

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

EDSON ASSIS DO NASCIMENTO

**AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FER-  
RAMENTA DE GESTÃO EM UMA INDÚSTRIA METALÚRGICA  
PARANAENSE**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**PATO BRANCO – PR**

**2015**

**EDSON ASSIS DO NASCIMENTO**

**AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FER-  
RAMENTA DE GESTÃO EM UMA INDÚSTRIA METALÚRGICA  
PARANAENSE**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado como re-  
quisito parcial para a obtenção do Título de Bacharel em  
Ciências Contábeis, do Departamento de Ciências Contá-  
beis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná –  
Campus Pato Branco – PR.

Prof. Orientador: M.Sc. Oldair Roberto Giasson

**PATO BRANCO – PR**

**2015**



Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Campus Pato Branco  
Curso de Ciências Contábeis  
Coordenação de Trabalho de Conclusão de Curso



TERMO DE APROVAÇÃO

Título do Trabalho de Conclusão de Curso

**Avaliação do Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão em uma Indústria Metalúrgica Paranaense**

Nome do Aluno: **Edson Assis do Nascimento**

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi apresentado às 21 horas e 30 minutos, no dia 07 de outubro de 2015 como requisito parcial para obtenção do Título de Bacharel em Ciências Contábeis, do Departamento de Ciências Contábeis - DACON, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora, composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho APROVADO.

(aprovado, aprovado com restrições, ou reprovado).

Prof. Oldair Roberto Giasson  
Orientador

Profa. Marivânia Rufato da Silva  
Avaliador - UTFPR

Prof. Eliandro Schvirck  
Avaliador UTFPR

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço a Deus pelos momentos bons que tem me permitido viver, e pela força para enfrentar os momentos difíceis, sem me deixar desistir e, principalmente pela graça concedida de ir a busca deste grande sonho que é minha formação.

Agradecimento especial aos meus pais, Florindo e Marilene do Nascimento pelo apoio, confiança, entendimento, ajuda e compreensão na minha ausência em determinadas situações, tudo em função deste objetivo. Também merece agradecimento especial minha namorada, por me apoiar e ajudar em todos os momentos durante a realização deste trabalho e da minha graduação em si.

Agradeço a todos os professores que fizeram parte de minha vida durante estes de vida acadêmica, em destaque, o professor orientador M.Sc Oldair Roberto Giasson, pelo incentivo, apoio, orientação e direcionamento desta pesquisa, a qual me ofereceu um grande aprendizado.

Por fim, a todos que de alguma forma contribuíram para a conquista deste desafio, sejam amigos, familiares, colegas de trabalho... Todos tem minha sincera gratidão!

*“O Planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras das decisões presentes”.*

Peter Drucker

## RESUMO

NASCIMENTO, Edson Assis do. **Avaliação do Planejamento Estratégico como ferramenta de gestão em uma indústria metalúrgica paranaense.** 2015. 59 f. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Pato Branco, 2015.

O Planejamento Estratégico tem sido uma ferramenta de gestão com grande reconhecimento em se tratando da busca de resultados positivos nas organizações. Quando realizado de forma correta, obedecendo todos os princípios e orientações em sua implantação, os resultados são indiscutivelmente satisfatórios. O presente trabalho é um estudo de caso de caráter descritivo que tem por objetivo fundamentar a metodologia do planejamento estratégico e acompanhar, durante um período, seu desenvolvimento e aplicação em uma empresa metalúrgica de médio porte, a qual já faz uso da ferramenta a alguns anos. Primeiramente houve a realização de um estudo bibliográfico para o melhor entendimento do assunto, seus conceitos, abrangência, aplicação e evolução. Na sequência iniciou-se o acompanhamento dos processos pertinentes a sua formulação para o atual período na indústria estudada, envolvendo gestores e colaboradores diretamente ligados ao planejamento estratégico. Ao final, os resultados obtidos demonstram a eficácia da ferramenta quando de sua execução no ambiente industrial, sendo evidenciadas a importância da divisão das tarefas e o comprometimento de todos desde os primeiros até os últimos processos relacionados ao uso desta ferramenta.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. Ferramenta. Indústria.

## ABSTRACT

NASCIMENTO, Edson Assis do. **Evaluation of strategic planning as a management tool in a Paraná metallurgical industry.** 2015. 59 f. Work Completion of course - Federal Technological University of Paraná. Pato Branco, 2015.

Strategic Planning has been a management tool with great recognition in the case of the search for positive results in organizations. When performed correctly, observing all the principles and guidelines for its implementation, the results are undeniably satisfying. This work is a descriptive case study that aims to support the methodology of strategic planning and monitoring for a period, its development and application in a metallurgical company of medium size, which already makes use of the tool a few years. First there was the realization of a bibliographical study to better understand the subject, concepts, scope, application and evolution. Following began monitoring the relevant processes its formulation for the current period studied in the industry, involving managers and employees directly linked to strategic planning. Finally, the results demonstrate the effectiveness of the tool when run in an industrial environment, and highlighted the importance of division of labor and commitment of everyone from beginning to end processes related to the use of this tool.

**Keywords:** Strategic Planning. Tool. Industry.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1: Ciclo PDCA</b> .....	20
<b>Figura 2: Quadrantes Matriz SWOT</b> .....	29
<b>Figura 3: Organograma da Empresa.</b> .....	36
<b>Figura 4: Dinâmica de Acompanhamento.</b> .....	53



## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1: Volume Mensal de Vendas.....</b>	<b>52</b>
<b>Gráfico 2: Participação no Mercado Linha Alta.....</b>	<b>52</b>

## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1: Características Planejamento Estratégico, Tático e Operacional.....</b>	<b>24</b>
<b>Quadro 2: Setores da empresa separados por diretorias. ....</b>	<b>37</b>
<b>Quadro 3: Matriz SWOT da Empresa.....</b>	<b>41</b>
<b>Quadro 4: Diretrizes Estratégicas da Empresa. ....</b>	<b>44</b>
<b>Quadro 5: Objetivos e Metas da Empresa. ....</b>	<b>47</b>
<b>Quadro 6: Planos de Ação da Empresa.....</b>	<b>48</b>
<b>Quadro 7: Fases do Orçamento na Empresa.....</b>	<b>49</b>

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1 TEMA .....	12
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA .....	13
1.3 OBJETIVO GERAL .....	14
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	14
1.5 JUSTIFICATIVA .....	15
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>16</b>
2.1 PLANEJAMENTO .....	16
2.2 ESTRATÉGIA .....	18
2.3 O CICLO PDCA .....	19
2.3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	22
2.3.1.1 A EVOLUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	25
2.3.1.2 NEGÓCIO, MISSÃO, VISÃO, VALORES E POLÍTICA DA QUALIDADE .....	26
2.3.2 MATRIZ SWOT .....	28
2.3.2.1 AMBIENTE EXTERNO .....	30
2.3.2.2 AMBIENTE INTERNO.....	30
<b>3 METODOLOGIA DE PESQUISA .....</b>	<b>32</b>
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO.....	32
3.2 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE APLICAÇÃO .....	33
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>35</b>
4.1 A EMPRESA ESTUDADA .....	35
4.2 PROCESSO DE GESTÃO - PDCA .....	37
4.2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO .....	38
4.2.2 NEGÓCIO, MISSÃO, VISÃO, VALORES E POLÍTICA DE QUALIDADE.....	39
4.2.3 ANÁLISE DA MATRIZ SWOT .....	41
4.2.3.1 DIRETRIZES ESTRATÉGICAS.....	43
4.2.4 PLANEJAMENTO OPERACIONAL.....	45
4.2.4.1 OBJETIVOS E METAS .....	46
4.2.4.2 PLANOS DE AÇÃO .....	47
4.2.4.3 ORÇAMENTAÇÃO .....	48
4.2.5 EXECUÇÃO .....	50

4.2.6 CONTROLE .....	51
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>55</b>
<b>6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>57</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Desde meados da década de 60, se estendendo ao longo dos anos 70, e prosseguindo até os dias atuais, cada vez mais fica evidente que o mundo vem sofrendo mudanças radicais. Mudanças estas que, com o passar dos anos, trazem a necessidade de novas formas e ferramentas para controle e gestão das organizações, inclusive industriais. O ambiente encontrado nas empresas e instituições em geral passou a não ser mais o mesmo que existia antigamente, considerando condições políticas e socioeconômicas estáveis e previsíveis a longo prazo. Tudo começa a se tornar mais complexo e incerto (TERENSE, 2002).

O novo mercado se apresenta “mutante”, tendo um número cada vez maior de concorrentes, inovações tecnológicas constantes e um considerável crescimento dos consumidores infieis, fatos estes que levaram as organizações a repensarem e reformularem suas estratégias e objetivos, acarretando consequências significativas no processo de transformação e aprendizado. Iniciou-se uma postura de competitividade frente aos desafios a serem enfrentados, sendo eles globais, tecnológicos, econômicos e sociais, sempre na busca de sua sobrevivência e longevidade no mercado (CATELLI, 1999 apud TERENSE, 2002).

Diante deste contexto, várias foram as ferramentas gerenciais desenvolvidas e aprimoradas especialmente para as empresas enfrentarem cenários turbulentos, incertos e altamente competitivos. Uma delas foi, com grande importância e benefícios, o planejamento estratégico, pois este proporciona não somente maior flexibilidade de ajuda as empresas, mas, principalmente, antecipa-se a responder, com extrema rapidez, às mudanças ambientais (CATELLI, 1999).

Segundo Kotler (1993), um dos defensores da utilização do planejamento estratégico, propõe o conceito a seguir: “O planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando um maior grau de interação com o ambiente”. O objetivo principal da implantação e uso da ferramenta de planejamento estratégico, além de realizar esta integração entre empresa e ambiente, é buscar analisar suas potencialidades, habilidades, seus diferenciais e suas necessidades individualmente, para que assim sejam estabelecidas metas a serem atingidas em um período previamente determinado, bem como, os meios para realização destas.

## 1.1 TEMA

O planejamento estratégico nasce considerando os grandes objetivos que a organização deseja atingir, sendo que, este demanda constante reavaliação e trabalho de equipe, em sincronia com as diretrizes previamente estipuladas. Seu maior objetivo vem a ser o desenvolvimento de estratégias que irão orientar e direcionar a empresa na busca do melhor desempenho e resultados (CHIAVENATO & SAPIRO, 2004).

Não existe conceito único para o planejamento estratégico, entretanto, a doutrina de Oliveira apresenta o significado abaixo:

[...] é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada. O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito a tanto a formulação de objetivos quanto a seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar (OLIVEIRA, 2004, p. 47).

Enquanto a estratégia empresarial normalmente fica voltada para o que a empresa deve fazer para alcançar seus objetivos empresariais, o planejamento estratégico procura especificar como fazer para alcançar tais objetivos. Dentro deste processo estão estabelecidas as ações que a organização deve tomar antes mesmo das possíveis ocorrências acontecerem (CHIAVENATO & SAPIRO, 2004).

Quando se fala em planejamento estratégico, trata-se como genérico e abrangente, devendo ser desdobrado em planos táticos, sendo estes desenvolvidos em níveis intermediários da organização, tendo cada qual objetivos voltados para o setor de atuação, sejam eles produtivos, administrativos, comerciais, etc. Estes objetivos, desdobrados, são minuciosamente detalhados em tarefas ou atividades, buscando a excelência nos resultados, indiferente dos níveis hierárquicos da organização.

## 1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

Não existe uma fórmula mágica ou um padrão para que uma organização seja bem-sucedida e que tenha um alto desempenho. O que existe são organizações empenhadas em seu crescimento, controle e gerenciamento, as quais utilizam ferramentas adequadas, que as conduzem ao desenvolvimento e formulação de estratégias que lhes assegurarão uma evolução contínua e sustentável.

No decorrer da segunda guerra mundial, surgiu a necessidade de utilização de estratégias para enfrentar ações bélicas que eram cada vez mais ariscadas e imprevistas. Tendo como problema limitações de recursos em uma economia de guerra, houve um grande avanço no desenvolvimento de inovações, bem como surgimento de novas técnicas operacionais que permitiram aplicação de metodologias de análise aos processos de planejamento estratégico.

Com a ocorrência da Revolução Industrial, no final do século XVIII e início do século XIX, iniciou-se a competição nos negócios. Nesse momento começam a surgir as primeiras organizações industriais e comerciais, trazendo como consequência a competição pelo mercado. Essa competição passa a utilizar a estratégia como meio de controlar as forças de mercado e modelar o ambiente competitivo. Também nessa época há o surgimento do capitalismo industrial, aumentando a oferta de capital e de crédito, favorecendo a expansão e ampliação de mercados (CHIAVENATO & SAPIRO, 2004).

Considerando estes princípios abordados até o momento, nota-se o quanto a ferramenta “Planejamento Estratégico” é de extrema importância nas organizações, sejam elas comerciais ou industriais, ambas sentem a necessidade e podem ter os benefícios de sua utilização. Diante do exposto, o problema de pesquisa resume-se em: **Quais as contribuições do planejamento estratégico ao ser aplicado como ferramenta de gestão em uma empresa metalúrgica?**

### **1.3 OBJETIVO GERAL**

Para atender e responder ao problema de pesquisa apresentado, o objetivo geral do presente trabalho é realizar o acompanhamento e avaliação do uso da ferramenta do planejamento estratégico em uma empresa do ramo industrial metalúrgico.

### **1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

O desenvolvimento desta pesquisa abre uma gama de objetivos reais a serem abordados, sendo que alguns serão priorizados, outros acabam sendo alcançados como consequência do processo. Têm-se como objetivos específicos:

- Fundamentar conceitualmente os princípios que envolvem o planejamento estratégico através de pesquisa bibliográfica;
- Apresentar a forma de elaboração e aplicação do planejamento estratégico na empresa, evidenciando os conceitos utilizados;
- Identificar e analisar as particularidades dos ambientes organizacionais e industriais onde a ferramenta é utilizada;
- Avaliar o uso da ferramenta na empresa apresentando resultados e propondo possíveis sugestões de melhorias.



## 1.5 JUSTIFICATIVA

Segundo Marconi e Lakatos (2003), a justificativa de uma pesquisa científica consiste em uma exposição sucinta e ao mesmo tempo completa das razões de ordem teórica e dos motivos de ordem prática que tornam a realização da pesquisa importante.

Como o contexto ambiental é dinâmico e sofre mudanças a todo instante, as organizações têm a necessidade constante de estar redistribuindo, reajustando e reconciliando os recursos e competências disponíveis com os objetivos buscados e oportunidades encontradas no ambiente de atuação.

Por se tratar de um assunto atual, de grande importância para os resultados das empresas, o trabalho se torna interessante ao relacionar o uso do planejamento estratégico com a busca por resultados satisfatórios considerando a aplicação numa empresa industrial, e também evidenciar sua importância no processo de gestão e na tomada de decisão.

A viabilidade do trabalho se dá pelo fato da empresa fornecer todas as informações pertinentes ao planejamento estratégico por ela elaborado, inclusive dando liberdade ao acompanhamento da aplicação da ferramenta em todos os níveis hierárquicos da organização.

Considerando o ponto de vista acadêmico, trata-se de mais um trabalho científico apresentando uma avaliação sobre o planejamento estratégico, sendo este uma importante ferramenta de gestão competitiva no cenário industrial brasileiro.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

No decorrer deste capítulo será exposto o referencial teórico que foi utilizado como base para o desenvolvimento do estudo de caso. Nele apresenta-se conceitos, definições e evolução sobre gestão, planejamento e posicionamento estratégico da organização.

### 2.1 PLANEJAMENTO

Planejamento pode ser considerado como a mais básica de todas as funções gerenciais, e a habilidade com que esta função é desempenhada é determinante para o sucesso das operações. Resumidamente, o planejamento é um aperfeiçoamento na qualidade do processo decisório, pois este considera todos os fatores relevantes antes da efetiva tomada de decisão (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008).

Planejamento pode ser definido como um processo contínuo e dinâmico, consistindo em um conjunto de ações intencionais e integradas, sendo coordenadas e orientadas, visando tornar realidade um objetivo futuro, de forma a possibilitar a tomada de decisões com certa antecedência. As ações devem ser identificadas permitindo que sejam executadas adequadamente, considerando alguns aspectos essenciais como o prazo, custos, qualidade, segurança e desempenho, entre outras condicionantes.

Em geral, por definição, conceitua-se planejamento como sendo uma base de gestão de funções, implicando no desenvolvimento de um programa que engloba todos os objetivos e metas da empresa, considerando de forma antecipada a escolha de um ou vários planos detalhados, como e quando serão executados, mantendo o equilíbrio entre as necessidades e as demandas levando em consideração os recursos disponíveis. Como resultado, os gestores da organização possuem uma forte base para auxílio nas tomadas de decisões em diversas situações, sejam antecipadas ou posteriores a mudanças envolvendo e/ou impactando nos objetivos organizacionais.

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

Steiner (1969) estabelece cinco dimensões do planejamento, sendo elas:

- Assunto abordado: Produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, recursos humanos, etc;
- Elementos do Planejamento: Propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros;
- Tempo do Planejamento: Longo, médio e curto prazo;
- Unidades Organizacionais: Planejamento corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, etc;
- Características do Planejamento: Complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, etc.

Como consequência destas dimensões, considera-se o planejamento como processo desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo.

Considerando o processo evolutivo do planejamento, deve-se remeter ao estudo da Teoria das Organizações, com o intuito de entender o caráter racional, estudando sua evolução histórica.

Frederick Winslow Taylor foi o precursor da organização metódica do trabalho. Ele procurava uma forma de elevar os níveis de produtividade conseguindo que os trabalhadores produzissem mais em menos tempo, e sem elevar os custos da produção. Propôs, em 1903, em seu livro “Administração de Oficinas”, a racionalização do trabalho por meio do estudo dos *tempos e movimentos*, onde o trabalho deveria ser decomposto, analisado e testado cientificamente, desenvolvendo uma metodologia a ser seguida por todos os operários considerando a padronização das atividades e ferramentas. Assim surge o planejamento, em substituição a improvisação que existia nas tarefas operacionais, porém, sendo limitado a esse tipo de tarefas, sem ter uma utilização como ferramenta de gestão (NAKAMURA, 2000 apud TERENCE, 2002).

O movimento Estruturalista Sistêmico incorporou a preocupação com o ambiente externo ao conceito de organização, tendo consequências positivas ao planejamento empresarial. Pode-se dizer que a principal contribuição deste movimento ao planejamento foi a visão holística, ou seja, um sistema mantendo uma visão mais ampla da empresa em relação ao ambiente em que está inserida e mantém relações (NAKAMURA, 2000 apud TERENCE, 2002).

Em resumo, a importância do ambiente externo teve grande influência para que o planejamento ganhasse um caráter analítico e determinista, tendo como fator primordial a análise do mercado antes de qualquer ação ser realizada. Considerando este conceito, várias foram as metodologias desenvolvidas, sempre tendo como princípio o aumento da produtividade e competitividade (NAKAMURA, 2000 apud TERENCE, 2002).

O resultado do planejamento são as estratégias para a busca das metas e objetivos propostos, organizando os meios, dirigindo e controlando todos os passos necessários ao desenvolvimento e execução dos planos, estes devidamente elaborados e organizados visando sucesso ao seu final. Sem planejamento é praticamente impossível sucesso em objetivos ou projetos longos com muitos detalhes ou passos que devam ocorrer seguindo cronogramas específicos e exatos.

## 2.2 ESTRATÉGIA

A palavra estratégia tem origem grega, proveniente de *stratego*, e seu significado literal é a *Arte da Liderança*. Era utilizada para designar a função do chefe do exército e direcionar caminhos que eram dados a guerra, visando a vitória militar. Posteriormente, a elaboração de planos de guerra passou a ser chamado de estratégia (MOTTA, 1991; ALMEIDA et al., 1993 apud TERENCE, 2002).

Historicamente, o marco inicial da estratégia nos processos empresariais e administrativos é tido como o início dos anos 60, porém, sabe-se que teve origem muito antes, sendo usado militarmente pelo exército romano. Anteriormente também foi citado nos textos do general chinês Sun Tzu, cerca de 2.000 A.C. (LOBATO et al. 2009).

Inicialmente, nos anos 60, tinha-se a estratégia como uma habilidade administrativa, trazendo a ideia de poder, liderança e alta administração. Na década de 80 deixou de ser domínio prioritário de gerentes e integrantes de altas hierarquias dentro das organizações e passou a ter conhecimento e uso popular. Na primeira metade dos anos 90 o termo e utilização já havia se tornado tão comum que, empregado em todas as esferas, deixou de ser restrito e passou a soar suave.

A literatura mostra inúmeras definições de estratégia, abordando diferentes aspectos. Nesse sentido se torna um tanto quanto complexo definir estratégia, pois para cada aplicação pode-se utilizar um dos conceitos. Embora os conceitos sejam diferentes, na essência,

todos seguem a mesma linha de raciocínio (MINTZBERG et al., 2000 apud TERENCE, 2002).

Segundo Oliveira (1991), os processos de definição e acompanhamento das estratégias ocorrem em circunstâncias de constante mudança. Dessa forma, a estratégia não deve ser considerada como um plano fixo ou determinado, mas como um esquema de orientação dentro de um fluxo de decisões.

Ao adotar uma estratégia, a organização deve analisar o ambiente onde está inserida, tendo como fatores primordiais o estabelecimento dos caminhos, cursos e programas de ação que deverão ser seguidos na busca de alcançar os objetivos previamente definidos.

Nas organizações, atualmente, a estratégia é tratada em dois seguimentos, interno e externo. O primeiro está relacionado ao ambiente interno da empresa, suas coordenações, formas de trabalho, visão e aplicação de estratégias nas atividades operacionais e empresariais. O segundo considera o ambiente externo, analisando mercado de atuação, perspectivas futuras, novos negócios, enfim, buscando a excelência em um ambiente turbulento e competitivo como o encontrado nos dias atuais, frente aos concorrentes e mercado globalizado (OLIVEIRA, 1991).

Por fim, pode-se considerar que a estratégia é o ponto de ligação entre a empresa e os ambientes interno e externo, procurando operacionalizar e sincronizar os processos internos e ações na busca de resultados maximizados.

### **2.3 O CICLO PDCA**

Originalmente, o conceito do ciclo PDCA foi desenvolvido pelo estatístico Walter A. Shewhart na década de 1930, como sendo um ciclo estatístico para controle de processos, tendo a possibilidade de aplicação em qualquer tipo de processo ou problema (SOUZA, 1997).

A popularização do método se deu na década de 1950 pelo também estatístico W. Edwards Deming, o qual fez a aplicação sistemática do ciclo dentro de conceitos de qualidade total em seus trabalhos que estavam sendo desenvolvidos no Japão.

Segundo Moura (1997, p.90), o Ciclo PDCA “é uma ferramenta que orienta a sequência de atividades para gerenciar uma tarefa, processo, empresa, etc.”. O autor ainda o

considera sendo de fácil entendimento, pois está fundamentado em conceitos de administração que são amplamente estudados.

O ciclo PDCA é projetado para ser utilizado como um modelo dinâmico. Ao término de uma volta do ciclo irá fluir no início do próximo ciclo, e sucessivamente. Seguido na essência de melhoria de qualidade contínua, o processo sempre pode ser reanalisado e um novo processo de transformação poderá ser estreado (NASCIMENTO, 2011).

O significado das letras que compõe o nome do método, PDCA, originalmente são: *PLAN* (Planejar), *DO* (Executar), *CHECK* (Verificar) e *ACTION* (Agir). Esses quatro módulos são os passos básicos dos conceitos criados originalmente por Shewhart e posteriormente aprimorados por Deming.



**Figura 1: Ciclo PDCA**  
**Fonte: Peters (1998, p.108).**

Segundo Machado (2007) as etapas que formam o ciclo PDCA são: P (*plan* ou planejamento), D (*Do* ou execução), C (*Check* ou verificação) e A (*Action* ou atuação corretiva), sendo estas detalhadas a seguir:

**P = PLAN (Planejar):** estabelecimento de objetivos e processos necessários para obtenção de resultados almejados, atendendo os requisitos do cliente e as políticas da empresa. Este é considerado o módulo mais importante do ciclo, pois é o início do processo, onde o plano é traçado e a diretriz de controle é fixada, bem como os métodos para atingimento das metas pré-estabelecidas.

Nesta fase do ciclo PDCA deve haver a participação de todas as pessoas envolvidas no ciclo, tendo a finalidade de procurar meios para melhorar seus negócios, debatendo questões relacionadas aos objetivos e metas específicos a serem alcançados pela organização, o prazo para a execução do plano de ação a ser elaborado, os recursos a serem gastos para a conclusão do plano, os dados a serem coletados durante o processo, enfim, questões que envolvem todo um planejamento detalhado do processo a ser elaborado (NASCIMENTO, 2011).

**D = DO (Executar):** é a implementação dos processos planejados anteriormente. Nessa fase é executado o plano, considerando que os envolvidos já foram treinados e orientados no comprometimento e execução do que foi planejado. Também nesse passo ocorre a coleta de dados, os quais serão checados na próxima fase.

Na execução, as tarefas programadas na etapa anterior são colocadas em prática e os dados são recolhidos para as avaliações da próxima etapa (verificação). Neste momento é fundamental a iniciativa, a educação e o treinamento (MACHADO, 2007).

**C = CHECK (Verificar):** monitoramento e medição dos processos e produtos, considerando a política da empresa, objetivos e requisitos, relatando resultados. Segundo Nascimento (2011, p.21):

O terceiro módulo do ciclo PDCA é definido como a fase de verificação das ações executadas na etapa anterior (DO). Essa fase irá se basear nos resultados das ações procedentes da fase de planejamento, e devido a esse fato, todas as ações deverão ser monitoradas e formalizadas adequadamente na fase EXECUTAR, para que a verificação de resultados na fase em questão possa ser realizada da maneira mais eficaz possível, sendo que, na maioria dos casos, as empresas possuem sistemas de *follow up* padronizados, a fim de relatar todos os resultados obtidos com as ações pré-estipuladas.

**A = ACTION (Agir):** este item pode ser dividido em duas partes, sendo atuar corretivamente e atuar para melhorar. No primeiro, considerando que não houve atingimento das metas estipuladas, deve-se agir nas causas que não permitiram o alcance delas. No segundo, considerando o alcance das metas, adota-se ações para promover continuamente a melhoria dos processos. Nesta fase ocorre a padronização dos procedimentos implantados na fase DO, com eficácia comprovada. A conclusão do ciclo tem sua ocorrência nessa fase, podendo haver revisão das metas atingidas, desencadeando assim o processo de melhoria contínua na empresa.

### 2.3.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais para buscar a inserção da organização e de sua missão no ambiente onde ela atua (CHIAVENATO & SAPIRO, 2010).

Segundo Tiffany & Petterson (1998), o planejamento estratégico não é uma ciência que mostra o certo ou o errado em relação ao futuro, mas sim, uma ferramenta que fornece a organização uma visão de futuro, aumentando a probabilidade de aproveitamento das oportunidades explorando suas potencialidades. Ainda consideram que o planejamento estratégico é uma visão específica do futuro, através da qual a empresa analisa o setor de atuação, o mercado, os concorrentes, produtos e serviços, as vantagens a longo prazo, a lucratividade, entre outros aspectos.

Outra característica importante do planejamento estratégico é ele ser uma ferramenta de gestão empresarial contínua, onde os objetivos estão sempre se renovando ou sendo atualizados conforme são alcançados. Os resultados são muito mais visíveis quando observados em empresas de médio a grande porte, pelo fato de existirem mais pessoas e áreas envolvidas nos procedimentos de criação, manutenção e acompanhamento dos processos implementados pelo planejamento estratégico. Nas empresas de pequeno porte também tem resultados satisfatórios, porém com menor divisão de atividades e níveis de detalhamento de informações, análises e resultados (OLIVEIRA, 2004).

De acordo com Oliveira (2004), o planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita estabelecer os rumos a serem seguidos pela empresa com o objetivo de obter um nível elevado de otimização na relação da empresa com seu ambiente, envolvendo um conjunto de decisões independentes, onde é possível avaliar as perspectivas no curto, médio e longo prazo. Ainda segundo Oliveira (1986), o planejamento estratégico, quando usado adequadamente, em seu aspecto central, impulsiona toda a empresa na direção do crescimento e desenvolvimento, da diversificação e inovação.

Drucker (2000), define o planejamento estratégico como sendo um processo contínuo, sistemático, organizado e capaz de prever o futuro, de maneira a tomar decisões que minimizem os riscos. Por esta razão, ter uma organização que olhe para o futuro, aproveite as oportunidades, se previna de ameaças e procure se manter ativa no atual mundo globalizado, o qual sofre constantes mudanças, faz-se necessário um planejamento estratégico sério,



ativo e criativo. Assim sendo, a organização está em processo de ação com o meio ambiente enquanto na ausência desse planejamento, o que ocorre é apenas a reação ao ambiente.

No entanto, o planejamento estratégico, está resultando de uma constante evolução, decorrente das mudanças ocorridas na forma de gestão das organizações. Podem ser considerados, como os fatores mais impactantes a esse processo evolutivo, as constantes modificações no ambiente e o crescente aumento na competitividade. Considerando este cenário onde a empresa tem que se tornar e manter-se competitiva, o planejamento estratégico é a ferramenta ideal a ser utilizada, pois permite a interação contínua da empresa com o ambiente e estabelecendo objetivos relacionados as suas potencialidades, bem como norteá-la no aproveitamento dos recursos disponíveis, valorizando o conhecimento e visão de futuro. Atualmente vem sendo este o novo perfil das organizações (OLIVEIRA, 2004).

Dessa forma pode-se considerar que o planejamento estratégico é o conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e planos para atingir esses objetivos, coordenado de forma a definir em que atividade se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou deseja ser (OLIVEIRA, PEREZ JR & SILVA, 2013).

Oliveira (2004), afirma que uma organização ao estabelecer um planejamento estratégico espera conhecer e aperfeiçoar a utilização dos seus pontos fortes e suas vantagens operacionais, desenvolvendo a maneira mais apropriada e vantajosa de utiliza-los, descobrir seus pontos fracos, eliminá-los ou pelo menos minimizar, conhecer e aproveitar as oportunidades externas que possam favorecer suas ações estratégicas, identificar as ameaças e obstáculos para poder tomar a melhor decisão possível.

Kotler & Armstrong (1993) e Stoner & Freeman (1995), evidenciam alguns dos principais benefícios competitivos em se ter na organização que mantém foco no planejamento estratégico, sendo eles:

- Encorajá-las a pensar sistematicamente no futuro e melhorar as interações com seus executivos;
- Obrigá-las a definir melhor seus objetivos e sua política;
- Fazer-las obter e aplicar os recursos necessários ao alcance dos objetivos;
- Fazer com que seus membros realizem atividades consistentes em relação aos objetivos e procedimentos escolhidos;
- Proporcionar padrões de desempenhos mais fáceis de controlar; e,
- Adotar ações corretivas caso o resultado de sua ação não seja satisfatório.

Existem três níveis distintos de planejamento, posicionados de acordo com a hierarquia das organizações. Estes níveis são classificados em:

- Planejamento Estratégico: é um processo gerencial que tem por finalidade examinar as questões principais da empresa. Analisa o ambiente externo e interno, dando direcionamento amplo e generalizado para organização;
- Planejamento Tático: é o planejamento que abrange cada departamento ou unidade da organização. O processo de planejamento tático se desenvolve dentro da estrutura do planejamento estratégico, porém em um nível organizacional inferior;
- Planejamento Operacional: é o planejamento que abrange cada tarefa ou atividade específica. Seu horizonte de tempo é mais curto que o planejamento tático, podendo ser mensal, semanal ou até mesmo diário (OLIVEIRA, 2004).

O quadro 1 apresenta as principais características dos níveis de planejamento definidos anteriormente:

CARACTERÍSTICAS	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	PLANEJAMENTO TÁTICO	PLANEJAMENTO OPERACIONAL
PRAZO	Longo Prazo	Médio Prazo	Curto Prazo
ANÁLISE BÁSICA	Ramo de Atividade e Mercado de Atuação	Principais componentes de atividades e áreas específicas	Tarefas específicas
RESPONSÁVEIS PELO PROCESSO	Alta administração: diretores, equipes e consultores	Envolvimento de Executivos que elaboraram o Planejamento Estratégico e Gerentes	Chefes de divisões que participaram do processo de Planejamento Tático
COMPLEXIDADE	Alta. Considera muitas variáveis, análises do ambiente externo e interno, bem como os pontos fortes e fracos da organização	Alta ou média. Considera um número menor de variáveis sendo: retorno financeiro, condições de mercado e os recursos organizacionais	Baixa. Considera variáveis como previsão de mercado por produto, orçamentos, recursos necessários para produção, etc.
RESULTADOS	Declaração genérica que afirma o propósito básico da organização e define seu ramo de atividade	Diretrizes que envolvem as seguintes áreas: objetivos financeiros, oportunidades de mercado, organização, instalações físicas, período de tempo para próxima revisão	Previsões para o período; mudanças internas; produção e cronogramas; responsabilidades e orçamento

**Quadro 1: Características Planejamento Estratégico, Tático e Operacional.**  
**Fonte: Adaptado de Oliveira (2004).**

### 2.3.1.1 A EVOLUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico apresenta grande evolução ao longo da história, considerando tanto sua forma como sua concepção. Na medida em que a sociedade avançava, a evolução do planejamento acompanhava. Significativas mudanças ocorrem da era industrial para era da informação e dessa para a era do conhecimento.

A origem desta ferramenta pode ser identificada nas mais antigas civilizações. Desde os reis, os governantes e os administradores sempre tiveram a necessidade de decidir com antecedência suas ações para alcance do sucesso e avanço de seus recursos a longo prazo. O processo de planejamento existente nos anos 60 envolvia ciclos econômicos previsíveis, pois o ambiente era estável, os concorrentes conhecidos e comportamento dos clientes era previsível também. Mesmo assim, somente na década de 70 surge o Planejamento Estratégico caracterizado por um método estruturado para determinação das ações no presente, visando as incertezas do futuro.

Os anos 70, turbulentos com crise do petróleo, altas taxas de câmbio, produtos japoneses de alta qualidade e baixo custo que eram exportados para os Estados Unidos, novas tecnologias, formação de blocos econômicos, globalização dos mercados além das questões sociais e ambientais contribuíram para a reformulação no processo de planejamento estratégico, tendo este a função de conduzir racionalmente as organizações rumo aos objetivos almejados. A partir da década de 80, o enfoque do planejamento estratégico ganhou amplitude, profundidade e complexidade, originando a administração estratégica.

A década de 90 teve duas metades bem distintas. Na primeira, houve uma retomada significativa do pensamento estratégico, levando em consideração todas as suas limitações. Já na segunda metade, em meio à euforia da ascensão da internet, algumas empresas abandonaram por completo a estratégia, enquanto outras a tornaram sinônimo de transformação do negócio (CHIAVENATO & SAPIRO, 2010).

No século XXI são propostos novos modelos com foco na capacidade de adaptação a mudança, na flexibilidade e no aprendizado organizacional. Para alguns, ter agilidade estratégica passa a ser mais importante que a estratégia em si. Recentes pesquisas revelam que atualmente o planejamento estratégico ainda é a ferramenta de gestão mais utilizada por empresas no mundo todo.

### 2.3.1.2 NEGÓCIO, MISSÃO, VISÃO, VALORES E POLÍTICA DA QUALIDADE

Segundo Costa (2005), o propósito de uma organização pode ser definido como um conjunto de elementos básicos que caracterizam aquilo que a organização gostaria de ser, no futuro, a sua vontade, seu desejo de ser e de agir.

Vasconcellos Filho e Pagnocelli (2001, p.31) definem o negócio como “o entendimento do principal benefício esperado pelo cliente”. Já para Tavares (2000), o negócio deve ser definido sob duas perspectivas: os desejos e as necessidades dos clientes e a disponibilidade das competências e habilidades para satisfazê-los.

Tanto Vasconcellos Filho e Pagnocelli (2001) quanto Tavares (2000), afirmam que a primeira questão a ser analisada pela empresa é a do negócio que a empresa já atua ou que deseja atuar, isso não está relacionado ao tipo de produto ou serviço oferecido, mas sim aos benefícios esperados pelos clientes e que para definir o negócio de uma empresa faz-se necessário responder a algumas questões tais como:

- Quem são os clientes?
- Quais são os benefícios procurados por eles?
- Quem é e quem serão os concorrentes da empresa?

Segundo Chiavenato & Sapiro (2004), a definição do negócio consiste em entender o produto ou o serviço total que o cliente está comprando e evitar a armadilha de olhar apenas para o produto físico oferecido. E considerando a definição do negócio, o próximo passo são as definições e conceitos de missão e visão da empresa.

Kaplan e Norton (2004), definem a missão como a declaração da razão de ser da organização para qual se direcionam suas atividades e valores, além disso, deve descrever como a organização pretende competir no mercado e fornecer valor aos seus clientes.

Para Chiavenato & Sapiro (2010), missão é a declaração do propósito e do alcance da organização em termos de produto e de mercado, e responde à questão: “Qual é o negócio da organização? ”. Essa questão se refere ao papel da empresa na sociedade em que está inserida e indica a sua razão de ser e de existir. A Missão da empresa deve ser definida com o intuito de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo e não no sentido de oferecer algum produto ou serviço.

Já para Oliveira (2004), missão é a forma de traduzir determinado sistema de valores em termos de crenças ou áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias

da empresa. O estabelecimento da missão da organização deve contemplar a análise e interpretação de alguns aspectos, dentre eles:

- A razão de ser da organização;
- O papel da organização na sociedade;
- A natureza do negócio da organização;
- O valor que a organização constrói para seu público de interesse;
- Os tipos de atividades em que a empresa deve concentrar seus esforços no

futuro.

Segundo Oliveira, Perez Jr. & Silva (2013), a missão deve refletir uma preocupação fundamental com as necessidades do mercado, permitir a empresa adaptar-se rapidamente a suas exigências e oferecer produtos a preços competitivos e com rentabilidade adequada. Com essa abordagem a empresa atua em harmonia com o ambiente onde vive, reconciliando as necessidades do mercado com sua capacidade tecnológica, financeira e de mão de obra.

Costa (2005) evidencia a necessidade de diferenciação dos conceitos de missão e visão na empresa, afirmando que os dois conceitos são distintos, que não se confundem, muito pelo contrário, se completam.

Para Chiavenato & Sapiro (2004), visão, literalmente significa uma imagem. Visão no sentido organizacional ou Visão de Negócios como será tratada, é o sonho almejado pela organização. A visão deve ser consistente com o padrão de comportamento organizacional no presente e merecer total credibilidade. Para isso, deve considerar três premissas básicas:

- Aderência aos fatos reais: situações sonhadas precisam ser possíveis;
- Descrição concisa, porém, poderosa: precisa ter um foco definido; e
- Equilíbrio para todos os grupos de interesse: deve favorecer todos os grupos

de interesse da organização (clientes, fornecedores, funcionários, etc.).

Ainda em Chiavenato & Sapiro (2010), a elaboração da visão de negócios é um processo carregado de emoção, pois o que se procura reconhecer é o propósito de ser da organização. O processo exige claro autoconhecimento (quem somos, quais valores temos, quais nossos anseios). A visão de negócio, mesmo sendo somente uma imagem, tem uma força sociológica muito real, e influi nas opções e reações atuais de todos os grupos de interesse.

Em se tratando de valores, Costa (2005) conceitua como sendo o conjunto de características de uma determinada organização, os quais determinam a forma como ela se comporta e interage com os indivíduos e com o meio ambiente. São as ideias fundamentais em torno das quais a organização é construída.

Segundo Vasconcellos Filho e Pagnocelli (2001, p.31), valores são definidos como “balizamentos para o processo decisório e o comportamento da empresa no cumprimento da sua visão”.

Para Costa (2005), valores são características, virtudes, qualidades da organização que podem ser avaliadas como se estivessem em uma escala, com graduação entre avaliações extremas. São atributos realmente importantes para a organização, virtudes que devem ser preservadas, meritizadas e incentivadas, assim como a política da qualidade.

A política da qualidade é um documento que explicita quais são as intenções e as diretrizes globais da empresa relativos a qualidade. Geralmente é consistente com a política geral da empresa e deve expressar o comprometimento desta com a satisfação dos clientes e melhoria contínua de seus produtos e processos.

A elaboração desta política fica a cargo da alta direção da organização, sendo este o documento mais estratégico de um sistema de gestão da qualidade. Além de apresentar e representar as intenções e objetivos da empresa, deve-se tomar como referência para estabelecimento de um sistema de gestão da qualidade as normas e orientações constantes na ISO 9001:2008 (Mello, 2002).

### 2.3.2 MATRIZ SWOT

A Matriz SWOT foi desenvolvida como uma metodologia capaz de abordar tanto o ambiente externo como o ambiente interno da organização. Seu acrônimo significa: Forças (*Strengths*), Fragilidades (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*).

Historicamente não se tem referências originais sobre a idealização da Matriz SWOT, pois, segundo consta nos livros, surgiram de anotações de aula do Professor Kenneth R. Andrews, da Universidade de HARVARD, por volta da década de 50. Na década de 60 seu uso e aplicação foram aprimorados pela Universidade de HARVARD, tornando-se esta ferramenta muito utilizada nos dias atuais.

A Matriz SWOT consiste em, primeiramente, analisar e monitorar minuciosamente o ambiente externo, ou seja, o macroambiente (ambiente político, econômico, sócio cultural e tecnológico). Posteriormente, o ambiente interno, ou seja, o Microambiente (clientes, concorrentes, fornecedores, stakeholders, distribuidores e o governo).

Uma vez listados esses ou quaisquer outros que tenham relevância para análise, pode-se interpretar a relação entre forças e fragilidades bem como entre oportunidades e ameaças. Esse cruzamento forma as quatro células da matriz. Segundo Chiavenato & Sapiro (2010), as quatro áreas servem de indicadores da situação:



**Figura 2: Quadrantes Matriz SWOT**

Fonte: Adaptado de Chiavenato & Sapiro (2004).

- Quadrante 01 (superior esquerdo): sugere políticas de ações ofensivas, ou seja, o uso de forças e competências da organização para aproveitar as oportunidades identificadas;
- Quadrante 04 (inferior direito): revela as fraquezas da organização para lidar com as ameaças, indicando uma fase de crise ou declínio, sugerindo políticas para desinvestimento ou blindagem;
- Quadrante 02 (superior direito): revela que as fragilidades da organização impedem ou dificultam o aproveitamento das oportunidades do ambiente. Sugerem políticas defensivas ou de manutenção do status;
- Quadrante 03 (inferior esquerdo): indica que as forças da organização devem criar barreiras as ameaças do ambiente externo, através das políticas de segmentação.

O objetivo da análise e monitoramento do ambiente externo é de aproveitar as oportunidades e minimizar as ameaças, que se referem a ações incontroláveis. Já referente ao Ambiente Interno, busca-se diagnosticar as forças e as fraquezas, ou seja, os pontos fortes e pontos fracos da empresa. Assim sendo, os pontos fortes devem ser evidenciados enquanto os pontos fracos devem ser minimizados até serem eliminados (OLIVEIRA, 2004; CHIAVENATO & SAPIRO, 2004).

### **2.3.2.1 AMBIENTE EXTERNO**

O ambiente externo é o ambiente onde a organização está inserida. Como visto anteriormente, a análise externa verifica as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar e usufruir dessas situações.

➤ **Ameaças:** são forças ambientais que a empresa não tem como controlar, podem criar obstáculos a sua ação estratégica, mas que poderão ou não ser evitados desde que conhecidos em tempo hábil;

➤ **Oportunidades:** da mesma forma que as ameaças, são forças ambientais incontroláveis pela empresa, as quais podem favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecidas e aproveitadas satisfatoriamente enquanto perduram.

A análise externa corresponde basicamente ao estudo dos diversos fatores e forças do ambiente, às relações existentes entre eles e também seus efeitos sobre a empresa, sendo baseados nas percepções dos gestores das áreas em que as decisões estratégicas da empresa são discutidas, analisadas e tomadas (OLIVEIRA, 2004; CHIAVENATO & SAPIRO, 2004).

### **2.3.2.2 AMBIENTE INTERNO**

O ambiente interno é o nível de ambiente da organização que está dentro dela e normalmente tem implicação imediata e específica na administração da mesma. A análise deste ambiente tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos deverão ser determinados diante da atual posição produto-mercado. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas do seu setor de atuação. Além dos pontos fortes e fracos, deve-se levar em consideração os pontos neutros:

➤ **Ponto Forte:** é o diferencial conseguido pela empresa, o que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial em que está inserida;

➤ **Ponto Fraco:** é uma situação inadequada da empresa, algo necessitando de melhorias, o que acarreta uma desvantagem operacional no ambiente empresarial;



➤ Ponto Neutro: é aquele que, em determinado momento, não está sendo considerado como qualidade nem como problema, porém, com o andamento do planejamento estratégico, será enquadrado em um dos dois (OLIVEIRA, 2004; CHIAVENATO & SAPIRO, 2004).

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

O presente trabalho tem seu desenvolvimento em uma indústria metalúrgica localizada na região sudoeste do Paraná, e tem como foco, conhecer, analisar e conseqüentemente, caso necessário, propor melhorias ao planejamento estratégico formulado e aplicado pela empresa no ano de 2015.

O processo de avaliação e análise terá como base o planejamento estratégico elaborado pela empresa para o ano corrente (2015), conhecendo as fases e princípios utilizados em sua concepção, áreas envolvidas, etapas para formalização e aprovação, bem como resultados já obtidos.

Por fim, aprofundando o conhecimento na literatura específica referente ao assunto e tendo por base o desenvolvimento e aplicação do planejamento estratégico elaborado pela empresa, apresentar oportunidades de melhoria a fim de contribuir e agregar valor à estratégia da empresa.

Quanto aos objetivos, para esta pesquisa optou-se por ser uma pesquisa de caráter descritivo, visando à identificação, registro e análise das características, fatores ou variáveis que se relacionam com o processo. Esse tipo de pesquisa pode ser entendido como um estudo de caso onde, após a coleta de dados, é realizada uma análise das relações entre as variáveis para uma posterior determinação dos efeitos resultantes em uma empresa, sistema de produção ou produto.

Considerando a natureza das variáveis, para realizar o trabalho em questão opta-se por uma pesquisa com abordagem qualitativa, ou seja, procurando interpretar o ambiente em que a problemática da pesquisa acontece.

Segundo Miguel (2010), a pesquisa qualitativa é um guarda-chuva que abriga uma série de técnicas que procuram descrever qualquer outro termo relacionado com o entendimento e não com a frequência de ocorrência das variáveis de determinado fenômeno.

Quanto aos procedimentos técnicos, este estudo caracteriza-se como um estudo de caso. Segundo Gil (2002), o objeto é a análise profunda e exaustiva de uma ou mais questões, visando permitir o seu conhecimento amplo e detalhado. Neste caso, o estudo e análise do

planejamento estratégico será em uma empresa de médio porte. Não serão divulgados maiores detalhes acerca da empresa por motivos de confidencialidade.

Para Yin (2005), o estudo de caso é um estudo de caráter empírico que investiga um fenômeno atual no contexto da vida real, considerando, geralmente, que as fronteiras entre o fenômeno e o contexto em que se insere não são claramente definidas.

De acordo com Jung (2004), através do estudo de caso é possível descrever ou explicar um sistema de produção ou técnico no âmbito particular ou coletivo. Considerando este procedimento, pode-se dizer que é uma ferramenta importante, tendo por finalidade entender porque e como funcionam os interesses do estudo.

A escolha por desenvolver o estudo de caso numa indústria se deu por se destacar em seu segmento, ter um grande número de colaboradores e ter a possibilidade e liberdade de acompanhamento de todos os processos bem como acesso aos dados necessários ao desenvolvimento do trabalho.

### **3.2 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE DE APLICAÇÃO**

O ambiente de aplicação do estudo na empresa é dividido hierarquicamente em quatro áreas, as quais tem como responsáveis as diretorias: executiva, administrativo/financeira, comercial e diretoria industrial.

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

Como a empresa tem seus setores e tarefas bem distribuídos, o foco de avaliação e acompanhamento das atividades é único, porém distribuído em diversos locais da empresa. As áreas com envolvimento mais direto no planejamento estratégico estarão em evidência, pois terão maiores informações e conhecimento a serem absorvidos, tanto no desenvolvimento do trabalho acadêmico, como nos relacionamentos interpessoais durante a execução do mesmo.

O processo de desenvolvimento e execução do trabalho foi dividido em etapas, assim sendo mais fácil a distribuição das tarefas e a busca por resultados. Abaixo detalhes sobre as etapas:

- Problema de pesquisa: foi definido com intuito de agregar o conhecimento científico com a prática das atividades na empresa, com posterior análise e avaliação;
- Coleta de dados na empresa: informações obtidas através de participação em reuniões com gerentes e diretores acerca do desenvolvimento do planejamento estratégico para o ano corrente (2015) e também considerando o acompanhamento da execução do mesmo na empresa;
- Análise dos dados: através de comparativos históricos e previsões futuras pode-se ter um melhor entendimento dos impactos positivos considerando o uso desta ferramenta de gestão;
- Resultados: apresentação dos resultados parciais no decorrer do período levando em consideração os objetivos e metas traçados, comparando-os com os dados realizados.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste capítulo ocorre a apresentação da empresa, dos processos de análise do planejamento estratégico da mesma, o acompanhamento da execução e controle, bem como as oportunidades de melhoria quando houverem.

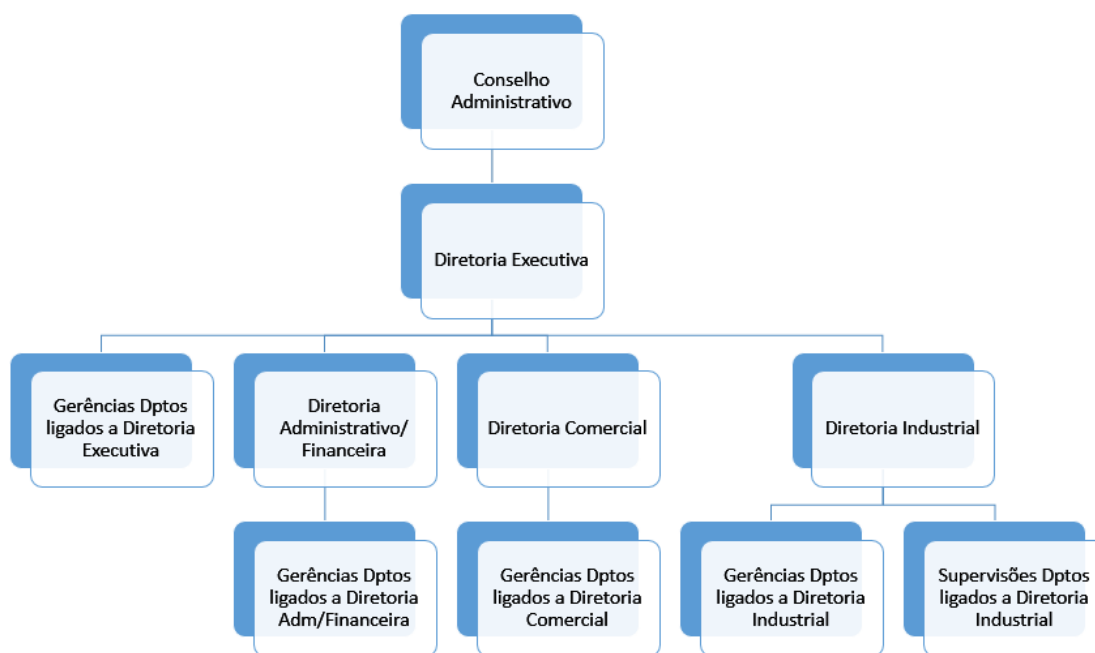
### **4.1 A EMPRESA ESTUDADA**

Vale ressaltar, inicialmente, que a empresa estudada pertence ao ramo industrial, estando localizada no Paraná, e que, por motivo de confidencialidade terá sua razão social omitida, bem como seus números, os quais poderão ser apresentados na forma percentual.

A empresa teve seu início em 1940 no estado do Rio Grande do Sul, sendo uma pequena metalúrgica que produzia artesanalmente carroças, charretes, implementos para agricultura de tração animal, ferraduras e atuando também em pequenos concertos em fogões a lenha. Em 1949, acompanhando a ampla migração de moradores do Rio Grande do Sul para o Paraná, a pequena empresa transferiu-se para este estado, onde iniciou suas atividades em 1950. Na década de 60, a atividade base da indústria passou a ser a produção de fogões a lenha. Continuando seu crescimento e expansão, no final da década de 80, inicia-se o processo de produção de fogões a gás. As próximas décadas foram marcadas pelo início das exportações e ampliação de mercados. Ao atingir seus 50 anos de existência, passou a exercer papel importante na indústria metalúrgica nacional, não somente pelo seu crescimento no setor, mas pelo recebimento de prêmios importantes, sendo respeitada e reconhecida por sua atividade e produtos oferecidos aos consumidores.

A empresa, que tinha origem e administração familiar, a partir de 2004 passou a ser administrada por terceiros, tendo um conselho administrativo, inicialmente formado por membros da família, e que logo sofreria mudanças. Em 2009 houve a reformulação deste conselho, passando a ser integrado por executivos, sendo sócios e conselheiros externos (Governança Corporativa), sofrendo mudanças significativas, industrial e administrativamente, vindo a evoluir consideravelmente, com novos objetivos que nortearam essa fase da indústria.

Desde 2009 a indústria passou a fazer uso intenso de novas ferramentas de gestão, dentre elas, o planejamento estratégico, sendo este de suma importância na nova fase em que a empresa se encontra, principalmente considerando o mercado competitivo em que atua. Atualmente conta com um quadro de funcionários de aproximadamente 1.200 colaboradores, divididos em diversos setores industriais e administrativos. Abaixo apresenta-se organograma resumido com a hierarquia da empresa:



**Figura 3: Organograma da Empresa.**

**Fonte: Autoria própria com base em informações obtidas na empresa.**

A hierarquia na empresa é enxuta, possuindo poucos níveis, porém as funções e responsabilidades são muito bem distribuídas.

No topo do organograma tem-se o Conselho Administrativo, o qual é responsável pelas principais decisões estratégicas da organização, bem como ser o elo entre os sócios e a diretoria da empresa. A Diretoria Executiva por sua vez, tem o contato direto com o Conselho Administrativo, sendo responsável por apresentar mensalmente o Sumário Executivo, bem como justificar e argumentar todas as situações ocorridas no período com intuito de equalizar o planejamento com a realidade corrente. Ainda sob responsabilidade da diretoria executiva estão as demais diretorias (Adm./Financeira, Comercial e Industrial), e algumas gerências. Abaixo das demais diretorias estão apenas gerências e algumas coordenações/supervisões, ou seja, hierarquicamente são no máximo 5 níveis.

No quadro 2 estão detalhados todos os setores da empresa, onde os responsáveis são gerentes, coordenadores ou supervisores, separados por diretorias:

DIRETORIA EXECUTIVA	DIRETORIA ADM/FINANCEIRA	DIRETORIA COMERCIAL	DIRETORIA INDUSTRIAL
RECURSOS HUMANOS COMÉRCIO EXTERIOR T.I. TRANSPORTE/LOGÍSTICA ASSISTÊNCIA TÉCNICA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	CONTABILIDADE CONTROLADORIA RECEBIMENTO MERCADORIAS FATURAMENTO COMPRAS/SUPRIMENTOS IMPORTAÇÃO FINANÇAS	MARKETING GESTÃO DE VENDAS REPRESENTANTES COMERCIAIS	ALMOXARIFADO MANUFATURA ENG. DE PROCESSOS ENG. DE PRODUTOS ENG. DA QUALIDADE PRODUÇÃO MANUTENÇÃO EXPEDIÇÃO

**Quadro 2: Setores da empresa separados por diretorias.**

**Fonte: Autoria própria com base em informações obtidas na empresa.**

## 4.2 PROCESSO DE GESTÃO - PDCA

Conforme apresentado na revisão bibliográfica, o ciclo PDCA é de suma importância no desempenho da organização frente seus objetivos e planos traçados. Nele há um importante aprofundamento de questões e ações que focam não somente em resultados, mas nos problemas que ocorrem quando do não atingimento das metas estipuladas no planejamento.

A empresa estudada não apresenta estruturado o processo de gestão – PDCA, porém aplica a maioria de seus fundamentos de forma a ter um bom resultado nas ações desenvolvidas no curto, médio e longo prazo.

O planejamento (*Plan*) é realizado anualmente com revisões mensais, trimestrais ou semestrais, conforme diretrizes traçadas no início do período. Dentro desta mesma fase são definidos os objetivos e metas que vigorarão no ano corrente, também estas sendo avaliadas e, caso necessário, sofrem alterações no decorrer dos períodos.

A execução (*Do*) ocorre logo na sequência em que o planejamento é aprovado e liberado pelo conselho administrativo e diretoria executiva. A partir desse momento os envolvidos nos processos são responsáveis por disseminar as orientações aos demais colaboradores da empresa referente as metas e objetivos que foram traçados e devem ser buscados em cada área e período.

O acompanhamento e verificação dos processos e atividades (*Check*) tem ocorrências diárias, em todos os seguimentos da empresa. Considerando o tamanho da empresa e quantidade de colaboradores, essa atividade tem grande importância no sucesso do atingimento das metas e objetivos, pois conseguem antecipar possíveis falhas nos processos que viriam

a comprometer os resultados. Em contrapartida, sugestões de melhorias surgem decorrentes deste acompanhamento constante.

A última fase do ciclo (*Action*) ocorre conforme abordado na literatura específica que trata sobre o assunto, agindo corretivamente quando do não atingimento das metas pré-estabelecidas através de planos de ação corretivos, e agindo ativamente na busca de melhoria contínua nos processos e atividades. Os resultados são apresentados, discutidos, justificados e argumentados em reuniões mensais tendo participação de gerentes e diretores. Posteriormente as reuniões tem-se os planos de ação corretivos, já aprovados, iniciados, e continuados os processos de melhoria, reiniciando o ciclo.

#### **4.2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Desde que deixou de ser uma empresa familiar para se transformar em uma empresa com administração “externa”, se tornou mais aparente a necessidade de se planejar o futuro da organização. Seus objetivos e interesses passaram a ser tratados como essenciais a sua permanência e crescimento no mercado. Considerando o novo cenário, principalmente por necessidade da nova gestão e seu conselho administrativo, implantou-se a ferramenta do planejamento estratégico.

Atualmente existe na empresa um setor exclusivo voltado para o planejamento estratégico. Este ficou sendo responsável por todos os assuntos relacionados ao tema, estando em contato direto com os diretores e conselho administrativo, planejando os passos a serem dados pela empresa, no curto, médio e longo prazo. Sua atuação é ativa em todos os segmentos da empresa na busca constante do atingimento das metas e objetivos traçados, bem como no acompanhamento das operações, visando a antecipação de soluções a possíveis problemas, sempre com foco em melhoria contínua dos processos.

Após definição das estratégias planejadas para o período, ocorre o alinhamento das diretrizes estabelecidas pelo departamento especializado com as diretorias da empresa, visando a equalização do plano. Vale ressaltar que essa definição ocorre resultando em estratégias “macro”, as quais terão posterior detalhamento e abrangência estipulada considerando as principais variáveis de mercado encontradas no segmento de atuação, dentre elas podemos citar:

- Capacidade de produção, armazenagem de materiais e de produtos acabados;



- Mix de vendas equalizado com necessidades dos principais clientes;
- Fluxo de caixa planejado conforme cenários desenvolvidos;

As diretrizes elaboradas levam em consideração não somente os cenários simulados e o mercado de atuação da empresa, também devem ser condizentes com a missão, visão, valores e política de qualidade. Outro ponto relevante na elaboração das estratégias e diretrizes são os resultados obtidos na análise da Matriz SWOT, a qual tem grande importância na elaboração do planejamento.

#### **4.2.2 NEGÓCIO, MISSÃO, VISÃO, VALORES E POLÍTICA DE QUALIDADE**

Como visto anteriormente no referencial teórico, o negócio explica o âmbito da empresa, é o entendimento do que o cliente espera quando da aquisição de um produto ou serviço. O negócio da empresa em questão é a fabricação e venda de eletrodomésticos.

Por sua vez, sendo a declaração da razão de ser, a missão da empresa deve ser coerente com os objetivos da mesma. Através dela apresentam-se as principais características da empresa, como: o negócio, o cliente, a vantagem competitiva e a contribuição social. A missão evidenciada na empresa consiste em “Ser uma Organização JUSTA e FORTE”, a qual remete aos tópicos abaixo:

- Ser uma organização justa ao cumprir o que promete, oferecendo produtos e serviços que satisfaçam clientes e consumidores;
- Ter uma relação digna com nossos colaboradores visando seu desenvolvimento;
- Ser uma organização forte, destinando recursos e o melhor de nossos talentos e energia na busca de melhoria contínua e assim, remunerar os acionistas e garantir nossa perpetuidade.

Juntamente a missão apresentada, cita-se também a visão da empresa: “Ser a empresa mais atrativa no segmento em que atua”. O termo “atrativa” tem uma grande abrangência, porém, na empresa estudada está direcionado para rentabilidade e sustentabilidade.

O foco principal está em fornecer produtos com qualidade e ótimo custo benefício para atender o mercado interno e externo visando obter rentabilidade consistente, em contrapartida, investindo e desenvolvendo novos produtos e clientes, garantindo permanência e crescimento no mercado em que atua.

O negócio, missão e visão da empresa estão alinhados no mesmo foco, buscar fornecer produtos de qualidade aos consumidores atuais e desenvolver novos mercados. Em conjunto a essas definições estão os valores adotados pela empresa e a política de qualidade seguida, os quais tem influência positiva junto aos colaboradores e clientes. Os valores são características, virtudes e qualidades que a empresa acredita serem orientadores para o cumprimento da missão, muitas vezes são intangíveis e imensuráveis, porém não devem mudar para reagir a efeitos externos. A empresa estudada apresenta os seguintes valores:

- Meritocracia: Reconhecer os valores dos colaboradores por seus próprios méritos.
- Transparência: Ser claro, justo e ético nas relações entre todos os colaboradores, clientes, fornecedores e sociedade.
- União: Unidos para alcançar os mesmos objetivos, fortalecendo o trabalho em equipe.
- Ir sempre além: Ser proativo, criativo e inovador, fazendo a diferença com atitudes corretas e justas. Ir além do esperado, respeitando as normas e valores da empresa.
- Foco na Execução: Fazer correto desde a primeira vez, com comprometimento, agilidade e flexibilidade.
- Foco na Resolução de Problemas: Focar na causa do problema e não no efeito, aplicando soluções eficazes através da equipe de trabalho com atitudes proativas.
- Excelente Clima Interno: Proporcionar aos colaboradores um ambiente de confiança, companheirismo, verdade e justiça, estimulando relacionamento e valorizando o ser humano.
- Respeito: Relacionamento baseado em dignidade e educação. Ter sabedoria para conviver com as diferenças, respeitando o espaço dos outros e tratando-os como gostaríamos de ser tratados.

Já a política de qualidade da empresa visa buscar a fabricação de produtos com excelente padrão de qualidade, considerando:

- A melhoria contínua de seus produtos, processos e sistema de gestão;
- Atendimento aos requisitos legais, ambientais e estatutários;
- Gerar satisfação aos seus clientes com retorno aos acionistas, e;
- A valorização dos colaboradores e sociedade.

Depois de conhecer estes elementos (negócio, missão, visão, valores e política de qualidade), os quais estão alinhados com as diretrizes estratégicas apresentadas pela empresa, considera-se necessário apresentar a análise da matriz SWOT realizada. Esta análise serve como um fator norteador frente ao planejamento estratégico.

### 4.2.3 ANÁLISE DA MATRIZ SWOT

O principal objetivo da matriz SWOT é permitir um olhar objetivo das forças e fraquezas que compõem o negócio, isto possibilita o bom desenvolvimento da estratégia empresarial. Estando evidentes os pontos fortes e fracos da empresa, bem como suas oportunidades e ameaças, têm-se uma melhor visão dos cenários possíveis e planejáveis.

<b>MATRIZ SWOT</b>	
<b>AMBIENTE INTERNO</b>	
<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
>> Produtos de necessidade básica; >> Marca reconhecida e conceituada; >> Grande rede de clientes e postos autorizados; >> Atendimento eficiente pós vendas; >> Mix de produtos variado, atingindo todas as classes sociais; >> Produção 100% nacional.	>> Localização da planta industrial longe dos grandes centros; >> Dificuldade em encontrar mão de obra operacional; >> Alta rotatividade do quadro de funcionários; >> Despesas extras, e elevadas, com transporte e alimentação dos funcionários;
<b>AMBIENTE EXTERNO</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMEAÇAS</b>
>> Projeção de início e expansão das vendas diretas; >> Poder aquisitivo das classes C e D em elevação; >> Lançamentos de produtos atingindo todas as linhas de consumo; >> Comércio exterior tendo boa aceitação dos produtos oferecidos; >> Ampliação e modernização da planta industrial atual; >> Perspectiva de criação de novas unidades industriais.	>> A crise econômica nacional; >> Inflação em alta, gerando perda do poder de compra dos consumidores; >> Instabilidade do mercado decorrente do momento econômico atual; >> Facilidades ao crédito causando endividamento cada vez maior dos consumidores; >> Inadimplência em elevação, consequência do alto endividamento dos brasileiros; >> Aumento constante na matéria-prima, refletindo no produto final.

**Quadro 3: Matriz SWOT da Empresa.**

**Fonte: Autoria própria com base em informações obtidas na empresa.**

Os dados apresentados no quadro 3 referentes a análise da Matriz SWOT na empresa se deram através da participação em reuniões entre as diretorias e gerências envolvidas

diretamente no planejamento, sendo estas: diretoria executiva, diretoria adm./financeira, diretoria industrial e diretoria comercial, além das gerências de planejamento estratégico, financeiro, custos e controladoria.

Os pontos fortes apontados foram elencados conforme 1º quadrante do quadro 3. Considerando que os produtos fabricados são de necessidade básica, e tendo um mix de produtos com mais de 40 modelos em produção, atende todas as classes sociais. Além da rede de clientes ser grande, o número de postos autorizados para o atendimento pós-vendas também é, o que agiliza o atendimento aos clientes em campo, apresentando um serviço eficaz e satisfatório. Outro diferencial é o reconhecimento da marca no mercado, tendo recebido diversos prêmios, inclusive a nível nacional. Hoje está enquadrada na 3º posição no segmento em que atua, ficando atrás apenas das gigantes multinacionais Whirlpool e Electrolux.

A localização da planta industrial foi o principal ponto fraco apontado, pois decorrente disso tem-se algumas dificuldades com grandes, e principais, fornecedores de matéria-prima, os quais restringem suas negociações pelo fato da empresa estar distante dos grandes centros industriais. Ainda decorrente deste ponto, está a dificuldade em conseguir, e manter, a mão-de-obra operacional. Estando longe dos grandes centros industriais, ou mesmo da cidade mais próxima, as despesas com transporte e alimentação dos funcionários também se tornam elevadas, estas sendo em sua maioria pagas pela empresa.

As oportunidades encontradas na análise tratam principalmente da expansão das vendas no mercado interno e externo. As exportações tiveram um significativo e constante crescimento no ano anterior, onde foram criados novos clientes em diversos países, se tornando um negócio muito atrativo e rentável a empresa. No mercado nacional, considerando um aumento no poder aquisitivo das classes C e D, foco de venda de boa parte da produção, e o lançamento de novos produtos que atendem todas as linhas de consumo, tem-se uma expectativa de crescimento sustentável, inclusive com estudos no desenvolvimento de mais uma unidade industrial para atender e buscar aumentar esta demanda de produtos.

A principal e mais preocupante ameaça é o alto percentual de endividamento dos consumidores brasileiros. Incentivados pela facilidade na obtenção de crédito, os consumidores estão cada vez mais endividados, o que com certeza, num futuro bem próximo, estará limitando e reduzindo o poder de compra dos mesmos. Ainda considerando este endividamento elevado, ocorre o aumento na inadimplência, comprometendo o fluxo de caixa planejado para o período. Neste mesmo cenário, tem-se a elevação dos juros bancários e impostos,

com intuito de reter o crescente aumento da inflação, que está muito maior do que o planejado pelo governo. Em resumo, como consequência do que foi citado acima, ocorre que os fornecedores acabam deixando a matéria-prima com valor mais elevado (frete, impostos, juros...), sendo que esses valores a maior, em algum momento irão integrar o produto, tendo que ser repassado ao consumidor final.

Considerando a análise apresentada, nota-se que a empresa tem grandes possibilidades e perspectivas de crescimento, destacando-se especialmente no atendimento a todas as classes sociais de consumidores e no bom relacionamento com consumidores externos, o que permite certa flexibilidade em seu planejamento estratégico e operacional. Em contrapartida, o cenário econômico que se apresenta preocupante no sentido do endividamento e inflação atingindo percentuais acima do planejado, fazem com que algumas diretrizes se voltem para uma retração em investimentos. Quanto a situação da planta industrial, no momento atual, cabe a empresa buscar novas alternativas em fornecedores e negociações visando redução de custos na matéria prima bem como nas despesas com fretes para entrega dos produtos, alimentação e transporte de funcionários.

#### **4.2.3.1 DIRETRIZES ESTRATÉGICAS**

Considerando a análise da matriz SWOT apresentada, juntamente com as definições de negócio, missão, visão, valores e política de qualidade, as diretrizes estratégicas são definidas na organização. Essa etapa é essencial no processo de implantação do planejamento estratégico, sendo essencial também ao desenvolvimento da gestão estratégica competitiva, permitindo ao estrategista detectar os sinais de mudança, identificar as oportunidades, planejar de forma sintonizada com o negócio e criar condições para ações proativas.

A empresa estudada definiu diversas diretrizes estratégicas, considerando vários cenários e ambientes. Inicialmente foram tratadas de forma geral, mais abrangentes, procurando atender as intenções da empresa para o período. Posteriormente foram detalhadas para elaboração dos objetivos e metas a serem buscados, distribuindo-os entre os setores da empresa. Para fins de confidencialidade, serão apresentadas como exemplo apenas algumas diretrizes. O quadro 4 apresenta quatro diretrizes, sendo estas de responsabilidade dos setores comerciais e industriais.

<b>DIRETRIZES ESTRATÉGICAS</b>
>> Ampliação da rede de clientes no Mercado Externo;
>> Desenvolvimento de novos produtos;
>> Redução nos custos de produção;
>> Modernização da planta industrial.

**Quadro 4: Diretrizes Estratégicas da Empresa.**

**Fonte: Autoria própria com base em informações obtidas na empresa.**

- Ampliação da rede de clientes no mercado externo;

O mercado externo se torna cada vez mais atrativo e rentável a empresa. Nesse contexto, o foco está em manter os atuais clientes e buscar novos mercados consumidores para os produtos oferecidos.

- Desenvolvimento de novos produtos;

Como a evolução é constante em todos os ramos de atividade. Na linha de eletrodomésticos não é diferente. Com esse cenário, muitos investimentos em novas tecnologias estão sendo direcionados para criação e desenvolvimento de novos produtos, visando atender não somente uma classe específica de consumidores, mas todas as possíveis, tanto mercado interno como externo. Lançamento de novos produtos e reestilização de produtos em linha constantemente são necessidades para manutenção e crescimento no mercado.

- Redução nos custos de produção;

Para conseguir manter um bom posicionamento dos produtos no mercado, igualando ou superando os principais concorrentes, tem-se um forte trabalho no sentido de redução de custos de produção. Para atingir este objetivo estão sendo tomadas ações em todos os segmentos envolvidos no processo de produção, desde a compra de matéria-prima, desenvolvendo novos fornecedores com preços diferenciados, até a alteração e melhoramento de processos produtivos, reduzindo mão-de-obra e tempo de produção. Outro ponto de atenção e que interfere diretamente no custo do produto são as perdas no processo de fabricação das peças. O trabalho está sendo intensificado buscando a redução da sucata, conseqüentemente o custo de produção de cada peça será reduzido, refletindo consideravelmente no custo do produto final.

- Modernização da planta industrial.

Este processo está em andamento a alguns anos já, porém ainda se tem muito a fazer para chegar a uma planta industrial moderna. Como consequência de novos produtos criados, novas necessidades de clientes, e modificações nos processos de fabricação, principalmente

visando a redução dos custos operacionais, a evolução e modernização da planta industrial é algo necessário e que está sendo tratada com a devida importância. Novas máquinas, novas instalações e novos métodos de fabricação, fazem deste “tópico” o mais impactante no sentido de investimentos na empresa.

Dentre todas as diretrizes que a empresa segue, optou-se pela apresentação destas por serem responsáveis por grandes impactos na empresa e no planejamento estratégico. O mercado externo apresentou crescente aceitabilidade aos produtos oferecidos, o que tende a favorecer o desenvolvimento de novos clientes, sendo este um dos principais focos da atual administração. Quanto a área industrial, destacou-se três pontos essenciais na busca de resultados significativos no cenário atual, tendo reflexos industriais, comerciais e financeiros. O desenvolvimento de novos produtos proporciona a manutenção da marca no mercado, apresentando e acompanhando inovações tecnológicas no segmento. Em conjunto a isso, tem-se a modernização da planta industrial, revisando e melhorando processos, otimizando o uso da mão de obra e recursos disponíveis a produção. Essas melhorias tendem a surtir efeitos imediatos no custo dos produtos, conseqüentemente diminuindo as despesas operacionais e aumentando a competitividade dos mesmos frente aos concorrentes.

#### **4.2.4 PLANEJAMENTO OPERACIONAL**

O planejamento operacional é o desdobramento das ações de cada diretoria em sua área de atuação na empresa. Este desdobramento tem grande influência e impacto no orçamento anual, tanto para custos, despesas, receitas e investimentos. Como exemplo apresentam-se dois desdobramentos, um considerando investimento e outro, planejamento:

➤ Investimento fabril x Redução no quadro de funcionários x Ganho de produtividade;

Investimento planejado para melhoria na fábrica no ano corrente, apresentado pela diretoria industrial, tendo como objetivo maior produtividade com menor custo. No detalhe, este investimento visa um melhor custo/benefício para empresa, considerando que com a aquisição de novas máquinas, com tecnologia de ponta, haverá um melhor aproveitamento de tempo e de matéria-prima, em contrapartida, acontecerá redução no quadro de funcionários do setor. O investimento em questão conta com um payback menor do que 5 anos, ou seja, perfeitamente viável.

➤ Planejamento anual de vendas x Capacidade de produção/mês x Quadro de funcionários;

Seguindo a mesma linha de raciocínio do que foi anteriormente comentado, acompanhando os investimentos na fábrica, surge a necessidade de um ganho de mercado, aumento na quantidade produzida e, conseqüentemente, no volume de vendas planejadas para o período. O planejamento das vendas surge dos contatos e perspectivas que a diretoria comercial repassa a fábrica. Tendo o mix planejado com os maiores clientes, a produção é equalizada de forma a conseguir suprir a demanda sugerida pelos maiores, bem como também produzir lotes extras para atendimento aos menores clientes, os quais correspondem a mais de 50% do volume de vendas. O planejamento anual de vendas é a base para desencadear todo o restante do processo de planejamento operacional na fábrica, pois o mesmo é feito levando em consideração essa perspectiva de mercado.

Com esses dois exemplos apresentados, pode-se ter uma clara noção da forma como o planejamento operacional ocorre dentro da indústria. Com a junção de todas as informações das diretorias, gerências e mercado, elabora-se o planejamento operacional envolvendo todas as áreas e atividades. O planejamento operacional é um dos principais alicerces do planejamento estratégico, juntamente com os objetivos e metas traçados pela empresa, sendo um dos grandes responsáveis por resultados satisfatórios.

#### **4.2.4.1 OBJETIVOS E METAS**

Conforme revisão bibliográfica, objetivos e metas são diferentes entre si, sendo o objetivo definido como aquilo que se pretende alcançar, é um ponto concreto a se atingir, utilizando-se de parâmetros e datas a serem alcançadas. Meta é a segmentação do objetivo, definida em termos quantitativos, e com prazos definidos, normalmente com prazos menores em relação ao objetivo. Na empresa estudada, da mesma forma que as diretrizes, existem diversos objetivos e metas traçados, sendo alguns distintos, separados por diretorias, outros globais, unindo todas as diretorias. No quadro 5 estão sendo expostos alguns exemplos de objetivos e metas das áreas adm./financeira, comercial e industrial:



OBJETIVOS DIRETORIA ADM./FINANCEIRA	META	SETOR RESPONSÁVEL
Obter R\$ 600.000,00 através de ganhos tributários Atingir o prazo de pagamento a fornecedores de 17 dias	R\$ 50.000,00 por mês em ganhos tributários Avançar 2 dias a cada mês no prazo de pagamento	Fiscal Suprimentos
OBJETIVOS DIRETORIA INDUSTRIAL	META	SETOR RESPONSÁVEL
Atingir no máximo 2,06% IDC (Índice de defeito em campo) Atender o Mix do planejado em 93%	2,06% mensal Produção mensal corresponder a no mínimo 93% das vendas	Eng. Da Qualidade Manufatura
OBJETIVOS DIRETORIA COMERCIAL	META	SETOR RESPONSÁVEL
Atingir 12% de participação na venda de produtos linha alta Vender 1.600.000 unidades no ano	100% do volume de vendas planejado por região Volume de vendas dividida conforme sazonalidade mensal	Gestão de Vendas Gestão de Vendas

**Quadro 5: Objetivos e Metas da Empresa.**

**Fonte: Autoria própria com base em informações obtidas na empresa.**

Os objetivos apresentados no quadro 5 têm suas metas definidas com acompanhamento mensal. Na empresa, existem outros que tem acompanhamento trimestral, semestral e anual. Essa definição de acompanhamento ocorre no decorrer do desenvolvimento do planejamento estratégico.

Ainda referente ao assunto em questão, objetivos e metas, a empresa adota um processo de avaliação e acompanhamento baseado em indicadores de desempenho (BSC), os quais não terão detalhamento de seu funcionamento por não ser o foco do trabalho acadêmico.

#### 4.2.4.2 PLANOS DE AÇÃO

Segundo as teorias apresentadas, o plano de ação propõe uma forma de alcançar os objetivos estratégicos previamente estabelecidos. Supõe o passo prévio a execução efetiva de uma ideia ou proposta. O plano estabelece quem serão os responsáveis que irão ser encarregados do cumprimento dos objetivos especificados. Geralmente é incluído um mecanismo ou método de acompanhamento e controle, de modo que os respectivos responsáveis possam analisar se as ações seguem o rumo desejado.

Dentro da empresa, considerando o exemplo do quadro 6, nota-se, sem detalhamentos, que cada plano de ação tem um setor responsável, o qual deve ter o total controle e acompanhamento da situação em que seus objetivos traçados estão sendo realizados. Quando estes desviam do planejado, cabe a ele desenvolver um plano de ação corretivo, apresentando a diretoria responsável, e buscando equalizar o plano realizado ou a realizar com o planejado para o objetivo.

PLANO DE AÇÃO		
OBJETIVO	COMO FAZER	SETOR RESPONSÁVEL
Obter R\$ 600.000,00 através de ganhos tributários	Conseguir benefícios tributários através de conhecimento e acompanhamento de leis, decretos e outros relacionados a compra de matéria-prima ou venda de produtos acabados.	Fiscal
Atingir o prazo de pagamento a fornecedores de 17 dias	Conseguir aumentar o prazo para pagamento de 07 dias para 17 dias, desenvolvendo novos fornecedores, e melhorar negociações com fornecedores atuais.	Suprimentos
OBJETIVO	COMO FAZER	SETOR RESPONSÁVEL
Atingir no máximo 2,06% IDC (Índice de defeito em campo)	Identificar e sanar possíveis problemas de fabricação dos produtos através de testes incessantes para que não venham a apresentar defeitos quando entregues ao consumidor final.	Eng. Da Qualidade
Atender o Mix do planejado em 93%	Manter estoque de matéria-prima conforme planejamento de produção para que o mix de vendas planejado possa ser fabricado e entregue aos clientes sem atrasos.	Manufatura
OBJETIVO	COMO FAZER	SETOR RESPONSÁVEL
Atingir 12% de participação na venda de produtos linha alta	Promover a venda de produtos linha alta conforme distribuição do mix de vendas, considerando regiões e períodos sazonais.	Gestão de Vendas
Vender 1.600.000 unidades no ano	Promover a venda de produtos conforme distribuição do mix de vendas, buscando negociações sustentáveis e criação de novos clientes, considerando regiões e períodos sazonais.	Gestão de Vendas

**Quadro 6: Planos de Ação da Empresa.**

**Fonte: Autoria própria com base em informações obtidas na empresa.**

O orçamento planejado na empresa, para investimentos, é anual. Para custos e despesas, por se tratar de fabricação de produtos que sofrem e consideram sazonalidade do mercado consumidor, é distribuído mensalmente. Todo o processo de planejamento orçamentário tem tratamento especial dentro do planejamento estratégico, o qual será tratado com detalhes na sequência do trabalho.

#### 4.2.4.3 ORÇAMENTAÇÃO

Como citado no tópico anterior, a empresa trabalha com orçamento anual, dividido mensalmente conforme sazonalidade prevista do mercado consumidor. Este processo teve início na empresa a partir de 2009, sendo um dos principais pontos da implantação do planejamento estratégico.

Conforme visto no organograma da hierarquia da empresa apresentado na figura 3, ela está dividida em 4 (quatro) diretorias e abaixo destas, diversas gerências, coordenações e supervisões. A elaboração do orçamento tem envolvimento direto das áreas acima citadas, sendo este posteriormente aprovado pela diretoria executiva e Conselho Administrativo.

A distribuição do orçamento na empresa se dá em centros de custos, sendo aproximadamente 60 destes, nas áreas administrativas, industriais diretos e industriais indiretos. Os centros de custos são divididos conforme atividades realizadas em cada um. A divisão em centros de custos se dá pela necessidade de melhor controle e acompanhamento dos custos e despesas operacionais, tendo assim um maior nível de detalhamento, facilitando a identificação e melhoria de procedimentos e processos existentes, bem como as possíveis reduções de despesas dos setores.

A elaboração do planejamento orçamentário ocorre sempre no último trimestre do ano corrente, iniciando com reuniões entre todos os níveis envolvidos e, posteriormente, discussões e análises históricas e futuras em menores grupos, chegando gradativamente a definição do orçamento para cada centro de custo.

Essa elaboração acontece em paralelo ao desenvolvimento do planejamento estratégico anual, pois o orçamento tem grande participação nas definições das diretrizes estratégicas, as quais são discutidas nesta fase, tendo definição posterior.

Pode-se distribuir em fases a forma como o orçamento tem seu desenvolvimento na empresa. Abaixo é apresenta-se o quadro 7 que contempla, basicamente, as fases em que o orçamento acontece na empresa:

FASES DO DESENVOLVIMENTO DO ORÇAMENTO NA EMPRESA	
<b>1º Fase</b>	Diretoria Comercial apresenta para as demais diretorias o planejamento de vendas; Discussão e aprovação do planejamento pelos diretores.
<b>2º Fase</b>	Diretoria industrial desenvolve planejamento de produção para atender o planejamento de vendas; Discussão e aprovação do planejamento pelos diretores e gerentes envolvidos.
<b>3º Fase</b>	Com definição do planejamento de vendas e produção, levanta-se os custos planejados; Levanta-se e apresenta-se as necessidades de Quadro de Lotação por centro de custo; Realização do orçamento de despesas por centro de custo.
<b>4º Fase</b>	Reunião entre as diretorias, cada qual apresentando seu orçamento de Quadro de Lotação e despesas por centro de custo; Em caso de não ser aprovado, o orçamento deve ser revisado conforme definições da reunião e apresentado novamente; Em caso de aprovação, segue para validação da diretoria executiva e conselho administrativo.
<b>5º Fase</b>	Após validado e aprovado, o orçamento passa a ser base para algumas diretrizes estratégicas e indicadores por área; Cada gestor fica responsável pelo acompanhamento e manutenção dos custos e despesas de seus centros de custos.

**Quadro 7: Fases do Orçamento na Empresa.**

**Fonte: Autoria própria com base em informações obtidas na empresa.**

Algumas premissas são seguidas até chegar a definição final do plano orçamentário. Essas premissas são definidas com base em dados históricos e projeções futuras. As premissas “macro” do ano corrente foram:

- Aumento de 12% no volume de vendas;
- Redução de 8% no custo da matéria-prima nacional;
- Aumentar em 15% o volume de matéria-prima importada;
- Investimentos 60% maiores que no período anterior;
- Redução de 35% nas despesas dos centros de custos administrativos;
- Redução de 20% nas despesas dos centros de custos industriais diretos;
- Redução de 30% nas despesas dos centros de custos industriais indiretos;

Considerando, entre outras, estas premissas, chegou-se ao orçamento final que teve aprovação da diretoria executiva e conselho administrativo, sendo liberado para execução no ano corrente.

#### **4.2.5 EXECUÇÃO**

Em sua reta final, o planejamento estratégico, já aprovado, é liberado para uso na empresa. Estando contemplando todas as áreas da empresa, com objetivos em conjunto e individuais por setores, a execução do mesmo é o passo onde a prática irá provar a eficiência, ou não, do que foi planejado na teoria. Independente do plano estar aprovado, ainda pode sofrer alterações e ajustes no processo de execução. Isso se deve ao fato de, principalmente em decorrência do mercado consumidor, apresentar comportamento completamente diferente do que foi planejado, mas mesmo assim, nunca é alterando o plano original anual, apenas corrige-se os períodos, deixando-os mais coerentes com a realidade encontrada.

Levando em consideração o cenário econômico nacional encontrado neste ano, existiram algumas alterações nas estratégias previamente definidas pela empresa, visando reagir ao mercado e, gradativamente, prosperar conforme planejamento inicial. Por motivos de sigilo de informações, a empresa não divulgou números ou valores referentes a estas mudanças, apenas informações sobre algumas delas no sentido de alteração do plano durante a execução. Segue abaixo:

- Redução no número de unidades a serem vendidas;
- Redução no número de unidades a serem produzidas;

- Revisão do orçamento anual (Quadro de lotação, custos e despesas); e,
- Antecipação de lançamento de novos produtos visando melhorar as vendas.

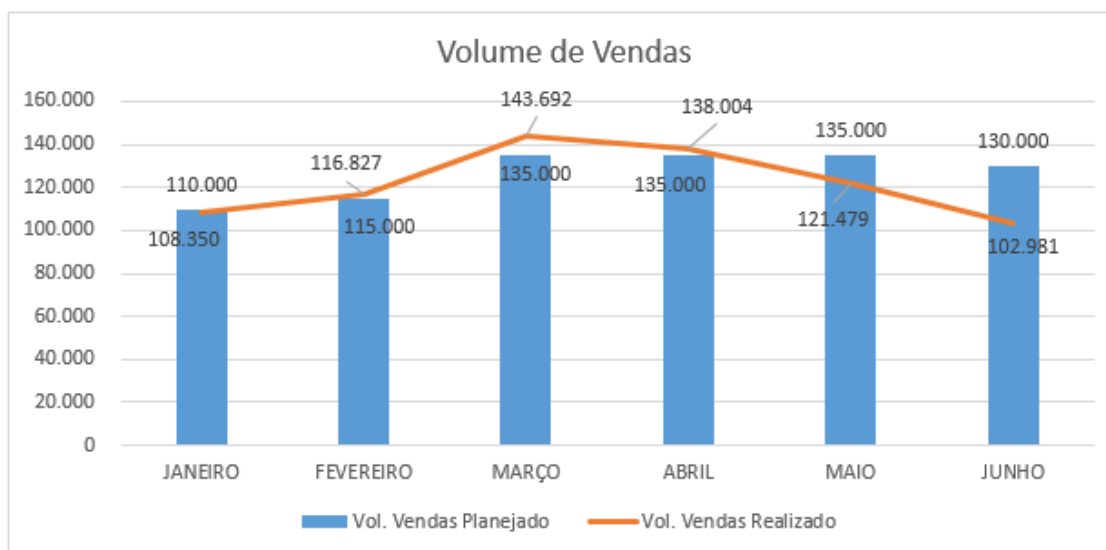
Por este estar se apresentando um ano atípico, muitas alterações ocorreram e ainda ocorrerão durante o processo de execução do planejamento. Conforme as atividades relacionadas aos objetivos planejados vão sendo executados e acompanhados vão surgindo as necessidades, e os ajustes estão sendo propostos.

#### **4.2.6 CONTROLE**

O controle ou acompanhamento do planejamento estratégico ocorre em todas as áreas da empresa, sejam elas operacionais ou administrativas, cada qual buscando os objetivos previamente planejados. Com base nos dados realizados de cada setor, os gestores fazem análises com o orçamento planejado, sugerindo alterações quando necessário, e desenvolvendo planos de ações corretivos quando não atendidas as metas mensais planejadas.

Nesta fase, pode-se observar com certa exatidão o quão aprofundado e assertivo foi o planejamento desenvolvido na empresa, pois as variações entre o planejado e o realizado demonstram as discrepâncias e acertos ocorridos no período. Considerando análises e comparativos fornecidos pelo sistema de informação da empresa, os responsáveis conseguem mensurar não somente a assertividade do plano proposto, mas também quais são os pontos críticos, os quais necessitam de maior atenção, buscando reverter a situação através de planos de ação corretivos e readequação dos níveis de importância relacionados a essas ocorrências visando melhoria contínua. Como exemplo deste acompanhamento, apresenta-se graficamente dois dos objetivos traçados no plano, ambos contemplando metas mensais e seus números realizados:

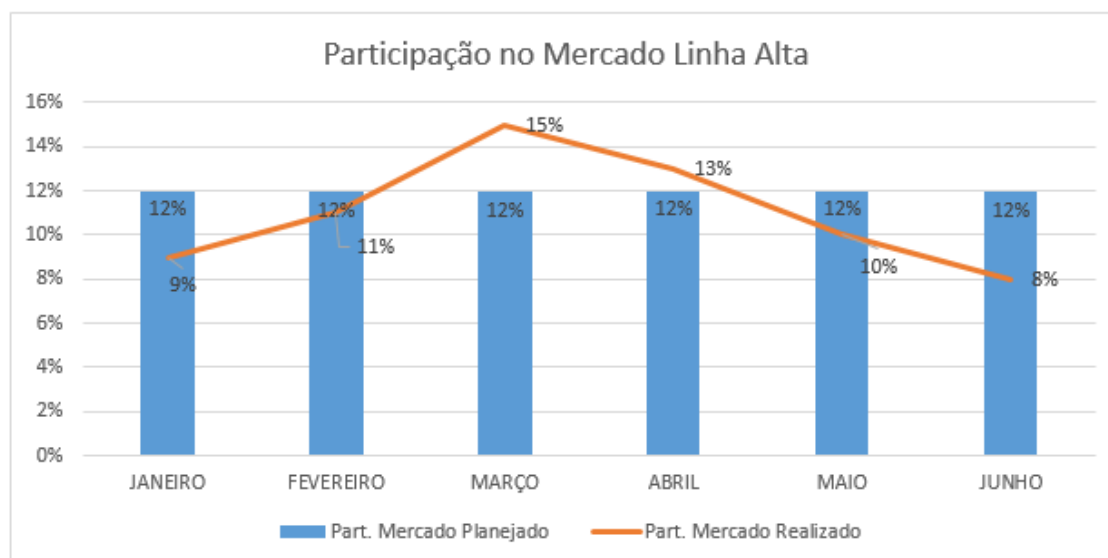
Em Unidades	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO
Vol. Vendas Planejado	110.000	115.000	135.000	135.000	135.000	130.000
Vol. Vendas Realizado	108.350	116.827	143.692	138.004	121.479	102.981



**Gráfico 1: Volume Mensal de Vendas.**

Fonte: Autoria própria com base em informações obtidas na empresa.

Em %	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO
Part. Mercado Planejado	12%	12%	12%	12%	12%	12%
Part. Mercado Realizado	9%	11%	15%	13%	10%	8%



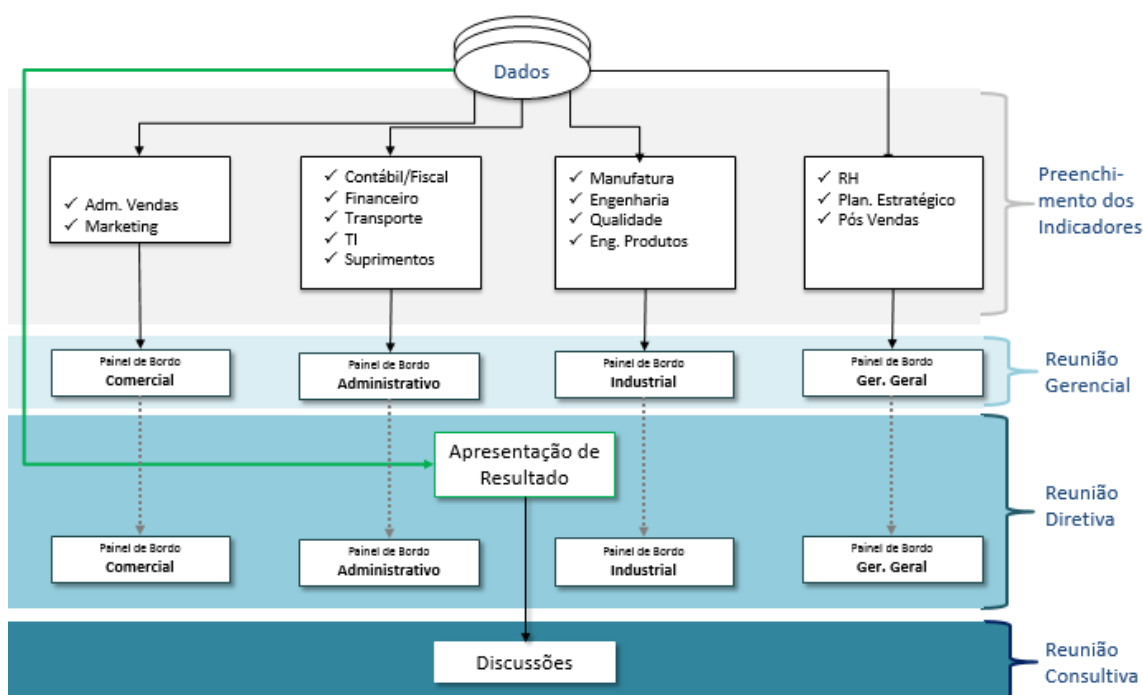
**Gráfico 2: Participação no Mercado Linha Alta.**

Fonte: Autoria própria com base em informações obtidas na empresa.

Pode-se observar que ambos os gráficos demonstram uma certa assertividade nos dados planejados em relação aos realizados. Vale ressaltar que, havendo necessidade e em casos pontuais, a revisão das metas e objetivos ocorre, sempre buscando a equalização do plano com a realidade do ambiente de atuação da empresa. Estes “ajustes” normalmente são propostos nas frequentes reuniões com os principais envolvidos nos processos e atividades do planejamento estratégico.

Abaixo apresenta-se na figura 4 a dinâmica de acompanhamento utilizada na empresa:

#### ***Dinâmica de Acompanhamento***



**Figura 4: Dinâmica de Acompanhamento.**  
Fonte: Empresa.

A dinâmica de acompanhamento ocorre conforme detalhamento apresentado na sequência:

**1º:** Com as informações necessárias em mãos, os setores devem preencher, em um sistema de acompanhamento do planejamento estratégico (painel de bordo), com os dados realizados referentes aos seus objetivos e metas;

**2º:** Após atualização do painel de bordo, é realizada reunião com todos os gerentes para discussões, justificativas e argumentos referente aos dados realizados no período. Ainda nesta etapa, cabe aos gestores que não atingiram suas metas, elaborar e apresentar plano de ação corretivo para recuperação e melhora dos índices;

**3°:** A próxima etapa é uma reunião com as diretorias, já apresentando os fatos discutidos na reunião anterior com os gerentes, suas justificativas, argumentos e planos de ação corretivos propostos na busca dos objetivos e metas não atingidos no período;

**4°:** Por fim, na última etapa da dinâmica, considerando os resultados apresentados na reunião diretiva, as discussões apresentadas devem ter segmento, buscando soluções aos problemas enfrentados, bem como, se necessário, ajustes nas metas impostas inicialmente. Nesta etapa, tem-se auxílio de consultoria externa, especializada em planejamento estratégico, juntamente com o gerente deste setor na empresa. Os resultados desta reunião consultiva são analisados e repassados aos envolvidos nos processos em discussão.

Apesar de existir consultoria externa envolvida nos processos, a maioria das discussões existentes nas reuniões podem ser resolvidas internamente, considerando total envolvimento do setor de planejamento estratégico, responsável não somente pelo desenvolvimento deste, mas de sua execução e acompanhamento, chegando aos objetivos previamente estabelecidos.

Como citado em capítulos anteriores, não existe um modelo único de planejamento estratégico a ser utilizado, cada empresa deve o adequar e aplicar da forma mais coerente com suas necessidades e perspectivas de resultados. Na empresa em questão, este foi adaptado, implantado e implementado conforme necessidades e diretrizes estabelecidas por seus diretores e conselho administrativo, tendo grande importância nas ações planejadas e realizadas na empresa. A metodologia aplicada tem estreita relação com a teoria, sendo esta responsável pelo sucesso com o uso da ferramenta.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Relacionar a teoria com a real aplicação do planejamento estratégico numa empresa metalúrgica de médio porte, analisar e avaliar os processos e procedimentos que envolvem o uso desta importante ferramenta, esse foi o objetivo principal do trabalho em questão. Objetivo este alcançado através do entendimento da literatura específica abordando o tema, bem como, na empresa, acompanhando os processos desde o desenvolvimento até a aplicação, acompanhamento e controle do planejamento estratégico como ferramenta de gestão, agregando mais competitividade a organização.

No acompanhamento das atividades junto aos responsáveis na empresa pôde-se observar que a ferramenta do planejamento estratégico tem sido utilizada a alguns anos, com frequente aperfeiçoamento dos envolvidos, em todos os níveis. Também ficou evidente o constante uso desta nas tomadas de decisões, sempre visando o melhor relacionamento entre empresa e clientes/fornecedores, aumentando sua competitividade no mercado frente aos concorrentes.

A pesquisa foi desenvolvida no ambiente industrial, observando setores produtivos e setores administrativos da empresa. Nestes o foco esteve em contemplar a aplicação do planejamento, bem como o entendimento e comprometimento dos gestores e colaboradores quanto ao plano elaborado para o período. Considerando que o uso da ferramenta na empresa já acontece a alguns anos, o que se observou foi uma equipe focada nos resultados que são almejados pela organização, mostrando a importância do “todo” quando se tem metas e objetivos bem claros a serem atingidos.

Através da análise da Matriz SWOT foi apresentada a situação da empresa frente aos ambientes interno e externo, sendo destacados os pontos fortes e fracos encontrados e/ou informados pelas diretorias. Também considerando esta análise, identifica-se que a empresa tem boa presença no mercado, tanto nacional como estrangeiro, com linhas de produtos atendendo clientes de todas as classes sociais, e principalmente com grandes perspectivas de crescimento no futuro.

Nesse contexto, considerando o conhecimento adquirido com a revisão bibliográfica, e o acompanhamento dos processos na empresa, pode-se afirmar que o uso da ferramenta de gestão está sendo realizado de forma correta, com os dados históricos já demons-

trando eficácia e evolução nos resultados. Como destacado no decorrer do trabalho, a indústria iniciou suas atividades com o planejamento estratégico em 2009, a cada ano aprimorando mais seus conhecimentos e sua aplicabilidade, tendo reflexos visíveis em seus resultados.

Embora esteja a alguns anos em uso na empresa, ainda existem pontos a serem melhorados referentes ao planejamento estratégico, o principal, e com reflexos significativamente grandes, é a formalização do processo de gestão (PDCA), o qual tem suas atividades executadas, porém sem um plano estabelecido e formalizado. E como visto, tanto na revisão bibliográfica quanto nos resultados, a utilização dos conceitos deste processo de gestão tem grande importância junto ao planejamento estratégico, trazendo resultados positivos a organização.

A figura 4 apresentada mostra que a empresa está fazendo uso não somente da ferramenta do planejamento estratégico, mas também do acompanhamento por indicadores (BSC), o que vem a ser de suma importância e relevância aos resultados almejados e obtidos, pois além de planejar com eficiência, consegue ter um acompanhamento mais a fundo em diversos pontos estratégicos da empresa em relação ao seu ambiente.

Por ser uma empresa de representatividade considerável no mercado, os resultados obtidos desde a implantação do planejamento estratégico são evidenciados nas tomadas de decisão, onde a diretoria e conselho administrativo tem base sólida de dados e informações consistentes, as quais permitem uma visão ampla e realizável no curto e longo prazo, possibilitando melhor assertividade na busca do crescimento sustentável.

Vale ressaltar também o processo evolutivo da empresa desde que deixou de ser uma empresa familiar, se tornando uma das maiores no segmento em que atua. Essa posição alcançada só foi possível devido a implantação e uso de ferramentas gerenciais, dentre elas o planejamento estratégico, que trouxeram competitividade, desempenho, inovação e consequentemente ganho de mercado.

Por fim, além da contribuição do presente trabalho para fins acadêmicos, a empresa pôde estar revisando alguns conceitos adotados, não que estivessem incorretos, mas que tinham possibilidade de melhoria e não recebiam a devida atenção. Além disso, tem-se a possibilidade de aprofundar este estudo, considerando que a empresa faz uso do BSC, analisar a aplicabilidade e resultados deste em conjunto com o planejamento estratégico.

## 6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALBINOT, Daiane. **As contribuições do Balanced Scorecard para a gestão e planejamento estratégico de uma franquia de cosméticos: um estudo de caso.** 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2012. Disponível em:

< <http://bibliotecadigital.pb.utfpr.edu.br/bibliotecadigital/index.php/ecap/article/download/2076/893>>

Acesso em 06 Ago.2015.

CATELLI, Armando. **Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica GECON.** São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e aplicações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, processo e prática.** 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e aplicações.** 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

COSTA, Eliezer Arantes Da. **Gestão Estratégica.** 5 Ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria: Teoria e Prática.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4 Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em Ativos Tangíveis.** 10º ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing.** São Paulo: Atlas, 1975.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo: Atlas, 1993.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MACHADO, L. G. Aplicação da metodologia PDCA: etapa P (Plan) com suporte das ferramentas da qualidade. Tese (Graduação em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Juiz de Fora, Minas Gerais, 2007.

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

NASCIMENTO, A. F. G. A utilização da metodologia do ciclo PDCA no gerenciamento da melhoria contínua. Tese (MBA em Gestão Estratégica da Manutenção, Produção e Negócios) – Núcleo de Pós-Graduação e ao Instituto Superior de Tecnologia – ICAP-MG, Faculdade Pitágoras, Minas Gerais, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Estratégia Empresarial: uma abordagem empreendedora**. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004

OLIVEIRA, Luiz Martins; PEREZ JR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 9. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PETERS, T. O círculo da inovação. São Paulo: Harba, 1998

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. **Planejamento Estratégico, Tático e Operacional**. Disponível em:

<<http://www.portal-administracao.com/2014/07/planejamento-estrategico-tatico-operacional.html>>

Acesso em 06 Ago.2015.

PORTAL EDUCAÇÃO. **O que é Planejamento Estratégico**. Disponível em:

<<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/3951/o-que-e-planejamento-estrategico>>

Acesso em 06 Ago.2015.

SEBRAE/PR. **Planejamento Estratégico**. Disponível em:

<<http://www.sebraepr.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Planejamento-Estrategico>>

Acesso em 06 Ago.2015.

SILVA, Edson Cordeiro da. **Governança Corporativa nas Empresas**. São Paulo: Atlas, 2006.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TERENCE, Ana Claudia Fernandes. **Planejamento Estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**. 2002. Dissertação (Mestrado em Eng. de Produção) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002. Disponível em:

<<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27052004-110812/pt-br.php>>

Acesso em 06 Ago.2015.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D.. **Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VASCONCELLOS Filho, Paulo de; PAGNOCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer:** um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa. 5 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.