

**FACULDADE SENAC BLUMENAU**  
**Curso Superior de Tecnologia em Gestão Financeira**

**Alice Aline Würges**  
**Camila Cabral**  
**Camila de Souza**  
**Rosane Gieland Cabral**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A EMPRESA LARBAC TEC**  
**SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO DE MÁQUINAS LTDA - ME**

Blumenau  
2017

**Alice Aline Würges**  
**Camila Cabral**  
**Camila de Souza**  
**Rosane Gieland Cabral**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A EMPRESA LARBAC TEC**  
**SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO DE MÁQUINAS LTDA – ME**

Trabalho apresentado à Faculdade Senac Blumenau como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Financeira.

Orientador: Renato Luiz Guedert

Blumenau  
2017

**Alice Aline Würges**  
**Camila Cabral**  
**Camila de Souza**  
**Rosane Gieland Cabral**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A EMPRESA LARBAC TEC**  
**SERVIÇOS DE MANUTENÇÃO DE MÁQUINAS LTDA – ME**

Trabalho apresentado à Faculdade Senac Blumenau como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Financeira.

---

Renato Luiz Guedert (Orientador)

---

Tércio Gaspar- Senac

---

Luciano Bernardo- Senac

---

Hélcio Hermes Hoffmann-Senac

## RESUMO

O planejamento estratégico é uma ferramenta imprescindível para uma organização, seja ela pequena, média ou de grande porte. Através desta análise a empresa consegue mensurar onde deseja chegar e como fará para alcançar seus objetivos. Este trabalho tem como objetivo elaborar uma proposta de planejamento estratégico para a empresa Larbac Tec Serviços de Manutenção de Máquinas LTDA – ME. Para tanto foi necessário identificar os objetivos da empresa e propor melhorias em alguns processos; definir o negócio, visão e missão da organização, bem como seus pontos fortes e fracos por meio da análise interna, e suas oportunidades e ameaças através da análise externa. Após as análises efetuadas foi possível propor planos de ações para cada objetivo, mensurando as ações necessárias, o responsável e os recursos para a conclusão. Com relação à metodologia, a pesquisa caracteriza-se como exploratória e bibliográfica. A coleta de dados foi feita a partir de entrevistas informais com o proprietário, empregados e clientes da empresa. Esta proposta de planejamento estratégico foi desenvolvida entre agosto e novembro de 2017, com objetivo de auxiliar o proprietário da empresa Larbac Tec a tomar decisões a médio e longo prazo e ter uma melhor visão das oportunidades que estão presentes no ambiente em que a organização está inserida.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Análise *SWOT*. Plano de ação. Objetivos. Posicionamento estratégico.

## **ABSTRACT**

Strategic planning is an indispensable tool for an organization, whether small, medium or large. Through this analysis the company is able to measure where it wants to reach and how it will achieve its objectives. This paper aims to elaborate a strategic planning proposal for the company Larbac Tec Machine Maintenance Services LTDA – ME., based on the identified processes and objectives. The core business, vision and mission of the organization were identified as well as its strengths and weaknesses through internal analysis, and its opportunities and threats through external analysis, consequently proposed action plans for each objective, measuring the necessary actions, the responsible and the resources for completion. Regarding the methodology, the research is characterized by exploratory and bibliographic. The data collection was done from an informal interview with the owner, employees and clients of the company. This strategic planning proposal was developed between August and November of 2017, in order to help the Larbac's owner. Tec to make medium and long term decisions and to have a better vision of the opportunities that are present in the environment in which the organization is inserted.

Keywords: Strategic planning. Swot analysis. Action plan. Goals. Strategic positioning

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Etapas para formular o plano estratégico .....	19
Figura 2 – Estratégia para corporações e empresas: teorias atuais e aplicações .....	20
Figura 3 – Modelo geral do processo estratégico .....	21
Figura 4 – Modelo geral do processo estratégico .....	22
Figura 5 – Exemplos de definição de negócio com visão míope versus visão estratégica.....	24
Figura 6 – Formulário para desenvolvimento de planos de ação .....	40
Figura 7 – Organograma da empresa.....	43
Figura 8 – Pavilhão Jacquardt de etiqueta .....	45

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Questões para definição da missão da empresa.....	25
Quadro 2 – Indicadores potenciais de pontos fortes e pontos fracos.....	27
Quadro 3 – Pontos fortes e fracos.....	47
Quadro 4 – Oportunidades e ameaças .....	48
Quadro 5 – Objetivos estratégicos da empresa Larbac Tec.....	51
Quadro 6 – Ampliar o volume de vendas .....	52
Quadro 7 – Fortalecer a imagem da empresa .....	53
Quadro 8 – Sistematizar processos .....	53
Quadro 9 – Descentralização de informações e capacitação .....	54
Quadro 10 – Aumentar a Lucratividade .....	54
Quadro 11 – Aumentar a frota de veículos.....	55

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1.</b>	<b>Objetivos .....</b>	<b>11</b>
1.1.1.	<i>Objetivo geral.....</i>	<i>11</i>
1.1.2.	<i>Objetivos específicos .....</i>	<i>11</i>
<b>1.2.</b>	<b>Justificativa .....</b>	<b>11</b>
<b>2.</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>13</b>
<b>3.</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>15</b>
<b>3.1.</b>	<b>Planejamento .....</b>	<b>15</b>
<b>3.2.</b>	<b>Tipos de planejamento .....</b>	<b>15</b>
3.2.1.	<i>Planejamento estratégico.....</i>	<i>16</i>
3.2.2.	<i>Planejamento tático.....</i>	<i>16</i>
3.2.3.	<i>Planejamento operacional .....</i>	<i>17</i>
<b>3.3.</b>	<b>Modelos de metodologia do planejamento estratégico.....</b>	<b>18</b>
<b>3.4.</b>	<b>Negócio, missão e visão estratégica .....</b>	<b>23</b>
3.4.1.	<i>Definição do negócio .....</i>	<i>23</i>
3.4.2.	<i>Identificação da missão.....</i>	<i>24</i>
3.4.3.	<i>Visão estratégica.....</i>	<i>25</i>
<b>3.5.</b>	<b>Análise interna.....</b>	<b>26</b>
3.5.1.	<i>Análise de recursos .....</i>	<i>28</i>
3.5.2.	<i>Análise das capacidades .....</i>	<i>28</i>
3.5.3.	<i>Análise funcional.....</i>	<i>29</i>
3.5.4.	<i>Análise da estrutura organizacional .....</i>	<i>29</i>
3.5.5.	<i>Análise da cultura e do clima organizacional .....</i>	<i>30</i>
<b>3.6.</b>	<b>Análise do ambiente externo .....</b>	<b>30</b>
3.6.1.	<i>Ambiente operacional .....</i>	<i>31</i>
<u>3.6.1.1.</u>	<u>Cinco forças competitivas .....</u>	<u>31</u>
3.6.2.	<i>Ambiente geral .....</i>	<i>34</i>
<u>3.6.2.1.</u>	<u>Variáveis econômicas.....</u>	<u>34</u>
<u>3.6.2.2.</u>	<u>Variáveis político-legal .....</u>	<u>34</u>
<u>3.6.2.3.</u>	<u>Variáveis socioculturais .....</u>	<u>34</u>
<u>3.6.2.4.</u>	<u>Variáveis tecnológicas.....</u>	<u>35</u>
<u>3.6.2.5.</u>	<u>Variáveis demográficas .....</u>	<u>35</u>
<u>3.6.2.6.</u>	<u>Variáveis ecológicas.....</u>	<u>36</u>
<b>3.7.</b>	<b>Posicionamento estratégico.....</b>	<b>36</b>
3.7.1.	<i>Estratégia de sobrevivência .....</i>	<i>36</i>
3.7.2.	<i>Estratégia de crescimento .....</i>	<i>37</i>
3.7.3.	<i>Estratégia de manutenção.....</i>	<i>38</i>
3.7.4.	<i>Estratégia de desenvolvimento.....</i>	<i>38</i>
<b>3.8.</b>	<b>Objetivos estratégicos .....</b>	<b>39</b>
<b>3.9.</b>	<b>Plano de ação .....</b>	<b>40</b>
<b>4.</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....</b>	<b>42</b>

<b>4.1.</b>	<b>Histórico e descrição das áreas funcionais da empresa .....</b>	<b>42</b>
4.1.1.	<i>Financeiro .....</i>	43
4.1.2.	<i>Suprimentos .....</i>	43
4.1.3.	<i>Comercial .....</i>	43
4.1.4.	<i>Recursos Humanos .....</i>	44
4.1.5.	<i>Desenvolvimento .....</i>	44
<b>4.2.</b>	<b>Proposta de planejamento estratégico.....</b>	<b>45</b>
4.2.1.	<i>Negócio, missão, visão estratégica e valores.....</i>	45
<u>4.2.1.1.</u>	<u><i>Negócio .....</i></u>	<u>45</u>
<u>4.2.1.2.</u>	<u><i>Missão .....</i></u>	<u>46</u>
<u>4.2.1.3.</u>	<u><i>Visão Estratégica.....</i></u>	<u>46</u>
<u>4.2.1.4.</u>	<u><i>Valores .....</i></u>	<u>46</u>
4.2.2.	<i>Análise Interna .....</i>	46
<u>4.2.2.1.</u>	<u><i>Pontos fortes .....</i></u>	<u>47</u>
<u>4.2.2.2.</u>	<u><i>Pontos fracos .....</i></u>	<u>47</u>
4.2.3.	<i>Análise externa.....</i>	48
<u>4.2.3.1.</u>	<u><i>Oportunidades .....</i></u>	<u>49</u>
<u>4.2.3.2.</u>	<u><i>Ameaças .....</i></u>	<u>49</u>
4.2.4.	<i>Posicionamento estratégico .....</i>	50
4.2.5.	<i>Objetivos estratégicos .....</i>	50
<b>5.</b>	<b>PLANO DE AÇÃO.....</b>	<b>52</b>
<b>6.</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>56</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>57</b>
	<b>ANEXO A- DECLARAÇÃO DA EMPRESA .....</b>	<b>60</b>

## **1. INTRODUÇÃO**

O mercado está sempre em constante mudança, com isso, as empresas, principalmente as de pequeno porte, encontram grandes dificuldades para manterem-se ativas e competitivas no mercado. Consequentemente, afirma-se a importância de que as organizações estejam criando, aperfeiçoando e vivenciando o seu planejamento estratégico. Chiavenato (2009, p. 39) menciona que “O planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando”.

Com a competitividade do mercado cada vez mais em alta, o empreendedor deve manter o foco nos objetivos do seu negócio, seja a qualidade, quantidade, preço, entre outros. Segundo Andrade (2012), o planejamento estratégico vem para auxiliar os administradores na tomada de decisão, no direcionamento de seus projetos, e auxiliando para que a organização possa alcançar os objetivos almejados. O planejamento estratégico traz ao administrador a visão real da empresa, tornando-se indispensável para que a organização tenha um futuro longo e promissor.

Com base nestas circunstâncias, será realizado um estudo enfatizando o planejamento estratégico para a empresa Larbac Tec Serviços de Manutenção de Máquinas Ltda-ME, com objetivo de proporcionar uma visão mais ampla de seu negócio. Para isso, serão identificadas oportunidades e ameaças, através desses dados é possível elaborar os objetivos estratégicos. Através das análises, aproveitar de forma eficiente à capacidade da empresa e o que o mercado tem a oferecer.

Para esta organização será definido sua visão, missão e valores. Afim de que a empresa e o mercado em que atua, tenham ciência do espaço que a organização ocupa, o que ela busca e fixar os seus valores junto a marca.

Diante do exposto, surge o seguinte problema de pesquisa: Quais os objetivos estratégicos podem ser sugeridos para a empresa Larbac Tec Serviços de Manutenção de Máquinas Ltda - ME?

### **1.1. Objetivos**

Este tópico discorre acerca do objetivo geral e os objetivos específicos.

### *1.1.1. Objetivo geral*

Elaborar um planejamento estratégico a fim de auxiliar no desenvolvimento e na gestão da empresa familiar Larbac Tec Serviços de Manutenção de Máquinas Ltda - ME, para implantação em 2018.

Para atingir o objetivo geral, foram abordados os seguintes objetivos específicos:

### *1.1.2. Objetivos específicos*

- Definir a visão, missão e valores da organização.
- Identificar os pontos fortes e fracos.
- Analisar as ameaças e oportunidades.
- Elaborar um plano de ação através das ameaças e oportunidades encontradas.
- Delimitar ações estratégicas para que a empresa continue competitiva no mercado.

## **1.2. Justificativa**

Com o passar do tempo, o mercado se torna mais competitivo, novos concorrentes, novos produtos, novos serviços, novas tecnologias surgem todos os dias. Para que as organizações possam se desenvolver saudavelmente, precisam ter ciência de qual espaço ocupam no mercado e para onde estão caminhando. O Planejamento Estratégico vem para que as organizações possam criar planos e pô-los em prática, dando a visão necessária para o desenvolvimento.

Nos dias atuais se discute muito através de pesquisas, a importância do planejamento estratégico. As organizações que pretendem inovar e enriquecer seus negócios precisam dominar as estratégias para superarem os planos atuais. Um bom planejamento colocará a organização na direção correta, auxiliando para que possa prever as ameaças, amenizar os pontos fracos, aproveitar as oportunidades e dar ênfase às forças internas da organização.

As evidências mostram que as organizações que planejam estrategicamente, em geral, alcançam desempenho superior às demais. As organizações bem-sucedidas buscam uma adequação apropriada entre as condições do ambiente externo e a sua estratégia. Por sua vez, a estratégia define a estrutura organizacional e os processos internos no sentido de alcançar efeitos altamente positivos sobre o desempenho organizacional. (CHIAVENATO, 2010, p. 30).

As organizações de pequeno porte têm grandes dificuldades de estabelecerem-se no mercado, acredita-se que seja pela falta de planejamento. Muitas vezes o proprietário faz todas as atividades da organização, deixando-o com menos tempo para pensar de forma estratégica. É necessário agir ou contratar um profissional que esteja apto a agir de maneira estratégica para que a empresa possa se desenvolver. Para que a organização tenha crescimento faz-se necessário que o empreendedor conheça o mercado em que atua, sejam eles, fornecedores, clientes, concorrentes. Para que isso aconteça, inicialmente tudo deve ser bem planejado e controlado, pois nesta fase os recursos financeiros são escassos.

A última etapa do planejamento estratégico é o plano de ação, onde contempla os níveis táticos e operacionais da empresa. Nesta etapa a organização precisa definir de qual forma desenvolverá seus planos. Para que possam dar continuidade neste projeto, será necessário avançar alguns pontos do planejamento estratégico. Faz-se necessário definir quais etapas precisam estar finalizadas, quem serão os envolvidos, os prazos e os responsáveis que irão pô-lo em prática.

## 2. METODOLOGIA

Esta etapa do projeto aborda os procedimentos de pesquisa, no qual serviram de base para a formação de ideias e opiniões acerca do assunto estudado, foram utilizados dois procedimentos: a pesquisa exploratória e a pesquisa bibliográfica.

A pesquisa exploratória tem como objetivo aprimorar o conhecimento do pesquisador acerca do assunto a ser pesquisado, conforme dito por Gil (2009, p. 41) “Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses”.

A pesquisa bibliográfica fundamenta a parte conceitual da pesquisa, por meio de livros, artigos científicos, dissertações, revistas, entre outros, conforme Fachin (2005, p. 119) “A pesquisa bibliográfica é, por excelência, uma fonte inesgotável de informações, pois auxilia na atividade intelectual e contribui para o conhecimento cultural em todas as formas do saber”.

Este trabalho foi realizado na empresa Larbac Tec Serviços de Manutenção de Máquinas Ltda - ME com foco na área de planejamento estratégico. Foram abordados os seguintes tópicos na fundamentação teórica:

- Planejamento estratégico.
- Negócio, missão e visão.
- Análise interna e externa.
- Posicionamento estratégico.
- Objetivo estratégico.
- Planos de ação.

A coleta de dados é uma das partes mais importantes na elaboração de um projeto, segundo Fachin (2005, p. 155) “Deve ser efetuada diretamente na fonte de informações, com o objeto de estudo, ou seja, diretamente com o indivíduo sobre o qual recaiu a amostragem, seja em universidade, estabelecimento comercial, residência [...]”.

Para realizar a coleta de dados, foram feitas entrevistas informais com o proprietário, empregados e clientes da empresa, segundo conceitua Gil (2009, p. 117) “[...] a entrevista é a que apresenta maior flexibilidade. [...] Pode caracterizar-se como informal, quando se distingue da simples conversação apenas por ter como objetivo básico a coleta de dados. [...]”.

As análises de dados foram feitas com base na pesquisa bibliográfica e no cotidiano da empresa, assim confrontando-as.

Na análise, o pesquisador entra em maiores detalhes sobre os dados decorrentes do trabalho estatístico, a fim de conseguir respostas às suas indagações, e procura estabelecer as relações necessárias entre os dados obtidos e as hipóteses formuladas. (MARCONI, 2010, p. 152).

Para a apresentação dos dados analisados, foram feitas tabelas, quadros e ilustrações.

### 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para fundamentar as medidas a serem tomadas, serão abordados os principais tópicos dos conceitos de planejamento estratégico.

#### 3.1. Planejamento

É imprescindível que toda organização planeje onde pretende chegar, para que possa atingir seus objetivos. Deve assim, pensar em cada detalhe minuciosamente, decidir quais métodos devem ser utilizados, para que então, a execução seja concluída com sucesso.

Planejamento pode ser definido como “[...] ato ou processo de estabelecer ou manter metas, políticas e procedimentos para uma unidade de trabalho”. (CAPEZIO, 2002, p. 11).

Pode-se entender outro conceito de planejamento:

O planejamento define o que a organização pretende fazer no futuro e como deverá fazê-lo. Por essa razão, o *planejamento* é a primeira função administrativa, e que define os objetivos para o futuro desempenho organizacional e decide sobre os recursos e tarefas necessários para alcançá-los adequadamente. Graças ao planejamento, o administrador se orienta pelos objetivos visados e das ações necessárias para alcançá-los, baseando-se em algum método, plano ou lógica. (CHIAVENATO, 2010, p.14).

Stoner e Freeman (1999) afirmam que planejar é o momento em que os gestores da empresa estudam antecipadamente quais serão suas ações e objetivos. Discutem qual a melhor maneira de desenvolvê-los, e afirmam que planos e métodos são mais eficazes do que somente opiniões. Garantem que são os planos que dão à organização seus objetivos, e que apontam a melhor forma de alcançá-los.

#### 3.2. Tipos de planejamento

Conforme Oliveira (2010) existem três tipos de planejamento que podem ser colocados em prática dentro das organizações, baseados nos níveis hierárquicos encontram-se o planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

O planejamento envolve uma volumosa parcela da atividade organizacional. Com isso, queremos dizer que toda organização está sempre planejando: o nível institucional elabora genericamente o planejamento estratégico, o nível intermediário segue-o com planos táticos e o nível operacional traça detalhadamente os planos operacionais. (CHIAVENATO, 2010, p.202).

### *3.2.1. Planejamento estratégico*

Neste tipo de planejamento a responsabilidade e as decisões a serem tomadas cabem aos níveis mais altos da organização, ou seja, os gestores da empresa devem ter sua participação, mesmo que seja parcial. Isso não garantirá um desfecho perfeito, mas sem sombra de dúvida, contribuirá para um planejamento mais sólido. Essa parcialidade é de certa forma aceitável, já que no caso de organizações multinacionais nem sempre os gestores estarão disponíveis.

O planejamento estratégico é definido da seguinte forma: “Neste nível, o planejamento é dirigido para o longo prazo, procura um senso de direção para os caminhos alternativos futuros que a organização poderá seguir.” (ANDRADE, 2012, p. 14).

Outro autor afirma que planejamento estratégico pode ser entendido como um “[...] processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos - não controláveis - e atuando de forma inovadora e diferenciada.” (OLIVEIRA, 2010, p. 17).

Outro conceito de planejamento estratégico é “[...] aquele que tem um impacto significativo na organização como um todo e que em geral implica a alocação de um volume maior de recursos e uma visão temporal mais dilatada.” (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005, p. 17).

### *3.2.2. Planejamento tático*

Para Oliveira (2010) planejamento tático é canalizado para cada departamento específico, e tem como propósito estudar cada área separadamente, tomando as decisões necessárias para cada setor e não para a empresa num todo. Este nível de planejamento determina o alcance dos objetivos em médio prazo comparado ao planejamento estratégico que é ao longo prazo. “[...] trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico.” (OLIVEIRA, 2010, p. 18).

Outro autor afirma que:

Enquanto o planejamento estratégico envolve toda a organização, o planejamento tático envolve uma determinada unidade organizacional: um departamento ou divisão. Enquanto o primeiro se estende ao longo prazo, o planejamento tático se estende pelo médio prazo, geralmente o exercício (CHIAVENATO, 2010, p. 204).

Complementando, segundo Andrade (2012, p. 14) “O planejamento tático abrange cada um dos departamentos ou divisões da organização, é direcionado para o médio prazo e é mais detalhado do que o planejamento estratégico”.

### 3.2.3. Planejamento operacional

Planejamento operacional nada mais é que a execução do planejamento estabelecido pelos diretores da empresa, e é focalizado para curto prazo. É voltado para as ocupações diárias da empresa, com propósito de alcançar os objetivos acordados.

Maximiano (2000, p. 197) afirma que:

O planejamento operacional é o processo de definir atividades e recursos. Os planos operacionais especificam atividades e recursos que são necessários para a realização de qualquer espécie de objetivos. Embora os planos operacionais sejam mais característicos da base da pirâmide organizacional, sempre há um conteúdo do operacional em qualquer tipo de plano.

Planejamento operacional também é definido como “[...] formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa.” (OLIVEIRA, 2010, p. 19).

Ainda para Oliveira (2010), planejamento operacional está correlacionado com as etapas do planejamento tático. Desta forma cada planejamento operacional elaborado deve conter alguns requisitos:

- são necessários recursos para o seu desenvolvimento e implantação;
- existem alguns métodos primários a serem adotados;
- resultados almejados;
- datas determinadas; e
- pessoas responsáveis pela execução e implantação do projeto.

O planejamento operacional é constituído de uma infinidade de planos operacionais que proliferam nas diversas áreas e funções dentro da organização. Cada plano pode consistir em muitos subplanos com diferentes graus de detalhamento. No fundo, os planos operacionais cuidam da administração da rotina para assegurar que todas executem as tarefas e operações de acordo com os procedimentos estabelecidos pela organização, a fim de que esta possa alcançar os seus objetivos. (CHIAVENATO, 2010, p. 207).

### 3.3. Modelos de metodologia do planejamento estratégico

Este assunto aborda diversos métodos que podem ser utilizados para a elaboração de um modelo de planejamento estratégico. Diversos autores apresentam diferentes métodos, mesmo não sendo similares, possuem a mesma finalidade.

Oliveira (2010, p. 38) afirma que “O conhecimento detalhado de uma metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico nas empresas propicia ao executivo o embasamento teórico necessário para otimizar a sua aplicação”.

Para Chiavenato (2010) o modelo de planejamento estratégico tem como finalidade a elaboração e a implantação através de planos táticos e planos operacionais.

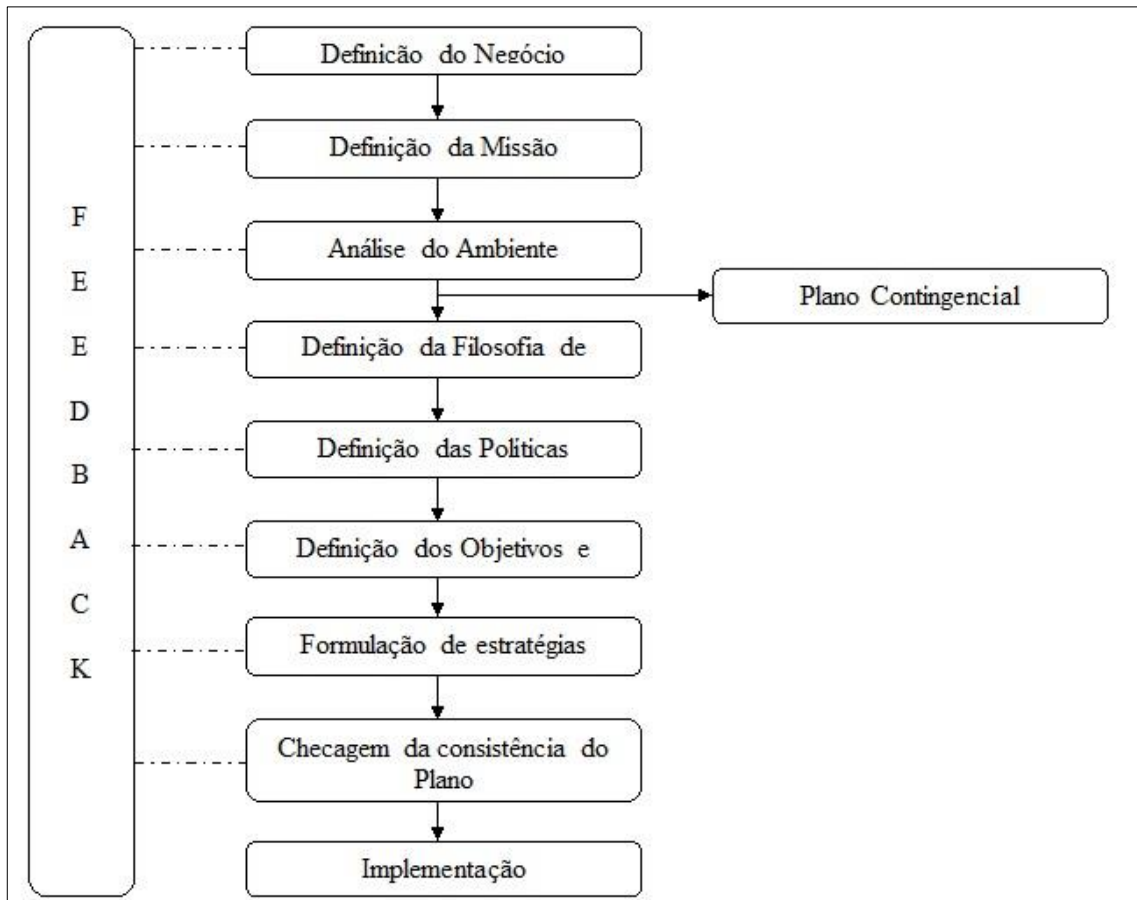
Tavares (2005, p. 79) afirma que “A definição de um processo de gestão estratégica deve seguir as características próprias de cada organização. A sua natureza, o porte, o estilo de gestão, a cultura e o clima irão influenciar a maneira como esse tipo de atividade deverá ser desenvolvida”.

Para Vasconcellos (1985, p. 35):

A experiência brasileira tem demonstrado que a adequação da metodologia de planejamento estratégico às características da empresa é um dos fatores que condicionam os resultados finais do processo. Empresas que, contrariando sua cultura, optaram pela utilização de modelos prontos (pacotes), foram obrigadas a recomençar todo o processo de implementação do planejamento, e com maiores dificuldades, pois resistências foram geradas pela imposição feita à equipe interna.

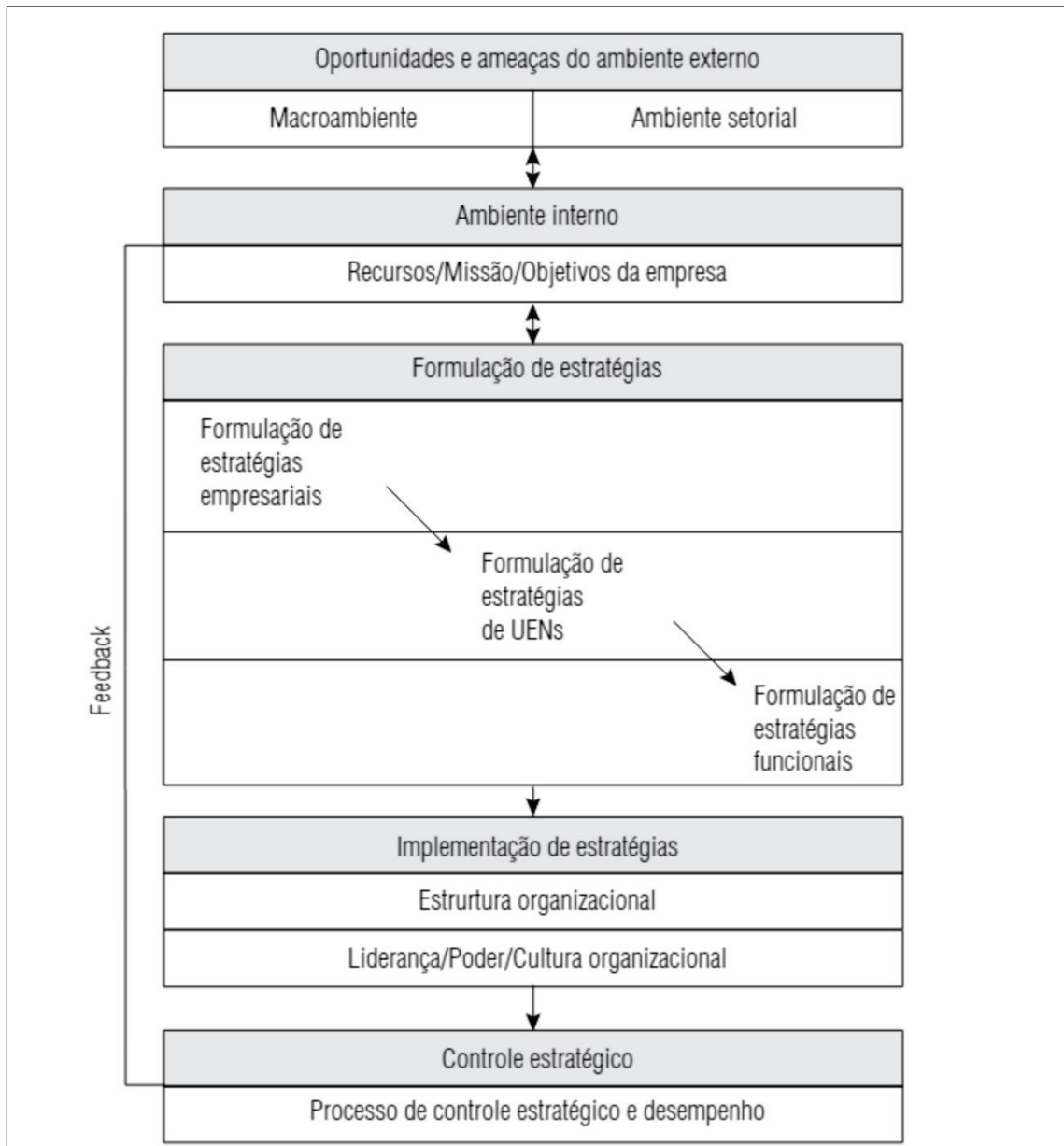
Em seguida serão apresentados quatro modelos diferentes de planejamento estratégico, apresentados pelos autores, Vasconcellos (1985), Wright (2000) Glueck (1980) e Andrade (2012).

Figura 1 – Etapas para formular o plano estratégico



Fonte: Vasconcellos (1985, p. 36).

Figura 2 – Estratégia para corporações e empresas: teorias atuais e aplicações



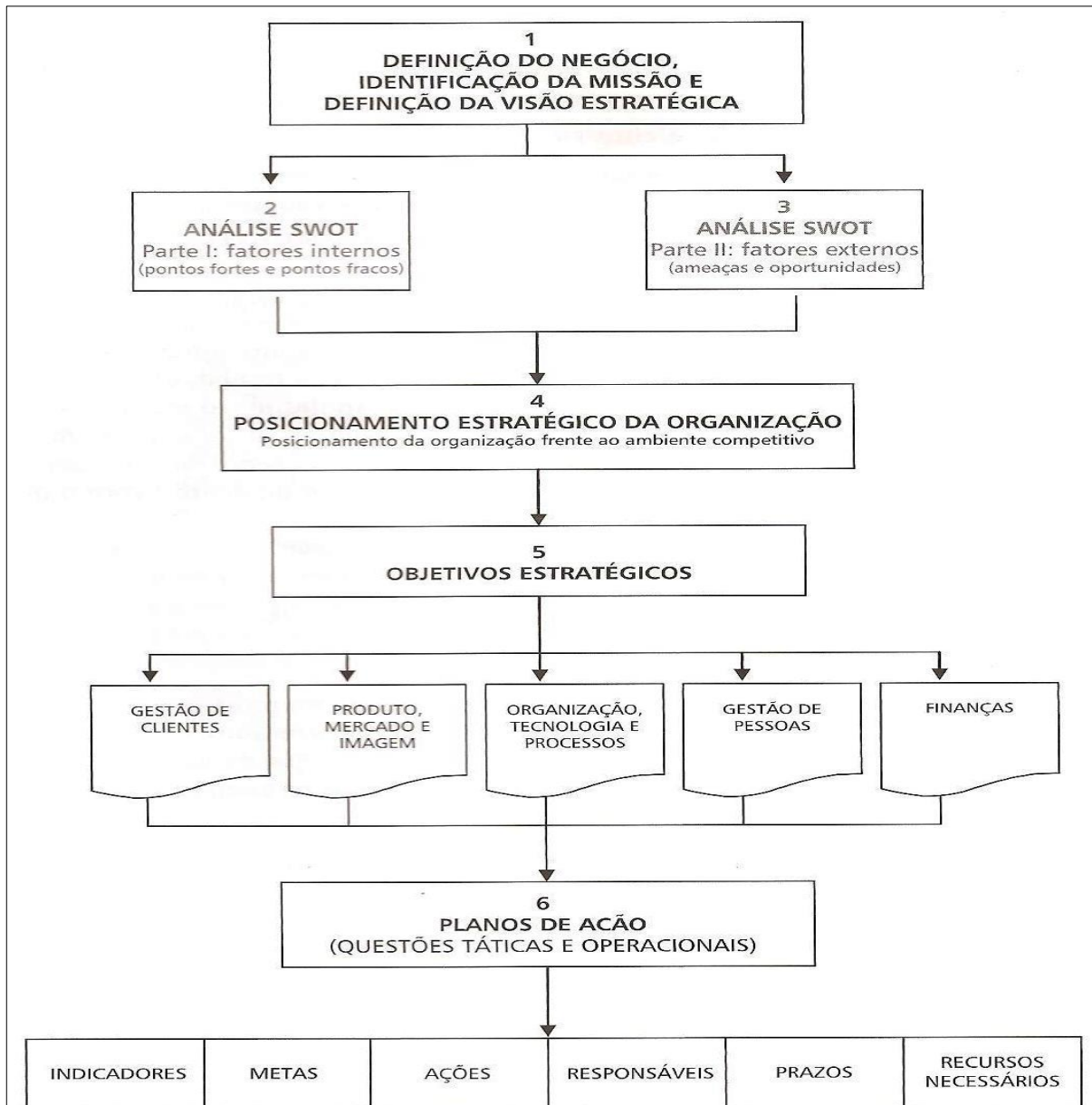
Fonte: Wright (2000, p. 27).

Figura 3 – Modelo geral do processo estratégico



Fonte: Glueck (1980) apud Chiavenato (2010, p. 49).

Figura 4 – Modelo geral do processo estratégico



Fonte: Andrade (2012, p. 20)

### **3.4. Negócio, missão e visão estratégica**

Para implantação de um planejamento estratégico dentro de uma organização, é importante saber qual o negócio da empresa, missão e visão, ou seja, o papel da empresa perante a sociedade, seus objetivos e intenções, formando assim a identidade da organização. Estes são os aspectos iniciais mais importantes quanto à análise financeira, de custos e estrutural.

#### *3.4.1. Definição do negócio*

Para a definição do negócio, o primeiro passo é entender para qual direção à empresa deseja seguir, qual seu público alvo e quais as necessidades que a empresa deseja suprir para a sociedade.

Para Harrison (2005, p. 114) “Uma definição de negócios clara é o ponto de partida para todo o planejamento e administração estratégica. Ela fornece uma estrutura para avaliar os efeitos da mudança planejada e para planejar os passos necessários para que a organização vá adiante”.

A definição do negócio se refere às decisões relacionadas com o setor que a empresa atua e/ou pretende atuar, focalizando a busca de oportunidades em uma área específica dentro do mesmo. Por exemplo, o setor eletrônico, devido a sua amplitude, oferece oportunidades em diferentes negócios através de diversos benefícios que podem ser oferecidos ao mercado, tais como segurança, automação de escritório, lazer e entretenimento etc. (ANDRADE, 2012, p. 23).

Para Pize (2017) o negócio possui dos tipos de visão, a visão míope e a visão estratégica. A visão míope limita que a empresa enxergue o verdadeiro tamanho de seu mercado de atuação, assim não conseguindo identificar as possíveis ameaças e oportunidades. Já a visão estratégica fornece ao mercado o que os clientes estão buscando, ou seja, a necessidade que o cliente precisa suprir. Conforme tabela abaixo correlacionando os dois tipos de visões.

Figura 5 – Exemplos de definição de negócio com visão míope versus visão estratégica

	<b>Negócio Visão míope</b>	<b>Negócio Visão estratégica</b>
<b>Revlon</b>	Cosméticos	Beleza
<b>Kopenhagen</b>	Chocolate	Presentes
<b>Ferrovias</b>	Ferroviário	Transporte
<b>Honda</b>	Motocicletas	Transporte
<b>Estúdios de Hollywood</b>	Filmes	Entretenimento

Fonte: Pize (2017, p. 11).

Sobre o mesmo assunto Andrade (2012), define que negócio não pode ser apenas voltado para os produtos ou setor que a empresa atua, considerando isso uma visão míope, para formulação do negócio com visão estratégica, deve-se analisar sempre os benefícios que o produto ou serviço está oferecendo ao cliente.

Portanto, para definir o negócio de uma organização de maneira estratégica, deve-se ir a fundo e verificar quais os benefícios que o produto ou serviço traz para a sociedade.

### 3.4.2. Identificação da missão

Segundo Oliveira (2010), a missão é a expressão da empresa com relação ao o que ela quer oferecer aos seus clientes e a sociedade em geral, é a razão de ser da empresa.

“Missão organizacional é a declaração do propósito e do alcance da organização em termos de produto e de mercado.” [...] Ela se refere ao papel da organização dentro da sociedade em que está envolvida e indica a sua razão de ser e de existir”. (CHIAVENATO, 2009, p. 83).

Conforme Oliveira (2010, p. 113):

A definição da missão da empresa é importante, porque é nesse ponto que se procura descrever as habilidades essenciais da empresa. Essas habilidades são, tipicamente, mais amplas do que as dimensões genéricas dos produtos ou serviços da empresa. E as habilidades secundárias são críticas, pois afetam o que a empresa pode vender e a quem.

Megginson, Mosley e Pietri Jr. (1998, p. 167) afirmam que “As organizações simplesmente não podem sobreviver se não souberem o que querem e para onde vão. A missão organizacional define o propósito fundamental e único que a organização tenta seguir e identifica seus produtos ou serviços e clientes”.

Segundo Andrade (2012), existem algumas questões a serem respondidas para que a organização possa definir sua missão, como: Qual é o negócio da empresa? Quem são seus clientes? O que nossos clientes realmente querem quando procuram a empresa?

O quadro abaixo elucidada essas questões:

Quadro 1 – Questões para definição da missão da empresa

Setor em que a empresa atua:	Têxtil.
Qual o nosso negócio? (benefício oferecido)	Vestuário.
Quem é o nosso cliente?	Pessoas adultas, de ambos os sexos, com elevado nível de renda e acostumadas a frequentar ambientes de alto luxo.
O que nossos clientes realmente querem quando nos procuram?	Uma aparência elegante e sofisticada.
Missão da empresa:	Vestir as pessoas de forma elegante e sofisticadas.

Fonte: Andrade (2012, p. 29).

### 3.4.3. Visão estratégica

De acordo com Oliveira (2010, p. 45) “Visão da empresa é a explicitação do que a empresa quer ser, em um futuro próximo ou distante”.

“A visão é um retrato do que a empresa pretende ser e, em termos amplos, do que pretende realizar. Conseqüentemente, uma declaração de visão articula a descrição ideal de uma organização e molda o futuro pretendido”. (HITT, 2008, p. 17).

Para Andrade (2011, p. 44) “A visão estratégica se refere à definição de uma situação futura desejada em longo prazo que se caracterize como uma meta ambiciosa, e que possa servir como guia tanto para a definição de objetivos como para a realização da missão institucional”.

Para Serra (2015, p. 45) “É a visão que ajuda a empresa a unir-se em torno de um rumo desejado para o futuro e de um conjunto de valores que possibilitam direcioná-la para o aproveitamento de uma oportunidade, com vantagem competitiva”.

Acontece frequentemente de organizações confundirem visão estratégica e missão, por isso é de grande importância enfatizar que a missão prove o ponto inicial da organização, já a visão estratégica vai mostrar o que a empresa quer ser e aonde quer chegar.

Por fim, a visão estratégica na organização, nada mais é do que projetar no tempo os resultados que a empresa almeja, e agir com foco no presente para atingi-los no futuro.

### 3.5. Análise interna

A análise interna da empresa coloca em evidência os pontos fortes e fracos da organização.

Conforme dito por Oliveira (2010, p. 81):

A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser determinados diante da atual posição de seus produtos ou serviços *versus* segmentos de mercados.

“O objetivo da análise é possibilitar que a empresa se posicione para tirar vantagens de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais”. (WRIGHT, 2015, p. 86).

“Um *ponto forte* é algo que a empresa faça bem ou que constitua uma característica que aumente a sua competitividade; competências, [...] alianças, parcerias corporativas e imagem de marca [...]”. (ANGELONI, 2008, p. 59).

Afirma Monteiro (2005, p. 67) “Pontos fortes são características internas da instituição que lhe propiciam uma condição favorável no processo competitivo ou frente ao ambiente onde ela se insere”.

“Pontos fracos são características que faltam à empresa, atividades que a coloquem em desvantagem com relação à concorrência”. (ANGELONI, 2008, p. 59).

Para Oliveira (2010, p. 68) “Pontos fracos: são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente”.

O quadro abaixo destaca os pontos fortes e fracos mais comuns nas empresas.

Quadro 2 – Indicadores potenciais de pontos fortes e pontos fracos

Indicadores Potenciais de Pontos Fortes	Indicadores Potenciais de Pontos Fracos
<p>Competência básica em área chave;  Recursos financeiros adequados;  Bem vista pelos compradores;  Líder de mercado reconhecida;  Acesso às economias de escala;  Isolada (pelo menos um pouco) contra fortes pressões competitivas;  Tecnologia patenteada;  Vantagens de custo;  Melhores campanhas de propaganda;  Habilidade de inovação dos produtos;  Habilidade gerencial comprovada;  Vanguarda na curva de experiência;  Melhor capacidade de fabricação;  Habilidades tecnológicas superiores;  Outros?</p>	<p>Falta de rumo estratégico claro;  Instalações obsoletas;  Lucratividade abaixo da média porque ...;  Falta de profundidade e talento gerenciais;  Ausência de algumas habilidades-chave e competência;  Pouca experiência na implementação de estratégias;  Existência de problemas operacionais internos;  Atrasada em termos de planejamento e desenvolvimento;  Linha de produtos muito estreita;  Rede de distribuição fraca;  Habilidades de comercialização abaixo da média;  Incapacidade de financiamento das mudanças necessárias na estratégia;  Custos unitários gerais altos em relação aos concorrentes;  Outros?</p>

Fonte: Andrade (2012, p. 40).

### 3.5.1. Análise de recursos

Antes de se elaborar e colocar em prática a estratégia é necessário fazer um levantamento dos recursos que a empresa possui, e verificar se estes recursos são suficientes para atender o mercado.

“Os recursos referem-se aos meios físicos, financeiros, humanos, tecnológicos, organizacionais e à reputação da empresa, e podem se dividir em tangíveis, tais como recursos financeiros, terrenos, edifícios e máquinas, e intangíveis, tais como marca, reputação, patentes e know-how.” (ANDRADE, 2011, p. 53).

A principal preocupação da análise dos recursos da empresa deve ser determinar as vantagens competitivas (ou comparativas) que a empresa tem sobre seus concorrentes, que será uma medida de sua capacidade competitiva expressa em termos de forças, mas também determina as desvantagens expressa em termos de fraquezas. (BETHLEM, 1998, p. 306).

### 3.5.2. Análise das capacidades

Além de ter os recursos disponíveis, é necessário conhecer a capacidade da equipe da organização em utilizá-los de maneira correta, a fim de colocar em prática sua estratégia e alcançar os objetivos visados.

Segundo Hitt *et al.* (2002, p. 108) “As capacidades são representadas pela habilidade que a empresa tem de organizar os recursos que foram integrados propositadamente para alcançar uma condição final desejada”.

Já para Craig e Grant (1999, p. 38):

A capacidade organizacional é o nome dado à capacidade que a empresa tem de realizar tarefas e atividades específicas. A análise de capacidades começa com a classificação das atividades da empresa. Antes de perguntar: “O que nossa empresa faz eficientemente?”, devemos primeiro indagar: “O que nossa empresa faz?”. Um motivo comum do fracasso dos negócios não é a ausência de capacidades, mas a incapacidade de reconhecer quais são elas e colocá-las em prática. Portanto, a análise de capacidades deve começar com um reconhecimento cuidadoso das atividades que a empresa desempenha.

### 3.5.3. Análise funcional

Nesta análise é estudado individualmente cada setor da empresa, buscando a análise dos pontos fortes e fracos daquela determinada área e assim entendendo a contribuição de cada um dentro da organização.

Em sua obra Andrade (2011, p 64) fala que:

Esta análise trata de diagnosticar as principais funções da empresa, tais como marketing, produção, logística/materiais, recursos humanos e finanças, com a finalidade de identificar os principais pontos fortes e pontos fracos mais relevantes relacionados ao desempenho das mesmas. [...] além de facilitar a identificação das forças e das debilidades internas da empresa, a análise funcional também pode ser utilizada como uma importante fonte de informações para a realização da análise externa.

### 3.5.4. Análise da estrutura organizacional

A análise da estrutura organizacional é importante para a determinação da função de cada pessoa dentro da organização, ficando claro assim os procedimentos, autoridade e outros fatores que contribuem para o alcance do objetivo e da implantação de sua estratégia.

Uma estrutura organizacional define como as tarefas são formalmente distribuídas, agrupadas e coordenadas. Os gestores precisam ter em mente seis elementos básicos quando projetam a estrutura de suas organizações: a especialização do trabalho, a departamentalização, a cadeia de comando, a amplitude de controle, a centralização e descentralização, e a formalização. (ROBBINS, 2010, p. 470).

Hitt *et al.* (2003, p. 444) acrescentam que,

A estrutura organizacional é a configuração do papel formal, procedimentos, mecanismos de direção e controle e processos de autoridade e tomada de decisão de uma empresa. Influenciada por fatores situacionais, inclusive tamanho e idade, a estrutura organizacional reflete as determinações dos gerentes quanto àquilo que a firma faz e como realiza esse trabalho, dadas as suas escolhas estratégicas.

Segundo Andrade (2012, p. 121) “[...] na medida que aumenta o volume de negócios e a empresa cresce, seus dirigentes geralmente passam a sentir maior necessidade de melhorar a eficiência de seus processos de controle, de racionalizar a distribuição das tarefas entre seus membros, de criar departamentos especializados etc.”

### 3.5.5. Análise da cultura e do clima organizacional

A análise da cultura e do clima organizacional consiste no estudo das crenças e valores de uma organização, independentemente do seu tamanho, seja ela, pequena, média ou uma grande empresa, e como esses fatores influenciam o comportamento de seus colaboradores.

De acordo com Andrade (2012, p. 54):

A cultura organizacional refere-se ao conjunto de valores, crenças, atitudes e normas compartilhadas que moldam o comportamento e as expectativas de cada membro da organização. Em termos mais simples, a cultura organizacional pode ser conceituada como a maneira de ser da organização, o que resulta do conjunto de maneiras de ser de seus membros.

Robbins (2010, p. 501) define cultura organizacional como “um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização que a diferencia das demais”.

Já o clima organizacional na visão de Andrade (2012, p. 55), “[...] é o ambiente de relações existentes em uma organização e que resulta, principalmente, da cultura organizacional”.

### 3.6. Análise do ambiente externo

A análise externa de uma empresa coloca em evidência suas oportunidades e ameaças, conforme caracteriza Oliveira (2010, p. 71):

A análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e de ameaças, bem como a sua atual posição produtos *versus* mercados e, prospectiva, quanto a sua posição produtos *versus* mercados desejada no futuro.

De acordo com Daychouw (2007, p. 9),

Diversos fatores externos à organização podem afetar o seu desempenho. E as mudanças no ambiente externo podem representar oportunidades ou ameaças ao desenvolvimento do plano estratégico de qualquer organização. Na prática, isso significa que mudanças que estão totalmente fora do controle da organização podem afetar (positiva ou negativamente) seu desempenho de atuação. As mudanças no ambiente externo sempre afetam de maneira homogênea todas as organizações que atuam numa mesma área geográfica e num mesmo mercado e, desta forma, representam oportunidade e ameaças iguais para todos.

Sobre este assunto, Tavares (2005, p. 279) comenta que, “A análise externa deve abranger as dimensões já estudadas do macro ambiente, relacionamentos e ambiente competitivo”.

Oliveira (2010, p. 68) caracteriza os componentes da análise externa “Oportunidades: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis [...] Ameaças: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma”.

### *3.6.1. Ambiente operacional*

No ambiente operacional fazem parte os fatores externos como: concorrentes, fornecedores, mão de obra e clientes. As informações geradas por estes fatores são de grande relevância para os gestores e estão diretamente ligados ao resultado da empresa.

Conforme explica Andrade (2012, p. 60),

O ambiente operacional, também conhecido como ambiente direto, ou de tarefa, é constituído por um conjunto de variáveis (pessoas, grupos de pessoas ou organizações diversas) com as quais a organização mantém relações constantes e diretas, constituindo-se assim em uma importante fonte de ameaças e oportunidades.

Para Certo et al. (2005, p. 27) “O ambiente operacional é um nível de ambiente externo à organização, composto de setores que normalmente têm implicações específicas e relativamente mais imediatas na empresa.”

Segundo Daft (1999, p. 54) “O ambiente de tarefa inclui setores com os quais a organização interage diretamente e que tem impacto direto na capacidade da organização em alcançar seus objetivos”.

Esta análise sempre deve estar bem alinhada dentro da empresa, pois ela impacta diretamente e mais rápido no seu resultado, assim se for bem analisada, a empresa sempre estará preparada para novas oportunidades e ameaças que surgir.

#### 3.6.1.1. Cinco forças competitivas

As cinco forças competitivas conforme proposto por Hitt (2008) são as ameaças de novos entrantes, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos substitutos e a intensidade da rivalidade entre concorrentes.

#### 3.6.1.1.1. Ameaça de novos entrantes

A entrada de um novo concorrente pode afetar diretamente o desempenho da empresa, por ser tratar de uma ameaça. Esse novo concorrente pode acabar oferecendo o mesmo produto, mas com um preço mais acessível ao consumidor, assim atraindo-os.

Segundo Andrade (2012, p. 65), “A ameaça de ingresso de novos competidores ocorre em função das empresas que não participam de um determinado mercado, ou setor industrial, mas poderiam fazê-lo se assim o desejassem”.

Esses casos ocorrem quando os competidores potenciais possuem tecnologia, força de venda e capital necessário para buscar oportunidade através da diversificação em outro setor, ou quando se trata de empresas estabelecidas em outras regiões que passarão a atuar também no mesmo mercado (ou região) onde a empresa atua. Esse fato leva as empresas estabelecidas a criar barreiras de entrada para fazer desistir aos possíveis competidores. (ANDRADE, 2012, p. 65).

Para Porter (1998, p. 25) “A ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes”.

#### 3.6.1.1.2. Poder de negociação dos fornecedores

Os fornecedores também podem se tornar uma ameaça para a empresa, conforme dito por Hitt (2008, p. 52) “Aumentar os preços e reduzir a qualidade dos seus produtos são possíveis meios de os fornecedores exercerem poder sobre as empresas que competem em uma indústria (setor)”.

Andrade (2012, p. 65) compartilha da mesma ideia que “Os fornecedores constituem uma ameaça quando têm poder para elevar os preços ou reduzir a qualidade dos produtos ou serviços, principalmente quando o comprador tem poucas possibilidades para elevar seus preços”.

#### 3.6.1.1.3. Poder de negociação dos compradores

Os clientes também podem se tornar uma ameaça para a empresa, segundo Hitt (2008) os clientes buscam minimizar seus custos, e eles fazem isso a partir da negociação de

produtos com um menor preço, mas com uma ótima qualidade. Assim os clientes têm poder nas seguintes situações:

- Quando adquirem uma grande quantidade do mesmo produto.
- Quando os produtos adquiridos são responsáveis por uma grande parte da receita do vendedor.
- A migração do cliente para outro produto com um custo menor ou sem custo.

#### 3.6.1.1.4. Ameaça de produtos substitutos

As ameaças de produtos substitutos se caracterizam quando existe a inserção de um novo produto no mercado, que possuem funções, características e qualidade iguais ou semelhantes as já existentes.

De acordo com Porter (1998, p. 40):

Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria.

#### 3.6.1.1.5. Intensidade da rivalidade entre concorrente

A rivalidade entre concorrentes faz com que as empresas tenham que se reinventar, para se destacar no mercado frente aos seus concorrentes.

Certo e Peter (2005, p. 86) afirmam que,

Esse é o tipo convencional de concorrência, no qual as empresas tentam atrair clientes, tirando-os umas das outras. Estratégias como competição de preços, batalhas de propaganda, introdução de novos produtos e melhores serviços aos consumidores são freqüentemente usados para atrair clientes e tirá-los dos concorrentes.

De acordo com Porter (1998, p. 34), “A rivalidade entre os concorrentes existentes assume a forma corriqueira de disputa por posição – com o uso de táticas como concorrência de preço, batalhas de publicidade, introdução de produtos e aumento dos serviços ou das garantias ao cliente”.

### 3.6.2. Ambiente geral

O ambiente geral engloba variáveis que afetam tanto a empresa como a sociedade em geral, são eles: variáveis econômicas, político-legal, sociocultural, tecnológicas, demográficas e ecológicas.

#### 3.6.2.1. Variáveis econômicas

As variáveis econômicas segundo Angeloni (2008, p. 92) “Trata da análise da influência da inflação, da taxa de juros, da variação cambial, das restrições de crédito, do superávit ou déficit da balança comercial, do índice de desemprego [...]”.

Segundo Andrade (2012, p. 73),

As influências das condições econômicas sobre as empresas constituem o mais evidente dos exemplos da importância do ambiente indireto. Os fatores macroeconômicos alteram tanto as empresas como o atrativo do setor como um todo através do oferecimento de importantes ameaças e/ou oportunidades.

#### 3.6.2.2. Variáveis político-legal

As variáveis políticas estão diretamente ligadas ao governo em todos os seus níveis, e influenciam diretamente todas as organizações.

Variável política “envolve a análise de aspectos relacionados às decisões dos poderes executivo, legislativo e judiciário bem como outras instituições ligadas ao poder [...]. Também se analisam as políticas de governo nas áreas monetária, fiscal, tributária [...]”. (ANGELONI, 2008, p. 92).

De acordo com Bethlem (1998, p. 148) “O regime político de um país tem influência dominante sobre a forma de operar os fatores econômicos e organizar o trabalho humano e, portanto, na estrutura e funcionamento dos negócios e empresas do país”.

#### 3.6.2.3. Variáveis socioculturais

As variáveis culturais também provocam influencia nas organizações, através da cultura (crenças, valores, ideologias), entre outros aspectos.

Segundo Andrade (2012, p. 74).

A cultura se refere às características que uma determinada sociedade adquire através da transmissão coletiva de crenças, de valores, de costumes, de padrões de comportamento etc. Muitas vezes as organizações alcançam uma magnitude que lhes permitem modelar os padrões vigentes. Entretanto, qualquer empresa, desde as pequenas até as mais poderosas, deve observar os valores culturais do meio em que está inserida. Este fato é especialmente importante para aquelas que ampliam sua área de atuação, passando a operar no mercado internacional, onde a diversidade cultural é muito grande, quando comparada aos padrões brasileiros.

Angeloni (2008, p. 93) caracteriza variáveis socioculturais como sendo um “conjunto de fatores envolve a análise de aspectos sociais e culturais da população, como a divisão socioeconômica, a infraestrutura habitacional [...] além de aspectos ligados a ideologias e religião”.

#### 3.6.2.4. Variáveis tecnológicas

As tecnologias estão cada vez mais avançadas, proporcionando grandes mudanças nas sociedades e em seus padrões de consumo. As empresas precisam estar em constantes mudanças para poder acompanhar as inovações do mercado tecnológico.

De acordo com Andrade (2012, p. 75) “[...] a tecnologia se refere ao conjunto de conhecimento (métodos, técnicas, processos, equipamentos, instrumentos etc.) utilizado para produzir bens e/ou serviços”.

Para Tavares (2005, p. 133) “As mudanças tecnológicas permitem que, em grande parte, as pessoas continuem fazendo o que sempre fizeram, mas com maior rapidez e de forma mais confiável”.

#### 3.6.2.5. Variáveis demográficas

As variáveis demográficas segundo Angeloni (2008, p. 93) “trata de aspectos relacionados ao crescimento populacional, à composição étnica, à distribuição, à migração bem como os índices de natalidade e mortalidade”.

Na mesma linha, Hitt et al. (2002, p. 56) afirmam que “O segmento demográfico diz respeito ao tamanho, idade, estrutura, distribuição geográfica, composto étnico e distribuição de renda de uma população”, todos esses fatores fazem parte da sociedade e influenciam de alguma forma as organizações que nela estão inseridas.

### 3.6.2.6. Variáveis ecológicas

Na atualidade, os consumidores estão cada vez mais preocupados com a questão ambiental, ou seja, na aquisição de produtos ecologicamente corretos, desde a industrialização até a embalagem.

Segundo Andrade (2012, p. 76) “[...] a cada dia aumenta a responsabilidade pública das organizações no que diz respeito à utilização e manuseio do ambiente físico. Dessa forma, o “respeito à natureza” consolida-se cada vez mais como um importante fator a ser observado pelas empresas”.

## **3.7. Posicionamento estratégico**

O posicionamento estratégico é de grande importância para a empresa, pois irá direcionar o gestor para a tomada de decisões no momento atual em que a empresa se encontra, e continuar em busca do objetivo a ser alcançado.

Conforme Oliveira (2010, p. 188) “As estratégias podem ser estabelecidas de acordo com a situação da empresa; estar voltada à sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento [...]”.

De acordo com Oliveira e Silva (2006, p. 223), o posicionamento do negócio:

Implica uma escolha crítica para concentrar seu foco, sua atenção e ação estratégica. O posicionamento estratégico pode envolver, por exemplo, o fornecimento de produtos e serviços de ponta, a busca pela excelência operacional ou estreitar o relacionamento com seus clientes.

### *3.7.1. Estratégia de sobrevivência*

A estratégia de sobrevivência é adotada pela empresa quando a mesma está passando por alguma dificuldade, seja por resultados negativos ou por um grande volume de pontos fracos, e assim acaba sendo sua única alternativa.

Conforme Tavares (2005, p. 290):

A estratégia de sobrevivência é considerada adequada quando a organização sofre ameaça de extinção. Resulta quase sempre da combinação de fatores externos e internos. [...] internamente, a má gestão, a malversação de recursos, os conflitos de natureza sucessória, a luta pelo seu controle acionário e a ausência de uma clara ou equivocada definição do negócio, visão e missão podem, combinadas ou isoladamente, produzir uma crise que coloque em risco a sua sobrevivência. A estratégia a ser delineada deve visar a sua reconstrução ou institucionalização, para a

superação das questões externas ou internas identificadas como ameaçadores de sua continuidade.

Para Oliveira (2010) a empresa deve adotar esta estratégia somente quando não houver nenhuma outra na qual possa seguir. O gestor deverá primeiramente efetuar a redução de custos, a qual consiste em reduzir o pessoal, níveis de estoque, volume de compras e também cessar os investimentos, no qual se refere as linhas de produtos que demanda altos investimentos, mas acabam não sendo viável por sua baixa lucratividade. A última alternativa é a liquidação do negócio, que ocorre quando não se tem alternativa a não ser fechar a empresa. Isso acontece quando a empresa não consegue se reinventar e acaba não aprimorando seus produtos para atender o mercado.

### *3.7.2. Estratégia de crescimento*

A estratégia de crescimento é abordada por gestores que veem no mercado uma oportunidade de alavancagem de vendas, a inserção de um novo produto ou até mesmo a entrada em novos mercados de atuação.

O crescimento segundo Tavares (2005, p. 291), “Torna-se recomendável quando o porte da organização é um limitador para atender satisfatoriamente à demanda do mercado. Ainda, quando o tipo de produto ou determinado segmento a torna vulnerável à ação da concorrência, estimulando a busca de novos mercados”.

Segundo Oliveira (2010) as quatro estratégias inerentes à postura de crescimento são: a estratégia de inovação, onde a empresa busca sempre desenvolver novos produtos e acompanhar as inovações tecnológicas frente aos seus concorrentes. A estratégia de internacionalização, onde a empresa busca novos mercados fora do país de origem. A estratégia de joint venture, que trata de uma união de duas empresas para a produção de um produto. E finalmente a estratégia de expansão, que deve estar em constante análise pelos gestores, onde deve se dar o crescimento na hora correta, caso contrário poderá ocorrer a perda de mercado.

### *3.7.3. Estratégia de manutenção*

A estratégia de manutenção é adotada nas empresas que estão enfrentando ou visando alguma dificuldade futura.

Conforme Tavares (2005, p. 291):

A estratégia de manutenção é recomendável quando a organização atingiu um patamar em que o investimento para sua expansão pode representar um custo maior do que os benefícios a serem obtidos ou em que a ação da concorrência a obrigue a desencadear ações para manter a posição já conquistada. O primeiro caso é muito comum quanto já atingiu altíssima participação de mercado ou mesmo uma posição satisfatória em mercados maduros em que investimentos adicionais não conseguem produzir retorno que os compensem. O segundo caso é muito comum para barrar a entrada ou ação de um concorrente que adote uma estratégia agressiva no sentido de conquistar parcelas de consumidores detidos pela organização.

Oliveira (2010) informa que na estratégia de manutenção há três formas, sendo a estratégia de estabilidade, que busca o equilíbrio geralmente entre o financeiro e a capacidade produtiva e o poder de inserção dos produtos no mercado. A estratégia de nicho se refere as empresa que buscam dominar um determinado segmento. E a estratégia de especialização, neste caso a empresa busca manter ou adquirir a liderança no mercado, concentrando seus esforços na expansão de uma ou mais linhas de produtos.

### *3.7.4. Estratégia de desenvolvimento*

Para Oliveira (2010) na estratégia de desenvolvimento há uma predominância de pontos fortes internos e de oportunidades externas, onde o gestor deve procurar desenvolver sua empresa. O desenvolvimento pode se dar em duas direções: procurar novos mercados e clientes, ou buscar novas tecnologias.

O desenvolvimento pode caminhar nas seguintes opções: desenvolvimento de mercado, quando a empresa busca novos mercados para expor seus produtos/serviços. O desenvolvimento de produtos e serviços, quando a empresa busca aprimorar ou desenvolver novos produtos. O desenvolvimento financeiro é a junção de duas empresas do mesmo grupo, onde uma apresenta os recursos financeiros suficientes para crescimento e a outra a oportunidade de mercado. O desenvolvimento de capacidades ocorre quando uma empresa apresenta pontos fracos em tecnologia, mas um alto índice de oportunidades, e se junta a outra com porte forte em tecnologia. E por fim o desenvolvimento de estabilidade, que é uma associação ou fusão de empresas que procuram se desenvolver uniformemente.

### 3.8. Objetivos estratégicos

Segundo Oliveira (2010), estabelecer objetivos para a organização caracteriza-se pelo primeiro passo do planejamento estratégico. O conceito de objetivo pode ser dado por situação ou resultado futuro, que a organização pretende alcançar, está relacionado a fatores que contribuem para obtenção de um fim ou um resultado final.

Os objetivos podem ser gerais, e envolver toda a organização, ou serem específicos e estarem relacionados a determinadas áreas. Para que o planejamento estratégico seja eficiente, eficaz e efetivo é necessário que a organização estabeleça-os e que sejam adequados, aceitos e consistentes.

Oliveira (2010, p. 145) afirma que “Objetivo é o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende alcançar através de um esforço extra”.

De acordo com Andrade (2012, p. 86), “Os objetivos, de uma maneira muito simples, podem ser definidos como uma situação futura desejada em função da qual devem ser empregados os recursos e dirigidos os esforços”.

Para Maximiano (2000, p. 205) “Os objetivos definidos de forma específica, que compreendem as metas da organização”.

Ainda segundo Oliveira (2010), os objetivos permitem que as organizações tenham direção de suas ações e estratégias, dando também estímulos a ela. Estes fazem com que os colaboradores tenham ciência de seu papel na empresa, dão consistência à tomada de decisão, estimulam a dedicação de todos baseada em resultados esperados e dão apoio para o controle e as ações corretivas. É de responsabilidade do gestor definir o grau de importância de todos os objetivos.

Os objetivos podem ser estabelecidos de algumas formas, tais como:

- a) Cruzamento de fatores externos e internos, o que pode ser considerada a forma ideal, pois esta é a abordagem estratégica dos objetivos. Para tanto, é necessário que o diagnóstico estratégico da empresa seja bem realizado [...].
- b) Interação com os cenários [...], sendo, neste caso, mais um fator de influência para ajuste – para cima ou para baixo – do período de tempo e da quantificação do objetivo.
- c) Intuição, que é a forma – infelizmente – mais aplicada pelas empresas. [...] seu uso intenso e indiscriminado tem levado empresas ao caos estratégico (OLIVEIRA, 2010, p. 156).

É através da definição dos objetivos que a organização poderá desenvolver e formar ideias de ações que estejam de acordo com sua visão para o futuro. O objetivo estratégico dá à

empresa visibilidade de qual espaço ela ocupa no mercado e aonde quer chegar, deste modo demonstra a ela situações futuras, geralmente de longo prazo.

### 3.9. Plano de ação

Este é o último processo para que a organização finalize seu planejamento estratégico. Depois de realizar todos os levantamentos de dados das análises internas, externas e definir os objetivos da organização, é hora de elaborar um plano de ação para que possa alcançar os objetivos almejados.

Para Oliveira (2010, p. 247) plano de ação é “O conjunto das partes comuns dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia etc.)”.

Andrade (2012, p. 100) explica que,

Com o desenvolvimento do planejamento estratégico a empresa estará adotando um novo estilo de gestão, podendo vir a possibilitar a criação de um futuro alternativo desejado. Contudo, para que este processo possa trazer resultados efetivos, o que acontece em longo prazo, torna-se necessário o seu desdobramento em planos mais detalhados (planos de ação) – enquanto o planejamento estratégico lida com questões de caráter geral, de abrangência ampla e voltada para o longo prazo, os planos de ação assumem características diferentes.

A tabela a seguir demonstra um formulário para desenvolvimento de um plano de ação:

Figura 6 – Formulário para desenvolvimento de planos de ação

ÁREA: (1)					
OBJETIVO ESTRATÉGICO: (2)					
INDICADOR (3)	METAS (4)	ESTRATÉGIAS DE AÇÃO (5)	RESPONSÁVEL (6)	PRAZO (da ação) (7)	RECURSOS NECESSÁRIOS (8)

Fonte: Andrade (2012, p. 101).

Com base na figura acima, Andrade (2012, p. 101) diz que “[...] cada um dos objetivos estratégicos anteriormente formulados deverá ser desdobrado em planos mais detalhados, capazes de serem entendidos e executados dentro de uma linguagem mais detalhada e específica.” Feito através da definição de indicadores, metas, estratégias de ação, prazo e recursos necessários.

Os planos de ações estão ligados às questões táticas e operacionais, devem ser desenvolvidos com base no planejamento estratégico como um todo, com o intuito de atingir os resultados que a organização deseja.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste tópico será abordada a história e as funções atuantes dentro da empresa Larbac Tec Serviços de Manutenção de Máquinas Ltda – ME.

### 4.1. Histórico e descrição das áreas funcionais da empresa

A empresa Larbac Tec está há seis anos no mercado, situada na cidade de Blumenau-SC, no bairro Tribess. Sua história teve início quando o fundador Ademar Cabral, se aposentou no ano de 2011. Diante de seus conhecimentos na área técnica do setor têxtil, a empresa Cremer, onde ele trabalhou durante trinta e um anos, propôs para que abrisse uma empresa de prestação de serviços diversos, tais como passamento de fios, assessoria em investimentos de maquinários, acompanhamento de produtividade, entre outros.

Dois meses após sua abertura, a empresa Larbac Tec foi descoberta por uma empresa têxtil de grande porte situada em Brusque, com intuito de instalar seis teares do modelo G-6100 Sulzer, que nesta época era novidade e avanço se tratando de máquinas.

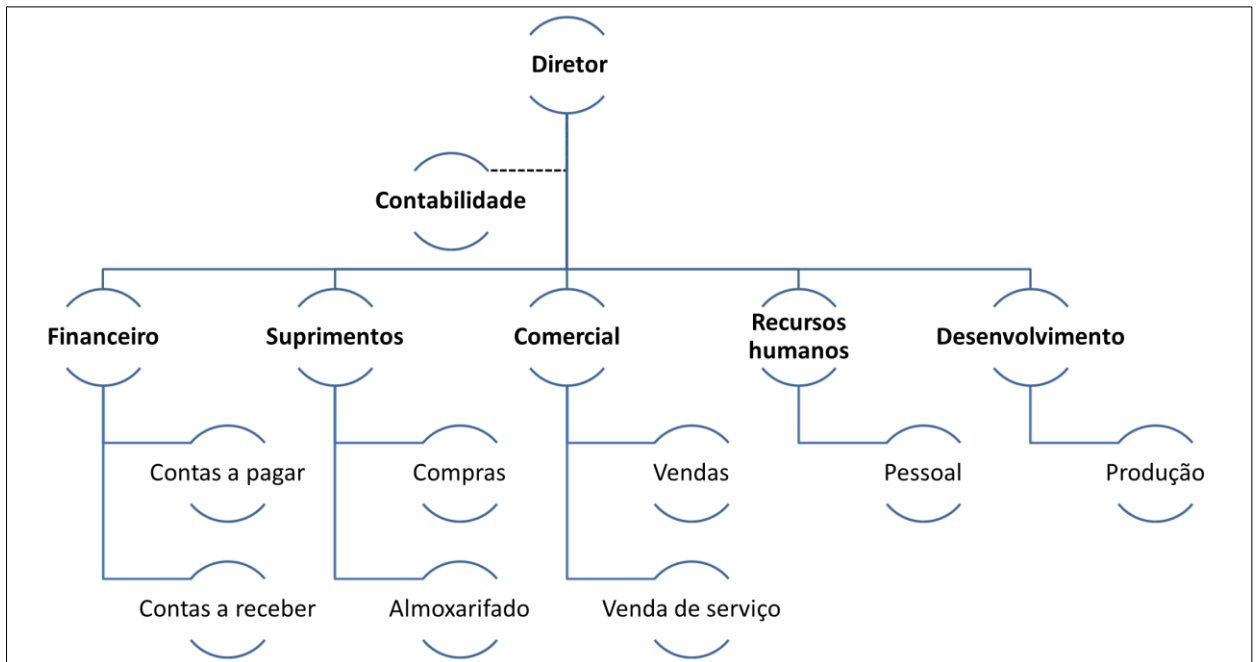
A partir deste momento a Larbac Tec ampliou sua carteira de clientes, atingindo a região de Brusque e Guabiruba, para empresas com foco em produção de toalhas de banho e rosto, onde vem sendo seu ponto forte até os dias atuais.

Com intuito de aumentar o faturamento a Larbac Tec passou a oferecer peças de reposição, além de contar com o acompanhamento técnico em teares (manutenção), sua missão está ligada diretamente a confecção de pavilhão para *Jacquardt*, tendo domínio do mercado neste segmento. No ano de 2017, a organização passou a oferecer pavilhão para teares de elástico e etiquetas, tendo como parceria de desenvolvimento a empresa Blufitex.

Hoje a empresa é vista como inovadora neste segmento, pois conseguiu reduzir de quinze para cinco dias o tempo de máquina parada, o que representa muito para os seus clientes.

A figura abaixo apresenta o organograma da empresa, a contabilidade é realizada por uma empresa terceirizada.

Figura 7 – Organograma da empresa



Fonte: Elaborado pelos autores.

#### 4.1.1. Financeiro

O financeiro desta empresa, tanto o contas a pagar quanto o contas a receber, é realizado manualmente através de planilhas, agenda e por vezes o proprietário não realiza controles por escrito, devido à correria do dia-a-dia.

#### 4.1.2. Suprimentos

As compras de suprimentos são realizadas pelo proprietário na condição de à vista antecipado. Grande parte da matéria-prima é importada da Suíça, estes produtos são cotados em dólar e o pagamento é realizado em moeda nacional.

#### 4.1.3. Comercial

A prospecção de vendas é realizada através de indicação dos atuais clientes e neste ano, o proprietário buscou realizar visitas comerciais previamente agendadas, devido à queda de faturamento do ano anterior.

#### *4.1.4. Recursos Humanos*

A contratação de colaboradores é específica para área de produção e manutenção no qual requer experiência na função. Opta-se por colaboradores aposentados e com faixa etária superior a 40 anos. Hoje a empresa conta com seis colaboradores, sendo cinco homens e uma mulher.

Pensando na inclusão social a empresa contrata colaboradores com necessidades especiais, e remaneja de forma a não prejudicar o desempenho da função e ao próprio colaborador. A remuneração de todos os colaboradores é realizada por hora trabalhada, e possuem contrato de flexibilidade de horário conforme a demanda de serviço.

#### *4.1.5. Desenvolvimento*

Todos os processos de desenvolvimento dos pavilhões Jacquardt são realizados manualmente dentro da organização, já sua instalação é feita diretamente no cliente. Este processo, desde a montagem do pavilhão Jacquardt de toalhas até a instalação leva em média quinze dias de produção, já os pavilhões Jacquardt de etiquetas, que são menores podem levar até sete dias.

Todos os pavilhões Jacquardt possuem garantia de cinco anos de produtos danificados, exceto quando for diagnosticado mau uso por parte do cliente. A manutenção é realizada diretamente no cliente, o pavilhão Jacquardt só é retirado quando o cliente tiver a necessidade de substituí-lo por um novo.

Para melhor compreensão, abaixo imagens do pavilhão Jacquardt.

Figura 8 – Pavilhão Jacquardt de etiqueta



Fonte: Elaborado pelos autores.

Figura 9 – Pavilhão Jacquardt de toalha



Fonte: Elaborado pelos autores.

## 4.2. Proposta de planejamento estratégico

Nesta etapa apresentam-se os dados coletados na empresa, a fim de formalizar as estratégias, desde a definição do negócio, missão, visão estratégica e valores. Serão identificados os pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades da organização, além de definir o posicionamento e propor os objetivos estratégicos.

### 4.2.1. *Negócio, missão, visão estratégica e valores.*

É através da definição do negócio, missão e visão estratégica que o mercado terá uma visão clara do perfil da empresa, o que ela tem a oferecer e onde ela deseja chegar.

#### 4.2.1.1. Negócio

Para formulação do negócio da empresa, deve-se se levar em consideração quais as necessidades que a empresa deseja suprir ao seu público alvo. Desta forma define-se o negócio da Larbac Tec como “Fornecer pavilhões Jacquardt e mão-de-obra qualificada”.

#### 4.2.1.2. Missão

A missão da empresa define o sentido de ser e de sua existência. Por isso define-se a missão da Larbac Tec como “Fornecer pavilhões Jacquardt com qualidade e agilidade para as indústrias têxteis”.

#### 4.2.1.3. Visão Estratégica

A visão estratégica é a visão que a empresa tem do seu futuro, ou seja, onde deseja chegar. Com isso, a visão estratégica da Larbac Tec é “Ser referência em tecnologia e desenvolvimento de pavilhões Jacquardt para as indústrias têxteis do Brasil.”

#### 4.2.1.4. Valores

Os valores da Larbac Tec são “Inovação, responsabilidade, ética e inclusão social.” Quando se refere à inovação não se trata apenas de tecnologia e sim da forma em que a empresa lida com as adversidades do mercado, a maneira com que se reinventa em diversas situações.

Quanto à responsabilidade é um princípio imposto pelo proprietário, que zela por cumprir seus compromissos.

Para a Larbac Tec ética é tratar todos os clientes e colaboradores de forma igualitária. O proprietário repassa aos seus colaboradores a importância de manter ética quanto às informações de seus clientes, bem como informações técnicas da Larbac Tec.

Para o proprietário é de extrema importância a inclusão social na empresa, de forma que sua equipe conta com um colaborador com necessidades especiais e dá oportunidade aos aposentados a continuar no mercado de trabalho.

### *4.2.2. Análise Interna*

Para que seja possível dar-se continuidade ao planejamento estratégico, faz-se necessário definir os pontos fortes e fracos da organização, realizou-se entrevista informal com o proprietário para identificá-los. No quadro abaixo se resume os pontos fortes e fracos da empresa Larbac Tec.

Quadro 3 – Pontos fortes e fracos

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Automação dos Processos	Controle Administrativo
Fidelização do Cliente	Divulgação
<i>Know-how</i> do proprietário	Monopólio de Informações
	Frota de Veículos

Fonte: Elaborado pelos autores.

#### 4.2.2.1. Pontos fortes

Definem-se pontos fortes como os aspectos positivos da organização frente aos seus concorrentes, com isso identificou-se os seguintes pontos fortes da empresa Larbac Tec:

- Automação dos processos: apesar dos processos para este segmento ainda serem manuais, a Larbac Tec conseguiu se aprimorar e automatizar alguns processos. Esta inovação é considerada um diferencial com relação ao seu concorrente, por este motivo o proprietário mantém em sigilo este mecanismo. O processo de automatização faz com que a Larbac Tec esteja sempre à frente do seu concorrente e dando-lhe maior confiabilidade quanto à exatidão do pavilhão *Jacquardt*.
- Fidelização de cliente: a empresa procura fidelizar o cliente tendo um contato além do profissionalismo, tornando-se amigo do seu cliente.
- *Know-how* do proprietário: o proprietário adquiriu parte de seus conhecimentos neste segmento ao longo de sua carreira, onde atuou por trinta e um anos. Com isso, a empresa em que atuava sugeriu após sua aposentadoria, a abertura de uma empresa para lhe atender. Assim pôde aprimorar seus conhecimentos e conquistar novos clientes.

#### 4.2.2.2. Pontos fracos

Os pontos fracos de uma organização são formalizados com base nos fatores negativos e desfavoráveis, que a deixam em uma posição inferior aos seus concorrentes. Estes pontos devem ser minimizados e a organização deve buscar soluções para se sobressair perante a sua concorrência.

Na empresa Larbac Tec, identificou-se alguns pontos fracos, descritos a seguir:

- Controle administrativo: atualmente a Larbac Tec não utiliza nenhum sistema de

controle, tanto de estoque quanto financeiro. O proprietário faz seus controles através de agenda, esporadicamente através de planilhas, porém a forma mais frequente de controle é mentalmente. Por falta de controles, já necessitou de alguns materiais nos quais acreditava que teria estoque no físico e não os encontrou, acarretando assim atraso no processo.

- **Divulgação:** a empresa possui um site institucional, que foi criado no início de suas atividades, mas não é atualizado desde 05/10/2011. Mantém página no *facebook*, para venda de produtos relacionados à manutenção, a última atualização da página foi em 11/04/2017.
- **Monopólio de informações:** desde o início de suas atividades, o proprietário detém as informações de controle administrativo e dos processos de produção para si. Correndo risco de que a empresa não desenvolva suas atividades em caso de sua ausência.
- **Frota de veículos:** hoje a empresa conta com apenas um veículo para transporte de seus produtos. Por muitas vezes ocorre situações em que os funcionários precisam prestar serviços em mais de um cliente ao mesmo tempo, desta forma o proprietário solicita que um ou mais funcionários se desloquem com veículo próprio. O maior agravante é quando não há nenhum veículo, mesmo que de funcionário disponível, deixando assim de atender algum cliente.

#### 4.2.3. Análise externa

A análise externa tem por finalidade relacionar a empresa com o seu ambiente, onde serão identificadas suas oportunidades e ameaças que podem afetar diretamente o resultado da organização.

A seguir serão descritas de forma resumida as oportunidades e ameaças identificadas na empresa Larbac Tec.

Quadro 4 – Oportunidades e ameaças

Oportunidades	Ameaças
Importação Direta (Lucratividade)	Alta do Dólar
Tecnologia de Maquinário	Queda no Mercado Têxtil
Baixa Concorrência	Concorrência (Oligopólio)

Fonte: Elaborado pelos autores.

#### 4.2.3.1. Oportunidades

Através das oportunidades a empresa pode definir seus objetivos estratégicos, já que estas lhe proporciona uma visão ampla dos benefícios que o mercado em que atua pode oferecer.

Com isso, definiram-se as oportunidades descritas abaixo:

- **Importação direta:** hoje a Larbac Tec adquire produtos importados de uma empresa que realiza serviços de importações. Entende-se que é uma oportunidade se a mesma passar a comprar produtos diretamente com o fornecedor suíço, deste modo pode ter redução nos custos devido às taxas cobradas pela atual empresa que realiza serviços de importação.
- **Tecnologia de maquinário:** a Larbac Tec tem a oportunidade de adquirir um maquinário Suíço que fará os processos de nivelamento e passamento que atualmente é manual. Por tratar-se de um maquinário de primeiro mundo o custo é excessivo.
- **Baixa concorrência:** atualmente a Larbac Tec possui apenas um único concorrente na região em que atua, o que facilitou sua inserção no mercado. Embora este concorrente esteja há trinta anos neste segmento, a Larbac Tec tem domínio de grande parte dos clientes das cidades de Guabiruba e Brusque que correspondem 80% do seu mercado, devido a sua qualidade e agilidade, assim, presente na maior parte do segmento têxtil.

#### 4.2.3.2. Ameaças

As ameaças são os fatores externos que podem prejudicar a empresa diretamente. Através da identificação destas ameaças, a empresa consegue elaborar ações para amenizar os efeitos ocasionados por elas.

Abaixo estão descritas as ameaças encontradas na empresa Larbac Tec:

- **Alta do dólar:** considera-se uma ameaça a alta do dólar, já que, a empresa em questão, realiza compras de uma importadora nacional de produtos importados da Suíça. Com isso corre riscos com a variação do dólar quando o mesmo está em alta.
- **Queda no mercado têxtil:** por tratar-se de um produto vinculado ao setor têxtil, a empresa corre o risco das vendas de seus clientes caírem. Com isso eles deixam de realizar a manutenção, a prevenção ou a troca dos pavilhões *Jacquardt* das suas máquinas.
- **Concorrência (oligopólio):** atualmente a empresa possui um concorrente deste setor, o

mesmo está há trinta anos no mercado. Entende-se que por conhecer muitas empresas desse ramo, algumas não deixam de realizar serviços com ele por terem uma relação longa que vai além do profissionalismo. Por outro lado, alguns clientes dividem os serviços de manutenção e da criação dos pavilhões *Jacquardt* entre as duas empresas desse segmento.

#### *4.2.4. Posicionamento estratégico*

Com a realização das análises interna e externa, visto que os pontos fortes estão em evidência e a empresa busca sempre aproveitar as oportunidades que o mercado lhe proporciona, define-se a estratégia de desenvolvimento como a mais adequada para a empresa Larbac Tec.

A partir da estratégia definida a empresa manterá seus pontos fortes, buscando desenvolver seus processos, tornando-se mais ágil na entrega de seus produtos e serviços. Desta forma terá oportunidades de alavancar suas vendas e ampliar sua carteira de clientes, além de fidelizar os atuais.

#### *4.2.5. Objetivos estratégicos*

Os objetivos estratégicos estão ligados diretamente com as ações que a empresa precisa tomar para atingir seus propósitos.

Após a definição de negócio, missão, visão, análises interna e externa da empresa, definiu-se os objetivos estratégicos para a Larbac Tec, conforme quadro abaixo.

Quadro 5 – Objetivos estratégicos da empresa Larbac Tec

<b>ÁREA</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>
Vendas	Ampliar o volume de vendas.
Produto, mercado e imagem	Fortalecer a imagem da empresa.
Organização, tecnologia e processos	Implantação de sistema de informação
Gestão de pessoas	Descentralização de informações e Capacitação
Finanças	Aumentar a lucratividade.
Logística	Aumentar a frota de veículos.

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 5. PLANO DE AÇÃO

Com a definição dos objetivos estratégicos desenvolvem-se os planos de ação. É necessário separá-los por ações, definir o responsável pela realização de cada ação e como executá-las. É importante ter o controle do desenvolvimento dos planos de ação, com intuito de alcançar com êxito os objetivos estratégicos e se necessário, tomar ações corretivas.

Através dos objetivos estratégicos determinados anteriormente, foram definidos os planos de ação, conforme abaixo.

Quadro 6 – Ampliar o volume de vendas

<b>ÁREA:</b> Vendas					
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Ampliar o volume de vendas					
<b>INDICADOR</b>	<b>METAS</b>	<b>AÇÕES</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>PRAZO</b>	<b>RECURSOS NECESSÁRIOS</b>
Vendas	Ampliar em 10% suas vendas até o final de 2018.	Prospectar novos clientes, através de indicações e visitas.	Ademar	A partir de Janeiro 2018	R\$ 400,00 por mês
		Elaborar programa de fidelidade e benefícios para os clientes.	Ademar/Victor	A partir de Janeiro 2018	R\$ 2.000,00
		Realizar pesquisa de mercado para conhecer melhor o perfil dos clientes e adotar novas formas de divulgação.	Victor	Até Junho 2018	NA
		Aumentar a estrutura fabril para comportar as novas vendas	Ademar	A partir de março 2018	R\$ 1.500,00
		Campanha promocional de peças nacionais em estoque	Victor	A partir de março 2018	NA

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 7 – Fortalecer a imagem da empresa

<b>ÁREA:</b> Produto, mercado e imagem.					
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Fortalecer a imagem da empresa					
<b>INDICADOR</b>	<b>METAS</b>	<b>AÇÕES</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>PRAZO</b>	<b>RECURSOS NECESSÁRIOS</b>
Marketing	Ampliar o reconhecimento da empresa em 2018	Modernizar o <i>website</i> e manter atualizado	Victor	Janeiro 2018	R\$ 2.500,00
		Atualizar constantemente a página do <i>facebook</i>	Victor	Janeiro 2018	NA

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 8 – Sistematizar processos

<b>ÁREA:</b> Organização, tecnologia e processos					
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Implantação de sistema de informação					
<b>INDICADOR</b>	<b>METAS</b>	<b>AÇÕES</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>PRAZO</b>	<b>RECURSOS NECESSÁRIOS</b>
Sistematização	Otimizar os processos administrativos da empresa	Orçar e implantar sistema de controle de contas a receber, contas a pagar e controle de estoque.	Victor	Março 2018	R\$ 5.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 9 – Descentralização de informações e capacitação

<b>ÁREA:</b> Gestão de Pessoas					
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Descentralização de informações e Capacitação					
<b>INDICADOR</b>	<b>METAS</b>	<b>AÇÕES</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>PRAZO</b>	<b>RECURSOS NECESSÁRIOS</b>
Treinamento	Descentralizar as informações e Capacitar o funcionário Victor	Repassar informações e capacitar para os processos administrativos	Ademar	Até fevereiro 2018	NA
		Repassar informações estratégicas e capacitar para os processos produtivos	Ademar	Até abril 2018	NA

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 10 – Aumentar a Lucratividade

<b>ÁREA:</b> Finanças					
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Aumentar a lucratividade					
<b>INDICADOR</b>	<b>METAS</b>	<b>AÇÕES</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>PRAZO</b>	<b>RECURSOS NECESSÁRIOS</b>
Lucratividade	Aumentar em 30% a lucratividade até Dez/18	Importação direta	Ademar	Até agosto 2018	R\$ 2.000,00
		Aproveitar queda do dólar para fazer estoque	Ademar	A partir de janeiro 2018	Valor variável

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 11 – Aumentar a frota de veículos

<b>ÁREA:</b> Logística					
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Aumentar a frota de veículos					
<b>INDICADOR</b>	<b>METAS</b>	<b>AÇÕES</b>	<b>RESPONSÁVEL</b>	<b>PRAZO</b>	<b>RECURSOS NECESSÁRIOS</b>
Logística	Aumentar a Frota de Veículos	Adquirir um novo veículo	Ademar	Até abril 2018	R\$ 30.000,00

Fonte: Elaborado pelos autores.

## 6. CONCLUSÃO

Diante do atual cenário econômico, o planejamento estratégico é uma ferramenta imprescindível para qualquer tipo de organização, seja ela de pequeno, médio ou grande porte. Esta ferramenta contribui para que as empresas possam alcançar crescimento sustentável com base nos objetivos definidos.

Apesar da Larbac Tec ser uma pequena empresa familiar, encontra-se nela a capacidade de atingir uma maior fatia no mercado, porém atualmente não utiliza de alguma estratégia, por este motivo, foi proposto ao proprietário a inserção do planejamento estratégico, o que torna a administração muito mais eficiente e eficaz.

Com base na pesquisa informal, realizada junto ao proprietário, e a pesquisa bibliográfica, identificou-se os verdadeiros pontos fortes e pontos fracos da organização, da mesma forma, definiram-se as ameaças e as oportunidades.

É importante e necessário que o administrador saiba destacar e manter seus pontos fortes, buscando minimizar e melhorar os pontos fracos. O estudo aponta também, que é possível a organização beneficiar-se das oportunidades que o mercado oferece e prevenir-se das possíveis ameaças.

Por meio dos dados levantados e das necessidades da empresa desenvolveu-se o plano de ação, a fim de contribuir no desenvolvimento e na gestão da empresa Larbac Tec, atingindo assim, o objetivo principal deste trabalho.

A proposta de planejamento estratégico sugerida para a empresa proporcionou ao proprietário uma reflexão sobre a real situação da organização e quais caminhos ela pode traçar para que seu crescimento seja alcançado.

Perante o estudo realizado, identificaram-se ações indispensáveis e primordiais a serem tomadas pelo proprietário, a fim de contribuir com o desempenho da organização. Entre elas destacam-se a descentralização de informações e os controles administrativos. Correções como esta, devem ser tomadas imediatamente, para que a empresa continue crescendo e mantendo-se competitiva no mercado em que atua.

Com essa postura, a empresa Larbac Tec poderá desenvolver-se de forma gradativa e com vigor, podendo assim alcançar os objetivos que tanto almeja.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico**: Formulação, Implementação e Controle. FURB, 2011. (Apostila)
- ANDRADE, A. R. de. **Planejamento estratégico**: Formulação, Implementação e Controle. São Paulo: Atlas, 2012.
- ANGELONI, Maria Terezinha; MUSSI, Clarissa Carneiro (Org.). **Estratégias**: formulação, implementação e avaliação: o desafio das organizações contemporâneas. São Paulo, SP: Saraiva, 2008.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial**: conceitos, processo e administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1998.
- CARAVANTES, Geraldo R.; PANNO, Cláudia C.; KLOECKNER, Mônica C. **Administração**: teorias e processos. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- CAPEZIO, Peter; **Poderosas habilidades de planejamento**: prevendo o futuro e fazendo-o acontecer. 1. ed. São Paulo: Amadio, 2002.
- CERTO, Samuel C. et al. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 2. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. 2. ed. Rio de Janeiro, RJ: Campus, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CRAIG, James; GRANT, Robert. **Gerenciamento estratégico**. São Paulo: editora LitteraMundi, 1999.
- DAYCHOUW, Merhi. **40 Ferramentas e técnicas de gerenciamento**. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- DAFT, Richard L. **Teoria e projeto das organizações**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.
- FACHIN, Odília. **Fundamentos de metodologia**. 5. ed., rev. e atual. São Paulo, SP: Saraiva, 2006.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2009.
- HARRISON, Jeffrey S. **Administração estratégica de recursos e relacionamentos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HITT, Michael A.; HOSKISSON, Robert E.; IRELAND, R. Duane. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane.; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2008.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR, Paul H. **Administração: conceitos e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MONTEIRO, Carlos; BRAGA, Ryon. **Planejamento estratégico sistêmico para instituições de ensino**. São Paulo, SP: Hoper, 2005. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=YF2pgkMb4WcC&printsec=frontcover&dq=planejamento+estratégico>>. Acesso em: 18 ago. 2017.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 27. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; SILVA, Edison Aurélio. **Gestão organizacional: descobrindo uma chave de sucesso para os negócios**. São Paulo: Saraiva, 2006.

PIZE, Adilson. **Planejamento estratégico e alinhamento de projetos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2017. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=mpkuDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=planejamento+estratégico>> Acesso em: 17 ago. 2017.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 17. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. 14. ed. São Paulo, SP: Pearson Prentice Hall, 2010.

SERRA, Fernando A. Ribeiro et al. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e estudos de caso**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=h0DjBQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Administração+estratégica>> Acesso em: 17 ago. 2017.

STONER, James A. F; FREEMAN, R.Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1999.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A, 1985.

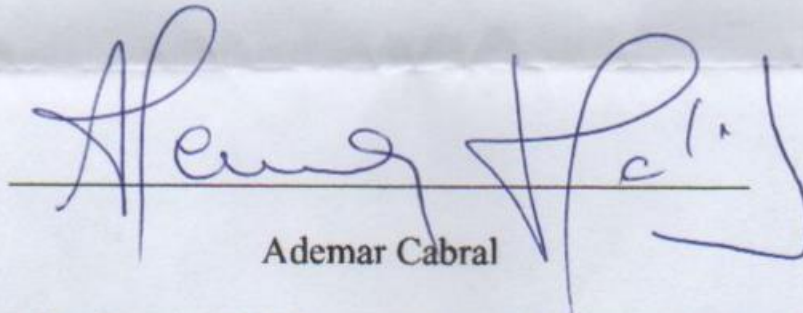
WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2015.

**ANEXO A- DECLARAÇÃO DA EMPRESA****DECLARAÇÃO**

A empresa LARBAC TEC SERVIÇO DE MANUTENÇÃO DE MÁQUINAS LTDA – ME, representada neste documento pelo Sr. Ademar Cabral, proprietário da empresa, autoriza a divulgação das informações e dos dados coletados em sua empresa, através do trabalho intitulado PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A EMPRESA LARBAC TEC SERVIÇO DE MANUTENÇÃO DE MÁQUINAS LTDA - ME, realizado pelas alunas Alice Aline Würges, Camila Cabral, Camila de Souza e Rosane Gieland Cabral, do curso de graduação de Gestão Financeira, na instituição de ensino Senac.

Blumenau, 02 de Outubro de 2017.



Ademar Cabral

Larbac Tec Serviço de Manutenção de Máquinas Ltda - ME