



Natana Chitolina

**ESTRUTURAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM
UMA GRÁFICA DE PEQUENO PORTE**

Horizontina

2014

Natana Chitolina

**ESTRUTURAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA
GRÁFICA DE PEQUENO PORTE**

Trabalho Final de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção, pelo Curso de Engenharia de Produção da Faculdade Horizontina.

ORIENTADOR: Vilmar Bueno Silva, Mestre.

Horizontina

2014

**FAHOR - FACULDADE HORIZONTALINA
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a monografia:

“Estruturação do Planejamento Estratégico em uma Gráfica de Pequeno Porte”

Elaborada por:

Natana Chitolina

Como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em
Engenharia de Produção

**Aprovado em: 13/11/2014
Pela Comissão Examinadora**

**Mestre. Vilmar Bueno Silva
Presidente da Comissão Examinadora - Orientador**

**Mestre. João Batista Soares Coelho
FAHOR – Faculdade Horizontalina**

**Engenheiro. Sirnei Cesar Kach
FAHOR – Faculdade Horizontalina**

**Horizontalina
2014**

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a todos que de alguma maneira colaboraram durante a minha graduação, apoiando, incentivando e contribuindo para o meu sucesso.

Em especial, à minha família, que esteve presente nessa conquista, incentivando-me e estando sempre comigo em todos os momentos e vibrando a cada conquista.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por ter me concedido o dom da vida.

De forma muito especial, agradeço também à minha família pela presença incentivadora e pela compreensão durante essa caminhada. Aos meus pais, que me deram a vida e me ensinaram a vivê-la com dignidade.

Aos colegas, que juntos passamos pelos mesmos obstáculos, e soubemos superá-los nos momentos difíceis, compartilhando do mesmo sonho.

Aos verdadeiros mestres, que, por suas ações, nos mostraram os bons caminhos que devemos seguir e que ao longo do curso souberam guiar para além das teorias e transmitir-nos conhecimentos, experiências profissionais e de vida, apoiando-nos em nossas dificuldades e também agradeço àqueles que, por sua omissão, nos mostraram os caminhos a evitar. Obrigada a todos por tudo o que vivi, ouvi e aprendi.

“Lute com determinação, abrace a vida com paixão, perca com classe e vença com ousadia, porque o mundo pertence a quem se atreve e a vida é muito para ser insignificante.”

Charles Chaplin

RESUMO

Com a grande competitividade que as organizações enfrentam e a necessidade de sobrevivência de forma ativa e próspera no mercado globalizado e dinâmico faz-se necessário o uso de técnicas que auxiliam no gerenciamento de seus processos, na redução de seus custos e na maximização de resultados. Ao encontro disto surge a utilização do planejamento estratégico, o qual examina as principais questões da organização, considerando a análise do ambiente e determinando um rumo generalizado e amplo para a empresa. O objetivo deste trabalho é desenvolver uma proposta de estruturação do planejamento estratégico em uma gráfica de pequeno porte, localizada no município de Santa Rosa, RS. Para tanto, a metodologia utilizada consiste em uma pesquisa-ação, onde primeiramente realiza-se a fundamentação teórica e posteriormente à aplicação dos conceitos baseados em informações fornecidas pela empresa. Desta forma conclui-se que a estruturação de um planejamento estratégico indica uma direção e uma visão a curto, médio e longo prazo baseados em planos de ações possibilitando o posicionamento da empresa no mercado, bem como a sua sobrevivência. Ainda ressalta-se que a correta utilização do planejamento estratégico na empresa, considerando as melhorias contínuas, a aplicação e o desenvolvimento dos planos de ação, proporcionarão ótimas perspectivas futuras e uma facilidade para desenvolver as atividades possibilitando maior qualidade e confiabilidade, garantindo assim um diferencial competitivo perante seus concorrentes.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Empresa de pequeno porte. Sobrevivência no mercado. Diferencial competitivo.

ABSTRACT

With the highly competitive organizations face and the need for survival and thriving active form in the global and dynamics Market, it is necessary to use techniques that assist in managing their processes, reduce costs and maximize results. To get this arises the use of strategic planning, which examines the key issues of organization, considering the analysis of the environment and determining a generalized and wide direction for the company. The objective of this work is to develop a proposal for the structuring of strategic planning in a graphical small business, located in Santa Rosa, RS. For this purpose, the methodology consists of an action research where first carried out the theoretical foundation and after the application of concepts based on information provided by the company. Thus it is concluded that the structure of a strategic plan indicates a direction and a vision for the short, medium and long term plans based on actions enabling the company's positioning in the market as well as its survival. Yet it is noteworthy that the correct use of strategic planning in the company, considering the continuous improvement, development and implementation of action plans, provides great prospects and a facility to develop activities enabling higher quality and reliability, thereby ensuring a differential competitive against their competitors.

Keywords: Strategic planning. Small businesses. Survival in the business market. Competitive advantage.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Dinâmica do planejamento.....	19
Figura 2 - Relações entre eficácia e eficiência.....	20
Figura 3 - Pirâmide do planejamento	22
Figura 4 – Evolução do pensamento estratégico	25
Figura 5 - Sete etapas do planejamento estratégico	29
Figura 6 - Modelo da Escola do Design	31
Figura 7 - Ambiente externo.....	37
Figura 8 - Ambientes em que as empresas estão inseridas.....	38
Figura 9 - Cinco forças de Porter	39
Figura 10 - Ambiente interno.....	41
Figura 11 - Matriz SWOT.....	42
Figura 12 - Estratégias genéricas de Porter.....	45
Figura 13 - Cadeia de valores	46
Figura 14 - As quatro perspectivas que compõe o BSC.....	49
Figura 15 - Ciclo de elaboração do BSC	50
Figura 16 - As quatro perspectivas da estratégia da produção	51
Figura 17 - Perspectiva <i>Top-Down</i>	52
Figura 18 - Perspectiva <i>Bottom-Up</i>	53
Figura 19 - Fatores competitivos ganhadores de pedidos, qualificadores e menos importantes.....	54
Figura 20 - Modelo do ciclo de vida dos produtos ou serviços.....	55
Figura 21 - Delineamento da pesquisa.....	58
Figura 22 - Mix de produtos.....	59
Figura 23 - Gráfica AGE.....	60
Figura 24 - Logomarca da empresa	60

Figura 25 - Organograma da Gráfica AGE	61
Figura 26 - Fluxograma de produção	62
Figura 27 - Etapas do planejamento estratégico	63
Figura 28 - Ameaça de novos entrantes	69
Figura 29 - Rivalidade entre concorrentes	69
Figura 30 - Ameaça de produtos substitutos	70
Figura 31 - Poder de barganha dos clientes	70
Figura 32 - Poder de barganha dos fornecedores.....	71
Figura 33 - Gráfico para a visualização da força de maior intensidade.....	71
Figura 34 - Matriz SWOT.....	75
Figura 35 - Análise dos cenários	77
Figura 36 - Cadeia de valor	82
Figura 37 - Mapa estratégico da Gráfica AGE.....	84
Figura 38 - Aplicação da perspectiva <i>top-down</i> na Gráfica AGE.....	87
Figura 39 - Perspectiva dos requisitos do mercado	88

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Vantagens e desvantagens do PE	30
Quadro 2 - <i>Brainstorming</i> para o ambiente externo	66
Quadro 3 - Priorização das oportunidades.....	67
Quadro 4 - Priorização das ameaças	67
Quadro 5 - Priorização das cinco forças de Porter.....	68
Quadro 6 - Intensidade das forças competitivas	68
Quadro 7 - <i>Brainstorming</i> para o ambiente interno	72
Quadro 8 - Escala de priorização para o ambiente interno	73
Quadro 9 - Priorização das forças.....	73
Quadro 10 - Priorização das fraquezas.....	74
Quadro 11 - Metas e objetivos	79
Quadro 12 - Perspectivas do BSC	86

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	13
1.1. JUSTIFICATIVA	15
1.2. OBJETIVOS	16
2. REVISÃO DA LITERATURA	17
2.1. PLANEJAMENTO	17
2.1.1. Conceito do planejamento	18
2.1.2. Tipos de planejamento	22
2.2. ESTRATÉGIA.....	23
2.2.1. Conceito de estratégia.....	26
2.2.2. Tipos de estratégia	26
2.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	27
2.3.1. Escolas do pensamento estratégico.....	30
2.3.2. Estrutura clássica do planejamento estratégico	34
2.3.2.1. Definição do negócio	35
2.3.2.2. Missão	35
2.3.2.3. Visão	36
2.3.2.4. Valores	36
2.3.2.5. Ambiente externo: oportunidades e ameaças	37
2.3.2.6. Cinco forças de Porter: ambiente setorial.....	39
2.3.2.7. Ambiente interno: forças e fraquezas	40
2.3.2.8. Matriz SWOT (FOFA)	41
2.3.2.9. Fatores críticos para o sucesso (FCS)	43
2.3.2.10. Cenários	43
2.3.2.11. Definição dos objetivos e das metas	44
2.3.2.12. Estratégias genéricas de competição de Michael Porter.....	44

2.3.2.13. Cadeia de valor	46
2.4. BSC – BALANCED SCORECARD	47
2.5. ESTRATÉGIA DA PRODUÇÃO	50
3. METODOLOGIA	56
3.1. MÉTODOS E TÉCNICAS UTILIZADAS	56
3.2. DELINEAMENTO DA PESQUISA	68
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	59
4.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	59
4.2. ESTRUTURAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A GRÁFICA AGE	63
4.2.1. Definição do negócio	64
4.2.2. Missão	64
4.2.3. Visão	64
4.2.4. Valores	64
4.2.5. Ambiente externo	65
4.2.6. Cinco forças competitivas de Porter	68
4.2.7. Ambiente interno	72
4.2.8. Matriz SWOT	74
4.2.9. Cenários	76
4.2.10. Fatores críticos para o sucesso (FCS)	78
4.2.11. Metas e objetivos	78
4.2.12. Planos de ação	79
4.2.13. Estratégia competitiva	80
4.2.14. Cadeia de valor	81
4.3. BSC – BALANCED SCORECARD	83
4.4. ESTRATÉGIAS DA PRODUÇÃO	87
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	89
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	92
APÊNDICE	95

1. INTRODUÇÃO

Diante do cenário atual em que a globalização torna o mercado cada vez mais exigente e competitivo, muitas empresas, sejam elas de pequeno, médio ou grande porte, deparam-se com grandes desafios diante dos padrões exigidos pelos consumidores, por isso buscam maneiras para sobreviver de forma diferenciada neste ambiente.

“O primeiro passo para um trabalho eficiente junto a qualquer setor produtivo é, sem dúvida, conhecer as empresas, identificar suas potencialidades e dificuldades e saber onde estão os gargalos que devem ser corrigidos” (ABIGRAF, 2009, p. 9).

Em tempos em que inovar é preciso, a qualidade, a flexibilidade, o baixo custo, a otimização dos processos e a maximização dos resultados conduzem o desenvolvimento da produção nas empresas. Para tanto, utilizam-se cada vez mais de ferramentas, metodologias e métodos que permitem atingir os padrões exigidos, buscando novas tecnologias, eliminando falhas e aumentando a produtividade, sem esquecer a satisfação dos clientes.

No mercado corporativo e dinâmico existem atualmente três tipos de organizações: as que fazem acontecer; as que apenas observam acontecer; e as que se espantam com o que aconteceu. Assim, empresas de pequeno e médio porte têm uma contribuição significativa para a construção do mercado competitivo global (BARBOSA; BRONDANI, 2004-2005). Nesse sentido, Terence (2002) afirma que as empresas de pequeno e médio porte apresentam extrema relevância no contexto socioeconômico, sendo identificadas como fator de promoção social, base de estabilidade política e força propulsora de desenvolvimento, por sua capacidade de gerar empregos e incorporar tecnologias, simultaneamente.

Em um mercado de extrema competitividade e que não comporta margens de erros, empresas de todos os ramos de atuação não medem esforços para atingir seus objetivos e suas metas, da mesma forma que buscam maneiras de sobrevivência neste meio. Sendo assim, o desenvolvimento e a utilização de um planejamento estratégico para as organizações, independentemente de seu porte e de seu tipo de produção, auxilia as mesmas a conduzir seu negócio de forma planejada e diferenciada perante seus concorrentes.

Segundo Kotler (1999), o planejamento estratégico nada mais é do que um processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação entre os objetivos e

recursos de uma empresa e as mudanças e oportunidades de mercado. Este deve orientar e reorientar os negócios e os produtos de modo a gerar lucros regulares e crescimento satisfatório.

Para Terence (2002), no universo empresarial, o planejamento estratégico deve ser realizado e utilizado como processo contínuo de interação da empresa com o ambiente, permitindo estabelecer objetivos e potencialidades, além de orientar o melhor aproveitamento dos recursos utilizados pela organização.

O tema deste trabalho é “Estruturação do planejamento estratégico em uma gráfica de pequeno porte”, a Gráfica e Editora AGE, localizada no município de Santa Rosa – RS.

Para a realização deste estudo, utiliza-se a metodologia de pesquisa-ação, a qual se caracteriza como um método qualitativo de abordagem de problemas, realizada em estreita associação entre uma ação e a resolução de um problema coletivo. Neste tipo de pesquisa, os pesquisadores e os participantes representativos da situação estão envolvidos de maneira cooperativa e participativa (MIGUEL, 2010).

O foco de estudo deste Trabalho Final de Curso (TFC) é uma gráfica. Esses tipos de empresas são prestadoras de serviço, cuja função principal é transferir a tinta para o papel, para o plástico e para outros materiais, utilizando alguns sistemas de impressão (*offset* ou impressão em quatro cores, a flexografia, a retrogravura etc.). Da mesma forma, oferecem alguns serviços secundários, como acabamentos em geral, cortes, dobraduras, encadernações, colagens e efeitos diversos. Acerca disso, a ABIGRAF (2009) classifica essas empresas como provedoras de soluções completas para seus clientes, combinando a impressão convencional à digital, num portfólio de serviços diversificados.

A Gráfica estudada está no mercado há 12 anos, embasada na visão e na percepção do seu proprietário, cujas decisões sempre foram adotadas a partir dessa premissa. O motivo da escolha deste tema deve-se ao fato de a empresa não possuir um planejamento estratégico estruturado e documentado e não utilizar-se de nenhuma ferramenta, método ou técnica que auxilie na gestão de negócios. Por essas características, possibilita várias sugestões e oportunidades de melhorias para serem trabalhadas.

A situação do mercado obriga a empresa a conhecer e determinar seus objetivos, suas metas, sua visão e missão, bem como o ambiente no qual está

inserida, procurando maneiras de reduzir custos, programar a produção e ter conhecimento de seu negócio para enfrentar a concorrência de forma planejada e diferenciada. Diante disso, definiu-se o seguinte problema de pesquisa: “A estruturação do planejamento estratégico e sua posterior aplicação ajudará a empresa no seu reposicionamento perante o mercado, a fim de conhecer melhor o seu negócio e seguir um caminho para ter um desempenho eficiente e contínuo?”

1.1. JUSTIFICATIVA

Considerando o problema de pesquisa evidenciado anteriormente, este trabalho se justifica pelo fato de constituir-se numa possibilidade de contribuir com a empresa estudada no que se refere à proposição de estruturação de um planejamento estratégico, tornando o sistema mais eficiente, visando à melhoria contínua, entregando produtos com maior qualidade, reduzindo custos e fidelizando clientes. Da mesma forma, por se propor a ajudar a empresa na visualização de seu negócio como um todo perante o mercado no qual está inserida. Também poderá contribuir com pesquisas futuras no ambiente acadêmico, empresas de modo geral, e a profissionais que apresentarem interesse em aprofundar seus conhecimentos sobre o tema.

Busca-se, também, expor às empresas de pequeno, médio e grande portes a importância de utilizarem-se da aplicação e do bom gerenciamento de métodos e/ou ferramentas que auxiliem em seu posicionamento e sobrevivência no mercado, de forma estruturada e diferenciada perante seus concorrentes.

Diante disso, o estudo oportuniza aos Engenheiros de Produção, acrescentar conhecimentos sobre o planejamento estratégico em empresas de todos os portes por meio de buscas teóricas e análises práticas. Permite ainda crescimento e desenvolvimento pessoal e profissional, uma vez que é possível alinhar teorias e experiências adquiridas nos bancos escolares ao longo da vivência acadêmica. Mediante isso, o aprendizado do acadêmico é importante, uma vez que irá realizar uma pesquisa, colocar em prática o aprendizado podendo elencar as vantagens e desvantagens que a aplicação desses métodos oferece aos maiores interessados: os donos do negócio.

A viabilidade deste mostra-se diante da boa aceitabilidade da empresa em desenvolver e aplicar o planejamento estratégico em seu negócio, buscado

conhecer o ambiente em que está inserida (nas duas dimensões: interna e externa), melhorar seus resultados, reduzir suas perdas e identificar oportunidades de crescimento. Da mesma forma, o estudo e a estruturação do planejamento estratégico nas empresas trata-se de um tema com destaque, sendo foco principal naquelas que buscam permanecer no mercado de forma competitiva.

1.2. OBJETIVOS

Diante da situação encontrada na empresa em estudo, definiu-se o seguinte objetivo geral: elaborar uma proposta de estruturação do planejamento estratégico em uma gráfica de pequeno porte.

Com o intuito de atender o objetivo geral deste estudo, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Enriquecer o conhecimento literário quanto aos principais conceitos, modelos e etapas do planejamento estratégico, fundamentando-os conceitualmente;
- Conhecer o processo da empresa estudada e seu sistema de produção, bem como identificar as problemáticas existentes, apresentando a situação atual da mesma;
- Elaborar e apresentar à empresa estudada uma proposta de estruturação de um planejamento estratégico;
- Sugerir a utilização de indicadores para a medição de desempenho e avaliação dos resultados.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Com o aumento da concorrência, as empresas estão observando, cada vez mais, a necessidade de dar ênfase ao seu planejamento estratégico em função de sua sobrevivência no mercado, já que este apresenta rigorosas transformações sejam elas governamentais, tecnológicas, demográficas ou econômicas (CONSENTINO et. al., 2011).

Diante desse quadro, Serra, Torres e Torres (2004) explanam que deve considerar-se a inserção das empresas em um mundo dinâmico, em constantes mudanças e onde as ideias afloram devido às pressões do momento. Assim, elas precisam ser capazes de otimizar os seus recursos e as suas atividades, bem como criar um modelo competitivo que permita superar os rivais. E nesse cenário, o planejamento estratégico aparece como um diferencial perante as dinâmicas do mercado.

O desenvolvimento da revisão da literatura constitui um importante passo na construção deste trabalho, pois permite a abordagem de conceitos-base acerca do assunto principal: o planejamento estratégico. Inicialmente abordam-se conceitos acerca de planejamento e estratégia, em sequência as ferramentas/técnicas utilizadas para a estruturação deste em uma empresa. Traz ainda o BSC, ferramenta utilizada para o controle, avaliação e monitoramento de um planejamento estratégico. Da mesma forma, faz referência às pequenas empresas e às gráficas no cenário econômico atual.

2.1. PLANEJAMENTO

O planejamento nas organizações tem sido um tema amplamente discutido no cenário corporativo. A literatura trata o planejamento como uma tarefa de extrema importância, que pressupõe a escolha de um destino, avalia os caminhos alternativos e decide o rumo específico para o alcance do destino escolhido (TERENCE, 2002).

Flemming (2006) sustenta que, ao contrário da administração improvisada e com base na intuição do mercado brasileiro, deve-se tratar o ato de administrar como um processo de planejar, organizar e controlar os esforços realizados pelos

membros das organizações no intuito de alcançar as metas estabelecidas. Para esse processo, o planejamento é componente principal.

2.1.1. Conceito do planejamento

Santos (2010) considera o planejamento como um processo que estabelece os objetivos e determina o modo como alcançá-los. Corresponde ao estabelecimento de um conjunto de ações a serem adotadas pelos gestores para a situação em que o futuro seja diferente do passado. É um processo contínuo que deve acontecer antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa. O planejamento deve conter componentes individuais e organizacionais paralelamente com as ações orientadas de maneira a garantir maior empenho na busca do objetivo principal.

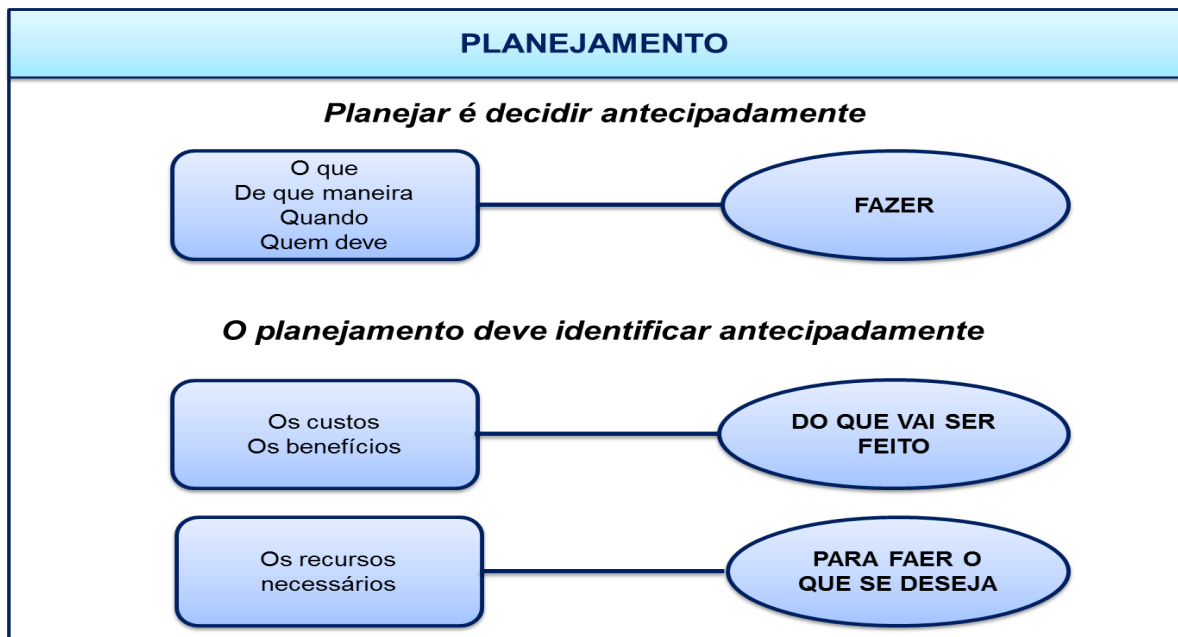
O autor enfatiza que planejar sistematicamente minimiza as incertezas envolvidas no processo bem como eleva a probabilidade do alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidas pela empresa. O fato de ser o planejamento um processo que estabelece um estado futuro desejado e esboça os meios efetivos de torná-lo realidade é que explica que ele anteceda a decisão e a ação (SANTOS, 2010).

Para Barbosa e Brondani (2004-2005), planejar nada mais é do que a formulação sistemática de objetivos e de ações alternativas sobre a melhor ação. Também diz respeito a sugestões futuras de decisões presentes, pois é um processo de decisões recíprocas e independentes que visam alcançar objetivos anteriormente estabelecidos.

Lacombe e Heilborn (2003) reforçam que o planejamento pode ser visto como:

- a) A determinação da direção a ser seguida para se alcançar o resultado desejado;
- b) A determinação consciente de cursos e ações, isto é, dos rumos. Engloba decisões, baseada nos objetivos, em fatos e na estimativa do que ocorreria em cada alternativa.
- c) A decisão antecipada do que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer. Isto pode ser visualizado na figura 1.

Figura 1 - Dinâmica do planejamento



Fonte: Adaptado de Lacombe e Heilborn, 2003, p. 162.

De acordo com Kotler & Armstrong e Stoner & Freeman (apud TERENCE, 2002, p. 10-11) as organizações que utilizam o planejamento em suas atividades possuem alguns benefícios, tais como:

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

Em uma organização, deve-se seguir e respeitar alguns princípios do planejamento visando alcançar os resultados esperados e estabelecer um embasamento para os processos decisórios intrínsecos às ações. Esses princípios podem ser classificados em gerais e específicos (OLIVEIRA, 2005).

São quatro os princípios gerais, dos quais Oliveira (2005) apresenta algumas características:

- Princípio da contribuição aos objetivos: o planejamento deve

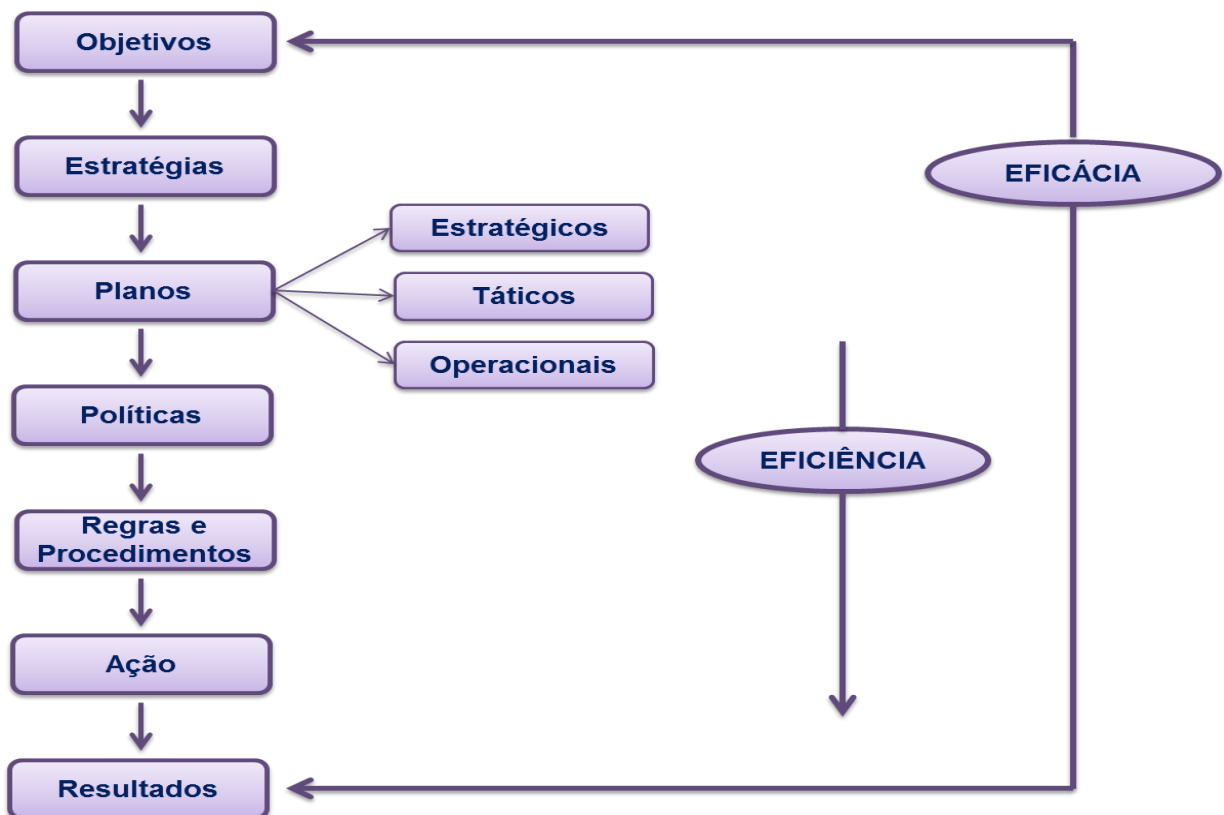
ininterruptamente visar aos objetivos máximos da empresa. Tendo em vista a interligação entre os objetivos estabelecidos, devem-se hierarquizar os mesmos e procurar alcançá-los em seu todo.

- Princípio da precedência do planejamento: o planejamento assume maior importância no processo administrativo, uma vez que a função administrativa antecede as funções de organização, direção e controle.

- Princípio da maior penetração e abrangência: o planejamento pode gerar uma série de mudanças nas características e atividades das organizações, incluindo as pessoas, a tecnologia e os sistemas.

- Princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade: o planejamento deve buscar a maximização dos resultados e a minimização das deficiências de seus processos, proporcionando à empresa eficácia, eficiência, e efetividade. Chiavenato (2000) identifica uma relação entre a eficácia e a eficiência, a qual pode ser visualizada na figura 2.

Figura 2 - Relações entre eficácia e eficiência



Lacombe e Heilborn (2003) destacam que eficácia nada mais é do que fazer as coisas certas, do modo certo para atingir resultados que sejam válidos para a organização. A eficácia está ligada à capacidade de se atingir resultados válidos. É a relação entre os objetivos e os resultados, da mesma forma que diz respeito ao desempenho do sistema quanto à realização de seus fins.

Sobre eficiência, o autor explica que é a relação entre os insumos utilizados no processo e os seus resultados, ou seja, é fazer o que está sendo feito de maneira correta considerando todos os aspectos e sua tendência. Está relacionada aos meios e à forma utilizada para atingir os resultados desejados, sem considerar se estes são válidos (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Efetividade apresenta-se como a capacidade da empresa em dispor constantemente, no tempo, os esforços e as energias, buscando alcançar os resultados globais e a sustentação da empresa no ambiente. Para que a empresa seja efetiva, esta deve identificar as oportunidades e as necessidades do ambiente, bem como ser flexível e possuir boa adaptabilidade. Portanto, a empresa deve ser eficiente e eficaz para possuir uma boa efetividade (OLIVEIRA, 2005).

Da mesma forma que os princípios gerais, os específicos também se dividem em quatro, dos quais Oliveira (2005) aponta algumas características:

- Planejamento participativo: além de elaborar o planejamento, o responsável deve facilitar o processo de sua elaboração com a participação das áreas envolvidas, pois o resultado final não se apresenta como principal benefício e sim o seu processo de desenvolvimento.
- Planejamento coordenado: para que todos os setores da empresa sejam planejados eficientemente, estes devem ser considerados de forma interdependente.
- Planejamento integrado: as empresas devem ter seus planejamentos integrados para obter os resultados projetados e almejados.
- Planejamento permanente: é necessário que as empresas se adaptem constantemente, devido ao turbulento ambiente empresarial, que faz com que os planos não se mantenham sempre válidos no decorrer do tempo.

O autor afirma que é possível imaginar o planejamento como “uma ponte que vai do ponto em que estamos aonde queremos chegar” (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 162).

2.1.2. Tipos de planejamento

Chiavenato (2004) considera que o planejamento inclui períodos de curto a longos prazos, da mesma forma que envolve toda a organização, um departamento ou ainda uma tarefa. É, portanto, uma função administrativa que se distribui em todos os níveis hierárquicos.

Tendo em vista os níveis hierárquicos que compõem as organizações, podem-se apontar três tipos de planejamento: o planejamento estratégico, o planejamento tático e o planejamento operacional (figura 3).

Figura 3 - Pirâmide do planejamento



Fonte: Adaptado de Oliveira, 2005, p. 45.

a) **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**: caracteriza-se como um processo gerencial, o qual examina as questões principais da organização, levando em consideração as análises do ambiente externo e interno, determinando assim, um guia amplo e generalizado para a organização. Sua elaboração é responsabilidade dos níveis hierárquicos mais altos da empresa, porém a participação dos demais níveis é de fundamental importância para que o plano se torne harmônico com a realidade que a empresa enfrenta, bem como proporciona uma considerável redução na resistência para a implantação. Seu período de realização é consideravelmente longo (TERENCE, 2002).

b) PLANEJAMENTO TÁTICO: seu objetivo é analisar mais especificamente determinadas áreas de resultado da organização. Realiza-se em um período de tempo relativamente curto, dentro da estrutura do planejamento estratégico e se desenvolve em um nível hierárquico inferior (TERENCE, 2002). Oliveira (2005) explica que o planejamento tático trabalha com a decomposição dos objetivos, das estratégias e das políticas estabelecidas no decorrer do planejamento estratégico.

c) PLANEJAMENTO OPERACIONAL: envolve os gerentes de cada unidade onde são desenvolvidos os planos que geram resultados, como cronogramas, tarefas específicas e alguns alvos mensuráveis. Realiza-se em um período reduzido, podendo ser mensal, semanal e, em alguns casos, até diário (TERENCE, 2002).

2.2. ESTRATÉGIA

Tem-se registro da utilização da palavra estratégia na Grécia Antiga, datada de 500 anos a.C., quando significava aquilo que o general sabia fazer. Com o passar dos anos, o termo evoluiu e passou a incluir habilidades gerenciais em seu significado além das aptidões militares já existentes (BONFIM, 2012).

De acordo com Terence (2002), a estratégia foi um tema pesquisado extensivamente nas décadas de 70 e 80, e atualmente a estratégia empresarial é amplamente utilizada no mundo dos negócios.

Thompson e Strickland (apud TERENCE, 2002, p. 13) argumentam que:

A estratégia da empresa consiste em um conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais, que os gerentes executam para atingirem o melhor desempenho da empresa, buscando reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho.

Terence (2002) afirma que a palavra estratégia tem origem grega, derivando do termo *stratego*, que significa a arte da liderança, sendo utilizada para designar a função do chefe do exército. Durante vários séculos, os militares utilizaram o termo estratégia para designar o caminho que era dado à guerra, tendo em vista a vitória militar. Com o passar do tempo, a estratégia passou a ter uso na Administração, sendo utilizada para designar o caminho que a organização deveria seguir no futuro para atingir seus objetivos.

Ainda no contexto histórico, o pensamento estratégico na conjuntura política e econômica ganhou força e cuidados especiais no final do século XVIII com a Revolução Industrial. Naquele período, a administração passou por intensas modificações devido às transformações ocorridas nas indústrias que deixavam a produção artesanal para entrar em um sistema de produção em grande escala, com o desenvolvimento das técnicas de produção através de maquinários, a utilização de energia na geração de força, a melhoria nos meios de comunicação e transporte, o alto desenvolvimento tecnológico e o estabelecimento do capitalismo como sistema econômico de maior influência no mundo (BONFIM, 2012).

A figura 4 apresenta uma linha do tempo referente à evolução do pensamento estratégico, bem como os principais fatos ligados ao cenário de cada época.

Figura 4 - Evolução do pensamento estratégico



Fonte: Adaptado de Serra, Torres e Torres, 2004, p. 19.

2.2.1. Conceito de estratégia

Slack, Chambers e Johnston (2009) sustentam que estratégia é mais do que uma decisão, é um padrão global de decisões e ações que influenciam a direção de longo prazo das organizações.

Mintzberg et. al. (2006, p. 39) complementam que estratégia é:

O padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a organizar e alocar os recursos de uma organização em uma postura única e variável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes.

Para Porter (1999), estratégias são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, enfrentando com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.

Segundo Ansoff (apud TERENCE, 2002), a estratégia refere-se basicamente à utilização dos diversos recursos empresariais (humanos, técnicos e financeiros) que estão à disposição do empresário. Ao adotar uma estratégia, o gestor deve analisar a sua organização e o ambiente no qual está inserida, com o intuito de estabelecer quais são os caminhos, os cursos e os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos definidos pela empresa.

2.2.2. Tipos de estratégia

Thompson e Strickland III (2000) consideram que a estratégia pode ser classificada em cinco tipos, os quais serão descritos a seguir:

a) **Estratégia Corporativa** – voltada para empresas diversificadas, possibilita um maior desempenho nas áreas em que a empresa se diversificou. É responsável pela orientação e condução da organização no ambiente global, econômico, social e político. A adoção desse tipo de estratégia é de responsabilidade dos níveis mais altos da administração em uma empresa (THOMPSON; STRICKLAND III, 2000).

b) **Estratégia Organizacional** – é a responsável pela mobilização de recursos necessários para o cumprimento dos objetivos da empresa em longo prazo. Estabelece o grau de importância e prioridade dos diversos objetivos idealizados

pela empresa (THOMPSON; STRICKLAND III, 2000). Para Terence (2002), esse processo inclui atividades de seleção e desenvolvimento de estratégias gerais bem como tomadas de decisões específicas a respeito do papel das diversas linhas de negócios da organização e da quantidade de recursos a serem alocados.

c) **Estratégia de Negócios** – são decisões que nortearão os negócios que compõem a empresa. Esta escolha deverá estar de acordo com a estratégia corporativa da organização (THOMPSON; STRICKLAND III, 2000).

d) **Estratégias Funcionais** – este tipo de estratégia está diretamente relacionado às ações e planos gerenciais-chaves dentro dos departamentos das empresas. Cada departamento deverá ter uma estratégia funcional que conduzirá suas decisões de maneira coerente com a estratégia da empresa. Colocam em prática as condições funcionais exigidas pela estratégia corporativa, constituindo-se, acima de tudo, como técnicas competitivas que se tornarão diferenciais para a empresa (THOMPSON; STRICKLAND III, 2000).

e) **Estratégia Operacional** – está relacionada com iniciativas estratégicas e abordagens mais restritas ao gerenciamento de unidades operacionais-chave para o tratamento de tarefas operacionais diárias que possuem significado estratégico, acrescentando detalhes e complementos às estratégias funcionais a ao plano geral do negócio (TERENCE, 2002).

2.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico surgiu no início da década de 70. Nas décadas de 50 e 60 os administradores utilizavam apenas o planejamento operacional, porque o crescimento da demanda total estava controlado, e era pouco provável que mesmo um administrador com pouca experiência não fosse bem sucedido no seu negócio. Isso mudou com a agitação dos anos 70 que trouxe à tona diversas crises: os preços do petróleo dispararam com a guerra entre árabes e israelenses; escassez de energia e matéria-prima; inflação de dois dígitos; recessão econômica e alarmantes índices de desemprego. Essa série de acontecimentos negativos para a economia trouxe como consequência a necessidade de um novo processo de planejamento administrativo, buscando manter as empresas numa boa posição, mesmo diante de problemas que poderiam ocorrer em qualquer tipo de negócio ou linha de produtos (BARBOSA; BRONDANI, 2004-2005).

Para Santos (2010), o planejamento estratégico atua de maneira inovadora e diferenciada, com enfoque na formulação de objetivos e na seleção de cursos de ação a serem seguidos para a execução, levando-se em conta as condições internas e externas da empresa bem como a evolução esperada. Da mesma forma, considera as premissas básicas que a empresa deve respeitar para que haja coerência e sustentação decisória no processo estratégico.

As necessidades de curto, médio e longo prazo são fatores preponderantes em todas as organizações empresariais na qual o atendimento das mesmas exige medidas com diferentes características. Algumas dessas medidas podem ser adotadas de maneira emergenciais enquanto outras demandam um longo tempo para serem adotadas, justificando assim a necessidade de se elaborar um planejamento estratégico. É de suma importância analisar e identificar as necessidades futuras para que medidas que requerem um maior tempo sejam iniciadas com antecedência. Conhecer a empresa no processo de elaboração de um planejamento é o primeiro passo para a determinação de uma estratégia eficaz, pois permite à administração estabelecer quais os pontos críticos da empresa estabelecendo de que maneira poderão sobressair seus pontos fortes e minimizar seus pontos fracos, além da investigação de como será possível à conversão de ameaças externas em vantagens competitivas. (BONFIM, 2012, p. 16 -17).

Chiavenato (2000) sustenta que o planejamento estratégico (PE) é um conjunto de tomadas de decisões deliberadas e sistemáticas, que envolvem os empreendimentos que afetam toda a empresa por longos períodos de tempo. É um planejamento que envolve prazos mais longos, é mais abrangente e é desenvolvido nos níveis hierárquicos mais elevados da empresa, ou seja, no nível institucional. É um processo contínuo de tomada de decisões estratégicas. Apresenta as seguintes características:

- 1) É projetado em longo prazo, em termos de seus efeitos e conseqüências;
- 2) Está voltado para relações entre a empresa e seu ambiente de tarefa, portanto, sujeito a incertezas a respeito dos acontecimentos ambientais. Tem suas decisões baseadas em julgamentos e não em dados;
- 3) Envolve a empresa como um todo, abrangendo todos os seus recursos, no sentido de obter efeito sinérgico de todas as capacidades e potencialidades da empresa. A resposta envolve um comportamento global e sistêmico.

De acordo com Stoner (apud BONFIM, 2012), planejamento estratégico é o processo através do qual a organização se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento proativo, ponderando seu ambiente atual e futuro. Esse processo leva as pessoas nele envolvidas a pensarem

a melhor maneira de como alcançar os objetivos. Utiliza questionamentos, tais como: por que, como, de que maneira e quem.

Oliveira (2005, p. 47-48) afirma que o planejamento estratégico é:

O processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Júnior (1995) reforça que o planejamento estratégico utiliza um arcabouço de técnicas ou ferramentas direcionadas para a elaboração de uma análise ambiental interna e externa da organização, a definição da missão, formulação de objetivos, quebra e fixação de novos paradigmas, definição do perfil de negócio e áreas de negócio, grupos de clientes e produtos ou serviços, formulação de políticas e diretrizes e detalhamento destas em projetos e ações estratégicas.

Através do planejamento estratégico, as empresas passam a ter um senso de direção, focalizam os esforços dos indivíduos, guiam os planos e a tomada de decisão, e ajuda avaliar o progresso da empresa (CONSENTINO et. al., 2011).

Para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2014), o planejamento estratégico é a decisão antecipada de o que fazer, como fazer, quando fazer e com que recursos. Ele define sete etapas a serem seguidas, as quais estão esquematizadas na figura 5.

Figura 5 - Sete etapas do planejamento estratégico



Fonte: SEBRAE, 2014.

No quadro 1, Megginson, Mosley e Junior (apud TERENCE, 2002) destacam as vantagens e desvantagens que o planejamento estratégico proporciona às empresas diante do cenário competitivo em que elas estão inseridas.

Quadro 1 - Vantagens e desvantagens do planejamento estratégico

VANTAGENS	DESVANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Auxilia a administração a adaptar-se às mudanças no ambiente; ➤ Ajuda na cristalização de acordos sobre assuntos de importância; ➤ Capacita os administradores a enxergarem o quadro operativo com maior clareza; ➤ Auxilia a estabelecer mais precisamente as responsabilidades; ➤ Ajuda a realizar a coordenação entre várias partes da organização; ➤ Tende a tornar os objetivos mais específicos e conhecidos; ➤ Minimiza a adivinhação; ➤ Poupa tempo, esforços e recursos financeiros. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Envolve um trabalho que pode exceder suas reais contribuições; ➤ Pode causar demora na realização das ações; ➤ Pode restringir indevidamente o exercício da iniciativa e a inovação da administração; ➤ Possibilita que poucos planos sejam consistentemente adotados.

Fonte: Adaptado de Megginson, Mosley e Junior (apud TERENCE, 2002, p. 23-24).

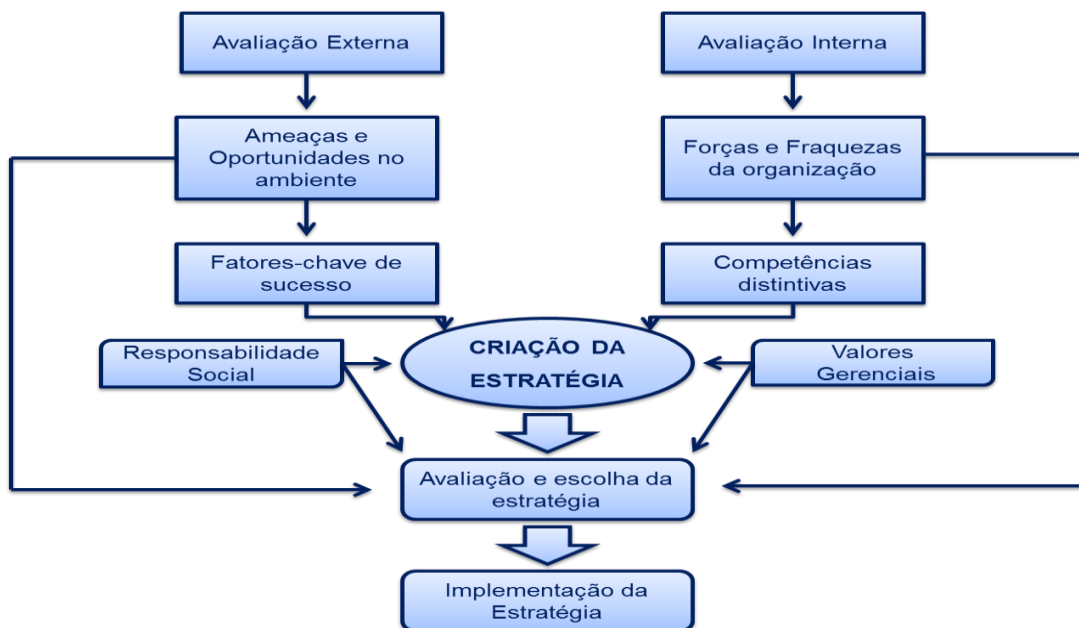
2.3.1. Escolas do pensamento estratégico

As escolas do pensamento estratégico surgiram em estágios diferentes do desenvolvimento da administração estratégica. Algumas já chegaram ao seu auge e declinaram, outras estão se desenvolvendo, e outras ainda permanecem pequenas, mas significativas em termos de publicações e prática (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

1) ESCOLA DO DESIGN: A formulação de estratégia é vista como um processo de concepção. Propõe um modelo de formulação de estratégia que busca adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas, com o intuito de revelar as forças e as fraquezas da organização, bem como as ameaças e oportunidades do ambiente externo. Para esta escola, a formação da estratégia deve ser um processo deliberado de pensamento consciente e cuja base deve estar

em um executivo principal, o qual se encontra na parte superior da pirâmide. O modelo sugerido por esta escola do pensamento estratégico diferencia pensamento e ação, estando totalmente separado quem formula a estratégia de quem realmente a coloca em prática (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). A figura 6 mostra de forma esquematizada o modelo apresentado pela Escola do Design.

Figura 6 - Modelo da Escola do Design



Fonte: Adaptado de Mintzberg; Ahlstrand; Lampel, 2010, p. 38.

2) ESCOLA DO PLANEJAMENTO: A formulação de estratégia é vista como um processo formal com passos a serem seguidos para que a sua formulação e a implementação alcancem o objetivo proposto pela organização. A escola do planejamento segue as premissas da escola do design, contudo é um processo altamente formalizado, seguindo uma sequência de etapas programadas e pré-definidas. As estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente, na qual a responsabilidade é de um executivo e a execução é dos planejadores. A Escola do Planejamento analisa a situação atual para alcançar a situação futura, desenvolve cenários alternativos, utiliza a matriz SWOT, cria estratégias e subestratégias para cada nível hierárquico, bem como cria planos de curto, médio e longo prazo. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

3) ESCOLA DE POSICIONAMENTO: A formulação da estratégia é vista como um processo analítico. Apesar de esta escola possuir grande parte das premissas das escolas do *design* e do posicionamento, ela enfatiza a importância das próprias estratégias e não só dos processos. Para a escola do posicionamento, as estratégias são posições genéricas, especificamente comuns e identificáveis no mercado; o mercado é competitivo e econômico; o processo de formulação de estratégias é um processo de seleção das posições com base em cálculos analíticos; os analistas desempenham um papel importante, passando seus resultados aos gerentes que oficialmente controlam as opções, e dessa forma as estratégias saem deste processo totalmente desenvolvidas para serem articuladas e implementadas. Ao contrário das escolas anteriores, a escola de posicionamento se concentra em posições de estratégias genéricas, ao invés de desenvolver perspectivas de estratégias integradas ou formalização de planos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Esta escola recebeu uma contribuição especial de Michael Porter em 1980. Em sua visão, a estratégia reduz-se a posições genéricas selecionadas por meio de análises formalizadas das situações do segmento (MINTZBERG, et. al., 2006).

4) ESCOLA EMPREENDEDORA: A formulação da estratégia é concebida como um processo visionário. A estratégia existe na mente do líder como perspectiva, especificamente um senso de direção de longo prazo, uma visão de futuro da organização. Esta escola tem o seu foco no processo de formação da estratégia e concentra-se em um único líder, o qual enfatiza a questão da intuição, dos julgamentos e das experiências influenciando diretamente a formulação da estratégia. Seu elemento central é a visão, sendo a estratégia menos coletiva e cultural e mais individual, baseada na pessoa do líder. A escola buscou estudar a personalidade dos empreendedores para compreender como o processo acontece, bem como os resultados obtidos. Alguns traços, como necessidade de controle, independência, realização, tendência a não aceitar autoridade e tendência a aceitar riscos moderados foram identificados nos empreendedores (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). A estratégia passou de projetos, planos ou posições para visões mais vagas ou perspectivas amplas, e é o líder que mantém o controle sobre a implementação de sua visão formulada (MINTZBERG, et. al., 2006).

5) ESCOLA COGNITIVA: A formulação da estratégia é vista como processo mental. Propõe entender o pensamento em si, utilizando o campo da psicologia

cognitiva. Demonstra que o estrategista, na maioria das vezes, é autodidata. A escola cognitiva sofre influências de várias correntes, e devido a isso vários são os entendimentos sobre cognição e estratégia, podendo ser processamento de informações, mapeamento do conhecimento ou processamento da mente, independentemente da realidade (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

6) ESCOLA DO APRENDIZADO: A formulação da estratégia como um processo emergente. Nesta escola as estratégias surgem de modo coletivo, e as pessoas são bem informadas e contribuem para o seu processo de formulação. Focaliza o aprendizado, a compreensão das ações realizadas através das intenções de implementação (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Nessa visão, as estratégias são emergentes, e os estrategistas podem ser encontrados em toda a organização. A formulação e a implementação da estratégia se entrelaçam (MINTZBERG et. al., 2006).

7) ESCOLA DO PODER: A formulação da estratégia como um processo de negociação influenciada pelo poder e pela política de negociar a favor de certos interesses. Além de ser um processo de cognição e aprendizado, também se caracteriza como negociações e concessões, pois a política surge quando existe um ambiente de incerteza, ou de discórdia entre as partes. A política tende a um papel importante na organização, em especial na promoção de mudanças alterando os indivíduos que se mantêm em sua zona de conforto (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Para Mintzberg et. al. (2006), existem duas orientações separadas, o micro poder e o macro poder. O micro poder vê o desenvolvimento da estratégia dentro da organização como essencialmente político, um processo que envolve barganha, persuasão e confrontação entre aqueles que dividem o poder. Já o macro poder vê a organização como uma entidade que usa seu poder sobre os outros e entre seus parceiros de aliança e outras redes de relacionamento para negociar estratégias coletivas de seu interesse.

8) ESCOLA CULTURAL: A formulação da estratégia como um processo coletivo. A formulação da estratégia é um processo de interação social baseado nas crenças e nas interações comuns entre os membros de uma organização. Ao contrário da escola do poder, a cultural junta os indivíduos em uma organização integrada, a qual influencia na manutenção da estabilidade estratégica e até mesmo resiste às mudanças que a estratégia pode trazer para a organização. Esta escola é formada por um processo de interação social, baseado na crença e em suas

interpretações. Os indivíduos absorvem essa cultura de modo tácito, possibilitando que as mesmas descrevam de forma parcial as crenças de suas culturas. Sob este prisma, a estratégia vem do coletivismo e assume uma forma de perspectiva (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

9) ESCOLA AMBIENTAL: A formulação da estratégia como um processo reativo. O ambiente competitivo é o agente central da formação da estratégia nesta escola. Com características da teoria da contingência, esta escola descreve as relações entre o ambiente e as características específicas da organização. O líder torna-se uma pessoa que faz com que a organização se adapte a esse ambiente totalmente agressivo. As organizações se estabelecem nesse ambiente ou nicho e usufruem dos seus recursos, até que se tornem escassos (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Os mesmos autores destacam também que o ambiente se apresenta para a organização como um conjunto de forças gerais, é o agente central no processo de geração de estratégia; durante seu período de formação, a organização molda-se em resposta ao ambiente, mas depois se torna cada vez mais incapaz e reagir a ele; a sobrevivência da organização a longo prazo depende das escolhas iniciais feitas durante o período de formulação; no decorrer do tempo, a liderança se torna cada vez menos capaz de influenciar o desempenho e a capacidade de sobrevivência da organização; e as organizações que sobrevivem às pressões acabam aglomerando-se em nichos ecológicos distintos onde tendem a compartilhar tecnologias, produtos e estilos administrativos semelhantes.

10) ESCOLA DE CONFIGURAÇÃO: A formulação da estratégia como um processo de transformação. Esta escola é uma combinação das escolas anteriores, e a formação da estratégia é tratada como um processo de transformação. Descreve a organização e o contexto no qual está inserida, bem como a geração da estratégia (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

2.3.2. Estrutura clássica do planejamento estratégico

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), todo e qualquer processo de formulação estratégica no mundo real poderá incluir e associar uma ou mais escolas de pensamento estratégico, dependendo do momento em que a empresa vive. Assim, as dez escolas do pensamento estratégico contribuem para a formação da estratégia de uma empresa, pois elas se misturam e se complementam. Assim, a

estratégia adotada num determinado momento ou situação deverá ser a que melhor atende à realidade da empresa.

Para tanto, utiliza-se a associação das três escolas majoritárias: a Escola do *Design*, a Escola do Planejamento e a Escola do Posicionamento, as quais guiarão os conceitos abordados.

2.3.2.1. Definição do negócio

Consentino et. al. (2011) apontam que a grande vantagem de definir o negócio estrategicamente está no fato de a empresa entender que os clientes possuem problemas e necessidades e que buscam a melhor solução. Algumas recomendações para definir o negócio da empresa são destacadas pelo autor:

- Enxergar o negócio com os olhos da concorrência ampliada e de produtos substitutos;
- Pensar não só no produto, mas também nos serviços que estes oferecem aos clientes, bem como na sua utilização;
- Pensar no produto como um meio de satisfazer o cliente.

Segundo Müller (2003, p. 44), “a definição do negócio envolve a explicitação do âmbito de atuação da empresa. Focaliza as competências fundamentais, definindo um guarda-chuva para a atuação da organização”. O autor acrescenta que é preciso ter cuidado para não definir de forma restrita o negócio da empresa, com base apenas nos produtos e serviços, uma vez que isso pode limitar a percepção de oportunidades e ameaças. Na definição do negócio, pressupõe-se que seja especificado o benefício que a empresa pretende oferecer a seus clientes.

2.3.2.2. Missão

Müller (2003) considera que a missão esclarece o compromisso e o dever da empresa para com a sociedade. Ela estabelece o que a empresa faz dentro de seu negócio; é a proposta ou a razão pela qual a organização existe. Ela deve ser formulada após ampla discussão em todos os níveis hierárquicos da empresa, uma vez que ela servirá para que todos os integrantes da equipe tenham a mesma percepção do significado e da finalidade da empresa. Sendo assim, é válido

ressaltar alguns aspectos que mostram a importância e os objetivos da declaração da missão de uma empresa. Entre esses aspectos estão:

- A missão auxilia a concentrar o esforço das pessoas para uma direção;
- Ajuda a assegurar que a empresa não persiga propósitos conflitantes;
- Serve de base lógica para alocar os recursos organizacionais;
- Estabelece áreas amplas de responsabilidade por tarefa dentro da empresa;
- Atua como base para o desenvolvimento dos objetivos organizacionais.

Barbosa e Brondani (2004-2005) reforçam que definir a missão de uma empresa significa estabelecer a razão de existência dela, qual o seu negócio (o que faz) e de que forma atua nesse negócio (como faz). Ao definir a missão, o empreendedor estará objetivando o foco da empresa no mercado, podendo assim determinar em que segmento irá atuar, quais são seus concorrentes e que empresas serão seus futuros fornecedores.

2.3.2.3. Visão

A visão é uma representação do que a empresa pretende ser e realizar. Uma declaração de visão articula a descrição ideal de uma organização e determina os tipos de ações que serão realizadas no presente para alcançar o futuro desejado (HITT; IRELAND; HOSKISSON apud CONSENTINO et. al., 2011).

Segundo Oliveira (2005), a visão são as expectativas e desejos da alta administração da empresa. A visão pode ser considerada como os limites que os responsáveis conseguem enxergar dentro de um determinado período de tempo, representando o que a empresa quer ser.

2.3.2.4. Valores

Tavares (1991) define os valores de uma empresa como um conjunto de crenças, sentimentos e motivações que o indivíduo agrega ao longo da vida e que determina a sua forma de pensar e agir.

Müller (2003) refere que os valores são guias para o processo decisório e para o comportamento da empresa no cumprimento da sua missão e na busca da

visão futura. Ainda destaca a importância e alguns objetivos da formalização dos valores: expor a ética e a moral da empresa, motivar as pessoas para a realização das ações, orientar o comportamento, esclarecer as responsabilidades sociais e impulsionar para conquistas importantes.

2.3.2.5. Ambiente externo: oportunidades e ameaças

A análise do ambiente externo (figura 7) tem por finalidade estudar a relação que existe entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, assim como a sua atual posição no mercado (OLIVEIRA, 2005).

Figura 7 - Ambiente externo



Fonte: Adaptado de Industrial Hoje, 2013.

A análise do ambiente externo é realizada de forma a estudar o ambiente geral e o ambiente setorial. O ambiente geral analisa variáveis tecnológicas, políticas, econômicas, demográficas, legais e geográficas. Já o ambiente setorial analisa os concorrentes, clientes e fornecedores (CONSENTINO et. al., 2011).

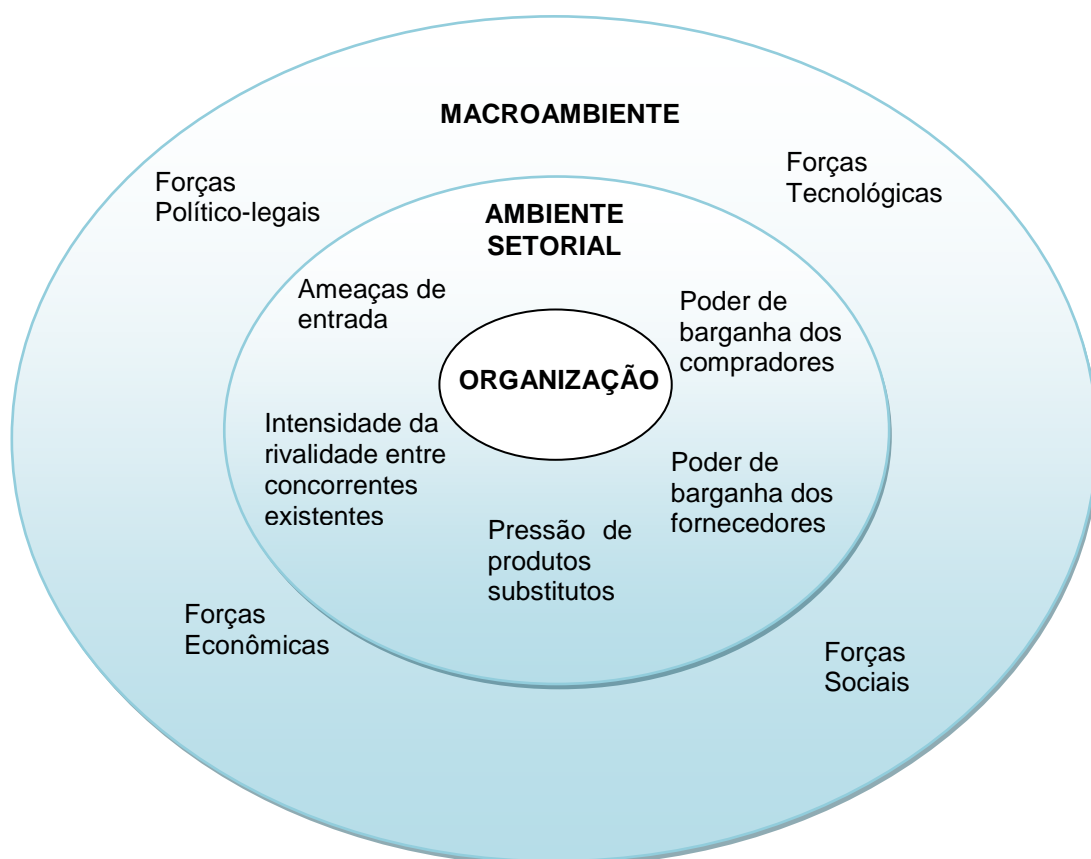
Serra, Torres e Torres (2004) consideram que toda organização é um sistema aberto e, portanto, sofre influências externas. Diante disto, uma empresa já constituída e que tenha definido a sua missão deve estar sempre atenta ao que a cerca, analisando o ambiente com frequência para avaliar sua posição competitiva. As previsões bem elaboradas são úteis na orientação do planejamento e nas tomadas de decisões, bem como ajudam os executivos a descobrir e avaliar as oportunidades e ameaças sofridas pelo seu negócio. Porém, a elaboração cuidadosa, por si só, não garante segurança devido às constantes mudanças ambientais, é preciso que os dados e as tendências sejam revisados

periodicamente.

Wright, Kroll e Parnell (2000) afirmam que as empresas fazem parte de uma complexa rede de forças ambientais, e que são afetadas por tendências e sistemas políticos-legais, econômicos, tecnológicos e sociais. Todos esses elementos formam o macroambiente das empresas. Como essas forças muito dinâmicas, suas constantes mudanças criam milhares de oportunidades e ameaças ou restrições para os administradores estratégicos.

Na figura 8, pode-se visualizar os ambientes nos quais as empresas estão inseridos.

Figura 8 - Ambientes em que as empresas estão inseridas



Fonte: Adaptado de Wright, Kroll, Parnell, 2000, p. 48.

As empresas também operam dentro de um ambiente mais específico conhecido como ambiente setorial. Este vai ser estudado no item 2.3.2.6.

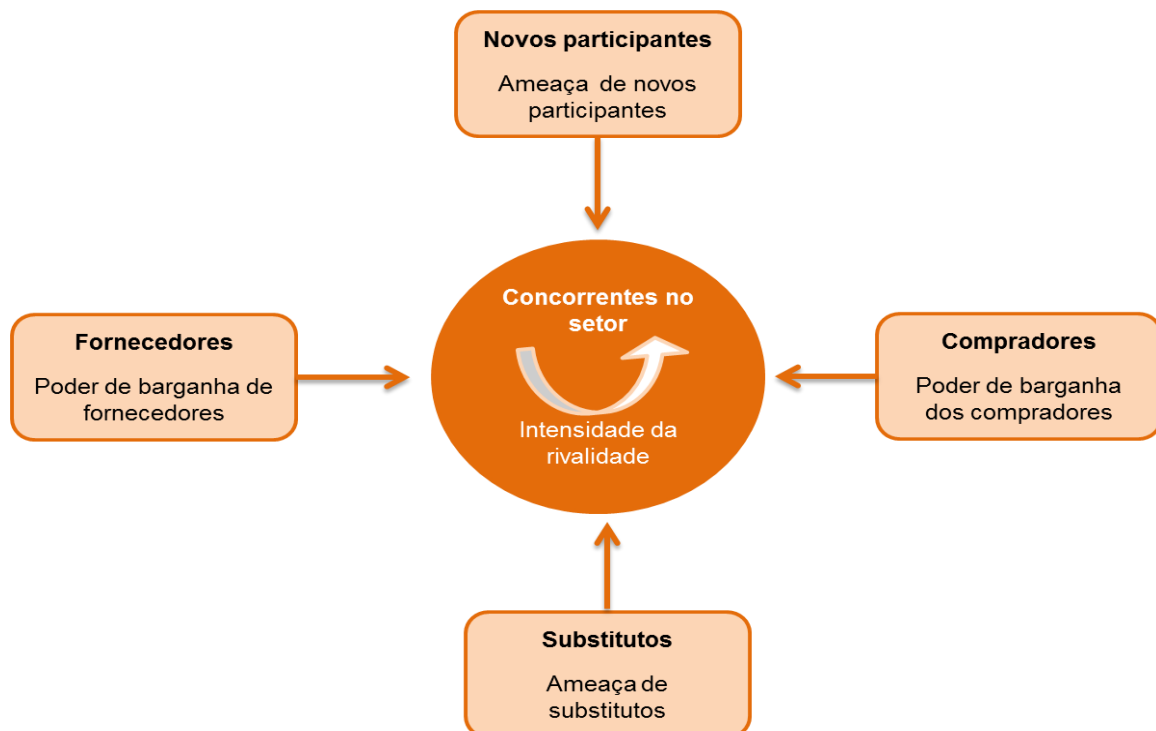
2.3.2.6. Cinco forças de Porter: ambiente setorial

Mintzberg et. al. (2006) apontam que as forças competitivas (figura 9) mais fortes determinam a lucratividade de uma organização, por isso são de grande importância para a formulação da estratégia. Essas diferentes forças se destacam ao moldar a concorrência em cada organização. Cada setor tem uma estrutura implícita, ou um conjunto de características fundamentais, econômicas e técnicas, as quais dão origem às forças competitivas.

Wright, Kroll e Parnell (2000) destacam que o potencial de lucro de uma organização depende de cinco forças competitivas básicas:

- a) A ameaça de novos concorrentes que ingressam no setor;
- b) A intensidade da rivalidade entre concorrentes existentes;
- c) A ameaça de produtos ou serviços substitutos;
- d) O poder de barganha dos compradores;
- e) O poder de barganha dos fornecedores.

Figura 9 - Cinco forças de Porter



Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2010, p. 106.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) destacam os elementos que constituem cada uma das forças classificadas por Porter:

- Determinantes de rivalidade: crescimento do setor, custos fixos/ valor agregado; excesso de capacidade intermitente, diferenças de produtos, identidade da marca, custos de troca, complexidade informacional, diversidade de concorrentes, interesses corporativos e barreiras à saída;

- Ameaça de novos participantes: economias de escala, diferenças exclusivas dos produtos, identidade da marca, custos de troca, exigências de capital, acesso à distribuição, vantagens em custo absoluto, política governamental e retaliação esperada.

- Determinantes do poder dos fornecedores: diferenciação de insumos, custos de troca de fornecedores e empresas no setor, presença de insumos substitutos, concentração de fornecedores, importância do volume para o fornecedor, impacto dos insumos sobre custo ou diferenciação e custo em relação ao total de compras no setor.

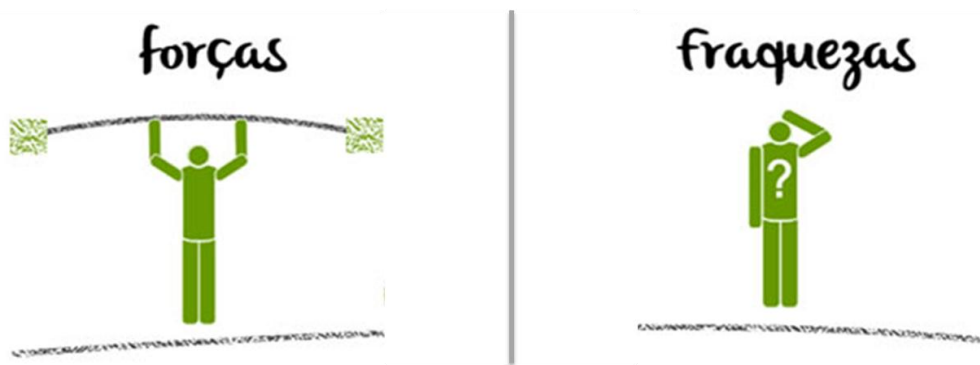
- Determinantes de ameaça de substituição: desempenho de preço relativo de substitutos, custos de troca e propensão dos compradores para substituir.

- Determinantes de poder dos compradores: alavancagem de barganha – concentração de compradores versus concentração de empresas, volume do comprador, custos de troca dos compradores em relação aos da empresa, informações do comprador, produtos substitutos e persistência, sensibilidade ao preço – preço/compras totais, diferenças em produtos, identidade da marca, impacto sobre qualidade/desempenho, lucros dos compradores e incentivos aos responsáveis pelas decisões.

2.3.2.7. Ambiente interno: forças e fraquezas

Oliveira (2005) ressalta que a análise interna tem como finalidade evidenciar as deficiências e as qualidades da empresa, suas potencialidades e limitações, isto é, suas forças e fraquezas (figura 10). Esses pontos devem ser determinados diante da atual posição, levando em consideração que estas afetam diretamente o cumprimento da missão e dificultam ou facilitam a realização dos objetivos.

Figura 10 - Ambiente interno



Fonte: Adaptado de Industrial Hoje, 2013.

Oliveira (2005) ainda destaca alguns fatores que devem ser considerados na análise do ambiente interno: produtos e serviços atuais; novos produtos e serviços; promoção; imagem institucional; comercialização; sistema de informações; estrutura organizacional; tecnologia; suprimentos; parque industrial; recursos humanos; estilo de administração; resultados empresariais; recursos financeiros; controle e avaliação.

Os pontos fortes são características ou forças internas controláveis da empresa, tangíveis ou intangíveis que, se bem utilizadas, permitem alcançar vantagem competitiva sobre os concorrentes. Já os pontos fracos são característica que, se expostas ao ambiente, dificultam alcançar vantagem competitiva sobre seus concorrentes (VALADARES apud MÜLLER, 2003).

Müller (2003) destaca ainda que na análise do ambiente interno são importantes a caracterização e o mapeamento dos processos da empresa, a identificação de problemas e a análise de relações para futuras definições dos projetos de melhorias. Neste ponto, são utilizadas técnicas de entrevista ou *brainstorming* para o levantamento dos principais pontos fortes e fracos da empresa.

2.3.2.8. Matriz SWOT (FOFA)

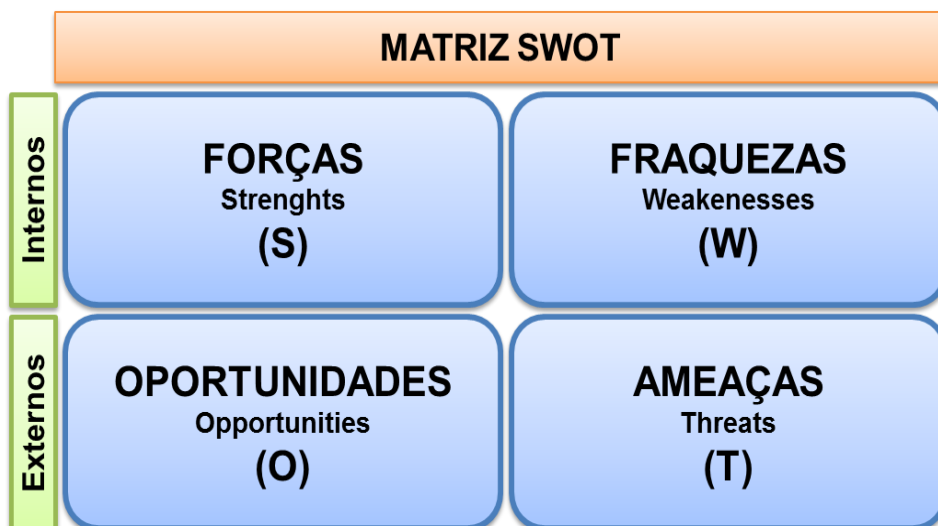
A matriz SWOT é uma ferramenta que auxilia o empresário a focar sua atenção nos pontos principais da empresa. A sigla SWOT é constituída pela primeira letra das palavras *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities* e *Threats*. Essa matriz também é conhecida como FOFA: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças.

Busca identificar os fatores internos e externos da empresa que possam impactar nas atividades futuras (COSTA, 2010).

A matriz SWOT pode ser visualizada na figura 9. Cada fator possui algumas características destacadas por Bomfim (2012):

- *Strenghts* (Forças): pontos fortes da empresa que a diferenciam das demais, conferindo a ela vantagens competitivas;
- *Weakenesses* (Fraquezas): pontos fracos da empresa que a colocam em posição de desvantagem diante do mercado competitivo;
- *Opportunities* (Oportunidades): situações externas e não controláveis pela empresa, as quais, se visualizadas adequadamente, podem influenciar a empresa de maneira positiva;
- *Threats* (Ameaças): situações externas e não controláveis pela empresa, as quais, quando não identificadas e controladas a tempo, podem influenciar de maneira negativa em seus resultados.

Figura 11 - Matriz SWOT



Fonte: Adaptado de Martins, 2012, p. 48.

Bomfim (2012) afirma que o principal objetivo da matriz SWOT é obter informações sobre o ambiente interno e externo e de posse delas elaborar estratégias que visem manter pontos fortes, diminuir a intensidade de pontos fracos, utilizar as oportunidades a favor e reduzir os riscos de ameaças.

2.3.2.9. Fatores críticos para o sucesso (FCS)

A utilização dos fatores críticos para o sucesso (FCS) tem por objetivo priorizar as atividades-chave do negócio que precisam ser bem estruturadas para que a organização atinja seus objetivos (LOBATO et. al., 2009).

Serra, Torres e Torres (2004) sustentam que os FCS podem ser definidos como as variáveis ou atividades de uma empresa que são decisivas para o sucesso competitivo em determinado segmento de negócios. Os fatores críticos do sucesso derivam de: fatores-chaves de compra (são as diferentes razões pelas quais um consumidor adquire determinado produto) e variáveis de competição (são aquelas que distinguem uma empresa dos seus concorrentes).

Kemis (2011) ressalta que os fatores de sucesso de uma empresa são definidos como o seu ponto estratégico frente aos demais concorrentes do mercado. Estão ligados à vantagem competitiva que os empresários encontram para consolidar a sua empresa como bem estruturada e competitiva no mercado.

2.3.2.10. Cenários

Para Lobato et. al. (2009), a construção dos cenários é um importante elemento do ambiente geral. É uma ferramenta para discussão de ideias que utiliza informações com base em futuros prováveis e desconhecidos. Estimula a criação de um sistema estruturado para monitorar tendências e eventos importantes. O objetivo da análise dos cenários não é adivinhar o que vai acontecer, mas identificar as possíveis situações que podem ocorrer. Geralmente realiza-se a análise de três cenários: o otimista, o intermediário e o pessimista.

Serra, Torres e Torres (2004, p. 61) destacam as principais funções desempenhadas pela análise dos cenários:

- Proporcionar meios seguros para reflexões sobre a maior quantidade possível de alternativas de evolução do ambiente;
- Prever o significado que essas opções poderão ter sobre a empresa;
- Auxiliar a organização na tomada de decisões que possam contribuir para conquistar uma vantagem competitiva.

Os autores ainda destacam que os cenários são uma probabilidade abrangente de futuro, elaborada a partir de uma configuração predeterminada do ambiente, para auxiliar as organizações na tomada de decisões estratégicas.

2.3.2.11. Definição dos objetivos e das metas

As metas e objetivos devem ser definidos de maneira desafiadora, porém devem-se levar em conta as limitações da empresa. As metas são necessárias para orientar a empresa no caminho, no roteiro que deve seguir para que sejam cumpridas a missão e a visão de empresa. Já os objetivos são as descrições detalhadas do que deve ser feito para se atingir as metas. As metas podem ser baseadas em diferentes setores, do econômico ao operacional, do marketing ao social, do operacional a legislativo e fiscal etc. Podem também objetivar as mais variadas situações, posições e condições (BARBOSA; BRONDANI, 2004-2005).

O planejamento estratégico tem relação direta e estreita com o estabelecimento dos objetivos estratégicos da organização, também chamados de objetivos-chaves. Esses objetivos, que visam reforçar as competências centrais da empresa nos fatores críticos de sucesso dos negócios, convertem a visão e a missão em desempenho específico, fixam os marcos pelos quais o desempenho desejado é definido e fazem com que a empresa tenha como foco os resultados (SERRA; TORRES; TORRES, 2004).

Machado e Breda (2009) destacam que, depois de se estabelecer os objetivos, desafios, estratégias e políticas, o último passo do plano corresponde ao estabelecimento e posterior administração dos projetos necessários ao desenvolvimento do PE proposto.

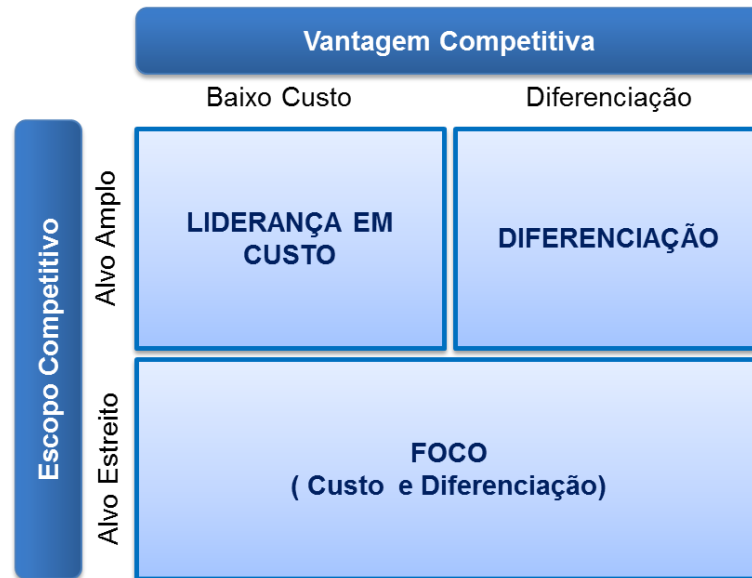
2.3.2.12. Estratégias genéricas de competição de Michael Porter

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) explicam que, segundo Porter, existem apenas dois tipos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo e diferenciação. Esses combinam com o escopo de uma empresa a fim de produzir quatro estratégias genéricas para alcançar um desempenho acima da média num setor: liderança em custo; diferenciação; foco em custo; foco na

diferenciação. Ainda destacam que as empresas devem optar por uma das estratégias genéricas para obter vantagem competitiva.

A figura 12 apresenta os tipos de estratégias genéricas de Porter.

Figura 12 - Estratégias genéricas de Porter



Fonte: Adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2010, p. 108.

Ao referirem-se às estratégias competitivas, Barbosa e Brondani (2004-2005) ressaltam:

a) Liderança total em custos: a atenção é voltada para a produção, distribuição e qualquer outro setor ligado aos custos, no sentido de reduzi-los sem grandes impactos na qualidade geral do produto. Assim, é possível obter um produto com menor preço que a concorrência e com isso dominar uma maior fatia de mercado rumo à liderança.

b) Diferenciação: a atenção é voltada para a produção e distribuição, no entanto, englobam também outros setores da organização, como o marketing, o design, a pesquisa e o desenvolvimento. Os esforços são concentrados no sentido de diferenciar seu produto ou serviço dos demais concorrentes em alguma característica desejada pelos consumidores, por exemplo, na qualidade, praticidade, rapidez de entrega, resistência, estilo etc. A literatura e a prática demonstram que é comum conseguir liderança em uma característica, e raramente em duas ou mais.

c) Foco: pode tanto ser um ou outro, ou ambos os exemplos supracitados, com a diferença de que, ao invés de almejar um grande mercado, será concentrado num segmento menor.

Serra, Torres e Torres (2004) ressaltam que a vantagem competitiva só existe quando a empresa consegue defender-se das forças competitivas, manter os seus clientes e crescer por méritos próprios. Isso é possível com a oferta de bons produtos a preços baixos ou com o uso da diferenciação, ou seja, oferecer um produto melhor pelo qual o consumidor estará disposto a pagar um preço maior.

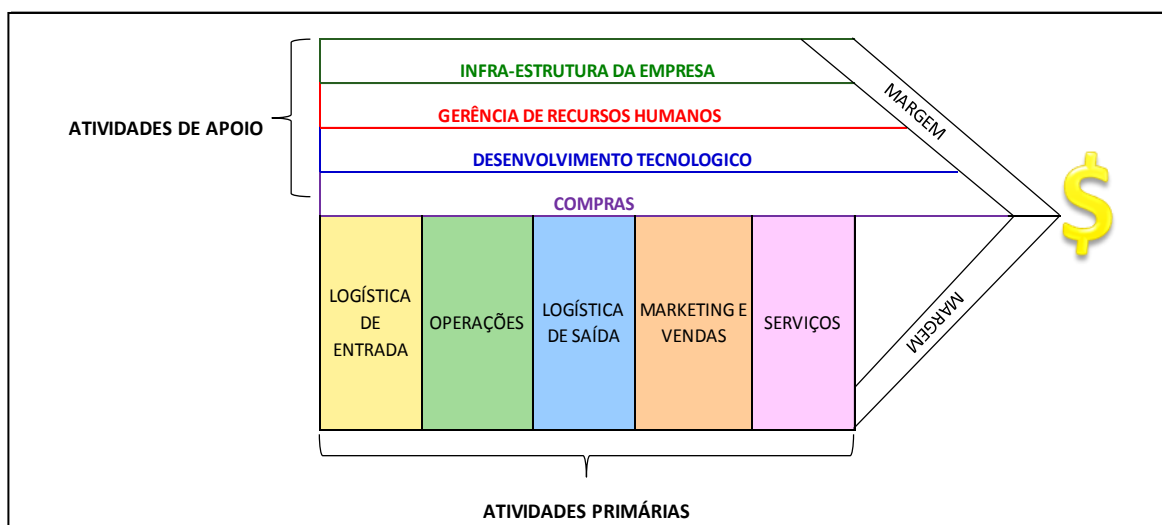
2.3.2.13. Cadeia de valor

Lobato et. al. (2009) afirmam que a cadeia de valor é uma maneira sistemática de examinar as atividades desempenhadas em uma organização e como ocorre a interação entre elas, bem como analisar as fontes das vantagens competitivas. A cadeia de valor e o desempenho das atividades refletem a história da empresa, a estratégia perseguida, a abordagem para a implantação da sua estratégia e os fundamentos econômicos das atividades.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 109), “a cadeia de valor ajuda a identificar fontes de vantagem estratégicas”.

Na figura 13, é possível identificar os fatores que compõem a cadeia de valor:

Figura 13 - Cadeia de valores



Fonte: Adaptada de Mintzberg et. al., 2006, p. 115.

A cadeia de valor sugere que uma empresa pode ser dividida em atividades primárias e de apoio. As atividades primárias estão diretamente envolvidas no fluxo de produtos até o cliente, incluindo a logística de entrada, as operações, a logística de saída, o marketing, as vendas e os serviços. Já as atividades de apoio existem para apoiar as atividades primárias, incluindo suprimentos, desenvolvimento tecnológico, gerenciamento de Recursos Humanos (RH) e previsão da infraestrutura da empresa. A palavra margem indica que as empresas alcançam margens de lucro baseadas na forma como essa cadeia de valor é gerenciada. As atividades de apoio podem estar associadas a cada uma das atividades primárias e também dar suporte à cadeia como um todo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

2.4. BSC – BALANCED SCORECARD

Bomfim (2012) aponta que a ideia do *Balanced Scorecard* (BSC) começou a ser estruturada em 1983 quando Kaplan percebeu que havia um novo desafio na área de gestão empresarial. Esse novo desafio seria criar novas medidas de desempenho e também novos métodos de produção. Em 1990, Kaplan justificou seu estudo de maneira a considerar que as mudanças proporcionadas pelo mundo moderno não aceitavam mais apenas a utilização de medidas financeiras e, sim, que era necessário desenvolver novos métodos. A partir do estudo de Kaplan a ferramenta BSC ganhou espaço no cenário empresarial.

Fernandes e Berton (2005) consideram que o *Balanced Scorecard* (BSC) é uma ferramenta que visa traduzir a visão da empresa em um conjunto coeso de medidas de desempenho. O BSC explana a missão e a estratégia em objetivos e medidas, organizadas segundo quatro perspectivas diferentes:

1ª) Perspectiva Financeira: corresponde aos aspectos financeiros da organização no que diz respeito aos impactos das decisões estratégicas da empresa nos indicadores e metas estabelecidos nesse campo;

2ª) Perspectiva dos Clientes: diz respeito à participação de mercado, à satisfação do cliente e à intensidade que cada unidade de negócio possui em termos de captação e retenção de clientes;

3ª) Perspectiva dos Processos Internos: avalia o grau de inovação nos processos de gestão que a empresa possui e o nível de qualidade das suas operações;

4ª) Perspectiva de Aprendizado e Crescimento Funcional: corresponde à capacidade que a empresa possui em manter seu capital intelectual com elevado grau de motivação, satisfação interna, e produtividade.

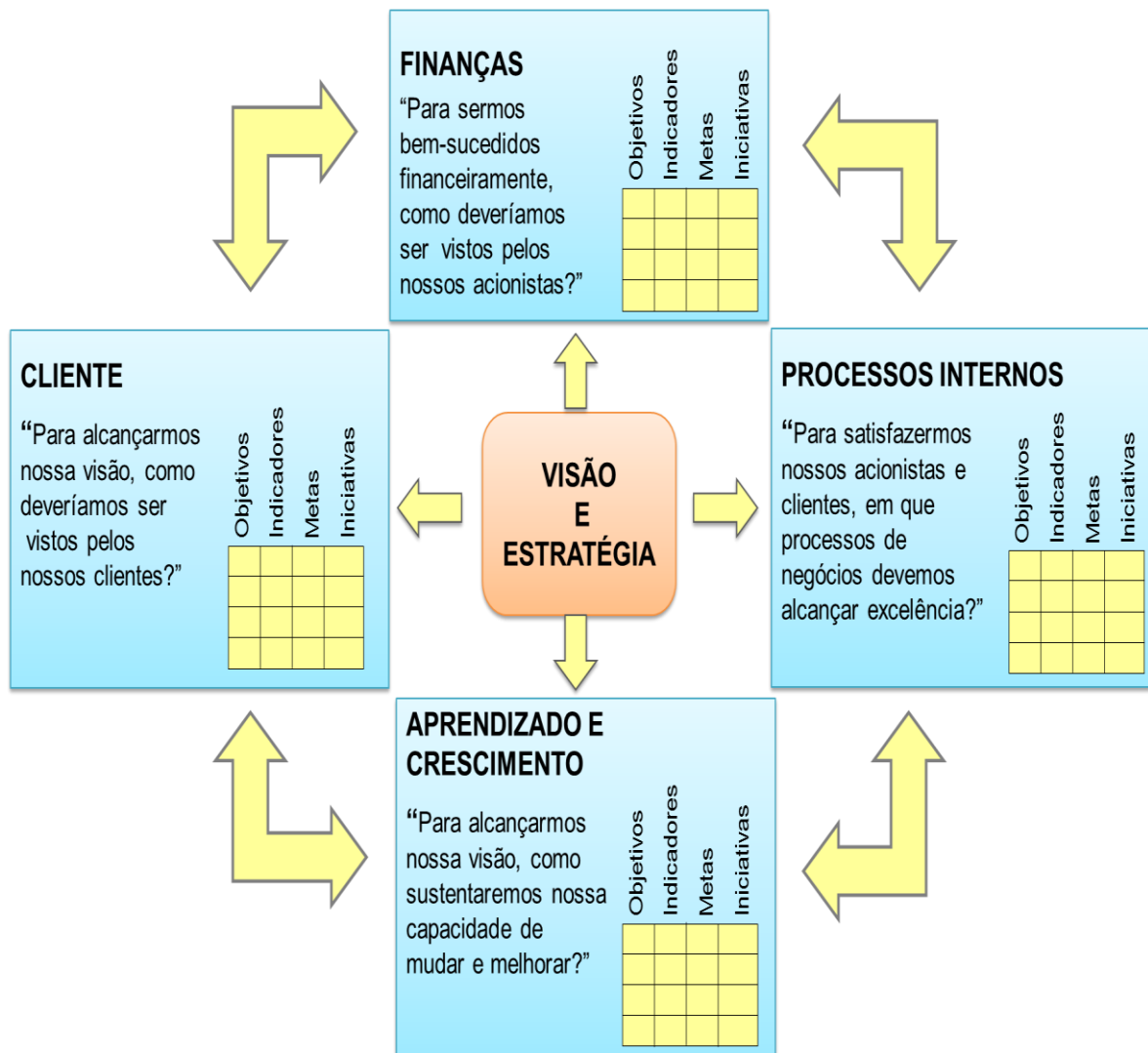
Os autores relatam que o BSC é uma ferramenta de fácil utilização que possibilita a comunicação dos objetivos da empresa e garante que eles sejam entendidos, avaliados e controlados. Assim cria condições para que todos elaborem seus planos e metas individuais ou de equipes, de forma alinhada e coesa aos objetivos organizacionais. A utilização do BSC como uma ferramenta gerencial permite à empresa desenvolver métricas para avaliar seu desempenho. Essas métricas buscam valorizar o princípio de agregação de valor e o desenvolvimento interno da empresa, com o intuito de obter maior competitividade (FERNANDES; BERTON, 2005).

Bomfim (2012, p. 35) complementa que:

O BSC surge inicialmente com um propósito de resolver problemas de avaliação de desempenho, entretanto o método mostrou-se hábil tanto na avaliação de desempenho como também na base para implementação de estratégias em empresas dos mais diversos ramos, o que lhe permitiu transformar-se em uma ferramenta gerencial e estratégica de sucesso.

A figura 14 mostra a inter-relação entre as quatro perspectivas que compõe o BCS.

Figura 14 - As quatro perspectivas que compõe o BSC



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (apud BOMFIM, 2012, p. 36).

Serra, Torres e Torres (2004) consideram que o BSC deve ser elaborado de maneira participativa, envolvendo a alta administração e também os funcionários dos diversos setores e níveis organizacionais. A implementação do BSC passa por quatro etapas contínuas, visualizadas na figura 15, a qual apresenta o ciclo de elaboração do BSC.

Figura 15 - Ciclo de elaboração do BSC



Fonte: Adaptado de Serra, Torres, Torres, 2004, p. 128

2.5. ESTRATÉGIA DA PRODUÇÃO

Com o trabalho de Skinner, em meados de 1970, os profissionais do mercado empresarial e a comunidade acadêmica passaram a dar atenção maior ao papel estratégico das operações e sua ligação com as estratégias corporativas e competitivas das organizações. O trabalho de Skinner demonstra que as operações representavam o elo que faltava na estratégia empresarial, sendo que as decisões relacionadas com as operações deveriam estar alinhadas com a estratégia competitiva da empresa (SANTOS; GOHR, 2010).

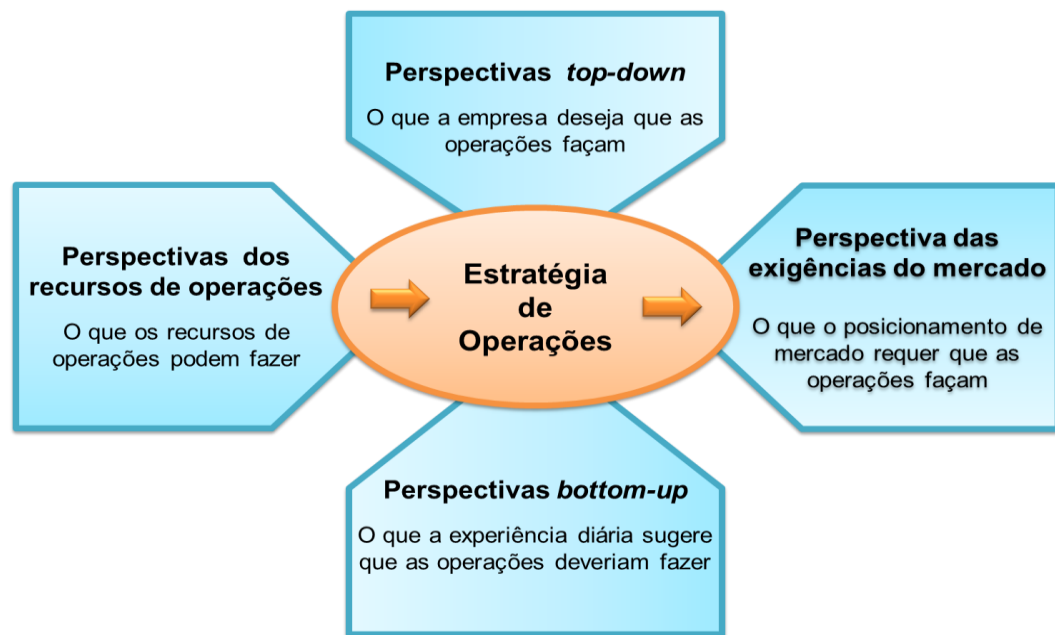
Nesse contexto, Slack, Chambers e Johnston (2009) afirmam que a estratégia da produção refere-se ao padrão de decisões e de ações estratégicas que define o papel, os objetivos e as atividades de produção das organizações.

Schroeder (apud SILVA; SANTOS, 2008) contribuem definindo a estratégia de produção como sendo uma visão da função produção considerando as direções globais. Essa visão deve ser integrada com a estratégia de negócio e pode ser pensada como um plano formal. A estratégia de produção deve resultar em padrões consistentes de decisões na produção e em vantagem competitiva para as organizações.

A estratégia da produção é analisada sob quatro perspectivas (figura 16),

sendo que nenhuma delas sozinha apresenta uma visão geral do que seja a estratégia de produção. No entanto, juntas elas fornecem uma ideia das pressões em jogo para formar o conteúdo da estratégia da produção (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

Figura 16 - As quatro perspectivas da estratégia da produção



Fonte: Adaptado de Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 62).

Para Slack, Chambers e Johnston (2009), o papel da produção é implementar ou operacionalizar a estratégia da empresa, e para isto analisam as quatro perspectivas.

a) Perspectiva Top-Down (de cima para baixo): as empresas necessitam de uma estratégia para posicionar-se no ambiente global, econômico, político e social. Isto consiste em decisões sobre os tipos de negócios, em que partes do mundo a empresa deseja operar e como alocar seu dinheiro, assim formando a estratégia corporativa da empresa. Tendo a estratégia corporativa definida, é preciso definir a estratégia de negócio a qual servirá de guia em relação aos consumidores, mercados e concorrentes. De maneira semelhante, a estratégia funcional deve considerar qual parte cada função deve desempenhar para contribuir de forma satisfatória para os objetivos estratégicos da empresa (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

Na figura 17 visualiza-se esta perspectiva de forma ilustrativa.

Figura 17 - Perspectiva *Top-Down*



Fonte: Adaptado de Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 63).

b) Perspectiva *Bottom-Up* (de baixo para cima): diante do fato de ter uma perspectiva alternativa para a visão anterior (*top-down*) é que muitas ideias emergem da experiência operacional. A estratégia emergente é moldada gradualmente com o tempo e baseada em experiência da vida real em vez de posicionamentos teóricos. De maneira geral, a estratégia é formada de maneira fragmentada e não estruturada, com a finalidade de refletir o fato de que o futuro é parcialmente desconhecido e imprevisível. O princípio que rege esta perspectiva molda os objetivos e as ações da produção pelo conhecimento adquirido das atividades diárias, sendo necessária a habilidade para ouvir a experiência e a filosofia de melhoria contínua e incremental (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

A figura 18 apresenta esta perspectiva ilustrando o sentido emergente de como a estratégia deveria ser.

Figura 18 - Perspectiva *Bottom-Up*



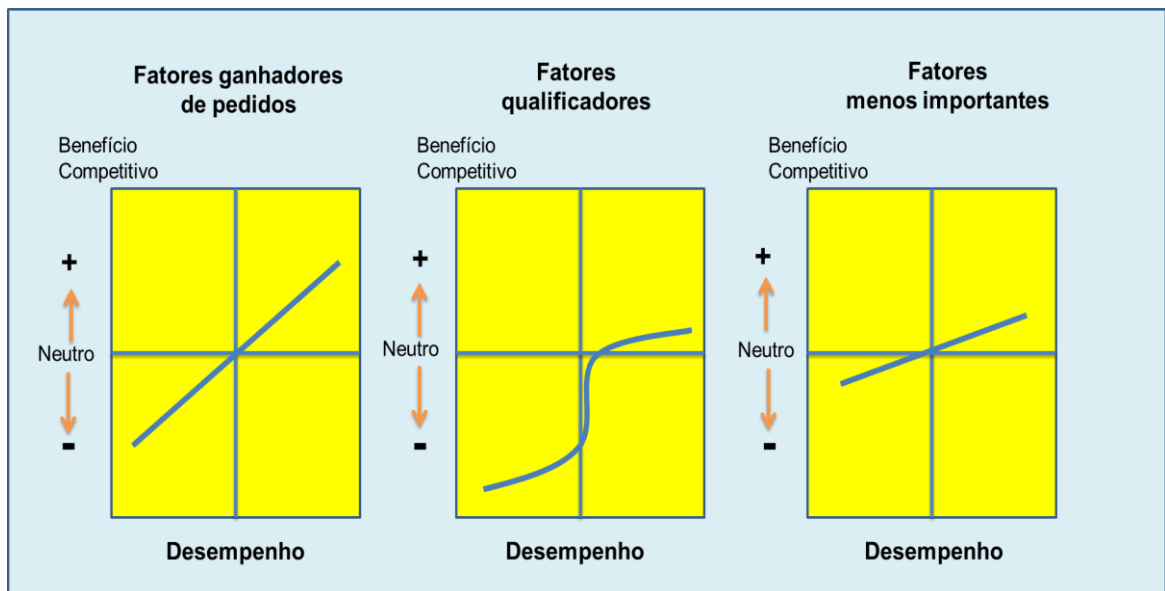
Fonte: Adaptado de Slack, Chambers e Johnston, 2009, p. 64.

c) Perspectiva dos requisitos do mercado: todas as empresas têm como um dos objetivos mais evidentes a satisfação do mercado ao qual está tentando servir. Mesmo que a atividade de compreender o mercado esteja associada normalmente à função de *marketing*, é muito importante a administração da produção conhecê-la. Sem a compreensão do mercado é impossível garantir que as operações estejam obtendo a prioridade certa entre os objetivos de desempenho (qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo). Os fatores competitivos definem as exigências dos clientes, e irão influenciar na priorização de cada objetivo de desempenho (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

Slack, Chambers e Johnston (2009) ainda afirmam que, para determinar a importância dos fatores competitivos, é preciso determinar os fatores como ganhadores de pedidos, os quais contribuem de forma direta e significativa para a realização de um negócio. O aumento de desempenho em um desses critérios resulta em mais pedidos. Ainda, pode-se determinar os critérios qualificadores, que

são os aspectos da competitividade. Nestes, o desempenho da produção deve estar acima de um nível determinado. Se estiver abaixo desse nível possivelmente desqualificará a empresa na consideração do cliente, e se estiver acima do nível determinado não acrescentará benefícios relevantes. A esses dois critérios acrescentam-se os critérios considerados menos importantes, que não influenciam de forma significativa os clientes (figura 19).

Figura 19 - Fatores competitivos ganhadores de pedidos, qualificadores e menos importantes



Fonte: Adaptado de Slack;,Chambers e Johnston, 2009, p. 67.

Os autores acrescentam que se generalizar o comportamento dos clientes e dos concorrentes associando os mesmos ao ciclo de vida dos produtos ou serviços (figura 20). A forma das curvas do ciclo de vida variará mostrando a variação do volume de vendas ao longo dos estágios (introdução, crescimento, maturidade e declínio).

Figura 20 - Modelo do ciclo de vida dos produtos ou serviços

Volume de vendas				
	Introdução no mercado	Crescimento em aceitação no mercado	Maturidade do mercado, vendas, niveladas	Declínio a medida que o mercado torna-se saturado
Consumidores	Inovadores	Consumidores pioneiros	Grande fatia de Mercado	Retardatários
Concorrentes	Poucos/nenhum	Número crescente	Número estável	Número em declínio
Prováveis ganhadores de pedido	Especificação do produto/serviço	Disponibilidade	Preço baixo Fornecimento confiável	Preço baixo
Prováveis qualificadores	Qualidade Gama	Preço Gama	Gama Qualidade	Fornecimento confiável
Principais objetivos de desempenho das operações	Flexibilidade Qualidade	Velocidade Confiabilidade Qualidade	Custo Confiabilidade	Custo

Fonte: Adaptado de Slack, Chambers e Johnston, 2009, p. 70.

d) Perspectiva dos recursos da produção: para Slack, Chambers e Johnston (2009), esta perspectiva subsidia-se na teoria da visão baseada em recursos (RBV), a qual sustenta que as empresas com desempenho estratégico acima da média provavelmente terão alcançado sua vantagem competitiva sustentável devido às competências centrais de seus recursos. Segundo os autores, é preciso analisar três fatores: restrições e capacidades dos recursos, os quais podem identificar as restrições para satisfazer alguns mercados ou ainda identificar as competências que podem ser exploradas em outros mercados. Os recursos intangíveis de uma operação produtiva também devem ser analisados, uma vez que incluem o relacionamento com os fornecedores, seu conhecimento e experiência em manusear suas tecnologias de processo e a forma como a equipe de colaboradores trabalha junto no desenvolvimento de novos produtos. As decisões estruturais (aquelas que influenciam as atividades de projeto) e de infraestrutura (aquelas que influenciam a força de trabalho da organização e as atividades de planejamento, controle e melhoria) também devem ter atenção especial, uma vez que as melhores e mais caras instalações e tecnologias disponíveis só serão eficazes se a produção também possuir uma infraestrutura adequada que guiará a forma como a produção funcionará diariamente.

3. METODOLOGIA

Para Prado (2004), a metodologia é definida como um conjunto de métodos, técnicas e ferramentas que são utilizados para alcançar um objetivo, delineando o que e como deve ser feito em cada momento.

Na metodologia de pesquisa-ação foram relacionadas às etapas principais durante a execução do referido trabalho, com algumas informações pertinentes, abordando as principais características da metodologia aplicada.

Para realizar a estruturação do planejamento estratégico conforme proposto neste estudo, alguns métodos e técnicas foram definidos para que os objetivos deste trabalho fossem atingidos.

3.1. MÉTODOS E TÉCNICAS UTILIZADAS

Nesta fase, apresentam-se os procedimentos, as etapas e a estratégia utilizados na realização deste trabalho. Abordam-se métodos, técnicas e ferramentas de coletas de dados. Da mesma forma, os procedimentos empregados para o desenvolvimento das atividades.

Identificou-se uma oportunidade de pesquisa em uma empresa de pequeno porte, prestadora de serviços na área gráfica.

Com base nesta proposta, houve a necessidade de estruturar o planejamento estratégico, visando identificar as oportunidades que poderiam ser trabalhadas objetivando um retorno positivo para a empresa. Sendo assim, para a realização deste TFC, utiliza-se a metodologia de pesquisa-ação, que, de acordo com Miguel et. al. (2010), caracteriza-se como uma metodologia de caráter qualitativo, realizada de forma associativa entre uma ação e a resolução de um problema coletivo, em que os pesquisadores e os participantes da situação estão envolvidos de forma cooperativa e participativa.

Bryman (apud MIGUEL et. al., 2010) ressalta ainda que na pesquisa-ação o pesquisador e o cliente colaboram no desenvolvimento de um diagnóstico e de soluções para os problemas. As descobertas resultantes irão contribuir para a base de conhecimento.

Segundo Thiollent (2007), a pesquisa-ação caracteriza-se como uma pesquisa social realizada em estreita associação com a resolução de um problema,

no caso, a estruturação do planejamento estratégico, com a participação de ambas as partes envolvidas. Para o autor, o processo de pesquisa-ação não existe de forma uniformizada, a ordenação das etapas pode variar, dependendo da situação ou quadro organizacional em que se aplica.

Thiollent (2007) define quatro grandes fases para a metodologia de pesquisa-ação: exploratória, pesquisa aprofundada, ação e avaliação, descritas a seguir com as respectivas características.

EXPLORATÓRIA: Nesta fase, foi realizada uma pesquisa bibliográfica em livros, revistas, artigos, sites da internet, projetos, teses e monografias para definição e construção da revisão de literatura, a qual permitiu enriquecer o conhecimento quanto ao planejamento estratégico. Também realizaram-se visitas à empresa para conhecer seu processo, bem como identificar as oportunidades de melhorias a serem trabalhadas. Neste momento, realizaram-se conversas e entrevistas semiestruturadas com o proprietário da empresa e também com os colaboradores a fim de definir o problema e os objetivos da pesquisa.

PESQUISA APROFUNDADA: Nesta fase, realizaram-se visitas à empresa bem como conversas e questionamentos para identificar as possíveis melhorias na empresa a fim de facilitar o processo de produção.

AÇÃO: Após o levantamento de dados, a identificação das oportunidades de melhorias na empresa e o conhecimento de planejamentos já estruturados para empresas do mesmo ramo de atuação, realizou-se a estruturação do planejamento estratégico para a gráfica em estudo.

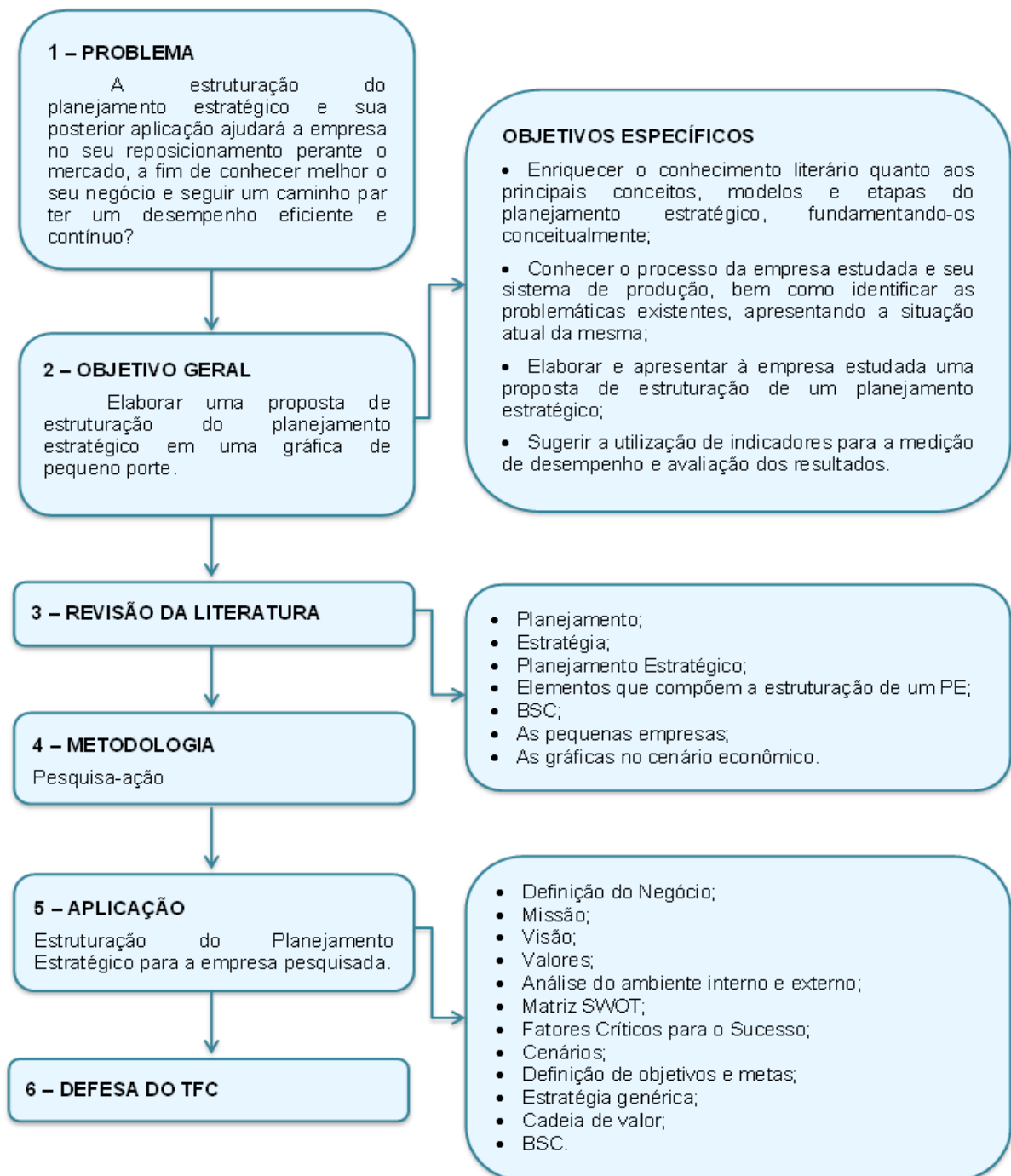
AVALIAÇÃO: Realizou-se uma reunião com o proprietário e o grupo de colaboradores da empresa para apresentação das propostas de melhorias com a estruturação do planejamento estratégico para a aprovação. Com a metodologia apresentada, foi possível desenvolver o estudo de forma a atender ao seu objetivo geral, permitindo propor a solução para a problemática definida pela empresa.

Para a estruturação do planejamento estratégico para a Gráfica AGE, foram utilizadas ferramentas que auxiliaram nas análises, dentre as quais o *Brainstorming* para identificar as forças e fraquezas do ambiente interno, bem como as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo. Também utilizou-se o 5W2H para a criação dos planos de ação.

3.2. DELINEAMENTO DA PESQUISA

A figura 21 representa o delineamento do trabalho. Nela estão relacionadas as etapas da realização deste estudo.

Figura 21 - Delineamento da pesquisa



4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, apresenta-se o estudo realizado junto a Gráfica AGE. O mesmo está dividido em três partes. A primeira corresponde à apresentação da empresa, a qual não utiliza um planejamento estratégico, destacando seu histórico, as atividades desenvolvidas e a sua estrutura funcional. A segunda parte apresenta a estruturação do planejamento estratégico (PE) construído em conjunto com o proprietário da empresa. A terceira parte sugere uma proposta para a medição do desempenho e avaliação dos resultados, com o intuito de manter a empresa sempre atualizada e monitorando o seu planejamento estratégico.

4.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Gráfica AGE atua no mercado há 12 anos no ramo de impressos gráficos e brindes, na cidade de Santa Rosa/RS. O mix de produtos que a empresa apresenta é bem amplo, produz desde impressos mais simples até os que exigem maior tecnologia, como blocos de notas fiscais, cartões de visitas, calendários, cartazes, banners, folders, convites, adesivos, encadernações, agendas, carimbos, crachás, brindes como canetas, canecas, seva-mate e chaveiros (figura 22).

Figura 22 - Mix de produtos



Fonte: A empresa, 2014.

Na figura 23, visualiza-se a fachada da empresa, sendo que a mesma encontra-se no mesmo endereço desde o início de suas atividades.

Figura 23 – Gráfica AGE



Fonte: A autora, 2014.

A empresa possui a logomarca visualizada na figura 24, a qual identifica a identidade visual, facilitando o reconhecimento da empresa.

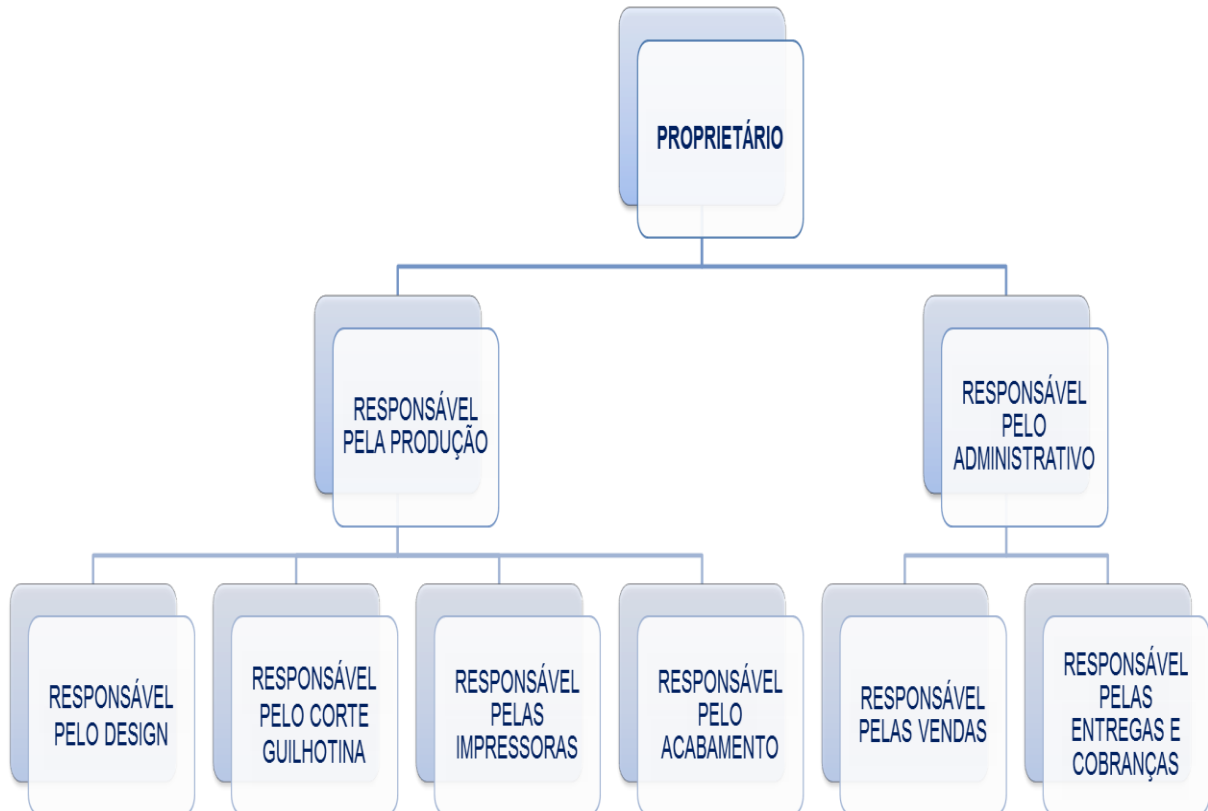
Figura 24 - Logomarca da empresa



Fonte: A empresa, 2014.

Seu quadro funcional atualmente é composto por 09 colaboradores mais o proprietário. Desses, 3 atuam na área administrativa juntamente com o proprietário e 6 na área de produção. O organograma da empresa pode ser visualizado na figura 25.

Figura 25 - Organograma da Gráfica AGE

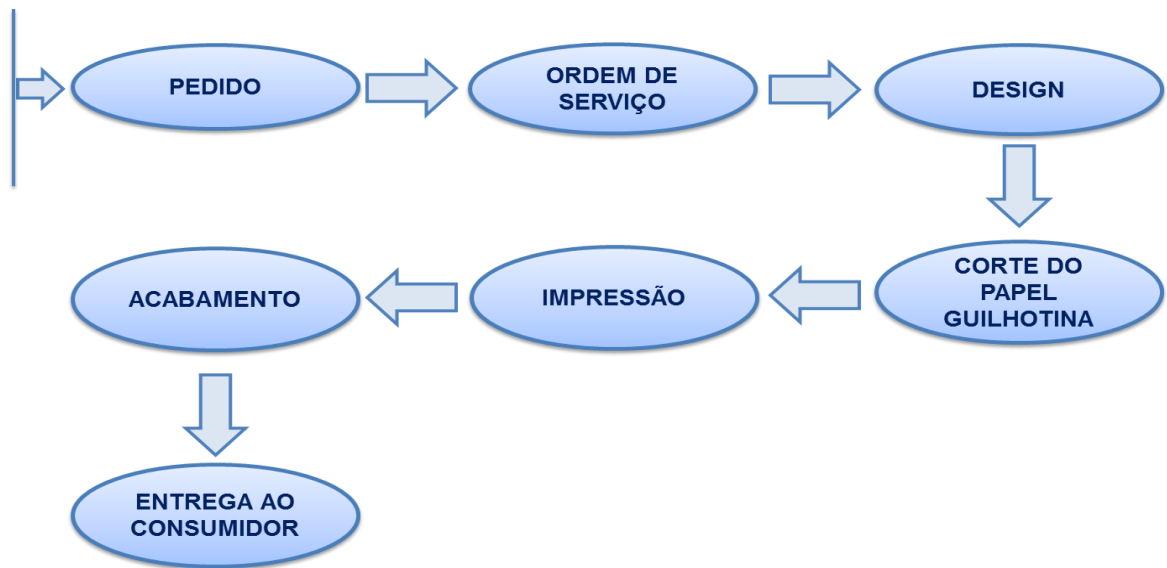


Fonte: Desenvolvido pela autora, 2014.

A empresa comercializa seus produtos em toda a Região Noroeste do Rio Grande do Sul, principalmente no município de Santa Rosa. A venda dos produtos ocorre a partir de contato com os clientes, indicações e licitações com órgãos públicos, os quais efetuam pedidos à empresa, para esta então produzir. A empresa estudada não possui uma estratégia de vendas, que poderia ser um diferencial para o seu crescimento no mercado da mesma. Ela produz somente mediante pedido.

O fluxograma de produção da Gráfica AGE está representado na figura 26, onde podem ser observadas as etapas de produção.

Figura 26 - Fluxograma de produção



Fonte: Desenvolvido pela autora, 2014.

A Gráfica AGE adquire a matéria-prima (papel e tinta) de fornecedores de Porto Alegre e de São Paulo. Realiza a distribuição de seus produtos com um veículo próprio ou através da retirada pelo cliente junto à empresa.

Referente à administração da empresa, ela não possui um planejamento estratégico que a rege. Normalmente as decisões são tomadas sem as devidas análises, sem uma base de dados, sem um histórico. A empresa não possui uma definição da visão, missão e seus valores, mostrando que hoje ela trabalha sem ter um rumo para seguir. A Gráfica AGE não tem o conhecimento dos tempos, dos custos e dos desperdícios da produção. Seu *layout* não está adequado às atividades desenvolvidas e não possui um plano de *marketing*, nem de manutenção das máquinas e equipamentos. A empresa tem perspectivas futuras, pois direciona esforços buscando seu crescimento.

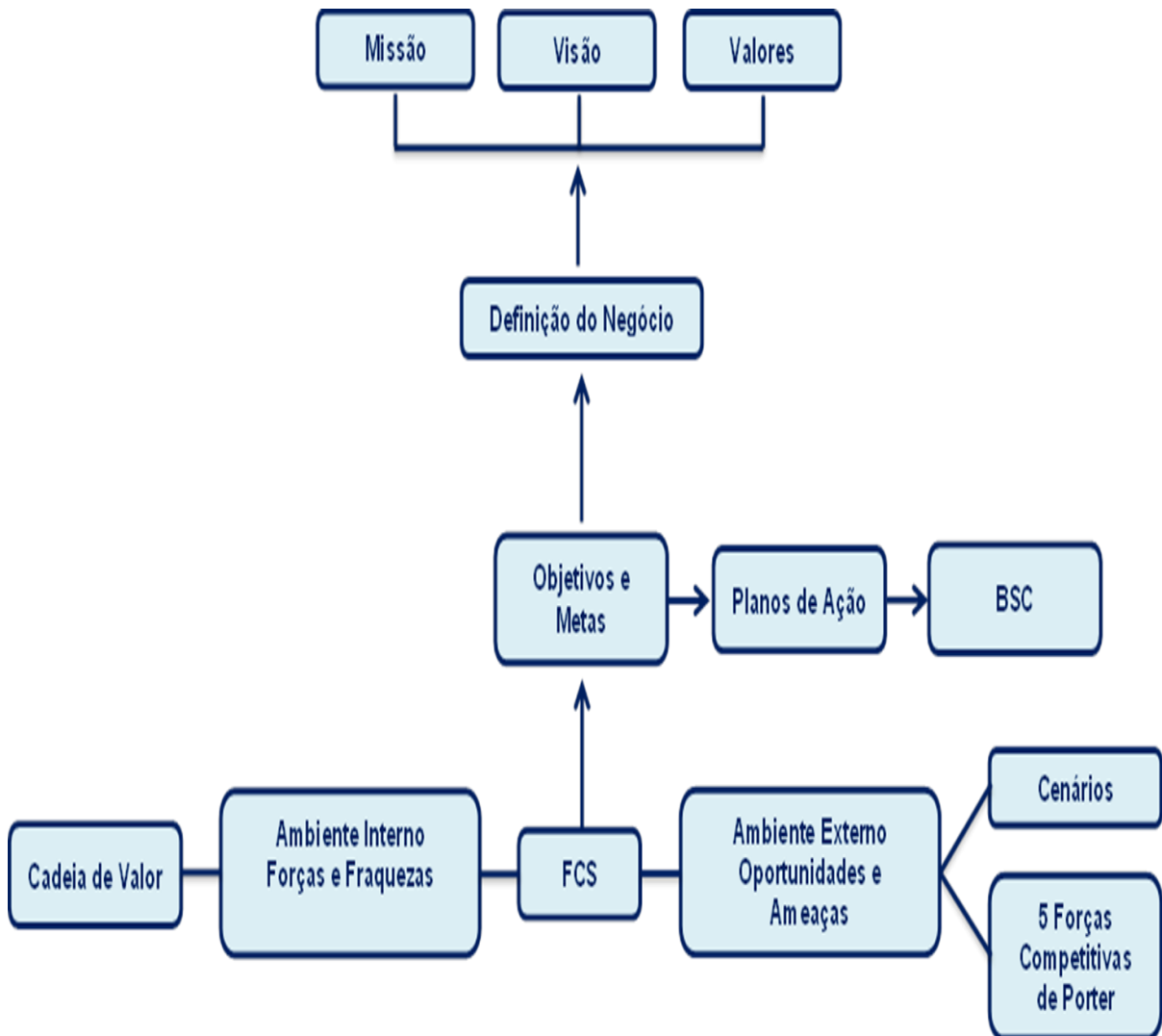
Diante de todos esses fatores identificados na empresa, surgiu a ideia de elaborar uma proposta de estruturação de um planejamento estratégico para a mesma, com a finalidade de dar um rumo às suas atividades e uma nova perspectiva ao negócio, deixando-a mais bem preparada para a competição no ramo em que ela atua em condições de crescimento e ainda com um diferencial competitivo perante seus concorrentes.

4.2. ESTRUTURAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A GRÁFICA AGE

Após a elaboração do embasamento teórico acerca do assunto, juntamente com a análise da situação atual da empresa estudada, torna-se possível o desenvolvimento de todas as etapas referentes à estruturação de um planejamento estratégico para a mesma. Essas etapas serão descritas na sequência.

A figura 27 apresenta um fluxo das etapas da construção e/ou estruturação do planejamento estratégico.

Figura 27 - Etapas do planejamento estratégico



Fonte: Desenvolvida pela autora, 2014.

4.2.1. Definição do negócio

A definição do negócio da Gráfica AGE se deu através do embasamento teórico disponível na literatura citada no item 2.3.2.1, e através de reuniões com o dono da empresa, ficando definido da seguinte forma:

A Gráfica AGE produz e comercializa impressos diversos com alta qualidade em cada detalhe. Oferece atendimento diferenciado, preço justo, credibilidade e pontualidade buscando diariamente a satisfação dos clientes e o fortalecimento de parcerias diante da confiabilidade apresentada em seus produtos e serviços oferecidos.

4.2.2. Missão

Da mesma forma que se definiu o negócio da Gráfica AGE, delimita-se a missão, sendo que esta transmite maior confiança aos clientes, garantindo assim a procura de seus produtos.

Missão: “Oferecer um produto diferenciado de alta qualidade e comprometimento, visando sempre atender as reais necessidades dos clientes.”

4.2.3. Visão

Outro aspecto importante no reposicionamento da empresa no mercado. Esta foi definida juntamente com o proprietário da Gráfica AGE, permitindo representar aonde a empresa quer chegar ou no que deseja se tornar.

Visão: “Ser a Gráfica referência no mercado regional de impressos, visando à qualidade dos seus produtos, o comprometimento com os clientes, o preço justo, a confiabilidade e a diferenciação.”

4.2.4. Valores

Os valores da empresa demonstram os princípios que a empresa segue, definidos da seguinte forma:

- Comprometimento com o cliente: os clientes são o foco do negócio;
- Comprometimento interno: desenvolver os produtos com total empenho,

visando à satisfação de todos os *stakeholders* (partes interessadas no negócio);

- Qualidade: escolhido como o principal valor da empresa, a Gráfica AGE busca colocar a melhor qualidade em todos os produtos, entregando os melhores impressos;

- Integridade: atender às solicitações do cliente, respeitando prazos, quantidade, qualidade e preços esperados;

- Confiabilidade: desenvolver produtos de boa qualidade entregando-os na data solicitada pelo cliente, atendendo aos requisitos/padrões esperados em impressos;

- Custo: possibilita a empresa concorrer com valores de mercado, isso devido a orçamentos e planejamentos bem elaborados;

- Cumprimento de prazos e contratos: a Gráfica AGE busca sempre, em seus contratos, atender às necessidades dos seus clientes em termos de prazo, uma vez que atrasos podem custar a perda de credibilidade no mercado.

4.2.5. Ambiente externo

Após definir os pontos anteriores através de reuniões com o dono da empresa e do embasamento teórico, disponível no item 2.3.2.5, foi possível realizar a análise do ambiente externo no qual a Gráfica AGE está inserida.

Primeiramente, procedeu-se a um breve esclarecimento sobre o que significa analisar o ambiente externo, o que inclui a coleta de dados que estão “fora dos portões da empresa”, ou todos aqueles fatores que não fazem parte dos processos internos, porém apresentam influência sobre a empresa.

Após esses esclarecimentos, realizou-se um *Brainstorming* a fim de identificar os pontos referentes ao ambiente externo, sendo estes listados no quadro 2.

Quadro 2 - *Brainstorming* para o ambiente externo

AMBIENTE EXTERNO: LISTA DE PONTOS IDENTIFICADOS NO BRAINSTORMING	
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mercado aquecido; ✓ Novos clientes; ✓ Aumento do poder de compra das classes menos favorecidas; ✓ Abertura de novos mercados na área de impressos e brindes; ✓ Crescimento do comércio, da indústria e de prestadores de serviços; ✓ Utilizar o bom reconhecimento que a Gráfica AGE possui na cidade e na região para alcançar o mercado estadual e nacional; ✓ Parcerias comerciais; ✓ Novos produtos; ✓ Financiamentos facilitados; ✓ Tecnologias disponíveis; ✓ Fornecedores confiáveis; ✓ Boa localização; ✓ Sustentabilidade; ✓ Novas tecnologias e métodos para o setor; ✓ Terceirização de alguns itens; ✓ Bom relacionamento com o cliente e fornecedor. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maior evolução e desenvolvimento dos concorrentes; ✓ Matéria-prima de alto custo; ✓ Redução de créditos para financiamentos; ✓ Menor custo e maior qualidade nos produtos dos concorrentes; ✓ Quantidade de concorrentes; ✓ Crises econômicas; ✓ Diminuição do número de clientes; ✓ Mão de obra sem qualificação; ✓ Falta de mão de obra; ✓ Aumento da inadimplência; ✓ Empresas concorrentes vindas de outros lugares; ✓ Poucos fornecedores;

Fonte: Desenvolvido pela autora e empresa, 2014.

Levantados os pontos referentes ao ambiente externo juntamente com o proprietário da empresa, realizou-se a priorização destes. Foram consideradas a probabilidade de sucesso e a atratividade para as oportunidades (quadro 3).

Quadro 3 - Priorização das oportunidades

		Probabilidade de Sucesso	
		<i>Alta</i>	<i>Baixa</i>
Atratividade	<i>Alta</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Mercado aquecido; ✓ Novos clientes; ✓ Crescimento do comércio, da indústria e de prestadores de serviços; ✓ Parcerias comerciais; ✓ Novos produtos; ✓ Tecnologias disponíveis; ✓ Boa localização; ✓ Novas tecnologias e métodos para o setor; ✓ Bom relacionamento com o cliente e fornecedor. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Financiamentos facilitados; ✓ Aumento do poder de compra das classes menos favorecidas; ✓ Abertura de novos mercados na área de impressos e brindes.
	<i>Baixa</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Utilizar o bom reconhecimento que a Gráfica AGE possui na cidade e na região para alcançar o mercado estadual e nacional; ✓ Fornecedores confiáveis; ✓ Sustentabilidade; ✓ Terceirização de alguns itens 	

Fonte: Desenvolvido pela autora e empresa, 2014.

Já para as ameaças, considerou-se a probabilidade de ocorrência e a gravidade (quadro 4).

Quadro 4 - Priorização das ameaças

		Probabilidade de Ocorrência	
		<i>Alta</i>	<i>Baixa</i>
Gravidade	<i>Alta</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Matéria-prima de alto custo; ✓ Menor custo e maior qualidade nos produtos dos concorrentes; ✓ Mão de obra sem qualificação; ✓ Falta de mão de obra; ✓ Poucos fornecedores. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Maior evolução e desenvolvimento dos concorrentes; ✓ Diminuição do número de clientes; ✓ Aumento da inadimplência; ✓ Empresas concorrentes vindas de outros lugares.
	<i>Baixa</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Quantidade de concorrentes. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Redução de créditos para financiamentos; ✓ Crises econômicas.

Fonte: Desenvolvido pela autora e empresa, 2014.

Para ambas utiliza-se a classificação alta ou baixa. Sendo que para a análise deste ambiente serão trabalhados os itens que obtiverem classificação alta nos dois fatores.

4.2.6. Cinco forças competitivas de Porter

De acordo com Martins (2012), é possível identificar a força competitiva mais impactante para as empresas através de planilhas-padrão dos fatores relacionados às 5 forças de Porter. Realiza-se a priorização através de notas para cada uma das afirmações, conforme descritas no quadro 5.

Quadro 5 - Priorização das cinco forças de Porter

NOTAS	INSTRUÇÕES
0	Valor inicial
1	A afirmação é absolutamente falsa ou não se aplica ao setor
2	A afirmação é falsa
3	A afirmação for parcialmente falsa e parcialmente correta
4	A afirmação é correta
5	A afirmação é totalmente correta

Fonte: Adaptado de Martins , 2012, p. 45.

Para realizar a análise da Força de Porter que mais impacta na empresa, realiza-se a soma individual das notas atribuídas para cada afirmação e após é efetuada uma comparação com o quadro 6 que apresenta a classificação para a intensidade da força competitiva.

Quadro 6 - Intensidade das forças competitivas

INTENSIDADE DA FORÇA	
BAIXA	0 – 34
MÉDIA	35 – 70
ALTA	71 – 100

Fonte: Adaptado de Martins, 2012, p. 47.

A partir da elaboração de uma planilha utilizando as Cinco Forças de Porter, foi possível identificar a força competitiva que gera maior impacto sobre a empresa.

A figura 28 apresenta a planilha preenchida para a ameaça de novos entrantes.

Figura 28 - Ameaça de novos entrantes

	AMEAÇA DE NOVOS ENTRANTES	NOTA
A	É possível uma empresa com pouco capital entrar no mesmo ramo de negócio.	3
B	Empresas concorrentes têm marcas conhecidas e clientes fiéis.	5
C	A empresa possui baixo investimento em infraestrutura, crédito à clientes e produtos.	2
D	Os clientes terão baixos custos para trocarem seus atuais fornecedores.	3
E	Tecnologia dos concorrentes não é patenteada. Não é necessário investimento P&D.	3
F	Não há benefícios do governo para as empresas existentes, assim como limitação a entrada de novas empresas.	3
G	Empresas existentes têm pouca experiência no negócio ou custos altos.	2
H	É improvável uma guerra com os novos concorrentes.	3
I	O ponto, compatível com a concorrência exigirá grande investimento.	2
J	O mercado não esta saturado.	5
TOTAL		31

Fonte: Adaptado de Martins, 2012, p.45-46.

Na figura 29, é possível visualizar a planilha preenchida para a rivalidade entre concorrentes.

Figura 29 - Rivalidade entre concorrentes

	RIVALIDADE ENTRE CONCORRENTES	NOTA
A	Existe grande número de concorrentes, com relativo equilíbrio em termos de tamanhos e recursos.	5
B	O ramo do negócio mostra lento crescimento. Uns prosperam mais que outros.	4
C	Com custos fixos altos há pressão para vender mais para cobrir estes custos.	3
D	Acirrada disputa de preços entre os concorrentes.	5
E	Não há diferenciação entre os produtos/ serviços comercializados pelos concorrentes.	4
F	É muito dispendioso para as empresas já estabelecidas saírem do negócio.	3
G	São altos os custos para estocagem dos produtos.	1
TOTAL		25

Fonte: Adaptado de Martins, 2012, p. 45-46.

Na figura 30, pode-se visualizar a planilha preenchida para a ameaça de produtos substitutos.

Figura 30 - Ameaça de produtos substitutos

	AMEAÇAS DE PRODUTOS SUBSTITUTOS	NOTA
A	Verifica-se uma enorme quantidade de produtos/serviços substitutos.	2
B	Produtos/serviços substitutos têm custos mais baixos	3
C	Empresas existentes não costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e/ou produto/serviço.	3
D	Clientes não são fiéis aos produtos/serviços oferecidos pela organização.	2
E	Setores de atuação dos produtos/serviços substitutos estão em expansão, aumentando a concorrência.	3
TOTAL		13

Fonte: Adaptado de Martins, 2012, p.45-46.

Na figura 31, apresenta-se a planilha preenchida para o poder de barganha dos clientes.

Figura 31 - Poder de barganha dos clientes

	PODER DE BARGANHA DOS CLIENTES	NOTA
A	Clientes compram em grandes quantidades e sempre fazem forte pressão por preços menores.	4
B	Produtos/serviços oferecidos pela empresa representam muito nos custos dos clientes ou de suas compras.	2
C	Produtos/serviços que os clientes compram são padronizados.	3
D	Clientes não têm custos adicionais significativos se mudarem de fornecedores.	1
E	Há sempre uma ameaça dos clientes se tornarem produtores dos produtos/serviços adquiridos no setor.	1
F	Produtos/serviços comercializados pela empresa existente, não são essenciais para melhorar os produtos do comprador.	3
G	Clientes são muito bem informados sobre preços e custos do setor.	3
H	Clientes desejam produtos com margens de lucro pequenas.	4
TOTAL		21

Fonte: Adaptado de Martins, 2012, p. 45-46.

Na figura 32, é possível visualizar a planilha preenchida para o Poder de barganha dos fornecedores.

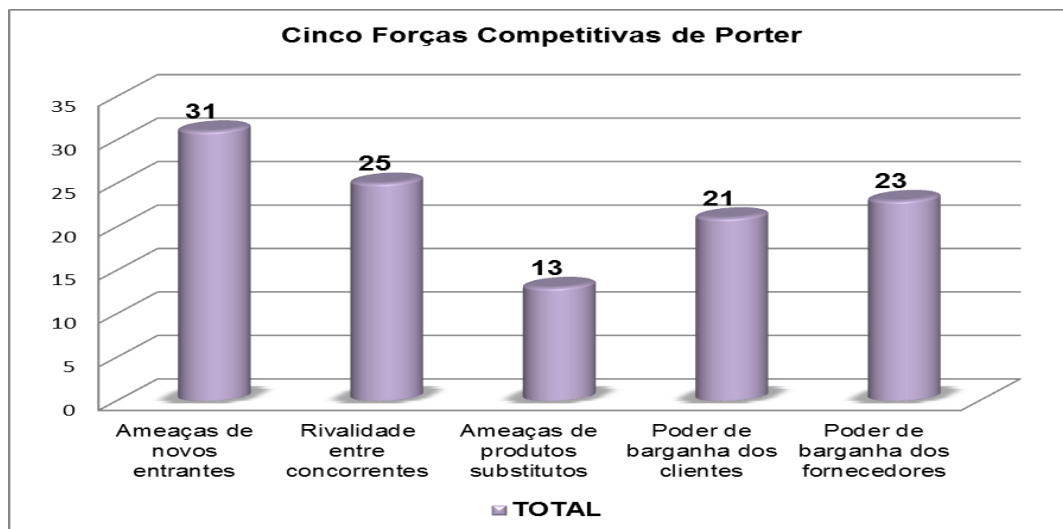
Figura 32 - Poder de barganha dos fornecedores

	PODER DE BARGANHA DOS FORNECEDORES	NOTA
A	O fornecimento de produtos, insumos e serviços necessários é concentrado em poucos fornecedores.	5
B	Produtos/serviços adquiridos pelas empresas existentes não são facilmente substituídos por outros.	3
C	Empresas existentes no negócio não são clientes importantes para os fornecedores.	2
D	Materiais/serviços adquiridos dos fornecedores são importantes para o sucesso dos negócios do setor.	5
E	Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados.	4
F	Existem custos significativos para se mudar de fornecedor.	3
G	Ameaça permanente de os fornecedores entrarem no negocio do setor.	1
TOTAL		23

Fonte: Adaptado de Martins, 2012, p. 45-46.

Baseando-se nas informações disponíveis no quadro 6, as Cinco Forças de Porter caracterizam-se como de intensidade baixa, já que nenhuma apresentou pontuação superior a 34 pontos.

Figura 33 - Gráfico para a visualização da força de maior intensidade



Fonte: Desenvolvido pela autora e empresa, 2014.

Após a elaboração das planilhas, é possível compilar as informações em um gráfico, visualizado na figura 33. Nele, é possível identificar a força competitiva de Porter com maior influência na empresa estudada, sendo ela a ameaça de novos entrantes.

4.2.7. Ambiente interno

A partir das informações colhidas nas reuniões com o proprietário da empresa e no embasamento teórico disponível no item 2.3.2.7, foi possível realizar a análise do ambiente interno da Gráfica AGE.

Da mesma forma como se procedeu à análise do ambiente externo, para analisar o ambiente interno da Gráfica AGE realizou-se primeiramente um breve esclarecimento sobre o que significa o ambiente interno, caracterizado como sendo a coleta dos dados que estão “dentro dos portões da empresa”, ou ainda todos os fatores que influenciam a empresa nos seus processos internos.

Após esses esclarecimentos, realiza-se um *Brainstorming* a fim de identificar os pontos referentes ao ambiente interno, sendo estes listados no quadro 7.

Quadro 7 - *Brainstorming* para o ambiente interno

AMBIENTE INTERNO: LISTA DE PONTOS IDENTIFICADOS NO BRAINSTORMING	
FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Qualidade dos produtos oferecidos aos clientes; ✓ Credibilidade; ✓ Pontualidade nas entregas; ✓ Bom atendimento aos clientes, atendimento diferenciado; ✓ Produtos personalizados; ✓ Vasta experiência no ramo de atuação; ✓ Ótimo acabamento nos produtos; ✓ Bom relacionamento com clientes, fornecedores e colaboradores; ✓ Fidelização de alguns clientes; ✓ Ética; ✓ Boa diversidade de produtos; ✓ Boa aceitação dos produtos no mercado; ✓ Flexibilidade; ✓ Máquinas e equipamentos de boa qualidade; ✓ Mão de obra com qualidade; ✓ Agilidade; ✓ Preços competitivos com os do mercado; ✓ Honestidade. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Falta de planejamento estratégico; ✓ Falta de marketing; ✓ Gestão financeira; ✓ Falta de um programa de qualidade; ✓ Poucas parcerias; ✓ Poucas informações sobre o mercado; ✓ Falta de organização do estoque; ✓ Falta de controle dos insumos e matérias-primas; ✓ Estrutura do custo de produção; ✓ Ergonomia para realizar as atividades; ✓ Utilização de EPI's; ✓ Processos inexistentes; ✓ Pouca mão de obra; ✓ Layout desorganizado; ✓ Espaço físico pequeno;

Fonte: Desenvolvido pela autora e empresa, 2014.

Após levantados os pontos referentes ao ambiente interno, juntamente com o dono da empresa, realizou-se a priorização destes pontos considerando o

desempenho e a importância para as forças e fraquezas identificadas no *brainstorming*, utilizando uma escala de 1 a 5 (quadro 8).

Quadro 8 - Escala de priorização para o ambiente interno

Pontuação	Descrição
1	Ruim
2	Regular
3	Bom
4	Ótimo
5	Excelente

Fonte: Desenvolvido pela autora, 2014.

Diante da priorização das forças (quadro 9) foram trabalhados os itens que tiveram maior resultado de multiplicação dos fatores.

Quadro 9 - Priorização das forças

FORÇAS	Desempenho	Importância	Resultado
Qualidade dos produtos oferecidos aos clientes	5	4	20
Credibilidade	4	3	12
Pontualidade nas entregas	4	4	16
Bom atendimento aos clientes, atendimento diferenciado	4	4	16
Produtos personalizados	3	3	9
Vasta experiência no ramo de atuação	3	4	12
Ótimo acabamento nos produtos	4	4	16
Bom relacionamento com clientes, fornecedores e colaboradores	5	4	20
Fidelização de alguns clientes	3	4	12
Ética	4	5	20
Boa diversidade de produtos	3	4	12
Boa aceitação dos produtos no mercado	4	4	16
Flexibilidade	4	5	20
Máquinas e equipamentos de boa qualidade	4	4	16
Mão de obra com qualidade	3	4	12
Agilidade	3	2	6
Preços competitivos com os do mercado	4	4	16
Honestidade	4	4	16

Fonte: Desenvolvido pela autora e empresa, 2014

Já para as fraquezas (quadro 10), foram trabalhados os itens que tiveram o menor resultado na multiplicação dos fatores.

Quadro 10 - Priorização das fraquezas

FRAQUEZAS	Desempenho	Importância	Resultado
Falta de planejamento estratégico	2	3	6
Falta de marketing	2	4	8
Gestão financeira	2	4	8
Falta de um programa de qualidade	2	4	8
Poucas parcerias	3	3	9
Poucas informações sobre o mercado	2	3	6
Falta de organização do estoque	1	5	5
Falta de controle dos insumos e matérias-primas	1	5	5
Estrutura do custo de produção	1	5	5
Ergonomia para realizar as atividades	3	3	9
Utilização de EPI's	2	4	8
Processos inexistentes	2	3	6
Pouca mão de obra	2	3	6
Layout desorganizado	2	3	6
Espaço físico pequeno	3	3	9

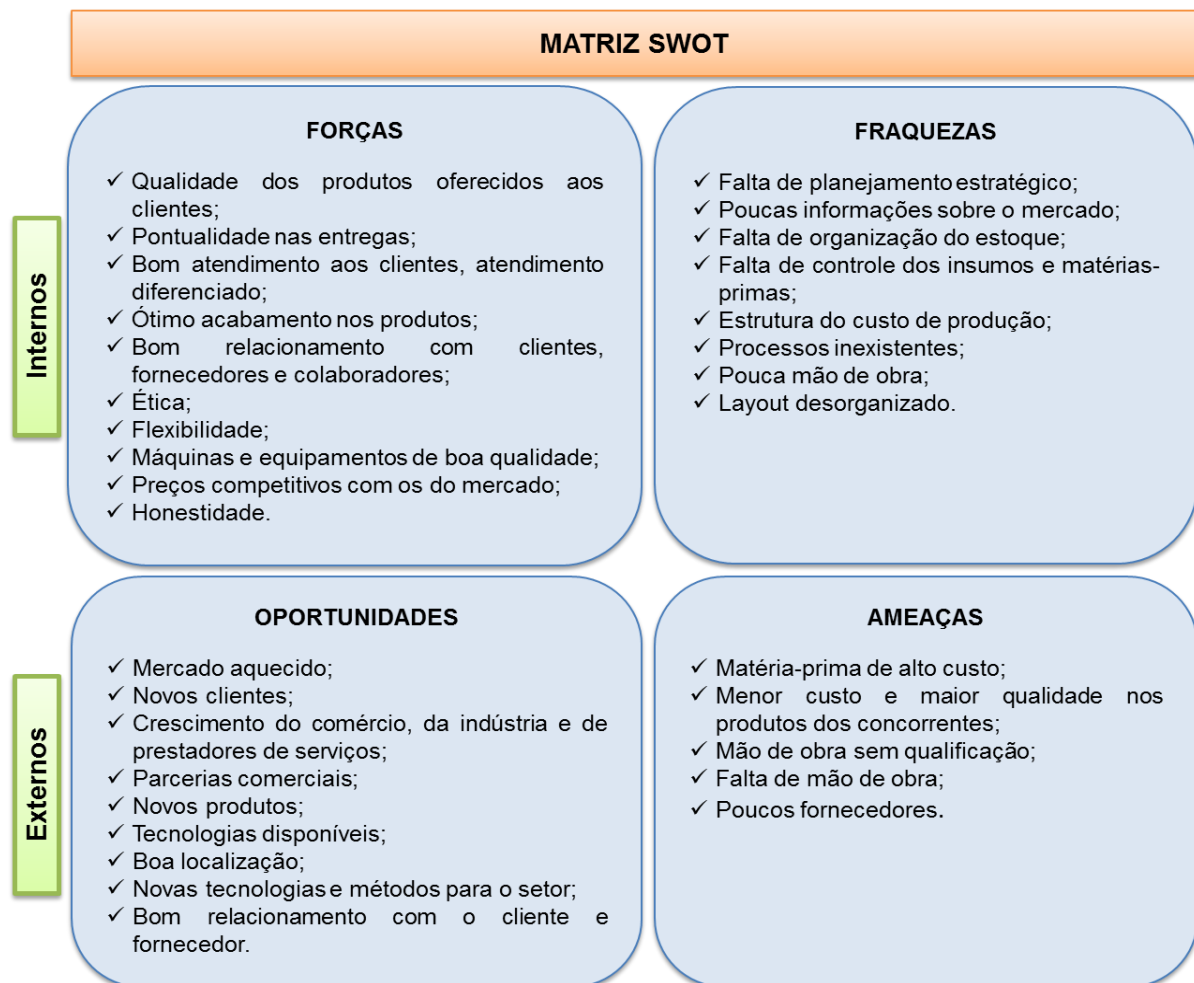
Fonte: Desenvolvido pela autora e empresa, 2014.

4.2.8. Matriz SWOT

Após identificar, juntamente com o proprietário da empresa em estudo, os aspectos que influenciam nos ambiente interno e externo, bem como realizar a priorização dos mesmos, foram identificados na Matriz SWOT os itens mais relevantes e referentes ao ambiente em que Gráfica AGE está inserida.

Na figura 34 é apresentada a análise da Matriz SWOT.

Figura 34 - Matriz SWOT



Fonte: Desenvolvido pela autora e empresa, 2014.

Em relação às forças da Gráfica AGE, são destacados alguns pontos que a diferenciam internamente e que são reconhecidos pelos clientes, dentre os quais, pode-se citar a qualidade dos produtos oferecidos, a pontualidade nas entregas, o atendimento diferenciado e o bom acabamento em seus produtos. Outros fatores que têm resultado em boas vendas é o bom relacionamento com os clientes, a flexibilidade, a honestidade, a ética e os preços competitivos aos apresentados pelo mercado. Ainda vale ressaltar a boa qualidade das máquinas e equipamentos empregados no processo produtivo, garantindo ao cliente o resultado esperado.

Referente às fraquezas da empresa, ressaltam-se os pontos que precisam de uma atenção maior. A inexistência de um planejamento estratégico e as poucas informações referentes ao mercado são itens que necessitam ser revistos pelo gestor, pois estão impactando no posicionamento da empresa no mercado e na

diferenciação da mesma, uma vez que ela não se tem o conhecimento real do que o mercado está querendo. A falta de organização e de controle do estoque são aspectos que necessitam de muita atenção, pois acabam aumentando os custos gerais da empresa, prejudicando as entregas em alguns casos, e dificultando o processo como um todo. Quanto aos custos da produção, estes, de forma geral, não são estruturados e algumas vezes são desconhecidos, prejudicando na formulação dos preços. Quanto ao processo produtivo da Gráfica, identifica-se a falta de processos estruturados, um *layout* desorganizado e, por vezes, a falta de mão-de-obra que atenda às necessidades da empresa.

No âmbito das oportunidades identificadas, ressalta-se o mercado aquecido, devido às condições sociais encontradas atualmente e o crescente número de indústrias, comércio e prestadores de serviço, possibilitando novos clientes, bem como parcerias comerciais, as quais cooperam umas com as outras e ambas se beneficiam. Outros aspectos importantes são as possibilidades de inclusão de novos produtos e de novas tecnologias disponíveis para o setor. Ainda vale ressaltar a boa localização da empresa bem como o bom relacionamento que possui com os clientes e fornecedores, facilitando as negociações.

Por fim, ao falar sobre as ameaças enfrentadas pela Gráfica AGE, ressaltam-se o custo da matéria-prima, que, por vezes, se torna bastante alto; o menor custo e a boa qualidade dos produtos oferecidos pelos seus concorrentes; a falta de mão-de-obra e a sua qualificação para desenvolver as atividades no ramo gráfico, e os poucos fornecedores para as matérias-primas necessárias para o processo.




4.2.9. Cenários

Após identificar os aspectos que foram priorizados na análise externa, foram criados os cenários realista ou intermediário, o pessimista e o otimista considerando as variáveis: pessoas/recursos, despesas, concorrência, produtos e clientes.

Os cenários consideraram o momento atual até dois (02) anos à frente e têm a função de organizar e auxiliar a empresa em aspectos que venham a ter uma mudança positiva, os que sustentarem uma estabilidade, ou ainda apresentarem mudanças negativas.

Na figura 35, identificam-se as variáveis e as análises para cada um dos cenários, juntamente com os planos de contingências.

Figura 35 - Análise dos cenários

VARIÁVEIS	PESSIMISTA 	REALISTA 	OTIMISTA 
PESSOAS / RECURSOS	<ul style="list-style-type: none"> • Quebra de máquinas e equipamentos • Afastamento de mão-de-obra • Falta de matéria-prima 	<ul style="list-style-type: none"> • Processo centralizado em poucas pessoas • Sem previsão de aumento dos recursos 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento do quadro de pessoas • Aumento do número de maquinário • Surgimento de novos fornecedores
DESPESAS	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento dos custos de produção em 30% • Despesas não consideradas no orçamento • Ações judiciais 	<ul style="list-style-type: none"> • Despesas não consideradas • Manutenção não contabilizada • Elevação variada dos custos dos insumos 	<ul style="list-style-type: none"> • Otimização dos custos • Otimização dos processos produtivos • Diminuição dos custos de insumos
CONCORRÊNCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de 10% dos concorrentes • Melhores ofertas • Maior investimento em publicidade • Maior diversidade de produtos 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrência com qualidade e preços semelhantes 	<ul style="list-style-type: none"> • Fechamento dos concorrentes • Não surgimento de novos concorrentes
PRODUTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Redução da qualidade • Baixa das vendas 	<ul style="list-style-type: none"> • Boa aceitação no mercado • Bom padrão de qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da produtividade • Maior diversidade de produtos • Maior aceitação no mercado • Valorização dos produtos
CLIENTES	<ul style="list-style-type: none"> • Redução da procura dos produtos • Aumento de insatisfação 	<ul style="list-style-type: none"> • Variação de 10% do quadro de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da demanda • Aumento do nível de satisfação • Fidelidade dos clientes
PLANOS DE COTINGÊNCIA	<ul style="list-style-type: none"> • Prever nos orçamentos valores para eventuais necessidades de manutenção das máquinas; • Definir um plano de manutenção preventiva, bem como adicionar estes valores nos orçamentos; • Definir datas para a compra de matéria-prima; • Fazer acompanhamento dos concorrentes para evitar a perda de mercado; • Realização de pesquisas de satisfação com os clientes. 	<p>Executar conforme o cenário descrito acima</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Prever orçamentos para aumento do quadro funcional, bem como aumento de recursos (máquinas, equipamentos, etc..) para atender a demanda; • Aplicação das ferramentas de melhoria contínua, para deixar o processo mais enxuto; • Aplicação de pesquisas de satisfação dos clientes; • Trabalhar na identificação/desenvolvimento dos melhores fornecedores.

Fonte: Desenvolvido pela autora e empresa, 2014.

4.2.10. Fatores críticos para o sucesso (FCS)

Os Fatores Críticos para o Sucesso (FCS) têm por objetivo guiar a empresa pelo caminho certo a fim de alcançar seus objetivos, bem como as suas metas. Juntamente com a empresa, foi possível elencar os fatores que a mesma considera críticos, ou seja, aqueles fatores determinados que, se não existirem, a empresa não terá sucesso.

- Qualidade dos produtos;
- Comprometimento com clientes, fornecedores e colaboradores;
- Melhoria contínua de processos;
- Confiabilidade;
- Controle de insumos e matéria-prima;
- *Marketing*;
- Flexibilidade;
- Organização.

Esses fatores são essenciais na definição das estratégias que a empresa irá adotar utilizando o planejamento estratégico, as quais irão proporcionar crescimento, diferencial competitivo e a satisfação dos clientes.

4.2.11. Metas e objetivos

Diante dos diversos fatores identificados até agora e da influência que estes têm sobre as atividades da empresa, foram definidas as metas a serem alcançadas pela empresa nos próximos anos.

Para que essas metas sejam alcançadas com êxito e sucesso, e ainda apresentarem o diferencial esperado, definiram-se para cada uma os objetivos a serem trabalhados.

No quadro 11, é possível visualizar e compreender as metas da empresa com seus respectivos objetivos.

Quadro 11 - Metas e objetivos

METAS	OBJETIVOS
Controle do estoque de matéria-prima	Controle de entradas e saídas de matéria-prima
	Organizar o local de armazenamento
Gerenciar dados financeiros	Estabelecer os custos de produção
Melhoria contínua	Qualidade na fabricação dos produtos
	Qualidade dos insumos/matéria-prima adquiridos
	Empregar a utilização de algumas ferramentas da qualidade
Criar um plano de <i>marketing</i>	Divulgação dos produtos e da empresa
	Maior utilização da logomarca da empresa
Estruturar o processo produtivo	Adequação e organização do <i>layout</i>
	Determinar os tempos de produção
	Identificar os desperdícios, fluxo de material e de informações dentro da empresa (VSM)
Segurança no ambiente de trabalho	Criar um plano de Segurança do Trabalho

Fonte: Desenvolvido pela autora e empresa, 2014.

4.2.12. Planos de ação

Com as metas e objetivos devidamente definidos, é necessário criar os planos de ação para cada um dos objetivos.

Cada ação definida irá guiar a Gráfica AGE para que ela alcance os seus objetivos e conseqüentemente as suas metas, possibilitando assim a sua sobrevivência e o seu posicionamento no mercado, bem como um crescimento e um diferencial competitivo perante seus concorrentes.

Para a elaboração dos planos de ação, foi utilizada a metodologia do 5W2H, a

qual analisa os seguintes aspectos:

- *What*: O que deve ser feito?
- *Why*: Por que deve ser feito?
- *Where*: Onde será feito?
- *Who*: Quem será o responsável?
- *When*: Quando será feito?
- *How*: Como deve ser feito?
- *How Much*: Quanto custará para ser feito?

No Apêndice A, é possível visualizar os planos de ação para cada um dos objetivos definidos para alcançar as metas.

4.2.13. Estratégia competitiva

A estratégia competitiva busca orientar a empresa em seu posicionamento perante o mercado, bem como mostrar à direção que a mesma deverá segui-la para atingir seus objetivos e conseqüentemente as suas metas, considerando a empresa como um todo.

Para definir a estratégia a ser seguida, é necessário que a empresa esteja alinhada e que vantagens competitivas existam para que ela seja capaz de defender-se das forças competitivas, manter os seus clientes e crescer continuamente.

A partir dos estudos e análises dos mais diversos fatores que influenciam na empresa, definiu-se, juntamente com o proprietário, que a Gráfica AGE adotará a estratégia competitiva de Liderança em Custo, a qual não deve ser vista como menor lucratividade para a empresa e sim como uma forma de diminuir ou eliminar as perdas/desperdícios do processo que interferem na produtividade de toda a empresa.

A Liderança em Custo proporciona bons resultados a empresas que possuem uma competição bem acirrada, com produtos padronizados também disponíveis, com pouca diferenciação e presença de compradores com poder de barganha significativo. Esses fatores e a análise das Cinco Forças Competitivas de Porter também auxiliaram na definição da Estratégia Competitiva para a Gráfica AGE.

A empresa estará preparada para a implementação da estratégia a partir de adequações no seu ambiente produtivo, adequando-se a um novo cenário e direcionando as forças de trabalho para a otimização dos processos. Isso se dará no momento em que os planos de ação descritos para cada objetivo tiverem o seu desenvolvimento pleno e satisfatório.

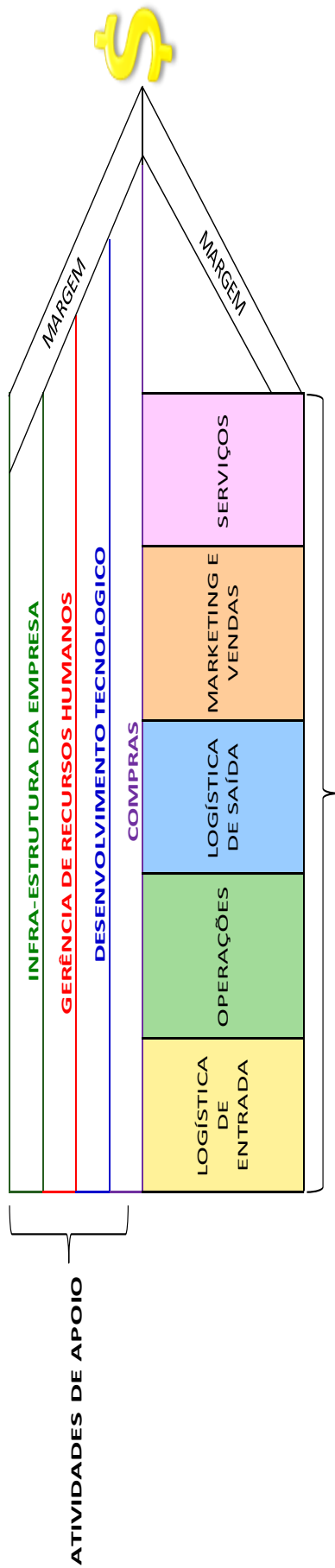
Para que a liderança em custo possa gerar resultados bem sucedidos à empresa, é necessário que esta execute com eficiência as atividades; que todos envolvidos no processo tenham a cultura consciente e sistemática voltada para o custo das operações. Para isso, é preciso que hajam esforços voltados para o controle de custos e para as atividades de aprimoramento dos processos. Com isso, as vantagens em custo direcionam a empresa para melhorar a sua competitividade, e aumentar a sua participação no mercado.

4.2.14. Cadeia de valor

Diante de todas as análises realizadas até o momento, busca-se uma forma sistemática de examinar as atividades que serão desempenhadas a partir da implantação do planejamento estratégico, e é aí que se desenvolve a cadeia de valor.

A cadeia de valor proposta para a Gráfica AGE demonstra que as atividades ocorrem de forma interligada, tornando as etapas do processo uma dependente da outra, possibilitando uma visão macro do funcionamento do processo, bem como a visão das fontes de vantagem competitiva.

Figura 36 - Cadeia de valor



ATIVIDADES PRIMÁRIAS								
Atividades de Apoio		Atividades Primárias						
Infraestrutura da Empresa	Gerência de Recursos Humanos	Desenvolvimento Tecnológico	Compras	Logística de Entrada	Operações	Logística de Saídas	Marketing e Vendas	Serviços
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Organização e adequação do layout da empresa; ❖ Organização e alocação do armazenamento da MP; ❖ Aquisição de equipamentos novos; ❖ Criação e utilização de um plano de manutenção. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Motivação e incentivos aos colaboradores; ❖ Cursos de qualificação; ❖ Mão de obra especializada; ❖ Segurança no ambiente de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Aquisição de alguns equipamentos novos; ❖ Cursos de qualificação. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Controle do nível de estoque de MP; ❖ Qualidade da MP; ❖ Gerenciamento de dados financeiros; ❖ Negociação com fornecedores; 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Controle e gerenciamento das MPs (estoque); ❖ Criação de controles em planilhas eletrônicas; ❖ Controle da qualidade das MPs. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Estruturação do processo produtivo; ❖ Determinação dos tempos e dos custos de produção; ❖ Utilização de algumas ferramentas da qualidade, conforme objetivo 3.3 - meta 3. ❖ Identificar os desperdícios no processo; ❖ Controlar o fluxo de material; ❖ Criação e utilização de um plano de segurança do trabalho; ❖ Utilização de um plano de manutenção. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Controle de vendas; ❖ Qualidade dos produtos; ❖ Controle dos prazos de entrega; ❖ Controle e gerenciamento de dados financeiros; ❖ Análise dos dados de vendas. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Criar um plano de Marketing; ❖ Divulgação dos produtos e da empresa; ❖ Controle de vendas (volume de vendas); ❖ Controle dos prazos de entrega; ❖ Negociação com os clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Controle de qualidade.

Fonte: Desenvolvido pela autora e empresa, 2014.

A partir da cadeia de valor visualizada na figura 36, é possível identificar que a Gráfica AGE tem a sua cadeia mapeada formando um sistema ideal, pois todas as atividades estão direcionadas às metas e aos objetivos definidos para a empresa.

4.3. BSC - BALANCED SCORECARD

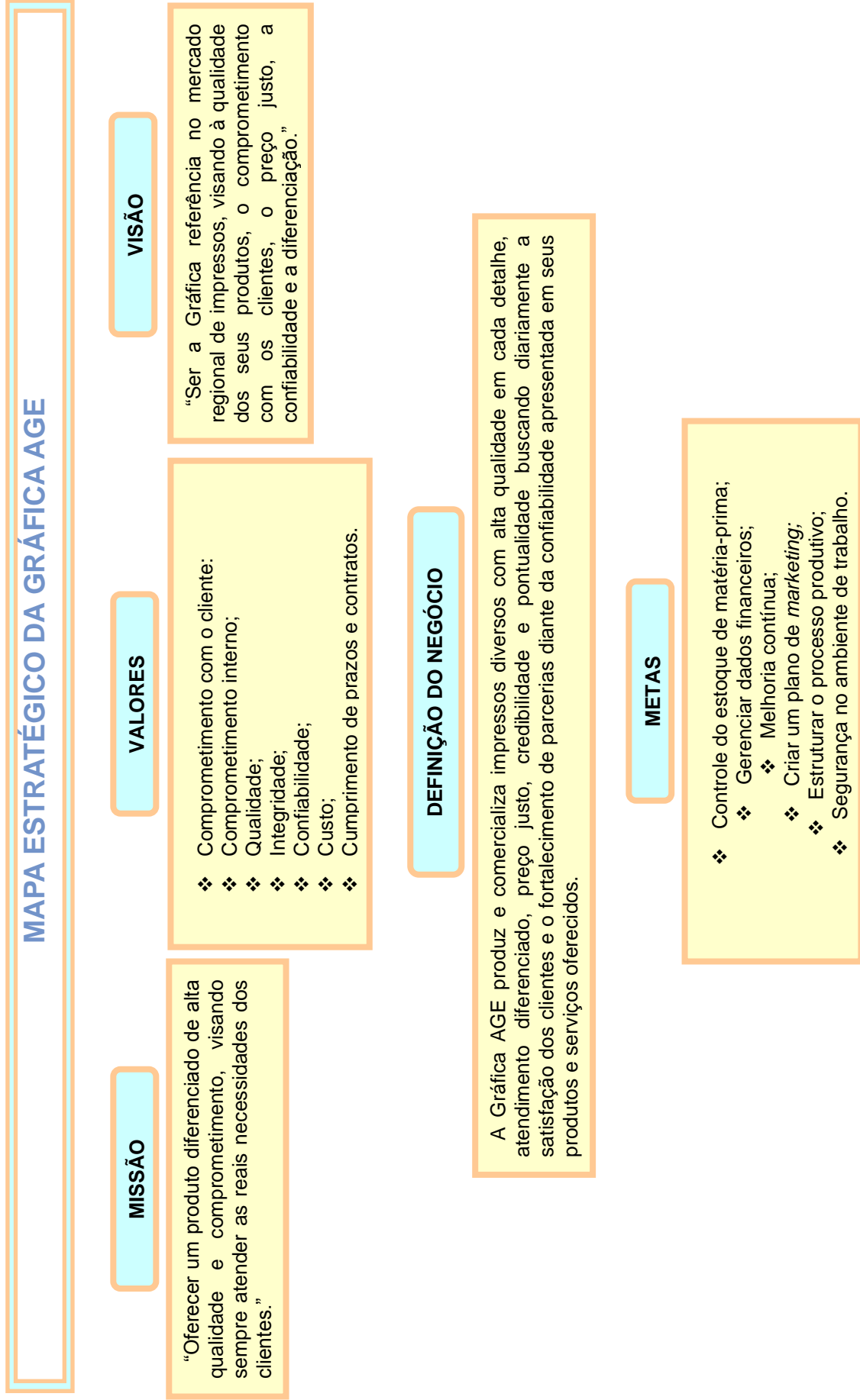
Após a elaboração da estrutura do planejamento estratégico para a Gráfica AGE, é necessário verificar se o mesmo atingirá as expectativas no negócio estudado. Para tanto, como forma de acompanhamento, controle e monitoramento do desempenho do PE bem como das atividades desenvolvidas, utiliza-se a estrutura de gestão estratégica BSC (*Balanced Scorecard*) buscando maximizar os resultados baseados em quatro perspectivas:

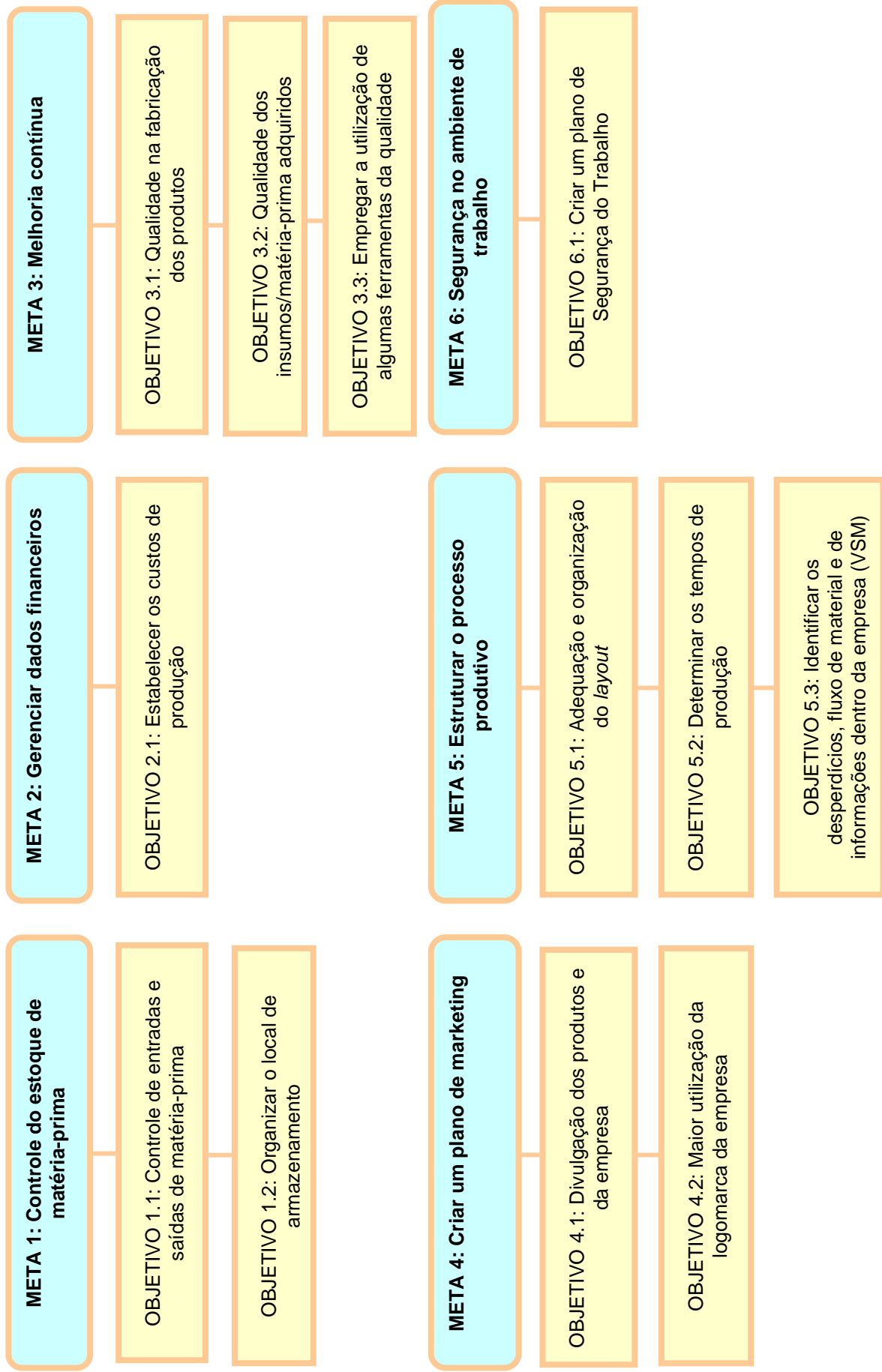
- Perspectiva financeira;
- Perspectiva do cliente;
- Perspectiva dos processos internos;
- Perspectiva de aprendizado e crescimento.

No quadro 12, é possível verificar a análise de cada uma das quatro perspectivas do BSC, que permitiram estabelecer os objetivos, os indicadores, o cálculo realizado, a meta e a iniciativa a ser adotada em cada uma delas.

A figura 37 apresenta o mapa estratégico para a Gráfica, o qual visa a alcançar o desempenho das ações desenvolvidas, os objetivos e, consequentemente, as metas definidas para a empresa. Com isso, a empresa garantirá um melhor preço, qualidade e confiabilidade em seus processos e produtos. Assim, a mesma terá um diferencial competitivo perante seus concorrentes, bem como um maior conhecimento do mercado no qual está inserida. Para tanto, com o auxílio dos indicadores do BSC, será possível medir e identificar o desempenho e a eficiência das atividades desenvolvidas após a implantação da estruturação do planejamento estratégico.

Figura 37 - Mapa estratégico da Gráfica AGE





Fonte: Desenvolvido pela autora, 2014.

Quadro 12 – Perspectivas do BSC

DEFINIÇÃO DOS INDICADORES PARA AS PERSPECTIVAS DO BSC			
FINANCEIRA			
Objetivo	Indicador	Cálculo	Meta
Gerenciar, monitorar os custos e rentabilidade. Estes indicadores podem ser usados para a tomada de decisão.	Gerenciamento dos custos unitário dos produtos	Custo Unitário de cada produto Vs. Preço de venda	Reduzir custos de produção em 5%
	Gerenciamento da Rentabilidade	(Quantidades Vendidas* Preço de venda) - Custos	Aumentar em 10% as vendas
CLIENTE			
Objetivo	Indicador	Cálculo	Meta
Gerenciamento do nível de satisfação dos clientes	Realização de pesquisas de satisfação dos clientes em relação aos produtos e a empresa	% Clientes Satisfeitos Vs. % Clientes Insatisfeitos	Manter ou melhorar o nível de satisfação - a meta em números depende do resultado da pesquisa
Pontualidade nas entregas	% de pontualidade de entregas	Nº de pedidos / Nº de entregas na data	Atingir 100% de pontualidade nas entregas dos produtos
PROCESSOS INTERNOS			
Objetivo	Indicador	Cálculo	Meta
Garantia da qualidade do processo	Controle de produtos não conformes	Quantidade de produtos não conformes / Total de produtos produzidos	Identificar menos de 2% de itens não conformes por lote (tipo) de produto
Controle do estoque de matéria-prima	Quantidade de cada de MP consumida por período	Quantidade de MP no período / Quantidade de itens produzidos no período	Diminuir o desperdício de MP e evitar atrasos de entrega por falta de MP
APRENDIZADO E CRESCIMENTO			
Objetivo	Indicador	Cálculo	Meta
Desenvolvimento e qualificação da mão-de-obra	Quantidade de cursos de qualificação da Mão-de-obra	Número de treinamentos aplicados (realizados)	Realizar pelo menos 2 cursos de qualificação de mão-de-obra durante o ano
	% Aumento de produtividade	Quantidade produzida / Total de horas trabalhadas	Aumento de 10% da produtividade
			Aplicar controles de qualidade no processo produtivo para reduzir/prevenir itens não conformes Realizar as atividades observando as quantidades necessárias de matéria-prima.
			Gerenciar e tabelar os custos dos produtos, matérias-primas e mão de obra
			Tabelar os dados de vendas
			Desenvolvimento de uma pesquisa simples e prática de ser respondida em no máximo 10 min. Tabulação dos dados e análises das oportunidades
			Gerenciar as datas e controlar as entregas dos pedidos
			Buscar por cursos de qualificação
			Qualificação da mão de obra, motivação e incentivos aos colaboradores

Fonte: Desenvolvido pela autora e empresa, 2014.

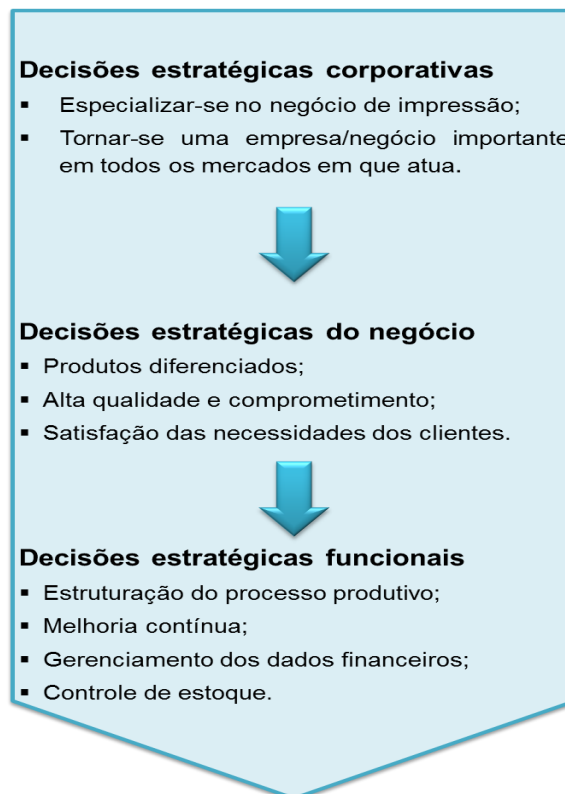
Para este trabalho não será possível visualizar um histórico de dados relacionados aos indicadores para cada uma das perspectivas do BSC, uma vez que o mesmo não foi implantado até o momento. Caso a direção considere pertinente implantar esta estruturação do planejamento estratégico desenvolvido para a empresa, seguramente esses indicadores e a sua análise serão de grande importância e valia para o acompanhamento das atividades desenvolvidas.

4.4. ESTRATÉGIAS DA PRODUÇÃO

Com o intuito de identificar a estratégia da produção para a Gráfica AGE e assim definir o papel, os objetivos e as atividades de produção da empresa, indicou-se a perspectiva *top-down* e a perspectiva dos requisitos do mercado para serem trabalhadas para a empresa em estudo.

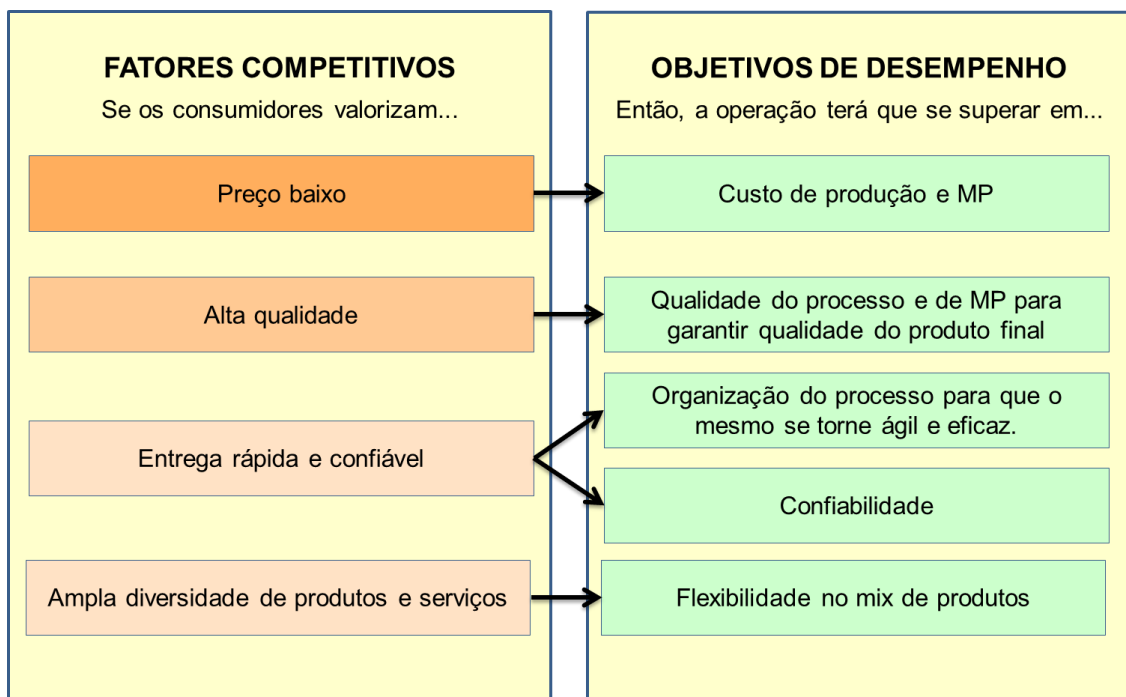
Na figura 38, visualiza-se a aplicação da perspectiva *top-down* para a empresa estudada.

Figura 38 - Aplicação da perspectiva *top-down* na Gráfica AGE



Para a perspectiva dos requisitos do mercado, trabalhou-se a influência que o consumidor depende sobre os objetivos de desempenho da empresa. Estes são visualizados na figura 39, a qual foi desenvolvida a partir de pesquisas bibliográficas permitindo fazer a relação entre os fatores competitivos e os objetivos de desempenho. Para tanto, realizou-se uma priorização no sentido de buscar a estratégia competitiva definida no item 4.2.13.

Figura 39 - Perspectiva dos requisitos do mercado



Fonte: Adaptado de Slack, Chambers e Johnston, 2009, p. 65.

Esses objetivos de desempenho foram definidos com a finalidade de satisfazer as necessidades dos clientes da empresa e criar um diferencial competitivo perante seus concorrentes.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na atualidade, as empresas dos mais diversos ramos de atuação buscam criar vantagens competitivas, através da melhoria de seus processos, de soluções de seus problemas, da melhoria contínua, da diferenciação de suas atividades e produtos oferecidos, satisfazendo assim a necessidade de seus clientes.

Os cenários competitivos em que as empresas estão inseridas atualmente sofrem constantes mudanças caracterizando assim um cenário dinâmico e com muitas incertezas. Neste contexto, o sucesso da empresa pode ser facilitado através da utilização de estratégias definidas, as quais auxiliarão na adaptação às novas realidades que surgem constantemente. Todos esses aspectos têm como meta principal fazer com que a empresa se torne mais competitiva no mercado.

A competição entre as empresas torna-se cada vez mais acirrada, e pequenas empresas que atuam de forma significativa na geração de empregos, impostos, tecnologias, conhecimento, renda e desenvolvimento social, precisam utilizar da melhor forma possível seus recursos e suas habilidades, superar as ameaças ambientais, explorar as oportunidades e estabelecer os melhores meios para a sua atuação e sobrevivência no mercado. Sendo assim, o planejamento estratégico desenvolve um papel fundamental nas empresas. Pode ser entendido como uma ferramenta que auxilia no processo de gestão, possibilita melhorias dos produtos, processos e serviços frente às necessidades dos clientes, do mercado, dos concorrentes, das vantagens e da lucratividade.

Visto como uma ferramenta que auxilia na identificação e operacionalização de estratégias em um processo flexível presente em toda a empresa, o planejamento estratégico diminui margens de erros e acertos, estabelece metas e objetivos a serem seguidos, determina ações, trabalha com recursos reais e mensuráveis, evita improvisações e responde à grande maioria das indagações dos empresários. Ainda o planejamento estratégico possibilita o maior e melhor aproveitamento das oportunidades identificadas através do conhecimento das aptidões que as empresas possuem.

A Gráfica, ao longo de sua existência, nunca teve implantado uma ferramenta de planejamento, sendo as decisões tomadas baseadas na intuição e na experiência do proprietário, sem nenhuma formalidade. Com a implantação da estruturação do planejamento estratégico, a Gráfica AGE terá uma renovação na sua organização,

tendo em vista a fundamental importância da aplicação do planejamento, uma vez que este proporciona melhoramentos no negócio e nos produtos como um todo, proporcionando mais lucros, crescimento e o reconhecimento no mercado.

O objetivo geral do presente trabalho, que consiste em elaborar uma proposta de estruturação do planejamento estratégico em uma gráfica de pequeno porte, foi atingido conforme demonstrado no capítulo 4, item 4.2 – Estruturação do planejamento estratégico para a Gráfica AGE.

Além disso, destaca-se que o primeiro objetivo específico que era enriquecer o conhecimento literário quanto aos principais conceitos, modelos e etapas do planejamento estratégico, fundamentando-os conceitualmente, foram alcançados, conforme registrado no capítulo 2, nos itens 2.1, 2.2, 2.3 e 2.4. O segundo objetivo específico, conhecer o processo da empresa estudada e seu sistema de produção, bem como identificar as problemáticas existentes, apresentando a situação atual da mesma, foi atingido, conforme item 4.1. O terceiro objetivo específico, elaborar e apresentar à empresa estudada uma proposta de estruturação de um planejamento estratégico foi alcançado, conforme o item 4.2. O quarto e último objetivo específico, sugerir a utilização de indicadores para a medição de desempenho e avaliação dos resultados foi atingido, conforme item 4.3.

A estruturação do planejamento estratégico deve ser considerada como um investimento para melhoria, crescimento e reconhecimento do negócio e não como um desperdício para a empresa. Após a sua implantação, a empresa apresentará alguns diferenciais perante seus concorrentes, por exemplo, metas e objetivos definidos, planos de ação estruturados, controle de estoque, processo produtivo estruturado e controlado através do conhecimento dos tempos, custos e desperdícios de produção, e ainda um plano de *marketing* que proporcionará uma melhor visualização da empresa e dos produtos no mercado em que atua.

Outro aspecto importante a ser destacado é o conhecimento e a experiência adquirida durante todo o curso de graduação em Engenharia de Produção culminando com o desenvolvimento deste trabalho final de curso, de grande valor tanto para a vida acadêmica quanto para a vida pessoal.

Vale ressaltar ainda que o presente trabalho poderá contribuir para futuras pesquisas que devem ser exploradas e estudadas. Para futuros estudos, sugere-se que se crie uma cartilha com os passos para a estruturação do planejamento estratégico a fim e facilitar o seu entendimento.

Acredita-se que este trabalho na área de Engenharia de Produção está apenas começando. A responsabilidade é imensa, mas a certeza de estar colaborando para a organização, otimização, eficiência e qualidade de processos e desenvolvimento de atividades nos mais diversos ramos de atuação, fará com que se siga em frente com muito entusiasmo e dedicação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABIGRAF - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA GRÁFICA. **Estudo Setorial da Indústria Gráfica no Brasil**. São Paulo: ABIGRAF, 2009. 66p. Disponível em: <http://www.setorgrafico.org.br/enquadramento_sindical/Estudo%20Setorial%20da%20Ind%C3%BAstria%20Gr%C3%A1fica%20no%20Brasil-Sebrae.pdf>. Acesso em: 28 mar. 2014.

BARBOSA, E.R.; BRONDANI, G. Planejamento estratégico organizacional. **Revista Eletrônica de Contabilidade**, UFSM, v. 1, n. 2, dez/2004-fev/2005. Disponível em: <<http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/contabilidade/article/view/107/3735>>. Acesso em: 17 mar. 2014.

BONFIM, T. B. de S., **Elaboração de um planejamento estratégico utilizando a ferramenta *Balanced Scorecard* em uma empresa de construção civil**. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Engenharia Civil) – Universidade Estadual de Feira de Santana, Feira de Santana-BA. 2012. Disponível em: <<http://civil.uefs.br/DOCUMENTOS/TAIN%C3%83%20BORGES%20DE%20SANTANA%20BOMFIM.pdf>>. Acesso em; 14 abr. 2014.

CHIAVENATO, I. **Administração – teoria, processos e prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

_____. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CONSENTINO, D.V. et. al. **Planejamento estratégico voltado para a gestão e desenvolvimento de uma empresa**. 2011. Monografia (Graduação em Administração) - Centro Universitário Católico Salesiano *Auxilium*, Lins, SP, 2011. Disponível em: <<http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/54017.pdf>>. Acesso em: 17 mar. 2014.

COSTA, W.F.B.S. **O planejamento estratégico como fator determinante para o bom desempenho e sobrevivência da microempresa: um estudo multicascos na cidade de Picos-PI**. 2010. Monografia (Bacharel em Administração) - Universidade Federal do Piauí, Picos, 2010. Disponível em: <<http://www.ufpi.br/subsiteFiles/admpicos/arquivos/files/Monografia%20em%20PDF.pdf>>. Acesso em: 28 mar. 2014.

FERNANDES, B.H.R.; BERTON, L.H. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FLEMMING, J.R. **Planejamento estratégico da Empresa Gráfica 66**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Administração) - Universidade do Vale do Itajaí, São José, 2006. Disponível em: <<http://siaibib01.univali.br/pdf/Jose%20Reinaldo%20Flemming.pdf>>. Acesso em: 17 mar. 2014.

INDUSTRIAL HOJE. **A análise SWOT**. 2013. Disponível em: <<http://www.industriahoje.com.br/analise-swot>>. Acesso em: 10 jun. 2014.

JUNIOR, A.S. **Planejamento estratégico como mudança organizacional**. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Estudos Sociais Aplicados da Universidade de Brasília, Brasília, 1995. Disponível em: <http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/2401/1/1995_AlderySilveiraJunior.pdf> Acesso em: 28 abr. 2014.

- KEMIS, A. **Identificando os fatores competitivos**. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/identificando-os-fatores-competitivos/60632/>>. Acesso em: 18 ago.2014.
- KOTLER, P. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados**. São Paulo: Futura, 1999.
- LACOMBE, F.J.M.; HEILBORN, G.L.J. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LOBATO, D.M. et. al. **Estratégia de empresas**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- MIGUEL, P.A.C. et. al. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- MACHADO, M.M.; BRENDA, J.A. Proposta de planejamento estratégico para a Editora e Gráfica Odorizzi Ltda. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v. 3, n. 4, p. 331-360, Sem II 2009. Temática TCC. Disponível em: <<http://rica.unibes.com.br/index.php/rica/article/viewFile/344/307>> Acesso em: 17 jun. 2014.
- MARTINS, F.A. **Proposta de um modelo de avaliação e construção de estratégias para pequenas e médias empresas**. Trabalho Final de Curso (Engenharia de Produção) – Faculdade Horizontina, Horizontina, 2012.
- MINTZBERG, H. et. al. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MÜLLER, C.J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processo (MEIO- Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. 2003. Tese (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção como requisito para obtenção do título de Doutor) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3463/000401207.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 28 mar. 2014.
- OLIVEIRA, D. de P. R. de. **Planejamento estratégico, conceitos, metodologias e práticas**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 17. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.
- PRADO, D. **Planejamento e controle de projetos**. Nova Lima: INDG, 2004.
- SANTOS, A. dos, **A importância do planejamento nas empresas de micro, pequeno e médio portes**. Monografia (Pós-Graduação em Gestão Empresarial) - Universidade Cândido Mendes, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <http://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/t205745.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2014.

SANTOS, L.C.; GOHR, C.F. **Introdução à estratégia de produção**. Cadernos acadêmicos UFGD. Dourados, 2010. Disponível em: <<http://www.ufgd.edu.br/editora/cadernos-academicos/introducao-a-estrategia-de-producao>>. Acesso em: 25 abr. 2014.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Planejamento estratégico**. 2014. Disponível em: <<http://www.sebraepr.com.br/PortalInternet/Destaques/Melhorando-minha-empresa/Planejamento-estrat%C3%A9gico>>. Acesso em: 20 ago. 2014.

SERRA, F.A.R.; TORRES, M.C.S.; TORRES, A.P. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2004.

SILVA, S.M.; SANTOS, F.C.A. Revisitando a estratégia de produção: as contribuições para um novo construto. **Revista Produção On Line**, Florianópolis, v. 8, n. 1, 28 p., 2008. Disponível em: <<http://www.producaoonline.org.br/rpo/search/search>>. Acesso em 25 abr. 2014.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TAVARES, B.C. **Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso**. São Paulo: Harbra, 1991.

TERENCE, A. C. F., **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. Dissertação (Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, Escola de Engenharia de São Carlos, São Carlos, 2002. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27052004-110812/pt-br.php>> Acesso em: 28 mar.2014.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortez, 2007.

THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J.. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo, Pioneira, 2000.

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

APÊNDICE A: PLANOS DE AÇÃO

META 1: Controle do estoque de matéria-prima								
OBJETIVO 1.1: Controle de entradas e saídas de matéria-prima								
ITEM	O QUE	PORQUE	COMO	ONDE	QUEM	QUANDO	QUANTO	SITUAÇÃO
1	Identificar as matérias-primas/insumos necessários	Para realizar a separação dos mesmos	Através de inspeção visual e anotações	No local destina ao estoque	Colaboradores	Imediato	N/A	Não iniciado
2	Cadastrar os dados coletados (MRP identificada)	Para ter o controle dos insumos e das MP	Planilha de Excel ou utilização de um ERP	Gráfica AGE	Colaboradores	Imediato	Médio Investimento	Não iniciado
3	Cadastro de entradas de matéria-prima	Controle das entradas	Planilha de Excel ou utilização de um ERP	Gráfica AGE	Colaboradores	A partir 2015	Médio Investimento	Não iniciado
4	Cadastro das saídas de matéria-prima	Controle das saídas	Planilha de Excel ou utilização de um ERP	Gráfica AGE	Colaboradores	A partir 2015	Médio Investimento	Não iniciado

META 1: Controle do estoque de matéria-prima								
OBJETIVO 1.2: Organizar o local de armazenamento								
ITEM	O QUE	PORQUE	COMO	ONDE	QUEM	QUANDO	QUANTO	SITUAÇÃO
1	Determinar os locais para armazenar a matéria-prima	Para separar e identificar cada matéria-prima	Disponibilizar um local apropriado	Gráfica AGE	Proprietário	Imediato	N/A	Não iniciado
2	Aplicar a metodologia 5S	Para manter o ambiente organizado e de fácil acesso	Organizando o local e identificando cada matéria-prima	Gráfica AGE	Proprietário e colaboradores	Imediato	N/A	Não iniciado

META 2: Gerenciar dados financeiros								
OBJETIVO 2.1: Estabelecer os custos de produção								
ITEM	O QUE	PORQUE	COMO	ONDE	QUEM	QUANDO	QUANTO	SITUAÇÃO
1	Determinar quantidades (tempo de MO, quantidade de MP)	Para identificar e determinar os custos unitários	Realizando medições durante o processo de fabricação	No processo de fabricação	Proprietário e colaboradores	A partir de 2015	N/A	Não iniciado
2	Pesquisar valores	Para determinar os custos	Pesquisa de mercado	Fornecedores	Proprietário	A partir de 2015	N/A	Não iniciado
3	Tabulação de dados e valores	Para definir os custos	Planilhas de Excel	Gráfica AGE	Proprietário	A partir de 2015	N/A	Não iniciado

META 3: Melhoria contínua								
OBJETIVO 3.1: Qualidade na fabricação dos produtos								
ITEM	O QUE	PORQUE	COMO	ONDE	QUEM	QUANDO	QUANTO	SITUAÇÃO
1	Utilizar matéria-prima de qualidade	Para ter produtos de qualidade	Selecionando os fornecedores	Gráfica AGE	Proprietário	Imediato	Custo da MP	Não iniciado
2	Padronização dos processos	Para ter produtos de qualidade	Realizando o processo sempre da mesma	Gráfica AGE / Processo de fabricação	Colaboradores	A partir de 2015	N/A	Não iniciado
3	Mão de Obra especializada	Para ter produtos de qualidade	Contratar colaboradores com experiência e/ou proporcionar cursos de qualificação/ atualização para os mesmos	Gráfica AGE / Escolas Técnicas	Proprietário e colaboradores	Imediato	Médio Investimento	Não iniciado

META 3: Melhoria contínua								
OBJETIVO 3.2: Qualidade dos insumos/matéria-prima adquiridos								
ITEM	O QUE	PORQUE	COMO	ONDE	QUEM	QUANDO	QUANTO	SITUAÇÃO
1	Buscar informações sobre fornecedores	Para identificar os fornecedores disponíveis no mercado	Pesquisa de mercado, com pessoas do ramo de negócio e na internet	Em âmbito local, regional, estadual e nacional	Proprietário	A partir de 2015	N/A	Não iniciado
2	Analisar as informações coletadas no item 1	Para selecionar os melhores fornecedores	Por meio de comparação	Gráfica AGE	Proprietário	A partir de 2015	N/A	Não iniciado
3	Selecionar o fornecedor que possui produtos com melhor qualidade e preços compatíveis	Para adquirir produtos com qualidade	Conhecendo os produtos	Gráfica AGE e/ou nos fornecedores	Proprietário	A partir de 2015	N/A	Não iniciado

META 3: Melhoria contínua								
OBJETIVO 3.3: Empregar a utilização de algumas ferramentas da qualidade								
ITEM	O QUE	PORQUE	COMO	ONDE	QUEM	QUANDO	QUANTO	SITUAÇÃO
1	Aplicação do 5S	Para agilizar e organizar o processo produtivo e o ambiente da empresa	Método da organização, limpeza e disciplina	Gráfica AGE	Proprietário e colaboradores	Imediato	N/A	Não iniciado
2	5W2H	Para aplicação dos planos de ação de melhorias na empresa	Utilizando a ferramenta 5W2H	Gráfica AGE	Proprietário e colaboradores	A partir de 2015	N/A	Não iniciado
3	Diagrama de Ishikawa	Para auxiliar na identificação das possíveis causas dos problemas	Com auxílio de um <i>Brainstorming</i> , utilizar a metodologia do diagrama	Gráfica AGE	Proprietário e colaboradores	A partir de 2015	N/A	Não iniciado
4	Fluxograma	Para identificar o caminho percorrido pela MP na empresa até esta se tomar o produto final, bem como representar de forma esquemática o processo	Identificar as etapas e utilizar a metodologia do fluxograma para esquematizar o processo	Gráfica AGE	Proprietário	Imediato	N/A	Não iniciado

META 4: Criar um plano de marketing								
OBJETIVO 4.1: Divulgação dos produtos e da empresa								
ITEM	O QUE	PORQUE	COMO	ONDE	QUEM	QUANDO	QUANTO	SITUAÇÃO
1	Determinar e identificar os produtos fabricados pela empresa	Para criar um plano de divulgação	Analisar produtos com maior lucratividade e procura pelos clientes	Gráfica AGE	Proprietário	A partir de 2015	N/A	Não iniciado
2	Determinar orçamento destinado ao Marketing	Para criar um plano adequado	Analisar o quanto a empresa está disposta a investir	Gráfica AGE	Proprietário	A partir de 2015	N/A	Não iniciado
3	Realizar levantamento dos meios de comunicação (rádio, jornal, televisão, revistas, internet) e os custos envolvidos	Para elaborar o plano de marketing dentro do orçamento	Pesquisa de mercado	Santa Rosa e região	Proprietário	A partir de 2015	N/A	Não iniciado
4	Escolher um ou mais meios para realizar a divulgação	Para realizar a divulgação dos produtos e da empresa	Analisar os meios de comunicação levantados no item 3	Gráfica AGE	Proprietário	A partir de 2015	N/A	Não iniciado
5	Realizar a divulgação dos produtos e da empresa	Para a empresa e seus produtos serem reconhecidos no mercado	Propagandas nos meios de comunicação escolhidos no item 4	Meios de comunicação de Santa Rosa e Região	Meios de Comunicação	A partir de 2015	Baixo Investimento	Não iniciado

META 4: Criar um plano de marketing								
OBJETIVO 4.2: Maior utilização da logomarca da empresa								
ITEM	O QUE	PORQUE	COMO	ONDE	QUEM	QUANDO	QUANTO	SITUAÇÃO
1	Colocar a logomarca da empresa em todos os itens produzidos pela empresa	Para identificação da empresa e maior utilização da logomarca	Adicionar nos projetos um espaço (mesmo que pequeno) para colocar a logomarca	Gráfica AGE	Proprietário e colaboradores	Imediato	N/A	Não iniciado

META 5: Estruturar o processo produtivo								
OBJETIVO 5.1: Adequação e organização do layout								
ITEM	O QUE	PORQUE	COMO	ONDE	QUEM	QUANDO	QUANTO	SITUAÇÃO
1	Pesquisar na literatura os tipos de layouts	Para identificar o tipo de layout mais adequado para a empresa	Pesquisa em bibliografias existentes sobre o assunto	Gráfica AGE	Terceirizar (estagiário)	Imediato	N/A	Não iniciado
2	Identificar o tipo de layout mais adequado para as atividades desenvolvidas na empresa	Para realizar a adequação e a organização do layout	Observação das atividades desenvolvidas e comparação com a bibliografia pesquisada	Gráfica AGE	Terceirizar (estagiário)	Imediato	N/A	Não iniciado
3	Adequar e organizar o layout da empresa conforme identificado no item 2	Para que a empresa tenha um layout adequado e organizado para realizar as atividades com maior qualidade e agilidade	Alocar as máquinas/equipamentos, o estoque de MP, nos lugares adequados conforme instrução, bem como manter o ambiente organizado para que as atividades transcorram de forma adequada	Gráfica AGE	Proprietário e colaboradores	Imediato	N/A	Não iniciado

META 5: Estruturar o processo produtivo								
OBJETIVO 5.2: Determinar os tempos de produção								
ITEM	O QUE	PORQUE	COMO	ONDE	QUEM	QUANDO	QUANTO	SITUAÇÃO
1	Identificar as atividades desenvolvidas para cada produto	Para estabelecer um fluxo de atividades para cada produto	Acompanhar o desenvolvimento (caminho) dos produtos no chão de fábrica	No processo de fabricação	Terceirizar (estagiário)	A partir de 2015	N/A	Não iniciado
2	Cronometrar o tempo de cada atividade e o tempo que o produto fica parado entre uma etapa e outra	Para determinar o tempo de produção de cada produto que a Gráfica oferece a seus clientes	Com um cronômetro, acompanhar as atividades e marcar o tempo visualizado	No processo de fabricação	Terceirizar (estagiário)	A partir de 2015	N/A	Não iniciado
3	Tabelar os dados coletados	Para determinar o tempo de produção de cada produto que a Gráfica oferece a seus clientes	Em planilhas do Excel registrar os dados coletados	Gráfica AGE	Terceirizar (estagiário)	A partir de 2015	N/A	Não iniciado
4	Analisar os tempos identificados	Para determinar cada tempo de produção dos produtos, bem como analisar onde é possível melhorar para diminuir este tempo e conseqüentemente diminuir custos	Analisar as planilhas criadas no item 3	Gráfica AGE	Terceirizar (estagiário)	A partir de 2015	N/A	Não iniciado

META 5: Estruturar o processo produtivo								
OBJETIVO 5.3: Identificar os desperdícios, fluxo de material e de informações dentro da empresa (VSM)								
ITEM	O QUE	PORQUE	COMO	ONDE	QUEM	QUANDO	QUANTO	SITUAÇÃO
1	Identificar o tipo de processo produtivo	Conhecer o processo que a empresa adota e se necessário propor uma adequação para melhorar o desempenho da mesma	Acompanhar as atividades do dia a dia e realizar comparações com a bibliografia existente	No processo de fabricação	Terceirizar (estagiário)	A partir de 2015	N/A	Não iniciado
2	Realizar o mapeamento do processo produtivo	Para descrever o processo de forma gráfica e identificar como as atividades se relacionam umas com as outras dentro do processo produtivo	Construir o gráfico de fluxo de processo, bem como desenhar o fluxograma utilizando os símbolos adequados	Gráfica AGE	Terceirizar (estagiário)	A partir de 2015	N/A	Não iniciado
3	Realizar o Mapeamento do Fluxo de Valor (VSM)	Para identificar os desperdícios, o fluxo do material e de informações, os tempos de espera e proporcionar uma visão sistêmica do processo	Construir o VSM seguindo a trilha da produção de um produto desde o consumidor até o fornecedor e com o auxílio de símbolos gráficos padronizados desenhar a representação visual/gráfica do VSM	Gráfica AGE	Terceirizar (estagiário)	A partir de 2015	N/A	Não iniciado

META 6: Segurança no ambiente de trabalho								
OBJETIVO 6.1: Criar um plano de Segurança do Trabalho								
ITEM	O QUE	PORQUE	COMO	ONDE	QUEM	QUANDO	QUANTO	SITUAÇÃO
1	Utilizar EPI's	Para proteção individual de cada colaborador	Identificar os EPI's necessários e adequados para as atividades desenvolvidas na empresa	No processo de fabricação / Gráfica AGE	Proprietário e colaboradores	Imediato	Baixo Investimento	Não iniciado
2	Criar o Mapa de Riscos	Para identificar os riscos presentes no ambiente da empresa	Utilizar a metodologia do Mapa de Riscos	No processo de fabricação / Gráfica AGE	Proprietário e colaboradores	A partir de 2015	Baixo Investimento	Não iniciado
3	Ergonomia	Para disponibilizar aos colaboradores condições adequadas para desenvolver as atividades e prevenir acidentes	Avaliar as condições ergonômicas e realizar as adequações necessárias	No processo de fabricação / Gráfica AGE	Proprietário e colaboradores	Imediato	Médio Investimento	Não iniciado
4	Plano de Manutenção para as máquinas e equipamentos	Para que as máquinas e equipamentos estejam disponíveis e em boas condições de uso. Também para prevenir acidentes	Fazer manutenção preventiva, com periodicidade, com pessoas qualificadas. Seguir as orientações dos manuais que acompanham as máquinas/equipamentos	No processo de fabricação / Gráfica AGE	Pessoas especializadas	Imediato	Médio Investimento	Não iniciado