte: Mintzberg *et al.*, 2006 p. 80.

2.1.3 Papel da função produção

Para Slack *et al.* (1996) todas as partes da empresa tem os seus papéis a desempenhar dentro da organização. O *Marketing*, por exemplo, posiciona os produtos e serviços da empresa no mercado, a função finanças controla e monitora os recursos financeiros. Por sua vez, a função produção produz os serviços e bens demandados para os consumidores. Porém, ela agrega outros papéis que são importantes para a função produção:

- Apoio para a estratégia empresarial: deve desenvolver os seus recursos para que forneça condições necessárias para que a empresa atinja seus objetivos estratégicos. Tudo relacionado à produção, como recursos humanos e tecnologia deve ser apropriado para sua estratégia competitiva;
- Implementação da estratégia empresarial: a maioria das empresas possui algum tipo de estratégia, mas é a produção que a coloca em prática. A implementação pela função produção é muito importante, pois qualquer que seja a estratégia pode tornar-se totalmente ineficaz se a função produção for incapaz;

- Impulsão da estratégia empresarial: é a parte da função da produção que representa a proteção final para a competitividade. Seu papel é fazer cada vez melhor, garantindo vantagem em longo prazo.

Devido aos fatores apresentados, é de suma importância o envolvimento da função produção desde o planejamento da estratégia, pois isso ajudará no alcance dos objetivos do planejamento estratégico no sentido de comprometimento de quem executará as estratégias funcionais.

2.2 PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Neste tópico serão abordadas as escolas do pensamento estratégico que deram origem aos conceitos de estratégias, bem como histórico e origens, conceitos básicos, aplicações, vantagens e desvantagens de cada escola.

2.2.1 Escola do *design*

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a escola do *design* representa a visão mais influente do processo de formulação de estratégia. Ela propõe um modelo de formulação estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e possibilidades externas.

Conforme Lobato *et al.* (2009) a matriz SWOT é a principal ferramenta dessa escola. Está relacionada à avaliação do ambiente interno da empresa, com a análise das suas forças e fraquezas, e do ambiente externo, com a análise das suas oportunidades e ameaças. Também outros fatores relevantes para a formulação das estratégias são os valores gerenciais, as crenças e preferências daqueles que lideram a organização, a responsabilidade social e a ética da sociedade na qual a organização está inserida.

Criada as estratégias, o passo seguinte é avaliar as estratégias e escolher as melhores. Para tanto, Rumelt *apud* Lobato *et al.* (2009) sugere uma estrutura para avaliar as estratégias, testando os seguintes pontos:

- Consistência – a estratégia não deve apresentar objetivos e políticas mutuamente inconsistentes;
- Consonância – deve apresentar uma resposta adaptativa ao ambiente externo e às mudanças que ocorrem dentro do mesmo;

- Vantagem – deve criar ou manter as vantagens competitivas da organização, nas suas diferentes áreas de atividade;
- Viabilidade – a estratégia deve ser passível de implementação, sem gerar esforços demasiados ou criar problemas insolúveis para a organização.

Ainda segundo Lobato *et al.* (2009), após acordada a estratégia ela deve ser implementada. Para tanto, a sustentabilidade da escola do *design* está estruturada em sete premissas:

- A estratégia deve ser formulada a partir de um processo racional, formalizado e controlado, deliberado e não intuitivo;
- A responsabilidade pela formulação e controle da estratégia é do executivo principal: essa pessoa é o estrategista;
- O modelo de formulação da estratégia deve ser mantido simples e informal;
- As estratégias devem ser únicas. Elas são elaboradas levando-se em consideração as situações específicas das organizações;
- O processo de *design* está completo quando as estratégias parecerem plenamente formuladas como perspectivas, prontas para serem implementadas;
- As estratégias devem ser explícitas; assim, precisam ser mantidas claras simples e específicas. A simplicidade é a essência da estratégia;
- Somente depois que essas estratégias únicas, desenvolvidas, explícitas e simples são totalmente formuladas é que elas podem ser implementadas.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), as principais críticas à escola do *design* referem-se aos pontos fracos de cada uma das suas características marcantes:

- A avaliação de pontos fortes e fracos passa ao largo do aprendizado. A formação da estratégia é um processo de concepção, em vez de aprendizado.
- A centralização da responsabilidade do processo na alta direção reforça o personalismo e pode diminuir a participação e a contribuição das diferentes áreas da organização;
- A separação entre a formulação e a implementação nega a complexidade do ambiente de negócios e simplifica em excesso o processo de criação da estratégia.

2.2.2 Escola do planejamento

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a escola de planejamento propõe a formação de estratégia como um processo formal, que segue um conjunto específico de etapas, que devem ser observadas rigorosamente. Essas etapas partem da situação atual da empresa até o desenvolvimento e a exploração de diferentes cenários alternativos. O objetivo é gerar um conjunto de planos que guie a organização até o alcance de seus objetivos. Destas, as duas etapas principais é a definição dos objetivos e das metas, ou seja, quantificar os resultados que a organização pretende alcançar ao longo do tempo.

Ainda segundo Lobato *et al.* (2009), as duas etapas seguintes são explicitadas pela matriz SWOT, como na escola do *design*.

- Auditoria do ambiente externo – elaboração de cenários alternativos para a organização, através do detalhamento das variáveis do ambiente externo.
- Auditoria do ambiente interno – estudo dos pontos fortes e fracos através da avaliação de cada área e função da organização.
- Avaliação das estratégias – identificar quais são as estratégias que tenham o maior potencial de valor, mensurando em termos econômicos e financeiros;
- Operacionalização das estratégias – as estratégias que foram identificadas na etapa anterior são detalhadas para toda a organização. Criam-se estratégias e subestratégias para cada nível hierárquico, visando ao sucesso da implantação e da operacionalização das estratégias.

A intenção principal desse processo é o controle através da decomposição de planos de curto e médio prazo, de características operacionais. Paralelamente há a criação de uma hierarquia de objetivos, orçamentos, estratégias (corporativas, ou de negócios ou operacionais) e os programas de ação (LOBATO *et al.*, 2009).

Segundo Lobato *et al.* (2009), as premissas da escola do planejamento são:

- As estratégias são o resultado de um processo de planejamento formal, controlado, decomposto em vários passos, e apoiado por técnicas e análises;
- A responsabilidade pelo processo de planejamento é em princípio do executivo-chefe. Na prática, a responsabilidade pela implementação e execução é dos planejadores;

- As estratégias devem ser implantadas com a atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais para todos os níveis da organização.

Uma crítica importante a essa escola é que os planos são elaborados apresentando pouca conexão com a realidade, promovendo a visão de que planejamento e execução não estão relacionados (LOBATO *et al.*, 2009).

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), o fracasso do planejamento estratégico é o fracasso da formalização, é o fracasso da previsão de discontinuidades, da institucionalização para oferecer inovações, dos dados quantitativos como substitutos dos qualitativos, e de programações apertadas para responder fatores dinâmicos. Os sistemas formais podem processar mais informações quantitativas, consolidá-las, agregá-las, movimentá-las, mas não podem internalizá-las, compreendê-las, sintetizá-las.

Ainda segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), por sua vez, conclui que o nome planejamento estratégico está errado, e que deveria ser chamado de programação estratégica, e que deveria ter sido promovido como um processo de formalização das consequências das estratégias já desenvolvidas.

2.2.3 Escola do posicionamento

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a escola do posicionamento não se distanciou das premissas da escola de planejamento, ou ainda daquelas da escola do design, mas com uma excessão chave.

Segundo Lobato *et al.* (2009), a premissa central da escola do posicionamento é a escolha de uma posição no mercado. Ao contrário das escolas do *design* e do planejamento, que não colocam limites a geração de estratégias numa dada situação, a escola do posicionamento argumenta que poucas estratégias são desejáveis em qualquer organização. A organização deve escolher uma estratégia genérica de competição, e defender sua posição no mercado contra suas concorrentes.

Lobato *et al.* (2009) também diz que utilizando ferramentas e técnicas de análise da indústria, pode-se desenvolver um processo formal, controlado, onde se pretende prescrever uma estratégia, para então implementá-la. Assim a escola do posicionamento tem muitas semelhanças com a escola do *design* e do planejamento. Porém o processo busca uma estratégia específica e não um conjunto

de estratégias que possam ser utilizadas, como na escola do *design*, ou um conjunto coordenado de planos, como na escola do planejamento.

Para Lobato *et al.* (2009), as premissas da escola do posicionamento são:

- As estratégias são genéricas, comuns às organizações, e identificam posições específicas no mercado;
- O mercado é competitivo e baseado na racionalidade econômica;
- O processo de formulação da estratégia busca selecionar uma estratégia genérica de competição por meio de um processo analítico;
- Os analistas são peças fundamentais do processo, alimentando os gestores – responsáveis pelas escolhas – com recomendações baseadas em um processo analítico devidamente quantificado;
- As estratégias são geradas por esse processo e então detalhadas, articuladas e implantadas. A estrutura do mercado direciona a escolha do posicionamento estratégico que, por sua vez, determina a estrutura organizacional.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), as principais críticas a essa escola estão relacionadas ao foco, contexto, processos e nas estratégias em si. O foco é estreito, sendo orientado para o econômico em oposição ao social e político. O processo com excesso de formalização pode impedir não só o aprendizado e a criatividade, mas também o envolvimento emocional. A crítica à própria estratégia onde a escola de posicionamento focaliza sua atenção: em estratégias genéricas, em indústrias estabelecidas, em grupos já formados e em dados já factuais, desencorajando a criação de novas categorias.

2.2.4 Escola empreendedora

Para Mintzberg *et al.* (2006), a escola empreendedora foca o processo no presidente, porém, ao contrário da escola do design e do planejamento, baseia o processo de estratégia na intuição. Isso mudou a estratégia, que passou de projetos, planos e posições precisas para visões vagas do líder.

2.2.5 Escola cognitiva

Conforme Lobato *et al.* (2009), essa escola entende o processo da estratégia como um processo mental e através da psicologia cognitiva, busca-se entender os processos mentais dos gerentes e dos formuladores de estratégias.

Mintzberg *et al.* (2006) diz que a cognição é usada para construir estratégias como interpretações criativas, e não simplesmente para mapear a realidade de uma forma mais ou menos objetiva, porém distorcida.

2.2.6 Escola de aprendizado

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), devido a natureza complexa e imprevisível do ambiente da organização, a formulação da estratégia precisa, acima de tudo, assumir a forma de um processo de aprendizado ao longo do tempo, no qual, formulação e implementação se tornam indistinguíveis, tanto o líder deve ser o principal aprendiz quanto o sistema coletivo. Dessa forma, as estratégias aparecem como um aprendizado de padrões do passado, mais tarde com planos para o futuro, e finalmente como perspectiva para guiar o comportamento geral.

2.2.7 Escola de poder

Mintzberg *et al.* (2006), uma nova forma de gerenciar concentrou-se na criação da estratégia baseada em poder. A orientação do *micro* poder vê o desenvolvimento da estratégia dentro das organizações como essencialmente político, processo que envolve barganha, persuasão e confrontação entre atores que dividem o poder. *Macro* pode ser uma entidade que usa o seu poder sobre os outros e entre seus parceiros de aliança, *joint-ventures* e outras redes de relacionamento para negociar estratégias coletivas de seu interesse.

2.2.8 Escola cultural

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a formulação da estratégia na escola cultural é um processo de interação social baseado nas crenças e nas interpretações comuns aos membros de uma organização, onde um indivíduo adquire essas crenças por meio de um processo de socialização. Portanto, a estratégia assume a forma de uma perspectiva aprofundada nas intenções coletivas

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a escola cultural parece mais aplicável a determinados períodos nas vidas das organizações, onde é necessário um período de reforço, no qual uma rica perspectiva estratégica é seguida vigorosamente.

2.2.9 Escola ambiental

Para Lobato *et al.* (2009), a escola ambiental é entendida como um processo reativo, ou seja, resposta aos desafios impostos pelo ambiente de negócios no qual a organização está incluída. Para isso a organização deve reagir ao ambiente ou será eliminada.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) conceitua que durante seu período formativo, a organização molda-se em resposta ao ambiente, mas acaba se tornando cada vez mais incapaz de reagir ao ambiente.

2.2.10 Escola da configuração

Conforme Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), na maior parte das vezes, uma organização pode ser descrita em termos de configuração estável de suas características para um período de tempo, de forma adequada ao contexto, o que faz com que origine um determinado conjunto de estratégias. Estes períodos por sua vez, são ocasionalmente impedidos por algum processo eventual e que acarrete um salto para uma nova configuração.

As estratégias resultantes assumem a forma de planos ou padrões, posições ou perspectivas, ou meios de iludir, porém, salvo a sua época e adequada a situação (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

2.3 PERSPECTIVAS SOBRE ESTRATÉGIA

Whittington (2002) apresenta quatro perspectivas genéricas sobre estratégia: clássica, evolucionária, processual e sistêmica. As quatro propostas diferenciam-se basicamente em duas dimensões, conforme representado na Figura 3. A primeira representada no eixo vertical mede o grau que a organização produz resultados de maximização de lucros ou se desvia para outros objetivos (plural). A segunda representada pelo eixo horizontal reflete em que medida a estratégia é produto de cálculos deliberados ou emergentes, por acidente, confusão ou inércia. Em suma, essas perspectivas dizem para que servem as estratégia e como são desenvolvidas.

O modelo das implicações das quatro perspectivas sobre estratégia é representado pela Figura 3.

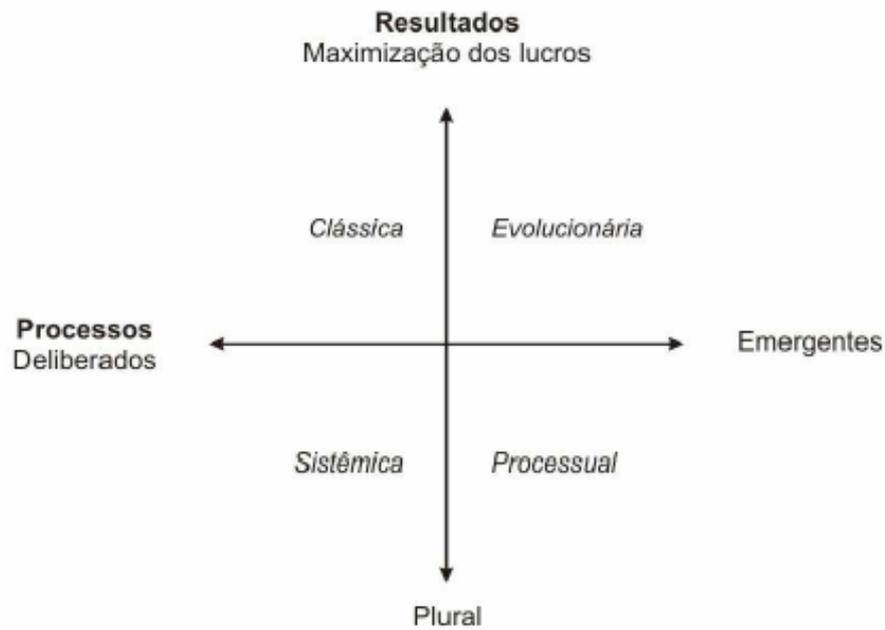


Figura 3: Perspectivas genéricas sobre estratégia. Fonte: Whittington, 2002 p. 3

Para Whittington (2002), as quatro perspectivas sobre estratégia podem ser definidas como:

- A abordagem clássica - mais antiga e influente, é fundamentado no processo racional e deliberado, que confia no planejamento para adaptação ou antecipação às mudanças de mercado. Seus principais pensadores são Igor Ansoff, Michael Porter, Chandler e Sloam. Trata-se de um processo abrangente que usa a coleta de dados sobre a organização e o ambiente em que está inserida, avaliando cuidadosamente os planos elaborados;

- A abordagem evolucionária - apoiada na imprevisibilidade do ambiente, descarta a possibilidade de planejamento racional. Seus principais pensadores são Freeman, Boecker e Hannan. Para os evolucionistas a principal força é o mercado, o qual seleciona os mais aptos a sobreviver. Assim como a abordagem clássica, a abordagem evolucionista também possui o objetivo de maximizar os lucros. Para os evolucionistas, o ambiente escolhe quem tem iniciativas inovadoras para se diferenciar da concorrência;

- A abordagem processualista - baseada no aprendizado organizacional, onde as estratégias emergem do envolvimento íntimo com as operações e forças da organização. Seus maiores pensadores são Cyert, March e Mintzberg. Para os processualistas, a racionalidade do planejamento discorda da supremacia das forças

do mercado. A estratégia não é derivada apenas do posicionamento da empresa no mercado, mas também da sua capacidade de criar e renovar recursos distintos.

- A abordagem sistêmica - reflete os sistemas sociais dos quais ela participa, onde o caminho da estratégia é jogar pelas regras locais. Seus maiores pensadores são Whitley e Whittington. Contudo para os sistêmicos, a estratégia é vista sob o ponto de vista sociológico, enfatizando o ambiente externo, concebido de forma racional, mas guiado por objetivos pluralísticos, e não somente com ênfase na maximização dos lucros.

Através das perspectivas apresentadas, pôde-se verificar que a estratégia tem várias fases e significados, conceitos e razões práticas distintas, mas com o objetivo comum de desenvolver-se frente à concorrência.

2.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A metodologia básica mais recorrente nas bibliografias estudadas para o planejamento estratégico tem uma estrutura específica, conforme Figura 4.

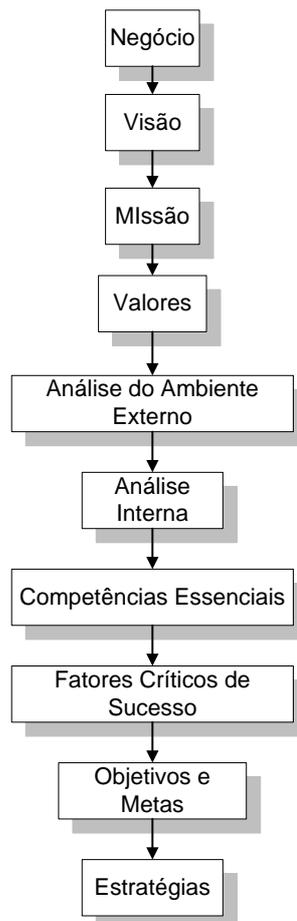


Figura 4: Metodologia básica do planejamento estratégico. Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Sampaio (2002).

2.4.1 Negócio

De acordo com Sampaio (2002), definir o negócio é explicar o âmbito da sua atuação, centrada no benefício ao cliente, à empresa entende que os clientes possuem problemas ou dificuldades e a empresa trará a solução ou benefício.

O negócio de uma empresa não é definido pelo produtor, mas sim pelo consumidor. Não é definido pelo nome, pelos estatutos ou pelo regimento interno de uma empresa, mas sim pelas necessidades do consumidor que são satisfeitas quando adquire um produto ou serviço (DRUCKER, 1981, p. 47).

Segundo Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001), negócio é o entendimento do principal benefício esperado pelo cliente.

Conforme Bontempo (2008), os principais benefícios gerados pela correta definição de negócio pelas empresas são:

- Ajuda a focar no diferencial competitivo;
- Orientar os investimentos;
- Orientar o *marketing*;
- Orientar o treinamento;
- Orientar o posicionamento estratégico;
- Orientar a terceirização;
- Ajudar a identificar o que é concorrente;
- Ajudar a conquistar o mercado;
- Ajudar a criar mercado futuro;
- Evitar a miopia estratégica.

A definição do negócio orienta as etapas seguintes do planejamento estratégico, por isso é de suma importância a sua definição clara na organização.

2.4.2 Visão

Deve representar um resultado em longo prazo a ser perseguido por todos. É algo a frente que a empresa irá perseguir (SAMPAIO, 2002).

Para Serra, Torres e Torres (2004), a visão pode ser definida como a percepção das necessidades do mercado e os métodos pelos quais uma organização pode satisfazê-las. Portanto, a visão ajuda a empresa a unir-se em

torno de valores comuns que possibilitam direcioná-la para o aproveitamento de uma oportunidade, com vantagem competitiva.

A visão corporativa é composta primariamente pela ideologia central (*yin* – imutável) e pela visão (*yang* – onde se quer chegar). A ideologia central não depende de produtos, mercados ou quaisquer outras mudanças, mas de quem é a empresa. A ideologia central subdivide-se em valores organizacionais e missão. Portanto ela deve sobretudo, ser coerente e criar uma imagem clara do futuro e gerar compromissos com o desempenho. Ela é em parte racional (produto da análise) e emocional (produto da imaginação, intuição e valores), envolve o *yin* e o *yang* da estratégia e do desempenho da organização (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

2.4.3 Missão

Conforme Sampaio (2002), missão é o papel que a empresa desempenha em seu negócio, deve responder as perguntas “o que a empresa deve fazer?”, “para quem a empresa deve fazer?”, “por que a empresa deve fazer?”, “como a empresa deve fazer?”, “onde a empresa deve fazer?”.

Segundo Lobato *et al.* (2009), a missão é a expressão da razão de existência da organização, é a função que ela desempenha no mercado, de modo a tornar útil sua ação, justificar seus lucros de ponto de vista dos acionistas e da sociedade em que atua.

Para o autor referido, na formulação da missão, devemos responder a cinco perguntas:

- Qual o negócio da empresa?
- Quem é seu cliente?
- Qual o escopo da organização?
- Qual a sua vantagem competitiva?
- Qual a sua contribuição social?

Na elaboração da missão, trabalha-se com a diretriz de que o lucro não é a explicação, a causa ou o fundamento único das decisões e comportamentos da organização, e sim, seu teste de validade (LOBATO *et al.*, 2009).

2.4.4 Princípios ou Valores

É aquilo que a empresa acredita e que servirão como orientadores para o processo decisório e para o comportamento da empresa no cumprimento da missão (SAMPAIO, 2002).

Os valores, princípios ou credos podem ser entendidos como ideais a serem seguidos, e por isso, muitas vezes, incluem frases e conceitos que nem sempre são passíveis de ser cumpridos. No entanto, essa circunstância não faz com que os valores fiquem sem validade, pois é muito melhor ter uma lista dos ideais a serem seguidos do que não nortear a organização com crenças básicas (LOBATO *et al.*, 2009, p. 71).

2.4.5 Análise do ambiente externo

Fator fundamental para o sucesso do planejamento estratégico e da empresa. A análise do ambiente externo é a identificação de oportunidades e das ameaças que afrontam a empresa no cumprimento de sua missão, que dificultam ou facilitam para atingir os objetivos. Nesta etapa são determinados os fatores críticos para o sucesso (SAMPAIO, 2002).

Segundo Schwartz *apud* Lobato *et al.* (2009), a análise do ambiente externo permite analisar o longo prazo em um mundo onde reina a complexidade, e que as tendências presentes no mundo de hoje em dia influenciam decisivamente o futuro. A análise do ambiente externo estuda os elementos que o formam, ambiente geral e o setorial.

2.4.5.1 O ambiente geral

Segundo Lobato *et al.* (2009), o ambiente geral é constituído dos elementos que formam a própria vida da sociedade e que influenciam de maneira direta ou indireta as organizações. Existem quatro ambientes gerais a serem estudados pelos estrategistas, o demográfico, sociopolítico, tecnológico e econômico. A definição do escopo da análise do ambiente geral depende da abrangência que você quer dar ao trabalho que esteja sendo desenvolvido. No Quadro 1, pode-se observar alguns elementos que compõe cada segmento.

Segmento	Elementos
Demográfico;	Tamanho e taxa de crescimento da população; Pirâmide populacional (faixa etária da população); Composto étnico e principais grupos linguísticos; Distribuição de renda.
Econômico;	Evolução dos índices de preços e quantidades; Taxas de juros e de poupança; Evolução do PIB e investimentos em capacidade de produção; Balanço de pagamentos; Níveis de emprego e renda do país; Internacionalização da economia.
Sociopolítico;	Principais traços culturais da população; Atitudes, hábitos e diversidade cultural; Leis de defesa da concorrência, leis trabalhistas e tributárias.
Tecnológico;	Investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) Incentivos a pesquisa e ao desenvolvimento; Geração de inovações e aplicação de conhecimento.

Quadro 1: Ambiente geral: segmentos e elementos. Fonte: Adaptado de Lobato *et al.* (2009).

Através do quadro apresentado pôde-se exemplificar o que o estrategista deve considerar nos quatro aspectos da definição do ambiente geral.

2.4.5.2 Desenvolvendo cenários

Elaborar cenários é construir elos coesos de hipóteses, onde o objetivo não é acertar exatamente o que vai acontecer, até porque isso seria impossível, mas sim identificar as possíveis diferentes situações que podem ocorrer de tal forma que a organização possa estar preparada para elas. Normalmente, as organizações organizam três cenários: o otimista, o intermediário e o pessimista (LOBATO *et al.*, 2009).

Ainda conforme o autor citado, estudando cenários analisa-se as tendências e seus impactos nas organizações. Essas tendências desencadeiam mudanças na competição, nos mercados, produtos e organizações. O estrategista deve atentar a elas e formular planos de ação para lidar com esse ambiente em constante mudança.

A construção de cenários é importante porque permite aos estrategistas agir com base em futuros prováveis e desconhecidos. É basicamente, uma ferramenta para discussão de ideias, que estimula a criação de um sistema estruturado para monitorar tendências e eventos importantes. Os cenários ajudam a identificar o ponto futuro onde decisões relevantes terão que ser tomadas (LOBATO *et al.*, 2009, p. 79.).

Segundo Filho (2005), a análise de cenários permite avaliar se a organização possui os recursos e as competências necessárias para ser bem sucedida em relação as grandes tendências que estão modelando o futuro dos negócios.

2.4.5.3 O ambiente setorial

Segundo Lobato *et al.* (2009), após a análise do ambiente geral deve-se fazer a análise do ambiente de negócios onde a organização está inserida. Para isso, faz-se uso da análise das cinco forças competitivas.

Porter (1999) afirma que a potência coletiva destas forças determinam as perspectivas de lucros do setor. Independentemente da potência coletiva, o objetivo do estrategista é encontrar uma posição onde a organização seja capaz de melhor se defender contra estas forças, ou ainda, usá-las a seu favor. As cinco forças realçam os pontos fortes e os pontos fracos mais importantes da organização, e deixam evidente as áreas em que mudanças estratégicas proporcionem maior retorno e identificam pontos em que as tendências setoriais são mais significativas, em termos de oportunidades e ameaças.

O estado da competição num setor depende de cinco forças básicas que estão representadas na Figura 5.

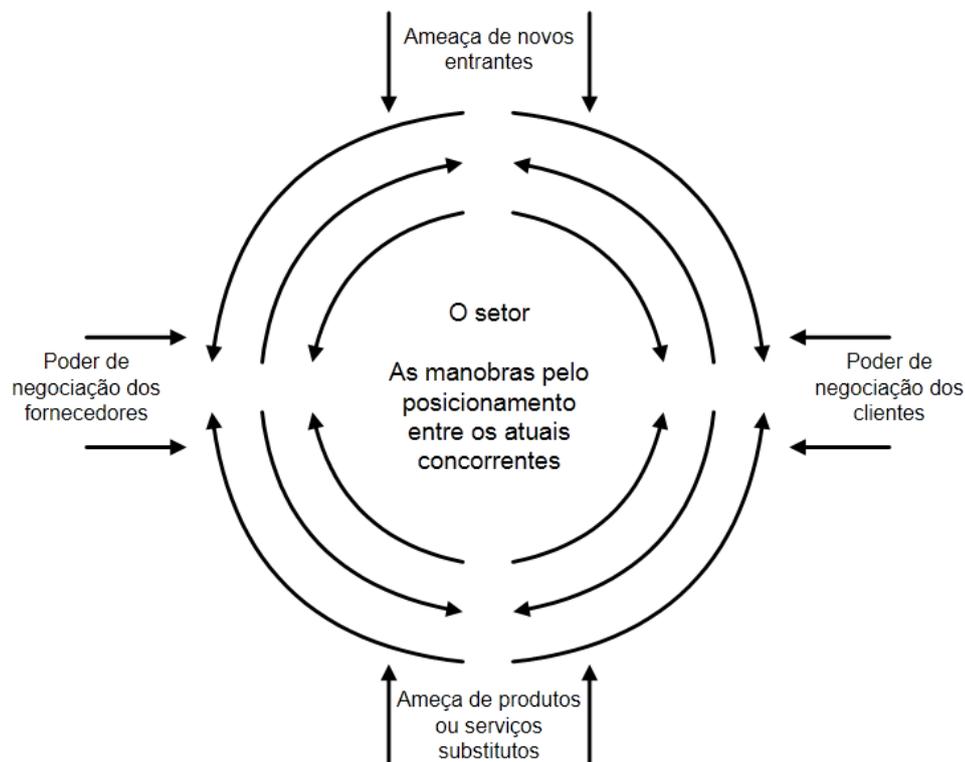


Figura 5: Forças que governam a competição num setor. Fonte: Porter, 1999 p. 28.

2.4.5.4 A ameaça de novos entrantes

Novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar parcela de mercado e frequentemente recursos substanciais. Como resultado, os preços podem cair ou os custos dos participantes podem ser inflacionados, reduzindo assim a rentabilidade (PORTER, 1986).

Conforme Lobato *et al.* (2009), as forças resultantes do processo de retaliação dependerão dos seguintes fatores:

- Histórico de retaliações na indústria, através de informações levantadas nos anos anteriores;
- Existência de empresas com recursos substanciais, capazes de sustentar longas batalhas de retaliação;
- Ocorrência de crescimento de moderado a lento na indústria, reduzindo a lucratividade das empresas;
- Empresas com alto comprometimento na indústria, onde qualquer ameaça é tratada como ameaça a sobrevivência da empresa.

Para Filho (2005), a entrada em um novo negócio pode ocorrer pelo desenvolvimento interno de novas competências, aquisição de empresa atuante no mercado, realização de *joint-venture* ou ainda pela realização de fusão entre empresas.

2.4.5.5 Concorrentes existentes

Para Porter (1986), a rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição, como melhores preços, investimentos em publicidade, lançamento de novos produtos ou garantias. Na maioria das indústrias, os movimentos competitivos de uma empresa têm efeitos notáveis em seus concorrentes e pode incitar a retaliação ou aos esforços para conter os movimentos, ou seja, as empresas são mutuamente dependentes.

Para Lobato *et al.* (2009), o grau de rivalidade entre as empresas pode ser analisado através:

- Crescimento lento;
- Concorrentes numerosos;
- Custos fixos ou de armazenamentos altos;
- Excesso crônico de capacidade;
- Ausência de custos de mudança;
- Existência de concorrentes divergentes;
- Existência de concorrentes com grandes interesses estratégicos;
- Ausência de diferenciação de produtos;
- Barreiras de saídas elevadas, como restrições governamentais ou sociais.

Para Filho (2005), a rivalidade entre empresas pode ser notada quando um participante está insatisfeito com seu posicionamento e identifica uma oportunidade para satisfazer melhor as necessidades de seus clientes, ou quando a alta administração é instigada a melhorar o desempenho dos negócios.

2.4.5.6 A ameaça de produtos substitutos

Para Porter (1986), todas as empresas em uma indústria estão competindo com indústrias que fabricam produtos substitutos. Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um limite nos preços que as

empresas podem fixar com lucro. Quanto mais atrativa a alternativa do preço desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria.

Para Lobato *et al.* (2009), o grau de pressão dos produtos substitutos depende dos seguintes pontos:

- Percepção relativa de valor dos produtos substitutos;
- Altos custos de mudanças de produtos atuais para substitutos;
- Os compradores estarem propensos a substituição de produtos.

Conforme Filho (2005), muitas são as empresas que enfrentam a ameaça de verem seus produtos sendo substituídos por ofertas de empresas de outros setores de atividade, como é o caso das indústrias siderúrgicas que veem o aço sendo substituído por polímeros, alumínio ou cerâmica, ou mesmo os fabricantes de óculos que competem com os fabricantes de lentes de contato.

2.4.5.7 Poder de barganha dos compradores

Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por qualidade aliada ao custo baixo, e por sua vez colocando os concorrentes uns contra os outros (PORTER, 1986).

Para Lobato *et al.* (2009), os fatores que determinam a intensidade do poder de barganha do comprador:

- Existem poucos compradores;
- Os compradores são muito importantes;
- A indústria é pouco importante para os compradores;
- O produto ofertado é padronizado;
- Os custos da mudança para outro fornecedor são baixos;
- Existência de substitutos;
- Impacto do produto na qualidade dos serviços dos compradores;
- O comprador tem total informação;
- Existe a possibilidade de integração para trás na cadeia de valor dos compradores.

Para Filho (2005), o poder de negociação do comprador é exercitado quando ele força seus fornecedores a reduzirem o preço dos produtos ou ampliação dos serviços prestados, na mesma condição de preços. O poder de um comprador é alto quando ele compra grandes quantidades em uma determinada indústria.

2.4.5.8 Poder de barganha do fornecedor

Conforme Lobato *et al.* (2009), esta força está relacionada quanto a capacidade dos fornecedores em negociar e exercer seu poder sobre os compradores, e os fatores que reforçam o poder de barganha dos fornecedores pode ser:

- Existência de poucos fornecedores;
- Os fornecedores possuem importância estratégica para a indústria;
- A indústria é pouco importante para os fornecedores;
- Existência de alto grau de diferenciação do produto na indústria;
- Não existem produtos substitutos;
- Alto custo com mudança de fornecedores;

Através dos aspectos apresentados o fornecedor pode determinar fatores para negociação com uma empresa despreparada, como valores e prazos, o que pode implicar negativamente no desenvolvimento da organização.

2.4.6 Análise do ambiente interno

Conhecimento da própria empresa, sua potencialidade e limitações, é uma condição essencial para o sucesso do planejamento estratégico e da empresa. É o processo de identificação de pontos fortes e fracos da empresa que afetam o cumprimento da missão, que dificultam ou que facilitam para atingir os objetivos (SAMPAIO, 2002).

2.4.6.1 Matriz SWOT

Segundo Serra, Torres e Torres (2004) a matriz SWOT é uma ferramenta muito útil na organização planejamento estratégico. Através dela pode-se relacionar graficamente quais são as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças. O nome SWOT é um acrônimo de quatro palavras em inglês.

Segundo Carvalho (2004), as definições destes aspectos da matriz SWOT podem ser:

- *Strength* = forças – competências internas que a organização possui e nas quais excede seus competidores;
- *Weakness* = fraquezas – atributos da organização que tendem a diminuir sua competência em comparação a seus competidores;
- *Opportunities* = oportunidades – provável combinação de circunstâncias, época e lugar que poderia, se acompanhada de um determinado curso de ação por parte da organização, produzir-lhe benefícios significativos;
- *Threats* = Ameaças – evento razoavelmente provável que, se ocorresse, poderia produzir danos significativos à organização;

A função primordial da análise SWOT, Segundo Serra, Torres e Torres (2004) é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada, para que alcancem determinados objetivos, a partir de uma avaliação crítica dos ambientes interno e externo.

O Quadro 2 exemplifica o modelo da matriz SWOT.

<i>Forças</i>	<i>Fraquezas</i>
<i>Oportunidades</i>	<i>Ameaças</i>

Quadro 2: Representação gráfica da matriz SWOT. Fonte: Adaptado pelo autor, a partir de Serra, Torres e Torres (2004).

2.4.7 Competências essenciais

Hitt *apud* Lobato *et al.* (2009) define competência essencial como conjunto de habilidades ou tecnologias que a organização domina e que lhe serve de base para a geração de benefícios para os clientes. Uma competência essencial pode ser:

- Valiosa – quando permite a organização maximizar suas forças;

- Rara – quando nenhuns ou poucos concorrentes tem acesso;
- Difícil de imitar – quando outras organizações não tem capacidade para concorrer;
- Insubstituível – quando não possui equivalentes estruturais.

“Com base nas suas competências essenciais, as organizações atingem desempenhos superiores aos dos competidores, agregando valores aos clientes e criando vantagens competitivas sustentáveis” (LOBATO *et al.* 2009 p. 99).

2.4.8 Fatores críticos para o sucesso (FCS)

A ferramenta FCS tem por objetivo priorizar as atividades chave do negocio que precisam ser muito bem analisadas de forma que a organização atinja seus objetivos (LOBATO *et al.*, 2009).

Ainda conforme o autor citado, os FCS devem responder as perguntas:

- Por que os clientes fazem negócio conosco?
- Por que os clientes compraram os produtos e serviços da nossa organização pela primeira vez?
- Quais as vantagens que nos temos com relação aos nossos competidores e que podemos explorar ao longo do tempo?
- Quais são as atividades que nos realizamos e que nossos competidores dificilmente conseguirão imitar?

Os fatores críticos para o sucesso são os fatores vitais para que a empresa se sobressaia em relação às outras na implementação da sua missão. Desta verificação serão obtidos os pontos fortes e fracos da organização (CARVALHO, 2004).

2.4.9 Objetivos e metas

Traçar objetivos da empresa é fundamental para que as futuras decisões sejam consistentes com o rumo que queremos dar ao negócio. São resultados qualitativos e quantitativos que a empresa deve colher em um determinado período. As metas são etapas de forma quantificada com prazos estabelecidos, necessários para atingir os objetivos. Estes devem ser coerentes com os recursos e com o ambiente da

empresa, viáveis e desafiadores, mensuráveis e com prazo definido (SAMPAIO, 2002).

2.4.10 Planos de ação

As estratégias ou ações são decisões que a empresa deve tomar para atingir seus objetivos, considerando os recursos disponíveis e atendimento a todos as análises listadas anteriormente (SAMPAIO, 2002).

Para Lobato *et al.* (2009), no desenvolvimento de estratégias, a gestão estratégica deve começar na auto-avaliação das capacitações da empresa, para que o estrategista tenha condições de propor as estratégias. Dessa forma, já para a primeira reunião com os representantes da organização, é importante que tenha as seguintes etapas definidas:

- Contextualização da organização;
- Identificação do negócio da organização;
- Definição das diretrizes estratégicas;
- Desenvolvimento da análise ambiental;
- Formulação de estratégias corporativas.

As estratégias devem fluir como um todo, com o intuito de dar maior sustentabilidade quanto às estratégias cobrirem todos os ângulos da organização, pelo desenvolvimento de estratégias corporativas, de negócios, ou de unidades de negócios ou estratégias funcionais, como estratégias de *marketing*, de recursos humanos, de tecnologia da informação, integração vertical, logísticas e financeiras (LOBATO *et al.* 2009).

Mintzberg *et al.* (2006) afirma que estratégias são planos para o futuro e também modelos do passado, que podem não ser necessariamente deliberadas, mas também podem emergir durante o processo.

Segundo Lenzi, Kiesel e Zucco (2010), o nome do método vem das iniciais das sete perguntas em inglês, *what?* (o que?), *who?* (quem?), *where?* (onde?), *when?* (quando?), *why?* (por quê?), *how?* (como?), *how much?* (quanto custa?). É uma ferramenta muito antiga e simples, costuma ser usado na definição de planos de ação empresarial, com o objetivo de garantir que não restará nenhuma dúvida acerca da ação a ser implementada para qualquer pessoa que o leia.

2.5 AMBIENTE COMPETITIVO

2.5.1 Como a competição influencia na estratégia

A essência da formulação da estratégica consiste em enfrentar a competição. A competição num determinado setor se encontra arraigada na sua economia subjacente e algumas forças competitivas vão bem além dos combatentes nele estabelecidos, os clientes, os fornecedores, os entrantes em potencial e os produtos substitutos, todos são concorrentes mais ou menos ostensivos ou ativos, dependendo do setor (PORTER, 1999).

Depois de avaliar as forças que influenciam a competição no setor e as respectivas causas, o estrategista empresarial tem condições de identificar os pontos fortes e fracos na empresa. Os pontos fortes e fracos cruciais são a postura da empresa com relação às causas subjacentes de cada força. Desta forma o estrategista é capaz de traçar um plano de ação que inclui: posicionamento da empresa, de modo que suas capacidades proporcionem a melhor defesa contra as forças competitivas; a influência no equilíbrio das forças, através de manobras estratégicas, melhorando desta forma, a posição da empresa; e a antecipação de mudanças nos fatores subjacentes às forças e da reação da empresa a essas alterações, na esperança de explorá-las de modo favorável, através da escolha de uma estratégia adequada ao novo equilíbrio competitivo antes de seu reconhecimento pelos concorrentes (PORTER, 1999).

“A estratégia é vista como a construção de defesas contras as forças competitivas ou como a descoberta de posições no setor onde as forças são mais fracas” (PORTER, 1999, p. 41).

No século XX, as mudanças do ambiente tornaram-se mais complexas e variadas. O ambiente globalizado das empresas levou basicamente a dois caminhos: seguir transformações da sociedade, acompanhando a direção das mudanças e tendências do mercado, ou procurar prever estas tendências a se antecipar à eles (BERNDT; COIMBRA apud TERENCE, 2002).

Devido a isto, para ter previsão do futuro e aproveitar oportunidades, prevenir ameaças e se manter ativa e próspera em um mundo globalizado, necessita-se de um planejamento estratégico sério, contínuo e criativo. Caso contrário, a gestão estará apenas reagindo ao seu ambiente (TERENCE, 2002).

Conforme Porter (1999) afirma, o conhecimento das capacidades e das forças competitivas realçará as áreas em que deve enfrentar ou evitar a competição.

2.5.2 Formulação da estratégia competitiva

Neste tópico serão apresentados algumas ferramentas que auxiliam no desenvolvimento do posicionamento estratégico das organizações.

2.5.2.1 Estratégias genéricas de Porter

Segundo Lobato *et al.* (2009), o modelo de Porter apresenta uma metodologia analítica visando auxiliar a organização a:

- Analisar o setor como um todo e prever sua evolução;
- Compreender sua concorrência e sua própria posição no setor;
- Formar uma estratégia competitiva para o ramo de negócio, que responda o saber como competir.

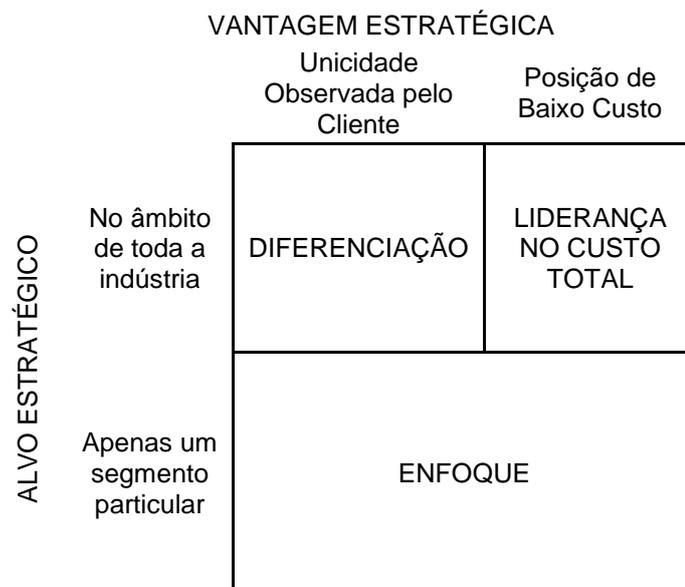


Figura 6: Três estratégias genéricas. Fonte: Porter, 1986, p. 53

Para Porter (1986), existem três estratégias genéricas:

- Liderança em custo total – consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo básico. Uma posição de baixo custo produz para a empresa retornos acima da média apesar da intensa competição. Atingir uma posição de custo baixo quase sempre exige uma alta parcela de mercado relativa ou outras posições vantajosas, como acesso favorável a matérias primas. A liderança no custo impõe severos encargos para as empresas preservar sua posição, o que pode significar

investimentos em equipamentos modernos, evitar a proliferação na linha de produtos e estar alerta para aperfeiçoamentos tecnológicos;

- Diferenciação – Diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria. Se alcançada, é uma estratégia viável para obter retornos acima da média em uma indústria porque ela cria uma posição defensável para enfrentar as forças competitivas. Atingir a diferenciação pode as vezes impedir de obter uma alta parcela do mercado, pois em geral requer exclusividade que é incompatível com a alta parcela de mercado. O principal risco desta estratégia é que o diferencial de custos entre concorrentes com estratégia voltada à liderança em custo aos que optam pela diferenciação torna-se muito grande, impossibilitando a manutenção da lealdade a uma marca ou fornecedor;

- Enfoque – focar um alvo determinado, como um segmento de linha de produtos, mercado geográfico ou determinado grupo comprador. A empresa que desenvolve com sucesso a estratégia de enfoque pode também obter retornos acima da média para a organização. Porém, essa estratégia acarreta um conjunto de riscos: o diferencial de custos entre os concorrentes se amplia de tal modo que elimina vantagens de custos de atender um alvo estreito ou anula a diferenciação alcançada pelo enfoque; as diferenças nos produtos pretendidos entre o alvo estratégico e o mercado com um todo se reduzem; os concorrentes encontram mercados dentro do alvo estratégico e desfocalizam a empresa com estratégia de enfoque.

Conforme os tópicos apresentados é possível verificar que as estratégias genéricas de Porter tem por objetivo visar um desempenho bem sucedido em uma linha de negócio específica, bem como formar uma posição competitiva a longo prazo , que produza uma vantagem competitiva para a empresa.

2.5.2.2 Cadeia de valor

Segundo Lobato *et al.* (2009), Porter apresenta o conceito de cadeia de valor como uma maneira sistemática de examinar as atividades que uma empresa desempenha e como elas interagem, bem como analisar as fontes das vantagens competitivas. A cadeia de valor e o desempenho das atividades individuais refletem a história da empresa, a estratégia perseguida, a abordagem para a implementação de sua estratégia e os fundamentos econômicos de sua atividade como um todo.

O objetivo de qualquer estratégia genérica é a criação de valor para os clientes obtendo-se lucros na atividade. Sendo assim, a cadeia de valor demonstra o valor total, comportando as atividades de valor e as margens de lucro implícitas. Atividades de valor são as atividades físicas e tecnológicas distintas que a organização desempenha. A organização das atividades de valor pela empresa cria um produto ou serviço que agrega valor total gerado e os custos envolvidos na sua consecução dessas atividades (PORTER apud LOBATO *et al.*, 2009, p. 119).

Conforme Rocha e Borinelli (2006), cadeia de valor é uma sequência de atividades que inicia com a origem dos recursos e vai até o descarte do produto pelo último consumidor. Dessa forma, ela vai além da análise do ambiente interno da organização, pois considera a montante (fornecedores, fornecedores de fornecedores, etc., até a origem dos recursos), e a jusante (clientes, clientes dos clientes etc. até os consumidores finais).

2.5.2.3 Posicionamento estratégico

Segundo Lobato *et al.* (2009), após a análise da estrutura da indústria, através do modelo das cinco forças competitivas, da escolha da estratégia genérica, e da formulação da cadeia de valor, o momento seguinte da abordagem de Porter é a escolha do posicionamento estratégico para a empresa.

Conforme o autor referido, grupos estratégicos são empresas em um setor que segue estratégias idênticas ou semelhantes. O número de grupos estratégicos varia em função do grau em que as empresas têm ou não estratégias diferenciadas. Se todas as empresas em um setor seguirem a mesma estratégia, então há um único grupo estratégico, no contrário, cada uma constituirá um grupo estratégico diferente.

O mapa estratégico é uma ferramenta que permite a compreensão de diferentes grupos estratégicos que existem no mercado. Devem-se avaliar as implicações para a estratégia da empresa estudada, os grupos estratégicos mais bem ou malsucedidos no setor e os movimentos estratégicos de cada concorrente (LOBATO *et al.*, 2009).

Conforme Lobato *et al.* (2009), a realização da análise de grupos estratégicos é composta de seis etapas:

- Definição dos concorrentes;
- Definição de uma lista de dimensões estratégicas relevantes para atuação no setor;

- Seleção na lista anterior, das dimensões estratégicas que afetam mais fortemente a posição competitiva das empresas na indústria;
- Plotagem de um mapa estratégico com duas dimensões;
- Definição de quais são os grupos estratégicos no setor;
- Interpretação do mapa estratégico.

Depois de definido o grupo estratégico, busca-se escolher uma posição estratégica que garanta a geração de vantagens competitivas sustentáveis ao longo do tempo (LOBATO, 2009).

2.6 O *BALANCED SCORECARD* (BSC)

Para Serra, Torres e Torres (2004), para alcançar os objetivos da estratégia, sejam eles financeiros ou não, medir o desempenho e avaliar os resultados e conseguir um bom aprendizado organizacional é preciso garantir a implementação daquilo que foi planejado.

Conforme Silva (2011), o *Balanced Scorecard* é uma metodologia de gestão estratégica desenvolvida por Kaplan e Norton em princípios da década de 90 para resolver problemas de monitoramento do desempenho das estratégias implantadas.

Kaplan e Norton (1997) afirmam que o BSC preserva os indicadores financeiros como a síntese final do desempenho gerencial e organizacional, mas incorpora um conjunto de medidas mais genérico e integrado que vincula o desempenho sob a ótica dos clientes, processos internos, funcionários e sistemas ao sucesso financeiro ao longo prazo.

Para Lobato *et al.* (2009), vários são os as razões que levam os estrategistas a recorrerem ao BSC:

- Obter clareza e consenso sobre a estratégia do negócio;
- Proporcionar foco ao negócio;
- Desenvolver a liderança da alta direção;
- Educar a organização;
- Alinhar programas e investimentos;
- Tornar a estratégia clara para toda a organização;
- Direcionar o processo de alocação de recursos e capital;
- Promover o aperfeiçoamento.

Segundo Kaplan e Norton *apud* Lobato *et al.* (2009), o BSC permite aos gestores visualizar e desdobrar as estratégias em quatro perspectivas, a financeira, clientes externos, processos internos e aprendizado e crescimento. A Figura 7 apresenta esquematicamente as perspectivas citadas.

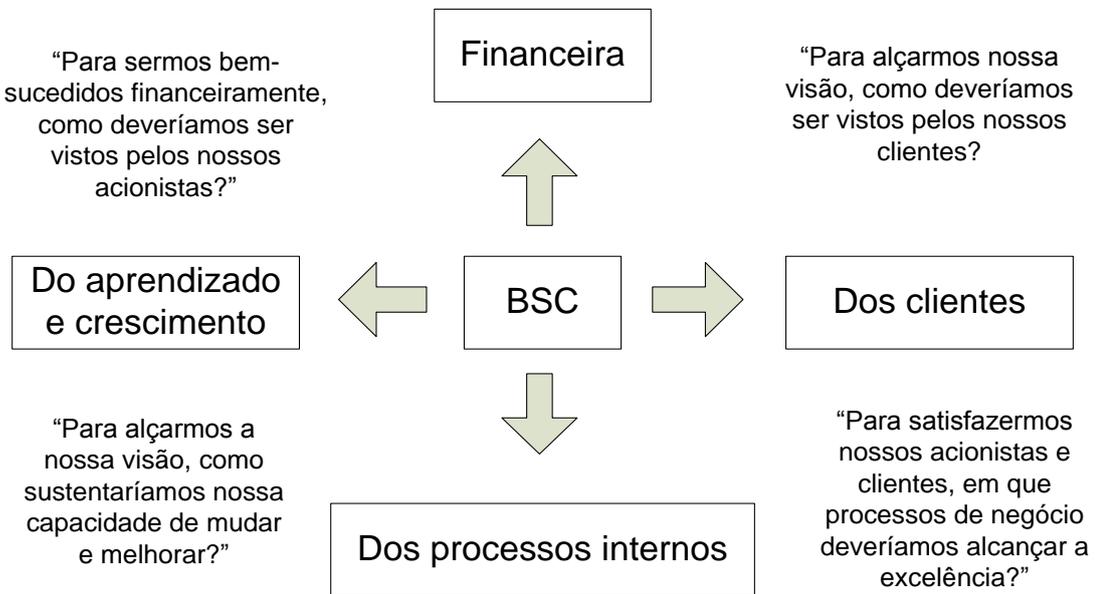


Figura 7: As quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*. Fonte: Kaplan e Norton *apud* Lobato *et al.* (2009) p. 161.

Segundo Lobato *et al.* (2009), o BSC complementa os indicadores financeiros com indicadores não financeiros, formando os indicadores do desempenho futuro (clientes externos, processos internos, aprendizado e crescimento) em todos os níveis da organização. Com isso, além de atender ao interesse no desempenho de curto prazo, por meio da perspectiva financeira, o BSC apresenta um equilíbrio dos impulsionadores de valor para o desempenho no curto e longo prazo, tanto interno quanto externo e em seus diversos níveis.

Na Figura 8, pode-se ter uma visão do processo de desdobramento do BSC na organização em seus diversos níveis.

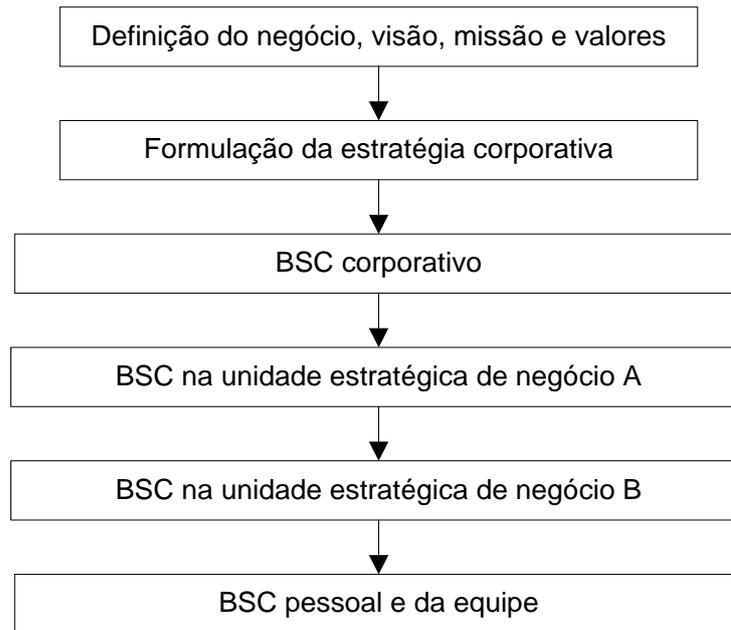


Figura 8: O desdobramento do processo de BSC. Fonte: Lobato *et al.* (2009) p. 161.

Na implementação do BSC, é fundamental considerar a relação de causa e efeito, representada na Figura 9, que mostra um fluxo de setas que partem da direção da estratégia para as quatro perspectivas, passando pela financeira até a do aprendizado e crescimento. Nos fluxos, a história da estratégia deve ser contada a partir dos objetivos financeiros relacionando-os a sequência de ações necessárias as quatro perspectivas, com o objetivo de produzir o desempenho econômico desejado (LOBATO *et al.*, 2009).

O caminho inverso é essencial para que se visualize se os objetivos foram bem escolhidos e se a estratégia foi desdobrada de maneira clara. Para isso deve-se fazer a relação inversa (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

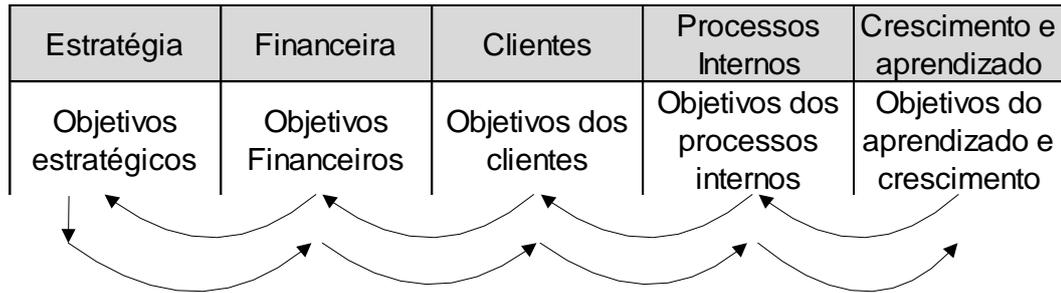


Figura 9: Relação de causa e efeito das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*. Fonte: Lobato *et al.* (2009) p. 163.

2.6.1 Perspectiva financeira

Serra, Torres e Torres (2004) afirma que os indicadores de desempenho financeiro indicam se a estratégia da empresa está contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros, e que os indicadores financeiros podem ser vistos de dois ângulos, o que considera a área como a mais relevante, uma vez que o sucesso real de um negócio é medido em termos financeiros, e o que privilegia os indicadores operacionais, colocando de lados os financeiros por considera-los sem consequência.

Seja qual for a medida selecionada, ela deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito, conforme a Figura 9, para alcançar a melhoria do desempenho financeiro, que por sua vez deve estar alinhada com a estratégia da organização (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

Desse modo, os objetivos e os indicadores financeiros desempenham um papel duplo, definindo o desempenho financeiro esperado da estratégia, e servem de meta principal para os objetivos e para os indicadores de todas as outras perspectivas do BSC (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

Segundo Serra, Torres e Torres (2004), ao selecionarmos as medidas financeiras, devem-se determinar as que nos são mais apropriadas:

- Aquelas que apoiem a estratégia de negócio da empresa;
- Aquelas que sirvam como meta específica para os objetivos e as medidas das demais perspectivas inseridas no BSC.

2.6.2 Perspectiva dos clientes

Para Lobato *et al.* (2009), nessa perspectiva do BSC, os objetivos e medidas dos clientes identificam em qual mercado e segmentos a organização deseja atuar

para obter maior crescimento e lucratividade. Essa perspectiva mantém a relação de causa e efeito, trazendo consigo componentes da receita relacionados aos objetivos financeiros.

O BSC obriga a organização a traduzir em medidas específicas que realcem os fatores importantes para os clientes aquilo que, genericamente, refere-se ao atendimento aos consumidores (SERRA, TORRES E TORRES, 2004).

Para Serra, Torres e Torres (2004), essa perspectiva permite que uma organização alinhe os indicadores essenciais de resultados relacionados aos clientes: satisfação, retenção, captação e lucratividade com os segmentos específicos dos clientes e do mercado.

Deve-se observar que a essência da estratégia não é apenas escolher o que fazer, ela exige também que escolha o que não fazer, de forma que a organização identifique e enfoque seus segmentos de mercado, cuide dos objetivos e dos indicadores específicos e utilize todas as estratégias de *marketing* (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

2.6.3 Processos internos

Na perspectiva dos processos internos, as organizações identificam aquilo que é mais crítico para a realização dos objetivos das duas perspectivas anteriores. Assim as suas unidades de negócio podem oferecer propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado e de satisfazer as expectativas que os acionistas têm quanto ao retorno financeiro (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

Essa perspectiva está voltada para a medição de desempenho dos processos internos. Ela não somente monitora os processos existentes, como também cria um ambiente propício para a identificação dos novos processos que possam antecipar as necessidades dos clientes. Por exemplo, uma organização, ao monitorar a medição de seu desempenho, pode perceber que precisa desenvolver um processo para prever as necessidades dos clientes ou oferecer novos serviços aos quais os clientes atribuam grande valor (LOBATO *et al.*, 2009, p. 169).

Cada organização usa um conjunto específico de processos, a fim de criar um valor para os clientes e produzir os resultados financeiros desejados. Entretanto, constatou-se que uma cadeia de valor genérica serve de modelo para que as organizações possam adaptar-se ao construir a perspectiva dos processos internos,

incluindo-se neste modelo três processos principais: inovação, operações e serviço de pós-venda (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

Segundo Serra, Torres e Torres (2004), a cadeia de valor é particularmente útil para as perspectivas de processo do BSC, na qual se avalia o conjunto de atividades da organização. A cadeia de valor tem em conta cinco atividades primárias e quatro secundárias ou de apoio.

Cadeia de valor genérica						
Identificar as necessidades dos clientes	<i>Inovação</i>		<i>Operação</i>		<i>Pós-venda</i>	Satisfazer as necessidades dos clientes
	Identificar o mercado	Idealizar ofertas de produtos e/ou serviços	Criar produtos e/ou serviços	Entregar produtos e/ou serviços	Dar continuidade ao atendimento das	

Quadro 3: Cadeia de valor genérica. Fonte: Serra, Torres e Torres, 2004, p. 124.



Figura 10: Cadeia de valor. Fonte: Serra, Torres e Torres, 2004, p. 125.

Conforme Serra, Torres e Torres (2004) são atividades primárias:

- Logística interna;
- Operações;
- Logística externa
- *Marketing* e vendas;
- Serviço.

Conforme Serra, Torres e Torres (2004) são atividades secundárias:

- Compras;
- Gestão de recursos humanos;

- Inovação (desenvolvimento e tecnologia);
- Infraestrutura geral (contabilidade, administração diária).

A empresa pode, em intermédio da cadeia de valor, analisar os custos associados a cada uma das atividades e compará-las com o valor que cada uma delas gera para o cliente (SERRA, TORRES E TORRES, 2004).

2.6.4 Do aprendizado e crescimento

Os objetivos estabelecidos nas perspectivas do BSC revelam onde a organização deve se destacar para obter um desempenho excepcional. Entretanto são os objetivos das perspectivas de aprendizado e crescimento que oferecem a infraestrutura que possibilita a execução de objetivos ambicionados nas outras três perspectivas. Por isso é importante investir em novos equipamentos, em pesquisa e em desenvolvimento de novos produtos, em sistemas e procedimentos e, não menos importante, nos recursos humanos da empresa (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

Segundo Lobato *et al.* (2009), essa perspectiva incorpora ao BSC um contexto de aprendizado estratégico e desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e ao crescimento organizacional. Um dos aspectos mais relevantes é criar instrumentos para o aprendizado organizacional, em nível executivo.

O ânimo e a satisfação dos funcionários com o emprego são hoje, aspectos considerados importantes pela maioria das organizações. Entende-se que um funcionário satisfeito pode aumentar a produtividade, a capacidade de resposta, a qualidade e a melhoria dos serviços aos clientes (LOBATO *et al.*, 2009).

2.6.5 Implementando o BSC

A implementação do BSC passa por quatro etapas, conforme a Figura 11.

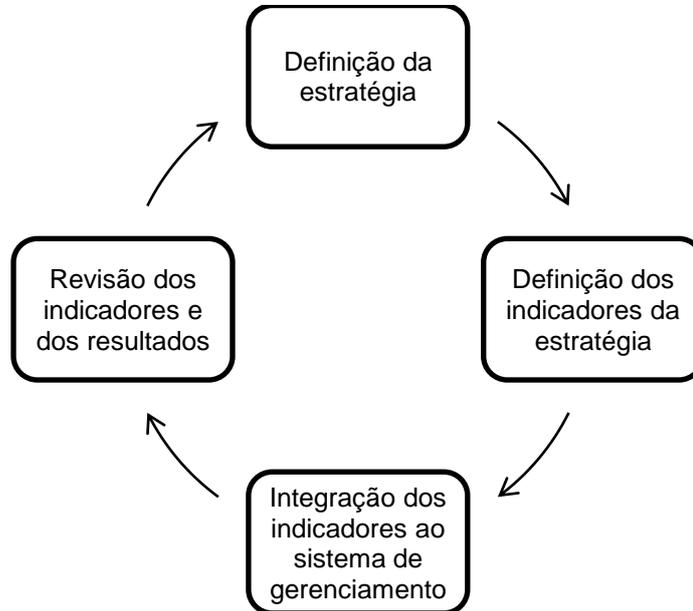


Figura 11: Etapas para elaboração de um BSC. Fonte: Serra, Torres e Torres, 2004, p. 128.

Onde, conforme Serra, Torres e Torres (2004):

- Definição de estratégia: deve explicar os objetivos e deixar claras as metas para a organização;
- Definição dos indicadores da estratégia: devem ser desenvolvidos indicadores que venham a suportar a estratégia, devem ser a menor possível para que não haja sobrecarga de informações;
- Integração dos indicadores em um sistema de gerenciamento: o BSC deve estar integrado à estrutura, às práticas e à cultura da organização;
- Revisão frequente dos indicadores: uma vez funcionando, devem ser revisados os indicadores com determinada frequência pelos executivos responsáveis.

Através da Figura 11 e do que foi apresentado pode-se verificar que as etapas para elaboração de um BSC formam um ciclo e que constantemente deve-se reavaliar os indicadores.

2.7 ASPECTOS POSITIVOS E NEGATIVOS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico foi criado com o intuito de elaborar a melhor estratégia para a organização, e significou a separação entre aqueles que formulam e aqueles que devem implementar as estratégias (MINTZBERG *apud* MIGLIATO, 2004).

Segundo Fischmann *apud* Terence (2002), o desbalanceamento existente entre a excessiva atenção a formulação e a precariedade quanto à implementação é onde ocorrem as maiores falhas no processo.

De acordo com o mesmo autor, há a necessidade de valorização do produto de um processo de planejamento, e que enquanto estas condições não existirem, haverá resistência e baixa probabilidade de êxito em qualquer iniciativa de planejamento estratégico.

Segundo Mintzberg *apud* Lobato *et al.* (2009), existem concordâncias a respeito de vários aspectos positivos e negativos associados à estratégia:

- A estratégia determina a direção, o que é um benefício, pois dá o curso de uma organização para que ela siga coesa em seu ambiente. O problema existe por tornarem-se pouco flexíveis ou perder a capacidade de visualizar novas oportunidades e possibilidades.
- A estratégia foca os esforços da organização, promove a coordenação das atividades, fazendo com que os esforços tenham sinergia. O problema aparece quando o esforço é excessivamente focalizado, pois os gerentes podem perder a capacidade de aproveitar as oportunidades de negócio.
- A estratégia define a organização, propiciando às pessoas entendê-la ou diferenciá-la das outras. A vantagem é que a estratégia prove o significado para o que faz a organização. A desvantagem é que ao se definir a organização com exatidão, pode-se chegar ao excesso de simplicidade, perdendo a complexidade do sistema.
- A estratégia provê consistência nas ações da organização, é preciso reduzir a ambiguidade e oferecer ordem. O desafio é manter a criatividade, descobrindo novas combinações de fenômenos até então separados. É necessário compreender que toda estratégia é uma simplificação da realidade que facilita a ação;

O planejamento estratégico representa um estilo administrativo baseado em cálculos, e não em compromissos. Quando se é baseada em cálculos, calcula-se o

que as pessoas envolvidas devem fazer para alcançar o objetivo, sem considerar suas preferências. Já quando a administração se baseia em compromissos, ela envolve as pessoas e obtém o compromisso gerando entusiasmo para a execução do objetivo do planejamento estratégico (MIGLIATO, 2004).

3. METODOLOGIA

Quanto aos procedimentos metodológicos, este trabalho busca estudar e fundamentar conceitualmente os princípios que envolvem o planejamento estratégico e descrever as principais etapas do planejamento estratégico existentes, através de uma revisão bibliográfica que busque apresentar o que é realizado dentro do meio científico quanto ao tema em questão, e comparar com a empresa pesquisada para propor melhorias.

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

3.1.1 Quanto aos objetivos

Quanto aos objetivos, para a pesquisa apresentada optou-se pela pesquisa exploratória, que segundo Jung (2004), tem por finalidade a descoberta de teorias e práticas que modificarão as existentes, com o objetivo fundamental obter novos princípios para substituírem os atuais.

3.1.2 Quanto à natureza das variáveis

Para a realização desse trabalho optou-se pela pesquisa com abordagem qualitativa, que segundo Miguel *et al.* (2010), é uma pesquisa que procura interpretar o ambiente em que a problemática da pesquisa acontece.

De acordo com o mesmo autor, a pesquisa qualitativa é um guarda-chuva que abriga uma série de técnicas que procuram descrever qualquer outro termo relacionado com o entendimento e não com a frequência de ocorrência das variáveis de determinado fenômeno.

3.1.3 Quanto aos procedimentos técnicos

Quanto aos procedimentos técnicos, este estudo caracteriza-se como estudo de caso, que conforme Gil (2002), o objetivo é a análise profunda e exaustiva de uma ou poucas questões, visando permitir o seu conhecimento amplo e detalhado. Neste caso, a análise e estudo do planejamento estratégico em uma empresa de médio porte. Não serão divulgados maiores detalhes acerca da empresa por motivo de confidencialidade.

3.2 PROCESSO DO ESTUDO DE CASO

3.2.1 Características

Optou-se pelo estudo de caso, pois de acordo com Jung (2004), através do estudo de caso é possível explicar ou descrever um sistema de produção ou técnico no âmbito particular ou coletivo. Este procedimento é considerado uma ferramenta importante, pois tem por finalidade entender como e porque funcionam os interesses do estudo.

“O estudo de caso é um estudo de caráter empírico que investiga um fenômeno atual no contexto da vida real, geralmente considerando que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto onde se insere não são claramente definidas” (YIN *apud* MIGUEL, 2010).

De acordo com Miguel (2010), um dos principais benefícios de realizar um estudo de caso é a possibilidade de desenvolvimento de novas teorias e de aumentar a familiaridade sobre eventos reais.

Além disso, vale ressaltar que muitos conceitos contemporâneos na engenharia de produção foram desenvolvidos por meio de um estudo de caso (SOUZA *apud* MIGUEL, 2010).

3.2.2 Etapas do processo do estudo de caso

Conforme Gil (2002), não há um consenso por parte dos pesquisadores quanto às etapas a serem seguidas em seu desenvolvimento. Em virtude a isso, foi definido para este trabalho um conjunto de etapas que mais se enquadram na necessidade desta pesquisa:

- Problema de pesquisa;
- Definição da unidade caso;
- Coleta de dados em documentos da empresa;
- Análise dos dados;
- Relatório.

3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento da pesquisa está organizado no fluxograma conforme a Figura 12.

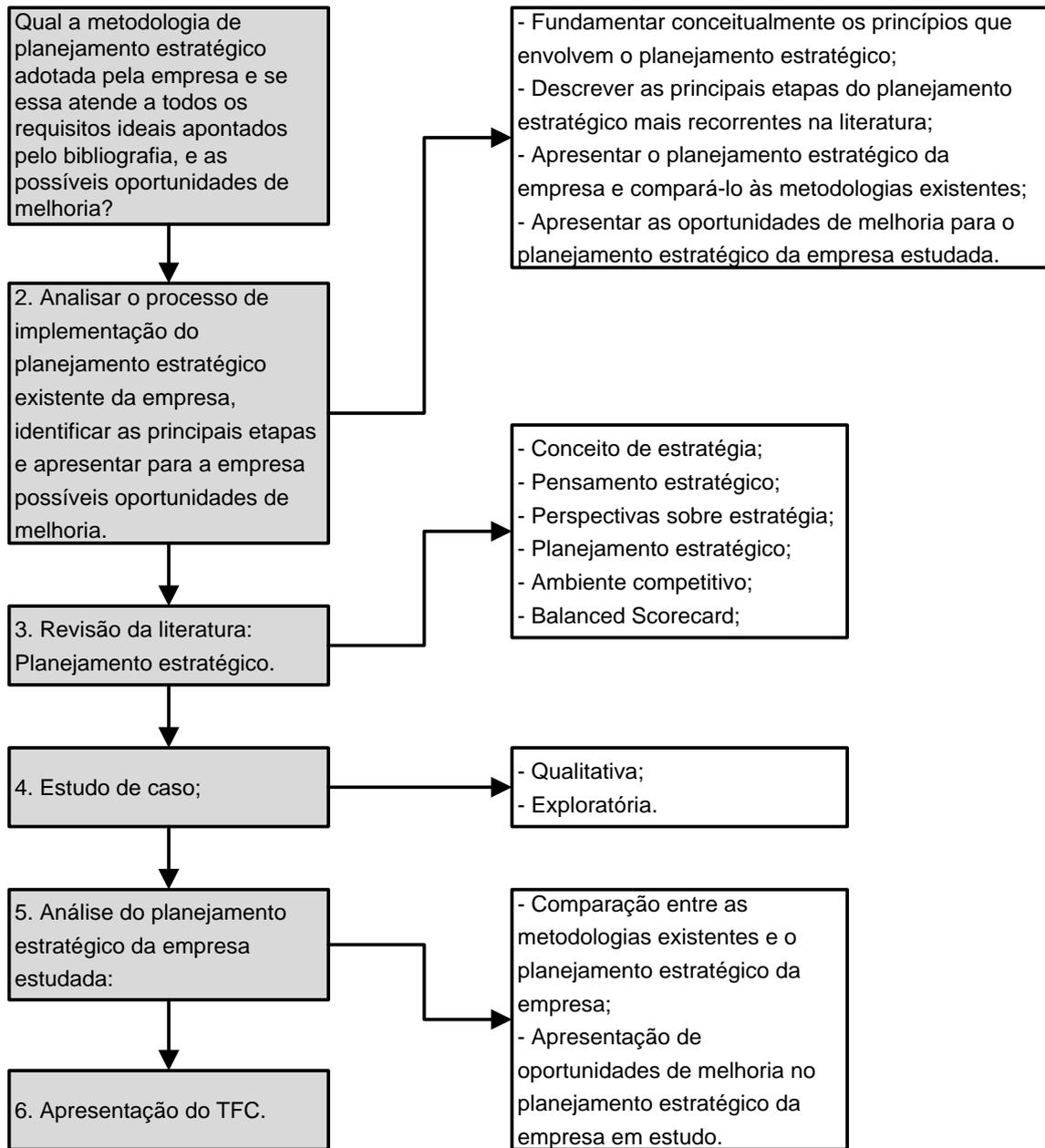


Figura 12: Delineamento da pesquisa. Fonte: elaborado pelo autor.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, será apresentada a empresa, bem como o processo de análise do planejamento estratégico da mesma e as oportunidades de melhorias.

4.1 A EMPRESA ESTUDADA

Inicialmente, vale ressaltar que esse trabalho será realizado em uma indústria do setor metal mecânico, localizada no município de Santa Rosa – RS, e que, por motivos de confidencialidade será omitida a razão social da empresa. Desde a sua fundação, em 1995, a empresa em questão ofereceu soluções em equipamentos de acordo com as necessidades dos clientes e de variados segmentos, como equipamentos para beneficiamento de grãos, para indústrias do setor de alimentícios, usinas de asfalto, centrais de concreto e também estruturas metálicas. Sempre que possível, concentrando esforços para o aperfeiçoamento da tecnologia de produção.

Em 2008 a empresa investiu em seu gerenciamento de processos e qualidade, implementando um Sistema Integrado de Gestão, e também no gerenciamento da qualidade certificando-se na ISO 9001:2000. No mesmo ano, foi feito um grande investimento para o aperfeiçoamento da produção, com foco em capacidade fabril e qualidade de produção, onde foram adquiridas máquinas de última geração.

A empresa, que já detinha grandes clientes em seu grupo de fornecimento, decide em 2009 explorar ainda mais seus serviços, constituindo uma nova marca para seus produtos, juntamente com um investimento forte em *marketing* e criação de uma rede comercial nacional.

Já em 2010 direcionou seu foco para usinas de asfalto e concreto, segmento qual a empresa já vinha atuando, mas com menor expressividade, e entre face à competitividade imposta pelo mercado, surgiu à necessidade de apresentar um diferencial competitivo e também de planejar onde e como competir.

Nesse sentido, a empresa incorporou ao seu processo de gestão, o planejamento estratégico, cujo processo metodológico que está em fase de implementação, permite estabelecer o caminho a ser adotado pela organização, no sentido de definir as condições para o futuro.

4.2 ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRAGÉGICO

4.2.1 Perspectivas teóricas sobre planejamento estratégico

Através do embasamento teórico explorado anteriormente, e do material que foi cedido pela empresa em estudo, pode-se obter o parecer de que a empresa tem a estratégia originada pela abordagem clássica, onde o objetivo final é a geração de lucros, e que para isso é utilizado um planejamento racional para obtê-lo. Pode-se observar no APÊNDICE A o mapa estratégico disponibilizado pela empresa, onde no cabeçalho descreve o objetivo geral da empresa a manutenção da rentabilidade.

O que difere o conceito da escola clássica a da escola evolucionária, onde ambas tem o objetivo de gerar lucros, é o método voltado à eficácia dos processos internos, no caso da escola clássica, e não a diferenciação ou inovação, escola evolucionária, uma vez que o negócio da empresa já é difundido no mercado e o sucesso competitivo depende principalmente em fazer melhor com menos custo.

Por entendimento as escolas de design, planejamento e posicionamento são as essências da abordagem clássica, uma vez que para a abordagem clássica o domínio do ambiente externo e interno exige um bom planejamento, as escolas citadas são prescritivas e enfatizam como as estratégias devem ser formuladas.

Outro ponto a ser observado, é que como a empresa se trata de uma única organização que atende segmentos distintos de mercado, e portanto as estratégias geradas devem compor os níveis da estratégia corporativa, do negócio e funcional.

4.2.2 Formulação do planejamento estratégico

Neste tópico serão apresentadas as teorias e métodos utilizados pela empresa estudada para a formulação da estratégia, e compará-las as metodologias mais recorrentes na literatura específica.

4.2.2.1 Negócio, Visão e Missão

O negócio da empresa estudada não foi definido. Segundo a empresa, se torna difícil definir o negócio para o planejamento estratégico, pois por se tratar de uma empresa recente e que está passando por uma fase de amadurecimento, ainda não foram definidos quais os nichos de mercado que ela deve continuar investindo e quais ela deve deixar de competir.

Ainda conforme a empresa, a definição do negócio mais apropriada com o propósito da organização seria: “Atender as necessidades dos clientes nos segmentos *Road Building* (usinas de asfalto e centrais de concreto) e *Seeds* (equipamentos para beneficiamento de grãos) com diferenciais que agreguem valor ao cliente”, porém essa definição é informal, não faz parte do planejamento estratégico elaborado.

Conforme o estudo feito em cima das bibliografias mais recorrentes, o negócio explica o âmbito da empresa, é o entendimento no que o cliente espera quando adquire um equipamento da empresa. Sem a definição do negócio, se torna comprometido todo o desenvolvimento do planejamento estratégico, pois distorce a orientação do posicionamento estratégico que a empresa deve exercer.

Por sua vez, a visão da empresa: “Ser a empresa nacional de melhor referência em centrais de concreto e a segunda melhor referência em usinas de asfalto no mercado Brasileiro”, ela apresenta claramente o resultado em longo prazo que a empresa persegue, porém em apenas um segmento que ela atua, e também passa uma imagem negativa quando deseja ser a segunda melhor referência em usinas de asfalto, repercutindo na imagem que os clientes têm perante a empresa.

Cita-se também a missão da empresa: “Fornecer soluções e inovações em equipamentos para os segmentos em que atua, atendendo as necessidades de nossos clientes, de forma segura e rentável”. Conforme os autores estudados, a missão é coerente com os objetivos da empresa, pois através da missão retiram-se as principais características que os autores explanam em suas bibliografias, como: o negócio da empresa, o cliente, a vantagem competitiva e a contribuição social.

Como pontos de melhoria para a empresa, ficam a definição ou formalização do negócio, uma vez que ela existe dentro da organização, mas de forma informal, a definição do negócio orienta todo o planejamento da empresa e evita a miopia estratégica. Também aponta-se para que a visão da empresa seja reformulada, e que nela aborde os segmentos que a empresa atua e que seja congruente com o negócio (que deve ser definido) da empresa. Quanto à missão não serão feitos apontamentos para melhoria da mesma.

4.2.2.2 Valores

Os valores da empresa estudada são:

- Integridade;
- Liderança servidora;
- Responsabilidade;
- Segurança;
- Melhoria contínua

Os valores são conceitos que a empresa acredita serem orientadores para o cumprimento da missão, portanto, por se tratarem muitas vezes de conceitos intangíveis e imensuráveis, exceto no caso da segurança e melhoria contínua, se tornam difíceis de avaliação quanto a sua pertinência. Conforme o estudo feito, a empresa decide por si seus valores, e eles não devem mudar para reagir a efeitos externos.

Portanto, não se tem apontamentos para melhoria no que diz respeito aos valores ou princípios da empresa em questão.

4.2.2.3 Ambiente Externo

O fator fundamental para o sucesso do planejamento estratégico e da empresa, a análise do ambiente externo, não foi executada. A análise do ambiente externo permitiria a empresa analisar em longo prazo as tendências presentes no mundo e que influenciam na tomada de decisões para o futuro.

Serve de melhoria para o planejamento estratégico da empresa, fazer a análise do ambiente externo, analisando o ambiente geral, desenvolvendo os cenários e analisando o ambiente setorial.

O ambiente geral é uma forma da organização analisar os fatores da sociedade e que a influenciam de maneira direta ou indireta, que são: demográfico, sociopolítico, tecnológico e econômico.

O desenvolvimento de cenários é criar hipóteses, onde geralmente são criados três cenários: otimista, o intermediário, e o pessimista. A razão da criação destes cenários não é adivinhar o futuro, mas sim uma forma de a organização estar pronta para ele. Através desta análise, ela pode avaliar se a organização possui os

recursos e as competências para enfrentar os fatores que podem ameaçar o sucesso da organização.

O ambiente setorial é a análise subsequente da análise do ambiente geral, e é através dela que a organização tem a noção do ambiente de negócios que ela está inserida e das perspectivas de lucros do setor. O método proposto por Porter é a análise das cinco forças. Elas realçam os pontos fracos e fortes da organização, e identificam as tendências de oportunidades e ameaças.

A análise das cinco forças considera: a ameaça de novos entrantes, os concorrentes existentes, a ameaça produtos substitutos, o poder de barganha dos compradores e também o poder de barganha dos fornecedores.

4.2.2.4 Ambiente interno

Outra condição essencial para o sucesso do planejamento estratégico de uma empresa, a análise do ambiente interno não foi executada pela empresa estudada. Através desta análise do ambiente interno a empresa poderia identificar os seus pontos fracos e fortes, e segurar-se do cumprimento da missão e do atingimento dos seus objetivos.

Segundo o estudo feito em cima das bibliografias, a matriz SWOT é uma ferramenta a qual as empresas conseguem relacionar graficamente o ambiente interno, no que diz respeito em quais são as suas forças, as fraquezas, oportunidades e ameaças.

Como oportunidade de melhoria, cabe à empresa em estudo levantar seus aspectos necessários para se formular a matriz SWOT e executar a ferramenta, avaliando cada função da empresa (recursos humanos, finanças, *marketing*, produção, etc.).

Torna-se de grande importância para a empresa a análise do ambiente interno, pois esse estudo orienta a organização em vários aspectos do planejamento estratégico, como fatores críticos de sucesso, competências essenciais, e por sua vez a vantagem competitiva. A Figura 13 preconiza esse conceito.

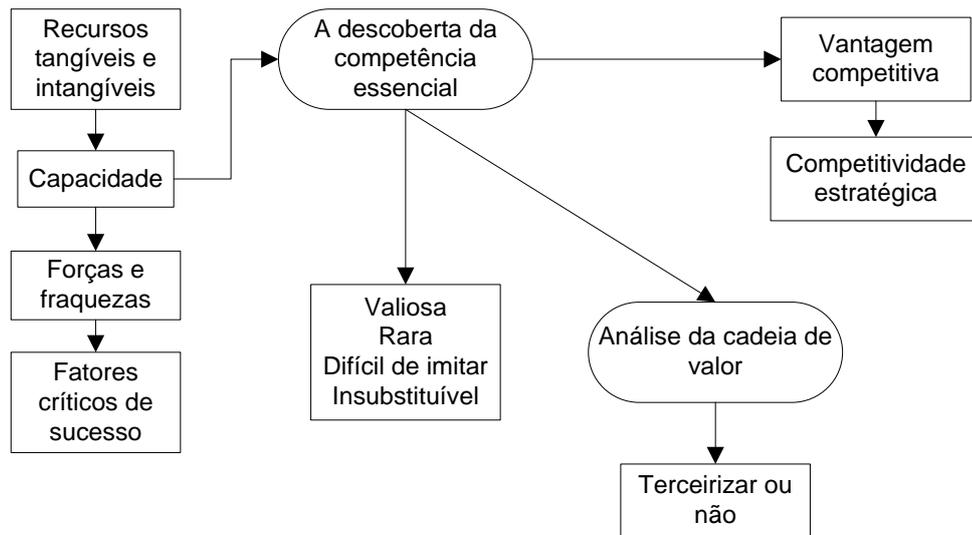


Figura 13: O modelo de análise do ambiente interno. Fonte: Lobato *et al.* (2009)

4.2.2.4.1 Competências Essenciais

As competências essenciais são resultado do estudo da capacidade da organização. As capacidades de uma organização são interações entre os recursos tangíveis e intangíveis, e baseiam-se nas informações e no conhecimento retido pelo capital humano da organização. Dessa forma, são resultado também da análise do ambiente interno.

Em consequência da não realização da análise do ambiente interno, as competências essenciais também não foram analisadas para a elaboração do planejamento estratégico da empresa estudada.

Aponta-se como oportunidade de melhoria a definição das competências essenciais da organização, pois através delas obtém-se um conhecimento maior das suas habilidades que gerarão desempenhos superiores aos dos concorrentes, e orientarão a organização no atingimento da visão e cumprimento da missão.

4.2.2.4.2 Fatores Críticos de Sucesso (FCS)

A análise dos FCS é um recurso que deve ser feito antes de ser elaborada a matriz SWOT, e também não foram elaborados para o planejamento estratégico da empresa. Os FCS são desenvolvidos através da análise do ambiente de negócio, e como visto no tópico 4.2.2.1 o negócio da empresa em questão não foi definido, o que torna dificultoso ou até mesmo impossível de se definir os fatores críticos do negócio.

Como oportunidade de melhoria, aponta-se para que a empresa elabore os fatores críticos de sucesso, pois o desenvolvimento da capacidade empresarial é oriundo da existência dos FCS, e a não elaboração ou execução de maneira insatisfatória dos fatores críticos de sucesso acarreta uma fraqueza que pode dar uma vantagem competitiva aos concorrentes, podendo até se expandir ao domínio do mercado.

4.2.2.5 Objetivos e Metas

Como visto anteriormente na revisão da literatura, objetivos são resultados qualitativos e quantitativos que a empresa almeja conquistar em um período, as metas são etapas de forma quantificada e com prazos definidos necessários para atingir os objetivos da empresa.

Quanto à empresa em estudo, os objetivos foram traçados e definidos através de reuniões da diretoria, do qual surgiu a necessidade de definir metas para o setor de vendas. Com o conceito de que para possibilitar o crescimento em vendas, a empresa deveria organizar-se de forma que atendesse, principalmente na produção, ao acréscimo das vendas.

Portanto, através do APÊNDICE A é possível verificar que a empresa elaborou os objetivos e que estão congruentes com o objetivo comum de crescimento em vendas e a manutenção da rentabilidade. No APÊNDICE B, verifica-se que a empresa elaborou metas para atingir os seus objetivos.

Não serão apresentadas oportunidades de melhorias para os objetivos e metas, uma vez que o intuito do trabalho não é avaliar a estratégia da empresa, mas sim avaliar o método do planejamento estratégico para que seja possível apontar melhorias para ajudar a empresa a obter sucesso no alcance dos seus objetivos.

4.2.2.6 Planos de ação

As estratégias, planos de ação ou orçamentos são as formas ou decisões que a empresa toma para atingir os seus objetivos. Conforme o APÊNDICE C é possível verificar um plano de ação, dentre vários, que a empresa estudada elaborou para uma meta do objetivo gestão da engenharia. A ferramenta escolhida para os planos de ação foi o 5W2H. Por questão de confidencialidade, não serão apresentados demais estratégias e planos de ações.

Para as ações do planejamento estratégico também não serão apresentadas oportunidades de melhorias pelo motivo citado no tópico anterior.

4.2.3 Posicionamento estratégico

4.2.3.1 Estratégias Genéricas de Porter

Na elaboração das estratégias na empresa estudada, não foi aplicada à ferramenta de Porter, as estratégias genéricas. Conforme visto no referencial teórico, as estratégias genéricas é um modo de buscar vantagem competitiva, e concentrar-se naquilo que norteará o planejamento estratégico.

O que se pode avaliar com a definição da missão e entrevistas com os responsáveis pela execução do planejamento estratégico, é que a empresa opta pelo diferencial competitivo, uma vez que a empresa não tem a intenção de produzir os equipamentos mais baratos do mercado, e nem em foco levando em consideração a quantidade de segmentos que a empresa está inserida.

Como oportunidade de melhoria para a empresa, aponta-se que leve em consideração a ferramenta de Porter, executando-a para orientação na elaboração dos objetivos estratégicos da empresa. Embora estudos levem a consideração de que o "meio termo", ou seja, tentar posicionar-se com um conjunto de estratégias genéricas seja altamente arriscado e com pouco retorno para a empresa, pode-se usar de uma estratégia genérica para ganhar mercado e posicionamento estratégico, e após isso trabalhar em uma segunda estratégia, como diferenciação em um primeiro momento, e custos no segundo.

Indiretamente a empresa em estudo optou pela diferenciação na elaboração de seus produtos, e agora está fazendo uma gestão de custos para diminuir os custos dos equipamentos e tornar-se ainda mais competitiva. O que se deve ter cuidado, é que mesmo dessa forma, fazendo uma gestão de custos em um segundo momento para se tornar ainda mais competitiva, é arriscado competir com empresas que tem o planejamento estratégico voltado para a liderança em custo, e isso tem de ficar claro para a organização.

4.2.3.2 Cadeia de Valor

Como já visto no referencial teórico exposto, a cadeia de valor é uma ferramenta que auxilia no posicionamento estratégico da organização. Ela

representa em uma forma sistemática onde se podem examinar as atividades de uma empresa e como elas interagem, buscando as vantagens competitivas.

A empresa pesquisada não executou essa ferramenta. Como oportunidade de melhoria no que se refere à cadeia de valor, cabe à empresa elaborar essa ferramenta para que, com foco na obtenção de rentabilidade, e que, dessa forma, obtenha um sistema de gestão sinérgico entre a empresa para com seus fornecedores e clientes.

4.2.3.3 Escolha do posicionamento estratégico

Segundo o referencial teórico apresentado, após se ter realizado a análise da estrutura da indústria através do modelo das cinco forças competitivas, da escolha da estratégia genérica, da formulação da cadeia de valor, o momento seguinte para o planejamento estratégico da empresa é a escolha do posicionamento estratégico para a organização. Nessa etapa define-se o grupo estratégico em que a organização está ou deve estar inserida, e executa-se o mapa estratégico.

Segundo a empresa estudada, nos dois segmentos que a empresa atua, denominados *Road Building* e *Seeds*, a definição dos grupos estratégicos, ou seja, quem são os concorrentes está bem definida para a empresa e foi usada na elaboração do mapa estratégico. O que se pode verificar no APÊNDICE A, o mapa estratégico elaborado pela empresa com o objetivo principal de manter a rentabilidade. Nele foram levadas em consideração as quatro perspectivas do BSC.

Quanto ao posicionamento estratégico, não serão feitos apontamentos de melhorias para a empresa pesquisada.

4.2.4 Implementação do planejamento estratégico

4.2.4.1 O *Balanced Scorecard* (BSC)

Para alcançar os objetivos da estratégia, sejam eles financeiros ou não, medir o desempenho, avaliar os resultados e conseguir um bom aprendizado organizacional é preciso garantir que a implementação do que foi planejado.

Considerando-se o que foi apresentado na revisão bibliográfica, obtém-se que muitas são as perspectivas teóricas em cima do planejamento da estratégia, e que muitas empresas executam a sua estratégia de modo superficial ou que não

repercute um efeito positivo. Em cima disso, Kaplan e Norton desenvolveram esse sistema, denominada *Balanced Scorecard* e que tem colaborado com as organizações a implementar o planejamento estratégico e mensurar através de indicadores para a obtenção dos objetivos da estratégia. O BSC é um sistema de gestão que utiliza indicadores de desempenho, organizados em quatro perspectivas, a financeira, dos clientes, dos processos internos e de aprendizado e crescimento.

Da empresa em estudo, pode-se verificar no mapa estratégico disponibilizado, o APÊNDICE A, que a empresa elaborou seus objetivos em cima das quatro perspectivas do BSC citadas anteriormente. Para cada perspectiva, a empresa elaborou objetivos que se complementam para atingir o objetivo principal, manter os níveis de rentabilidade. Conforme a base do mapa estratégico disponibilizado, pode-se verificar que foi elaborado em cima dos valores ou princípios que a empresa definiu para orientação e cumprimento da missão da empresa.

Por questão de confidencialidade, não será possível apresentar neste documento o desdobramento dos objetivos estratégicos, porém em suma, pode-se verificar no APÊNDICE B, que para quase todos os objetivo traçados no mapa estratégico, a empresa elaborou um indicador para controlar e mensurar a execução deste.

Um ponto muito importante e que deve ser exposto, é a formato em que foram criados os objetivos na empresa estudada, conforme o modelo disponibilizado pela empresa e exposto na Figura 14, os objetivos foram elaborados de forma que todos tenham metas e indicadores para mensurar o desempenho.

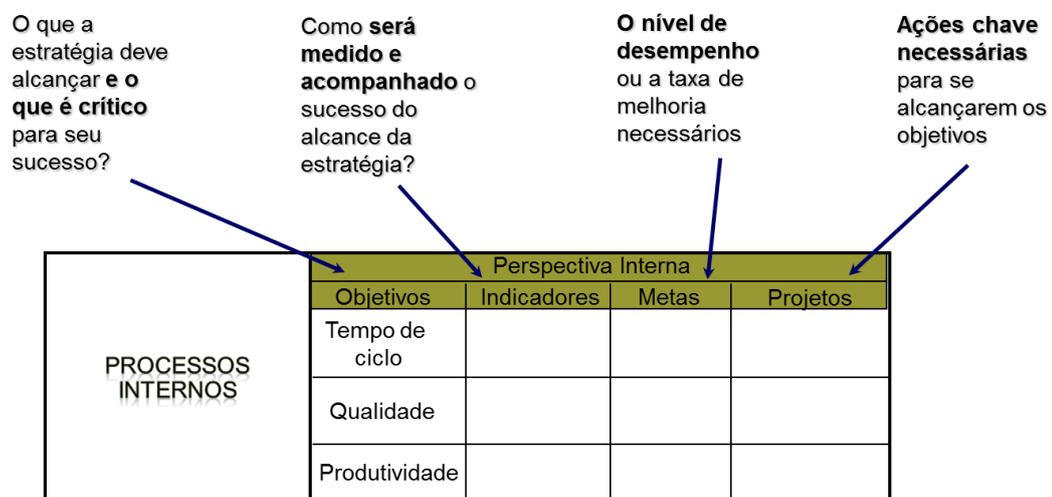


Figura 14: Modelo para elaboração dos objetivos no BSC. Fonte: Empresa estudada.

Na implementação do BSC, um fator importante é a relação causa e efeito. A relação de causa e efeito feita pela empresa pesquisada, conforme a Figura 15 mostra que o fluxo de setas forma um sistema integrado para tomada de decisões, passando pelas quatro perspectivas do BSC. Isso impede que os objetivos sejam apenas decisões isoladas e às vezes conflitantes entre si.

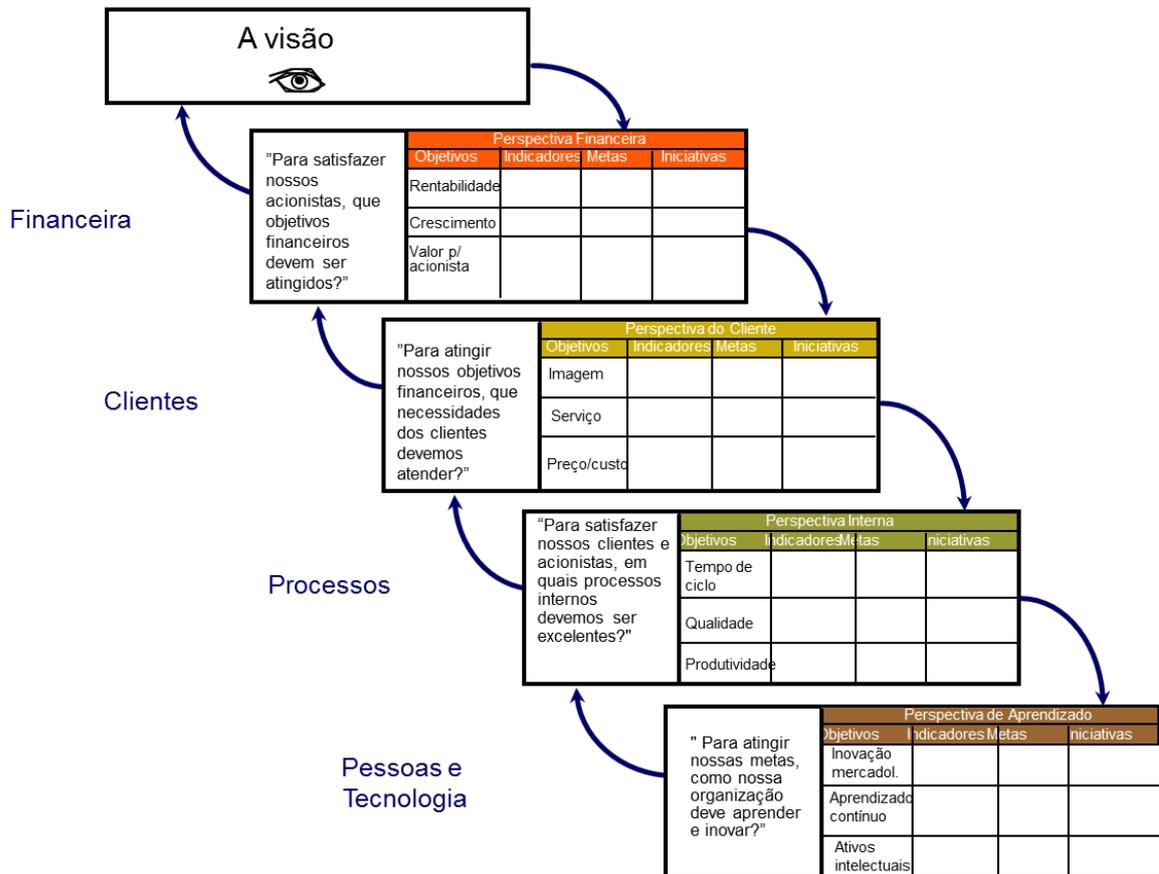


Figura 15: Modelo de relação causa e efeito dos objetivos. Fonte: Empresa estudada.

O que foi possível verificar que a empresa em estudo elaborou um método de mensurar seus objetivos estratégicos, e como o trabalho não tem o intuito de avaliar as estratégias, mas sim o método que a empresa está utilizando para a implementação do planejamento estratégico, no que diz respeito ao BSC não se tem apontamentos de melhorias para a empresa em estudo.

4.3 PRINCIPAIS OPORTUNIDADES DE MELHORIAS

A partir de um fluxograma apresentado por Serra, Torres e Torres (2004), foi organizado um roteiro em formato de fluxograma com as principais etapas do planejamento estratégico e adaptado para a empresa em estudo, conforme a Figura 16.

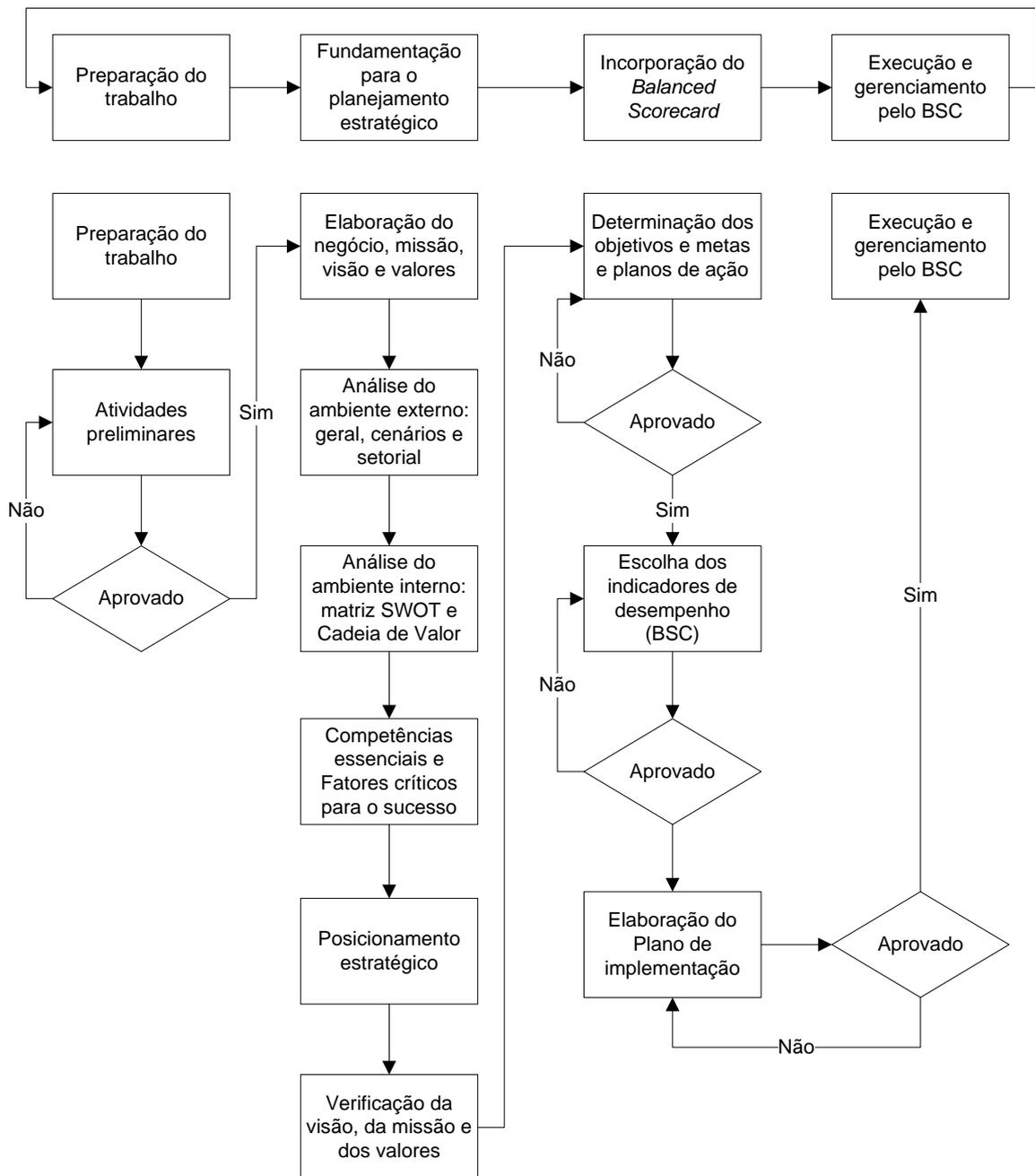


Figura 16: Fluxograma do planejamento estratégico integrado ao BSC. Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Serra, Torres e Torres, 2004, p. 138.

As principais oportunidades de melhorias apontadas no relatório podem ser resumidas conforme segue:

- Criar negócio, para focar a empresa no benefício ao cliente;
- Revisar a visão, ela deve ser coerente e criar uma imagem clara do objetivo que se quer alcançar no futuro, sem passar nenhum tipo de negativismo ao cliente ou omitir segmentos que a empresa atua;
- Fazer a análise do ambiente externo, analisando o ambiente geral, criar cenários (pessimista, o intermediário e realista), e fazer a análise do ambiente setorial;
- Fazer a análise do ambiente interno, executando a matriz SWOT e a cadeia de valor;
- Elaborar as competências essenciais e fatores críticos para o sucesso;
- Após a análise dos ambientes, verificar novamente a visão, missão e valores se estão congruentes com os objetivos e corrigir eventuais contradições;
- Depois de feitas as análises dos ambientes externo e interno, verificar se os objetivos devem ser revisados, conforme as perspectivas do BSC;
- Se necessário, rever os indicadores existentes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente, pode-se destacar que cada vez mais as organizações buscam alternativas de se destacar frente ao mercado competitivo, procurando vantagem competitiva que lhe alcance desempenho superior frente à concorrência.

O objetivo geral do TFC, descrever e analisar o processo de implementação do planejamento estratégico de uma indústria do setor metal mecânico e apresentar as oportunidades de melhorias para este planejamento, foi atingido conforme os itens 4.2 e 4.3 da apresentação e análise dos resultados.

O primeiro objetivo específico de fundamentar conceitualmente os conceitos que envolvem o planejamento estratégico foi atingido conforme apresenta a revisão bibliográfica, itens 2.1, 2.2 e 2.3. O segundo objetivo específico, de descrever as principais etapas do planejamento estratégico mais recorrente na literatura foi atingido conforme itens 2.4 e 2.5, o terceiro objetivo específico apresentar o planejamento estratégico da empresa e compará-lo às metodologias existentes foi atingido no item 4.2 e o quarto objetivo específico apresentar oportunidades de melhorias para o planejamento estratégico da empresa estudada foi atingido conforme itens 4.2 e 4.3.

Neste contexto, vale ressaltar que através do conhecimento obtido na revisão da literatura e no entendimento do planejamento estratégico em implementação na empresa em estudo foi possível elaborar e apontar melhorias para o planejamento existente, de forma a auxiliá-la no alcance de seus objetivos. Conforme o estudo pôde-se avaliar que muitas vezes o planejamento estratégico é feito de forma ineficaz, pois as empresas focam seus esforços no planejamento da estratégia, e acabam negligenciando na implementação do que foi planejado.

Pode-se destacar que o conhecimento adquirido para que fosse possível a elaboração do mesmo, foi muito importante e será de grande valor tanto para a minha vida pessoal, quanto profissional.

Finalmente, além da contribuição que o presente trabalho possibilitará para a empresa no que diz respeito ao desenvolver do planejamento estratégico, cabe ressaltar que o planejamento estratégico eficaz traz diferenciais a empresa e que podem lhe garantir vantagem competitiva frente ao mercado, e que conforme um dos grandes pensadores da administração estratégica, qualquer empresa sem estratégia corre o risco de se transformar em uma folha seca que se move ao capricho dos ventos da concorrência.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARSZCZ, S.H.; KOVALESKI, J. L.; BARSZCZ, J.C. **As aplicações do Balanced Scorecard na Engenharia de Produção: uma análise baseada nas publicações do ENEGEP**. Trabalho apresentado ao XVI ENEGEP, Fortaleza, 2006. CD-ROM.

BONTEMPO, J. F. **A missão, o planejamento estratégico e o negócio**. 2008. Disponível em <<http://www.revistaadm.mcampos.br/EDICOES/artigos/2008volume5/joseflaviobontempomis saoplanejamentonegocio.pdf>>. Acesso em 15 out. 2012.

CARVALHO, F. **Práticas de planejamento estratégico e sua aplicação em organização do terceiro setor**. 2004. Dissertação (Pós-graduação em administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2004. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-11032005-222450/pt-br.php>>. Acesso em: 19 out. 2012.

DRUCKER, P. F. **Prática da administração de empresas**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1981.

FILHO, E. H. **Balanced Scorecard e a gestão estratégica**. 10. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas S.A., 2002.

HARTMANN, L. F. **Planejamento estratégico para o gerenciamento total**. 7. ed. Lajeado: Grafocem, 2002.

JUNG, C. F. **Metodologia para pesquisa & desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação – Balanced Scorecard**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 1997.

LENZI, F. C. KIESEL, M. D. ZUCCO, F. D. **Ação empreendedora: como desenvolver e administrar o seu negócio com excelência**. São Paulo: Editora Gente, 2010.

LOBATO, D. M. *et al.* **Estratégia de empresas**. 9 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV. 2009.

MIGLIATO, A. L. T. **Planejamento estratégico situacional aplicado à pequena empresa: estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviço (hoteleiro) da região de Brotas – SP**. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-24112004-073829/pt-br.php>>. Acesso em: 4 abril 2012.

MIGUEL, P. A. C. *et al.* **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. **Safári de estratégia – Um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H. *et al.* **O processo da estratégia**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

PORTER, M. E. **Competição – Estratégias competitivas essenciais**. 11. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva – técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

ROCHA, W; BORINELLI, M. L. **Análise estratégica de cadeia de valor: um estudo exploratório do segmento indústria-varejo**. 2006. Disponível em <<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos62006/425.pdf>>. Acesso em: 11 nov. 2012.

SAMPAIO, C. H. **Planejamento Estratégico**. 3. ed. Porto alegre: SEBRAE/RS, 2002.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. **Administração estratégica**. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso Editores, 2004.

SILVA, F. A. **O processo de formulação e implementação de planejamento estratégico em instituições do setor público**. Disponível em <<http://www.facc.ufrj.br/ocs/index.php/adcont/adcont2011/paper/viewFile/228/10>>. 2011. Acesso em 21 out. 2012.

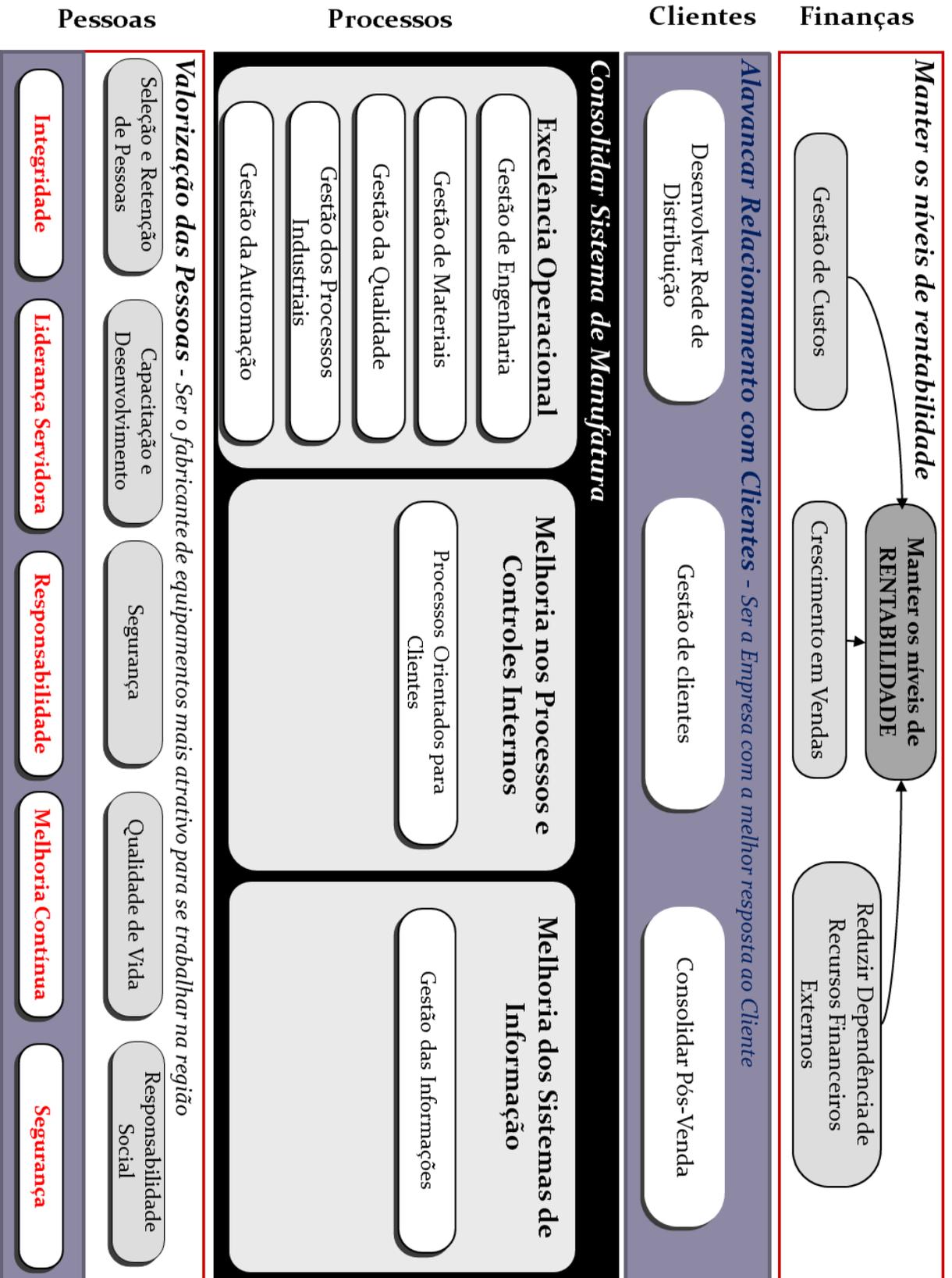
SLACK, N.; *et al.* **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1996.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27052004-110812/pt-br.php>>. Acesso em: 1 abril 2012.

VASCONCELOS FILHO, P.; PAGNONCELLI, D. **Construindo estratégias para vencer**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WHITTINGTON, R. **O que é estratégia?** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

APÊNDICE A – Mapa estratégico elaborado pela empresa em estudo



APÊNDICE B – Indicadores dos objetivos estratégicos

Indicadores estratégicos e operacionais					
	Objetivo	Indicador	Meta	Resp.	Informações
Crescimento em vendas	Crescimento vendas RB	Vendas segmento	R\$ 37.000.000,00*	Dir. Comercial	Indicador existente com meta já revisada
	Crescimento vendas Seeds	Vendas segmento	R\$ 10.700.000,00*	Dir. Comercial	Indicador existente com meta já revisada
	Vendas totais	Venda total	R\$ 50.000.000,00*	Dir. Comercial	Indicador existente com meta já revisada
Gestão de custos	Redução custo garantia	Custo garantia	Revisar meta	Gerente Assist. Técnica	
	Custo previsto x realizado p/ cada pedido	Custo previsto x realizado	0 ou < 0	Analista Comercial	Gráfico por percentual da diferença entre o previsto x realizado, onde "zero" ideal, percentual a mais ou a menos requer análise e plano de ação, juntamente com planilha demonstrando por negócio o previsto x realizado.
	Criar sistema de controle de custos de retrabalhos	Custo retrabalho	A definir p/ 2013	Analista Comercial	Criar um controle e monitorar durante período p/ definir uma meta de redução
		Custo de retrabalho projeto	A definir p/ 2013	Analista Comercial	Custo do retrabalho decorrente de projeto
	Redução de gastos gerais de fabricação	Totalizador das reduções gerais anual	A definir p/ 2013	Analista Comercial	Definir percentual de gastos gerais de fabricação sobre o valor dos itens produzidos por mês, durante o ano de 2011 e a meta será aplicar uma redução de x% sobre o valor encontrado
	Redução do custo de matéria prima				Entende-se por matéria-prima todos os itens comerciais

Reduzir dependência dos recursos externos	Aumentar n. De fornecedores c/ faturamento	% compras faturadas x total compras	A definir p/ 2013	Analista financeiro	
	Aumentar eficiência dos recebíveis	% inadimplência	A definir p/ 2013	Analista financeiro	Medir no final de cada mês / títulos vencidos com mais de 10 dias em atraso / 0,5% sobre o valor médio dos últimos 3 faturamentos mensais
	Aumentar faturamento	Faturamento	A definir p/ 2013		Rever indicadores atuais do financeiro
Desenvolver rede de Dealers	Tornar rede atuante	Vendas trimestrais / dealer	A definir p/ 2013r	Dir. Comercial	
Gestão de clientes	Na	Na	Na	Na	
Consolidar pós-venda	Crescimento em vendas	Venda de peças	R\$ 2,300.000,00*	Gerente Assist. Técnica	Entende-se venda de peças: peças e serviços
	Consolidar suporte ao cliente	Índice de retrabalho	Revisar meta	Gerente Assist. Técnica	Indicador existente
		Pesquisa satisfação	Revisar meta	Gerente Assist. Técnica	Indicador existente
		Lead time de entrega	A definir p/ 2013	Gerente Assist. Técnica	
Gestão de engenharia	Reduzir lead time de projeto	Lead time previsto x realizado	Definir %	Superv. Engenharia	
	Reduzir custo de retrabalho devido a projeto	Custo retrabalho	A definir p/ 2013	Superv. Engenharia	Este indicador será monitorado pela gestão de custos, deverá ser monitorado durante um período para definir a base de dados e após estabelecer uma meta de redução.
	Reduzir custo de produto com revisão de projetos	% de redução de custo	A definir p/ 2013	Superv. Engenharia	Definir quais produtos deverão ser reprojatados e cronograma de projeto
Gestão de automação	Reduzir lead time de desenvolvimento	Lead time previsto x realizado	Definir %	Engenheiro Automação	

Gestão de materiais		Entrega na data	Revisar meta		Indicador existente
		Não conformidades de recebimento	Revisar meta		Indicador existente
	Aumentar a rotatividade de estoque	Rotatividade e do estoque	4x / ano	Superv. Materiais	Medir a rotatividade do estoque dos itens ativos, com base no movimento de estoque de 2010 em diante.
	Aumentar a acuracidade do estoque	Acuracidade e do estoque	95%	Superv. Materiais	
Gestão da qualidade	Desempenho geral dos indicadores	Desempenho	Revisar meta	Analista Qualidade	Indicador existente
	Aumentar a satisfação dos clientes	Satisfação dos clientes	Revisar meta	Analista Qualidade	Indicador existente
	Reduzir o total de NC	Total de NC	Revisar meta	Analista Qualidade	Indicador existente
	Implantar programa de melhorias	% melhorias x % NC (??)	Definir meta	Analista Qualidade	Indicador existente, porém precisa ser melhorado
	Implantar inspeção final em 100%	Inspeção final		Analista Qualidade	Indicador existente, porém precisa ser melhorado
Gestão de processos industriais	Reduzir NC de fabricação	NC de produção	Revisar meta	Gerente Industrial	Indicador existente
	Aumentar capacidade produtiva	Produtividade	Definir meta	Gerente Industrial	* definir meta para produtividade geral * estratificar indicador de produtividade por setor * n. De horas previstas das OP c/ processos finalizados no mês / n. De horas pagas p/ diretos (considerando também as horas extras em quantidade)
Processos orientados p/ cliente	NA	NA	NA	NA	NA
Gestão da informação	NA	NA	NA	NA	NA

Seleção e retenção de pessoas	Aumento da capacidade produtiva	Absenteísmo	Revisar meta	Superv. RH	Indicador existente
		<i>Turn over</i>	Revisar meta	Superv. RH	Indicador existente
	Aumentar eficiência de contratação	Prazo médio de contratação	Definir meta	Superv. RH	
		% efetivação	Definir meta	Superv. RH	
Capacitação e desenvolvimento	NA	NA	NA	NA	NA
Segurança	Reduzir n. De acidentes.	N. De acidentes	20% menos que 2011	Técnico Segurança	
		Índice de segurança	Revisar meta	Técnico Segurança	Indicador existente trata-se das auditorias internas
Qualidade de vida	NA	NA	NA	NA	NA
Responsabilidade social	NA	NA	NA	NA	NA

* Por questão de confidencialidade os valores citados são fictícios.

APÊNDICE C – Plano de ação utilizado pela empresa para obtenção de um objetivo operacional da Gestão de Engenharia

Objetivo: Implantar padrão de representação de projetos		Responsável: Sidnei		Indicador: N/A		QUANTO (R\$)
Gestor: Eduardo		Data limite apresentação: 03/03/2012		POR QUE		ONDE
QUANDO		QUEM		COMO		QUANTO (R\$)
Utilizar uma linguagem normalizada internacionalmente, criando um único documento da engenharia, facilitando a interpretação de clientes internos e externos, servindo como base de consulta e futuros treinamentos.	GEMF	15/04/12	Massaia	Análise de capacidade do maquinário e atualização do tempo de execução das tarefas		N/A
	GEMF	30/03/12	Odair	Tolerâncias geométricas (de forma e posição)		
Para se ter um único método de detalhamento difundido entre toda a equipe de engenharia, facilitando o compartilhamento de projetos entre os projetistas e todos os processos subsequentes.	GEDP/ GEMF	30/03/12	Vinício	Representação de acabamento superficial		N/A
			Eduardo	Consolidar a representação de solda		
			Luis	Revisão do selo (perímetro, área de pintura, matéria-prima)		
			Scalabrín	Representação da revisão do projeto		
Facilitar a interpretação do mesmo pelos técnicos e projetistas	GEDP/ GDPE	15/04/12	Josemar	Diminuir níveis de EAP, reduzindo a quantidade de documentação e processos.		N/A
			Elisângela	Representações de 3 vistas essenciais, planificados, cortes, isométricas e detalhes.		
				Utilização de linhas de centro e tracejadas nas vistas essenciais		
				Representação de furos oblongos e rasgos		
Facilitar rastreabilidade, eliminar as diferentes descrições para o mesmo equipamento	GEDP/ GEMF/ GMPE	15/04/12	Silva	Representação de dobras e conformações		N/A
			Douglas	Representação de rosca		
Documentar normas e precedimentos a serem seguidos por todos	GEDP/ GEMF	30/04/12	Junior	Detalhamento de engrenagens e polias		N/A
			Eduardo	Analisando entre técnicos as simbologias de difícil interpretação		
Conscientização dos colaboradores quanto a necessidade desta implantação	GEDP/ GEMF/ GEMF	30/04/12	Junior	Estudo de nomenclaturas padrões para peças, conjuntos e equipamentos		N/A
			Eduardo	Utilizando as ações acima para criar o manual		
Para criar uma base de detalhamento para conjuntos específicos, e garantir cotas importantes, tolerâncias, detalhes.	GEDP/ GEMF/ GPRO	30/05/12	Junior	Treinamento para o pessoal de engenharia		N/A
			Eduardo	Treinamento para os coordenadores da fábrica		
		30/06/12	Junior	Selecionar quais os conjuntos que necessitam deste detalhamento específico, e discutir com o GEMF e Produção, as informações necessárias.		N/A