

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO EMPRESARIAL

JANAINA DA SILVA CARVALHO

REVISÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA
EMPRESA JJ MONTAGENS INDUSTRIAIS LTDA

São Leopoldo

2019

JANAINA DA SILVA CARVALHO

REVISÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA
EMPRESA JJ MONTAGENS INDUSTRIAIS LTDA.

Trabalho de Conclusão de Curso de
Especialização apresentado como
requisito parcial para obtenção do título de
MBA em Gestão Empresarial da
Universidade do Vale do Rio dos Sinos -
UNISINOS

São Leopoldo

2019

Aos meus pais, irmãos, namorado e aos meus amores Benjamin e Juliane
Obrigada por nunca desistirem de mim e acreditarem em meus sonhos.

AGRADECIMENTOS.

A Deus por estar sempre ao meu lado mesmo nos piores momentos que passei, mesmo quando não fui merecedora.

Em especial a minha grande amiga Kelly Nunes, por ter me ajudado nesta caminhada e por muitas vezes abrir mão da sua vida para me ajudar nas minhas dificuldades.

Ao meu orientador Professor Doutor Fabio José Capecchi, pelo suporte e orientação, correções e incentivos.

A minha família que sempre foi e será a base de toda a minha vida.

RESUMO

Objetivo geral deste trabalho consiste em Analisar o planejamento estratégico organizacional da empresa JJ Montagens Industriais Ltda. Para a realização deste estudo foi analisado o planejamento estratégico organizacional da empresa; identificando a estrutura organizacional da empresa, definindo a visão, missão, os pontos fortes e os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da empresa; bem como se propôs melhorias ao atual planejamento estratégico organizacional da empresa. O mesmo trata-se de um estudo com método de pesquisa-ação; tipo qualitativa; com entrevistas grupais e coleta de informações por meio de reuniões. Conclui-se que, a JJ necessita de novas ferramentas para continuar a crescer no mercado, precisa de uma maior organização nos processos e tarefas. Mas que a partir das melhorias proposta por esta pesquisa houve uma reestruturação que já vem mostrando resultados positivos. Para que haja um maior aproveitamento da equipe é necessário investimento em treinamentos, valorização dos colaboradores e tecnologias inovadoras, para que com isso otimize o tempo, e assim facilite o trabalho de todos envolvidos na empresa.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Conceitos de desempenho. Norteadores estratégico.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 — Matriz SWOT	16
Figura 2 — As cinco forças competitivas que moldam a estratégias:	17
Figura 3 — Componentes da Análise interna que levam à vantagem competitiva e competitividade estratégica.....	20
Figura 4 — O modelo Adizes do Ciclo de Vida das Organizações.....	23
Figura 5 — O tema estratégico define processos, ativos intangíveis, metas e iniciativas necessárias para executar parte da estratégia.....	27
Figura 6 — Organograma	36

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 — Componentes da Análise do Ambiente Externo.	21
Tabela 2 — Matriz Swot	37
Tabela 3 — Mapa Estratégicos	40
Tabela 4 — Cronograma de reuniões	42

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	9
1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E QUESTÃO DE PESQUISA	11
1.1 A DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	11
1.2 OBJETIVOS	12
1.2.1 Objetivo Geral.....	12
1.2.2 Objetivos Específicos	12
1.3 JUSTIFICATIVA	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PE)	14
2.1.1 Análise Estratégica.....	15
2.1.1.1 Ambiente Interno	20
2.1.1.2 Ambiente Externo	21
2.1.2 Posicionamento Estratégico	22
2.1.2.1 Ciclo de vida da organização.....	22
2.1.2.2 Proposta de Valor.....	23
2.1.3 Direcionamento Estratégico.....	23
2.1.3.1 Norteadores Estratégicos	23
2.1.4 Balanced Scorecard (BSC) e Mapa Estratégico.....	26
2.1.4.1 Perspectiva Financeira	27
2.1.4.2 Perspectiva de Clientes.....	28
2.1.4.3 Perspectiva de Processos Internos	28
2.1.4.4 Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento.....	28
2.1.4.5 Arquitetura Organizacional	29
3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS	30
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	30
3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E PARTICIPANTES DA PESQUISA	31
3.3 LIMITAÇÕES DO MÉTODO.....	31
4 APRESENTAÇÃO E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS	33

4.1	DADOS DA ORGANIZAÇÃO	33
4.1.1	Identificação	33
4.1.2	Histórico Negócio e Infraestrutura	33
4.2	DESCRIÇÃO DAS PESQUISAS.	34
4.3	DESCRIÇÃO DE PROCESSOS.....	34
4.4	ANALISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	35
4.5	ANALISE AMBIENTE INTERNO E EXTERNO.	36
4.6	DESCRIÇÃO DE MISSÃO, VISÃO E VALORES	38
4.7	MAPA ESTRATÉGICO.....	39
4.8	REUNIÕES.....	41
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	43
5.1	CONCLUSÕES	43
5.2	LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	45
5.3	FUTUROS DESDOBRAMENTOS.....	45
	BIBLIOGRAFIA	46

INTRODUÇÃO

Desde os primórdios já existiam formas de planejamento, já se pensava em um futuro mesmo que de curto prazo, esperava-se, planejava-se para alcançar os objetivos. Hoje em um mundo globalizado, no qual cada vez mais os mercados estão em constante mudança, instabilidades políticas, crises econômicas, sociais e culturais, sendo a tecnologia a base de tudo e onde a economia oscila constantemente é recomendável que às empresas estejam preparadas para sobreviver, crescer e inovar nesse cenário, e que saibam se posicionar e determinar um caminho a ser seguido para que possam assim, atingir seus objetivos.

O mercado oferece diversas informações, a tecnologia muda em segundos, influências nacionais e internacionais surgem a todo momento, uma empresa não é somente a diretoria, estrutura física e máquinas, mas sim uma empresa são as pessoas que dela fazem parte. Existe uma gama de modelos mentais e culturais, pessoas de diversas gerações e que em muitos casos tem pouco ou muito a oferecer, são carreiras de sucesso ou fracassos. São pessoas que tomam decisões boas ou ruins, mas que sem elas não existem decisões.

Um planejamento estratégico é o processo no qual é possível se elaborar e definir a relação da empresa com o ambiente interno e externo, seus objetivos e metas a seguir de curto ou longo prazo, sendo assim para melhor monitoramento, análise e para uma possível implantação é preciso buscar conhecimentos da área de planejamento estratégico, e alinha-los com as diversas ferramentas de gestão.

A crise atual vem devastando as empresas brasileiras e com ela gerou a dúvida crucial: Será que as empresas previam e se preparam para tal cenário? Será que pensaram como se adaptar e prosperar em meio uma crise? Será que planejaram o futuro? Difícil saber, mas o que sabemos é que existem ferramentas acessíveis e possíveis de se trabalhar para se manter competitivo no mercado, por isso é preciso que todos na empresa conheçam seu negócio, seu ambiente interno e externo e seu processo a fim de atender aos pré-requisitos dos seus clientes e do mercado como um todo.

Pelo exposto acima este trabalho, tem como objetivo a revisão do planejamento estratégico da empresa, JJ Locações e Montagens LTDA, entende-se que o mesmo não mudará o mundo, até por que como já mencionado acima, uma

empresa não é só a diretoria ou máquinas, existem pessoas, e para que a mudança aconteça, é necessário que todos estejam engajados nesse objetivo.

Esse trabalho além de trazer um maior entendimento por parte da autora ajudará a fazer as mudanças necessárias no atual planejamento estratégico da empresa, que ela entende que não está adequado com a realidade da mesma do mercado atual. O mesmo apresentará os capítulos: Introdução, objetivos, justificativa, referencial teórico, métodos e procedimentos de pesquisa, apresentação e descrição dos resultados da pesquisa e no último capítulo será mostrado a conclusão dessa pesquisa pela autora.

1 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA E QUESTÃO DE PESQUISA

1.1 A DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O Planejamento Estratégico (PE) tem como objetivo definir um método eficaz de manutenção e crescimento da organização sendo ele à curto, médio e principalmente longo prazo, almejando atingir uma posição satisfatória no mercado.

A principal atividade da empresa JJ Locações e Montagens LTDA, fundada em 2009, com sua matriz localizada em Curitiba PR, e filial em Canoas RS, é a montagens e locações de andaimes. Atualmente, a empresa não possui um padrão nos seus processos e alguns não estão bem definidos. Por ser uma empresa familiar, alguns processos seguem um fluxo normal sem revisão ou melhorias.

Hoje um dos maiores desafios da empresa é lidar com sua rotina diária sem respaldo qualquer de um sistema de informação, nenhum processo é controlado ou seguido conforme deveria. Acredita-se que com um planejamento estratégico bem elaborado, a empresa poderá se preparar melhor para o futuro. De forma a se tornar mais competitiva, assim conhecendo seu ambiente interno e externo cada vez mais, melhor e também contribuir para melhorias no dia a dia. Por isso considera-se o PE uma ótima alternativa de estudo, visto que ele contribui para a melhoria do processo como um todo e para uma visão da complexidade existente em uma organização. Podendo com isso também, padronizar alguns procedimentos, tais como financeiros, produção, compras e de marketing. Um dos fatores determinantes para esse estudo, é que a autora faz parte da empresa, e através dos conhecimentos adquiridos em sua jornada acadêmica, sente a necessidade de poder contribuir para o crescimento da mesma. Ela entende que as mudanças são necessárias e que o fato de a empresa não possuir um PE definido os prejudicou ainda mais no período de crise que o país vem enfrentando ao longo dos últimos anos.

Diante do cenário, esse estudo tem como desafio, propor que o planejamento estratégico da empresa JJ Brasil, seja revisado a partir da proposta que será apresentada nesse trabalho. Sendo o mesmo uma oportunidade de melhoria, entende-se os desafios que irão surgir, como o fato de ser uma empresa familiar e de que os demais acreditam que não existe essa necessidade já que a empresa atende as expectativas dos mesmos. A viabilidade será de realizá-lo baseado em

fundamentos teóricos, podendo conceder o conhecimento as demais áreas interessadas da empresa.

Mediante a esse cenário, este trabalho busca revisar o planejamento estratégico a fim de responder à pergunta problema: Como avaliar e propor melhorias no planejamento estratégico na empresa JJ Locações e Montagens LTDA?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

- Analisar o planejamento estratégico organizacional da empresa JJ Montagens Industriais Ltda.

1.2.2 Objetivos Específicos

De forma a atingir o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar a estrutura organizacional da empresa, tendo como referência o ambiente interno, sua divisão, organização e coordenação das atividades;
- b) definir a visão, missão, os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças, da empresa;
- c) Propor melhorias ao atual planejamento estratégico organizacional da empresa JJ Locações e Montagens LTDA.

1.3 JUSTIFICATIVA

O Sebrae Nacional, realizou um estudo em 2013, onde apontou que 24,4% das empresas fecham as portas com menos e dois anos de existência, podendo esse percentual chegar a 50% nos estabelecimentos com menos de quatro anos. Tentando entender as causas o Sebrae em São Paulo realizou uma pesquisa sobre o que ocasiona esse fechamento prematuro. O objetivo de identificar os fatores

contribuintes para as chances de sobrevivência das empresas, do primeiro ao quinto ano de atividade.

A partir da mesma pode-se identificar que 37% dos empreendedores abriram uma empresa com intuito de ter um próprio negócio, e 88% desses contaram apenas com recursos próprios e que ao abrir seu negócio, não levantou informações importantes sobre o mercado, como clientes, concorrentes e fornecedores. E mais da metade nem se quer realiza o planejamento estratégico antes do início das suas atividades, o que pode piorar ainda mais o futuro, por isso entende-se que, planejar auxilia na prevenção dos imprevistos que surgirão pela jornada.

O processo de planejamento estratégico busca desenvolver juntamente aos líderes os objetivos e ajustes conforme os recursos da empresa visando as oportunidades e manter-se competitivo no mercado. O planejamento estratégico não prevê o futuro, mas pode antecipar algumas situações através das análises de cenário, ele traça objetivos viáveis a ser alcançados (KOTLER, 1998).

A empresa JJ Brasil atualmente se encontra em um momento delicado com sua situação financeira estagnada, os últimos anos foram complicados devido à crise que o país vinha enfrentando. O ramo de atividade que a organização se encontra depende de investimentos, de obras, e com as principais construtoras envolvidas em um escândalo político, acabou por prejudicar muito as pequenas empresas. Muitas construtoras e empreendimentos no Brasil foram interrompidos devido à crise, e conseqüentemente afetou os menores que dependiam das mesmas.

Diante de todo o cenário que a empresa enfrentou nos últimos anos que essa pesquisa se torna viável. Pois a mesma poderia ter se adaptado a nova realidade do mercado se seus gestores tivessem conhecimento dos seus pontos fracos e fortes, do seu potencial e das suas oportunidades e ameaças. Esta pesquisa vai possibilitar a organização a iniciar uma transição de conceitos pré-estabelecidos, remodelar sua cultura, conceitos de desempenhos e rever processos internos.

Além disso, este trabalho procura auxiliar consideravelmente para a melhoria e controle dos fatores internos e para uma visão mais ampla do mercado externo para que a mesma consiga se manter no mercado e em continuo crescimento.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo é apresentada a fundamentação teórica, tendo o propósito de fortalecer as tomadas de decisões dessa pesquisa, bem como, reforçar as conclusões a serem apresentadas.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO (PE)

Entende-se para que uma empresa se manter de forma contínua e crescente dois fatores são determinantes: o seu posicionamento e a delimitação do seu grupo estratégico.

Planejamento estratégico é o procedimento no qual a corporação se mobiliza para desenvolver seus objetivos com sucesso, para poder constituir um futuro usufruindo de seus recursos e oportunidades para manter um desempenho proativo no seu ambiente atual e futuro.

O PE caracteriza a empresa no momento inicial dos planos, o que é o que faz, onde e como está e define o que a empresa quer ser, o que quer fazer, como quer estar e onde quer estar em determinado momento do futuro (MAXIMIANO, 2009)

Por ser uma ferramenta que trabalha com o futuro o PE atualmente encontra muita resistência em empresas de pequeno e médio porte, pois ainda nos tempos de hoje as mesmas trabalham com foco no presente. É necessário que se quebre esta barreira para que se criem novas oportunidades, vivendo o presente, mas visando sempre o futuro para obter resultados positivos em médio e longo prazo.

O PE traz a oportunidade de modificar a visão das empresas, trabalhando com competências intelectuais, trazendo decisões inteligentes para influenciar o futuro das organizações, tudo isso podendo ser desenvolvido por meio de educação e experiência (MAXIMIANO, 2009).

O processo de PE é uma ferramenta organizacional de tomada de decisões, para alguns autores como Kaplan e Beinhocker (2003) o PE é considerado umas das tarefas mais importantes para os empresários, pelo fato de mostrar a melhor decisão a ser tomada dentro das empresas para que sejam bem-sucedidos com todos os desafios que o mercado traz diariamente (PEREIRA,2011).

A maioria dos gestores já conhecem e tem um amplo conhecimento sobre planejamento estratégico, e com isso sabem utilizar de uma maneira positiva, mas acabam focando no desenvolvimento das estratégias e esquecem da sua execução, os mesmos acabam não compreendendo que os dois são dependentes um do outro, sendo assim mesmo que as estratégias tenham a melhor formulação se o PE não for implantado corretamente haverá um fracasso (PEREIRA,2011)

Segundo AKOFF (1982):

"um plano tem pouco valor, se a organização a que se destina não é capaz de executá-lo"

O Planejamento estratégico é parte de um processo global, inclui desde a parte administrativa á operacional da organização, o mesmo deve mostrar uma visão geral da empresa. As análises do PE devem abranger o ramo de atividade e todos os setores no qual a empresa está atuando, para afim de ampliar o seu negócio com visão no futuro, e saber lidar estrategicamente com as oportunidades e dificuldades do dia a dia organizacional (OLIVEIRA,2001).

2.1.1 Análise Estratégica

A análise estratégica é um componente da gestão estratégica das empresas que abrange o pensamento estratégico, a análise do ambiente interno e externo. O propósito desta análise é conhecer a posição estratégica da organização e entender através do quadro das influências o presente e futuro, bem como avaliar as oportunidades proporcionadas pelo ambiente e assim entender as competências da organização. Para melhor aproveitamento da análise estratégica das organizações foram criadas ferramentas e técnicas entre as quais duas das mais utilizadas são a análise SWOT e o Modelo das 5 Forças de Porter.

A matriz SWOT é um das ferramentas mais utilizadas por gestores para tomada de decisões estratégicas, a matriz SWOT analisa o ambiente interno apontando suas forças e fraquezas e o ambiente externo trazendo as oportunidades e ameaças, sendo assim a mesma não deve ser utilizada somente como uma análise momentânea e sim deve ser utilizada também como uma ferramenta para criação de planejamentos estratégicos para o crescimento da organização, é

necessário que sempre se mantenha a matriz atualizada pois podem ocorrer alterações em fatores internos e externos ao longo do tempo (CAETANO, 2016).

Figura 1 — Matriz SWOT



A matriz Swot conforme a figura 1 representa, é composta pelos fatores abaixo de cada organização:

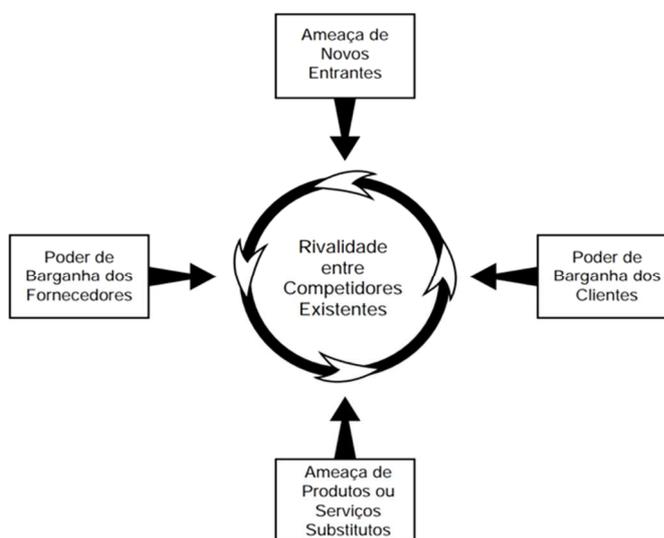
- **Pontos fortes:** A força da empresa, o fator mais positivo da organização, mostra seu diferencial, mostra o seu produto ou serviço e o que ela pode oferecer de melhor ao mercado, um fator totalmente controlado pelo ambiente interno, e que é imprescindível que faça parte do seu planejamento estratégico, pois assim a empresa poderá se destacar dos seus concorrentes e diminuir suas ameaças perante o mercado (MARTINS,2007).
- **Pontos francos:** são as fraquezas da organização, fraquezas essas que prejudicam o desempenho organizacional da empresa (Matos,2007). São fatores que devem ser controlados internamente por ser um aspecto totalmente negativo e prejudicial, por isso deve ser analisada minuciosamente para que no futuro não dificulte para a organização a competitividade no mercado (MARTINS,2007)
- **Oportunidades:** São consideradas como chances que a organização tem de acolher seu cliente, dando suporte nas suas necessidades não atendidas pelo mercado, estas oportunidades trazem mais lucratividade

para a empresa e assim um aumento na receita, desta forma os fatores se tornam positivos, mas que não podem ser controlados dentro da organização. (MARTINS,2006).

- **Ameaças:** Elas não podem ser controladas pela empresa, mas devem ser avaliadas da melhor forma possível pois são extremamente relevantes para um PE bem-sucedido, as mesmas estão ligadas ao ambiente externo, e são prejudiciais a organização caso o nível das ameaças não seja controlado, sendo assim pode ocorrer uma estagnação no seu crescimento e com isso a queda na receita da empresa (MARTINS,2007).

A outra análise de ambiente extremamente importante é as 5 forças de Porter análise na qual segundo (Torres, 2004), é principalmente do ambiente externo da organização, a mesma identifica os fatores que afetam a competitividade da organização e analisa o grau de capacidade de um setor da economia, abaixo na figura 2 podemos ver as 5 forças:

Figura 2 — As cinco forças competitivas que moldam a estratégias:



Fonte: (NETO, PEREIRA 2014)

- **Poder de negociação dos fornecedores**

É referente ao poder de barganha de fornecedores em determinado ramo de atividade, alguns fatores são determinantes para que haja o poder de barganha,

como por exemplo em matérias-primas personalizadas, novos produtos substitutos, custos de deslocamentos dos fornecedores e empresas. (FISCHMANN,2018).

Entende-se que sempre a necessidade de saber qual o tamanho da influência que o fornecedor tem dentro do mercado geralmente a influência se torna maior quando a muitos que compram e poucos que fornecem, neste caso o mesmo dita as regras ainda mais se a marca for forte e a empresa não for relevante em um todo para a organização ou quando é muito fácil de encontrar novos compradores.

- **Poder de negociação dos compradores**

É o poder de barganha dos compradores em um determinado setor do mercado, é determinante para que haja este poder alguns fatores como por exemplo quantidade de compras, custos de transporte, conhecimento do comprador, viabilidade de produtos substitutos (FISCHMANN,2018).

Entende-se que quando os clientes são muito importantes para o mercado, ou seja, existem muitos que vendem e poucos que compram, o cliente tem diversas opções, sendo assim como por exemplo os fornecedores devem investir com força total em uma maior divulgação marketing e produtos auxiliares com valores menores.

- **Ameaça de novos entrantes**

São as barreiras de entrada do setor para novos concorrentes (FISCHMANN,2018).

Os novos entrantes chegam no mercado de negócios e mostram sua capacitação e vontade de realizar melhorias, desta forma pressionam quem já se mantém no mercado, fazem pressão em cima de custos, preços de produtos e serviços, desta forma interferindo de maneira significativa no lucro da organização (NETO et al., 2014).

Entende-se que quando a organização está sendo atacada com entrada de novos concorrentes, a mesma deve utilizar de sua experiência no mercado, para deter seus rivais, pois já conhece o nível de demanda e tem cartela de clientes e fornecedores fixos desta forma pode baixar seus preços e investir o máximo para que não perca seus clientes.

- **Ameaça de produtos substitutos**

O produto substituído deve trazer o mesmo resultado ou ser muito parecido com o que a indústria já tem. Os mesmos surgem com muita frequência, mas não tem aceitação facilmente do mercado, pois não são exatamente aquele que o cliente está acostumado a adquirir, quando o produto substituto começa a ocupar o lugar do outro, isso pode vir a afetar a lucratividade da indústria (NETO, PEREIRA 2014).

Entende-se que as organizações devem ficar atentas ao mercado, e a necessidade de substituição do seu próprio produto, muitas vezes os novos produtos ainda não estão atacando diretamente o seu, mas pode chegar a ocupar o seu lugar, caso isso aconteça pode acabar influenciando nos seus resultados estratégicos e financeiros.

▪ **Intensidade da rivalidade**

É a concorrência entre você e os concorrentes que já existem no seu ramo de atividade (FISCHMANN,2018).

Entende-se que a rivalidade pode acontecer em diversas situações como em margem de descontos, campanhas de marketing, produtos novos, mas pode ocorrer que a disputa por clientes seja cada dia maior e com isso mais intensa, geralmente isso pode ocorrer quando: `

- Os concorrentes são do mesmo porte e tem o mesmo poder (NETO, PEREIRA 2014).
- O ramo de atividade é pequeno e cresce lentamente (NETO, PEREIRA 2014).
- É um ramo difícil de sair (NETO, PEREIRA 2014).
- Os concorrentes estão se dedicando ao máximo e querem toda a fatia de mercado (NETO, PEREIRA 2014).
- Os rivais não conseguem deixar claro o que querem, caso fosse mais claro evitaria a disputa em determinadas situações (NETO, PEREIRA 2014).

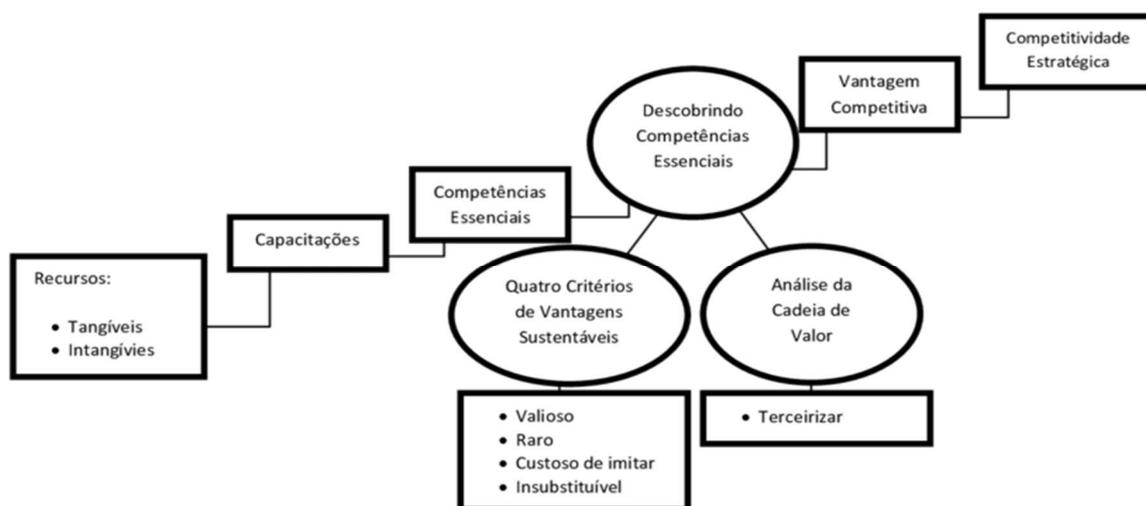
Por Michael Porter (2009),

"O lema da estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher, de forma deliberada um' conjunto diferente de atividades para proporcionar um mix único de valores".

2.1.1.1 Ambiente Interno

Ambiente interno é o ambiente no qual impacta diretamente a administração da empresa. Analisa e evidencia erros, destacando os pontos fortes e fracos e é onde uma organização necessita que pessoas avaliem o conjunto de recursos da empresa e as séries de recursos e preparações distintas elaboradas pelos gestores, os recursos são a base das capacitações, e que são elas que levaram a criação das competências básicas de uma organização ou de suas vantagens competitivas. (MICHEL et al., 2008).

Figura 3 — Componentes da Análise interna que levam à vantagem competitiva e competitividade estratégica.



Fonte: Michael et al. (2008, p.71)

Quando identificamos as competências fundamentais da organização, temos uma base melhor para a tomada de decisões importantes, tornando a entrada em novos mercados ou mercados já existentes, mais seguras, assim podendo investir em novas tecnologias e, ou formar novas parcerias estratégicas. Segundo o mesmo, o maior desafio é a tomada decisão, pois metade das decisões organizacionais são falhas. E muitas vezes, o erro está quando a empresa analisa o seu ambiente interno (MICHAEL et al., 2008)

2.1.1.2 Ambiente Externo

Ambiente externo o influenciador direto das organizações, no atual cenário econômico do país, o ambiente externo vem cada dia mais influenciando as empresas nas suas ações diárias e futuras, diante de uma competição diária, com novos produtos e serviços surgindo a todo momento ameaçando tomar conta do mercado, o poder nas mãos dos fornecedores, trazendo uma rivalidade intensa entre empresas no mercado de trabalho (MICHAEL et al., 2008).

Desta forma muitas vezes o ambiente externo se torna mais agitados, com mais complexidade e com uma dimensão global, trazendo uma grande dificuldade de entendimento para as organizações.

A partir destes pontos é necessário que seja feita uma análise de ambiente externo, que contempla quatro componentes necessários para esta análise (MICHAEL et al., 2008).

Tabela 1 — Componentes da Análise do Ambiente Externo.

Escaneamento	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar os primeiros sinais de mudança e tendências ambientais
Monitoramento	<ul style="list-style-type: none"> • Detectar o significado por meio da observação constante das mudanças e tendências ambientais.
Previsão	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer projeções antecipados com base nas mudanças e tendências monitoradas.
Avaliação	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar o momento e a importância das mudanças e tendências ambientais para as estratégias das empresas e a sua administração.

Fonte: Michael et al. (2008, p.37)

Além disso, as organizações devem identificar oportunidades, uma maneira que se examinada a fundo vai ajudar a empresa a alcançar a competitividade estratégica almejada e ameaças, o contrário de uma oportunidade pode prejudicar o alcance de uma estratégia competitiva, afetando assim o presente e o futuro da empresa.

2.1.2 Posicionamento Estratégico

Os elementos que compõe um posicionamento estratégico se tornam fatores indispensáveis para a obtenção de vantagem competitiva (Porter,1989). Na maioria das vezes o diferencial da organização é o seu posicionamento estratégico, pois é o planejamento adequado junto com perspectivas de direção desenvolvida no atual cenário organizacional (ANDREWS, 2006).

2.1.2.1 Ciclo de vida da organização.

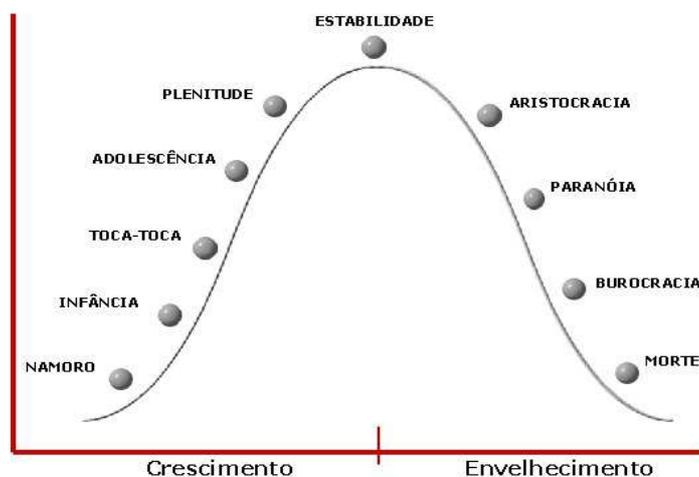
A teoria do ciclo de vida de uma organização, é cada dia mais ampla alcançando não somente produtos e serviços, trazendo seus conceitos para que sejam aplicados em empresas e departamentos. Desta forma acredita-se que cada produto ou serviço tem seu próprio ciclo, sendo assim do ponto de vista agregado, se as empresas continuarem a investir no desenvolvimento de produtos, serviços e/ou processos o valor econômico das atividades podem permanecer. (KAYO et al., 2000).

As empresas são feitas com estágios elas crescem e morrem ao longo do ciclo de vida, os gestores percorrem grandes desafios em todos os estágios passando por diversos problemas alguns normais aqueles que ocorrem diariamente e com facilidade e energia interna é resolvido, outros inesperados e mais difíceis de serem resolvidos que percorrem vários estágios até serem resolvidos, mas os mais preocupantes são os anormais que é necessário a ajuda de um profissional de fora da organização para tentar uma solução pois estes acabam estagnando a empresa e prejudicando o seu andamento deixando diversos efeitos colaterais (ADIZES, 1998).

Caso não haja solução para os problemas sejam eles quais forem, os mesmos podem impedir a organização de concluir objetivos traçados ou até mesmo ao último estágio a morte (LEZANA, 1996).

Mas a partir do estágio do ciclo de vida, é provável que a empresa conheça sua posição e desta maneira, acaba sendo possível que a sua administração seja organizada e consiga resolver ou até mesmo evitar problemas futuros.

Figura 4 — O modelo Adizes do Ciclo de Vida das Organizações



Fonte: ADIZES, Ichak (2002)

O gerenciamento da empresa deve levar em conta cada um dos estágios desse ciclo de vida, passando por todos os desafios, para que a organização possa se manter ativa no mercado (ADIZES, 1998).

2.1.2.2 Proposta de Valor

A proposta de valor esclarece como o seu produto pode solucionar os problemas dos clientes ou trazer uma melhoria para devida situação, ou seja, oferece o seu diferencial.

A proposta de valor traz uma combinação de elementos para atendimento de necessidades específicas do seu seguimento de mercado, mas seu maior objetivo é ser única e exclusiva aos seus clientes, para que se crie um bom relacionamento e com isso uma fidelização.

2.1.3 Direcionamento Estratégico

2.1.3.1 Norteadores Estratégicos

Os norteadores estratégicos são objetivos traçados para a criação do negócio, e para que a organização possa seguir um caminho para a execução de suas ações, trazendo assim visão, missão, valores e princípios. De qualquer forma e

antes de que seja tomada qualquer decisão é necessário a análise do negócio levando em consideração o ambiente interno e externo.

2.1.3.1.1 Negócio

O determinante de um negócio sempre vai ser o cliente, o mesmo que decide se vai pagar ou não por um bem ou serviço, o cliente compra o que considera ter um valor, jamais será apenas um produto, aquela compra sempre vai ter uma utilidade, trazendo o que o cliente necessita naquele momento seja um produto ou serviço (MICHAEL et al.,2008).

2.1.3.1.2 Visão

Visão é um retrato do que a empresa pretende ser e, em termos amplos, do que pretende realizar (MICHAEL et al., 2008).

" Não podemos esquecer que as declarações de visão são o retrato dos valores e as aspirações de uma organização e visam alcançar o coração e a mente de cada funcionário" (MICHAEL et al.,2008).

A visão trata-se da direção que a organização deve seguir, pois com suas declarações estruturadas acaba por moldar o futuro pretendido da empresa (Bateman,2012). O caminho que a organização segue representa maiores esperanças e sonhos da mesma, e deve ter um período de tempo determinado para alcançá-lo, o chamado horizonte estratégico (PEREIRA, 2010).

Visão é o limite que os donos ou a direção almeja visualizar a longo prazo com uma maior abordagem, desta forma a visão se torna o caminho para o esboço do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implantado na organização (Rebouças,1999).

Entende-se que a visão de uma empresa serve de modelo para todos que fazem parte dela em toda a caminhada, muitos a expõe em murais, estatutos e revistas internas. Ela descreve o que empresa definiu como vai ser seu caminho, onde quer chegar, e o objetivo de atingir a excelência profissional descrita como se fosse um sonho almejado.

2.1.3.1.3 Missão

Missão é o negócio (s) no qual a empresa pretende competir e os clientes aos quais pretende atender (MICHAEL et al., 2008), a mesma deve trazer o segmento da empresa, como tipo de produtos ou serviços que é produzido (PEREIRA,2011). Ela descreve o que a empresa faz, para quem o faz, seu bem ou serviço básico e seus valores, a missão descreve empresa no presente (BATEMAN, 2012).

Missão é motivo pelo qual a organização existe (Pereira,2011), assim como a visão a missão deve inspirar a organização, ela deve estabelecer identidade para cada indivíduo da empresa e ser significativo para todos os Stakeholders.

Stakeholders são grupos que afetam ou podem ser afetados diretamente pelos resultados obtidos a partir de estratégias utilizadas pela empresa, os mesmos trazem opiniões e reivindicações aplicáveis para o desempenho da empresa (MICHAEL et al., 2008). Os Stakeholders são divididos no mínimo em três grupos: mercado de capitais (acionistas e os principais fornecedores de capital da organização), mercado de produtos (os consumidores principais, fornecedores e sindicatos) e a parte organizacional da empresa que abrange todos os colaboradores da organização (MICHAEL et al., 2008).

Entende-se que a missão deve ser trabalhada mutuamente com valores para que seja obtido o sucesso ao longo da caminhada da organização, pois se não houver união entre os mesmos, podem ocorrer pequenas crises no dia a dia dos negócios.

2.1.3.1.4 Valores e Princípios

Princípios e Valores descrevem exatamente a cultura organizacional da empresa, princípios são diretrizes para as tomadas de decisões e para o comportamento da empresa perante a missão estipulada pela organização, isso se torna um conjunto de elementos que a empresa considera importante e que vai sustenta-la ao longo de sua jornada, por isso todos os colaboradores devem conhecer e desta forma seguir enquanto estiverem presentes na organização (PEREIRA,2011)

A cultura de uma organização, mostra a maneira que as pessoas falam, agem ou praticam no seu dia a dia na forma que encaram regras "ocultas" que apesar de não estarem escritas ou não serem explicadas acabam influenciando a conduta das pessoas, por isso os valores da empresa são extremamente fundamentais para que se tenha uma empresa com sucesso, pois é por eles que os funcionários vão saber de sua importância e desta forma se motivar a dar o seu melhor no seu trabalho diariamente.(PEREIRA,2011).

2.1.4 Balanced Scorecard (BSC) e Mapa Estratégico

O BSC trata-se de uma ferramenta poderosa para descrever e implementar a estratégia da organização. Com o modelo das quatro perspectivas para definição da estratégia de criação de valor da organização é possível fornecer as equipes executivas uma linguagem comum para a discussão de qual caminho seguir. E os indicadores estratégicos podem ser vistos como uma serie de relações de causa e efeito entre os objetivos nas quatro perspectivas do BSC (KAPLAN et al., 2004).

Já o mapa estratégico descreve a lógica da estratégia, mostra de forma clara os objetivos dos processos internos que criam valor e os ativos necessários para respalda-los, nesse caso o BSC traduz os objetivos do mapa estratégico através de metas e indicadores. Porém os objetivos só poderão ser alcançados se a organização dispor de recursos e pessoas que realizem as metas de todos os indicadores. São os chamados, *de programas de iniciativas estratégicas*. Onde cada indicador do BSC, sejam identificados pelos gerentes, que trataram das iniciativas para realização das metas (KAPLAN et al., 2004).

A figura 5, é o exemplo de uma ilustração de um plano de ação e plano de negócio de uma empresa de aviação, o seu objetivo era efetuar uma estratégia para "reabastecimento rápido no solo", para que desta forma este procedimento fosse estratégico para o resultado final da organização.

Figura 5 — O tema estratégico define processos, ativos intangíveis, metas e iniciativas necessárias para executar parte da estratégia.

Mapa estratégico		Balanced Scorecard		Plano de ação	
Processo: Gestão operacional Tema: Reabastecimento no solo	Objetivos	Perspectiva Financeira	Indicadores	Iniciativa	Investimentos
<p><i>Perspectiva financeira</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidade • Aumento da receita • Menos aviões 	<ul style="list-style-type: none"> • Valor de mercado • Receita por assento • Custo do leasing do avião 	<ul style="list-style-type: none"> • 30% crescimento anual • 20% crescimento anual • 5% redução anual 		
<p><i>Perspectiva do cliente</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Atrair e reter mais clientes • Pontualidade dos vôos • Preços mais baixos 	<ul style="list-style-type: none"> • Número de clientes habituais • Número de clientes • Posição no ranking de pontualidade da Agência Federal de Aviação – EUA • Avaliação dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • 70% • Aumentar 12% ao ano • Nº 1 • Nº 1 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar sistema de CRM • Gestão da qualidade • Programa de fidelização dos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • \$XXX • \$XXX • \$XXX
<p><i>Perspectiva interna</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reabastecimento rápido no solo 	<ul style="list-style-type: none"> • Tempo de permanência no solo • Partidas pontuais 	<ul style="list-style-type: none"> • 30 minutos • 90% 	<ul style="list-style-type: none"> • Otimização do ciclo em solo 	<ul style="list-style-type: none"> • \$XXX
<p><i>Perspectiva de aprendizado e crescimento</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver as habilidades necessárias • Desenvolver sistemas de apoio • Tripulação de solo alinhada com a estratégia 	<ul style="list-style-type: none"> • Prontidão dos cargos estratégicos • Disponibilidade de sistemas de informação • Conscientização estratégica • % de tripulantes de solo que são acionistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Ano 1-70% • Ano 3-90% • Ano 5-100% • 100% • 100% • 100% 	<ul style="list-style-type: none"> • Treinamento da tripulação de solo • Lançamento do sistema de programação da tripulação • Programa de comunicação • Plano de aquisição de ações pelos empregados • Plano 	<ul style="list-style-type: none"> • \$XXX • \$XXX • \$XXX • \$XXX • \$XXX

Fonte: Kaplan et al., (2004, p.56)

O mapa estratégico torna a visualização do BSC mais fácil para a integração dos objetivos da empresa, desta forma ilustra as relações de causa e efeito que os liga aos objetivos almejados nas suas determinadas perspectivas (KAPLAN et al., 2004).

O Mapa estratégico também proporciona a identificação da capacidade específica de cada ativo intangível, capital humano, capital organizacional e capital da informação, indispensáveis para o funcionamento excepcional nos procedimentos internos críticos.

2.1.4.1 Perspectiva Financeira

Perspectiva financeira é a demonstração de impactos econômicos de ações efetuadas dentro das organizações, indicadores de desempenho financeiro mostram se a estratégia implantada está ou não contribuindo para resultados positivos ou negativos no negócio (KAPLAN et al.,2000).

2.1.4.2 Perspectiva de Clientes

Para uma perspectiva de clientes de sucesso é necessário que as empresas estejam focadas nos pontos que geralmente são os mais importantes para a escolha de um cliente, que são elas:

- Custo
- Atendimento
- Moral
- Segurança

Essa perspectiva deve auxiliar também o alinhamento das medidas da empresa perante os resultados tais como a fidelização, satisfação, captação, retenção e lucratividade, maximizando cada dia mais o segmento de mercado e clientes (KAPLAN et al.,2000).

2.1.4.3 Perspectiva de Processos Internos

Nesta perspectiva são identificados os processos mais difíceis para que possa ser realizado o objetivo dos clientes e financeiros da empresa, desta forma essa perspectiva permite que as organizações oferecem aos seus clientes uma proposta de valor atrativa, e obtenha uma retenção de clientes no segmento almejado no mercado, assim satisfazendo expectativas dos sócios com retornos financeiros maiores (KAPLAN et al.,2000).

2.1.4.4 Perspectiva de Aprendizagem e Crescimento

Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento é impulsionar os resultados positivos nas outras três perspectivas e destaca a importância do investimento futuro em todas as áreas, em novos métodos de trabalho, novos equipamentos e tecnologias (KAPLAN et al.,2000)

2.1.4.5 Arquitetura Organizacional

A estrutura organizacional em uma empresa representa seu ciclo de vida, também contribui no processo de planejamento e análise da organização (ARAÚJO, 2009). A estrutura organizacional mostra a autoridade e as responsabilidades de cada membro da empresa, essa estrutura acaba sendo um retrato da comunicação entre os departamentos da organização (ARAÚJO, 2009).

Organograma gráfico no qual baseia-se na estrutura organizacional da empresa, é possível perceber sobre a divisão de trabalho, departamentalização, relação hierárquicas. Além disso demonstra a quantidade de colaboradores por unidades, relação funcional e cargos dentro da organização (ARAÚJO, 2009).

3 MÉTODOS E PROCEDIMENTOS

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Este trabalho será apresentado utilizando o método de pesquisa-ação, no qual o pesquisador participa do planejamento e desenvolvimento da pesquisa.

Esta pesquisa apresenta a revisão do Planejamento estratégico da empresa JJ BRASIL, revisão no qual foi necessária devido a oscilação do mercado nos últimos anos, esta pesquisa procura a partir do perfil da empresa, sócios e gestores, definir processos a serem elaborados para a obtenção de resultados positivos nesta pesquisa. Muitas são as vantagens que podem ser atingidas através desta pesquisa, pois iremos trabalhar com os principais pontos estratégicos da organização que são elas as perspectivas de mercado, financeira, processos internos e recursos humanos.

A pesquisa-ação é uma pesquisa investigativa, ela nos traz um uma ampla metodologia técnica e eficaz, trazendo um conhecimento real, sendo possível desta maneira possibilitar ações conjuntas. O maior objetivo da pesquisa-ação é trazer novas informações a organização, trazer conhecimento, para que os colaboradores possam produzir de maneira positiva assim trazendo melhorias e estratégias para solução de problemas dentro da empresa (THIOLLENT, 1997).

O conhecimento vá além de informação, mas sim o seu principal objetivo é a conscientização de um grupo (THIOLLENT, 1997). A pesquisa-ação se torna uma forma de democracia dentro da organização, pois a mesma é dividida de tecnologias e conhecimentos, os departamentos adquirem desta forma domínio e compreensão dos processos nos quais estão locados e desta maneira conseguem visualizar o tamanho dos problemas que estão enfrentando.

O processo de pesquisa-ação é dividido em quatro etapas principais que são elas (THIOLLENT, 1997):

- **Fase Exploratória:** Quando é feito o diagnóstico interno e externo para a identificação dos problemas e verificação das capacidades de ação e de intervenção na organização (SILVA,2006).
- **Fase de Pesquisa aprofundada:** Após o diagnóstico, é feita a coleta de dados a partir de entrevistas, questionários individuais ou conjuntos com

as pessoas chaves da organização para que dessa forma, todos possam ter a oportunidade de expor suas sugestões ou reclamações (SILVA,2006).

- **Fase de Ação:** Fase no qual ocorre o planejamento e a execução das ações que foram estipuladas a partir dos debates com as equipes participantes do projeto da organização. (SILVA,2006).
- **Fase de Avaliação:** Fase no qual avalia-se resultados obtidos e o feedback de todas as ações executadas e caso haja necessidade um possível redirecionamento nas tarefas e processos (SILVA,2006).

3.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA E PARTICIPANTES DA PESQUISA

A técnica escolhida para a pesquisa apresentada, é de Grupo Focal uma pesquisa qualitativa, derivada de entrevistas grupais e de coleta de informações por meio de reuniões (Morgan,1997).

Para que seja criado o grupo focal o mesmo deve ser organizado por um coordenador que neste caso será o próprio pesquisador. O objetivo principal deste sistema é reunir interações e discussões com tópicos pertinentes a pesquisa e analisar a reação de cada participante, para que desta forma seja aproveitado ao máximo o conhecimento de cada um.

As técnicas abordadas pelo pesquisador devem estimular os participantes a troca de informações para possa haja um diálogo extremamente claro, e com opiniões abertas, para que desta forma seja feita o registro de informações para a pesquisa.

Outros propósitos são identificados na utilização de grupos focais, tais como: o foco na pesquisa para a formulação de questões, uma investigação mais precisa, orientação do pesquisador para um campo específico, avaliação de serviços e desenvolvimento de hipóteses para estudos (Morgan,1997).

3.3 LIMITAÇÕES DO MÉTODO

Há sim limitações em pesquisa-ação , mas quando não se tem referências metodológicas para a aplicação, mas de qualquer forma é uma ferramenta útil para solução de problemas, ocorrem mudanças sociais a partir do seu intermédio,

mudanças muitas vezes maiores e melhores do que as aplicadas com métodos e procedimentos sem testes (Engel,2000).

Sem dúvida a melhor opção é que seja aplicado uma pesquisa-ação quando se tens um problema e precisa que o mesmo seja resolvido de imediato, ao invés de deixar a situação da forma que sem encontra sem mudança alguma.

4 APRESENTAÇÃO E DESCRIÇÃO DOS RESULTADOS

Esse capítulo tem por finalidade apresentar o desenvolvimento e resultados da pesquisa-ação realizada, juntamente será apresentado dados históricos da empresa e dos seus segmentos.

4.1 DADOS DA ORGANIZAÇÃO

4.1.1 Identificação

Razão Social: JJ MONTAGENS INDUSTRIAS LTDA

Endereço: Avenida Guilherme Schell nº 7650, Mathias Velho.

Cidade: Canoas/RS

4.1.2 Histórico Negócio e Infraestrutura

A JJ BRASIL é uma empresa com uma nova visão de negócios que está ativa no mercado a 5 anos atuando nas áreas de Isolamento Térmico, Montagem de Andaime, Pintura Industrial, Revestimento refratário e Locação de andaime e acessórios. Atendendo vários tipos de segmentos industriais tais como: Químico, Petroquímico, Alimentício, Metalúrgicos, Abrasivos, Vidros, Bebidas e etc.

A JJ neste tempo no mercado vem ganhando cada dia mais a confiança de grandes organizações, trabalhando com inovação constante com suporte especializado e garantia em seus serviços, atuando em todo o território brasileiro com ética e responsabilidade. A empresa possui sua matriz em Curitiba/PR, mas somente como uma referência logística, toda a administração é feita pela sua Filial em Canoas/RS que possui os setores Financeiros, RH, Técnico, QSSM e Comercial.

A cada trabalho iniciado da JJ é criado um escritório de ponto de apoio para cada obra em execução.

4.2 DESCRIÇÃO DAS PESQUISAS.

Este estudo contará com a colaboração de 3 gestores da JJ Brasil, e também com a participação de um representante de cada setor da empresa, financeiro, operacional, recursos humanos e QSSM (qualidade, segurança, saúde e meio ambiente), os mesmos foram escolhidos pela diretoria, totalizando 6 participantes.

Para atingir os objetivos almejados por esta pesquisa, será feita uma reunião geral para apresentação dos objetivos e designação de funções para cada membro, após isso será apresentado as metas e definido a análise estratégica e todos os processos a serem aplicados.

4.3 DESCRIÇÃO DE PROCESSOS

Inicialmente avaliou-se a estrutura organizacional da empresa onde será mostrada abaixo sua divisão, organização e coordenação de atividade para que desta maneira seja possível a formulação de novas estratégias, será criado e sugerido um novo organograma para a empresa.

Após a estruturação foi feita uma análise no ambiente interno e no ambiente externo para que se tenha uma visão do cenário macro ambiental, para as análises de ambiente será utilizado como ferramenta a Matriz SWOT trazendo os pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades.

Analisou-se a atual visão da empresa, como o proprietário da empresa enxerga sua organização e como ele a quer em determinado período de tempo. Também foi analisado os atuais valores e princípios da organização, como os gestores e colaboradores enxergavam a empresa, se os valores e princípios são praticados diariamente por todos que ali convivem diariamente.

Após as análises de visão, valores e princípios verificou-se se a missão da empresa estava coerente com o que ela apresenta, diante desta confirmação negativa foi proposta uma reformulação dos mesmos.

No âmbito das estratégias, foi analisado o atual processo de formulação das mesmas, no que se refere as perspectivas financeira, de valor para clientes, de processo interno e de aprendizagem, foram reformuladas a partir do mapa

estratégico de acordo com as necessidades da empresa e conforme os objetivos propostos nesta pesquisa.

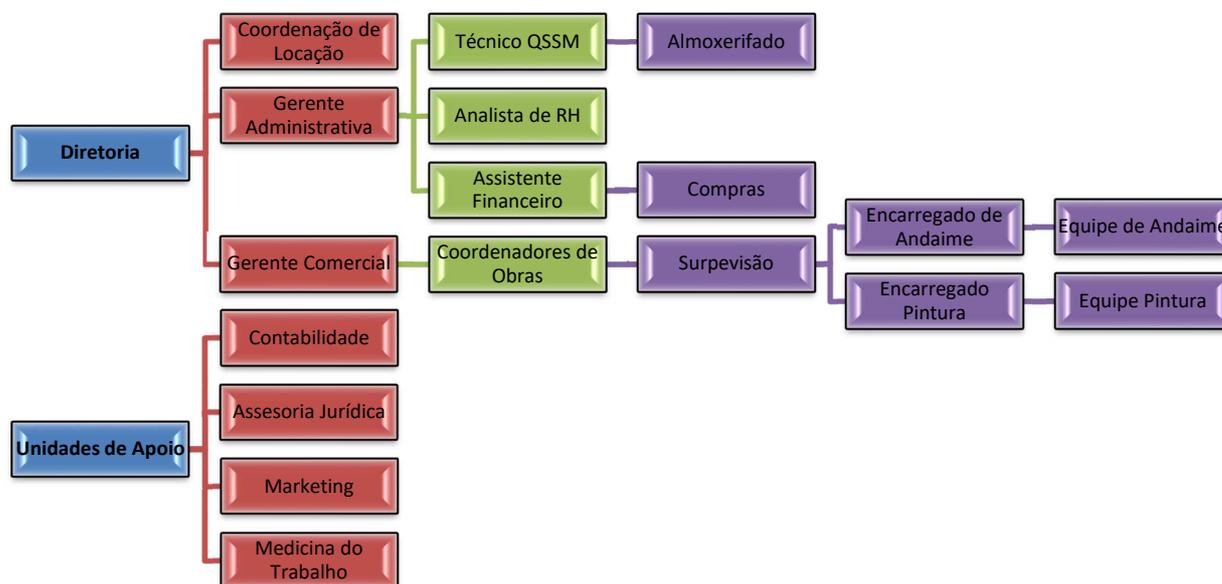
4.4 ANALISE DA ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Após as reuniões do grupo focal foi detectado que a empresa não possuía um organograma estruturado, sendo assim diversas tarefas ficavam acumuladas até que o gestor principal pudesse dar atenção aquela situação, a hierarquia não é definida sendo assim pequenos problemas se tornam grandes pelo fato de não serem resolvidos de imediato, a falta do Organograma traz um grande atraso e transtornos para os setores que acabam ficando sem suporte nas demandas de trabalho diárias.

O organograma como gráfico para Araújo (2009), é o elemento aonde é descrito a estrutura organizacional da empresa, ele demonstra como é disposto a divisão de trabalho, departamentalização, relação hierárquicas, relação funcional, e os cargos dentro da organização. Por fim entende-se que um Organograma é um gráfico que representa a estrutura formal da organização.

Com o intuito de responder o objetivo A e C, da presente pesquisa, o grupo focal propõe uma melhoria na estrutura organizacional da JJ Brasil, a opção escolhida foi de criar um novo organograma, o mesmo foi construído com o objetivo de facilitar a comunicação dos setores e manter organizado a hierarquia da empresa, para que desta forma não ocorra sobrecarga de trabalho para nenhum gestor e eles possam utilizar o tempo para melhorias diárias nas suas equipes e na organização da empresa. Abaixo segue o novo organograma para a atualização do planejamento estratégico da JJ Brasil, o mesmo foi criado através das definições propostas pelo grupo focal, acredita-se que no momento é a melhor proposta perante a necessidade que os setores tem passado diariamente.

Figura 6 — Organograma



Fonte: Grupo Focal

É esperado que após essa estruturação haja uma comunicação mais clara entre os setores, entende-se que será desafio, pois o fato de ser uma empresa familiar, onde todos se envolvem em todos assuntos, a muito tempo, deverá um esforço mutuo para que os processos sejam seguidos da melhor forma e correta possível.

4.5 ANALISE AMBIENTE INTERNO E EXTERNO.

Foi identificado a partir das reuniões realizadas com os gestores da JJ, que até o momento as análises foram efetuadas de maneiras superficiais e que não utilizavam nenhuma ferramenta para analise especifica e concreta, as análises eram feitas por previsões e informações divulgadas via noticiários e conversas informais com representantes de outras organizações.

A análise do ambiente interno e externo é fundamental para que as empresas tenham suas estratégias bem-sucedidas, pois além do presente é possível ter um planejamento para o futuro, e assim avaliar as melhores oportunidades do mercado e as competências da empresa (Caetano, 2016).

Para que a JJ consiga efetuar a análise dos ambientes e assim conseguir melhorar suas estratégias, optamos por utilizar a ferramenta matriz Swot, a mesma vai mostrar pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças para que com isso a organização possa se manter atualizada, pois o ambiente externo é dependente do cenário econômico, social e político do país, cenários esses que possuem grandes oscilações diariamente.

A seguir na tabela 2 a Matriz Swot que foi criada para a JJ com o intuito de desenvolver estratégias futuras para a empresa, no atual planejamento não era utilizada a Matriz Swot e no momento nenhuma outra ferramenta para identificação dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças da organização.

Tabela 2 — Matriz Swot

	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNO	Marca conhecida Credibilidade Conhecimento na área Equipe qualificada Documentação em dia Atendimento imediato <u>PONTOS FORTES</u>	Capital de giro defasado Dívidas em atraso Inadimplência <u>PONTOS FRACOS</u>
EXTERNO	Paradas de Manutenção Licitações Petronect Retomada de obras paradas <u>OPORTUNIDADES</u>	Preço baixo dos concorrentes Custo de mão de obra Atual cenário <u>AMEAÇAS</u>

Fonte: Grupo Focal

Afim de responder objetivo proposto na pesquisa, a matriz Swot acima funciona como um diagnóstico, servindo para facilitar análises, pois os prós e os contras pesam na tomada de decisões. Parte fundamental no planejamento

estratégico ela detalha situação dos negócios, nos proporciona uma visão real do cenário econômico quando se pensa em novos projetos, pode prever condições negativas, mas também proporcionar o conhecimento de novas oportunidades no mercado. Caetano (2016) descreve a matriz SWOT como uma das ferramentas mais utilizada pelos gestores.

4.6 DESCRIÇÃO DE MISSÃO, VISÃO E VALORES

A empresa JJ Brasil não possuía conceitos de missão, visão e valores bem definidos e expostos a todos os colaboradores, notou-se após as reuniões realizadas junto ao grupo focal que somente 1 dos 6 participantes conhecia missão, visão e valores da JJ, conseqüentemente nenhum dos demais funcionários conhecia a visão da sua empresa, o que preocupou os demais participantes da reunião. E que juntos concluíram que isso é indispensável para que empresa possa seguir no caminho certo e com um crescimento saudável.

Entende-se que a visão é o retrato da organização e a mesma deve chegar a cada um dos colaboradores (Michael Et al.,2008). Mesmo que a visão seja direção que os donos querem chegar, entende-se que a mesma deve ser o modelo para todos que ali estão trabalhando para o crescimento da empresa (Rebouças,1999).

Já a missão é o negócio da empresa, o segmento dela, o que ela faz, produz e vende, a missão é o motivo pela qual a empresa existe, ela deve ter sua própria identidade e assim inspirar tanto funcionários como os clientes e fornecedores.

Valores são a cultura da organização, os valores trazem como são as pessoas que ali trabalham, de que forma agem e lidam com as situações dia a dia, é indispensável que todos os funcionários da a empresa saibam seus valores, a empresa deve valorizar e seguir seus princípios para ser um exemplo sempre aos seus colaboradores. (Pereira,2011)

A partir dos pontos expostos acima foi definido junto ao grupo Focal uma forma de divulgar a visão, missão e valores para os demais participantes da empresa, de modo que motive os mesmo e faça com que vejam o seu futuro junto com o futuro da empresa, que respeitem e sintam-se motivados para ali continuar e darem seu melhor, entende-se que missão, visão e valores são os conceitos

estratégicos de uma empresa, fazem do PE e servem como uma bússola para o presente e futuro.

Sendo assim com o objetivo de responder os objetivos dessa pesquisa, foi proposto aos diretores da JJ, uma reformulação na visão, missão e valores da empresa, abaixo segue recomendação do grupo Focal:

- **Missão:** " Ser uma empresa prestadora de serviços e fornecedora de equipamentos de alta qualidade, com tecnologia e segurança. Desta forma atuar, com ética, responsabilidade e transparência; satisfazendo clientes, comunidade e colaboradores".
- **Visão:** " Ser a maior e mais completa empresa de prestação de serviços industriais e locação de andaime e acessórios do estado do Rio Grande do Sul em 20 anos "
- **Valores:** " Respeitar e contribuir para o desenvolvimento da sociedade; preservar o meio ambiente e trabalhar de forma ética e segura para os colaboradores e clientes".

Após definida a missão, visão e valores, o grupo decidiu que a forma mais correta de expor os novos conceitos seria através de um quadro na entrada de cada escritório e também que será atualizado no site da empresa, dessa forma vão ter acesso às informações.

4.7 MAPA ESTRATÉGICO

Após análises efetuadas nas reuniões junto ao grupo focal, foi observado muitas dúvidas referentes as estratégias seguidas diariamente pelos gestores, pois até o momento a JJ não tinha nenhum documento específico ou ferramenta que fosse usado para definição de estratégias.

As estratégias são definidas em reuniões rápidas e telefonemas quando surgem algo de imediato, individualmente com o gestor de cada setor, muitas vezes a estratégia não é passada a diante para outros interessados e acaba não dando certo, pois as informações não foram repassadas a outras partes interessadas.

O ponto de vista estratégico é indispensável para as empresas, na maioria das vezes uma estratégia correta e bem executada se torna uma grande vantagem competitiva perante ao mercado (PORTER,1989).

A conclusão o grupo gerou a indicação a JJ de um mapa estratégico, que é a ferramenta mais adequada inicialmente para que a mesma consiga visualizar e organizar suas estratégias afim de ter um resultado positivo nos seus objetivos.

O mapa estratégico define a ordem da estratégia, é uma ferramenta clara que mostra os objetivos dos processos internos, através de metas e indicadores que só vão ser alcançados se a empresa dispor de recursos e pessoas que os realizem (KAPLAN et al.,2004).

Com isso respondendo mais um objetivo da presente pesquisa, abaixo segue o Mapa estratégico que foi montado a partir das informações coletados junto ao grupo focal:

Tabela 3 — Mapa Estratégicos

Perspectivas	Objetivos
Perspectiva Financeira	<ol style="list-style-type: none"> 1.Aumentar receita 2.Diminuir custos e despesas 3.Controlar a inadimplência 4. Aumentar crédito junto a fornecedores
Perspectiva de valor para clientes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Flexibilidade nos pagamentos 2. Maior agilidade nos prazos de entrega 3. Preços atrativos 4.Maior qualidade no serviço
Perspectiva de processos internos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Implantar Sistemas: Compras, Estoque, Financeiro e RH; 2. Comercial: Investir no pós-venda 3. Marketing: Divulgação da marca 4. Venda: aumentar abrangência de atendimento.
Perspectiva de aprendizado e crescimento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Recursos Humanos: definir cargos e salários compatíveis. 2. Investir em treinamentos 3. Apoio em qualificações 4. Ativação do convênio médio, e melhoria nos benefícios 5. Melhorar o processo de seleção 5. Diminuir turnover dos funcionários da manutenção

Fonte: Grupo Focal

Define-se por mapa estratégico a representação visual do PE. Podemos dizer que ele traduz através de uma imagem, o que foi definido de missão, visão e

valores, juntamente com os objetivos que direcionarão todo o comportamento da organização. O grupo focal determinou os objetivos acima como os principais a serem realizados inicialmente, e que através deles a JJ estará preparada para novos desafios e assim posicionar melhor no mercado.

4.8 REUNIÕES

Conforme proposto na pesquisa o método para coleta foram reuniões com o grupo focal, ao total o grupo teve 9 encontros as mesmas foram feitas no escritório da JJ em Canoas/RS.

As reuniões foram feitas por fases iniciamos com a fase exploratória que para (Silva,2006) é necessário que seja feito primeiramente um diagnóstico interno e externo para a identificação dos problemas, as primeiras reuniões do grupo foram limitadas, pois de todos ali era a primeira experiência neste método de pesquisa, iniciamos com diálogo com o perguntas abertas sobre a JJ, na 1º e 2º reunião o grupo demonstrou um receio de transmitir opiniões e as mesma não serem bem recebidas pela diretoria que estava ali presente, após a 3ª reunião os diálogos fluíram, os objetivos ficaram mais claros e foi possível assim visualizar e trazer diversas informações e muitas dificuldades de cada setor deixando assim uma viabilidade facilitada e transparente para que desta forma o grupo pudesse chegar a um resultado positivo após o término da pesquisa.

Após o diagnóstico da fase exploratória seguimos para a fase de pesquisa aprofundada, fase essa que é feita a coleta de dados, a mesma pode ser feita de forma individual ou coletiva mas é indicado que seja feita em conjunto com pessoas chaves da organização (SILVA,2006), na pesquisa para esta coleta de dados utilizamos um debate de opiniões e informações no grupo focal, foram inseridas ferramentas como quadros para anotações, post it, computadores e etc.; desta forma foi possível a organização dos dados coletados.

Já na fase de ação ocorre o planejamento e a execução dos dados que foram coletados a partir dos debates do grupo focal (SILVA,2006), dados esses que foram fundamentais para que fosse atingido os objetivos propostos na pesquisa, como a estruturação do organograma, identificação de pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças.

Na fase final de avaliação, é avaliado os resultados obtidos após as ações executadas, e caso houver necessidade ocorra mudanças nas tarefas e processos (Silva,2006), está fase ainda está em execução da JJ pois a mesma por ser uma empresa familiar ainda está processo de adaptação perante as mudanças recentes aplicadas. A seguir na tabela A encontra-se o cronograma de reuniões do grupo focal.

Tabela 4 — Cronograma de reuniões

PARTICIPANTES GRUPO FOCAL (Diretoria, Financeiro, Administrativo, Operacional, RH e QSMS)				
Reunião	Fases	Assuntos	DATA	Horário
1	1ª Fase: Exploratória	Diagnóstico Interno e externo	nov/18	16:30
2	1ª Fase: Exploratória	Identificação dos problemas	dez/18	16:30
3	1ª Fase: Exploratória	Identificação dos problemas	jan/19	16:30
4	2ª Fase: Aprofundada	Coleta de Dados	fev/19	16:30
5	2ª Fase: Aprofundada	Coleta de Dados	fev/19	16:30
6	3ª Fase: Ação	Debates com os dados coletados	mar/19	16:30
7	3ª Fase: Ação	Debates com os dados coletados	mar/19	16:30
8	4ª Fase: Avaliação	Análises dos resultados	abr/19	16:30
9	4ª Fase: Avaliação	Conclusões	abr/19	16:30

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 CONCLUSÕES

O Objetivo principal desta pesquisa foi analisar o atual planejamento estratégico da JJ Brasil, mostrando a atual situação dos principais pontos do PE, que apresentamos no capítulo 4 e a partir disso sugerir melhorias com ferramentas práticas e importantes para o crescimento e organização.

Junto com o objetivo principal, foram definidos 3 objetivos específicos a serem respondidos, que são eles:

No objetivo a) foi proposto a identificação da estrutura organizacional da empresa tendo como referência o ambiente interno, sua divisão, organização e coordenação das atividades, foi identificado uma grande sobrecarga de trabalho a um único gestor, sendo assim muitas tarefas e processos estavam atrasados, trazendo uma grande gargalo a organização, para que essa situação fosse resolvida e assim o objetivo da pesquisa atingido foi organizada a estruturação da empresa a partir de um organograma para que assim a JJ tenha uma melhor organização hierárquica as tarefas e processos e que o grande gargalo que a empresa tinha fosse resolvido de maneira fácil e rápida.

No objetivo b) foi proposto a definição de visão, missão, valores, pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças, para que chegássemos atingir este objetivo, pois a partir da pesquisa foi constatado que os colaboradores da JJ não conheciam missão, visão e valores da empresa que faziam parte, sendo assim de maneira que todos conheçam o que a JJ visa conquistar, qual sua missão, quais são seus valores, foi sugerido uma reestruturação na missão que trouxe para a mesma um novo olhar a partir das expectativas dos sócios, foi reestruturado de uma maneira que atingisse colaboradores, clientes e comunidade, na visão juntamente com os sócios foi determinado um prazo para que a JJ busque motivação e motive a todos que ali trabalham para que consigam realizar objetivo que está definido na sua missão, para os valores foram definidos o que demais importante e pelo que gostaria de sempre ser lembrada, algo que é fundamental em todos os ambientes que é o respeito e ética com todos, colaboradores, clientes e a sociedade em geral.

Para a identificação dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças foi utilizada a ferramenta Matriz SWOT, a mesma proporcionou para o grupo uma visão ampla de pontos, ameaças e oportunidades que muitas vezes não eram valorizados, mas que visualizado afundo pode ser utilizado de maneira muito melhor e com isso agregando o valor da empresa no mercado ou muitas vezes servir de alerta para que a empresa não fique estagnada, para que a mesma se renove e sempre busque inovação para seus clientes e conquiste os resultados almejados.

O objetivo c) abrange todos os outros objetivos pois a intenção do mesmo foi de propor melhorias ao atual planejamento estratégico organizacional da empresa JJ Montagens Industriais LTDA, para cada objetivo foi proposto uma ferramenta ou melhoria para que assim Planejamento Estratégico consiga ajudar no crescimento e evolução das metas da empresa.

Para o alinhamento de todos esses objetivos inicialmente o grupo teve dificuldades para conseguir atender todos que foram propostos pela autora, mas aos poucos foram se encaixando e se desenvolvendo. Durante todo o processo foi identificado pontos positivos e negativos, a interação do grupo gerou grande motivação e expectativas com isso o desenvolvimento foi de muita qualidade e comprometimento, o mesmo acabou sendo visto pelos participantes como fundamental para o crescimento da empresa.

O passo inicial foi dado para que a empresa inicie novamente um processo de crescimento, pois após a última crise foi muito difícil continuar no mercado, neste momento a empresa se encontra com maior controle de suas finanças e motivada a crescer investindo na sua gestão e assim trazendo resultados positivos aos seus sócios, maior satisfação aos seu clientes e benefícios aos seus fornecedores.

Para que isso aconteça estamos cientes que é necessário investir em treinamentos, valorização dos colaboradores e tecnologias inovadores que facilitem o empenho de todos os envolvidos na empresa. Muitas desses investimentos são vistos como custo, mas que na verdade só irão proporcionais benefícios tangíveis e intangíveis futuramente.

5.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Diante da pesquisa apresentada ocorreram algumas limitações, por a JJ ser uma empresa familiar muitas vezes tem resistência e receio de inovações, muitas vezes ocorre disputa de egos dentro do ambiente de trabalho e os conflitos familiares acabam se unindo aos do ambiente organizacional, outra limitação que o grupo encontrou é que o PE da JJ não é concreto e documental o mesmo é formado e pela vivência diária dos diretores e gestores muitas tarefas definidas e objetivos não são descritos como deveria, dessa forma dificultando a análise do mesmo.

5.3 FUTUROS DESDOBRAMENTOS

Após a revisão do planejamento estratégico foi identificado que os processos da empresa ainda necessitam de mais ferramentas para que assim seja acompanhado o desenvolvimento e que a mesma mantenha um crescimento saudável, para que isso aconteça a empresa necessita que seja implantada uma ferramenta de tecnologia para que tudo se torne mais ágil e unificado, pelo fato da empresa ainda não possuir ainda um sistema ERP (Sistema Integrado de Gestão), algumas informações acabam se perdendo e causando maior demora na resolução das tarefas, sendo assim deixo aqui a sugestão de para uma próxima pesquisa a ser estuda referente a JJ Brasil.

BIBLIOGRAFIA

ACKOFF, R. L. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: LTC – Livros técnicos e científicos Editora S.A., 1982.

ADIZES, Ichak. **Os ciclos de vida das organizações**: como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

ARAUJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional**: arquitetura organizacional, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott. **Administração**. 2. ed. Porto Alegre: AMGH Ed., 2012.

ENGEL, Guido Irineu. **Pesquisa-ação**. Curitiba. 2000

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

Kaplan, Robert S, **Kaplan e Norton na Prática**, 9 ed Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

Kaplan, Robert S, **Mapas estratégicos** : convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis, 5 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KAPLAN, S.; BEINHOCKERE, E.D. **Os heróis do Planejamento Estratégico**. HSM Management, 2003.

KAYO, Eduardo Kazuo et al. **Ativos intangíveis, ciclo de vida e criação de valor**, set. 2006.

LEZANA, A. **Ciclo de Vida das Pequenas Empresas**. Florianópolis: UFSC, 1996.

MARTINS, Leandro. **Marketing: Como se tornar um profissional de sucesso**. 1. ed. São Paulo: Digerati Books, 2006.

MARTINS, Marcos Amâncio P. **Gestão Educacional**: planejamento estratégico e marketing. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 4. ed., rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2004.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

Oliveira, Djalma de pinho Rebouças de 1943, **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas 14 ed.rev São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia empresarial uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1991.
_____. **Planejamento estratégico: conceito, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2001.

Pereira, Mauricio Fernandes: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz, volume 2, São Paulo: Atlas, 2011.

Planejamento Estratégico na Prática, 3ª edição FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de

PORTER, Michael E. *Estratégia Competitiva*: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

SILVA, Anielson Barbosa da., GODOI, Cristiane Kleinübing., BANDEIRA-DE-MELLO, Rodrigo. **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006.

THIOLLENT, Michel. Pesquisa-Ação nas Organizações. São Paulo: Atlas, **1997**.

ZACCARELLI, S. B. et al. *Clusters e redes de negócios*: uma nova visão para a gestão dos negócios. São Paulo: Atlas, 2008.

Fonte: Sebrae, São Paulo 30/10/2017-
<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-e-do-fracasso-das-empresas>. Acesso: 16/02/2019

<https://rockcontent.com/blog/como-fazer-uma-analise-swot/>

<https://unp.br/wp-content/uploads/2013/12/Susie-Alves-Silva-de-Macêdo-Planejamento-E-Gestão-Estratégica-um-Estudo-Sobre-a-Adoção-E-Práticas-em-Indústrias-do-RN1.pdf>).

<http://www.fatece.edu.br/arquivos/arquivos%20revistas/empreendedorismo/volume2/6.pdf>