

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

CIÊNCIAS ECONÔMICAS

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

FERNANDO MENZEL ANTON

ESTUDO DE CASO:

ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA ALFA S/A

Santa Rosa

2016

FERNANDO MENZEL ANTON

ESTUDO DE CASO:

ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA ALFA S/A

Projeto apresentado à Universidade do Vale do Rio dos Sinos como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Negócios, MBA em Gestão Estratégica de Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Emir José Redaelli

Santa Rosa

2016

RESUMO

A necessidade de planejar o futuro se encontra cada vez mais presente no âmbito fabril. Esta necessidade é impulsionada em razão do aumento da concorrência no mercado e da maior exigência dos clientes com os produtos. O Planejamento Estratégico vem ao encontro a fim de estruturar soluções e proporcionar maior eficiência e eficácia na tomada de decisões da empresa a médio e longo prazo. A utilização do Planejamento Estratégico já é um artifício muito conhecido e utilizado por grandes companhias, que possuem uma sólida estruturação departamental. Porém, estas características não são apresentadas em empresas de pequeno e médio porte, fazendo com que as mesmas não possuam-no de maneira, ou mesmo possuam um planejamento incompleto e falho. Diante de tais circunstâncias, iniciou-se este trabalho construindo um referencial teórico baseado nas principais linhas de pensamento que envolvem o assunto. Com este referencial desenvolvido, partiu-se para a elaboração de um modelo conceitual de planejamento estratégico, que serviu de base para avaliação da Alfa S/A. Após a aplicação do questionário e entrevistas com a gerência da empresa, foram propostas sugestões de melhorias que poderão auxiliar na reestruturação do planejamento estratégico.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, Implementos agrícolas, Fabrica de Médio-Porte.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Níveis de decisão e os tipos de planejamento.....	17
Figura 2 – Planejamento Estratégico	27
Figura 3 – Estágios do Planejamento Estratégico	29
Figura 4 – Desdobramento do Planejamento Estratégico.....	32
Figura 5 – Processo de Planejamento Estratégico	32
Figura 6 – Composição da Situação Estratégica	33
Figura 7 – Ambiente Externo	34
Figura 8 – Ambiente Interno	37
Figura 9 – Seleção de Estratégias	38
Figura 10 – Planejamento Estratégico (Kotler e Keller)	39
Figura 11 – Planejamento Estratégico (Pagnoncelli e Filho)	41
Figura 12 – Planejamento Estratégico (Oliveira)	43
Figura 13 – Processo de Planejamento Estratégico (Oliveira)	47
Figura 14 – Parque industrial da Empresa Alfa – Vista Oeste	55
Figura 15 – Parque industrial da Empresa Alfa – Vista Sul.....	56
Figura 16 – Sistema de Plantio Titanium	66
Figura 17 – Comparativo entre modelos Alfa	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos e níveis de Planejamento	18
Quadro 2 - Três Estratégias Genéricas	21
Quadro 3 – Matriz Produto/Mercado.....	31
Quadro 4 – Modelo de Análise da Postura Estratégica	45
Quadro 5 – Quadro Comparativo de Metodologias.....	48
Quadro 6 – Questionário para Entrevista	52
Quadro 7 – Questão da Pesquisa (Questão 1)	58
Quadro 8 – Questão da Pesquisa (Questão 2)	58
Quadro 9 – Questão da Pesquisa (Questão 3)	59
Quadro 10 – Análise Externa – Oportunidade e Ameaças	59
Quadro 11 – Questão da Pesquisa (Questão 4).....	60
Quadro 12 – Análise Interna – Pontos fortes/fracos.....	60
Quadro 13 – Questão da Pesquisa (Questão 5).....	61
Quadro 14 – Análise dos Concorrentes	61
Quadro 15 – Questão da Pesquisa (Questão 6).....	63
Quadro 16 – Análise F.O.F.A da Alfa S/A.....	63
Quadro 17 – Produtos com Código Finame	66
Quadro 18 – Questão da Pesquisa (Questão 7).....	70
Quadro 19 – Questão da Pesquisa (Questão 8).....	71
Quadro 20 – Questão da Pesquisa (Questão 9).....	71
Quadro 21 – Matriz de cenários	72
Quadro 22 – Questão da Pesquisa (Questão 10).....	73
Quadro 23 – Análise da Postura Estratégica	73
Quadro 24 - Questão da Pesquisa (Questão 11)	74
Quadro 25 – Questão da Pesquisa (Questão 12).....	74
Quadro 26 – Questão da Pesquisa (Questão 13).....	75
Quadro 27 – Ações do Planejamento Estratégico	75
Quadro 28 – Análise de Resultados.....	77
Quadro 29 – Propostas de Melhoria	81

LISTA DE SIGLAS

ANFAVEA	Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores
ABIMAQ	Associação Brasileira de Indústria de Máquinas e Equipamentos
BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA.....	10
1.2 OBJETIVOS.....	12
1.2.1 Objetivo Geral	13
1.2.2 Objetivos Específicos.....	13
1.3 JUSTIFICATIVA.....	13
1.4 ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 DEFINIÇÃO DE PLANEJAMENTO.....	16
2.2 DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA.....	18
2.2.1 Os cinco Ps para Estratégia	20
2.2.2 Estratégias competitivas de Porter	21
2.2.3 Tipos Genéricos de Estratégias Empresariais.....	22
2.2.3.1 Amplitude.....	22
2.2.3.1.1 <i>Macroestratégias</i>	22
2.2.3.1.2 <i>Estratégia Funcional</i>	23
2.2.3.1.3 <i>Microestratégia</i>	23
2.2.3.2 Quanto à Concentração.....	24
2.2.3.3 Quanto à Qualidade	24
2.2.3.4 Quanto à Fronteira	24
2.2.3.5 Quanto aos Recursos	25
2.2.3.6 Quanto ao Enfoque	25
2.2.3.7 Quanto a Postura Estratégica.....	25
2.2.3.8 Quanto à Abrangência	26
2.3 DEFINIÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	27
2.4 COMPARATIVO ENTRE OS MÉTODOS	28
2.4.1 Modelo de Chiavenato.....	28
2.4.1.1 Estágio da formulação dos objetivos organizacionais.....	29
2.4.1.2 Estágio da auditoria externa	29
2.4.1.3 Estágio da auditoria interna	30
2.4.1.4 Estágio da formulação da estratégia e escolha da estratégia	31
2.4.1.5 Desenvolvimento de planos táticos e operacionalização da estratégia.....	31
2.4.2 Modelo de Maximiano.....	32
2.4.2.1 Análise da situação estratégica	33
2.4.2.2 Análise do ambiente	34
2.4.2.3 Análise interna.....	36
2.4.2.4 Definição de estratégias.....	37
2.4.2.5 Seleção de estratégias	38
2.4.3 Modelo de Kotler e Keller.....	39
2.4.4 Modelo de Pagnoncelli e Filho.....	41
2.4.5 Modelo de Oliveira	43
2.4.5.1 Fase I – Diagnóstico estratégico.....	43
2.4.5.2 Fase II – Missão da empresa	44
2.4.5.3 Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos.....	46
2.4.5.4 Fase IV – Controle e Avaliação.....	46
2.5 QUADRO COMPARATIVO ENTRE OS MÉTODOS	48

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	50
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	50
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E PARTICIPANTES DA PESQUISA	51
3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	51
3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS	53
3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DOCUMENTOS	53
3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	53
4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS	54
4.1 PERFIL DA ORGANIZAÇÃO	54
4.1.1 Identificação da Empresa	54
4.1.2 Histórico da empresa.....	54
4.1.3 Ramo de atuação da empresa	56
4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DO ESTUDO DE CASO.....	57
4.2.1 Negócio da Empresa	58
4.2.2 Visão da Empresa	58
4.2.3 Análise Externa.....	59
4.2.4 Análise Interna.....	60
4.2.5 Análise dos concorrentes.....	61
4.2.6 Diagnóstico Estratégico	63
4.2.6.1.1 Ameaças.....	64
4.2.6.1.2 Oportunidades	65
4.2.6.1.3 Pontos Fracos.....	67
4.2.6.1.4 Pontos Fortes.....	70
4.2.7 Missão	70
4.2.8 Valores	71
4.2.9 Estruturação de Cenários	71
4.2.10 Postura Estratégica.....	73
4.2.11 Objetivos.....	74
4.2.12 Implantação-Desempenho	74
4.2.13 Auditoria-Avaliação	75
4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS	75
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	79
5.1 PROPOSTAS DE MELHORIAS	81
5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	84
5.3 FUTUROS DESDOBRAMENTOS	84
REFERÊNCIAS	86

1 INTRODUÇÃO

Atualmente precisamos de um ambiente com a presença muito forte das organizações, pois elas fazem parte de nossa vida. Assim como as organizações são projetadas e definidas pelo e para o ser humano, seus executivos devem gerir a empresa que tal maneira que seus produtos e serviços ofertados atendam às necessidades de seus consumidores ou compradores.

Segundo Oliveira (2008) todo o mundo corporativo terá de ser repensado, reestruturado, reinventado, desde as relações com empregados e fornecedores até o uso da tecnologia e do marketing. O que você faz agora, qualquer que seja sua empresa, ela vai sofrer profundas mudanças.

De acordo com Chiavenato (2003), a gestão estratégica assume a responsabilidade de articular os interesses da empresa, estimular o espírito de equipe, motivar o comprometimento das pessoas e viabilizar ajustes e alterações no plano estratégico de acordo com as necessidades, tanto do meio interno, quanto do externo.

De acordo com Mintzberg e Quinn (2001), a estratégia integra as principais metas, políticas e sequência de ações em um todo coerente. Quando bem formulada, a estratégia auxilia na ordenação e alocação dos recursos de uma organização para uma postura viável, baseando-se em competências, deficiências internas e mudanças no ambiente.

Para Maximiano (2000, p.203) a estratégia significa:

Toda organização tem uma estratégia, ou plano estratégico, com algum grau de explicitação. Em algum momento do passado, seus administradores definiram objetivos pensando em aplicar recursos para aproveitar oportunidades do mercado. Do passado para o presente, de qualquer organização, sempre é possível identificar estratégias explícitas ou implícitas, formais ou informais.

Sob tal ótica, é possível estabelecer que qualquer empresa possui uma estratégia formulada, na qual baseia suas atitudes comerciais. Tais atitudes podem ser encaradas como um plano estratégico a fim de conquistar mercado. Maximiano (2000) ainda complementa que provavelmente a grande maioria das organizações possui planos estratégicos implícitos, que foram elaborados por meio de tentativa e erro.

O planejamento de tais estratégias envolve diversos setores da empresa, que trabalham em conjunto. Segundo Oliveira (1998) o processo de planejamento começa pela determinação dos objetivos factíveis, resultantes de um processo de consenso político entre vários centros de poder da empresa.

Independentemente do tamanho da empresa é necessário estabelecer alguns parâmetros e estratégias para servirem como base para ela. O mais importante é ter um guia que vai direcionar as ações, trançando uma lista de objetivos que como resultado levará a alcançar as metas estipuladas.

O planejamento poderia ser visto facilmente como a função inicial do processo administrativo. Porém tal atividade possui um alto grau de complexidade e muitas vezes é abandonadas pelos administradores. De acordo com Moraes (2001), o planejamento é um processo complexo e abrangente, que envolve uma série de elementos ou estágios que se sobrepõem e se entrecruzam.

Segundo Chiavenato (2003, p.542) a abordagem contingencial trouxe novos ares para a estratégia organizacional, como:

Em primeiro lugar, a estratégia deixa de ser um processo formal, rígido e sequencial que seguia etapas preestabelecidas a fim de definir os meios necessários para alcançar os objetivos. Ela passa a ser um comportamento global e contingente em relação aos eventos ambientais.

Sobre essa perspectiva cabe ressaltar que a necessidade de planejamento não é limitada ao atendimento dos objetivos organizacionais, ela também se faz necessária de modo a estipular os métodos e formas de controle necessários, bem como o modelo de administração que a empresa irá adotar (KWASNICKA, 1995).

1.1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E PERGUNTA DE PESQUISA

Atualmente o mercado vem mostrando que seus clientes buscam cada vez mais, produtos com alto custo-benefício, ou seja, de uma boa qualidade e com baixo valor de mercado. Com isso empresas tendem a se adaptar cada vez mais a seus clientes.

Este cenário exige das empresas uma grande capacidade de adaptação, pois as mesmas precisam descobrir, constantemente, formas de inovar, agregar valor ao seu produto, porém com custo baixo. Essa mudança não se dá apenas no setor comercial e de vendas, ela se replica a todos os setores, desde o de engenharia, o de fabricação e até o administrativo.

Possuir um processo flexível, atualmente é muito importante para as empresas. Porém este processo flexível deve ser bem estruturado, delimitado, pois tal flexibilidade necessita atender alguns princípios para ser realizada com êxito.

Nesta frente vemos o planejamento estratégico como uma grande ferramenta, que auxilia as empresas a adquirir tal flexibilidade de forma estruturada e pensada, evitando erros e futuros problemas resultantes de decisões equivocadamente tomadas.

A visão do planejamento estratégico como parte das empresas se faz cada vez mais necessária, pois devido a atual situação econômica do país, é de fundamental importância que as empresas possuam capacidade de gerenciamento, e este gerenciamento só será possível se as empresas adotarem planejamento.

Segundo a ABIMAQ (2016) o setor de máquinas e equipamentos agrícolas em janeiro de 2016, registrou queda de 24,2% na receita em relação a dezembro de 2015 e de 35,0% em relação a janeiro de 2015. Este resultado mostra, não só o baixo nível de investimento do mercado doméstico (que no período janeiro 2016/janeiro 2015 recuou 55,9%), mas também a falta de dinamismo do setor no mercado externo.

Segundo a ANFAVEA (2016) a produção de máquinas agrícolas e rodoviárias deve chegar este ano a 56,6 mil unidades. Com uma capacidade de fabricar 109 mil unidades por ano, a ociosidade chega a 48%.

Em janeiro de 2016, o setor reduziu suas exportações para US\$ 509 milhões, queda de 40,4% nas vendas externas em relação a dezembro 2015 e queda de 12,1% em relação a janeiro 2015. Mesmo com o câmbio refletindo em ganhos de competitividade para o produtor nacional, ainda não se observa uma tendência de crescimento das exportações do setor (ABIMAQ, 2016).

A região da Grande Santa Rosa é um dos maiores polos metalomecânicos do estado do Rio Grande do Sul, tendo sua produção voltada principalmente a máquinas e equipamentos agrícolas. Na região situam-se grandes empresas como AGCO do BRASIL e JONH DEERE, fabricantes de colheitadeiras, e outras empresas de médio e pequeno porte nos ramos de implementos agrícolas.

Atualmente a empresa Alfa S/A fabrica máquinas e equipamentos agrícolas, tendo como principais produtos em seu portfólio a fabricação de plantadeiras (com modelos que variam de 4 linhas a 48 linhas de plantio), e as semeadeiras com modelos que variam de 11 a 72 linhas de plantio. A empresa ainda oferece uma variada gama de Carretas Graneleiras e Multiuso (Adubo/Semente), Distribuidor de Fertilizantes, pulverizadores e também plataformas de milho.

A Alfa S/A apresenta uma estrutura composta por Presidente/proprietário da empresa, três gerentes, quatro supervisores, e noventa e sete colaboradores, organizados nos setores de recebimento, corte, solda, dobra, protótipo, montagem, expedição, reposição, comercial, financeiro, manutenção, pós-vendas e qualidade.

A empresa pertenceu ao grupo argentino Agrometal, do ano de 2008 até o ano de 2014, sendo desta forma uma empresa multinacional. Neste período a empresa estruturou seu planejamento, de forma alinhada com as metas definidas por sua matriz Argentina.

Porém, devido a problemas internos e estruturais acabou desenvolvendo um modelo adaptado ao praticado na Matriz. Com a saída do grupo argentino, grande parte deste modelo de planejamento deixou de ser praticado.

Atualmente a empresa Alfa atua em todo o Brasil, em alguns países da América e em alguns países da Europa. A empresa trabalha com três formas de venda, a saber, venda direta ao cliente final, venda direta com intermediário e pagamento de comissão e venda direta as revendas, que por sua vez revendem os produtos aos clientes finais.

A análise das características do mercado favorece o direcionamento da empresa, tanto na parte financeira, quanto no direcionamento de projetos e de pesquisa. Atualmente a Alfa S/A não possui um planejamento estratégico claramente definido perante à alta gerência.

Devido a esta situação, este trabalho visa responder à seguinte questão: Como a empresa Alfa S/A planeja suas atividades no âmbito estratégico, com o intuito de minimizar os efeitos da atual retração de mercado e do avanço da concorrência?

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos têm como finalidade nortear o trabalho para que ele obtenha o resultado desejado. Eles foram divididos em Objetivo Geral e Objetivos Específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar como a empresa Alfa S/A planeja suas atividades no âmbito estratégico, com o intuito de minimizar os efeitos da atual retração de mercado e do avanço da concorrência.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para se atingir o objetivo geral do estudo, foram constituídos os seguintes objetivos específicos:

- a) Elaborar um modelo de planejamento estratégico conceitual a fim de servir como referência para avaliar as atividades da Alfa S/A
- b) Realizar um diagnóstico da empresa referente ao seu planejamento estratégico, enfatizando os principais pontos fortes e fracos da empresa, bem como as oportunidades e ameaças do setor no qual a empresa está inserida;
- c) Propor um plano de melhorias para a empresa, conforme o modelo conceitual desenvolvido.

1.3 JUSTIFICATIVA

De acordo com Oliveira (1998) o planejamento estratégico é um instrumento para empresa atingir seus objetivos, no qual se elabora um processo gerencial que possibilita ao executivo definir as ações que a instituição deve seguir.

Todas as empresas buscam atingir seus objetivos, e buscam formas que possibilitam almejar tais resultados de forma estruturada e dinâmica. Da mesma forma a Alfa S/A busca aperfeiçoar os seus processos dentro de um planejamento estratégico, assim visando a alcançar seus objetivos através de um plano desenvolvido de forma estruturada, a fim de possibilitar o crescimento da empresa a longo prazo.

Segundo Maximiano (2000, p.203) o planejamento estratégico é resultado de dois conjuntos:

O primeiro compreende as oportunidades e desafios criados pelos segmentos do ambiente, como concorrência, consumidores, tecnologia, fontes de matéria prima e outros elementos. O segundo compreende os problemas e as oportunidades que surgem nos sistemas internos da organização, como competências de seus funcionários, a tecnologia de suas máquinas, equipamentos e processos, disponibilidade de capital e outros elementos.

Sob o mesmo enfoque, elaborar o planejamento estratégico na Alfa S/A vem a ser a abordagem destes conjuntos, os quais por sua vez demonstram que a empresa deve estar conectada com os acontecimentos do seu ambiente externo para poder reconhecer tais oportunidades e desafios, bem como deve possuir o controle dos seus sistemas internos, visando compreender as oportunidades e ameaças que surgem dentro da organização.

Segundo Chiavenato (2003) a estratégia organizacional é conceituada como a forma com que a empresa se prepara para superar as ameaças do seu ambiente e desta forma conseguir atingir os seus objetivos, ou seja, a estratégia é a forma deliberada de como a empresa administra seus interesses.

A estratégia empresarial constitui-se na melhor arma de poder que a empresa possui, pois pode otimizar o uso de seus recursos, torna-se altamente competitiva, superar a concorrência, além de explorar ao máximo as oportunidades de mercado, dentro do que a empresa possa usufruir. (OLIVEIRA, 2006).

Segundo Mintzberg (1983, p.9 apud Oliveira, 2006 p.29), a estratégia empresarial consiste na “forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados e em uma programação”.

Desta forma, justifica-se a aplicação de um planejamento estratégico na Alfa S/A, de modo que estará, a partir de esta definição, melhor preparada para agir nas atividades cotidianas, bem como melhor estruturada para crescer nas oportunidades apresentadas, e superar as ameaças que advirem.

1.4 ETAPAS DE DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

No primeiro capítulo são apresentados a introdução do trabalho a ser desenvolvido, e os objetivos a serem alcançados ao final do mesmo. Nesta parte também é apresentada a justificativa para a execução do trabalho.

No segundo capítulo é realizada a fundamentação teórica do trabalho. São avaliados os conceitos de Planejamento Estratégico e os conceitos de Estratégia, bem como, são analisados e comparados às metodologias de desenvolvimento do Planejamento Estratégico por diferentes autores.

Em seguida, no capítulo três, são definidos os métodos de pesquisa, abrangendo a delimitação da pesquisa, definição da área e intuição participante, e ainda, a definição de técnicas de coletas de dados e análise de documentos. Também é apresentado o questionário desenvolvido após a realização da fundamentação teórica. Por fim, é estipulado o método a ser aplicado neste trabalho.

No quarto capítulo é desenvolvida a definição da organização e a apresentação dos resultados obtidos através do questionário elaborado no capítulo anterior. São analisadas as ações que a empresa pratica em comparação ao modelo conceitual elaborado.

Ao final no quinto capítulo, são apresentada as considerações do autor, onde expõe-se o seu entendimento perante o comportamento da empresa frente ao modelo conceitual. Por fim é elaborado um quadro com as sugestões de melhoria.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 DEFINIÇÃO DE PLANEJAMENTO

O planejamento é muito importante em nossas vidas. A busca pelo resultado que desejamos nos remete a traçar de uma rota, de um caminho, nos leva ao planejamento para a conquista do êxito. No entanto esse traçado, não é necessário apenas na vida pessoal, mas também no ambiente corporativo, onde tal delimitação é de fundamental importância, pois é o norte da empresa, é o direcionamento dela diante de um caminho obscuro. Percorrer tal caminho sem uma orientação pode acarretar grandes problemas à empresa, causando prejuízos e levando até mesmo a falência.

O planejamento para Chiavenato (2003, p. 209), “é um método que inclui a definição de objetivos organizacionais e a seleção de políticas, procedimentos e processos desenhados para o alcance desses objetivos”. Contudo para Maximiano (2000, p. 105), “a metodologia de planejar é o instrumento que as pessoas e as organizações usam para administrar suas relações com o futuro”.

Para Oliveira (1998, p.33) o planejamento representa:

O planejamento pode ser conceituado como um processo, considerado os aspectos abordados pelas dimensões anteriormente apresentadas, desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modelo mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

Contudo Steiner (1969, p.12 apud Oliveira, 1998, p.32) estabelece cinco dimensões do planejamento, cujos aspectos básicos são:

- i) A primeira dimensão corresponde ao assunto abordado, do que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, etc.;
- ii) A segunda dimensão corresponde aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, entre outros;
- iii) A terceira dimensão corresponde a dimensão de tempo do planejamento, que pode ser de longo prazo, médio prazo e curto prazo;
- iv) A quarta dimensão corresponde às unidades organizacionais, onde o julgamento é elaborado, e neste caso pode-se ter planejamento corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, etc.;

v) A quinta dimensão corresponde às características do planejamento, que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, estratégico ou tático, confidencial ou informal, econômico ou caro.

Segundo Oliveira (1998, p.43) “de forma genérica, podem –se relacionar os tipos de planejamento aos níveis de decisão numa pirâmide organizacional, conforme a Figura 1:

Figura 1 - Níveis de decisão e os tipos de planejamento



Fonte: OLIVEIRA (1998)

Segundo Oliveira (1998) o planejamento se divide em três tipos:

- a) Planejamento Estratégico: O planejamento estratégico consiste em um processo gerencial que possibilita ao executivo da empresa estabelecer o rumo a ser seguido, buscando aperfeiçoar a relação da corporação com o seu ambiente externo. Esta função geralmente é desenvolvida pelos cargos hierarquicamente mais altos da empresa, pois consiste na formulação dos objetivos para o futuro da empresa;
- b) Planejamento Tático: O seu principal objetivo é otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, ele trabalha com decomposições dos objetivos do planejamento estratégico. É desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, e sua principal finalidade é aproveitar os recursos disponíveis para obtenção dos objetivos;
- c) Planejamento Operacional: Pode ser considerado como a formalização principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Nesta etapa têm-se os planos de ação e os planos operacionais.

No Quadro 1 é possível exemplificar os tipos de planejamento e suas principais atribuições na organização como um todo.

Quadro 1 - Tipos e níveis de Planejamento

TIPO					NÍVEL
Planejamento Estratégico					
Planejamento Mercadológico	Planejamento Financeiro	Planejamento de Produções	Planejamento de Recursos Humanos	Planejamento Organizacional	Tático
Planos de preços e produtos	Plano de despesas	Plano de capacidade de produção	Plano de recrutamento e seleção	Plano diretor de sistemas	Operacional
Plano de promoção	Plano de investimento	Plano de controle de qualidade	Plano de treinamento	Plano de estrutura organizacional	
Plano de vendas	Plano de compras	Plano de estoques	Plano de cargos e salários	Plano de rotinas administrativas	
Plano de distribuição	Plano de fluxo de caixa	Plano de utilização de mão-de-obra	Plano de promoções	Plano de informações gerenciais	
Plano de pesquisas de mercado	Plano orçamentário	Plano de capacitação interna	Plano de capacitação interna	Plano de comunicações	

Fonte: OLIVEIRA (1998)

De forma resumida o planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com maneiras e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo, enquanto o planejamento tático relaciona-se com objetivos de curto prazo e com maneiras e ações. (OLIVEIRA, 1998).

2.2 DEFINIÇÃO DE ESTRATÉGIA

Segundo Mintzberg (2006, p.23), sobre a estratégia, “não há uma definição única, universalmente aceita. Vários autores e dirigentes usam o termo diferentemente. Por exemplo: alguns incluem metas e objetivos como parte da estratégia, outros fazem, distinções claras entre ela”.

Para Maximiano (2000, p.203) “a estratégia é a seleção dos meios, de qualquer natureza, empregados para realizar objetivos. O conceito de estratégia nasceu da necessidade de realizar objetivos em situações complexas, principalmente nas quais um concorrente procura frustrar o objetivo do outro”.

Para Ansoff (1997, p.87 apud Oliveira, 2008, p.25) a estratégia “é quando a munição acaba, mas continua-se atirando, para que o inimigo não descubra que a munição acabou.” Oliveira (2001) completa que o significado desta frase serve para demonstrar a grande importância que a estratégia apresenta, inclusive no caso das empresas.

Para Oliveira (2008, p.24) “é estabelecer quais são os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos ou resultados estabelecidos”. Numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas empresariais e a maximização do uso das oportunidades idênticas no ambiente da empresa. (OLIVEIRA, 2008 p.25)

Mintzberg e Quinn (2006) sugerem que estratégias eficientes devem conter alguns fatores críticos e elementos estruturais:

- a) Iniciativa: a estratégia deve preservar a liberdade de ação e enfatizar o comprometimento para que a empresa possa alcançar o sucesso suficiente para assegurar sua independência;
- b) Concentração: a estratégia deve concentrar o poder no local e no momento em que serão decisivos, para assim gerar maior sucesso com menos recursos;
- c) Flexibilidade: a empresa deve reservar recursos, habilidades e dimensões para flexibilização, pois permite que se use o mínimo de recursos ao mesmo tempo em que se mantém a oposição em desvantagem;
- d) Liderança: a liderança deve estar coordenada e comprometida. Os líderes precisam ser escolhidos e capacitados para que seus próprios interesses e valores se igualem às necessidades de seus papéis;
- e) Surpresa: a estratégia deve fazer uso da velocidade, do segredo e da inteligência para atacar o oponente despreparado em momentos inesperados;
- f) Segurança: a estratégia deve garantir bases de recursos, elaborar um sistema de inteligência capaz de evitar surpresas, assim como desenvolver uma logística de apoio.

2.2.1 Os cinco Ps para Estratégia

Para Kotler e Keller (2006 p.54) “a estratégia é um plano de ação para chegar lá. Para atingir suas metas, todos os negócios devem preparar estratégias.”.

Para Mintzberg (2004) a palavra estratégia há muito tempo vem sendo usada implicitamente de diferentes maneiras, e com este reconhecimento explícito das definições múltiplas podem ajudar as pessoas a moverem-se neste campo difícil, e devido a isto, apresentam segundo o autor, cinco definições: como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

- a) Estratégia como plano: Consiste em algum tipo de curso de ação conscientemente pretendido: Uma diretriz para lidar com uma situação. Para ser caracterizada como plano deve seguir duas características essenciais: devem ser elaboradas antes de serem aplicadas, e seu desenvolvimento é consciente e proposital;
- b) Estratégia como Pretexto: A estratégia como pretexto é encarada como uma manobra específica para superar um concorrente ou oponente. Usada para superar a desvantagem momentânea que possui;
- c) Estratégia como Padrão: Esta estratégia pressupõe que apenas definir uma estratégia como um plano, ou pretexto não é o suficiente; Assim, estratégia é um padrão, uma corrente de ações, no qual o comportamento se mantém consistente naquilo que é pressuposto ou não;
- d) Estratégia como Posição: Busca um meio de localizar uma organização no seu ambiente, desenvolver o seu nicho, para que possa captar mais renda, ou seja busca o local onde a empresa irá focar os seus recursos;
- e) Estratégia como Perspectiva: A estratégia enquanto perspectiva busca um olhar dentro da organização; Seu conteúdo consiste não apenas de uma posição, mas sim em uma maneira fixa em olhar o mundo. Estratégia como perspectiva é dizer qual o caráter da organização.

2.2.2 Estratégias competitivas de Porter

Porter (1989) apresentou três estratégias genéricas potencialmente bem-sucedidas, internamente consistentes que são: liderança do custo total, diferenciação e enfoque.

Quadro 2 - Três Estratégias Genéricas



Fonte: Porter (1989)

- a) Liderança do Custo Total: A primeira estratégia consiste em atingir a liderança no custo total em uma indústria através de um conjunto de políticas funcionais orientadas para este objetivo. Exige um alto controle das despesas gerais, como instalações eficientes, que proporcionem uma vigorosa redução de custos. O baixo custo é a estratégia central perante os concorrentes, contudo áreas como qualidade e assistência não devem ser esquecidas. Segundo Kotler e Keller (2006) as empresas que seguem esta estratégia precisam ser boas em engenharia, compras, fabricação e distribuição. O problema desta estratégia é que novas empresas surgiram com custos inferiores e irão prejudicar a empresa que fundamentou todo seu futuro em baixos custos.
- b) Diferenciação: A segunda estratégia consiste em diferenciar o produto, ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a empresa. Esta estratégia pode assumir muitas formas, como de projeto, tecnologia, fornecedores, porém deve ser ressaltado que esta estratégia que os custos não devem ser ignorados, porém não são o objetivo

principal. Para Kotler e Keller (2006) pode-se lutar para ser líder na assistência técnica, na qualidade, no produto, porém não é possível ser líder em todas as áreas, assim deve-se buscar uma área como objetivo;

- c) Enfoque: A terceira estratégia é focar um determinado produto, segmento, ou mercado, como com diferenciação, pois o enfoque assume diversas formas. A estratégia responde a premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais eficientemente que seus concorrentes. Neste caso, o negócio concentra-se em um ou mais segmentos estreitos do mercado. A empresa acaba por conhece-los melhor e busca a diferenciação ou a liderança do custo (KOTLER; KELLER; 2006)

2.2.3 Tipos Genéricos de Estratégias Empresariais

Segundo Oliveira (2008, p.391) “as estratégias podem ser classificadas das mais diferentes formas, as quais ajudam o executivo da empresa a enquadrar-se em uma ou mais situações”.

2.2.3.1 Amplitude

2.2.3.1.1 Macroestratégias

Macroestratégia: corresponde a maior ação que a empresa adota perante o ambiente, tendo abrangendo consigo a missão e os propósitos (principalmente os potenciais), bem como o resultado do diagnóstico estratégico (identificação das oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos)

2.2.3.1.2 Estratégia Funcional

Estratégia funcional: Corresponde à forma de atuação de uma área funcional da empresa, normalmente relacionada ao nível tático da empresa. As estratégias funcionais podem ser classificadas em:

- a) Estratégias de Marketing: A estratégia de marketing ainda pode se dividir em alguns tipos, como estratégias de produtos, que estão relacionados a alguns tipos de produtos, ao seu desenvolvimento, qualidade. A estratégia de mercados considera os canais de distribuição, os serviços de atendimento aos clientes, pesquisas de mercado. Segundo Kotler (1997, apud Oliveira, 2008) o marketing possui tendências, que devem ser consideradas, como a ênfase na manutenção dos clientes e de sua satisfação, na estruturação de sistemas de marketing entre outras tendências;
- b) Estratégias financeiras: As estratégias utilizadas neste modelo são o desinvestimento, a obtenção de fundos, a extensão do crédito ao consumidor, bem como o nível de financiamento;
- c) Estratégias de produção: Nesta situação se considera a logística industrial, os custos industriais, a engenharia de produto e processo, o arranjo físico, a manutenção, o controle de qualidade bem como os estoques;
- d) Estratégia de recursos humanos: Considera a capacitação interna, o quadro de pessoal, os sistemas de transferências e promoções, o sistema de desenvolvimento e treinamento, o sistema de remuneração e benefícios;

2.2.3.1.3 Microestratégia

Pode-se chamar também de subestratégia, e corresponde à forma de atuação em termos operacionais, normalmente relacionados com uma meta da empresa ou algum desafio;

2.2.3.2 Quanto à Concentração

- a. Estratégia Pura: Se tem um desenvolvimento específico de uma ação numa área de atividade, focada para sanar algum problema;
- b. Estratégia Conjunta: Se tem um conjunto de estratégias empresarias, em áreas distintas que atuam com o mesmo propósito;

2.2.3.3 Quanto à Qualidade

- a. Estratégias Fortes: Que apresentam alterações de elevada amplitude, ou são alterações de impacto para a empresa;
- b. Estratégia Fracas: Os resultados são mais amenos para a empresa, sem grande impacto;

2.2.3.4 Quanto à Fronteira

- a. Estratégias Internas: Atua internamente na forma como a alta direção deve lidar com os funcionários da empresa;
- b. Estratégias Externas: São ações realizadas em âmbito externo, como por exemplo a descoberta de novas oportunidades;
- c. Estratégias Internas e Externas: É a situação mais adequada das estratégias, pois proporciona a interligação entre os aspectos internos e externos da empresa. Proporciona a estruturação de uma rede escalar de estratégias, em que são verificadas suas interligações e sinergias;

2.2.3.5 Quanto aos Recursos

- a. Estratégias de Recursos Humanos: Em que o grande valor dos recursos se refere considerado refere-se ao fator humano;
- b. Estratégia de Recursos não Humanos: Estratégia onde existe a predominância de aplicação de recursos materiais e/ou financeiros
- c. Estratégia de Recursos Humanos e não Humanos: Ocorre quando existe um equilíbrio entres a utilização dos dois recursos

2.2.3.6 Quanto ao Enfoque

- a. Estratégias Pessoais: Representam os valores, motivações, proteções contra o ambiente concorrencial predatório, métodos de mudar os hábitos de consumo, técnicas para lidar com o pessoal, execução de tarefas pelos executivos da empresa;
- b. Estratégias Empresariais: Representam as ações da empresa perante o seu ambiente, são normalmente de grande importância no processo estratégico.

2.2.3.7 Quanto à Postura Estratégica

Esta é a forma mais completa de se classificar as estratégias empresariais, pois são estabelecidas de acordo com a situação da empresa, com isso se considera as seguintes posturas estratégicas:

- a. Postura Estratégica de Sobrevivência: Este tipo de estratégia deve ser adotado quando não existe alternativa, apenas quando o ambiente e a empresa estão em situação inadequadas, ou suas perspectivas são negativas com alto índice de pontos francos internos e ameaças externas. Nesta postura a primeira atitude do executivo é para os investimentos e reduzir, ao máximo as despesas. Pode ser

uma situação adequada com condição mínima para atingir outros objetivos tangíveis no futuro, mas não deve ser o único objetivo da empresa. Aplica-se principalmente em períodos de recessão, e deve ser a última medida, antes da liquidação do negócio a ser adotada;

- b. Postura Estratégica de Manutenção: A empresa adota esta postura quando existe a predominância de um ambiente com ameaças, entretanto existe uma série de pontos fortes na empresa. A empresa busca continuar sobrevivendo com base em seus atributos positivos, que darão sustentação direta para sua vantagem competitiva. É uma postura preferível quando a empresa está enfrentando ou espera encontrar dificuldades a partir de uma determinada situação o momento, e prefere seguir uma atitude defensiva contra as ameaças;
- c. Postura Estratégica de Crescimento: Nesta situação a empresa possui a predominância de pontos fracos, porém o ambiente proporciona diversas oportunidades. Para usufruir desta situação favorável o executivo da empresa busca lançar novos produtos, aumentar o volume de vendas, buscando estruturar as lacunas deixadas pelos seus pontos fracos;
- d. Postura Estratégica de Desenvolvimento: Esta postura é adotada quando a empresa possui a predominância de pontos fortes e quando existe a predominância de oportunidades do ambiente externo. O desenvolvimento da empresa pode ser realizado em duas direções: Procurar novos mercados e clientes, diferentes dos conhecidos atualmente, ou procurar novas tecnologias, diferentes daquelas que a empresa domina. A combinação destes dois eixos (mercadológico e tecnológico) permite a empresa construir novos negócios. A empresa deve possuir os aspectos internos muito bem controlados, pois eles irão idealizar as estratégias que serão operacionalizadas, a medida que forem realizadas as alterações na postura estratégica da empresa;

2.2.3.8 Quanto à Abrangência

- a. Estratégias Corporativas: São ações que uma corporação, representada por algumas empresas provocam em seu ambiente;

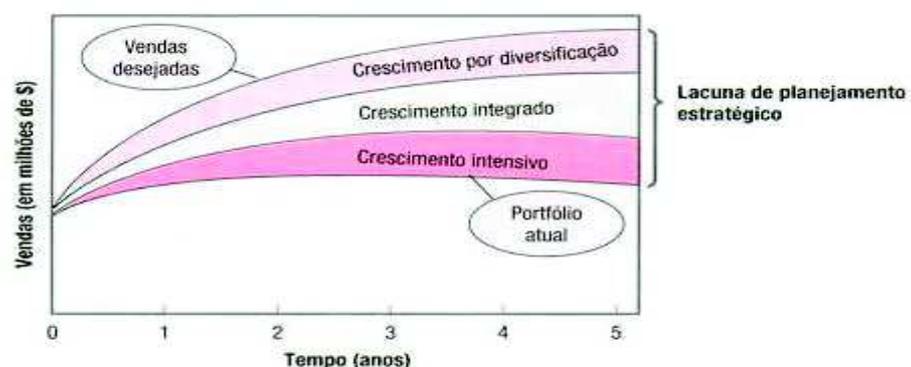
- b. Estratégia de Unidade Estratégica de Negócio: Representam ações desenvolvidas por uma unidade de negócios específica da empresa ou corporação;
- c. Estratégias Empresariais: São estratégias desenvolvidas pela empresa para com seu ambiente.

2.3 DEFINIÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Maximiano (2000) o processo de planejamento estratégico consiste em definir objetivos para a relação com o ambiente, levando em conta os desafios e as oportunidades internas e externas. O processo de planejamento estratégico afeta a empresa a longo prazo, pois compreende decisões sobre toda a empresa.

Para Kotler e Keller (2006) o planejamento estratégico estabelece mercados- alvos e a proposta de valor que será oferecida, com base nas melhores oportunidades de mercado. O planejamento estratégico é capaz é o meio pelo qual as empresas buscam suprir as lacunas entre as vendas desejadas e as vendas projetadas. Ele proporciona a empresa preencher tal lacuna, saindo do crescimento intensivo gerado pelo portfólio atual e alcançando o crescimento por diversificação, conforme pode ser analisado na Figura 2.

Figura 2 – Planejamento Estratégico



Fonte: Kotler e Keller (2006)

Para Chiavenato (2003) o planejamento estratégico refere-se à maneira pela qual uma organização pretende aplicar determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos.

O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é ainda um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independentemente de vontade específica dos seus executivos (OLIVEIRA, 1998, p.33).

2.4 COMPARATIVO ENTRE OS MÉTODOS

Com a finalidade de explorar melhor o entendimento sobre o planejamento estratégico, serão apresentados os métodos de planejamento estratégico de Chiavenato (2003), Maximiano (2000), Kotler e Keller (2006), Pagnoncelli e Filho (2001) e Oliveira (1998).

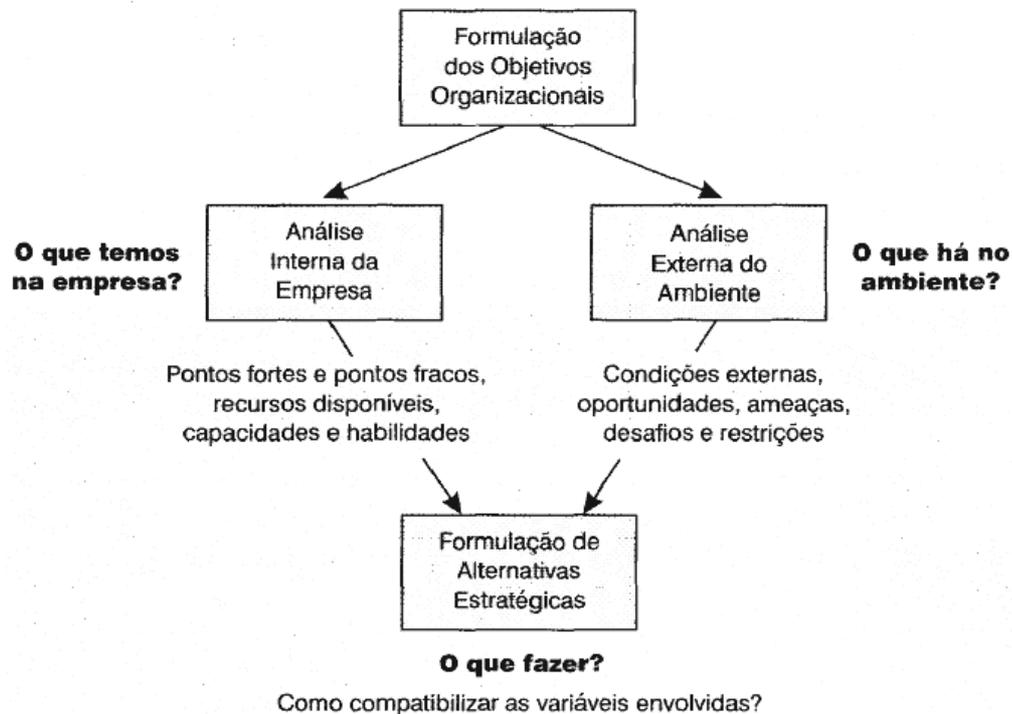
2.4.1 Modelo de Chiavenato

Segundo Chiavenato (2003) o planejamento estratégico é a adoção de um processo formal da formulação estratégica, mediante uma abordagem fortemente prescritiva e normativa. O processo de planejamento estratégico divide-se em cinco estágios:

- a) Formulação dos objetivos organizacionais;
- b) Análise externa do ambiente ou auditoria externa;
- c) Análise interna da empresa ou auditoria interna;
- d) Formulação das alternativas estratégicas e escolha da estratégia a ser utilizada;
- e) Desenvolvimento de planos táticos e operacionalização da estratégia.

Para Chiavenato (2003) quatro dos estágios são a base do planejamento estratégico, como pode ser visto na Figura 3.

Figura 3 – Estágios do Planejamento Estratégico



Fonte: Chiavenato (2003, p.237)

2.4.1.1 Estágio da formulação dos objetivos organizacionais

O primeiro estágio serve para identificar as alternativas estratégicas relevantes, ou seja, em qual direção estratégica a organização como um todo deve seguir. Com isso a organização escolhe os objetivos globais que pretende alcançar no longo prazo e define a ordem de importância e prioridade dentro de uma hierarquia de metas. (CHIAVENATO, 2003)

2.4.1.2 Estágio da auditoria externa

Para Chiavenato (2003) a partir dos objetivos definidos, segue-se para a auditoria externa, no qual será analisado o ambiente externo onde a empresa está inserida para poder

mapear as condições externas e assim conseguir elaborar um conjunto de previsões sobre o futuro. Neste segundo estágio a análise do ambiente externo verifica as condições externas que caracterizam desafios e oportunidades a organização. A análise externa envolve:

- a) Mercados abrangidos pela empresa: Analisam-se as características atuais, as tendências futuras, as oportunidades e as perspectivas;
- b) Concorrência ou competição: Verificam-se as empresas que atuam no mesmo nicho de mercado, disputando os mesmos clientes, consumidores e recursos;
- c) Fatores externos: Analisa-se a conjuntura econômica, as tendências políticas, sociais, culturais, tudo que possa afetar a empresa e as demais empresas.

2.4.1.3 Estágio da auditoria interna

Segundo Chiavenato (2003) neste estágio faz-se uma análise organizacional das condições internas para permitir uma avaliação dos pontos fortes e pontos fracos que a organização possui. Os pontos fortes se caracterizam como forças propulsoras da empresa, enquanto os pontos fracos representam as limitações e restrições que a empresa possui e que a impedem de alcançar seus objetivos. A análise interna envolve:

- a) Avaliação dos recursos: Avaliam-se os recursos financeiros, máquinas e equipamentos, matérias primas, recursos humanos, tecnologias, que a empresa dispõe para as suas operações atuais;
- b) Avaliação da estrutura organizacional da empresa: Verificam-se seus aspectos positivos e negativos, a divisão de trabalho entre departamentos e unidades, bem como os objetivos organizacionais distribuídos nos objetivos departamentais;
- c) Avaliação do desempenho da empresa: Verificam-se os termos lucratividade, produção, produtividade, crescimento, inovação e desenvolvimento dos negócios.

2.4.1.4 Estágio da formulação da estratégia e escolha da estratégia

Nesta quarta etapa da fase do planejamento estratégico formulam-se as alternativas que a organização pode adotar para almejar seus objetivos organizacionais, tendo em vista as condições internas e externas. As estratégias constituem-se em cursos de ação futura que a organização pode adotar para atingir seus respectivos objetivos, tanto no que se refere ao produto, quanto aos objetivos quanto ao mercado. Esta analogia pode ser melhor compreendida através da matriz produto/mercado. (CHIAVENATO, 2003)

Quadro 3 – Matriz Produto/Mercado

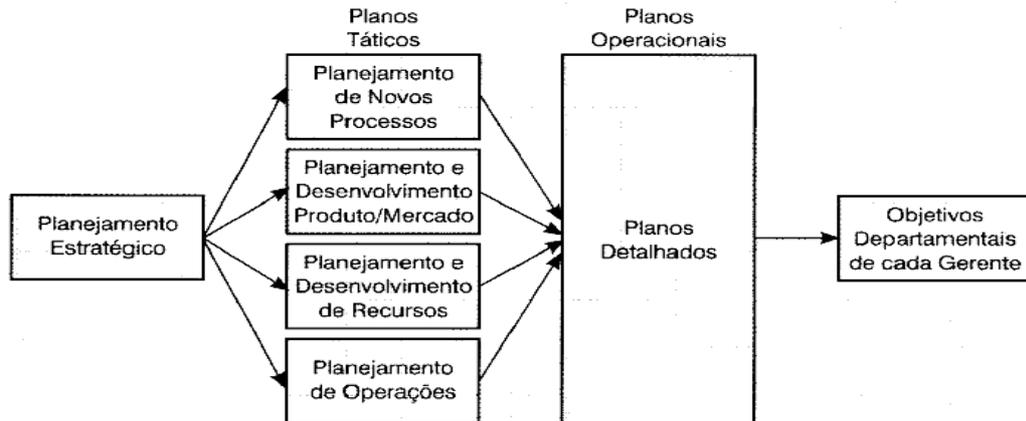
		PRODUTO	
		ATUAL	NOVO
MERCADO	ATUAL	Penetração no atual mercado	Desenvolvimento de novos produtos
	NOVO	Desenvolvimento de novos mercados	Diversificação: novos produtos e novos mercados

Fonte: Chiavenato (2003)

2.4.1.5 Desenvolvimento de planos táticos e operacionalização da estratégia

Segundo Chiavenato (2003) este é o estágio mais delicado do planejamento, pois a estratégia é dividida em subestratégias para sua implementação, sendo então operacionalizada através de um conjunto de hierarquias, com diferentes perspectivas de tempo. No topo estão os planos estratégicos, que abrangem os objetivos em longo prazo (em geral cinco anos), seguido pelos planos táticos que abrangem os objetivos de médio prazo, dos quais dão origem aos planos operacionais de curto prazo.

Figura 4 – Desdobramento do Planejamento Estratégico



Fonte: Chiavenato (2003)

A partir do desdobramento do planejamento estratégico em planos táticos, as áreas de atuação departamental podem novamente desdobrar esses planos em planos operacionais específicos. (CHIAVENATO, 2003).

2.4.2 Modelo de Maximiano

Segundo Maximiano (2000) o processo de planejamento estratégico é uma sequência de análises e decisões que compreende as seguintes etapas principais: análise da situação estratégica, análise externa (análise das ameaças e oportunidades do ambiente), análise interna (análise dos pontos fortes e fracos dos sistemas internos da organização), definição do plano estratégico e a seleção de estratégias.

Figura 5 – Processo de Planejamento Estratégico

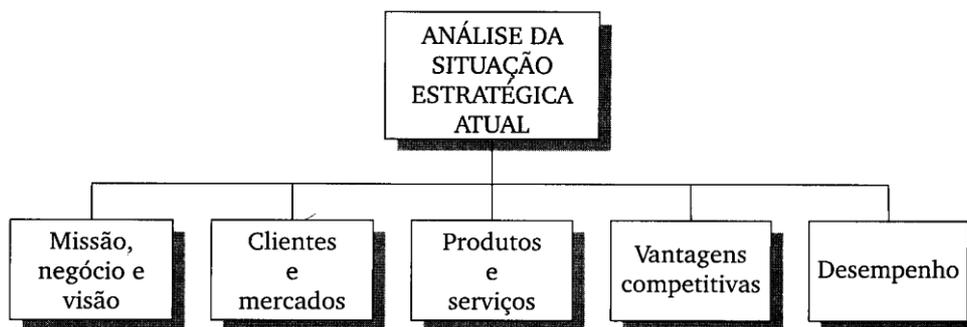


Fonte: Maximiano (2000)

2.4.2.1 Análise da situação estratégica

Segundo Maximiano (2000) a análise da situação estratégica, ou diagnóstico da situação estratégica deve focar cinco elementos: objetivos e metas, clientes e mercados, produtos e serviços, vantagens e desempenho. A Figura 6 sintetiza esses cinco focos de análise.

Figura 6 – Composição da Situação Estratégica



Fonte: Maximiano (2000)

Os objetivos inicialmente focam na análise da situação atual são estipulados de forma genérica, especialmente a missão e o negócio. Para Maximiano (2000) o estudo da missão é a tarefa mais importante no desenvolvimento de um plano estratégico. A missão estabelece o propósito ou as razões da empresa existir, tanto do ponto de vista da sua utilidade para os clientes, quanto para o entendimento da necessidade de mercado que a empresa busca atender. Os objetivos pré-estabelecidos de missão, visão, negócio serão definidos no plano estratégico.

Na fase de diagnóstico, a organização deve compreender seus clientes e mercados, bem como a evolução de seus negócios. É necessário compilar as informações sobre quais e quantos são os clientes, e os volumes de negócios que eles têm em cada um dos mercados. Para as empresas esta análise significa determinar a participação dos clientes no faturamento (MAXIMIANO, 2000).

Segundo Maximiano (2000) outro tópico quantitativo é o exame dos produtos e serviços. A empresa deve produzir e manter informações numéricas sobre os produtos que vende e serviços que vende a seus clientes. Segundo o autor essa compilação significa saber a participação dos produtos e serviços em sua venda, tendo ao longo do tempo informações que auxiliam na identificação de ameaças, oportunidades, tendências e necessidades dos clientes.

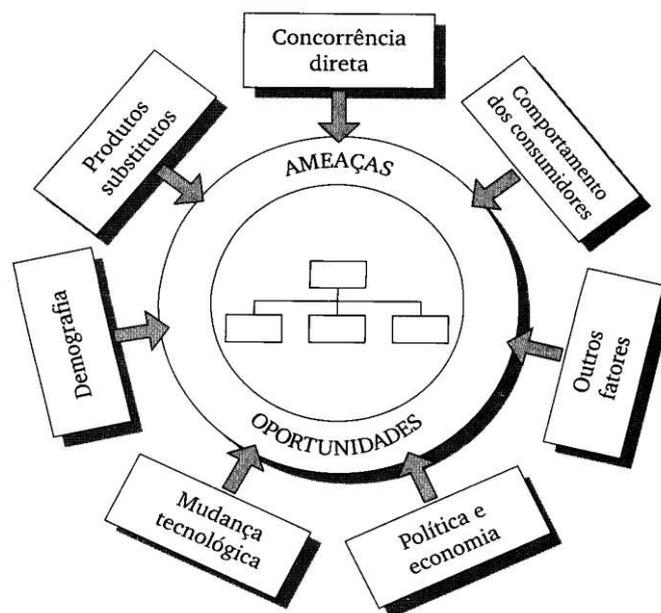
Para Maximiano (2000) outro diagnóstico a ser realizado é a identificação das vantagens competitivas que a empresa possui perante seus concorrentes. O estudo das vantagens competitivas representa o entendimento das razões pela qual o cliente prefere determinado produto. Desta forma é possível comparar a empresa com seus concorrentes, possibilitando a empresa a tomar decisões que podem a distinguir dos seus concorrentes.

A avaliação do desempenho institucional ou o diagnóstico da participação no mercado traz a empresa a sua situação perante os concorrentes. A comparação identifica a participação de mercado, um dos mais importantes itens a ser analisado, pois deste estudo a empresa terá fundamentação necessária para o entendimento sobre o seu crescimento de mercado, bem como declínio em algumas frentes, entenderá as preferências do consumidor.

2.4.2.2 Análise do ambiente

Segundo Maximiano (2000, p.210) “uma vez que a estratégia procura adaptar a organização com sucesso a seu ambiente, a base para formulação da estratégia é a análise das ameaças e oportunidades do ambiente”. Quanto mais instável e complexo for o ambiente, maior será a necessidade de um planejamento estratégico focado e sistêmico.

Figura 7 – Ambiente Externo



Fonte: Maximiano (2000)

Para Maximiano (2000) a análise da concorrência é o principal fator que cria as ameaças a organização, bem como algumas vezes cria oportunidades. A empresa deve estudar a estrutura de seus concorrentes, suas linhas de produtos e vendas, comportamento de seus compradores, crescimento delas no mercado, bem como entender os fatores competitivos que devem ser analisados numa análise estrutural:

- Entrada de concorrentes potenciais: Poder restringir o retorno sobre o investimento de novos concorrentes;
- Rivalidade: Quando concorrentes de um ramo de negócio se envolvem em uma guerra de preços;
- Poder dos compradores: O poder que os compradores exercem sobre as empresas, a fim de barganhar preços, manterem estoques ou aprimorar seus produtos;
- Produtos substitutos: Podem estabelecer limites para o aumento dos preços e influenciar decisões sobre o investimento em desenvolvimento de novos produtos;
- Poder dos fornecedores: O poder que os fornecedores podem exercer sobre os preços de seus componentes para os concorrentes de um ramo de negócio.

Segundo Maximiano (2000) as informações produzidas pela análise de mercado permitem as empresas identificar as necessidades, nichos para atuar, oportunidades de ofertar novos produtos e serviços, bem como tendências de comportamento que estão em ascensão e declínio. A análise de mercado está segmentada da seguinte forma:

- Geográfico: Estudo dos clientes conforme as regiões que vivem, tamanho das cidades, densidade demográfica;
- Demográfico: Estudo e classificação dos clientes de acordo com a distribuição etária, sexo, tamanho de família, renda, religião, etc.;
- Psicossocial: Estudo e classificação dos clientes de acordo com a classe social, estilo de vida e personalidade;
- Comportamental: Estudo e classificação dos clientes de acordo com as tendências de comportamento e hábitos, como ocasião da compra, benefícios preferidos etc.

Acompanhar a evolução tecnológica é seguramente uma estratégia que visa assegurar a sobrevivência e a eficácia nas atividades da organização. As empresas podem apresentar comportamentos mais agressivos ou reativos em relação a tecnologia, buscando liderar o processo de inovação ou apenas comprar os avanços produzidos por outros (MAXIMIANO, 2000).

Segundo Maximiano (2000) qualquer estratégia deve sempre levar em conta a ação e controle do governo. As empresas estão fadadas a seguir com as legislações, porém as políticas governamentais podem criar oportunidades e ameaças para as empresas, cabe a empresa acompanhar tais evoluções e analisar como ela se posicionar.

Para Maximiano (2000) é necessário acompanhar as tendências econômicas. Os indicadores do funcionamento da economia mostram sinais de ameaça e oportunidade. Obter e utilizar as informações retiradas da economia é extremamente importante para qualquer empresa.

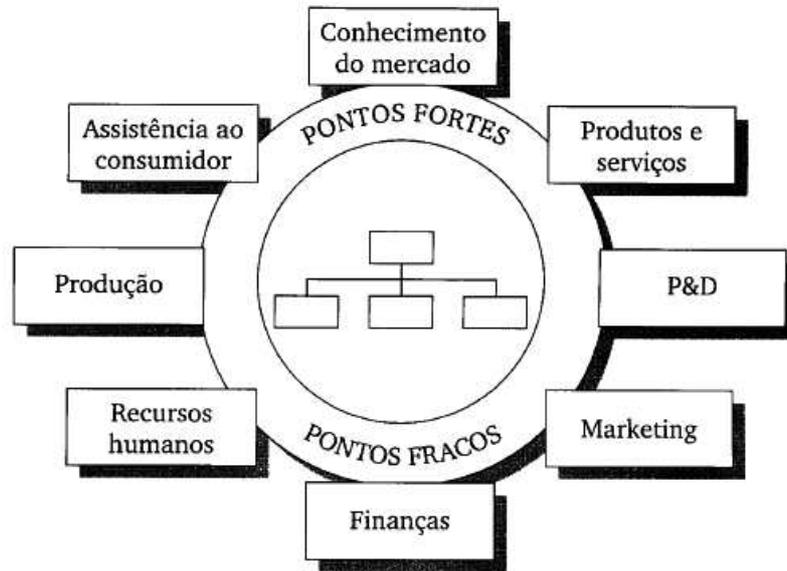
De acordo com Maximiano (2000) o acompanhamento da evolução das normas sociais vai além das variáveis psicossociais e avaliação do comportamento de mercado. A administração da empresa deve verificar alguns contextos como valorização da saúde do empregado, despersonalização das relações, perda de importância dos sindicatos e a valorização da empresa socialmente.

2.4.2.3 Análise interna

A identificação dos pontos fortes e fracos dentro da organização é parte importante para qualquer processo de formulação estratégica. A empresa deve analisar diversos pontos, e as principais formas de identificar os pontos fortes e fracos são através do estudo das áreas funcionais, estudo do desempenho e benchmarking (MAXIMIANO, 2000).

Conforme Maximiano (2000) uma forma de identificar os pontos fortes e fracos consiste em estudar as principais áreas funcionais da organização. Os recursos e as competências de cada uma das áreas são avaliados, bem como suas deficiências e vulnerabilidades. A avaliação pode ser feita por meio de processo sistemático de levantamento de informações.

Figura 8 – Ambiente Interno



Fonte: Maximiano (2000)

Para Maximiano (2000) outra forma de identificar os pontos fortes e fracos de uma instituição concentra-se no estudo do desempenho da organização, onde a empresa busca compreender a evolução do desempenho da organização, do passado para o presente, refletindo sobre se a mesma está melhorando ou regredindo, bem como fazer projeções sobre o desempenho futuro da empresa.

Outra técnica que pode ser utilizada é o benchmarking, no qual a organização compara o seu desempenho com o de outra. A empresa procura imitar outras organizações, concorrentes ou não, que fizeram algo que trouxe bons resultados. Busca as melhores práticas, como forma de identificar e ganhar vantagens competitivas (MAXIMIANO, 2000).

2.4.2.4 Definição de estratégias

Segundo Maximiano (2000) a definição da estratégia inicia-se através da preparação do plano estratégico, onde a empresa estuda os futuros objetivos da organização. Em seguida a organização prepara um conjunto de alternativas, para poder manter ou aprimorar seu desempenho.

Na próxima etapa a empresa define sua missão através dos conceitos levantados na etapa de análise do ambiente externo. Neste mesmo momento a empresa define seus objetivos, com relação a clientes, mercados, produtos e serviços, analisando as vantagens competitivas, participação no mercado e desempenho. Ao definir seus objetivos ou metas estratégicas nessas áreas a organização deve declarar quais os resultados que deseja alcançar (MAXIMIANO, 2000).

2.4.2.5 Seleção de estratégias

Segundo Maximiano (2000, p.225) “as estratégias são implementadas para atingir objetivos estratégicos, sejam eles recuperar uma empresa em má situação, manter um bom desempenho, alcançar um novo patamar de resultados, crescer ou manter-se no mercado”.

Para Maximiano (2000) a empresa deverá ter clareza em relação ao negócio ou missão, pois isto é fundamental para a seleção das estratégias. Se a empresa não sabe dizer com precisão qual a sua missão, provavelmente não saberá explicar o porquê da utilização da estratégia.

Maximiano (2003) classifica as estratégias da seguinte forma:

Figura 9 – Seleção de Estratégias



Fonte: Maximiano (2000)

2.4.3 Modelo de Kotler e Keller

Segundo o Kotler e Keller (2006) o modelo de planejamento estratégico é dividido em oito etapas:

- i) Missão;
- ii) Análise do ambiente externo;
- iii) Análise do ambiente interno;
- iv) Estabelecimento de metas
- v) Formulação de estratégias;
- vi) Elaboração de programas;
- vii) Implementação;
- viii) Feedback e controle.

As etapas estão representadas na Figura 10:

Figura 10 – Planejamento Estratégico (Kotler e Keller)



Fonte: Kotler e Keller (2006)

Segundo Kotler e Keller (2006) a empresa deve definir sua missão respondendo perguntas como: qual o nosso negócio? Quem é o cliente? A missão guia os seus executivos e funcionários, pois eles sabem o que a empresa almeja para o futuro.

Após a definição da missão a empresa irá realizar uma análise do ambiente externo, monitorando as forças externas que podem lhe apresentar uma ameaça, bem como conseguir visualizar as oportunidades que o ambiente externo proporciona (KOTLER E KELLER, 2006).

Segundo Kotler e Keller (2006) ainda na primeira etapa deve ser realizada a análise do ambiente interno, fazendo uma análise de seus pontos fortes e fracos. Segundo os autores a empresa deve conhecer seu limites e as suas forças podem superar as ameaças existentes.

Para Kotler e Keller (2006) a segunda etapa deve ser a criação de uma matriz SWOT, onde a empresa analisa seus pontos fortes e fracos da análise interna, e suas ameaças e oportunidades da análise externa.

De acordo com Kotler e Keller (2006) após a realização da análise SWOT, a empresa pode estabelecer metas específicas para o período de planejamento. As metas são os objetivos em termos de magnitude e prazo e devem atender quatro critérios:

- i) Objetivos devem ser organizados hierarquicamente, do mais importante para o menos importante;
- ii) Sempre que possível os objetivos devem ser estabelecidos quantitativamente;
- iii) As metas devem ser realistas;
- iv) Os objetivos devem ser consistentes.

Conforme Kotler e Keller (2006) as metas indicam aquilo que a empresa deseja alcançar, a estratégia é um plano de ação para chegar lá. Para atingir suas metas, todos os negócios devem formular estratégias. Os autores ainda referenciam Porter como o ponto de partida para o pensamento estratégico.

Segundo Kotler e Keller (2006) “depois de desenvolver suas estratégias, a empresa deve elaborar programas detalhados de apoio”. Estes planos serão desmembrados de acordo com a estratégia escolhida. Por exemplo, se a empresa decidiu obter a liderança por tecnologia, deve planejar ações que reforcem seu setor de inovação, bem como criem ações de apoio, para de fato se tornarem líderes através deste segmento.

Ao programar suas ações as empresas não podem esquecer-se de implementar ações que visam atender as necessidades de clientes, funcionários, fornecedores e distribuidores, que farão parte do mecanismo de realização das ações e por consequência ajudaram no êxito da implementação das ações (KOTLER E KELLER, 2006).

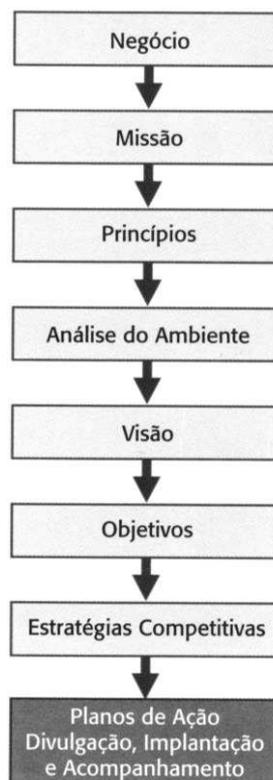
Para Kotler e Keller (2006, p.57) “a medida que implementa sua estratégia, a empresa precisa acompanhar os resultados e monitorar os novos acontecimentos nos ambientes interno e externo”. Segundo os autores alguns ambientes podem permanecer razoavelmente estáveis,

evoluir lentamente ou de maneira muito imprevisível. Desta forma é necessário acompanhar e controlar os ambientes, e se necessário realizar uma adequação na estratégia.

2.4.4 Modelo de Pagnoncelli e Filho

Para Pagnoncelli e Filho (2001), é fundamental definir, no início do processo o horizonte do planejamento estratégico. Isto significa que constantemente a empresa deverá analisar qual será sua meta. A grande maioria das empresas utilizam como horizonte o período de cinco anos.

Figura 11 – Planejamento Estratégico (Pagnoncelli e Filho)



Fonte: Pagnoncelli e Filho (2001)

Segundo Pagnoncelli e Filho (2001) o primeiro passo a ser seguido é a definição do negócio da empresa, que é o entendimento do principal benefício esperado pelo cliente. A primeira etapa da definição do negócio da empresa é a identificação do negócio atual, seguido pela análise da consistência do negócio atual e pela adequação do negócio. A sua definição

ajuda no diferencial competitivo, orienta os investimentos, o marketing, ou seja, orienta o posicionamento estratégico da empresa.

Pagnoncelli e Filho (2001) definem como segundo passo a definição da missão, que é a razão de existir da empresa no seu negócio. A missão deve ser consistente pois orienta a formulação dos objetivos e ajuda a aumentar a produtividade.

A análise do ambiente é o próximo passo. Com a análise desta etapa a empresa pode identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a performance da empresa. A análise e monitoramento do ambiente acontecem em seis etapas distintas: definição da abrangência do ambiente a ser analisada, identificação do cenário referência para a empresa, levantamento de informações relevantes sobre a empresa, definição do o que analisar no ambiente, descrição do resultado da análise do ambiente e a criação de um radar do ambiente da empresa (PAGNONCELLI E FILHO, 2001).

Para Pagnoncelli e Filho (2001) a próxima etapa é a definição da visão. Nesta etapa a empresa determina um desafio estratégico, no qual estabelece uma meta que deseja alcançar em longo prazo, mas que porém, funciona como um lema a ser seguido pelos funcionários/empresa, além de servir como bússola para as futuras tomadas de decisões.

Segundo Pagnoncelli e Filho (2001) a etapa seguinte é a definição dos objetivos. Estes objetivos buscam detalhar e quantificar a visão, orientando o plano de investimento, orientando o processo decisório, fundamentando a avaliação de desempenho, bem como orientando a formulação das estratégias. Pagnoncelli e Filho (2001, p.259) comentam sobre a definição de objetivos: “não exagere, seja claro: não se atinge aquilo que não se entende, não basta definir: é preciso divulgar”.

A etapa seguinte para Pagnoncelli e Filho (2001) é a definição das estratégias competitivas, que visam atingir os objetivos. Na estratégia competitiva é que a empresa decide o que fazer e o que não fazer, levando em conta as informações retiradas do ambiente. A definição da estratégia acontece em três etapas:

- i) Formulação das Estratégias;
- ii) Checagem da consistência das estratégias;
- iii) Priorização das estratégias.

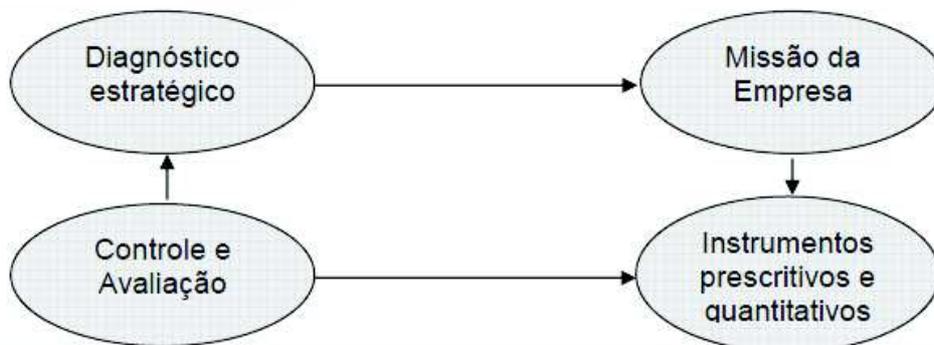
A última etapa é a divulgação, implementação e acompanhamento. Nesta etapa a empresa realiza a ponte entre a realização das ações e a intenção de realizar. O primeiro passo

é divulgar as ações a serem tomadas. Após a divulgação deve-se estudar como implantar o plano estratégico, e por fim, após implantando, o plano deve ser acompanhado, sendo assim um processo administrativo (PAGNONCELLI E FILHO, 2001).

2.4.5 Modelo de Oliveira

Segundo Oliveira (1998, p.61) “o planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade”. Desta forma ele divide o planejamento estratégico em quatro partes sendo elas: fase I – Diagnóstico estratégico; fase II – Missão da empresa, fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos, fase IV – Controle e avaliação.

Figura 12 – Planejamento Estratégico (Oliveira)



Fonte: Oliveira (1998, p.64)

2.4.5.1 Fase I – Diagnóstico estratégico

Segundo Oliveira (1998) nesta fase avalia-se a situação da empresa, identificando os fatores externos e internos relacionados à realidade da empresa. Esta primeira fase se divide em quatro etapas:

- i) Identificação da visão;
- ii) Análise externa;

- iii) Análise interna;
- iv) Análise dos concorrentes.

Na primeira etapa ocorre a identificação da visão. De acordo com Oliveira (1998, p.65) “nesta etapa identificam-se quais são as expectativas e os desejos dos acionistas, conselheiros, e elementos da alta administração”, tendo em vista o delineamento do planejamento estratégico que será desenvolvido e implementado. A visão pode ser considerada como os limites principais que os gestores da organização irão enxergar dentro de um período mais longo e de forma mais ampla.

Para Oliveira (1998) a segunda etapa consiste na análise das ameaças e oportunidades da empresa, ou seja, na análise externa. Nesta etapa a empresa buscara enxergar o ambiente ao qual está inserida analisando diversos fatores como: mercado, fornecedores, evolução tecnológica, aspectos econômicos e financeiros, entre outros.

Na terceira etapa deste processo a empresa irá fazer uma análise interna, buscando enfatizar os pontos fortes e verificar os pontos fracos que ela possui. Alguns fatores devem ser analisados no momento da análise: produtos de linha, novos produtos, promoção, comercialização, recursos humanos, entre outros aspectos (OLIVEIRA, 1998).

Segundo Oliveira (1998) a última etapa da fase do diagnostico estratégico é a analise dos concorrentes. Nesta etapa o executivo deve analisar as características dos concorrentes de forma coesa em um processo de empatia, para poder ter uma maior qualidade nas informações sobre a concorrência. É de fundamental importância que o diagnostico seja realista, completo e impessoal, evitando assim possíveis problemas no planejamento estratégico.

2.4.5.2 Fase II – Missão da empresa

Segundo Oliveira (1998) nesta fase deve ser estabelecida a razão de existir da empresa, bem como o seu posicionamento estratégico. De acordo com o autor esta fase é dividida em cinco etapas:

- i) Estabelecimento da missão;
- ii) Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais;
- iii) Estruturação e debate de cenários;

- iv) Estabelecimento da postura estratégica;
- v) Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas.

A primeira etapa consiste na determinação da missão. A missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, aonde a empresa deseja ir. A missão representa a razão de existir da empresa, e deve ser definida a fim de satisfazer alguma necessidade do ambiente externo (OLIVEIRA, 1998).

Segundo Oliveira (1998) após a definição da missão, o executivo deve estabelecer os propósitos da empresa. Os propósitos vêm a ser a explicitação dos setores de atuação dentro da missão que a empresa já atua ou deseja atuar.

Para Oliveira (1998) na terceira etapa são debatidos os cenários que a empresa pode percorrer dentro de seu planejamento estratégico. Os cenários devem ser montados com base nos dados e informações fornecidos pelo sistema de informação estratégica.

A quarta etapa considera a postura estratégica da empresa perante o seu ambiente. A postura estratégica corresponde à maneira pela qual a empresa alcançara seus propósitos dentro da missão, respeitando a situação interna e externa, estabelecida no diagnóstico estratégico (OLIVEIRA, 1998).

Quadro 4 – Modelo de Análise da Postura Estratégica

		Análise Interna	
		Predominância de	
		Pontos Fracos	Pontos Fortes
Análise Externa	Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
	Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: Oliveira

Conforme Oliveira (1998) o estabelecimento da postura estratégica é limitado por três aspectos:

- i) A missão da empresa;
- ii) A relação – positiva ou negativa – entre as oportunidades e ameaças que a empresa enfrenta no momento específico da escolha;
- iii) A relação – positiva ou negativa – entre os pontos fortes e fracos que ela possui para fazer frente às oportunidades e ameaças do ambiente

Segundo Oliveira (1998) a última etapa deste processo é estabelecer as macroestratégias e as macropolíticas da empresa. As macroestratégias correspondem às ações dentro do caminho que a empresa irá seguir para gerar vantagens no ambiente. As macropolíticas correspondem as grandes orientações que serviram como base para as decisões de caráter geral, que a empresa deverá tomar para melhor interagir com o ambiente.

2.4.5.3 Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos

Esta fase se divide em dois instrumentos perfeitamente interligados: os instrumentos prescritivos e os instrumentos quantitativos.

De acordo com Oliveira (1998) os instrumentos prescritivos do processo de planejamento estratégico vão proporcionar a explicação do que deve ser feito pela empresa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro da sua missão, de acordo com a sua postura estratégica, respeitando as macropolíticas, bem como as ações estabelecidas pelas macroestratégias.

Segundo Oliveira (1998) os instrumentos quantitativos consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, associadas à estrutura organizacional da empresa, fundamentais a implementação dos planos de ação.

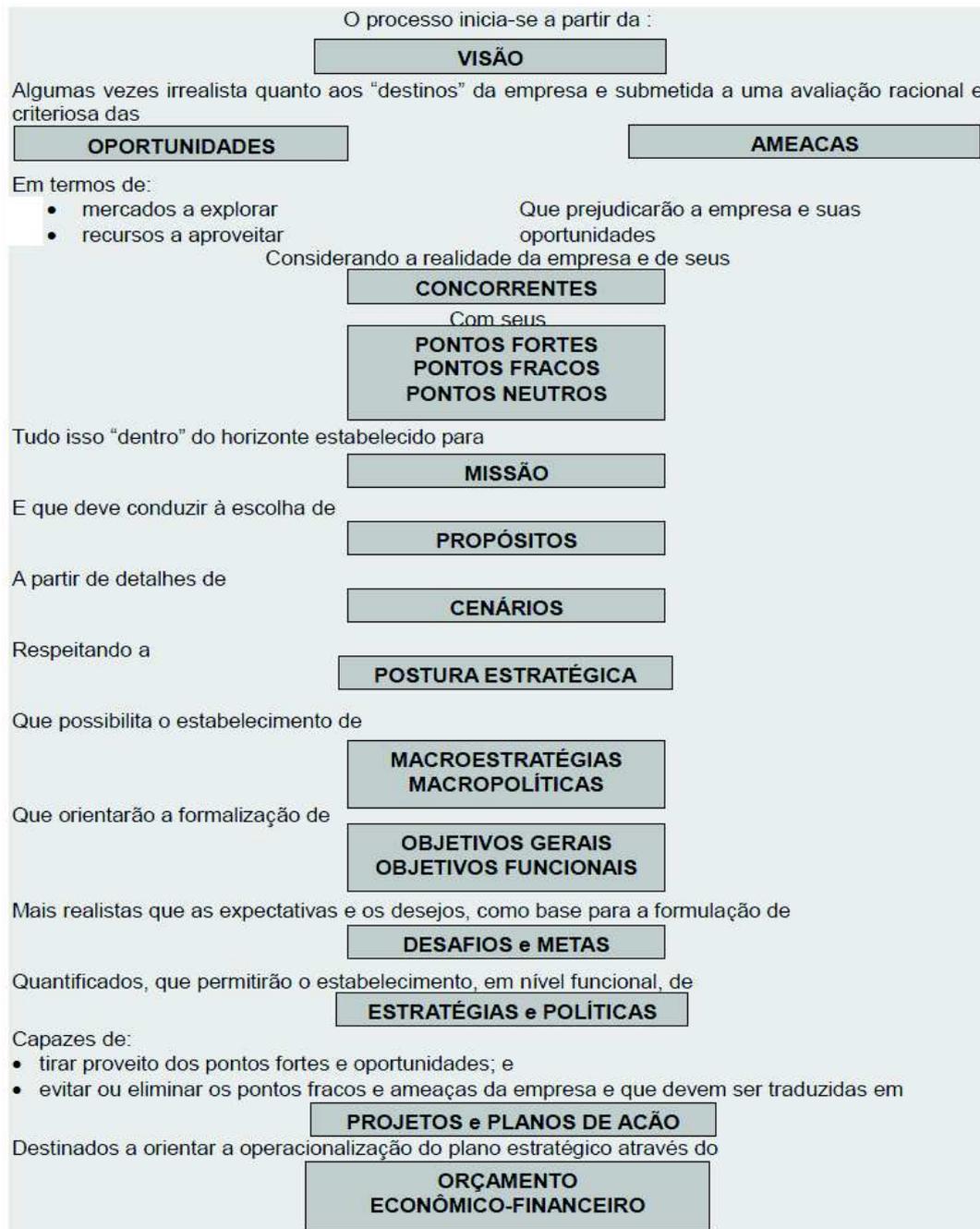
2.4.5.4 Fase IV – Controle e Avaliação

Nesta fase analisa-se como a empresa está se comportando perante a situação desejada. O controle pode ser definido como a ação necessária para assegurar a realização, desafios, metas e projetos estabelecidos (OLIVEIRA, 1998).

Segundo Oliveira (1998) esta fase tem um amplo sentido, pois envolve processo de avaliação de desempenho, desafios, metas e projetos estabelecidos, tomada de ações corretivas, além de adição de informações ao longo do processo de planejamento, a fim de desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

Na Figura 13 é possível visualizar todo o processo de planejamento estratégico proposto por Oliveira. Nele estão contempladas todas as fases bem como suas etapas.

Figura 13 – Processo de Planejamento Estratégico (Oliveira)



Fonte: Oliveira (1998, p. 76)

2.5 QUADRO COMPARATIVO ENTRE OS MÉTODOS

Visando facilitar o entendimento dos diversos modelos de planejamento estratégico, é apresentado um quadro com o comparativo de todos os métodos apresentados neste trabalho, sendo assinalado com “X” caso o autor adote a respectiva metodologia.

O detalhamento das colunas 1 a 5 é feito na seguinte sequência:

- a) Coluna 1 = Chiavenato (2003)
- b) Coluna 2 = Maximiano (2000)
- c) Coluna 3 = Kotler e Keller(2006)
- d) Coluna 4 = Vasconcello Filho e Pagnoncelli (2001).
- e) Coluna 5 = Oliveira (1998)

Quadro 5 – Quadro Comparativo de Metodologias

		Chiavenato 2003	Maximiano 2000	Kotler e Keller 2006	Filho Pagnoncelli 2001	Oliveira 1998
Processo	Finalidade					
Objetivos da organização	Identificar a situação estratégica e a direção que a organização deve seguir	X	X			
Análise Interna	Identificar e avaliar internamente os pontos forte e fracos da empresa	X	X	X	X	X
Análise Externa	Identificar e avaliar as oportunidades e ameaças do ambiente externo	X	X	X	X	X
Análise dos Concorrentes	Análise dos pontos fortes e fracos da concorrência		X			X
Análise da situação Estratégica / Definição de Objetivos	Análise de objetivos e metas, clientes e mercados, produtos e serviços, vantagens e desempenho		X		X	X
Seleção/Formulação/Postura/Estratégias	Seleção da estratégia que a empresa irá seguir visando contemplar seus objetivos/missão	X	X	X	X	X

Fonte: O Autor

Continua

Continuação

Quadro 5 – Quadro Comparativo de Metodologias

Planos Táticos e Operacionais	A subdivisão da estratégia em vários planos para sua implementação	X				
Missão	É o propósito/razão pela qual a empresa existe		X	X	X	X
Metas/Objetivos	São objetivos em termos de magnitude e prazo		X	X		X
Elaboração de Programas	São programa/planos que auxiliam na implantação das metas			X		
Implementação / Plano de Ação	Implementar as atividades de forma estruturada com definição de tempo			X	X	X
Feed-Back / Desempenho / Controle e avaliação	Controle e avaliação da efetividade das ações do planejamento estratégico			X	X	X
Negócio	Definição do principal benefício esperado pelo cliente da empresa				X	
Princípios	Comportamento da empresa para realização da sua missão				X	
Visão	Meta que a empresa deseja alcançar a longo prazo					X
Propósitos	Explicação dos setores de atuação dentro da missão					X
Cenários	Previsões de mercado e situações que a empresa pode encontrar no futuro					X
Macroestratégias	Ações para gerar vantagem dentro do ambiente da empresa					X
Macropolíticas	Orientações que servem como base geral para a tomada de decisões					X
Instrumentos Prescritivos	Explicação do que a empresa deve fazer para alcançar seus propósitos					X
Instrumentos Quantitativos	Projeções econômicas e financeiras					X

Fonte: O Autor

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa exploratória, pois foi desenvolvida num setor da empresa onde o conhecimento é pouco aprofundado e a forma de desenvolvimento é sistematizada. Para Oliveira (2008, p.134) a pesquisa exploratória é ênfase dada à descoberta de práticas ou diretrizes que precisam ser modificadas e na elaboração de alternativas que possam ser substituídas. Com um diagnóstico primário, percebeu-se que a empresa dispunha de pouca informação referente ao tema, o que acarretou no desenvolvimento em segundo plano de um estudo de caso.

Utilizou-se a pesquisa bibliográfica a fim de sistematizar o estudo, tendo como base livros, revistas, redes eletrônicas entre outros. A pesquisa bibliográfica se torna necessária para a validação dos conceitos propostos no presente estudo, bem como, para salientar a importância do planejamento estratégico de uma empresa de porte médio. Segundo Oliveira (2008, p.119) a pesquisa bibliográfica tem por finalidade conhecer as diferentes formas de contribuição científica que se realizam sobre determinado assunto ou fenômeno.

De acordo com Yin (2001), o estudo de caso é uma estratégia comum na pesquisa da administração e outras áreas. Permite a averiguação para preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real, tais como processos organizacionais e administrativos.

Segundo Vergara (1998, p.45) a pesquisa descritiva:

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação. Pesquisa de opinião insere-se nessa classificação.

Ainda segundo Vergara (1998) a investigação explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar e os motivos. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem de alguma forma para a ocorrência de determinado fenômeno.

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E PARTICIPANTES DA PESQUISA

A pesquisa será realizada na empresa Alfa S/A, sediada na cidade de Tuparendi, Rio Grande do Sul, uma empresa de médio porte do setor de máquinas e implementos agrícolas, com o propósito de elaborar uma proposta de planejamento estratégico para a mesma. A pesquisa foi realizada com 3 (três) gerentes da empresa, os quais responderam o questionário elaborado no presente projeto.

3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

Para Vergara (1998) em relação à coleta de dados o leitor deve ser informado acerca da forma como se pretende obter os dados dos quais se necessita para responder o problema. Não se deve esquecer também de correlacionar os objetivos aos meios para alcançá-los e justificar cada objetivo específico.

Segundo Roesch (2009) a entrevista é uma técnica fundamental da pesquisa qualitativa, seu objetivo primário é entender o significado que os entrevistados atribuem às questões e situações fora do contexto a que estão habituados, a partir da ótica do orientador.

Neste trabalho a observação é participante. Segundo Vergara (1998) observação participante é quando o autor está engajado na vida do grupo ou na situação, é um expectador interativo no processo de coleta de dados.

A entrevista deste estudo de caso foi orientada pelo Quadro 6, que por sua vez, foi fundamentado pelo quadro conceitual exibido nas páginas 49 e 50 deste trabalho.

Visando manter a mesma linha de raciocínio do quadro de embasamento deste questionário, optou-se pela estruturação a partir dos autores, sendo eles representados nas colunas de 1 a 5, com suas respectivas metodologias de planejamento estratégico.

O detalhamento das colunas 1 a 5 é feito na seguinte sequência:

- a) Coluna 1 = Chiavenato (2003)
- b) Coluna 2 = Maximiano (2000)
- c) Coluna 3 = Kotler e Keller(2006)
- d) Coluna 4 = Vasconcello Filho e Pagnoncelli (2001).

e) Coluna 5 = Oliveira (1998)

Quadro 6 – Questionário para Entrevista

Constructo						Variáveis de Pesquisa
	1	2	3	4	5	
Negócio				X		1) Qual o negócio da empresa Alfa S/A? Qual o diferencial que o cliente encontra nos produtos da marca Alfa S/A?
Visão					X	2) Como a gerência da empresa visualiza o futuro da empresa? Qual o grande objetivo da empresa?
Análise Externa	X	X	X	X	X	3) A empresa analisa os fatores externos de seu ambiente? Quais são as principais oportunidades? Quais são as principais ameaças?
Análise Interna	X	X	X	X	X	4) Quais são as principais fraquezas da empresa? Quais são os principais pontos fortes da empresa?
Análise dos concorrentes		X			X	4) Quais são os principais concorrentes da empresa Alfa S/A? Quais são os pontos fortes e fracos da mesma?
Diagnóstico estratégico					X	6) Após a compilação dos dados levantados a partir da análise interna X externa e oportunidades X ameaças, como a empresa enxerga cada um dos itens?
Missão		X	X	X	X	7) Qual a missão da empresa Alfa S/A? Ela é difundida entre os colaboradores?
Valores				X		8) A empresa possui valores como instituição? Quais são?
Cenários					X	9) A empresa visualiza cenários no momento da elaboração do seu planejamento estratégico. Quais os cenários vislumbrados pela empresa?
Postura Estratégica	X	X	X	X	X	10) Qual a postura estratégica adotada pela empresa Alfa S/A?
Objetivos		X	X		X	11) Quais os objetivos que a empresa possui? Eles podem ser convertidos em metas?
Implantação/ Desempenho			X	X	X	12) A partir das metas, é possível elaborar um plano de ação para alcançar os respectivos objetivos?
Auditoria/ Avaliação			X	X	X	13) Como é realizado o feedback das atividades realizadas no plano de ação?

Fonte: O Autor

O não preenchimento de alguma coluna significa que aquele autor não prevê tal passo em sua metodologia.

3.4 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DADOS

Trate-se de explorar a forma como foram analisados os dados coletados, justificando por que tal tratamento é adequado aos propósitos do projeto. Segundo Oliveira (1998), o tratamento quantitativo representa uma forma adequada para a compreensão ente a relação de causa e efeito do fenômeno, para assim consequentemente chegar a sua verdade e razão.

Para Vergara (1998) a forma qualitativa de análise de dados significa codificar as informações, apresentando-as de forma mais estruturada e desta forma analisando-as. A análise qualitativa foi realizada a partir da aplicação de um formulário de pesquisa e de um questionário.

3.5 TÉCNICAS DE ANÁLISE DE DOCUMENTOS

Segundo Yin (2001, p.27) o poder diferenciador do estudo de caso é a sua capacidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, artefatos, entrevistas e observações – além do que pode estar disponível.

Ainda segundo Yin (2001), no estudo de caso a estratégia escolhida é a análise dos acontecimentos e comportamentos, sem a intervenção ou manipulação do autor. Desta forma foi possível analisar os principais acontecimentos a partir da análise do referencial teórico.

3.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Este trabalho foi realizado na forma de um estudo de caso, desta forma é importante salientar que os resultados obtidos neste estudo referem-se à organização estudada. Desta forma este estudo não pode ser aplicado a outras instituições.

Outro ponto a ser observado é a questão temporal, pois o presente trabalho avalia as atuais condições da empresa, tendo em vista que, numa possível reavaliação, os resultados encontrados poderão ser divergentes, eis que por consequência os cenários internos e externos mudaram ao longo do tempo.

4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Este capítulo tem por objetivo apresentar o desenvolvimento e resultados da pesquisa que foi efetuada utilizando a técnica de triangulação de dados a fim de obter informações que pudessem contribuir com a realização deste trabalho.

4.1 PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

4.1.1 Identificação da Empresa

Razão Social: ALFA S/A

Endereço: Av. Mauá, nº 2092

Bairro: Centro

Cidade: Tuparendi

Página na Internet: www.Alfa.com.br

Fundação: 06 de Dezembro de 1956

4.1.2 Histórico da empresa

A empresa iniciou suas atividades primeiramente com a fabricação de ferramentas manuais, porém no final de 1961, deu início a produção das primeiras plantadeiras adubadoras de tração animal. Esta também foi protagonista na expansão do plantio de soja na região Noroeste, conhecida como o berço nacional da soja.

No final dos anos 60 a empresa acompanhou a modernização da lavoura e lançou a sua primeira semeadeira tracionado a trator. O modelo IF 13 veio a ser um sucesso de vendas, tendo milhares de máquinas vendidas.

A partir deste sucesso, a empresa iniciou as exportações para o Paraguai, Argentina, Uruguai, Chile, Colômbia e América Central, o que alavancou o seu crescimento e permitiu a modernização do seu pátio fabril, com inovação de seus produtos.

Em 1983, a empresa lançou seus primeiros modelos de plantadeiras adubadoras de plantio direto, modelo MST 15.6 e MST 19.7, novamente inovando com sucesso e atendendo as necessidades do mercado.

Nas décadas seguintes a empresa seguiu lançando novos produtos, visando atender todas as classes de produtores, do menor ao maior, tanto que foi uma das pioneiras no segmento de plantadeiras autotransportáveis. No ano de 1992, ingressou no mercado de pulverização e carretas agrícolas.

Em 1998 buscando a qualificação de seu processo produtivo obteve a certificação ISO 9002, em uma das melhores fases da empresa, a qual contava com 245 funcionários trabalhando em turno único. No ano de 2008 a empresa foi incorporada pela Agrometal da Argentina, parceria que durou até o final do ano de 2014.

A empresa possui parque fabril com 1.200 m², destinados para o recebimento, corte, processo de usinagem, processo de conformação, processo de solda, pintura, montagem, inspeção final, bem como abriga áreas como a manutenção, assistência técnica, setor de protótipos, comercial e administrativo.

Figura 14 – Parque industrial da Empresa Alfa – Vista Oeste



Fonte: Alfa S/A (2010)

Figura 15 – Parque industrial da Empresa Alfa – Vista Sul



Fonte: Alfa S/A (2010)

Atualmente a empresa é comandada pelo presidente e único acionista Pedro Alfa, neto dos fundadores da empresa, que mantem a tradição da empresa com o objetivo de proporcionar o melhor produto ao agricultor.

4.1.3 Ramo de atuação da empresa

Segundo o BNDES (1995, p. 1) a indústria de máquinas agrícolas é caracterizada por uma estrutura de mercado muito heterogênea com empresas de diferentes tamanhos. Formada por diferentes segmentos de mercado nos quais as estruturas de mercado e as condições de produção diferem bastante. Para melhor compreensão, este segmento industrial pode ser classificado em três tipos de mercado:

- a) Tratores de roda e esteira: fonte de potência que traciona os implementos agrícolas. Neste segmento pode-se também incluir os moto cultivadores ou cultivadores motorizados, que são pequenas máquinas de baixa potência que podem ser utilizadas como fonte de tração, mas que, ao contrário do trator, podem em sua estrutura possuir equipamentos acoplados. São usados em pequenas propriedades.
- b) Colheitadeiras: utilizadas na última etapa agrícola, a colheita.

- c) Implementos de tração mecânica: participam de diversas etapas da agricultura, desde a preparação do solo até a colheita, sendo acoplados aos tratores e motocultivadores.

No segmento de implementos agrícolas podemos subdividir em diversas categorias, sendo as principais:

- a) Preparação de Solo
- b) Semeadeiras
- c) Plantadeiras
- d) Transporte de Grãos
- e) Pulverização
- f) Distribuição de Adubos Granulados
- g) Maquinas Forrageiras
- h) Preparação de Semente
- i) Distribuição de Adubos Líquidos

A empresa Alfa, atualmente, atua nas categorias de Pulverização, Transporte de Grãos, Semeadeiras, Plantadeiras, Preparação do Solo e na distribuição de Adubos Granulados.

4.2 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DO ESTUDO DE CASO

Como citado anteriormente, este trabalho tem como princípio o estudo de caso. Desta forma foi realizada a coleta das informações através de entrevistas parcialmente estruturadas visando identificar as circunstâncias em que a empresa se encontra sobretudo, a respeito do planejamento estratégico.

A coleta de dados foi realizada através do questionário fundamentado neste trabalho e desenvolvida com os Gerentes das áreas Administrativa, Comercial e Financeira.

4.2.1 Negócio da Empresa

Quadro 7 – Questão da Pesquisa (Questão 1)

Negócio	1) Qual o negócio da empresa Alfa S/A? Qual o diferencial que o cliente encontra nos produtos da marca Alfa S/A?
---------	--

Fonte: O Autor

Para gerência da empresa, o negócio da Alfa é a produção de máquinas e equipamentos agrícolas com qualidade, voltados aos agricultores de todos os portes. O seu principal diferencial é a capacidade de adaptação ao mercado, sendo uma empresa em constante evolução.

Outra característica que o gerente comercial da empresa destaca da empresa é a capacidade de customização de seus produtos, possuindo um grande portfólio de opções, abrangendo um número maior de clientes devido ao leque de oportunidades.

4.2.2 Visão da Empresa

Quadro 8 – Questão da Pesquisa (Questão 2)

Visão	2) Como a gerência da empresa visualiza o futuro da empresa? Qual o grande objetivo da empresa?
-------	---

Fonte: O Autor

Para o gerente comercial, a empresa tem uma visão voltada a sua expansão, onde busca o crescimento nos mercados em que se encontra inserida e a abertura gradativa de novos mercados. Considera a região Sul e Centro-Oeste como as principais regiões do Brasil a serem exploradas, bem como no mercado externo os países do Paraguai, Uruguai e Colômbia.

Atualmente a visão da empresa é “Estar entre as 10 empresas mais rentáveis do ramo de equipamentos agrícolas e, ser a melhor empresa para se trabalhar até o ano de 2017”. Esta visão está voltada ao seu faturamento, e a satisfação dos seus funcionários.

4.2.3 Análise Externa

Quadro 9 – Questão da Pesquisa (Questão 3)

Análise Externa	3) A empresa analisa os fatores externos de seu ambiente? Quais são as principais oportunidades? Quais são as principais ameaças?
-----------------	---

Fonte: O Autor

Segundo os gerentes, eles constante acompanham o mercado e suas tendências. Eles buscam novas tecnologias para seus produtos, como também, analisa o comportamento do mercado agrícola visando acompanhar suas projeções.

Quadro 10 – Análise Externa – Oportunidade e Ameaças

Análise Externa		
Pontos Analisados	Oportunidades	Ameaças
Tecnologia	Sistema Titanium / Agricultura de Precisão /	Alto custo / Alta difusão
Governo	Liberação de crédito com taxas favoráveis	Crise Política / Taxa de Juros alta
Sistema Financeiro	Disponibilidade de Financiamento / Variedade de Bancos	Restrição ao Crédito / Demora na liberação dos Recursos
Novos Produtos	Buscam nichos não preenchidos pela empresa e pelos concorrentes	Alto custo com marketing
Mão de Obra	Maior oferta de cursos para capacitação dos funcionários	Falta de pessoal especializado / Maior custo de mão de obra
Consumidores	Necessidade de novos equipamentos / Busca pela modernização da frota	Maior exigência / Comparação com concorrentes
Mercado Interno	Expansão Territorial	Crise Econômica / Crise Agrícola
Mercado Externo	Mercado Cambial favorável / Abertura para o MERCOSUL	Alta volatilidade cambial
Concorrentes	Capacidade de Customização / Produtos consolidados	Grande Quantidade de Produtos / Alta competitividade
Fornecedores	Maior oferta de fornecedores	Recuperação Judicial / Ausência de Política para Fornecedores

Fonte: Alfa S/A (2016)

Os Gerentes analisaram diversos fatores e forças relacionadas ao ambiente em que a empresa está inserida, bem como as tendências e mudanças que resultariam em um impacto

incisivo e duradouro. Com isso elaborou-se a tabela 2 que apresenta as oportunidades e ameaças da empresa.

4.2.4 Análise Interna

Quadro 11 – Questão da Pesquisa (Questão 4)

Análise Interna	4) Quais são as principais fraquezas da empresa? Quais são os principais pontos fortes da empresa?
-----------------	--

Fonte: O Autor

Assim como na análise externa, a gerência analisou os pontos fortes da empresa e os seus pontos fracos. Na Quadro 12 podemos constatar os principais desses principais pontos.

Quadro 12 – Análise Interna – Pontos fortes/fracos

Análise Interna		
Pontos Analisados	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Produtos	Produtos Robustos / Pouca Manutenção / Alta Confiabilidade	Design defasado / Acabamento inferior ao da concorrência
Novos Produtos	Demonstram inovação	Alto custo para divulgação / Necessidade de aprovação pelo mercado
Marketing	Marca consolidada / Realizada por empresa Terceirizada	Alto custo com divulgação / Falta de foco em produtos
Promoções	Acontecem frequentemente	Não atendem as necessidades de todas as regiões / São em âmbito nacional
Finanças		Carência no planejamento / Recuperação Judicial
Parque Industrial	Boa estrutura física	Máquinas defasadas / Sistemas sucateados / Necessidade de modernização
Comercialização	Bom relacionamento com cliente / Ações diretas no campo	Rede fraca de vendas / falta de estrutura para demonstrações
Recursos Humanos		Departamento subdimensionado
Estrutura Organizacional	Gerenciamento da empresa com o grupo familiar	Ausência de autonomia entre setores / Estrutura defasada
Organização da Fábrica	Bem organizada	Necessidade de investimento para melhorias

Fonte: Autor / Alfa S/A (2016)

4.2.5 Análise dos concorrentes

Quadro 13 – Questão da Pesquisa (Questão 5)

Análise dos concorrentes	5) Quais são os principais concorrentes da empresa Alfa S/A? Quais são os pontos fortes e fracos da mesma?
--------------------------	--

Fonte: O Autor

O gerente financeiro observa um grande número de concorrentes, principalmente no setor de plantadeiras e semeadeiras, setor de maior atuação da empresa.

Ele ainda destaca como fator favorável aos concorrentes a flexibilidade no pagamento, o mix de produtos, a tecnologia, a marca consolidada e o marketing como sendo os principais pontos explorados pelos concorrentes.

A flexibilização do pagamento no atual quadro econômico do país é a principal desvantagem da Alfa perante seus concorrentes. Tecnologia, mix de produtos e marca consolidada são pontos fortes a que empresa Alfa possui, mesmo que em menor porte.

O gerente comercial porém ressalva que os pontos fracos da concorrência são predominantemente a falta de assistência, preço dos produtos e peças de reposição como aspectos a serem explorados pela Alfa. Estes pontos são vistos como trunfos pela gerência, pois a empresa ao perceber esta carência no mercado, busca trabalhar busca trabalha-la através de ações diretas, de forma efetiva junto ao cliente.

Quadro 14 – Análise dos Concorrentes

Tabela de Concorrentes		
Concorrentes	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Stara	Mix de Produtos Tecnologia Flexibilidade no Pagamento Marketing	Qualidade Assistência
Semeato	Tecnologia Qualidade Marca Consolidada	Assistência Preço dos Produtos Peças de Reposição

Fonte: O Autor

Continua

Continuação

Quadro 14 – Análise dos Concorrentes

Tabela de Concorrentes		
Concorrentes	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Vence-Tudo	Mix de Produtos Tecnologia Flexibilidade no Pagamento Marca Consolidada	Preço dos Produtos Peças de Reposição
AGCO	Mix de Produtos Baixo custo de manutenção Preço dos Produtos	Tecnologia
Imasa	Flexibilidade no Pagamento	Qualidade Assistência Peças de Reposição
KF	Mix de Produtos Preço dos Produtos Flexibilidade no Pagamento Marketing	Qualidade
Planti Center	Flexibilidade no Pagamento Tecnologia Marca Consolidada	Preço dos Produtos Peças de Reposição Mix de Produtos
John Deere	Mix de Produtos Tecnologia Banco Próprio Marketing Marca Consolidada	Preço dos Produtos
Tatu	Mix de Produtos Tecnologia Marca Consolidada	Assistência Preço dos Produtos Peças de Reposição
Bia Baldan	Mix de Produtos Preço dos Produtos Marca Consolidada	Assistência Preço dos Produtos Peças de Reposição

Fonte: Alfa S/A (2016)

Segundo o gerente comercial, o custo com a manutenção dos equipamentos vem sendo um ponto muito observado pelos clientes. Muitas marcas possuem um alto preço em suas peças de reposição, devido ao baixo número de vendas, alta carga tributária e também ao alto custo para manutenção de um estoque nas vendas. Este problema também é enfrentado pela Alfa S/A, que busca reduzir os preços de suas peças junto aos seus fornecedores e diminuir o lead time de entrega desde o fornecedor até a venda.

4.2.6 Diagnóstico Estratégico

Quadro 15 – Questão da Pesquisa (Questão 6)

Diagnóstico estratégico	6) Após a compilação dos dados levantados a partir da análise interna X externa e oportunidades X ameaças, como a empresa enxerga cada um dos itens?
-------------------------	--

Fonte: O Autor

Após o levantamento das informações das análises externa e interna, a gerência realizou um diagnóstico da empresa, onde foi aplicada a ferramenta de análise F.O.F.A, ou matriz SWOT, que envolve estes dois ambientes e baliza a situação atual da empresa.

Quadro 16 – Análise F.O.F.A da Alfa S/A

Análise F.O.F.A da Alfa S/A		
	FORÇAS	FRAQUEZAS
ANÁLISE INTERNA	Satisfação do Consumidor Produto Robusto Marca Consolidada no mercado Parque industrial Produtos Atualizados	Design Defasado Acabamento dos Produtos Alto custo com divulgação da marca Promoções Falta de Recurso / Fluxo de caixa Recuperação Judicial Planejamento Financeiro Maquinário ultrapassado Fluxo de informações Treinamento dos funcionários Rede de vendas
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
ANÁLISE EXTERNA	Comércio Externo Novos Produtos Disponibilidade p/ financiamento Capacidade de Customização Aumento de fornecedores Tecnologia	Crise Política / Crise Agrícola Taxa de Juros / Restrição ao Crédito Mão-de-obra Concorrentes Fornecedores

Fonte: Alfa S/A (2016)

Com a análise da matriz F.O.F.A foi possível observar que a empresa atualmente possui mais fraquezas do que pontos fortes. Isto remete a empresa a uma reestruturação

interna, para suprir tais carências. A empresa possui mais oportunidades que ameaças, o que pode alavancar suas vendas, entretanto as ameaças devem receber a devida atenção.

4.2.6.1.1 Ameaças

As ameaças são percebidas através da análise externa realizada pela empresa, que são de situações atuais ou futuras e que, se não combatidas podem vir a prejudicar a empresa. Desta forma a gerência definiu como as principais ameaças enfrentadas pela empresa são:

a) Crise Política / Crise Agrícola

O gerente de produção destaca que o atual cenário vivido pelo país desfavorece a agricultura. Há uma pequena crise agrícola instaurada, que deve-se a problemas climáticos que danificaram plantações, oneraram o produtor, reduzindo assim o dinheiro para futuros investimentos.

Destaca-se também a instabilidade política vivida pelo país. A incerteza gerada pela atual administração pública amedronta o agricultor que se retrai e aguarda uma definição para, após disso, realizar o investimento em sua frota.

b) Restrição ao Crédito / Taxa de Juros

Para o gerente financeiro os financiamentos hoje representam cerca de 40% do faturamento da Alfa. A empresa deve ter atenção sobre as especulações referentes a esta variável. Nos últimos anos as taxas de custeio agrícola foram elevadas de forma gradativa, as mesmas já chegaram a ser de 2% a.a. e hoje estão entre 4,5% a 9,5% dependendo do enquadramento do produtor.

Com o atual cenário econômico do país cria-se uma expectativa sobre a manutenção de tais programas de incentivo à agricultura, e se os mesmos sofrerão aumento nas taxas de juros, bem como se serão mantidos os valores de anos passados.

c) Mão de Obra

Segundo o gerente de produção, a empresa Alfa S/A possui carência em mão de obra especializada em alguns setores. Os setores fabris como o de pintura e de solda são os mais afetados por esta carência, acarretando algumas vezes na perda da qualidade do produto.

Na área administrativa seria necessário a qualificação de seus funcionários para se obter um maior rendimento. O setor de marketing não possui pessoal suficientemente qualificado para função, e há a necessidade de uma maior qualificação do quadro de técnicos da assistência técnica.

d) Fornecedores

Para o gerente financeiro a alta demanda de produtos e peças externas, desde matéria-prima, até mesmo a terceirização de processos afeta o custo. Com isso a empresa criou uma cadeia de fornecedores, que se manteve durante esses anos, com algumas mudanças pontuais.

Com a recuperação judicial e com a restrição ao crédito, a empresa ficou restrita a fornecedores mais antigos, com os quais já tinha um vínculo, que ensejou inclusive a superação de antigas pendências financeiras que haviam entre a empresa e estes fornecedores supriram pendências financeiras que a empresa possuía com os mesmos.

Ainda segundo o gerente comercial, esta limitação trouxe a empresa à impossibilidade de barganhar custos, pois não possuía mais aquele leque de opções. Devido a isto, os custos de produção inevitavelmente aumentaram e este aumento foi repassado ao produto final.

4.2.6.1.2 Oportunidades

e) Comércio Externo

Segundo o gerente comercial a empresa Alfa S/A já atua no mercado externo, porém, visualiza uma oportunidade de abertura de novos mercados devido à valorização do dólar, o que auxilia na comercialização dos produtos no momento da exportação.

Ele ainda cita que foram iniciados contatos em novos países, o que oportunizou a retomada de negócio com outros países da América Central e Europa. Conforme o gerente comercial, a empresa está buscando a inserção no mercado Africano que tem se mostrado muito atrativo ao ramo de máquinas e implementos agrícolas Isso demonstra que o mercado encontra-se favorável a este tipo de relação comercial.

f) Disponibilidade para financiamento

Atualmente a venda de máquinas via financiamento tem se intensificado, devido ao crédito disponível no mercado, as baixas taxas de juros comparadas com outros segmentos, a facilidade na obtenção e a não descapitalização do cliente

Quadro 17 – Produtos com Código Finame

PRODUTOS COM CÓDIGO FINAME
PLANTADEIRAS
4005 - 5030 - 5036 - 5046 - 5048 - 5056 - 5058
SEMEADEIRAS
LINHA IF - LINHA 3100 - LINHA 2100 - 3090
PULVERIZADORES
6060 - 6080 - LINHA 6200
CARRETAS
8010 - 8015 - 8060 - 8065 - 8070 - 8080 - 8090 - LINHA 8100
FERTILIZADORA
F-5000

Fonte: Alfa S/A (2016)

O gerente de produção ressalta com o Quadro 17, que a empresa Alfa S/A buscou adequar a sua linha de produtos de forma a todos serem financiáveis, facilitando sua venda. A empresa estima que o número de equipamentos vendidos nesta modalidade tende a aumentar com o decorrer dos anos.

g) Novos produtos / Tecnologia

Segundo a gerência da empresa acompanhar as tendências tecnológicas do mercado é uma necessidade fundamental para qualquer empresa. A Alfa S/A acompanha as evoluções no setor agrícola e está aplicando-as em seus produtos.

Figura 16 – Sistema de Plantio Titanium



Fonte: Alfa S/A (2016)

Conforme a Figura 16 é possível observar que a empresa possui o sistema Titanium para plantio, o qual é comparado com o sistema pneumático de plantio. Para a empresa além destes produtos é possível citar utilização de taxa variável na dosagem de fertilizantes em suas plantadeiras, bem como o monitoramento das sementes.

Em outras linhas a empresa salienta a utilização de GPS para aplicação de fertilizantes, bem como a utilização de taxa variável para uma melhor adubação. Na linha de carretas a empresa conta com um sistema sem fio para o acionamento do tubo de descarga e para acionamento do sem-fim do mesmo.

Com relação a novos produtos, o gerente comercial da empresa enfatiza que nos últimos 3 anos foram lançados 6 novos produtos no mercado, além de atualizações realizadas em produtos da linha corrente.

h) Capacidade de Customização

O gerente comercial da empresa ressalta essa capacidade de adequar os seus produtos às necessidades encontradas no campo de aplicação, como uma prática muito valorizada pelos clientes. A empresa possui um grande número de opcionais, muitas vezes sendo a única a possuir tal especificações no mercado.

i) Aumento de Fornecedores

A atual situação que o país vive infelizmente tem diminuído os volumes de produção, e conseqüentemente aumentado a disponibilidade de fornecedores com capacidade de produção. Os gerentes da empresa encaram tal situação como uma oportunidade de aumentar a rede de fornecedores e com isso barganhar custos de produção.

4.2.6.1.3 Pontos Fracos

j) Recuperação Judicial

Atualmente o maior problema que a empresa enfrenta é a recuperação judicial que inviabiliza a captação de recursos por parte de novos investidores, bem como a tomada de empréstimos para capital de giro da empresa.

k) Design do Produto

A empresa buscou evoluir a qualidade de seus produtos e também incorporar mais tecnologia aos mesmos, porém não houve uma grande re-estilização na sua linha de produtos, seja na linha de plantadeiras, seja na linha de carretas agrícolas.

Figura 17 – Comparativo entre modelos Alfa



Fonte: Internet / Alfa S/A (2016)

A gerência prevê mudanças no design de suas máquinas nos próximos anos, e destaca que ocorreram grandes mudanças em seus componentes que as modernizaram, e algumas mudanças no visual da máquina, como a colocação de um guarda-corpo na parte traseira.

l) Marketing

Atualmente a empresa não possui um setor específico de marketing, sendo esta função desenvolvida em paralelo por uma pessoa de outra área. Além do desvio de função a atividade é prejudicada por falta de sistema, software e recursos para sua realização.

Quando a demanda é maior a empresa contrata uma empresa terceirizada para execução do serviço, porém, são contratações pontuais, para serviços específicos. Não há continuidade, tampouco a elaboração de um plano de marketing para a empresa poder balizar suas atividades e recursos.

m) Promoções

As promoções realizadas pela empresa sempre acontecem em âmbito nacional, de tal forma que não se adaptam muitas vezes a determinadas regiões do país ou do exterior. As

promoções buscam aumentar o número de vendas e atrair novos clientes, porém devido à situação da empresa não se estendem a maioria dos clientes, sendo assim de baixa eficácia.

n) Falta de Recurso / Fluxo de Caixa / Financeiro

Para a gerência este é o ponto mais frágil da empresa e encarado como o principal problema a ser resolvido a curto prazo. A empresa enfrentou uma grave crise a partir do ano de 2012, momento em que pertencia 75% do seu capital a AGROMETAL, um grupo argentino que, em razão de complicações financeiras na Argentina teve muitas dificuldades em prosseguir com as atividades da planta no Brasil.

Após a instalação dessa crise a empresa buscou retomar o crescimento, porém devido ao baixo volume de investimentos realizados pela sua matriz não obteve êxito. Na metade do ano de 2014 a empresa precisou encaminhar no poder judiciário o processo de recuperação judicial. Neste mesmo ano a empresa foi vendida pelo grupo argentino para seu atual proprietário, Pedro Alfa.

A empresa busca desde então a retomada do fluxo de caixa, bem como os investimentos para a retomada da sua completa capacidade de produção.

o) Maquinário

Atualmente o parque fabril da empresa não dispõe de máquinas modernas para fabricação de seus produtos. Desta forma a empresa terceiriza serviços, e alguns dos que mantém internamente não possuem a qualidade esperada pelo cliente final.

A gerência entende que este problema deve ser solucionado em curto prazo, porém de forma gradativa, devido aos problemas financeiros que a empresa possuiu, para não imobilizar os recursos adquiridos.

p) Revendas

Segundo o gerente financeiro, a empresa Alfa após a sua desvinculação da empresa Argentina, perdeu um número considerável de revendas, devido aos problemas econômicos que se apresentam.

Entretanto nos últimos doze meses, houve um acréscimo significativo de novas revendas, expandindo seu mercado de atuação e sua aumentando sua participação em mercados já consolidados.

4.2.6.1.4 Pontos Fortes

q) Satisfação do Consumidor

A gerência destaca a satisfação dos consumidores dos produtos Alfa S/A como o ponto mais forte que a empresa possui. A empresa valoriza a satisfação de seus clientes através de atividades incisivas no pós-venda e atendimento direto aos clientes.

r) Produto Robusto / Produtos Atualizados

Outro ponto que a empresa destaca é que seus produtos são considerados pelo mercado e clientes como produtos robustos, e que possuem a tecnologia do mercado, ou seja estão atualizados e podem ser adquiridos como qualquer outro produto da concorrência.

s) Marca Consolidada

O gerente comercial destaca que a empresa possui clientes satisfeitos e presa pela consolidação da sua marca, cativando e fidelizando os consumidores, razão porque, ao longo dos anos a marca tem se mostrando forte, principalmente nos estados do Rio Grande do Sul, Paraná e Mato Grosso do Sul.

t) Parque Industrial

Segundo o gerente de produção a empresa Alfa S/A possui um parque fabril grande, que comportaria uma expansão futura. Com isso a empresa consegue dispor de linhas de montagem individualizadas, o que ajuda na agilidade da fabricação das máquinas.

4.2.7 Missão

Quadro 18 – Questão da Pesquisa (Questão 7)

Missão	7) Qual a missão da empresa Alfa S/A? Ela é difundida entre os colaboradores?
--------	---

Fonte: O Autor

Atualmente a empresa Alfa S/A tem como missão “fornecer soluções em equipamentos para o produtor rural com agilidade, preço de mercado, qualidade e alto desempenho, buscando a satisfação dos clientes e a competitividade da empresa”.

A empresa busca sempre atender as necessidades do produtor rural, buscando lhe entregar o melhor produto, com o melhor preço, e o melhor desempenho, a fim de proporcionar a satisfação em possuir um produto da marca.

4.2.8 Valores

Quadro 19 – Questão da Pesquisa (Questão 8)

Valores	8) A empresa possui valores como instituição? Quais são?
---------	--

Fonte: O Autor

Segundo a gerência, os valores que a empresa possui como instituição são seus produtos, a sua história de trabalho e credibilidade, e seu quadro de funcionários, o qual se apresenta com mais de 65% dos funcionários contando com 17 ou mais anos de empresa.

4.2.9 Estruturação de Cenários

Quadro 20 – Questão da Pesquisa (Questão 9)

Cenários	9) A empresa visualiza cenários no momento da elaboração do seu planejamento estratégico. Quais os cenários enxergados pela empresa?
----------	--

Fonte: O Autor

A partir da análise da matriz SWOT, criou-se uma matriz de cenários junto a gerência da empresa que, após análise do ambiente externo delimitou-se uma análise das possíveis situações da empresa, conforme o modelo de Oliveira, apresentado na fundamentação teórica deste trabalho.

Quadro 21 – Matriz de cenários

AMBIENTE EXTERNO	PESSIMISTA	PROVÁVEL	OTIMISTA
Crise Política e Econômica	Queda no número de vendas de novos equipamentos	Procura de novos clientes com a estabilização de vendas	Aumento das vendas aumentando o Market-Share nos produtos
Surgimento de novas tecnologias embarcadas nos produtos	Não adoção de algumas inovações	Adoção das novas tecnologias de forma periódica	Pioneirismo na adoção de novas tecnologias
Maior exigência dos clientes em relação aos produtos	Diminuição no número de vendas	Adequação das exigências impostas pelo mercado em médio prazo	Ser sinônimo de qualidade percebida pelos clientes
Restrição ao Crédito	Diminuição das vendas devido ao alto número de aquisições via financiamento	Estabelecimento de novas formas de crédito com baixa queda de vendas	Lançamento de linhas de crédito próprias
Recuperação Judicial	Encerramento das atividades	Superação das dificuldades financeiras em médio prazo	Superação das dificuldades financeiras em curto prazo, com investimentos em longo prazo.
Evolução e desenvolvimento dos concorrentes	Diminuição do Market Share com a evolução dos concorrentes	Manutenção das vendas, e pouca mudança nas vendas	Dentro da evolução se destacar em relação aos concorrentes e aumentar as vendas

Fonte: Alfa S/A (2016)

O cenário pessimista mostra uma constante perda de clientes, diminuição do faturamento e o possível encerramento das atividades. No cenário provável, é possível observar uma situação mais realista, onde a empresa assim como os concorrentes, se adaptam as necessidades, porém o cenário não se mostra muito otimista, e as previsões são de números similares aos dos últimos anos, sem grande evolução. Caso isso se concretize, a empresa encontra-se mais estruturada, podendo assim superar eventuais problemas. Quanto ao cenário otimista, pressupõe-se o sucesso da empresa em suas atividades, bem como o sucesso da implementação de seu planejamento estratégico.

4.2.10 Postura Estratégica

Quadro 22 – Questão da Pesquisa (Questão 10)

Postura Estratégica	10) Qual a postura estratégica adotada pela empresa Alfa S/A?
---------------------	---

Fonte: O Autor

Para a gerência, a postura Estratégica vem a ser a maneira como a empresa se posiciona diante de seu ambiente. Conforme a avaliação dos seus pontos fortes e fracos que a quantifica quanto a sua capacidade de aproveitar as oportunidades e de encarar suas ameaças.

Desta forma obteve-se o Quadro 23:

Quadro 23 – Análise da Postura Estratégica

			Análise Interna	
			Predominância de	
			Pontos Fracos	Pontos Fortes
Análise Externa	Predominância de	Ameaças	Taxa de Juros/Restrição ao Crédito Recuperação Judicial Design Defasado Concorrentes/ Novos Produtos Custo com Marketing / Divulgação	Mão de Obra Fornecedores Produtos Robustos Parque Industrial
		Oportunidades	Tecnologia Capacidade de Customização Produtos Atualizados	Marca Consolidada

Fonte: Autor / Alfa

A gerencia observou que a partir da confrontação entre os pontos fortes e fracos com as ameaças e as oportunidades sobressaem-se a relação entre ameaças e pontos fracos. Com isso a postura estratégica da empresa deve ser a de sobrevivência, porem a relação entre

ameaças e pontos fortes também é significativa. Por esta razão, a postura de manutenção não deve ser descartada.

Levando em consideração o atual momento da empresa de recuperação judicial, a postura estratégica a se adotar segundo a gerência da empresa, será a miscigenação partindo de ações da postura de sobrevivência e adotando ações da postura de manutenção.

4.2.11 Objetivos

Quadro 24 - Questão da Pesquisa (Questão 11)

Objetivos	11) Quais os objetivos que a empresa possui? Os mesmos podem ser convertidos em metas?
-----------	--

Fonte: O Autor

Dentro da reunião de gerência são estabelecidos os objetivos da empresa para curto, médio e longo prazo. Após a compilação dos objetivos, os mesmos são desdobrados em metas, que por sua vez são distribuídas a cada um dos respectivos setores da empresa.

4.2.12 Implantação-Desempenho

Quadro 25 – Questão da Pesquisa (Questão 12)

Implantação/ Desempenho	12) A partir das metas, é possível elaborar um plano de ação para alcançar os respectivos objetivos?
----------------------------	--

Fonte: O Autor

Na mesma reunião de gerência são elaborados planos de ação, onde são definidos os prazos, os responsáveis por cada tarefa, o tempo para conclusão, bem como alguma pertinente observação a ser ressaltada em algum dos tópicos.

4.2.13 Auditoria-Avaliação

Quadro 26 – Questão da Pesquisa (Questão 13)

Auditoria/ Avaliação	13) Como é realizado o feedback das atividades realizadas no plano de ação?
-------------------------	---

Fonte: O Autor

A avaliação é realizada mensalmente para as atividades de curto prazo, e semestralmente para as atividades de médio e longo prazo, a fim de monitorar o andamento das mesmas, bem como avaliar a eficiência e a eficácia de cada uma das ações realizadas.

4.3 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para a análise de resultados serão observadas as questões do Protocolo de Pesquisa comparado com o Referencial Teórico mencionado neste Estudo de Caso. Desta forma foi desenvolvido o Quadro 27, contemplando as ações que a empresa deveria seguir em cada um dos itens analisados.

Quadro 27 – Ações do Planejamento Estratégico

ETAPA	AÇÃO
Negócio	A marca possui um negócio definido que valoriza os pontos diferenciais da empresa. O negócio é difundido entre os colaboradores, que visam trabalhar em busca de tal propósito.
Visão	A visão foi elaborada visando atingir o principal objetivo da empresa a longo prazo. Esta visão foi elaborada baseada na atual situação da empresa e nos propósitos que ela pretende atender no futuro.
Análise Externa	A empresa analisa os fatos do Ambiente externo, a fim de acompanhar o desenvolvimento do mercado, concorrentes e tendências. Ela analisa tais informações, desdobrando tais oportunidades e ameaças dentro da matriz F.O.F.A.
Análise Interna	A empresa analisa seus subsistemas, estabelecendo os pontos fortes e fracos dos mesmos, destacando as competências e incompetências que sua organização possui.

Fonte: O Autor

Continua

Continuação

Quadro 27 – Análise de Resultados

ETAETPA	AÇÃO
Análise dos concorrentes	A empresa analisa os pontos fortes e fracos da concorrência através de um desdobramento em uma matriz a fim de desenvolver seus produtos. Essa análise é desdobrada da Matriz F.O.F.A.
Diagnóstico estratégico	Análise de cada um dos componentes compilados na matriz F.O.F.A. analisando as vantagens e desvantagens e cada um dos itens.
Missão	A razão de existir da empresa está disposta a todos os colaboradores, clientes e fornecedores.
Valores	Os valores que a empresa possui estão dispostos a todos os colaboradores, clientes e fornecedores.
Cenários	A empresa visualiza cenários alternativos, e escolhe um como referencial e a partir dele estrutura um plano de ação.
Postura Estratégica	A empresa seleciona a estratégia que deseja seguir para alcançar seus objetivos. Com a estratégia selecionada a mesma estabelece ações que geram vantagens no ambiente externo e melhorias no ambiente interno.
Objetivos	Os Objetivos estão estabelecidos em planos de ações, e desdobrados em metas.
Implantação/ Desempenho	Como a empresa acompanha a implementação de todas as ações levantadas nos itens anteriores.
Auditoria/ Avaliação	Quais são os indicadores que balizam as ações tomadas pela empresa. Como ela realiza esta auditoria.

Fonte: O Autor

A partir do Quadro 27 foi possível quantificar o nível de planejamento estratégico que a empresa possui. O critério utilizado para o preenchimento das lacunas é dado da seguinte forma: 0% (não atende) 25% (atende pessimamente), 50% (atende parcialmente), 75% (atende bem), 100% (atende completamente).

Quadro 28 – Análise de Resultados

ETAPA	PERGUNTA	ABRANGÊNCIA		
		Baixa	Média	Alta
Negócio	1) Qual o negócio da empresa Alfa S/A? Qual o diferencial que o cliente encontra nos produtos da marca Alfa S/A?			X
Visão	2) Como a gerência da empresa visualiza o futuro da empresa? Qual o grande objetivo da empresa?	X		
Análise Externa	3) A empresa analisa os fatores externos de seu ambiente? Quais são as principais oportunidades? Quais são as principais ameaças?		X	
Análise Interna	4) Quais são as principais fraquezas da empresa? Quais são os principais pontos fortes da empresa?		X	
Análise dos concorrentes	5) Quais são os principais concorrentes da empresa Alfa S/A? Quais são os pontos fortes e fracos da mesma?		X	
Diagnóstico estratégico	6) pós a compilação dos dados levantados a partir da análise interna X externa e oportunidades X ameaças, como a empresa enxerga cada um dos itens ?		X	
Missão	7) Qual a missão da empresa Alfa S/A? Ela é difundida entre os colaboradores?	X		
Valores	8) A empresa possui valores como instituição? Quais são?			X
Cenários	9) A empresa visualiza cenários no momento da elaboração do seu planejamento estratégico. Quais os cenários enxergados pela empresa?	X		
Postura Estratégica	10) Qual a postura estratégica adotada pela empresa Alfa S/A?	X		
Objetivos	11) Quais os objetivos que a empresa possui? Os mesmos podem ser convertidos em metas?	X		
Implantação/ Desempenho	12) A partir das metas, é possível elaborar um plano de ação para alcançar os respectivos objetivos?		X	
Auditoria/ Avaliação	13) Como é realizado o feedback das atividades realizadas no plano de ação?	X		
TOTAL		6	5	2

Fonte: O Autor

Diante do Quadro 28 é possível observar que a empresa possui um nível básico de planejamento estratégico, planejamento este que fora iniciado no momento em que a empresa era multinacional e pertencia a um grupo argentino.

Porém devido a atual situação da empresa muitas atividades e padrões foram perdidos ou deixaram de ser praticados, desta forma, enfraquecendo a atividade de planejar o futuro da empresa, e como consequência, de realizar o planejamento estratégico da mesma.

Hoje o nível de planejamento estratégico da Empresa Alfa S/A é baixo, se considerado em relação ao porte da empresa e a sua capacidade fabril. Com atividades básicas seria possível aumentar consideravelmente o nível de planejamento da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste trabalho foi analisar a forma como a empresa Alfa S/A planeja suas atividades no âmbito estratégico, com o intuito de minimizar os efeitos da atual retração de mercado e o avanço da concorrência. Para o êxito deste objetivo, primeiramente foram analisados e desenvolvidos os objetivos específicos, que se constituíam no desenvolvimento de um modelo conceitual de planejamento estratégico, baseado na metodologia de diferentes autores, a fim de fundamentar o levantamento das informações da Alfa S/A. Com estes objetivos concluídos chega-se as etapas de considerações e propostas de melhorias.

A vivência interna dentro da empresa facilitou e contribuiu na concepção do real entendimento acerca da situação enfrentada pela empresa, desde o seu funcionamento cotidiano, até a escala hierárquica e dos desafios e oportunidade que se apresentam.

No momento da aplicação do questionário e realização das entrevistas foi possível examinar melhor o panorama geral da empresa, restando claro que, infelizmente a realidade atualmente faceada, não é a mesma glamurosa e grandiosa do passado, passado este que muitas vezes embasa a tomada de decisões internas.

A empresa por ser de médio porte e estar há mais de 60 anos no mercado de máquinas e equipamentos agrícolas, possui um planejamento estratégico parcialmente definido, porém, ele não atua como protagonista na empresa, mas sim como coadjuvante, que está ali muitas vezes como mero formalismo.

A definição de negócio é bem difundida entre os colaboradores da empresa. Todos eles carregam consigo essa percepção sobre o que a Alfa S/A tem como diferencial das outras empresas, o por quê o produto próprio é melhor e deve ser preterido ante o da concorrência.

A visão da empresa se confunde com a definição do negócio e a missão, sendo pouco difundida entre os colaboradores. Apesar da idolatria à marca e à empresa, o entendimento sobre visão e missão estão embaralhados entre os colaboradores, estando restrito apenas a gerência da empresa.

Um ponto importante a se salientar é a atenção que a empresa dá as análises internas e externas e concorrentes. A empresa está sempre comprometida com as mudanças

comportamentais do mercado, e busca dentro de sua realidade, acompanhar as tendências que o mercado dita no ramo de máquinas e implementos agrícolas.

A análise interna é constantemente realizada pela gerência, porém não há nenhuma atividade recente de grande impacto, que gere um perceptível aumento de resultado. Neste ponto foi possível observar um impasse entre os gerentes e a diretoria, sobre algumas ações que deveriam ser implementados, criando assim um maior número de pontos francos dentro da empresa.

Da mesma forma como na análise externa, é dada uma atenção maior a análise dos concorrentes, visando a neutralizar suas principais ameaças, convertendo-as em oportunidades para a empresa.

O grupo de gestores consegue entender e visualizar cenários para a empresa, e dentro destes cenários, a postura que a empresa deve adotar para aproveitar ou superar cada um deles. Neste contexto, a empresa possui uma estratégia definida, que neste trabalho foi balizado pela fundamentação teórica de Oliveira, por ser a que mais se aproxima do entendimento da gerência.

O ponto mais crítico dentro do planejamento estratégico da empresa Alfa S/A, é a definição dos objetivos, com seu desdobramento em metas e avaliação das ações concluídas. Os objetivos são restritos a um pequeno grupo de colaboradores. Estes objetivos algumas vezes são intangíveis, o que desmotiva o grupo de colaboradores.

A empresa possui apenas cinco indicadores, sendo todos eles voltados à área de RH e segurança do trabalho. A empresa não possui metas claras de produtividade, eficiência e qualidade. Entende-se que uma empresa com o porte da Alfa S/A deveria possuir indicadores de conhecimento comum, pois somente desta forma seria possível demonstrar aos colaboradores a real situação da empresa.

A avaliação dos planos de ação derivados das reuniões de gerência são apenas verbais e quando há necessidade de formalização, a mesma se dá através de e-mails. Contudo o existe um planejamento estratégico, mesmo que pouco abrangente e ineficiente.

Com todas estas considerações, passa-se a apresentar propostas de melhoria, atendendo-se assim a um dos objetivos específicos.

5.1 PROPOSTAS DE MELHORIAS

É notória o entendimento acerca da necessidade do planejamento estratégico pela gerência da empresa Alfa S/A. Porém, tal entendimento não se reflete no atual comportamento gerencial observado.

O Quadro 29 traz algumas ressalvas a serem analisadas, discutidas e, respeitando a posição da empresa, implementadas num processo dentro da realidade da corporação.

Quadro 29 – Propostas de Melhoria

SUGESTÕES DE MELHORIA		
Negócio	1) Qual o negócio da empresa Alfa S/A? Qual o diferencial que o cliente encontra nos produtos da marca Alfa S/A?	Acredita-se que este é o único ponto que não necessita ser trabalhado pela empresa, pois todos os colaboradores possuem bom entendimento do diferencial da empresa em relação aos seus produtos.
Visão	2) Como a gerência visualiza o futuro da empresa? Qual o grande objetivo da empresa?	A visão da empresa não é difundida entre os colaboradores e clientes. A necessidade de saber onde a empresa deseja chegar é de fundamental importância para a compreensão dos colaboradores e clientes.
Análise Externa	3) A empresa analisa os fatores externos de seu ambiente? Quais são as principais oportunidades? Quais são as principais ameaças?	A empresa analisa o ambiente externo, porém não converte tal análise em planos de ações e metas que podem efetivamente, trazer benefícios à empresa. Outro fator importante é que esta análise não é documentada, nem arquivada, de tal sorte que, a empresa não possui um banco de dados de suas análises.

Fonte: O Autor

Continua

Continuação

Quadro 29 – Propostas de Melhoria

SUGESTÕES DE MELHORIA		
Análise Interna	4) Quais são as principais fraquezas da empresa? Quais são os principais pontos fortes da empresa?	Novamente, como na análise externa, a empresa observa suas fraquezas e pontos fortes, porém não os desdobra em planos de ação. São realizadas apenas ações pontuais visando diminuir os pontos fracos. Neste aspecto a empresa também deveria ser mais agressiva realizando uma análise mais profunda na busca da causa raiz do problema, para assim obter sua solução.
Análise dos concorrentes	5) Quais são os principais concorrentes da empresa Alfa S/A? Quais são os pontos fortes e fracos da mesma?	A empresa busca conhecer seus concorrentes e acompanhar suas evolução. Entretanto neste ponto não possui nenhuma análise documentada ou concreta, de algum comparativo de seu produtos com os produtos similares da concorrência. Este comparativo possibilitaria o melhor entendimento dos pontos fortes e fracos que possui.
Diagnóstico estratégico	6) Após a compilação dos dados levantados a partir da análise interna X externa e oportunidades X ameaças, como a empresa enxerga cada um dos itens?	Como nas análises anteriores, o principal problema encontrando na empresa Alfa S/A, é a falta de embasamento de suas atividades. A empresa realiza as análises interna e externa, porém não as converte em ações concretas, apenas em situações pontuais, sendo que em muitos momentos são levantadas situações importantes que após um tempo são esquecidas devido à falta de uma formalização e registro no processo de análise.
Missão	7) Qual a missão da empresa Alfa S/A? Ela é difundida entre os colaboradores?	A missão da empresa não é difundida entre colaboradores e clientes. Confunde-se com a visão e o negócio da empresa. Estes fundamentos deveriam estar expostos por toda a fábrica, a fim de reforçar os objetivos que a empresa possui para o futuro.

Fonte: O Autor

Continua

Continuação

Quadro 29 – Propostas de Melhoria

SUGESTÕES DE MELHORIA		
Valores	8) A empresa possui valores como instituição? Quais são?	Novamente a informalidade está presente neste tópico. Os valores são conhecidos, porém não são definidos e registrados entre colaboradores e clientes
Cenários	9) A empresa visualiza cenários no momento da elaboração do seu planejamento estratégico. Quais os cenários enxergados pela empresa?	A empresa consegue visualizar cenários, porém não realiza desdobramento da metas que possam balizar os as ações de tais cenários. Esta visualização fica restrita a gerência da empresa.
Postura Estratégica	10) Qual a postura estratégica adotada pela empresa Alfa S/A?	A empresa busca adotar uma postura estratégica condizente com sua situação, porém, como nos outros itens, esta situação não é difundida entre os colaboradores
Objetivos	11) Quais os objetivos que a empresa possui? Os mesmos podem ser convertidos em metas?	O principal problema da empresa: Definição de objetivos e metas. A empresa não possui metas e objetivos para todos os setores. Com isto os colaboradores não possuem um controle efetivo, e não conhecem a atual situação de seu setor de trabalho. A sugestão apresentada aqui é o desenvolvimento de metas e objetivos para todos os setores da empresa, a fim de balizar o trabalho de seus colaboradores. Da mesma forma se faz necessária a estipulação de objetivos e metas para os trabalhos que hoje são realizados de forma informal, como as análises interna e externa.

Fonte: O Autor

Continua

Continuação

Quadro 28 – Propostas de Melhoria

SUGESTÕES DE MELHORIA		
Implantação/ Desempenho	12) A partir das metas, é possível elaborar um plano de ação para alcançar os respectivos objetivos?	A implementação das metas deve ser desdobrada em planos de ação, atividade esta que raramente é realizada pela gerencia. As designações de ações são informais e muito flexíveis. É necessária a definição de um modelo de "A3" (plano de ação) para o desenvolvimento das atividades.
Auditoria/ Avaliação	13) Como é realizado o feedback das atividades realizadas no plano de ação?	A auditoria das atividades é realizada de forma informal, e sem o auxílio de indicadores, o que torna esta atividade ineficiente. Desta forma é necessário a implementação de um ciclo PDCA dentro da empresa, fortalecendo assim as atividades de análises realizadas pela gerência.

Fonte: O Autor

5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Este estudo foi aplicado e desenvolvido na empresa Alfa S/A. Sendo assim, os resultados apresentados nesta pesquisa se reaplicados em outro momento, poderão sofrer alterações, uma vez que espera-se que a empresa busque suprimir as dificuldades e com isso possa evoluir, desta forma, aplicando novos conceitos e se adaptando a novas exigências.

5.3 FUTUROS DESDOBRAMENTOS

Este trabalho possuirá uma continuidade, onde o autor irá apresentar a compilação das informações levantadas para a gerência da Alfa S/A, dentro do próximo trimestre do ano corrente.

Esta apresentação busca sincronizar as atividades já existentes dentro da Alfa S/A, referentes ao seu planejamento estratégico, como uma forma de auditoria do processo interno, que por meio das sugestões faz suas ressalvas ao processo interno.

Com a real intenção de implantação das melhorias propostas neste trabalho, faz-se necessário o desenvolvimento de um cronograma de implementação, bem como o desenvolvimento de cada ação até a sua completa implementação. Outras etapas não previstas neste estudo poderão ser necessárias.

REFERÊNCIAS

ANFAVEA (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES). **Apresenta dados sobre a indústria fabricante Brasileira.** Disponível em: http://www.anfavea.com.br/docs/06.04.16_PressRelease_Resultados_Mar%C3%A7o.pdf. Acessado em: 29 de Março de 2016

ANSOFF, Igor; McDONNELL, Edward J. **Implantando a Administração Estratégica.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ABIMAQ (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INDÚSTRIA DE MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS). **Apresenta dados sobre a indústria de Máquinas e Equipamentos.** Disponível em: <http://www.abimaq.org.br/site.aspx/Imprensa-Clipping-Tendencias-detalle?DetalleClipping=1197>. Acessado em: 28 de Março de 2016.

_____. **Apresenta dados sobre a indústria de Máquinas e Equipamentos.** Informativo Mensal. Disponível em: <http://www.abimaq.org.br/site.aspx/Abimaq-Informativo-Mensal-Infomaq?DetalleClipping=35&CodigoClipping=682>. Acessado em: 28 de Março de 2016.

_____. **Apresenta dados sobre a indústria de Máquinas e Equipamentos.** Disponível em: <http://www.abimaq.org.br/site.aspx/Imprensa-Clipping-Tendencias-detalle?DetalleClipping=1260>. Acessado em: 28 de Março de 2016.

BETHELEM, Agrícola. **Estratégia empresarial.** 3. ed. São Paulo: Atlas 2001

BNDES (BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO). **Apresenta dados sobre os financiamentos bancários a máquinas e equipamentos agrícolas.** Disponível em: http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/Produtos/FINAME_Agricola/index.html. Acessado em: 29 de Março de 2016

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral Da Administração:** uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração do Marketing:** A Bíblia do Marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2007.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995

- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Tradução Maria Adelaide Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. et. al. **O processo da estratégia**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MORAES, Ana Maria P. de. **Iniciação ao estudo da Administração**. 2. ed. São Paulo: Markron Books, 2001.
- OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Planejamento Estratégico: Conceito, Metodologia E Práticas**. 12. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- _____. **Planejamento Estratégico: Conceito, Metodologia E Práticas**. 25 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- _____. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva: Como Estabelecer, Implementar e Avaliar**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- PAGNONCELLI, Dernizo; VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. **Construindo estratégias para competir no Século XXI**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.
- PORTER, M. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.
- ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de Estágio do Curso de Administração: Guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos** / Robert K. Yin; trad. Daniel Grassi - 2.ed. -Porto Alegre : Bookman, 2001.