

**CENTRO UNIVERSITÁRIO DE FORMIGA – UNIFOR - MG**  
**BACHARELADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**  
**MARIA FERNANDA MATEUS SILVA**

**ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO EM  
UMA PEQUENA EMPRESA DO SETOR DE EQUIPAMENTOS DE COMBATE À  
INCÊNDIO E PROTEÇÃO INDIVIDUAL**

**FORMIGA - MG**  
**2010**

MARIA FERNANDA MATEUS SILVA

ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO EM  
UMA PEQUENA EMPRESA DO SETOR DE EQUIPAMENTOS DE COMBATE À  
INCÊNDIO E PROTEÇÃO INDIVIDUAL

Trabalho de conclusão de curso  
apresentado à Coordenação Geral de  
Graduação do UNIFOR-MG, como  
requisito para obtenção do título de  
bacharel em Engenharia de Produção.  
Orientador: Profª. Ms. Andréa da Silva  
Peçanha.

FORMIGA – MG

2010

Maria Fernanda Mateus Silva

ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO EM  
UMA PEQUENA EMPRESA DO SETOR DE EQUIPAMENTOS DE COMBATE À  
INCÊNDIO E PROTEÇÃO INDIVIDUAL

Trabalho de conclusão de curso  
apresentado à Coordenação Geral de  
Graduação do UNIFOR-MG, como  
requisito para obtenção do título de  
bacharel em Engenharia de Produção.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof<sup>a</sup>. Ms. Andréa da Silva Peçanha  
Orientador

---

EXAMINADOR

Formiga, de dezembro de 2010.

Dedico este trabalho à minha mãe, pelo carinho, amor, paciência e incentivo durante todo o meu curso.

Ao meu namorado Eduardo, pela paciência e compreensão nos momentos em que estive ausente.

Aos meus queridos avôs, que não mediram esforços para que eu chegasse até aqui.

## **AGRADECIMENTOS**

À Deus, por me permitir, na sua grandeza, que eu chegasse ao final desta caminhada e agora poder agradecer por esta grande vitória;

À minha família, pelo apoio incansável, em todos os momentos, em especial minha querida mãe, que muitas vezes fez mais do que podia por sempre acreditar em mim. Serei eternamente grata;

Ao meu pai pela oportunidade;

Aos meus avôs, que são verdadeiros anjos em minha vida;

Ao Dú, pelo carinho, atenção, compreensão, apoio, companheirismo e dedicação em todos os momentos;

À Prof<sup>a</sup>. Ms. Andréa da Silva Peçanha, pela orientação;

À todos meus colegas da Engenharia de Produção pelos momentos que compartilhamos nas salas de aulas, grupos de trabalho, e outros ambientes mais boêmios. Saudades e lembranças ficarão para sempre..

Meu muito obrigada a todos!

*“Obstáculos são aquelas pequenas coisas que você enxerga quando tira os olhos dos seus objetivos”.*  
*(Henry Ford)*

## RESUMO

O planejamento estratégico é comumente visto como uma ferramenta de aplicação complexa, típica de empresas de grande porte. No entanto, os benefícios decorrentes de sua aplicação podem também ser usufruídos pelas pequenas empresas com a utilização de uma metodologia menos complexa e formal e, principalmente, considerando-se as principais características de gestão deste segmento de empresas. O planejamento estratégico apresenta-se como uma ferramenta que norteia os rumos e as ações da organização em seu ambiente externo e interno, caracterizando-se como um processo contínuo que permite definir seus objetivos e suas potencialidades e que orienta para o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis. Este trabalho teve como objetivo desenvolver um planejamento estratégico para uma pequena empresa do setor de equipamentos de combate à incêndio e proteção individual, através da metodologia proposta por Terence (2002), tendo sido analisadas todas as etapas que o integram. Através deste roteiro, foi estruturada a estratégia da empresa, definindo desde aspectos básicos como missão, visão, valores, fatores críticos de sucesso e diferenciais competitivos, chegando até a definição de objetivos, metas e ações futuras a serem percorridas. O trabalho demonstra que o planejamento estratégico, frequentemente visto como algo distante da pequena empresa, pode ser uma ferramenta capaz de gerar benefícios de curto e longo prazo, necessários para melhorar suas condições de competitividade e sobrevivência.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Pequenas Empresas. Competitividade. Sobrevivência.

## **ABSTRACT**

Strategic planning is often seen as a complex implementing tool, typically of big companies. However, the benefits of its application can also be enjoyed by small companies with the use of a less formal and complex methodology, especially considering the main features of managing this business segment. Strategic planning is presented as a tool that guides the direction and actions of the organization in its external and internal environment, characterized as an ongoing process that allows you to define your goals and capabilities and guides for the best use of available resources. This study aimed to develop a strategic plan for a small company from fire fighting equipment and PPE [personal protection equipment] sector, through the strategic plan preparation methodology, proposed by Terence (2002), were examined every step within it. With this script, it was structured the company's strategy, since the basic aspects as defining mission, vision, values, critical success factors and competitive advantages, even to the definition of objectives, goals and future actions to be reached. The study demonstrates that the strategic planning, often seen as something distant from small companies can be a tool capable of generation benefits for short and long term, needed to improve their competitiveness and survival.

Keywords: strategic planning; small business; competitiveness; survival.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Tipos de planejamento nos diferentes níveis organizacionais.....	20
Figura 2: Evolução do planejamento estratégico.....	21
Figura 3: Principais etapas do processo de planejamento estratégico.....	23
Figura 4: Relação entre os aspectos da análise interna e externa do ambiente.....	28
Figura 5: Objetivo Geral e objetivos funcionais categorizados por horizonte temporal e abrangência.....	34
Figura 6: Passos envolvidos no controle estratégico.....	39
Figura 7: Taxas de mortalidade.....	42
Figura 8: Taxas de sobrevivência.....	42
Figura 9: Roteiro prático apresentado por Terence (2002).....	46

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: Etapas do roteiro para a elaboração do planejamento estratégico.....	50
--	----

## LISTA DE TABELAS

TABELA 1: Classificação das empresas segundo o número de empregados.....	41
TABELA 2: Classificação das empresas segundo o faturamento bruto anual.....	41

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Problema.....	14
1.2 Justificativa.....	14
1.3 Hipóteses.....	15
2 OBJETIVOS.....	17
2.1 Objetivos Geral.....	17
2.2 Objetivos Específicos.....	17
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
3.1 Conceito de Planejamento Estratégico.....	18
3.1.1 Tipos de planejamento.....	19
3.1.2 A evolução do Planejamento Estratégico.....	21
3.2 Metodologia de Planejamento Estratégico.....	23
3.2.1 Fase I - Diagnóstico estratégico.....	24
3.2.2 Fase II – Missão da Empresa.....	29
3.2.3 Fase III – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos.....	32
3.2.4 Fase IV – Controle e Avaliação.....	38
3.3 Contextualizando as Micro e Pequenas Empresas (MPEs).....	40
3.3.1 Os critérios para definição das MPEs.....	40
3.3.2 A sobrevivência das MPEs.....	42
3.4 Planejamento Estratégico nas MPEs.....	43
3.4.1 Metodologia de Planejamento Estratégico para a Pequena Empresa...	44
4 METODOLOGIA.....	48
4.1 Natureza do estudo.....	48
4.2 Objeto de estudo.....	49
4.3 Coleta de dados.....	50
4.4 Análise e interpretação dos dados.....	51
5 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	52
5.1 Apresentação da técnica e conscientização do pequeno empresário.....	52
5.2 Estabelecimento da missão.....	52

5.3 Estabelecimento dos valores.....	55
5.4 Estabelecimento da visão.....	56
5.5 Análise Externa.....	57
5.6 Análise Interna.....	60
5.7 Estabelecimento dos fatores críticos de sucesso.....	63
5.8 Elaboração da estratégia.....	64
5.9 Definição dos objetivos e metas.....	65
5.10 Elaboração de um plano de ação.....	67
6 CONCLUSÃO.....	70
REFERÊNCIAS.....	72
APÊNDICE - QUESTIONÁRIO.....	75

## 1 INTRODUÇÃO

Para que uma empresa se torne competitiva no atual mercado globalizado, marcado por constantes evoluções políticas, econômicas, tecnológicas e sociais, ela deve ser capaz de criar mecanismos que possibilitem torná-la menos suscetível a variações do ambiente, mais enxuta, mais eficaz e rentável.

Rodrigues *et al.* (2003), cita que no atual cenário sócio-econômico, para se garantir a sobrevivência de uma empresa, deve-se obedecer as regras do jogo, isto é, custos reduzidos, atendimento ágil, visão global, conhecimento do negócio e atendimento das expectativas dos clientes.

Neste ambiente de constantes oportunidades e ameaças, pequenas decisões podem influenciar grandes resultados. O planejamento estratégico é de extrema importância nesse processo, auxiliando as empresas na tomada de decisão, na antecipação diante das mudanças do mercado ou mesmo na preparação para tal.

O planejamento estratégico possibilita a identificação de variáveis que interferem no desempenho da organização, conscientizando-a de seus pontos fortes e fracos, possibilitando assim, a formulação de estratégias capazes de aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças presentes no ambiente.

O posicionamento estratégico de uma empresa, independente de seu porte, setor de atividade e abrangência, poderá ser o grande diferencial em relação aos seus concorrentes.

Apesar da crescente importância do planejamento estratégico nas organizações, há um segmento onde o seu uso ainda é raro: o das Micro e Pequenas Empresas (MPEs). No Brasil, várias entidades públicas e privadas como, por exemplo, o SEBRAE (Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), divulgam pesquisas com altos índices de taxas de mortalidade, e em muitas das empresas que encerraram suas atividades, os diagnósticos revelam a falta de planejamento como um dos fatores preponderantes para o fracasso.

É notória a importância destas empresas na economia brasileira, dado que representam 98% das empresas existentes no país, além de serem geradoras de 67% dos empregos, ofertam produtos e serviços em nichos de mercado, participando de 20% do PIB brasileiro. (SEBRAE-SP, 2010).

De acordo com Terence e Escrivão Filho (2007), o motivo de quase não se usar as ferramentas do planejamento estratégico na gestão de pequenas empresas

deve-se a algumas particularidades deste segmento como a estrutura simples da organização, recursos insuficientes para a contratação de profissionais que supram a falta de conhecimento administrativo, excesso de tarefas operacionais no dia-a-dia do dirigente, poder centralizado, etc. Portanto, é necessária a abordagem do planejamento estratégico de forma mais simples, considerando as características e peculiaridades deste segmento.

É neste contexto que se situa o presente estudo acadêmico, com o propósito de apresentar um estudo de caso em uma pequena empresa que atua no mercado de manutenção e recarga de extintores de incêndio, venda de Equipamentos de Combate à Incêndio e Proteção Individual, com fortes perspectivas de expansão, mas que se defronta com grandes obstáculos ocasionados principalmente por falta de planejamento.

Na empresa analisada, existe necessidade de maior organização em suas práticas gerenciais e operacionais. O quadro atual não é satisfatório, a empresa apresenta baixo capital de giro e queda no volume de vendas. Diante dessa realidade, o desenvolvimento de um planejamento estratégico, pode vir a ajudar a empresa em questão a estabelecer o rumo a ser seguido, para atuar com maior eficácia no mercado e expandir os negócios.

### **1.1 Problema**

Por meio de uma proposta de planejamento estratégico, quais são os fatores relevantes identificáveis para a melhoria do desempenho organizacional de uma pequena empresa do setor de equipamentos de combate a incêndio e proteção individual? E quais são os benefícios que ele trará para a empresa em questão?

### **1.2 Justificativa**

O planejamento estratégico, tal qual proposto neste trabalho, é uma ferramenta administrativa que possibilita uma melhor análise do ambiente interno e externo da empresa, por meio da identificação dos pontos fortes e fracos, das oportunidades e ameaças. Estabelecendo-se assim, os melhores caminhos e estratégias a serem seguidas para o atingimento dos objetivos almejados, num ambiente competitivo e dinâmico.

Por meio do planejamento estratégico é possível determinar a melhor maneira de alocar e associar os recursos disponíveis de acordo com as necessidades do mercado consumidor, através de mudanças contínuas que possibilitem uma maior produtividade, qualidade dos serviços prestados e conseqüentemente maior poder competitivo.

Segundo Tavares (1991), o planejamento estratégico é indispensável num quadro, econômico, político e social, marcado por turbulências, demandando respostas da organização independente do seu porte ou natureza. E, em termos gerais, a pequena empresa, bem como a organização pública esta inserida no mesmo ambiente que a organização privada de grande porte.

Dentro do universo empresarial brasileiro, as micro e pequenas empresas são de suma importância do ponto de vista econômico e social. Gerando oportunidades de emprego, estimulando a competição e produzindo bens e serviços de forma flexível. Segundo o SEBRAE-SP, elas representam 98% do total de empresas existentes no país, 67% das ocupações e 20% do PIB.

Entretanto, segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE em 2007, 22% das empresas de pequeno porte encerraram suas atividades com até dois anos de existência, 31,3% com até três anos e 35,9% não sobreviveram além dos quatro anos.

Diante disso, justifica-se a escolha deste tema, acreditando que a elaboração e implantação do planejamento estratégico em uma pequena empresa possibilita o aprimoramento dos processos de gestão e tomada de decisão, além de um melhor conhecimento sobre a organização, mercado/clientes, concorrentes, parceiros e fornecedores, garantindo assim, vantagem competitiva e a sua sobrevivência.

### **1.3 Hipótese**

Através da proposta de implantação do planejamento estratégico, será possível a identificação das capacidades e limitações, ameaças e oportunidades do próprio processo e do ambiente em que a empresa está inserida. Estabelecendo-se assim um plano de ação a ser seguido pela empresa para o alcance dos objetivos pré-definidos.

A partir da implantação do planejamento estratégico, a empresa em questão, terá condições de conseguir um melhor posicionamento no ramo de atividade em



que está inserida, melhorando seu processo de gestão e tomada de decisões, podendo assim como resultado positivo alavancar seu desenvolvimento, competitividade, eficiência e controle sobre o futuro.

## **2 OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo Geral**

Elaborar uma proposta de Planejamento Estratégico para uma pequena empresa do setor de equipamentos de combate à incêndio e proteção individual, de forma à contribuir para que a mesma se mantenha competitiva no nicho em que atua.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Analisar o contexto atual da empresa estudada, definindo a missão, visão e valores para a mesma;
- Identificar os pontos fortes e fracos (análise interna), oportunidades e ameaças (análise externa), por meio da análise do ambiente organizacional da empresa;
- Identificar a estratégia atual e definir a estratégia futura da empresa;
- Definir os objetivos e metas a serem atingidos;
- Formular um plano de ação para o alcance dos objetivos e metas organizacionais, visando a competitividade de mercado.

### **3 REFERENCIAL TEÓRICO**

Para melhor compreender o planejamento estratégico, busca-se, a seguir, apresentar as definições, conceitos e evolução desta ferramenta, bem como sua metodologia de elaboração e implementação.

Por fim, conceitua-se e caracteriza-se as micro e pequenas empresas (MPEs), destacando sua importância sócio-econômica para o Brasil e suas particularidades perante as ferramentas do planejamento estratégico.

#### **3.1 Conceito de Planejamento Estratégico**

As constantes mudanças dos cenários econômicos atuais, tornam o ambiente empresarial turbulento em virtude de diversos fatores como, forte concorrência, legislação, lucros reduzidos, escassez de recursos, atendimento à elevados padrões de qualidade e clientes exigentes, demandando assim, técnicas de gestão que possibilite às empresas um melhor posicionamento no ambiente em que estão inseridas.

Neste contexto, o planejamento estratégico, de acordo com Fischmann e Almeida (1991), mostra-se um processo administrativo eficaz, proporcionando uma melhor análise do ambiente da organização, ajudando na identificação das oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão. À partir desta consciência, a organização estará apta para identificar a direção que deverá seguir para aproveitar as oportunidades e minimizar os riscos.

Segundo Alday (2000), o planejamento estratégico volta-se para as medidas positivas que uma empresa poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar oportunidades apresentadas pelo seu ambiente. Atualmente, muitas empresas estão percebendo que essa atenção sistemática à estratégia pode ser muito proveitosa, indiferente de seu porte ou setor, todos os tipos de organizações devem identificar os rumos adequados aos seus interesses e direcionar seus esforços para a obtenção de seus objetivos.

Defende Kotler (1998), que o planejamento estratégico é o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, experiências, recursos

e oportunidades de seu ambiente mutante. Sendo o propósito do planejamento estratégico, conduzir os negócios, produtos e serviços da empresa com objetivo de crescimento e lucro.

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória. (OLIVEIRA, 2002, p. 48).

O planejamento, observa Serra, Torres e Torres (2004), é o processo pelo qual as incertezas e acontecimentos futuros são antecipados ou modificados, através de ações no presente, que possibilitam o alcance dos objetivos organizacionais. Um planejamento, se bem elaborado e executado, auxilia as empresas na concretização de sua visão, no alinhamento dos rumos e oportunidades à serem seguidas.

### **3.1.1 Tipos de planejamento**

O planejamento pode ser classificado conforme sua amplitude no tempo e no seu posicionamento nos níveis hierárquicos da organização. Sendo classificados como: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

Segundo Ferreira, Reis e Pereira (1997), o planejamento empresarial não se resume ao processo de planejamento estratégico, podendo ser considerado como o conjunto das atividades de planejamento que se estende a todos os níveis da organização. O planejamento estratégico é o processo que ocorre no nível estratégico da estrutura organizacional, responsável por nortear as atividades de planejamento nos demais níveis hierárquicos. A figura 1 demonstra como os tipos de planejamento se relacionam aos níveis organizacionais.

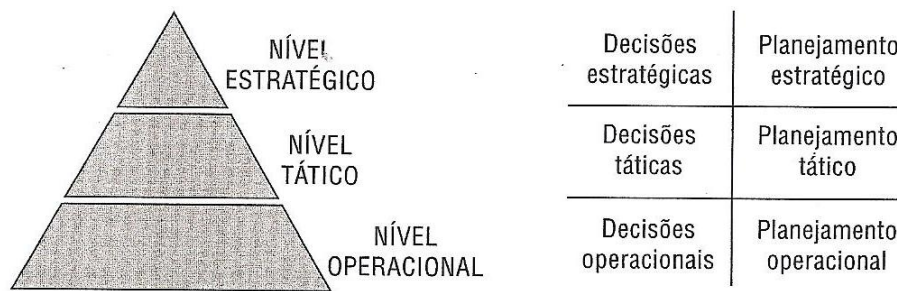


FIGURA 1 – Tipos de planejamento nos diferentes níveis organizacionais

Fonte: Oliveira (2002)

De acordo com Oliveira (2002), encontram-se abaixo as definições destes tipos de planejamento:

- Planejamento estratégico é o processo gerencial que oferece sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, almejando uma maior interação com o ambiente e uma atuação diferenciada, inovadora e eficiente. Normalmente, o planejamento estratégico é de responsabilidade dos níveis mais altos da organização, tendo como premissa, a elaboração dos objetivos organizacionais e a identificação dos rumos adequados à serem seguidos pela mesma. Os demais níveis de planejamento, tático e operacional, são imprescindíveis para a real efetivação do planejamento estratégico, uma vez que sozinho, torna-se insuficiente.
- O planejamento tático pressupõe um período de tempo mais curto e tem o objetivo de otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Trabalha com objetivos de mais curto prazo estabelecidos no planejamento estratégico, sendo desenvolvido em níveis organizacionais inferiores.
- O planejamento operacional tem como resultado a formalização através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecida. Tendo-se basicamente, os planos de ação ou planos operacionais. Seu horizonte de tempo é mais curto que o planejamento tático.

### 3.1.2 A evolução do Planejamento Estratégico

O Planejamento empresarial vem evoluindo ao longo das últimas décadas, em resposta ao aumento do ritmo e complexidade das mudanças do ambiente empresarial. Inicialmente consistiu no orçamento anual a ser cumprido, posteriormente, passou a incluir projeções de tendências, resultando no planejamento de longo prazo. Somente em meados dos anos 70 surgiu o planejamento estratégico como um método estruturado para determinação das ações no presente, que minimizem as incertezas do futuro. A evolução mais recente do planejamento empresarial se deu nos anos 80, caracterizando a administração estratégica (FERREIRA, REIS e PEREIRA 1997). A figura 2 sintetiza as principais fases da evolução do planejamento estratégico.

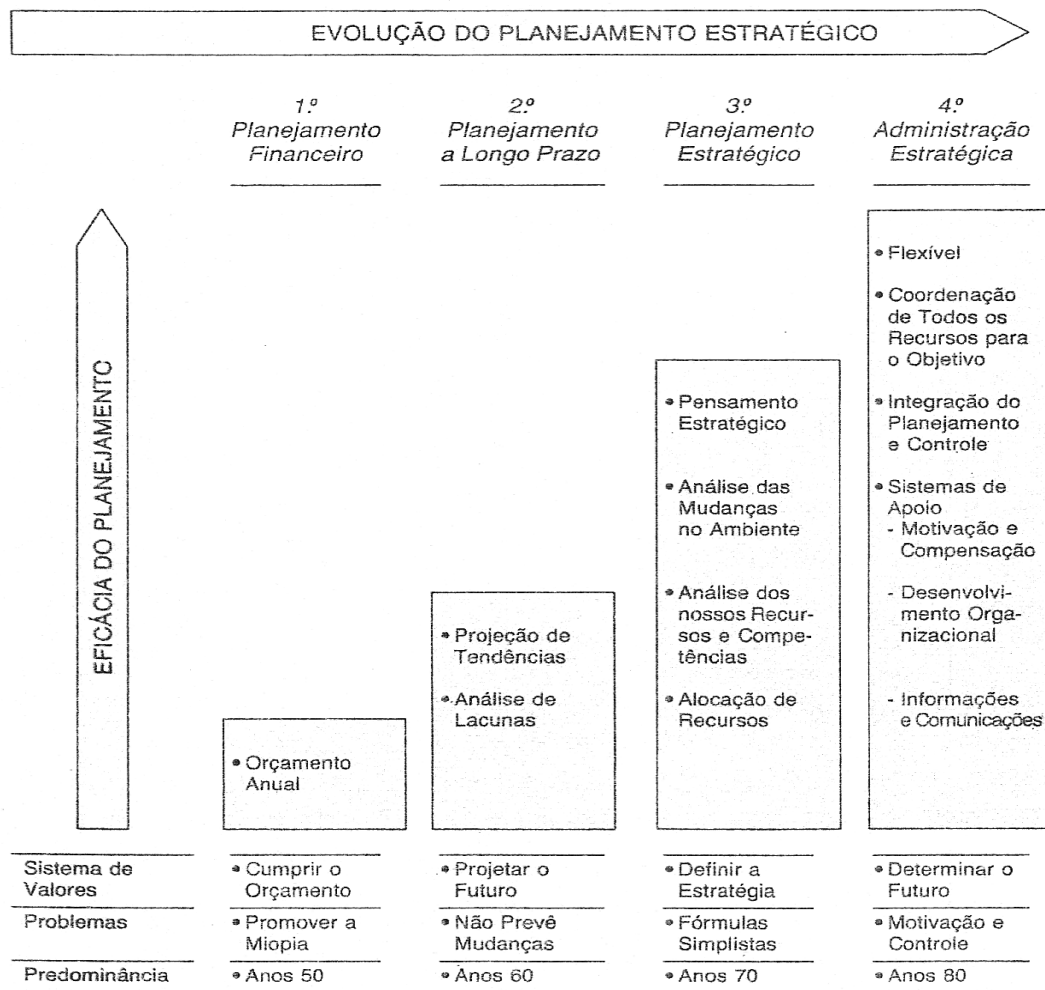


FIGURA 2 - Evolução do planejamento estratégico

Fonte: Tavares (1991)

Segundo Tavares (1991), o planejamento financeiro floresceu na década de 50, sendo materializado no orçamento, era considerado simples e eficiente. Voltado exclusivamente para o ambiente interno da empresa, baseava-se na previsão de receitas e na estimativa dos vários gastos orçamentados. Na sua previsão, os participantes projetavam gastos passados para elaborar o orçamento, esperando que os mesmos se repetissem no futuro.

O processo de planejamento desenvolvido nos anos 60, chamado de planejamento a longo prazo, contribuiu significativamente para a melhoria dos conceitos e práticas anteriores de planejamento. Essa segunda fase baseava-se no princípio de que intervenções presentes poderiam melhorar o futuro da organização. A estimativa do futuro era feita a partir de indicadores atuais e passados, isso era possível, pois o ambiente caracterizava-se pela relativa estabilidade, com competidores e clientes previsíveis e preços estáveis.

Kotler (1998), afirma que os conceitos que fundamentam o planejamento estratégico surgiram nos anos 70 como resultado de uma turbulência econômica que impactou a indústria norte-americana – crise de energia, inflação de dois dígitos, estagnação econômica, concorrência japonesa e fim da reserva de mercado em setores industriais-chaves.

Ainda baseado em Kotler (1998), o planejamento estratégico precisava substituir o planejamento a longo prazo convencional. Atualmente, o principal objetivo do planejamento estratégico consiste em ajudar as empresas a selecionar e a organizar os negócios de maneira saudável, mesmo quando eventos inesperados descontrolam quaisquer de seus negócios ou linhas de produto.

À partir da década de 80, surge a administração estratégica, segundo Tavares (1991), a administração estratégica surgiu para pôr fim a um dos principais problemas apresentados pelo planejamento estratégico: a implementação.

Defende Certo e Peter (1993), que a administração estratégica é definida como um processo contínuo e iterativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente.

De acordo com Almeida (1993), na administração estratégica, o que se busca é que todas as áreas da empresa procurem juntas a eficácia da organização como um todo. Para que isto aconteça, é necessário que a estratégia esteja presente em todas as áreas administrativas e operacionais da organização.

A administração estratégica pode ser resumida então, como a capacitação da empresa, em conduzir as atividades administrativas e operacionais de acordo com a estratégia organizacional.

### 3.2 Metodologia de Planejamento Estratégico

Existe uma vasta literatura sobre planejamento estratégico, onde sua metodologia é abordada por diversos autores, de forma geral pode-se constatar que, apesar da gama de informações, as metodologias apresentam uma trajetória similar, com muitos pontos em comuns e pequenas diferenças. Essas metodologias são, frequentemente expostas em forma de diagrama. A figura 3 mostra o diagrama da metodologia proposta por Certo e Peter (1993).

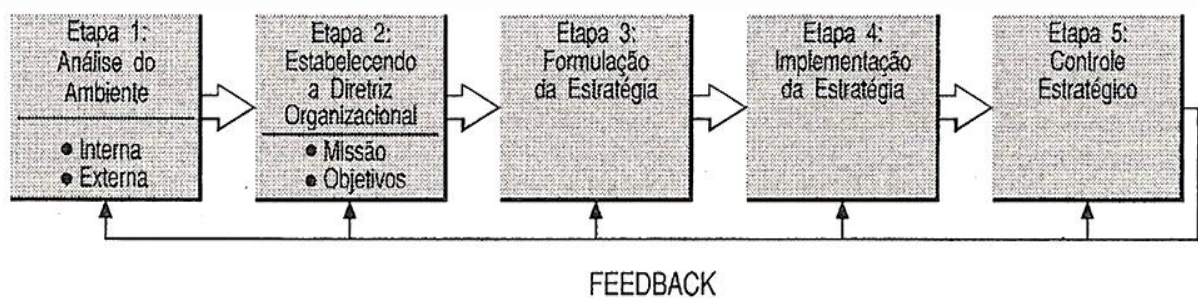


FIGURA 3 - Principais etapas do processo de planejamento estratégico

Fonte: Certo e Peter (1993)

A divisão das atividades do planejamento estratégico e sua implementação em etapas tem a sua importância didática para o entendimento do processo e para facilitar a realização e o acompanhamento do cronograma. A sequência de etapas não é algo rígido, variando tanto entre autores como entre organizações. (FISCHIMANN; ALMEIDA, 1991, p.34).

Para Oliveira (2002), o planejamento estratégico se constitui de três dimensões, sendo elas, o delineamento, a elaboração e a implementação. O delineamento diz respeito a estruturação do planejamento estratégico, ou seja, a metodologia a ser seguida. Já a elaboração inclui a identificação das oportunidades e ameaças, a avaliação dos pontos fortes e fracos, a elaboração clara dos objetivos e metas à serem atingidos pela organização e a formulação de planos estratégicos necessários para a concretização do processo. A fase de implementação envolve todos os recursos da empresa necessários para seu desenvolvimento eficaz, como:



os sistemas de informação, a competência operacional, o treinamento de todos os colaboradores e a liderança necessária para sua efetivação.

Segundo Tavares (1991), todo planejamento estratégico deve apresentar:

- A análise das oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente organizacional;
- A análise dos pontos fortes e fracos de todos os subsistemas da empresa;
- A seleção das estratégias coerentes aos objetivos organizacionais.

A elaboração do planejamento estratégico, segundo Serra, Torres e Torres (2004), não pode ser feita como uma simples atividade de planejamento. Sua formulação, deve decorrer do raciocínio estratégico, para que possa ser flexível às mudanças do ambiente e possa orientar às ações para o atingimento dos objetivos.

Conforme Oliveira (2002), o planejamento estratégico possui quatro fases básicas para sua elaboração e implantação, sendo elas:

Fase I – Diagnóstico estratégico

Fase II – Missão da empresa

Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos

Fase IV – Controle e avaliação

### **3.2.1 Fase I - Diagnóstico estratégico**

Segundo o autor supracitado acima, nesta fase, deve-se determinar como a organização está, ou seja, qual caminho ela vem seguindo. Esta verificação é feita através da análise dos aspectos inerentes a realidade externa e interna da empresa.

Esta primeira fase pode ser dividida em quatro etapas: Identificação da visão, Análise externa, Análise interna, Análise dos concorrentes.

#### **Etapa A: Identificação da visão**

De acordo com Moraes (2005), para se estabelecer a visão, alguns questionamentos são essenciais, como:

A sua organização sabe onde quer estar nos próximos dez anos? O caminho adotado é satisfatório ou está a exigir mudanças? Seus colaboradores sabem aonde sua organização quer chegar? Eles concordam

e aceitam as diretrizes estabelecidas? Estão atendendo às necessidades e desejos de seus clientes? (MORAIS, p. 33, 2005)

A visão pode ser conceituada, segundo Oliveira (2002), como os limites que os responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período mais longo, através de uma abordagem mais ampla. A visão representa o que a empresa almeja ser no futuro, proporcionando então, um delineamento para a elaboração do planejamento estratégico.

Serra, Torres e Torres (2004), afirmam que a visão ajuda a organização a unir-se em torno de valores, que possibilitam um melhor direcionamento em relação às oportunidades e vantagens competitivas oferecidas pelo ambiente.

Ainda segundo os autores supracitados, a visão deve ser coerente com a realidade da empresa, apresentar uma imagem clara do futuro desejado e ser capaz de gerar comprometimento por parte de todos os colaboradores da empresa.

A visão deve ser definida de maneira simples, objetiva, compreensiva, tornando-se, assim, útil e funcional para todos envolvidos com a organização. A característica essencial da visão é que, funcionando como um alicerce para o propósito organizacional, ela deve ser compartilhada pelas pessoas que formam o corpo dirigente da empresa e explicada, justificada e disseminada por todos os que trabalham para a organização. (COSTA, 2006, p.36).

Ainda baseado em Costa (2006), para a formulação da visão, é necessário um processo sistemático e estruturado, que estabeleça uma visão clara e simples e ao mesmo tempo ambiciosa e inspiradora, para que transmita para a empresa um clima motivador e desafiante.

## **Etapa B: Análise externa**

Segundo Serra, Torres e Torres (2004), toda organização é um sistema aberto, e por isto, sofre influências de seu ambiente externo. Portanto, as empresas devem estar sempre atentas ao ambiente que as cercam, avaliando frequentemente sua posição estratégica no mercado.

De acordo com Oliveira (2002), na etapa de análise externa, é possível identificar as ameaças e oportunidades apresentadas pelo ambiente da empresa, e os melhores meios para minimizar ou aproveitar essas situações. Para o estabelecimento das oportunidades e ameaças, alguns componentes relevantes do ambiente devem ser considerados, dentre os quais pode-se enfatizar:

- Mercado nacional e regional;
- Mercado internacional;
- Evolução tecnológica;
- Fornecedores;
- Aspectos econômicos e financeiros;
- Aspectos políticos;
- Entidades de classe;
- Órgãos governamentais;
- Mercado de mão-de-obra; e
- Concorrentes. (OLIVEIRA, 2002, p.70).

Segundo Bethlem (2002), para analisar o ambiente externo, é preciso verificar seus fatores econômicos, políticos, sociais e geográficos, avaliando também o ramo do negócio, a tecnologia, o marketing, as finanças, os competidores e seus stakeholders.

Os dirigentes de empresa devem se manter informados sobre as variáveis externas que vão influenciar a atuação da empresa e quando possível procurar interferir no comportamento e evolução dessas variáveis, no sentido de torná-las mais favoráveis ou menos favoráveis à empresa. (BETHLEM, 2002, p.147).

O mesmo pensamento é defendido por Kotler (1998), ao afirmar que as organizações precisam monitorar as forças macroambientais, sendo elas, econômicas, políticas, sociais, demográficas, tecnológicas e culturais. Acompanhando também, os fatores microambientais significantes, como: concorrentes, consumidores, fornecedores que podem comprometer sua capacidade de obter lucro. A empresa deve instituir um sistema de inteligência de marketing para acompanhar tendências e desenvolvimentos importantes, possibilitando assim, a identificação de oportunidades e ameaças do ambiente.

O objetivo da análise externa é oferecer à organização, as informações necessárias para um melhor posicionamento estratégico em relação as oportunidades e ameaças oferecidas pelo ambiente externo, bem como identificar fatores de sucesso do setor em que a organização atua, possibilitando também, a análise dos públicos interessados na organização. Entre os públicos de uma organização, podemos citar: concorrentes, compradores, fornecedores, órgãos governamentais, etc.

## Etapa C: Análise Interna

Oliveira (2002), observa que a análise interna tem o objetivo de evidenciar as deficiências e qualidades da empresa analisada, ou seja, seus pontos fortes e fracos. Essa análise deve ter como instrumento de comparação, os concorrentes diretos ou potenciais do setor de atuação da empresa.

Para Moraes (2005), os responsáveis pelo planejamento estratégico, ao olharem para dentro da organização, devem observar alguns requisitos necessários para a identificação das forças internas:

Quais são os pontos fortes da nossa organização? Como está nossa força de trabalho? E o financeiro? Estamos desenvolvendo produtos/serviços inovadores? Esses produtos/serviços fazem sucesso? O custo administrativo é baixo? (MORAIS, 2005, p.49).

O autor supracitado, afirma que é necessários reduzir ou eliminar as fraquezas que interferem no bom desempenho da empresa. Alguns questionamentos podem auxiliar na identificação desses fatores, tais como: Os equipamentos da produção estão obsoletos? Está faltando capital de giro? As vendas estão diminuindo?

Segundo Costa (2006), uma análise de pontos fortes, fracos e a melhorar pode ser obtido através de práticas de benchmarking, onde um processo comparativo pode proporcionar um melhor conhecimento de técnicas eficientes adotadas por empresas do mesmo segmento.

Ainda baseado em Oliveira (2002), na definição dos pontos fortes e fracos, a estrutura organizacional é um dos principais requisitos à serem analisados, pois uma estrutura organizacional bem definida, ajuda a empresa na busca adequada de seus objetivos. De acordo com o autor, segue alguns fatores importantes à serem verificados na análise interna:

- Produtos e serviços atuais;
- Novos produtos e serviços;
- Promoção;
- Imagem institucional;
- Comercialização;
- Sistema de informação;
- Estrutura organizacional;
- Tecnologias;
- Suprimentos;
- Parque industrial;

- Recursos humanos;
- Estilo de administração;
- Resultados empresariais;
- Recursos financeiros/finanças; e
- Controle e avaliação. (OLIVEIRA, 2002, p.).

A figura 4 demonstra como os pontos fracos e fortes se relacionam com os aspectos ambientais ligados a oportunidades e ameaças.

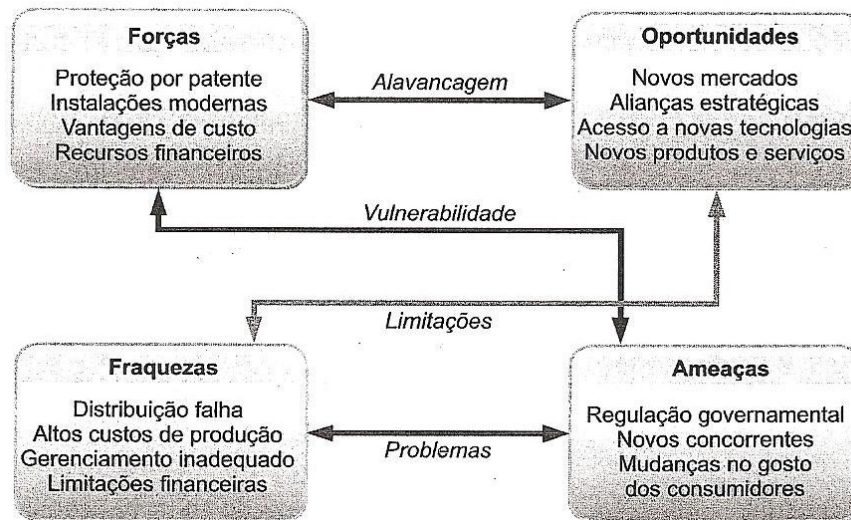


FIGURA 4 - Relação entre os aspectos da análise interna e externa do ambiente

Fonte: Serra, Torres e Torres (2004)

#### **Etapa D: Análise dos concorrentes**

Oliveira (2002), advoga que esta etapa faz parte da análise externa, porém, deve ser estudada mais detalhadamente, pois sua análise proporcionará o conhecimento das vantagens competitivas dos concorrentes e da própria organização.

A vantagem competitiva, segundo o autor supracitado, corresponde ao diferencial de atuação que a empresa possui em relação à seus concorrentes, no que tange seus produtos e mercados. Esse posicionamento competitivo, é que distingue a empresa das outras de seu setor, fazendo que os clientes adquirirem seus produtos e serviço em detrimento de outras empresas.

Costa afirma ser de suma importância investigar cada concorrente identificado, sendo eles tradicionais ou novos, buscando conhecer aspectos como:

Qual a natureza da instituição; quem são os seus controladores, diretores e executivos; qual é seu portfólio de produtos ou serviços e qual a competitividade em cada um dos segmentos; seu histórico, evolução, crescimento, porte atual, carteira atual, participação no mercado (*marketshare*); como são suas instalações e seus investimentos; quais são os seus pontos fortes e pontos fracos; qual a opinião dos clientes e fornecedores sobre eles; quais suas estratégias e tendências para o futuro; informações sobre suas tecnologias, métodos, processos e suas políticas comerciais, de preço, de recursos humanos e financeiras. (COSTA, 2006, p.87).

Segundo Serra, Torres e Torres (2004), parte da lucratividade das empresas deve-se aos seus desempenhos particulares, ou seja, sua vantagem competitiva perante seus concorrentes, e outra parte, diz respeito à fatores do setor de negócios que está inserida. Portanto, é necessário que as empresas sejam criteriosas ao traçarem suas estratégias, levando em consideração que parte considerável de sua lucratividade diz respeito à sua atuação e desempenho perante o setor de atividade em que atua.

De forma geral, as empresas devem procurar conhecer bem os seus concorrentes, identificando seus diferenciais competitivos e suas fraquezas, possibilitando assim, um adequado posicionamento estratégico perante o seu setor de atuação.

### **3.2.2 Fase II - Missão da Empresa**

Segundo Oliveira (2002), nesta fase é necessário estabelecer a razão de ser da empresa e seu posicionamento estratégico. Esta fase de elaboração e implementação do planejamento estratégico requer elevada criatividade, onde o pensamento estratégico dos responsáveis pela empresa precisa ser explicitado.

#### **A – Estabelecimento da missão da empresa**

Defende Certo e Peter (1993), que somente após uma análise e reflexão completa sobre o ambiente interno e externo da empresa, os responsáveis pelo planejamento estratégico serão capazes de elaborar a missão organizacional apropriada e os objetivos consistentes à ela.

Assim, o autor em questão cita que a missão organizacional é a razão pela qual uma organização existe. Em geral, a missão de uma empresa contém informações como, tipos de produtos ou serviços que a organização oferece, quem são seus clientes e quais valores importantes possui. A missão organizacional é uma declaração ampla da diretriz organizacional.

No mesmo sentido, Oliveira (2002) advoga que, a missão é o estabelecimento da causa central do planejamento estratégico, ou seja, a delimitação de onde a empresa quer ir. Correspondendo ao horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar.

A **declaração de missão** é a explicação por escrito das intenções e aspirações da organização. O objetivo de uma missão é difundir o espírito da empresa, que está ligado a sua visão e a de todos os membros da organização, de forma a concentrar esforços para alcançar seus objetivos. A missão é a razão da existência da organização. (SERRA, TORRES E TORRES, 2004, p.48).

Oliveira (2002) defende que, dentro da missão, é preciso estabelecer os propósitos da empresa. Os propósitos da empresa correspondem à explicitação dos setores de atuação dentro da missão que esta já atua ou do setor no qual tem possibilidade de vir a atuar.

A missão, de acordo com Tavares (1991), corresponde ao enunciado do papel que a empresa anseia desenvolver em volta do seu negócio. Pode ser considerada como o objetivo de sua atuação, onde é possível concretizar a ação dos membros da organização. Deste modo, o enunciado da missão deve ter um verbo apropriado à ação pretendida, os espaços de negócio que almeja ocupar e o modo que irá fazê-lo.

Segundo Costa (2006), a elaboração da missão anseia responder perguntas como:

“qual a necessidade básica que a organização pretende suprir? Que diferença faz, para o mundo externo, ela existir ou não? Para que serve? Qual a motivação básica que inspirou seus fundadores? Por que surgiu?” (COSTA, 2006, p.36).

Defende Certo e Peter (1993), que o estabelecimento da missão organizacional proporciona diversos benefícios, como:

- Ajuda na concentração de esforços para uma direção comum;
- Assegura que a empresa não persiga propósitos conflitantes;
- Serve de base para alocação de recursos;

- Estabelece diretrizes amplas relacionadas com os tipos de tarefas existentes dentro de uma organização;
- Atua como alicerce para o desenvolvimento dos objetivos organizacionais.

## **B – Estruturação e debate de cenários**

Morais (2005) aponta que esta, é uma das mais importantes etapas do planejamento estratégico. Onde é preciso enxergar o comportamento do ambiente. Como exemplo, leitura ambiental ou desenho de cenários, permite analisar atualmente, de um lado, o processo de globalização da economia, cujos efeitos mais evidentes são a integração dos mercados e o aumento da competitividade. De outro lado, pode-se analisar como tendência mundial a diminuição da participação do Estado no processo produtivo, gerando novas oportunidades com privatizações.

No conceito do planejamento estratégico, cenário é um conjunto harmônico e consistente de hipóteses de trabalho, quantitativas ou qualitativas, sobre características, condições ou fatores predominantes no ambiente externo. Os aspectos constantes do cenário devem ser os que afetam ou que podem afetar as atividades futuras da organização, de seus clientes, de seus concorrentes e até de suas partes interessadas. (COSTA, 2006, p.91).

Segundo Oliveira (2002), conforme o ambiente fica mais turbulento, o uso de cenários torna-se mais importantes para o processo de tomada de decisões estratégicas. Os cenários podem ser analisados e classificados conforme suas situações de mais provável, otimista e pessimista. O processo de formulação de cenários pode ter como fundamentação:

- o pensamento estratégico com a concepção de circunstâncias futuras possíveis que não tenham necessariamente determinada interligação com o presente e o passado;
- a determinação de base de dados socioeconômicos e de infraestrutura;
- debates com o setor de atuação e estreita interação com a comunidade técnico-científica;
- uma abordagem ordenada e multidisciplinar; e
- uma metodologia estruturada e desenvolvida para o debate, formulação e estabelecimento de cenários.



De acordo com Serra, Torres e Torres (2004) os principais objetivos da elaboração de cenários são:

- Proporcionar uma reflexão segura sobre as possíveis alternativas de evolução do ambiente;
- Prever o impacto que essas prováveis alternativas terão sobre a empresa;
- Auxiliar na tomada de decisões que contribuam para o alcance de vantagens competitivas.

Assim, os autores supracitados, defendem que o conjunto de cenários representa o “retrato” dos futuros possíveis. Assim, o planejamento estratégico anteciparia como as diversas forças e fatores externos apresentariam as distintas direções do futuro.

### **3.2.3 Fase III – Instrumentos Prescritivos e Quantitativos**

Para Oliveira (2002), a principal análise desta fase é a de “como chegar na situação que se deseja”. Para tanto, pode-se dividir esta fase em dois instrumentos: prescritivos e quantitativos.

#### **Instrumentos prescritivos:**

Os instrumentos prescritivos, segundo Oliveira (2002), proporcionam a explicitação do que a empresa deve fazer para alcançar os propósitos estabelecidos na sua missão, de acordo com sua postura estratégica. Os instrumentos prescritivos incluem as seguintes etapas:

#### **A – Estabelecimento dos objetivos, desafios e metas:**

Costa (2006) observa que, todo plano estratégico precisa ter objetivos, desafios e metas a serem atingidos ao longo do tempo estabelecido no planejamento. A formalização desses elementos fornecem os alvos à serem conquistados pela organização.

Segundo Moraes (2005), quando a organização define seus objetivos e metas, ela está, na verdade, estabelecendo seu comportamento diretivo no curto, médio e

longo prazos. As empresas que possuem objetivos e metas definidas claramente, criam a sustentação necessária para o cumprimento da sua missão e deixam explícita a situação futura que almejam alcançar.

Os objetivos, cita Oliveira (2002), de forma geral, são estabelecidos à partir das expectativas com relação às futuras condições do ambiente externo organizacional, das necessidades que a empresa possui, bem como das restrições decorrentes das limitações dos recursos (de equipamentos, materiais, humanos, financeiros etc.) disponíveis à empresa.

Defende Moraes (2005) que, os objetivos são os fins gerais almejados, para os quais a organização orienta seus esforços. Ao elaborar os objetivos, as empresas devem atender os seguintes critérios: devem corresponder à missão organizacional, serem apresentados de forma clara e positiva e possuírem caráter desafiador.

Já as metas organizacionais, segundo o autor em questão, são versões mais restritas e constantemente quantificadas, podendo ser definidas também, como os resultados finais que devem ser obtidos dentro de um prazo preestabelecido. Para a elaboração das metas, alguns critérios devem ser observados: uma meta deve possuir data-alvo para realização, seu resultado deve ser mensurável, deve possuir caráter desafiador e ser atingível.

Oliveira (2002) afirma que os objetivos podem ser classificados como gerais ou funcionais. O objetivo geral deve interessar a toda a empresa, determinando para onde a mesma deve orientar seus esforços. Já os objetivos funcionais, correspondem às áreas específicas da empresa, como: recursos humanos, financeiro, tesouraria, vendas, pesquisa de mercado, etc.

A figura 5 ilustra o objetivo geral de uma empresa que almeja crescer por diversificação, são apresentados também os objetivos de cada área funcional da mesma. Pode ser verificado então, que os objetivos funcionais correspondem ao objetivo geral, que devem ser atingidos em um horizonte de tempo de menor prazo na finalidade de se alcançar o principal objetivo da organização.

OBJETIVO DA EMPRESA: CRESCER POR DIVERSIFICAÇÃO				
Horizonte	ÁREAS FUNCIONAIS			
	Marketing	Recursos Humanos	Produção	Finanças
Longo prazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar a participação de mercado em 50% nos próximos 5 anos</li> </ul>			
Médio prazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lançar X novos produtos a cada ano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recrutar, selecionar, treinar o pessoal necessário</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adequar instalações, layout e produção</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proporcionar os recursos necessários</li> </ul>
Curto prazo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar o esforço de vendas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Iniciar processo de recrutamento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redefinir layout, programar compras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liberar os recursos necessários</li> </ul>

FIGURA 5 – Objetivo Geral e objetivos funcionais categorizados por horizonte temporal e abrangência

Fonte: Tavares (1991)

Ainda de acordo com Oliveira (2002) os objetivos possuem as seguintes finalidades:

- Fornecer aos colaboradores um sentimento específico de seu papel na empresa;
- Orientar no processo de tomada de decisões;
- Estimular a realização das atividades baseadas nos resultados esperados; e
- Fornecer embasamento para ações corretivas e de controle.

Na mesma direção apontam Certo e Peter (1993) quando citam a importância de se estabelecer objetivos adequados para uma organização. Os mesmos defendem que os objetivos fornecem o alicerce para o planejamento, organização, motivação e controle. Sem o estabelecimento de objetivos e sua efetiva divulgação, a empresa poderá tomar qualquer caminho.

## **B – Estabelecimento de estratégias e políticas funcionais:**

### **Estratégias Empresariais**

Certo e Peter (1993) afirmam que formular estratégias significa definir ações adequadas para atingir os objetivos organizacionais. Atividades como análise, planejamento e seleção de estratégias, intensificam a possibilidade de se alcançar com êxito os objetivos propostos.

A escolha de uma estratégia deve corresponder à seleção da alternativa que melhor combinar tempo, risco e recursos de maneira compatível com os estilos de gestão e valores da organização para assegurar a consecução dos seus objetivos. Deve-se persistir na busca de alternativas estratégicas até que se encontre a que melhor satisfaça aos objetivos pré-estabelecidos. (TAVARES, 1991, p. 166).

Segundo Oliveira (2002) a estratégia em uma empresa, está relacionada à arte de aproveitar adequadamente os recursos disponíveis da empresa, tendo em vista a minimização das ameaças e maximização das oportunidades oferecidas pelo ambiente.

Nos dias de hoje, falar em estratégia já não é grande novidade, quando o segmento é, por exemplo, a indústria. A estratégia, assim como a conhecemos atualmente, veio para ficar. Ela traz benefícios para as pessoas, clientes, acionistas, empregados e comunidade, pois possibilita a empresa a ter foco, orientação para a tomada de decisão, a adequada alocação de recursos e a gestão do negócio. (MORAIS, 2005, p.64).

Para Tavares (1991) a elaboração das estratégias resultam das perspectivas apresentadas pelos cenários macroambientais, da análise de desempenho do setor de atuação e da configuração interna da empresa. Durante a formulação das estratégias, é necessário explorar as oportunidades e minimizar as ameaças apresentadas pelo ambiente externo. Deve-se também, procurar explorar os pontos fortes e minimizar os pontos fracos do ambiente interno organizacional. A partir daí a empresa pode avaliar a urgência da ação estratégica, os recursos necessários e o nível de risco admissível.

Morais (2005) defende que para a elaboração das estratégias, as empresas devem fazer uma análise da situação atual, ou seja, da estratégia vigente. Verificando como e aonde se quer chegar, estabelecendo-se assim, estratégias alternativas, formas de implantação e monitoramento, para o alcance da situação desejada.

A estratégia, cita Oliveira (2002), deverá ser sempre uma alternativa viável, econômica e inteligente, e se possível, ser original e artificiosa, constituindo-se assim, em uma poderosa ferramenta para otimização do uso dos recursos

empresariais, aumento da competitividade, redução de problemas e exploração de novas oportunidades.

Sejam quais forem os objetivos e desafios estabelecidos, as empresas formulam estratégias para o seu alcance. Essas estratégias correspondem a procedimentos e dispositivos que a empresa deve usufruir da maneira mais adequada possível para a situação. (OLIVEIRA, 2002, p.194).

De acordo com Moraes (2005) existem diversos modelos alternativos de estratégias, dos quais as empresas adotam um ou outro, de modo formal, informal ou até mesmo intuitivamente.

Abaixo, apresentam-se treze estratégias de maior destaque, segundo Bateman (1998), Cavalcanti (2001) e Parnel (2002) apud Moraes (2005). São elas:

- **Integração horizontal:** expansão através da aquisição de outra empresa do mesmo setor de negócio.
- **Integração vertical:** quando a empresa passa a produzir novo produto ou serviço que se encontra entre sua fonte de matéria-prima e o seu consumidor final dos produtos que já fabrica.
- **Diversificação por conglomerados:** quando a empresa diversifica seus negócios, passando a fabricar produtos diferentes dos atuais.
- **Diversificação concêntrica:** quando a empresa diversifica sua linha de produtos, passando a oferecer uma quantidade maior de produtos relacionados.
- **Joint venture:** associação entre duas empresas para entrar em novos mercados. Geralmente, uma entra com os mercados de atuação e a outra com o capital.
- **Redução de custos:** consiste na redução de custos com pessoal, *marketing*, estoques, etc., para que a empresa possa sobreviver. Esta estratégia é utilizada quando o desempenho empresarial está abaixo do esperado.
- **Fusão:** consiste na união de duas empresas para a formação de uma única mediante permuta de ações.
- **Inovação:** quando a empresa inova seus produtos ou serviços, passa a utilizar novas tecnologias ou altera seus processos.
- **Internacionalização:** quando a empresa passa a oferecer seus produtos e serviços em outros países, ultrapassando as fronteiras de seu país.

- **Liquidação de negócio:** consiste na venda de uma ou mais unidades de negócio da empresa.
- **Desinvestimento:** estratégia utilizada por empresas que desejam dar uma pausa em seu crescimento, diminuindo assim, seus investimentos.
- **Reestruturação:** consiste na reestruturação organizacional, ou seja, reconstrução da empresa e mudança da organização de trabalho.
- **Franchising:** quando a empresa adquire alguns direitos para a utilização de uma marca, passando a pagar uma taxa e uma parte dos lucros ao franqueador.

## Políticas Empresariais

Afirma Morais (2005) que o termo política pode ser usado para identificar regras, parâmetros, normas e critérios que norteiam a tomada de decisões da empresa e que permitirão avaliar o desempenho geral da organização.

Segundo Oliveira (2002) as políticas buscam refletir e interpretar os objetivos e desafios, estabelecendo também, limites ao planejamento estratégico. Uma característica das políticas, é que elas são aplicadas em situações repetitivas na empresa.

Uma empresa que tenha, por exemplo, em sua área de recursos humanos, como orientação contemplar meritariamente o desempenho do colaborador por metas alcançadas, está, nesse momento, estabelecendo uma política na área. (MORAIS, 2005, p.36).

O estabelecimento de políticas deve expressar o desejo da empresa de ter normas ou enunciados que orientem seu processo de tomada de decisões. A quantidade de enunciados deve refletir sua necessidade de ter maior ou menor número de normas explicitadas. Esse número de políticas estabelecidas, muitas vezes, corresponde ao porte da organização, visto que, uma organização que tenha muitas áreas funcionais, pode ter políticas contemplando cada uma delas. (TAVARES, 1991).

Segundo Oliveira (2002) o conjunto estruturado de objetivos, estratégias e políticas estabelecidas pela empresa pode ser chamada de diretrizes.

## **C – Estabelecimento dos projetos e planos de ação:**

Segundo Costa (2006) para cada objetivo ou meta identificada, é necessário estabelecer planos de ação específicos para se garantir que ações e etapas necessárias para a implantação das estratégias sejam realizadas e acompanhadas por pessoas devidamente alocadas.

O estabelecimento dos projetos facilita a identificação e operacionalização dos planos de ação que devem ser desenvolvidos para o atingimento dos resultados almejados no planejamento estratégico. (OLIVEIRA, 2002).

Ainda de acordo com o autor em questão, projeto pode ser caracterizado como um trabalho com datas de início e conclusão preestabelecidas, resultado final predeterminado, com coordenador responsável e no qual os recursos necessários para a sua consecução são alocados da forma mais eficiente possível.

### **Instrumentos quantitativos:**

Afirma Oliveira (2002) que os instrumentos quantitativos são representados pelo orçamento econômico-financeiro, que são necessários ao desenvolvimento das atividades previstas, projetos e planos de ação.

De acordo com o autor em questão, nesta etapa, são avaliados os recursos necessários para alcançar os objetivos e metas da empresa. O planejamento orçamentário deve ser considerado, pois:

- Consolida os aspectos de realizações da empresa, quanto a receitas, despesas e investimentos;
- Normalmente, é uma realidade estabelecida em qualquer empresa; e
- Está inserido no processo decisório do dia-dia da empresa. (OLIVEIRA, 2002, p. 80).

### **3.2.4 Fase IV – Controle e Avaliação**

Wright, Kroll e Parnell (2000) citam que o controle estratégico tem por objetivo determinar em que medida as estratégias da empresa são eficazes para alcançar seus objetivos. A função do controle é alterar as estratégias da empresa, caso os

objetivos gerais e específicos não estejam sendo atingidos como esperado, de modo a aprimorar a competência da empresa no alcance de seus objetivos.

No mesmo sentido, Tavares (1991) afirma que os indicadores relacionados aos objetivos e metas da organização, além dos recursos (humanos, financeiros e materiais) determinados para sua realização, deverão ser controlados e avaliados periodicamente. A avaliação e o controle permitem identificar a existência de desvios entre o planejado e o executado. Essa fase fecha o ciclo de planejamento e seu intuito é apontar se os cursos de ação estão sendo adequados ou não à consecução dos objetivos e metas, e se também, estão adequados à realidade do ambiente.

Segundo Oliveira (2002, p. 80) o controle e Avaliação envolvem processos, como:

- Avaliação de desempenho;
- Comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- Análise dos desvios dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- Tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas;
- Acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva; e
- Adição de informações ao processo de planejamento, para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

A figura 6 apresenta alguns passos envolvidos no processo de controle estratégico.

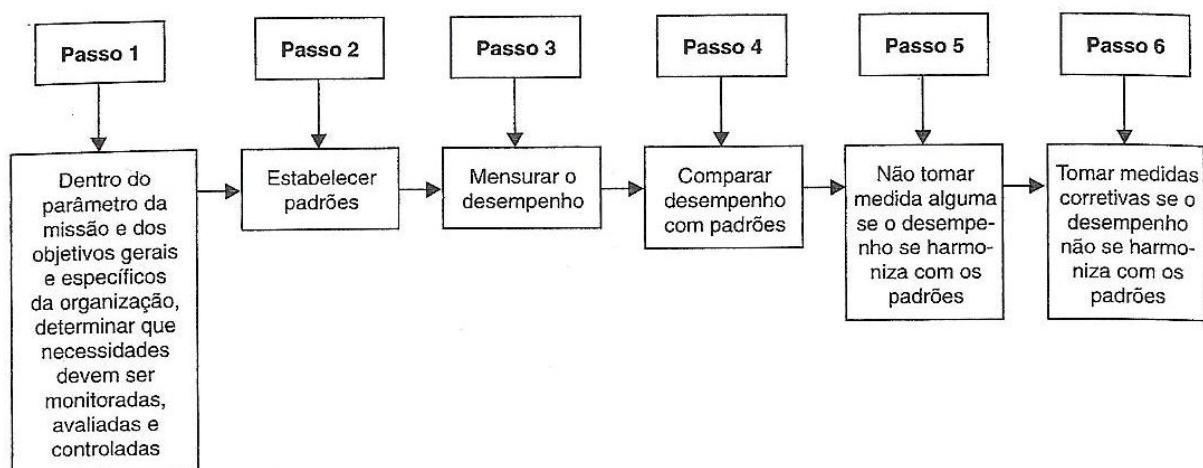


FIGURA 6 – Passos envolvidos no controle estratégico

Fonte: Wright, Kroll e Parnell (2002)



O controle estratégico tem por enfoque o ambiente interno e externo da empresa. Esses elementos devem ser examinados em conjunto, com o objetivo de alinhar de forma vantajosa as operações internas da organização a seu ambiente externo. Com base em medidas de desempenho quantitativas e qualitativas, a empresa aplica o controle estratégico para manter as atividades internas em alinhamento com seu ambiente externo. (Wright, Kroll e Parnell, 2002).

### **3.3 Contextualizando as Micro e Pequenas Empresas (MPEs)**

Para a análise da utilização do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas (MPEs), alguns critérios de definição das mesmas devem ser considerados, de maneira a direcionar o estudo proposto para as empresas desse porte. Esses critérios são importantes, pois as MPEs possuem diversas particularidades decorrentes de sua formação, estrutura, gestão, nível tecnológico, entre outras.

#### **3.3.1 Os critérios para definição das MPEs**

Drucker (1981) observa que o tamanho não modifica a natureza de uma organização ou os princípios da sua administração. Não altera os problemas básicos de seus administradores e nem afeta a administração do trabalho e do trabalhador. No entanto, o tamanho afeta a estrutura administrativa, pois cada tamanho exige um comportamento diferente dos órgãos administrativos.

Segundo Leone (1991) o tamanho das empresas pode ser conceituado por critérios qualitativos e quantitativos, mas, no entanto, são os critérios quantitativos que predominam.

O critério mais utilizado para classificar o porte da empresa é o número de empregados, sendo um critério quantitativo fácil de coletar e manipular. É um critério tanto econômico como social, pois oferece indicações dos problemas sociais como, absorção de mão de obra, nível de renda e produtividade. Entre os diversos critérios quantitativos, o número de funcionários é o mais utilizado em estudos acadêmicos.

No Brasil, O SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) utiliza além do critério estabelecido pelo Estatuto da Micro e Pequena

Empresa que diz respeito a receita bruta anual, o número de funcionários, para conceituar o porte das empresas.

A tabela 1 mostra os números utilizados para a classificação da empresa segundo o número de funcionários.

TABELA 1 - Classificação das empresas segundo o número de empregados

<b>Porte da empresa</b>	<b>Comércio e Serviços</b>	<b>Indústria</b>
Micro	Até 09 empregados	Até 19 empregados
Pequeno	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Médio	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grande	Mais de 100 empregados	Mais de 500 empregados

Fonte: SEBRAE (2010)

Outro critério quantitativo amplamente utilizado é o faturamento anual, que indica o movimento operacional e contábil da organização. Embora reflita o tamanho do mercado da empresa, é um critério vulnerável, pois esta sujeito a flutuações da moeda e a mudanças dos critérios contábeis. (LEONE, 1991).

A tabela 2 mostra como são classificadas as empresas segundo seu faturamento anual, geralmente esse critério é utilizado pelo governo e agências de crédito, para fins de política fiscal e finalidades de financiamento.

TABELA 2: Classificação das empresas segundo o faturamento bruto anual

<b>Porte da empresa</b>	<b>Faturamento Bruto Anual</b>
Micro	Até R\$ 433.755,14
Pequeno	À partir de R\$ 433.755,14

Fonte: SEBRAE (2010)

Ainda de acordo com Leone (1991) os critérios qualitativos também podem ser utilizados para definir o porte de uma empresa. Referem-se à sua estrutura interna, organização e estilos de gestão. Os critérios qualitativos estão relacionados com os estilos de direção, perfil e atitudes dos dirigentes e suas percepções do ambiente. Enquanto os critérios quantitativos apresentam uma imagem estática da

organização, os critérios qualitativos oferecem uma visão gerencial da empresa, mostrando assim, a empresa em funcionamento.

### 3.3.2 A sobrevivência das MPEs

A existência de um grande número de MPEs no Brasil, apresenta grande importância econômica e social, pois geram oportunidades de emprego, introduzem inovações, estimulam a competição, melhoram a distribuição de renda e auxiliam às grandes empresas em suas atividades.

Apesar da grande colaboração das MPEs para o país, a sua sobrevivência é uma questão constante no seu dia-a-dia. O cenário de sobrevivência pode ser esboçado à partir de altas taxas de natalidade (abertura de novas empresas) versus altas taxas de mortalidade (fechamento das empresas).

Segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE (2007), junto a 14.181 empresas nas 26 Unidades da Federação e no Distrito Federal, apurou-se a taxa de sobrevivência e mortalidade das empresas constituídas em 2003, 2004 e 2005, verificou-se, que em média, a taxa de mortalidade das MPEs foi de 22,0% nos dois primeiros anos de atividade, 31,3% com até três anos e 35,9% com até quatro anos. As figuras 7 e 8 apresentam as taxas de mortalidade e sobrevivência das empresas verificadas no estudo:

Anos de existência das empresas	Ano de constituição formal das empresas (Triênio 2002-2000)	Taxa de mortalidade (A)	Ano de constituição formal das empresas (Triênio 2005-2003)	Taxa de mortalidade (B)	Varição da taxa de mortalidade (B-A)
Até 2 anos	2002	49,4%	2005	22,0%	- 27,4%
Até 3 anos	2001	56,4%	2004	31,3%	-25,1%
Até 4 anos	2000	59,9%	2003	35,9%	-24,0%

FIGURA 7 - Taxas de mortalidade

FONTE: SEBRAE (2007)

Anos de existência das empresas	Ano de constituição formal das empresas (Triênio 2002-2000)	Taxa de sobrevivência (A)	Ano de constituição formal das empresas (Triênio 2005- 2003)	Taxa de sobrevivência (B)	Varição da taxa de sobrevivência (B-A)
Até 2 anos	2002	50,6%	2005	78,0%	+27,4%
Até 3 anos	2001	43,6%	2004	68,7%	+25,1%
Até 4 anos	2000	40,1%	2003	64,1%	+24,0%

FIGURA 8 - Taxas de sobrevivência

Fonte: SEBRAE (2007)

De acordo com a pesquisa, as taxas de sobrevivência das empresas de pequeno porte no triênio 2005-2003 tiveram um aumento significativo em relação ao triênio 2002-2000. Esses resultados podem ser atribuídos a dois importantes fatores: maior qualidade empresarial e a melhoria do ambiente econômico.

Nos levantamentos realizados durante a pesquisa, sobre os fatores condicionantes do sucesso empresarial, foram apresentados os principais motivos que, na opinião dos empresários, são fatores-chave para a sobrevivência das empresas. Esses fatores de sucesso podem ser classificados em três categorias: habilidades gerenciais, capacidade empreendedora e logística operacional.

Em geral, a pesquisa apontou que o alcance de bons resultados tem por alicerce o bom conhecimento do mercado de atuação; boa estratégia de vendas; persistência, perseverança e criatividade; bom administrador e utilização de capital próprio. É imprescindível para a condução de um negócio, apreender conhecimentos das áreas de planejamento, organização empresarial, recursos humanos e vendas.

Cher (1990) *apud* Terence (2002) aponta algumas causas que contribuem para o fracasso das pequenas empresas, sendo eles, pouca experiência no ramo de negócio; falta de conhecimento de técnicas administrativas; escassez de recursos; dificuldades na obtenção de financiamentos e créditos; carência de profissionais capacitados; burocracias legais; imposição de preços pelos fornecedores e clientes; desconhecimento de métodos gerenciais; baixo poder de competitividade; falta de orientação técnica profissional; má organização empresarial, política e econômica, desinformação sobre o ambiente externo e falta de comunicação entre patrões empregados.

À partir dos fatores apresentados, pode-se afirmar que a sobrevivência e mortalidade das MPEs deve-se basicamente à fatores internos de gestão e à fatores externos de seu ambiente.

### **3.4 Planejamento Estratégico nas MPEs**

Segundo Moraes (2005) há uma tendência de que as empresas brasileiras, especialmente as de pequeno porte, não adotam nenhum tipo de planejamento, alegando não dispor tempo para tal e, principalmente, porque seus fundadores, são empreendedores por natureza cujo estilo de administração é próprio e formado pela experiência prática de mercado.

As pequenas empresas, afirma Almeida (1994) *apud* Terence e Escrivão Filho (2001), apresentam muitas dificuldades de sobrevivência e competitividade, apesar de serem eficientes no dia-a-dia, são ineficazes nas decisões estratégicas. Neste contexto, o autor sugere o planejamento estratégico como técnica administrativa adequada para solucionar este problema.

Segundo Bortoli Neto (1997) *apud* Souza e Qualharini (2007) 80% dos problemas apresentados pelas pequenas empresas são de natureza estratégica e apenas 20% estão relacionados à escassez de recursos, verifica-se então, que a estratégia é fator determinante para a sobrevivência das pequenas empresas.

Souza e Qualharini (2007) citam que as pequenas empresas devem direcionar suas ações estrategicamente, para melhor usufruir de seus recursos investidos (mão-de-obra, tempo, recursos financeiros, etc.). Neste âmbito, o planejamento estratégico deve ser utilizado para operacionalizar as estratégias da empresa, atuando como identificador de possíveis problemas de cunho estratégico. O planejamento estratégico deve ainda enfatizar os recursos e principais ações necessárias para o alcance dos objetivos e metas, esse processo, principalmente para as empresas de pequeno porte, pode garantir sua prosperidade e competitividade em seu mercado de atuação.

Terence e Escrivão Filho (2001) observam que perante os benefícios proporcionados pela ferramenta e pela dificuldade em sua utilização nas pequenas empresas, em primeiro momento, faz-se necessário avaliar a realidade das pequenas empresas, bem como suas características e limitações ao planejamento, propondo-se uma forma mais adequada à seu porte para o desenvolvimento de estratégias.

### **3.4.1 Metodologia de Planejamento Estratégico para a Pequena Empresa**

O planejamento estratégico, segundo Almeida (2002), ao ser aplicado em pequenas empresas, carece de certo grau de simplificação. Um dos principais problemas enfrentados em sua aplicação, é a dificuldade que o empresário possui de sair das tarefas do dia-a-dia, sendo necessário criar um ambiente de comprometimento com toda a equipe, para forçá-lo a desenvolver a nova técnica. O resultado obtido na utilização do planejamento estratégico em pequenas empresas é muito satisfatório, pois as grandes empresas mesmo que não tenham o

planejamento estratégico formalizado, geralmente já possuem em seu cotidiano o hábito de fazer reflexões estratégicas e para a surpresa das pequenas empresas, pequenas alterações em seu rumo, podem melhorar completamente os seus resultados.

A seguir, será apresentado um roteiro prático de elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa, caracterizando um método simplificado para a elaboração das estratégias. O roteiro foi proposto por Terence (2002), no qual para a sua formulação, a autora baseou-se na análise das características do planejamento estratégico, das características das pequenas empresas e das características do planejamento estratégico quando aplicado à elas.

Segundo Terence (2002) o roteiro proposto procurou ser prático no auxílio ao pequeno empresário na elaboração e desenvolvimento. No entanto, o roteiro não elimina a necessidade de reflexão e dedicação do empresário, pois possui características generalistas, devendo ser adaptado de acordo com as necessidades de planejamento de cada empresa.

A metodologia proposta por Terence (2002) denominado “roteiro prático para a elaboração do planejamento estratégico em pequenas empresas”, encontra-se representado graficamente na figura 9.

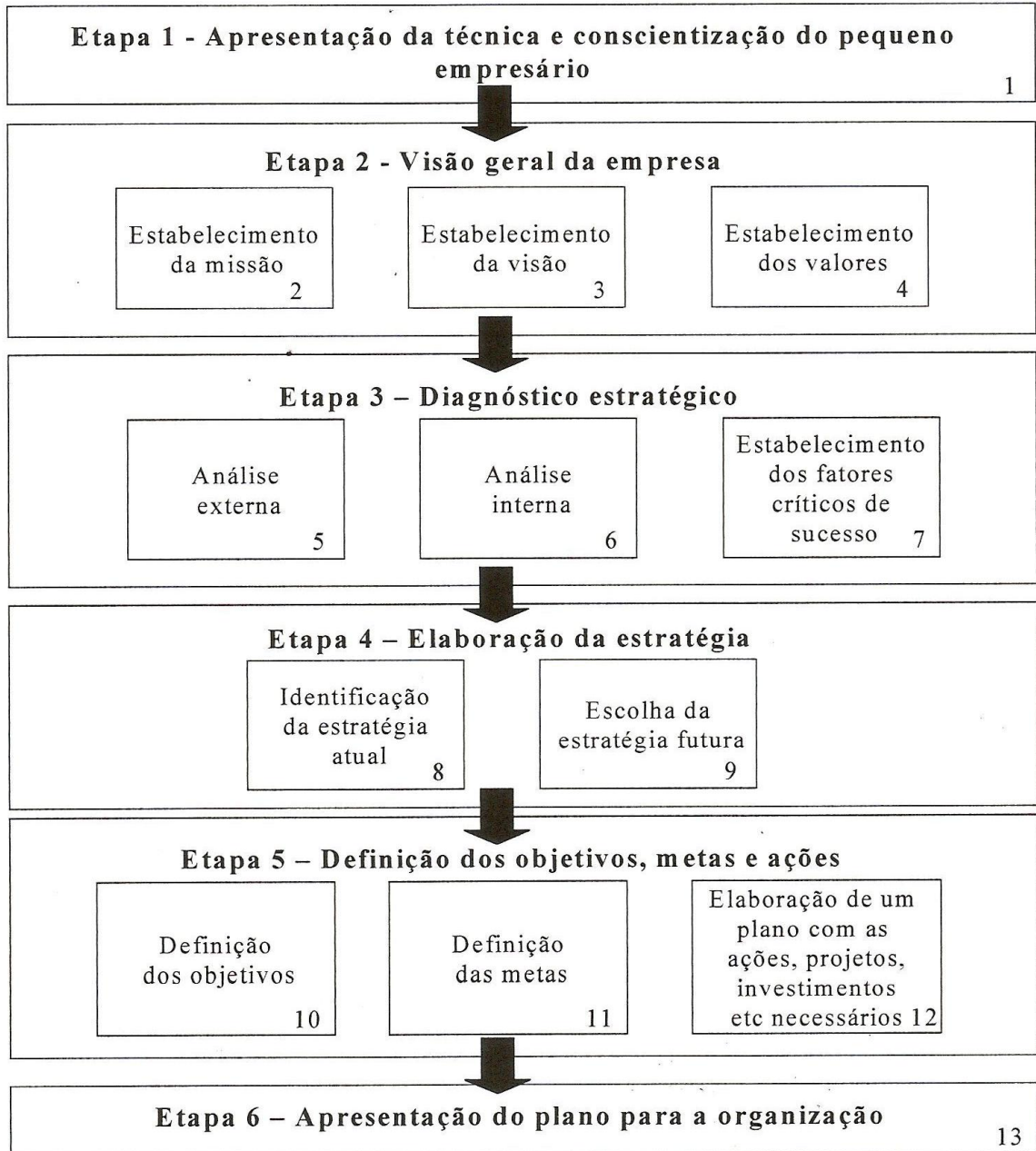


FIGURA 9 – Roteiro prático apresentado por Terence (2002)

Fonte: (TERENCE, 2002, p.193)

Desta forma, o roteiro é dividido em seis etapas para a elaboração do planejamento estratégico nas pequenas empresas, sendo elas: (1) apresentação da técnica e conscientização do empresário; (2) estabelecimento da visão geral da empresa, à qual é composta pela missão, visão e valores; (3) formulação do diagnóstico estratégico, ou seja, a análise externa e interna, e fatores críticos de sucesso para a empresa; (4) elaboração da estratégia a partir da identificação da estratégia atual e escolha da estratégia futura; (5) definição dos objetivos, metas e

ações necessárias para o alcance dos mesmos; (6) apresentação do plano para a organização. (TERENCE E ESCRIVÃO FILHO, 2007).



## 4 METODOLOGIA

Os itens abordados nesta metodologia têm por finalidade explicar o tipo de pesquisa, a natureza e o objeto do estudo, coleta, análise e interpretação dos dados, no intuito de atingir os objetivos propostos.

### 4.1 Natureza do estudo

A pesquisa pode ser conceituada como o processo racional e sistemático que tem por finalidade proporcionar respostas aos problemas apresentados. Quando não se têm informação suficiente ou satisfatória para responder determinado problema, a pesquisa deve ser requerida e desenvolvida através do concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização de métodos, técnicas e outros procedimentos científicos. (GIL, 2009).

No mesmo sentido, Cervo e Bervian (1996) afirmam que a pesquisa visa à solução de problemas através da utilização de métodos científicos. A partir de uma dúvida ou problema, a pesquisa pode ser considerada como um processo científico que busca respostas ou soluções para o problema identificado.

Usualmente, defende Gil (2009), as pesquisas são classificadas com base nos objetivos gerais do estudo, sendo possível classificá-las em três grupos:

- Exploratórias: cujo objetivo principal é o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é muito flexível, possibilitando assim, a consideração dos vários aspectos referentes ao fato estudado.
- Descritivas: têm por objetivo principal a exposição das características de determinada população, fenômeno ou comparações entre variáveis. Pode ser caracterizada por utilizar técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionários e observações sistemáticas.
- Explicativas: tem como objetivo central identificar os fatores que contribuem ou determinam a ocorrência de certos fenômenos. É a pesquisa que mais aproxima o conhecimento da realidade, explicando assim, o porquê e a razão das coisas.

Bertucci (2008) observa que a técnica a ser utilizada na pesquisa define de maneira mais precisa, que os métodos de pesquisas anteriormente descritos, as linhas gerais que serão utilizadas para a operacionalização da pesquisa em questão.

Segundo Vergara (1998), quanto à técnica, a pesquisa pode ser: pesquisa de campo, pesquisa de laboratório, telematizada, documental, bibliográfica, experimental, *ex post facto*, participante, pesquisa-ação e estudo de caso.

Quanto aos objetivos, a presente pesquisa caracteriza-se como descritiva, pois, de acordo com Bertucci (2008), um Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) que parte da identificação de um problema prático existente em alguma organização, para o qual são coletadas informações, analisado o problema e proposto alternativas para seu direcionamento, sua classificação como pesquisa aplicada do tipo descritivo, não vai contra o conceito tradicionalmente utilizado por autores da área.

Quanto aos procedimentos técnicos utilizados, a pesquisa caracteriza-se como bibliográfica e estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica, segundo Vergara (1998), é desenvolvida a partir de material publicado em livros, jornais, revistas, redes eletrônicas e outros. Fornece embasamento para qualquer tipo de pesquisa, porém pode esgotar-se em si própria.

Bertucci (2008, p. 52) relata que estudos realizados em uma ou mais empresas, “(...) quando se procura responder como e por que determinada situação ocorre, são as situações mais típicas em que se utilizam os estudos de caso nas ciências gerenciais.”

## **4.2 Objeto de estudo**

O objeto que será analisado neste estudo é uma pequena empresa do setor de equipamentos de combate a incêndio e proteção individual, localizada em Santo Antônio do Monte – MG, tendo como principal atividade a manutenção e recarga de extintores de incêndio e comercialização de Equipamentos de Proteção Individual (EPI). O quadro social da empresa é composto por dois sócios, sendo o fundador da empresa e sua filha. No decorrer do trabalho, o fundador será chamado de “Sócio B” e sua filha de “Sócio A”, no intuito de preservar suas identidades durante a análise das respostas obtidas no questionário aplicado aos mesmos. A empresa conta com dez empregados, sendo três do setor administrativo, seis da produção e um vendedor externo, podendo assim ser classificada como uma pequena empresa.

A empresa em estudo começou suas atividades técnicas em junho de 1995, na cidade de Santo Antônio do Monte – MG. Surgiu com a necessidade de atender a demanda de sua cidade e região. A cidade é pólo na fabricação de fogos de artifício,

atividade que requer maior atenção a segurança do trabalho, no que tange a Equipamentos de Proteção Individual (EPI's), manutenção de extintores e serviços de consultoria. Atualmente a empresa possui duas unidades, a matriz localizada em Santo Antônio do Monte, sendo esta, a empresa em estudo e a outra unidade em Divinópolis – MG.

### 4.3 Coleta de dados

Os recursos utilizados como base para o desenvolvimento do trabalho e a busca de informações para o problema proposto foram obtidos a partir de uma pesquisa bibliográfica realizada em livros, teses, dissertações, artigos e materiais disponibilizados na internet.

A observação direta é outro instrumento utilizado na coleta de dados, segundo Bertucci (2008, p. 68), “no caso da realização de trabalhos em empresas, possibilita ao pesquisador um lugar privilegiado para relatar e analisar situações, mas não se pode desconsiderar o problema da parcialidade.”

Posteriormente foram coletados dados a partir de um questionário, buscando juntamente a essa técnica a obtenção de informações relevantes para o cumprimento dos objetivos deste trabalho, o mesmo foi aplicado aos dois proprietários da empresa. As respostas obtidas no questionário serviram de base para a elaboração do planejamento estratégico para a empresa em estudo.

Para tanto, utiliza-se como ferramenta principal o “roteiro prático para a elaboração do planejamento estratégico em pequenas empresas” concebido por Terence (2002) em sua dissertação de mestrado. Através deste modelo, tornou-se necessário seguir treze passos que são considerados fundamentais para a concepção da respectiva proposta, que serão explicitados no quadro abaixo:

ATIVIDADE	PASSOS
Conscientização do empresário	Apresentar a técnica do planejamento ao empresário, esclarecendo eventuais dúvidas e informando as vantagens e desvantagens da utilização desta ferramenta.
Estabelecimento da Missão	Definir o que é a empresa a partir das seguintes questões: Qual é o negócio da empresa? Onde a empresa está? Quais são os clientes? Quais são os produtos/serviços oferecidos? Quais são as necessidades dos clientes? Qual é o diferencial em relação à concorrência? Qual é a imagem da empresa?

ATIVIDADE	PASSOS
Estabelecimento dos Valores	Identificar as crenças e os princípios a partir: da verificação dos valores que o dirigente considera mais importantes para a empresa; do levantamento dos interesses e das expectativas dos agentes.
Estabelecimento da visão	Identificar onde a empresa quer chegar, tomando conhecimento da expectativa e do interesse do dirigente e dos agentes da empresa.
Análise Externa	Análise da economia, do mercado potencial, do mercado total e do setor da indústria. A partir da análise acima, identificar as ameaças e oportunidades.
Análise Interna	Análise da forma de atuação vigente a partir do desempenho dos produtos, da participação do mercado, do desempenho financeiro, da definição sobre o resultado da estratégia atual. Levantamento dos pontos fracos e fortes.
Estabelecimento dos fatores críticos de sucesso	Os fatores críticos de sucesso são específicos e dependem de cada empresa e de cada setor, pois estão diretamente relacionados com as análises ambientais. Identificar, a partir de algumas categorias (tecnologia empregada e em desenvolvimento, processo produtivo, fator humano, organização, serviços, produtos, distribuição, assistência técnica, localização, marketing etc.), quais seriam os fatores mais relevantes para a empresa.
Identificação da estratégia atual	Levantamento das principais ações de investimentos e decisões tomadas no último ano.
Escolha de uma estratégia	Realizar a análise exaustiva das atividades anteriores. Selecionar a estratégia de atuação que seja condizente com sua realidade, que proporcione a concretização das metas e dos objetivos e que considere as ações dos concorrentes.
Definição de objetivos	Definir os objetivos de acordo com a dinâmica do setor de atuação da empresa, missão e análise ambiental.
Definição de metas	Definir o período de tempo determinado para as metas. Estabelecer os procedimentos para monitorar as metas.
Elaboração do plano	Identificar ações, projetos, investimentos etc. que serão necessários para atingir os objetivos propostos através da estratégia selecionada.
Apresentação da estratégia e do plano para a organização	Realizar uma reunião com a equipe para comunicar a estratégia e a importância do engajamento de todos os funcionários para o sucesso da empresa.

QUADRO 1 – Etapas do roteiro para a elaboração do planejamento estratégico

#### 4.4 Análise e interpretação dos dados

Os dados coletados neste trabalho foram tratados de forma qualitativa. O caráter qualitativo se explica pela necessidade de considerar que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e a empresa, de não serem necessários métodos e análises de dados estatísticos, e de utilizar o ambiente da empresa como fonte direta para a coleta de informações.

## **5 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

Conforme foi abordado anteriormente o objetivo deste trabalho é aplicar os conceitos do planejamento estratégico dentro da realidade de uma pequena empresa do Setor de Equipamentos de Combate à Incêndio e Proteção Individual. Para realizar esta tarefa, fez-se uma análise das informações obtidas através do questionário aplicado aos dois proprietários, também foram levantados pontos inerentes ao estudo a partir de conversas com os mesmos e através de observações diretas da autora sobre a realidade da empresa.

O roteiro para elaboração do planejamento estratégico está dividido nas seguintes etapas: conscientização do empresário; estabelecimento da missão, visão e valores; análise externa, análise interna e estabelecimento dos fatores críticos de sucesso; identificação da estratégia atual e escolha da estratégia futura; definição dos objetivos, metas e elaboração de um plano de ação; conforme discussão a seguir:

### **5.1 Apresentação da técnica e conscientização do pequeno empresário**

Antes da aplicação do questionário aos dois proprietários da empresa, foi feita uma breve apresentação da técnica, no intuito de conscientizá-los sobre sua importância e enfatizar a real necessidade de reflexão da situação atual para a definição dos planos futuros, objetivando assim, conseguir respostas mais exatas e específicas sobre o assunto abordado no questionário.

### **5.2 Estabelecimento da missão**

A importância da missão para a empresa é delimitar o seu campo de atuação e indicar as possibilidades de expansão de suas ações. A declaração da missão define a razão de ser da empresa e ajuda na tomada de decisões estratégicas futuras.

Para iniciar o estabelecimento da missão da empresa estudada, foi feita uma análise das respostas a primeira questão apresentada aos dois proprietários, conforme segue abaixo. Essas questões abordam pontos que facilitam o delineamento da missão.

**Respostas Sócio A:**

- **Qual é o negócio da empresa?**  
Comércio de EPI's (Equipamentos de Proteção Individual), ECI's (Equipamentos de Combate à Incêndio), vendas e recargas de extintores de incêndio.
- **Como a empresa está atualmente?**  
Em fase de reestruturação administrativa, investindo em treinamento de funcionários e desenvolvendo estratégias para aumento das vendas.
- **Onde a empresa está?**  
A empresa atua em Santo Antônio do Monte, Divinópolis, Bom Despacho, Lagoa da Prata, Nova Serrana e outras cidades da região.
- **Onde a empresa quer chegar?**  
Trabalhar junto aos colaboradores de forma a manter os clientes e conquistar novos mercados de forma a se tornar referência em sua área de atuação.
- **Quais são os clientes da empresa?**  
Condomínios em geral; fábricas de fogos da região; pequenas, médias e grandes empresas da região.
- **Quais produtos/serviços a empresa oferece?**  
EPI's e ECI's em geral, projetos de incêndio e meio ambiente.
- **Quais são as necessidades dos clientes?**  
Atendimento rápido, vendedores bem informados e qualidade do produto ou serviço demandado.
- **Qual é o diferencial da empresa em relação à concorrência?**  
Compromisso com responsabilidade técnica no que diz respeito ao atendimento ao cliente e relação aberta com os colaboradores, ou seja, busca de um desenvolvimento da empresa junto aos mesmos.
- **Qual é a imagem da empresa no mercado?**  
Assim como toda empresa, tem seus pontos negativos e positivos. Considera-se, de modo geral, positiva, visto a relação profissional junto ao corpo de bombeiros e clientes com alto padrão de exigência.
- **Qual é a imagem da empresa perante os funcionários?**

Estável, mas com pontos a trabalhar (melhorar), o que, com certeza deve ser feito, visto que a empresa tem como objetivo o aumento de sua produção (vendas), o que só é possível com a ajuda dos mesmos.

### **Respostas Sócio B:**

- **Qual é o negócio da empresa?**  
Comércio de Equipamentos de Proteção Individual e Coletiva, Comércio de Equipamentos de Proteção Contra Incêndio, Manutenção e recargas de extintores de incêndio, Serviços Técnicos e Projetos de Engenharia de Segurança do Trabalho e Meio Ambiente.
- **Como a empresa está atualmente?**  
Ênfase de expansão.
- **Onde a empresa está?**  
Matriz em Santo Antônio do Monte, Filial em Divinópolis, com atuação nas regiões Oeste, Centro Oeste, outras regiões do estado e Brasil.
- **Onde a empresa quer chegar?**  
Consolidar o seu campo de atuação atual e se projetar a nível nacional.
- **Quais são os clientes da empresa?**  
Gerdau, Embaré, Lafarge, Rede Graal, Arcelor Mittal, Fábricas de Fogos, etc.
- **Quais produtos/serviços a empresa oferece?**  
Produtos: EPI's (Equipamentos de Proteção Individual), ECI's (Equipamentos de Combate á Incêndio), EPC (Equipamentos de Proteção Coletiva).  
Serviços: Manutenção e recargas de extintores de incêndio, testes hidrostáticos em mangueiras de incêndio, Projetos de Engenharia de Segurança e Meio Ambiente, Licenciamento Ambiental, etc.
- **Quais são as necessidades dos clientes?**  
As necessidades do cliente, e que são atendidas pela empresa, são aquelas exigidas pelas leis pertinentes à Segurança e Medicina do Trabalho, Meio Ambiente e Corpo de Bombeiros Militar.
- **Qual é o diferencial da empresa em relação à concorrência?**  
Responsabilidade técnica pelos serviços ofertados, presteza e cortesia no atendimento.
- **Qual é a imagem da empresa no mercado?**

Boa. Esperamos melhorar ao ponto de, no mercado, levar o cliente a agregar o nome da empresa aos produtos e aos serviços por nós ofertados.

- **Qual é a imagem da empresa perante os funcionários?**

Boa.

Analisando as informações obtidas a partir das respostas dos dois sócios e considerando-se que a declaração da missão geralmente compõe-se de informações sobre o que a empresa faz, a quem ela atende e qual é o seu diferencial, a missão proposta para a empresa foi:

Comercializar produtos e serviços com qualidade superior e responsabilidade técnica, através de soluções inteligentes em segurança do trabalho e prevenção contra incêndio, visando à satisfação plena dos clientes, a otimização de sua estrutura organizacional e o crescimento profissional e humano de seus colaboradores.

### **5.3 Estabelecimento dos valores**

O estabelecimento dos valores da organização devem ser entendidos como o conjunto de crenças e princípios que norteiam as ações e atividades da empresa, devendo ser utilizados como guia por todas as pessoas que representam a mesma.

Para o estabelecimento dos valores da empresa, foi feita uma análise das respostas a segunda questão apresentada aos dois proprietários, á qual fez menção aos valores julgados relevantes para a empresa com relação aos funcionários, clientes, fornecedores e concorrentes, obtendo-se as seguintes opiniões:

“Funcionários: reconhecimento por parte da empresa para com eles, buscando que os mesmos sintam orgulho e prazer de fazer parte da empresa.

Clientes: atendimento com cortesia, qualidade dos produtos e serviços ofertados, preços competitivos, responsabilidade técnica.” (SÓCIO A, 2010).

“Funcionários: Segurança e orgulho de fazer parte da empresa.

Clientes: Confiança plena na nossa empresa.

Fornecedores: Ser referência como cliente para nossos fornecedores.

Concorrentes: Sermos bastante sólidos na plenitude como empresa a ponto de sermos respeitados pelos concorrentes.” (SÓCIO B, 2010).

A partir da identificação dos valores relevantes na gestão da empresa, de acordo com os dois pequenos empresários, têm-se para a empresa estudada os seguintes valores:



Compromisso com a qualidade dos produtos e serviços ofertados, excelência no atendimento, competência técnica, relacionamento de parceria e valorização dos recursos humanos.

#### **5.4 Estabelecimento da visão**

A visão pode ser considerada como a declaração do que a empresa deseja se tornar no futuro, sendo o principal objetivo a ser buscado pela mesma. Uma das suas principais características é seu caráter motivador e desafiante, no entanto, deverá ser realista e alcançável para que oriente em qual direção a empresa deverá seguir.

Na terceira questão buscou-se verificar a percepção dos proprietários sobre qual seria a visão da empresa, ou seja, o que ela almeja ser no futuro, obtendo-se as seguintes respostas:

“Busca de melhor organização interna entre lojas (matriz e filial), no intuito de aumentar a eficiência, produção e lucratividade da empresa, possibilitando assim, oferecer melhores benefícios aos colaboradores, como, plano de saúde, treinamentos e outros.” (SÓCIO A, 2010).

“A empresa pretende se verticalizar em cada um dos seus ramos de atividade.” (SÓCIO B, 2010).

O objetivo da análise das duas respostas não é comparar as opiniões dos dois proprietários e sim, identificar a expectativa que os mesmos possuem sobre o futuro da organização, com o objetivo de propor uma visão adequada à realidade da empresa e que atenda o interesse dos dois pequenos empresários.

Assim, a partir da reflexão sobre as duas respostas, foi elaborada uma proposta de visão, levando-se em consideração que a visão é o principal objetivo a ser buscado pela organização, tem-se para a empresa estudada:

Crescer e se verticalizar em cada um dos seus ramos de atuação, tornando-se uma empresa rentável, produtiva e competitiva, através da otimização de sua organização interna, buscando sempre a valorização de seus colaboradores.

## 5.5 Análise Externa

Esta etapa é considerada a mais importante do planejamento, pois é nela que se identificam as oportunidades e as ameaças, permitindo que o empresário determine os rumos que o negócio deve seguir. O ambiente é tudo aquilo que influencia o desempenho da empresa sendo que ela pouco ou nada pode fazer para mudá-lo, assim a organização deve tomar as medidas para enfrentar este futuro.

As influências externas incluem os fatores macroambientais e as questões setoriais, tais como clientes, concorrentes e fornecedores.

À partir da análise externa é possível diagnosticar as ameaças e oportunidades existentes no negócio e, a partir disto, avaliar como estas oportunidades poderão ser exploradas e determinar como se prevenir das ameaças.

Tendo em vista a realidade que a empresa em estudo se encontra, foram identificadas as principais variáveis do ambiente e suas implicações na empresa:

- **Inflação:** Relativamente à inflação, com o fim dos estímulos fiscais e monetários, o Índice Nacional de Preços (IPCA) volta à trajetória compatível com o atual nível de crescimento da economia. Em doze meses, a variação do índice passou de 4,83% em fevereiro de 2009 para 5,17% em março de 2010. Projeta-se a que a inflação medida pelo IPCA fique em 5,1% em 2010, com expectativa de baixa em 2011. A expectativa dos proprietários é a permanência dos índices abaixo dos 5% anuais, pois há grande dificuldade em repassar os aumentos dos produtos, decorrentes dos ajustes inflacionários, para os preços, visto que este reajuste poderia ocasionar um estreitamento da sua margem de lucro.
- **Taxas de juros:** O ciclo atual de alta nas taxas básicas de juros foi interrompido com a taxa Selic no patamar atual de 10,75% a.a.. Com a queda recente nas taxas futuras, a taxa real ex-ante de juros voltou a ficar abaixo de 6% a.a.. O aumento verificado desde o ano passado nas taxas de juros inibe a obtenção de financiamentos.
- **Geração de empregos:** A retomada do crescimento econômico contribui para a forte geração de novos postos de trabalho neste ano, as estimativas do Ministério da Fazenda apontam geração de dois milhões de novos empregos. A tendência de geração de novos empregos aumenta o consumo de Equipamentos de Proteção Individual (EPI's).

- Mercado Potencial: O mercado de Equipamentos de Combate a Incêndio e Proteção Individual apresenta uma perspectiva de crescimento. Esta análise baseia-se em dois aspectos. O primeiro deles diz respeito ao fato de a fiscalização do Ministério do Trabalho estar cada vez mais rigorosa em relação ao cumprimento das normas de saúde e segurança no trabalho, ocasionando o aquecimento das vendas de EPI's. O segundo refere-se ao corpo de bombeiros, que também vêm intensificando sua fiscalização, em razão da legislação e das normas de segurança contra incêndio, atualmente exigida para todos os tipos de edificações e construções, bem como para o comércio, indústrias, órgãos públicos, instituições financeiras, centros de convenções, shoppings, etc. Sendo assim o mercado, de venda, recarga e manutenção de extintores têm um crescimento permanente, vez que, todos os edifícios necessitam de extintores de incêndios, bem como de recargas e manutenções periódicas.
- Intensificação da fiscalização no segmento: Atuar no segmento de inspeção e manutenção de extintores de incêndio exige credenciamento, certificado e licenciamento da empresa pelo Instituto Nacional de Metrologia, Normatização e Qualidade Industrial (INMETRO), o qual é responsável pela fiscalização deste segmento, com o objetivo de verificar se os produtos, serviços ou processos estão sendo comercializados de acordo com o estabelecido na regulamentação pertinente. Nota-se que o Inmetro tem intensificado suas exigências perante as empresas deste segmento, onde muitas delas estão sendo suspensas e em casos extremos canceladas, por não-conformidades identificadas.
- Clientes: Os clientes da empresa estão geralmente localizados no centro-oeste mineiro, sendo indústrias, pontos comerciais, edifícios, condomínios, etc., tendo em vista que Equipamentos de Segurança são de uso obrigatório em todos esses locais. Entretanto pode-se destacar que na cidade onde a empresa está instalada, se encontra o maior Pólo Industrial de Fogos de Artifício, sendo que este segmento representa uma quantidade substancial de seus clientes. Além disso, a empresa mantém contrato de prestação de serviços de inspeção e manutenção de extintores com algumas empresas de grande porte, no intuito de estabelecer relações de parceria à longo prazo e fidelização do cliente.

- **Concorrentes:** Quanto à concorrência, a competição entre as empresas participantes do mercado é acirrada, devido aos preços baixos praticados pelo segmento. Um dos principais concorrentes da empresa em questão, é revendedor autorizado de duas grandes marcas de EPI's (3M e Bracol), conseguindo praticar um preço mais competitivo nesses produtos. Embora a empresa se localize estrategicamente próximo aos seus principais clientes, a concorrência possui melhor flexibilidade no prazo de entrega. Outra questão a ser observada, é a qualidade dos serviços prestados em relação à manutenção dos extintores de incêndio, assistência técnica e serviços de instalação de equipamentos de combate à incêndio, pois estes fatores são determinantes para a condição de se estar ou não competindo neste ramo, neste quesito a empresa estudada possui diferencial em relação aos seu competidores. Existe a possibilidade de novos concorrentes entrarem no setor de atuação da empresa, devido a pouco capital inicial e tecnologia necessária para a abertura do negócio.
- **Fornecedores:** O relacionamento da empresa com seus fornecedores é considerado bom, porém pode ser verificado dificuldade de negociação devido ao volume de compra ser pequeno, ocasionando preço maior e prazos de pagamento pequenos. Neste sentido, desde o segundo semestre deste ano, a empresa unificou as compras entre a matriz e sua filial, no esforço de se obter maior poder de negociação com os fornecedores e preços mais competitivos.

À partir da análise do ambiente externo, as possíveis oportunidades e ameaças identificadas pelos proprietários foram:

- **Oportunidades:** expansão do mercado de Equipamentos de Combate a Incêndio e Proteção Individual (possibilidade de angariar mais clientes na região); melhoria da qualidade dos processos e produtos para atender aos requisitos exigidos pelo Inmetro; proximidade e facilidade de acesso aos clientes, facilitando assim a logística e as vendas; unificação das compras entre a matriz e a filial para obtenção de maior poder de barganha junto aos fornecedores; diferencial competitivo sobre os concorrentes em relação à qualidade dos serviços prestados.
- **Ameaças:** entrada de novos concorrentes; competitividade baseada em preços e prazos de entrega; redução da lucratividade; taxas de juros em alta

prejudicando a obtenção de financiamentos e capital de giro; intensificação da fiscalização do Inmetro e constantes mudanças das normas específicas para o segmento exigindo maior flexibilidade de adaptação e profissionais mais bem capacitados; baixo poder de barganha junto aos fornecedores devido ao volume de compra.

## 5.6 Análise Interna

Esta análise apresenta o lado interno da empresa, em que ela tem a sua força e tem vulnerabilidade a tratar. O importante nessa metodologia é que a organização consiga a minimização dos pontos fracos e a preservação/maximização dos pontos fortes.

A definição dos pontos fracos e fortes deve ser realizada, analisando-se as capacidades da empresa, os diferenciais, os produtos, os funcionários e a força de vendas, a situação financeira, o estoque, o atendimento ao cliente, os custos, o processo produtivo, etc., no intuito de se avaliar a forma de atuação vigente da empresa.

Neste tópico, serão apontadas as fraquezas e fortalezas da empresa pesquisada, através de observações realizadas pela autora e pelas respostas obtidas nos questionários aplicados aos dois proprietários.

Os pontos fortes levantados foram:

- Capacidade técnica: Em relação à capacidade técnica, a empresa possui uma equipe de profissionais técnicos com larga experiência no segmento, caracterizando uma potencialidade da empresa, uma vez que o negócio se relaciona diretamente com a segurança e integridade de vidas humanas, bem como a preservação do patrimônio
- Qualidade dos produtos/serviços: A qualidade dos produtos/serviços prestados pode ser considerada como um ponto forte, uma vez que todos os produtos comercializados pela empresa são adquiridos de bons fornecedores detentores das principais marcas de Equipamentos de Segurança. Já os serviços realizados podem ser considerados também de boa qualidade, uma vez que são executados por pessoal técnico, atendendo a todos os requisitos exigidos pelas normas e procedimentos pertinentes.

- Localização: A localização próxima aos seus principais clientes facilita o atendimento aos mesmos;
- Flexibilidade de vendas: A empresa é flexível em suas vendas, observa-se que o setor comercial procura obter melhor relacionamento com seus clientes e sempre que necessário, cobre ofertas da concorrência e facilita condições de pagamento.
- Volume de clientes: A empresa possui uma quantidade substancial de clientes, ou seja, possui uma multiplicidade de compradores, evitando que o volume de vendas fique concentrado em poucos clientes, podendo causar dependência.
- Serviços de instalação: A empresa oferece instalação gratuita dos Equipamentos de Combate à Incêndio vendidos para seus clientes. Esse fator gera valor ao cliente, pois para que os materiais sejam instalados e alocados de maneira correta, a instalação deve ser feita por pessoal treinado, para que as exigências emanadas pelo Corpo de Bombeiros sejam atendidas.
- Funcionários do setor produtivo: Os funcionários ligados a produção, em sua maioria, trabalham a muitos anos na empresa, apresentando larga experiência e produtividade.
- Preços praticados: A empresa apresenta preços competitivos em manutenção e recarga de extintores, podendo ser considerada como a principal atividade que a empresa oferece atualmente.
- Relacionamento com órgãos fiscalizadores: A empresa apresenta um bom relacionamento com os órgãos fiscalizadores, INMETRO e Corpo de Bombeiros Militar de Minas Gerais, mantendo uma relação transparente e de troca de informações com os mesmos.
- Projetos de segurança: Oferece projetos de proteção contra incêndio, caracterizando um diferencial em relação à concorrência, pois aumenta a variedade de soluções ofertadas aos clientes.
- Contratos com empresas de grande porte: Possui contratos de inspeção e manutenção de equipamentos de combate à incêndio com algumas empresas de grande porte. Apesar de serem poucos os contratos fechados, esse fator revela que os serviços prestados pela

empresa possuem qualidade, visto que as empresas contratantes são muito rigorosas com seus fornecedores.

Os pontos fracos levantados foram:

- Capacidade administrativa: deficiência histórica na capacidade administrativa do corpo gerencial da empresa, falta de tempo disponível dos proprietários para planejarem melhor o futuro da organização e fragilidade nos controles internos, enfim, inadequação ou falta de utilização de técnicas gerenciais fundamentais.
- Estrutura física defasada: a empresa está instalada em um imóvel alugado, e atualmente, o mesmo está precisando de algumas reformas para que o espaço se torne mais atrativo e organizado na percepção do consumidor. A reestruturação do ponto-de-venda é essencial para a imagem da empresa, uma vez que o cliente associa os produtos e serviços oferecidos à estrutura física da empresa.
- Falta de funções definidas dentro da organização: A falta de funções mais bem definidas entre os funcionários da empresa dificulta a divisão das tarefas e responsabilidades, afetando a comunicação interna e o bom desempenho da organização.
- Queda no volume de vendas: Houve uma queda no volume de vendas da empresa nos últimos meses, acredita-se que este fator está relacionado à forte rotatividade e troca de funções que o setor administrativo vem enfrentando em relação aos seus funcionários.
- Área comercial com estrutura inadequada: A área comercial da empresa está necessitando de investimento em contratação de funcionários, em especial vendedores externos, para atender com maior agilidade as necessidades dos clientes, aumentar o volume de vendas e identificar novos nichos de mercado.
- Controle de estoque: A empresa não possui um controle de estoque, chegando a ocorrer atrasos na produção e na entrega de pedidos por falta de material.
- Situação financeira da empresa / capital de giro: incapacidade da empresa em gerar capital excedente para realizar investimentos que

permitiriam melhorias quantitativas e qualitativas na produção, área comercial, administrativa etc.

- Sistema de compras: As compras de matérias-primas e produtos para revenda são realizadas a partir de cotações, mas há necessidade de fazer as cotações de preços de forma mais rigorosa, buscando novos fornecedores, para obter melhores preços e condições de pagamento.
- Falta de padronização de procedimentos entre a empresa estudada e sua filial: este fator dificulta a organização, comunicação e o relacionamento entre as duas unidades.
- Preços praticados: Em relação aos produtos comercializados pela empresa (Equipamentos de Combate à Incêndio e Proteção Individual), a empresa apresenta preços mais altos em relação à concorrência, necessitando de uma revisão nos preços de venda praticados nestes materiais e a na política comercial da empresa.

Nesta análise, percebeu-se que a empresa possui muitos pontos fracos à serem trabalhados, necessitando se reorganizar para aproveitar suas forças internas e oportunidades que o ambiente está oferecendo para as empresas que atuam neste segmento.

### **5.7 Estabelecimento dos fatores críticos de sucesso**

Em cada negócio ou ramo de atividade, existem os fatores críticos de sucesso, que são algumas condições e requisitos indispensáveis para o sucesso competitivo da empresa. A determinação desses fatores deve ser realizada após a análise externa e interna, pois permitirá identificar com maior facilidade as condições fundamentais que precisam ser satisfeitas para que a empresa tenha melhor atuação no mercado. Ser melhor que os concorrentes nestes fatores é o que traz vantagem competitiva para a empresa.

Para o estabelecimento dos fatores críticos de sucesso da empresa em estudo, foi feita uma análise das respostas a décima primeira questão apresentada aos dois proprietários, considerando-se também, as análises externas e internas apresentadas nos itens 5.6 e 5.7, no intuito de identificar quais são as condições consideradas necessárias para o sucesso da empresa. Assim, considerando-se a



realidade atual vivida pela empresa, as condições que a mesma deve ter, para um desempenho no mínimo satisfatório em relação aos concorrentes são:

- Preços competitivos;
- Agilidade no atendimento ao cliente;
- Prazos de entrega;
- Qualidade dos produtos/serviços oferecidos;
- Serviços de instalação e assistência técnica dos equipamentos vendidos.

## **5.8 Elaboração da estratégia**

Nesta etapa deve ser definida a estratégia futura que a empresa deverá seguir, e a partir desta, os objetivos e metas a serem atingidos, bem como um plano de ações necessárias para alcançá-los.

A escolha da estratégia futura deve ser definida a partir da análise das etapas anteriores, com o objetivo de identificar uma estratégia condizente com a realidade da empresa, que evite as ameaças e fraquezas e explore as oportunidades e as potencialidades da empresa. Por fim, a estratégia deverá considerar as ações dos concorrentes e os fatores críticos de sucesso.

A décima segunda questão apresentada aos dois pequenos empresários apresentava três opções de respostas e cada uma evidenciava um tipo de estratégia vigente. Os dois proprietários marcaram a mesma opção, onde dizia que atualmente a empresa busca identificar tendências e oportunidades no mercado que resultem na criação de novos clientes, evidenciando uma estratégia de crescimento.

No entanto, a atual situação da empresa mostra que a realidade vivida por ela não condiz com a estratégia apontada pelos dois proprietários, uma vez que as vendas estão em declínio e a área comercial da empresa desestruturada.

Desta forma, vê-se grande necessidade de estabelecer uma estratégia que busque a melhor forma de relacionamento entre a empresa e seu ambiente.

Com base nas informações obtidas nas etapas anteriores, juntamente com as opiniões expressas pelos dois sócios na décima terceira questão, propõe-se a seguinte estratégia futura:

Explorar o mercado de atuação e ampliar as vendas, desenvolvendo novos clientes e mantendo os atuais, através da qualidade dos produtos/serviços oferecidos, assistência técnica, área comercial mais atuante, preços competitivos e menores prazos de entrega. Assim, pode-se definir a estratégia futura como: estratégia de crescimento visando o aumento de sua participação de mercado com vantagem competitiva baseada na qualidade técnica.

### **5.8 Definição dos objetivos e metas**

O passo seguinte no estudo foi a definição dos objetivos que, segundo o modelo adotado, a razão deste passo ser posterior à definição das estratégias é que a última é decorrente das atividades realizadas anteriormente no estudo e os objetivos devem estar em consonância com elas, pois enquanto a estratégia dá o caminho, o objetivo mostra onde se quer chegar. Dos objetivos estabelecidos são determinadas as metas, que compõem a segmentação destes objetivos no tempo.

Traçar objetivos para a empresa é fundamental para que as futuras decisões sejam consistentes com o rumo que se quer dar ao negócio. As direções e caminhos a serem tomados, ao longo das atividades, dependem diretamente dos objetivos a serem alcançados.

Na décima quarta questão apresentada aos dois empresários foi questionado quais seriam os principais objetivos da empresa:

“Capacitação técnica e treinamento dos colaboradores, otimização do atendimento ao cliente, aumento das vendas paralelamente a uma mudança na forma administrativa.” (SÓCIO A, 2010).

“Desenvolver técnica administrativa, econômica e financeira. Melhorar a estrutura física da empresa.” (SÓCIO B, 2010).

A partir da análise das etapas anteriores e das respostas dos proprietários, considerando também a dinâmica do setor de atuação e a realidade da empresa. Os objetivos e as metas propostos são:

- Aumentar a participação no mercado:

- estruturar área comercial da empresa com contratação de dois novos vendedores externos para atender toda a região;
- Realizar o monitoramento dos preços das empresas concorrentes no intuito de revisar os preços praticados pela empresa;
- Otimizar o pós-venda.
- Estruturar sistema administrativo/financeiro:
  - Padronizar as atividades organizacionais para melhorar a comunicação e o relacionamento entre a empresa e sua filial;
  - Centralizar todas as compras das duas unidades na Matriz, para obter melhores preços e condições de pagamento junto aos fornecedores devido ao volume de compra;
  - Redefinir política de compras adequada, através da implantação da gestão de estoques, possibilitando reduzir prazos de entrega devidos a falta de material, além de possibilitar uma compra mais econômica e inteligente;
  - Reduzir a inadimplência através de uma otimização do processo de cobrança.
- Melhorar a qualificação profissional dos colaboradores:
  - Oferecer treinamentos para os colaboradores do setor administrativo e comercial.
- Melhorar infra-estrutura da empresa:
  - Reformar o ponto de venda (pintar o estabelecimento, trocar prateleiras e modificar a fachada);
  - Pintar a oficina de manutenção de extintores e trocar sistema de ventilação.

Os prazos sugeridos para o alcance dos objetivos e das metas acima explicitados é até o final do primeiro semestre de 2011, visto a grande necessidade de reorganização da empresa, para aumentar suas vendas e conseqüentemente seu poder competitivo.

## 5.9 Elaboração de um plano de ação

As ações necessárias para viabilizar o alcance dos objetivos e metas, através da estratégia escolhida, serão descritas abaixo. Com isso, o que se almeja é que este plano de ação vá de encontro aos objetivos traçados. Fica, portanto, a critério da empresa estudada, a decisão de utilizá-lo ou não.

- Estruturar área comercial da empresa, através de contratação de dois vendedores externos para identificar novos clientes, aumentar o volume de vendas e atender com maior agilidade e qualidade toda a região centro-oeste de Minas. É necessário também, desenvolver ou contratar um coordenador de vendas para que possa planejar e coordenar as vendas internas e externas da empresa. Prazo: 1º semestre de 2011.
- Treinar, reciclar e aperfeiçoar os colaboradores da área administrativa e comercial, através de participação em cursos específicos oferecidos pelo sistema FIEMG (Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais), visto que a mão-de-obra especializada e qualificada é de suma importância para garantir a credibilidade da empresa e a satisfação dos clientes, bem como para o sucesso e crescimento do negócio. Prazo: 1º semestre de 2011.
- Desenvolver um pós-venda atuante, através da elaboração de um controle de acompanhamento dos prazos para recarga e manutenção dos extintores dos clientes, alertando-os antecipadamente, para a execução dos serviços. Prazo: 1º semestre de 2011.
- Atualizar site com informações sobre produtos vendidos e os serviços prestados, manuais de segurança, tipos e marcas de EPI's comercializados, tipos de extintores e suas aplicações, prazos para recargas, dicas sobre uso e manutenção dos extintores, etc. Prazo: 2º semestre de 2011.
- Realizar um acompanhamento dos preços praticados pelos concorrentes, revisando assim, a tabela de preços atual da empresa, equiparando-a com a concorrência, visto a importância deste quesito no seu poder competitivo. Prazo: 1º semestre de 2011.

- Implantar o controle de estoque e estabelecer um processo de planejamento de compras adequado a realidade da empresa, elaborando lotes econômicos de compra, estoques de segurança e pontos de reposição, no intuito de reduzir problemas de falta de materiais e compras de emergência, acarretando atrasos nas entregas, além de possibilitar uma compra de forma mais econômica. Prazo: 2º semestre de 2011.
- Implantar programa 5S na empresa com objetivo de aprimorar o ambiente de trabalho, melhorar a qualidade dos serviços, aumentar a produtividade e proporcionar bem-estar aos funcionários, visto a extrema necessidade de reorganização da empresa. Prazo: 1º semestre de 2012.
- Reformar a estrutura física da empresa, através de uma nova pintura na oficina, escritório e loja; mudança na fachada e troca de sistema de ventilação do setor produtivo (oficina de manutenção de extintores). Prazo: 1º semestre de 2011.
- Elaborar o organograma da empresa com o objetivo de distribuir melhor as funções e responsabilidades entre os funcionários, melhorando assim, a comunicação e o desenvolvimento das tarefas diárias. Prazo: 1º semestre de 2011.
- Desenvolver procedimentos na área administrativa e comercial (padronizar as atividades organizacionais) para que a empresa em estudo e sua filial possam trabalhar de maneira uniforme e profissional, melhorando assim sua comunicação interna. Prazo: 2º semestre de 2011.
- Centralizar as compras entre as duas unidades na matriz (empresa estudada), disponibilizando um colaborador para ficar responsável em tempo integral por esta atividade, com o objetivo de desenvolver novos fornecedores e dar agilidade a esse processo, evitando assim, atrasos nos pedidos. A partir dessa ação, a empresa conseguirá ter um maior poder de negociação com seus fornecedores, visto o aumento no volume de compra. Prazo: 1º semestre de 2011.
- Implantar um sistema de premiação para os funcionários de acordo com atingimento de metas de produção e vendas, com o objetivo de motivar e

comprometer os colaboradores da empresa. Prazo: 2º semestre de 2011.

- Diminuir a inadimplência através de um cadastro mais rígido de novos clientes, aprimoramento do processo de cobrança e priorização de formas de pagamento em boletos bancários, visto sua maior praticidade e segurança. Prazo: 1º semestre de 2011.

O plano de ação visa proporcionar a empresa uma projeção das futuras ações a serem executadas, ou seja, um planejamento que aplicado na administração dos pontos fracos e das ameaças, irá amenizá-los ocasionando inúmeros ganhos, fazendo com que organização venha a obter melhorias como, aumento nas vendas e no faturamento mensal, otimização no atendimento ao cliente, melhor organização e comunicação interna, capacitação dos funcionários, etc.

## 6 CONCLUSÃO

No ambiente atual de concorrência, independente do tamanho da empresa, não é mais suficiente gerenciar a organização como um objeto específico, é preciso gerenciar o negócio da empresa, envolvendo recursos e variáveis externas e internas, buscando competitividade. Com o planejamento estratégico, não se pretende adivinhar o futuro, o intuito é traçar objetivos futuros viáveis e propor ações para alcançá-los, antecipando as ameaças, aproveitando ao máximo as oportunidades e superando as fraquezas.

O planejamento estratégico ajuda as empresas a trilharem caminhos mais firmes, pois se baseia nos conhecimentos sobre ela mesma, sobre seus concorrentes e seus clientes, podendo assim se organizar melhor, buscando excelência em seus serviços e estando preparada para as adversidades e mudanças que ocorrem no mercado, possibilitando criação de diferencial nos produtos e serviços que oferece.

As micro e pequenas empresas, devido às suas características peculiares relacionadas ao seu tamanho, estrutura, cultura e limitações de recursos, apresentam obstáculos ao planejamento e formulação de estratégias. O pequeno empresário geralmente consome todo o seu tempo com preocupações voltadas apenas para o dia-a-dia, o que não deixa tempo disponível para o planejamento das necessidades de longo prazo.

A luta pela sobrevivência cotidiana consome a atenção que poderia ser dada a formulação e planejamento de estratégias, no entanto as micro e pequenas empresas não podem depender da inércia do mercado, elas precisam perceber o ambiente externo e interno com maior clareza e delimitar uma posição que as mantenham competitivas.

O presente trabalho objetivou trazer à tona a aplicabilidade do processo de planejamento estratégico em uma pequena empresa, percebendo-se quão importante vem a ser esta ferramenta, contribuindo para que a empresa enxergue seu posicionamento, tanto no mercado como na sua própria estrutura interna que deixa muito a desejar.

Observou-se, no decorrer do trabalho, que o ambiente externo oferece à empresa muitas oportunidades, pois o aquecimento do setor foi uma constante durante a análise do ambiente externo. E o aquecimento do mercado se traduz em

aumento da demanda, no entanto a empresa precisa estar preparada para conseguir atender eficazmente o mercado. Diante do exposto, a empresa necessita resolver urgentemente seus problemas estruturais internos, incrementando políticas administrativas e comerciais que visam facilitar rotinas e permitam um melhor atendimento das necessidades de seus clientes.

Conseqüentemente, em meio a um ambiente que muitas vezes acaba se tornando imprevisível, fica claro a necessidade da empresa estudada possuir um gerenciamento eficaz que pode ser facilitado pela implantação de um planejamento adequado a realidade vivida pela mesma. Tendo em vista estas considerações, pode assinalar que as contribuições deste trabalho se reportam principalmente, à análise ambiental da empresa e à identificação de estratégias e ações que possam vir a serem utilizadas caso a empresa queira fazer sua implantação.

Espera-se que, com a utilização da ferramenta de planejamento estratégico, a pequena empresa compreenda suas fraquezas e qualidades e adote uma postura pró-ativa, tornando-se mais competitiva, ágil e adaptativa em relação às mudanças e aos acontecimentos presentes em seu ambiente.



## REFERÊNCIAS

ALDAY, Hernan E. Contreras. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. **Rev. FAE**, Curitiba, V.3, n.2, p. 9-16, maio/ago. 2000.

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. Modelo de Desenvolvimento de Planejamento Estratégico para Pequenas Empresas. In: XV Congresso Latino Americano de Estratégia - SLADE, 2002, Montevideu. **Anais do XV Congresso Latino Americano de Estratégia - SLADE**, 2002. v. 1

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de; TEIXEIRA, Maria Luiza Mendes; MARTINELLI, Dante Pinheiro. Por que administrar estrategicamente recursos humanos?. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 12-24, mar./abr. 1993.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia Básica para Elaboração de Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC):** ênfase na elaboração de TCC de pós-graduação Latu Sensu. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia Empresarial:** conceitos, processo e administração estratégica. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica:** planejamento e implementação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia Científica.** 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica.** São Paulo: Saraiva, 2006.

DRUCKER, P. F. **Práticas de administração de empresas.** São Paulo: Pioneira, 1981.

FERREIRA, Ademir Antônio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias:** evolução e tendências da moderna administração de empresas. São Paulo: Pioneira, 1997.

FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2009.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. A dimensão física das pequenas e médias empresas (P.M.E'S): à procura de um critério homogeneizador. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, vol. 31, n. 2, p.53-59, abr./Jun. 1991.

LIMA, Manolita Correia. **Monografia**: a engenharia da produção acadêmica. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

MORAIS, Roberto Tadeu Ramos. **Planejamento estratégico**: um bem ou mal necessário?. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

RODRIGUES, Leonel Cezar; DEPINÉ, Gisele Cristine Lenir; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de, RISCAROLLI, Valéria. Estratégia de implementação do plano estratégico. In: ASAMBLEA DEL CONSEJO LATINO AMERICANO DE ESCUELAS DE ADMINISTRACION (CLADEA), 2003, Lima. **CLADEA 38 th Annual Convention**. 2003. v. 1, p. 1-15.

SEBRAE. **Critérios e conceitos para classificação de empresas**.  
[http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/integra\\_bia?ident\\_unico=97](http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/integra_bia?ident_unico=97). Acesso em: 12/06/2010.

SEBRAE. **Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil 2003–2005**. Disponível em:

<http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/sobrevivencia>. Acesso em: 12/06/2010.

SEBRAE-SP. **Conhecendo as micro e pequenas empresas**. Disponível em: [http://www.sebraesp.com.br/conhecendo\\_mpe](http://www.sebraesp.com.br/conhecendo_mpe). Acesso em: 10/04/2010.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração Estratégica**: conceitos, roteiro prático e casos. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

SOUZA, Wendel; QUALHARINI, Eduardo. O Planejamento Estratégico nas Micro e Pequenas Empresas. In: III WORKSHOP GESTÃO INTEGRADA: RISCOS E DESAFIOS, 3., 2007, São Paulo.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento Estratégico**: A opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991.

TERENCE, Ana Cláudia 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) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Elaboração do Planejamento Estratégico: Estudo e Aplicação de um roteiro em pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, V.1, n.2, p.35-52, 2007.

TERENCE, A. C. F.; ESCRIVÃO FILHO, E. Planejamento estratégico na pequena empresa: as particularidades das pequenas empresas no processo estratégico. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 21., 2001, Salvador/BA, **Anais...**

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A., 1998.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

## APÊNDICE – QUESTIONÁRIO

### ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA EMPRESA DO SETOR DE EQUIPAMENTOS DE COMBATE À INCÊNDIO E PROTEÇÃO INDIVIDUAL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao programa de graduação em Engenharia de Produção do Centro Universitário de Formiga – UNIFOR/MG, como requisito para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção

#### Roteiro de Questionário

1. A missão define a razão de ser de uma empresa, bem como delimita e indica as possibilidades de expansão de sua atuação, neste contexto a reflexão sobre algumas questões podem contribuir para uma melhor elaboração da mesma. Abaixo seguem algumas questões que irão nortear o estabelecimento da missão de sua empresa, favor respondê-las com objetividade:

Qual é o negócio da empresa?

---

Como a empresa está atualmente?

---

Onde a empresa está?

---

Onde a empresa quer chegar?

---

Quais são os clientes da empresa?

---

Quais produtos/serviços a empresa oferece?

---

Quais são as necessidades dos clientes?

---

Qual é o diferencial da empresa em relação à concorrência?

---

Qual é a imagem da empresa no mercado?

---

Qual é a imagem da empresa perante os funcionários?

**2.** Quais valores você julga relevantes para a sua empresa com relação aos funcionários, clientes, fornecedores e concorrentes em seu cotidiano?

---

---

---

---

**3.** Considerando que a visão de uma empresa representa o que ela almeja ser no futuro, ou seja, aonde ela quer chegar, proporcionando assim, um delineamento para a elaboração do planejamento estratégico, descreva de maneira simples e objetiva qual seria a visão da sua empresa?

---

---

---

---

**4.** Quais são os fatores externos (economia mundial, política econômica brasileira, mercado, clientes, fornecedores, concorrentes, etc) que mais influenciam a empresa?

---

---

---

---

**5.** Considerando que as oportunidades são as situações favoráveis do mercado que podem acarretar melhorias no desempenho da empresa, cite quais são as principais oportunidades para a sua empresa?

---

---

---

---

**6.** Considerando que as ameaças são as situações desfavoráveis do mercado que podem influenciar negativamente o desempenho da empresa, cite quais são as principais ameaças para a sua empresa?

---

---

---

---

**7.** Quem são os principais concorrentes? Onde estão localizados?

---

---

---

---

**8.** Os concorrentes listados acima possuem algum diferencial competitivo em relação à sua empresa? Caso afirmativo, liste esses diferenciais:

---

---

---

---

**9.** Considerando que os pontos fortes são as qualidades e características internas que diferenciam a sua empresa dos seus concorrentes, proporcionando-lhe vantagens competitivas, cite as principais características que você considera como potencialidades da sua empresa:

---

---

---

---

**10.** Considerando que os pontos fracos são as dificuldades internas da empresa que inibem sua capacidade de expansão, colocando-a em desvantagem frente aos seus concorrentes, cite as principais características que você considera como fraquezas da sua empresa:

---

---

---

---

**11.** Quais são os fatores mais relevantes para o sucesso da empresa no ramo de atuação (condições e requisitos que são indispensáveis para o sucesso competitivo da mesma)?

---

---

---

---

**12.** Como pode ser classificada a atuação da sua empresa? Marque somente uma opção.

( ) Busca identificar tendências e oportunidades no mercado que resultem na criação de novos clientes

( ) Procura manter as operações atuais, não adotando novos procedimentos nem adentrando novos mercados, optando por trabalhar em uma área de mercado específica

( ) Concentra seus esforços em reduzir investimentos, operações e funcionários em função do seu desempenho

**13.** O estabelecimento da estratégia futura deve proporcionar a exploração de oportunidades e potencialidades e a minimização de ameaças e fragilidades. Cite algumas estratégias que poderiam ajudar sua empresa a atingir seus objetivos e ter um melhor posicionamento no mercado de atuação:

---

---

---

---

---



**14.** Defina os principais objetivos de sua empresa:

---

---

---

---

---