



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CAMPUS DE RUSSAS
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA

IZAAC OLIVEIRA ANDRADE

**PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
UM ESTUDO DE CASO APLICADO EM UMA INDÚSTRIA DE PRODUÇÃO DE
CERÂMICA VERMELHA LOCALIZADA NA CIDADE DE RUSSAS-CE**

RUSSAS

2022

IZAAC OLIVEIRA ANDRADE

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM
ESTUDO DE CASO APLICADO EM UMA INDÚSTRIA DE PRODUÇÃO DE
CERÂMICA VERMELHA LOCALIZADA NA CIDADE DE RUSSAS-CE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Graduação em Engenharia Mecânica da
Universidade Federal do Ceará, como requisito
parcial à obtenção do título de Bacharel em
Engenharia Mecânica.

Orientador: Prof. Dr. Edvan Cordeiro de
Miranda

RUSSAS

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Universidade Federal do Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

- A567p Andrade, Izaac Oliveira.
Proposta de implementação de um planejamento estratégico : um estudo de caso aplicado em uma indústria de produção de cerâmica vermelha localizada na cidade de Russas - CE / Izaac Oliveira Andrade. – 2022.
117 f. : il. color.
- Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Campus de Russas, Curso de Engenharia Mecânica, Russas, 2022.
Orientação: Prof. Dr. Edvan Cordeiro de Miranda ..
1. Planejamento estratégico.. 2. Planos de ação.. 3. Indicadores de desempenho.. I. Título.
- CDD 620.1
-

IZAAC OLIVEIRA ANDRADE

PROPOSTA DE IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM
ESTUDO DE CASO APLICADO EM UMA INDÚSTRIA DE PRODUÇÃO DE
CERÂMICA VERMELHA LOCALIZADA NA CIDADE DE RUSSAS-CE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Graduação em Engenharia Mecânica da
Universidade Federal do Ceará, como requisito
parcial à obtenção do título de Bacharel em
Engenharia Mecânica.

Aprovada em: 13/07/2022.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Edvan Cordeiro, de Miranda (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Cândido Jorge de Sousa Lobo
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Pedro Helton Magalhães Pinheiro
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

Aos meus pais.

Ao meu irmão Renato (*in memoriam*).

AGRADECIMENTOS

À Deus, pelo dom da vida e por ter me dado saúde e paz para vencer todos os obstáculos e seguir em frente rumo as minhas conquistas.

À minha família, em especial aos meus pais que estiveram sempre ao meu lado motivando e apoiando.

Ao meu irmão Renato (*in memoriam*), que apesar de não está mais presente em vida nesse mundo, sempre estará presente no meu coração.

Aos meus amigos, Sabrina e Claudécir, que estiverem sempre juntos comigo durante a elaboração desse trabalho fornecendo apoio e ensinamentos motivacional que levarei para o resto da minha vida.

Aos demais amigos da faculdade, pelos momentos vivenciados juntos e todo o apoio durante os bons momentos durante a graduação e possuem um lugar especial no meu coração.

Ao meu orientador, Edvan, minha inspiração. Levarei a sua amizade, ensinamentos e os bons momentos juntos durante a graduação. Devo a ele o profissional que sou hoje e as principais conquistas que obtive ao longo dos anos.

À UFC, pelo ambiente de estudo fornecido e todos bons momentos vivenciados dentro do ambiente universitário ao longo da graduação

Agradeço ao professor Dr. Candido e ao professor Dr. Pedro por aceitarem participar da banca de avaliação.

A cerâmica, por ter fornecido o ambiente de estudo e coleta de dados, agradecer também aos funcionários que tiraram seu tempo para responder as perguntas necessárias.

Aos meus professores, por todos os conhecimentos fornecidos durante a graduação, me ajudando não só com conteúdo, mas também a ser uma pessoa melhor dentro e fora da universidade.

“Os resultados são obtidos através da exploração de oportunidades, não pela solução de problemas ” (Peter Druker, 1987).

RESUMO

O planejamento estratégico é um processo sistemático para desenvolver a direção de uma organização. Ele também articula os objetivos e as ações necessárias para alcançar uma visão de futuro, além de descrever as métricas para medir o sucesso da empresa. Diante disto, o presente estudo, tem o intuito de propor um planejamento estratégico para uma indústria de cerâmica vermelha localizada na cidade de Russa-Ce. Para isso, no que diz respeito a caracterização metodológica da pesquisa, de acordo com seus objetivos, ela pode ser classificada como descritiva-exploratória, quanto a sua natureza, apresenta-se como uma abordagem qualitativa e quantitativa. No que se refere a coleta de dados, foi empregado a entrevista de forma estruturada e questionários, já para análise de dados realizou-se investigação de conteúdo e análise de dados estatísticos. A estruturação do planejamento estratégico, em primeiro lugar, foi definir a filosofia empresarial da cerâmica, tais como a sua missão, visão e valores. Em seguida, para a elaboração dos planos de ação, por meio da metodologia 5W1H, foi utilizado as ferramentas estratégicas necessárias para identificar a realidade em que a organização se encontra, sendo essas ferramentas o diagnóstico empresarial, análise do ambiente interno e externo, para classificar suas forças e fraquezas, assim como suas ameaças e oportunidades. Além disso, para alinhar e conferir as percepções dos clientes e do mercado, foi empregado ainda, a matriz Importância-Desempenho, as forças de Porter e a matriz Ansoff. Afim de dar um suporte aos objetivos e as estratégias, um mapa estratégico foi desenvolvido para facilitar a visualização de todos os processos. Adiante, foi proposto indicadores de desempenho e metas para as 4 perspectivas de gestão, baseado na metodologia *Balanced Scorecard*. Portanto, para a cerâmica que não usa o planejamento estratégico, demonstra que o processo monitora continuamente o progresso, avalia os resultados e prevê o tempo de retorno, e permite que a empresa em questão se movimentem com antecipação às mudanças nas condições de mercado.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Planos de ação; Indicadores de desempenho.

ABSTRACT

Strategic planning is a systematic process for developing the direction of an organization. It also articulates the objectives and actions necessary to achieve a vision of the future, besides describing the metrics to measure the company's success. In view of this, the present study has the intention of proposing a strategic planning for a red ceramic industry located in the city of Russa-Ce. For this, regarding the methodological characterization of the research, according to its objectives, it can be classified as descriptive-exploratory, as to its nature, it presents itself as a qualitative and quantitative approach. As to data collection, structured interviews and questionnaires were used, while for data analysis, content research and statistical data analysis were performed. The first step in the structuring of strategic planning was to define the business philosophy of the company, such as its mission, vision and values. Next, to prepare the action plans, by means of the 5W1H methodology, the necessary strategic tools were used to identify the reality in which the organization finds itself, these tools being the business diagnosis, analysis of the internal and external environment, to classify its strengths and weaknesses, as well as its threats and opportunities. In addition, to align and check the perceptions of customers and the market, the Importance-Performance matrix, Porter's strengths, and the Anfoff matrix were also used. In order to support the objectives and strategies, a strategic map was developed to facilitate the visualization of all processes. Next, performance indicators and targets were proposed for the 4 managements perspectives, based on the Balanced Scorecard methodology. Therefore, for the ceramic company that does not use strategic planning, it demonstrates that the process continuously monitors progress, evaluates results, and predicts payback time, and allows the company in question to move in anticipation of changing market conditions.

Keywords: Strategic planning; Action plans; Performance indicators.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: O processo empreendedor	21
Figura 02: Hierarquia do Planejamento nas Organizações	34
Figura 03: Passos para Análise interna	37
Figura 04: A matriz SWOT	42
Figura 05: Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	43
Figura 06: Matriz Ansoff.....	45
Figura 07: Matriz importância x desempenho	46
Figura 08: Processo de fabricação de blocos e telhas cerâmicas.....	52
Figura 09: Produção nacional de cerâmica vermelha por região.....	53
Figura 10: Ranking dos estados com maior faturamento na indústria cerâmica	54
Figura 11: etapas de desenvolvimento do trabalho.....	58
Figura 12: Área fabril da Cerâmica “Alpha” LTDA	63
Figura 13: Telha colonial tipo Russas da cerâmica Alpha	64
Figura 14: Tijolo 8 furos da cerâmica Alpha	65
Figura 15: Situação atual da cerâmica Alpha LTDA.....	70
Figura 16: Visualização gráfica matriz SWOT	79
Figura 17: Matriz importância x desempenho da cerâmica alpha	80
Figura 18: Mapa estratégico causa efeito da cerâmica	94
Figura 19: Indicadores e metas para perspectiva financeira.....	97
Figura 20: Indicadores e metas para perspectiva de clientes.....	98
Figura 21: Indicadores e metas para perspectiva de processos internos (organizacional)	99
Figura 22: Indicadores e metas para perspectiva de processos internos (Marketing)	99
Figura 23: Indicadores e metas para perspectiva de processos internos (Produção)	100
Figura 24: Indicadores para perspectiva de crescimento e aprendizado	100

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Os 5P's de Mintzberg	26
Quadro 02: Definição de PE segundo os autores.....	33
Quadro 03: Notas do IMG de cada aspecto de valor	69
Quadro 04: Parâmetros para análise interna.....	72
Quadro 05: parâmetros para análise externa	72
Quadro 06: Análise interna da cerâmica alpha.....	73
Quadro 07: Análise interna da cerâmica alpha.....	76
Quadro 08: Matriz SWOT da cerâmica alpha	78
Quadro 09: Fatores e notas da matriz importância x desempenho	80
Quadro 10: Execução da análise das forças de Porter	82
Quadro 11: Plano de ação para o setor financeiro	84
Quadro 12: Plano de ação para processos produtivos.....	85
Quadro 13: Plano de ação para o setor comercial, parte 01	86
Quadro 14: Plano de ação para o setor comercial, parte 2	87
Quadro 15: Plano de ação para o organizacional.....	88
Quadro 16: Plano de ação para o aprendizado e crescimento	89
Quadro 17: Objetivos semestrais	91

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

PE	Planejamento Estratégico
BCG	<i>Boston Consulting Group</i>
FCS	Fator Crítico de Sucesso
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
ANICER	Associação Nacional da Indústria Cerâmica
ABCERAM	Associação Brasileira de Cerâmica
ASTERUSSAS	Associação dos Fabricantes de Telhas de Russas
PIB	Produto interno bruto
ABNT	Associação brasileira de normas técnicas
RH	Recursos Humanos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	16
1.1	Objetivos	18
<i>1.1.1</i>	<i>Objetivos gerais.....</i>	<i>18</i>
<i>1.1.2</i>	<i>Objetivos específicos</i>	<i>18</i>
3	REFERENCIAL TEÓRICO	19
3.1	A definição de negócio	19
3.2	O planejamento.....	22
<i>3.2.1</i>	<i>O conceito de planejamento</i>	<i>22</i>
<i>3.2.2</i>	<i>A evolução do Planejamento.....</i>	<i>23</i>
3.3	A estratégia	24
<i>3.3.1</i>	<i>O conceito de estratégia</i>	<i>24</i>
<i>3.3.2</i>	<i>A evolução da estratégia</i>	<i>26</i>
<i>3.3.3</i>	<i>Níveis de estratégia nas organizações</i>	<i>27</i>
3.4	O planejamento estratégico.....	29
<i>3.4.1</i>	<i>Um breve histórico</i>	<i>29</i>
<i>3.4.2</i>	<i>Definições</i>	<i>32</i>
<i>3.4.3</i>	<i>Planejamento nos níveis hierárquicos</i>	<i>33</i>
3.5	Estruturação do planejamento estratégico	35
<i>3.5.1</i>	<i>Diagnóstico empresarial</i>	<i>35</i>
<i>3.5.2</i>	<i>O ambiente interno</i>	<i>36</i>
<i>3.5.3</i>	<i>O ambiente externo.....</i>	<i>38</i>
<i>3.5.4</i>	<i>Elementos de identidade</i>	<i>39</i>
<i>3.5.4.1</i>	<i>Missão</i>	<i>39</i>
<i>3.5.4.2</i>	<i>Visão</i>	<i>39</i>
<i>3.5.4.3</i>	<i>Valores</i>	<i>40</i>
3.6	Ferramentas estratégicas.....	40
<i>3.6.1</i>	<i>A matriz SWOT.....</i>	<i>41</i>
<i>3.6.2</i>	<i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	<i>42</i>
<i>3.6.3</i>	<i>Mapa estratégico.....</i>	<i>44</i>
<i>3.6.4</i>	<i>A matriz Ansoff.....</i>	<i>44</i>
<i>3.6.5</i>	<i>Matriz de Importância x Desempenho</i>	<i>46</i>
<i>3.6.6</i>	<i>Forças de Porter</i>	<i>47</i>
<i>3.6.7</i>	<i>Plano de ação</i>	<i>49</i>
<i>3.6.7.1</i>	<i>Metodologia 5WIH</i>	<i>49</i>
<i>3.6.7.2</i>	<i>Implementação e avaliação da estratégia</i>	<i>50</i>

3.7	A indústria Cerâmica	51
3.7.1	<i>A indústria de cerâmica vermelha no Brasil</i>	51
3.7.2	<i>A indústria de cerâmica vermelha no Ceará</i>	53
3.7.3	<i>A importância do planejamento estratégico na indústria cerâmica</i>	54
4	METODOLOGIA	56
4.1	Delimitação da pesquisa	56
4.1.1	<i>Definição quanto aos objetivos da pesquisa</i>	56
4.1.2	<i>Definição quanto a natureza da pesquisa</i>	57
4.1.3	<i>Definição da área ou população-alvo em estudo</i>	57
4.2	Procedimentos metodológicos	58
4.2.1	<i>Plano para coleta de dados</i>	59
4.2.2	<i>Plano para análise de dados</i>	60
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO	62
5.1	Caracterização da empresa	62
5.1.1	<i>O estudo de caso</i>	62
5.1.2	<i>Identificação do setor de atuação da cerâmica “alpha” LTDA</i>	63
5.1.3	<i>Identificação do mercado</i>	64
5.1.4	<i>Portfólio de produtos</i>	64
5.2	Definindo a filosofia da empresa	65
5.2.1	<i>Definindo a missão</i>	65
5.2.2	<i>Definindo a visão</i>	66
5.2.3	<i>Definindo os valores</i>	66
5.3	Diagnóstico empresarial da organização em estudo	67
5.3.1	<i>Diagnóstico de vendas</i>	70
5.3.2	<i>Avaliação 360 °</i>	71
5.4	Análise ambiental	71
5.4.1	<i>Ambiente interno</i>	72
5.4.2	<i>Ambiente externo</i>	75
5.4.3	<i>Análise da matriz SWOT</i>	77
5.5	Análise da matriz Importância x Desempenho	79
5.6	Análise das Forças de Porter	81
5.7	Estratégias e ações a serem adotadas	82
5.7.1	<i>Objetivos semestrais</i>	90
5.8	Formação de indicadores e metas da cerâmica (BSC)	92
5.8.1	<i>Mapa estratégico da cerâmica</i>	92
5.8.2	<i>Perspectiva financeira</i>	95
5.8.3	<i>Perspectiva de clientes</i>	96

5.8.4	<i>Perspectiva de processos internos</i>	96
5.8.5	<i>Perspectiva de aprendizagem e crescimento</i>	96
5.8.6	<i>Definição dos indicadores estratégicos</i>	97
5.9	Controle e execução	101
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	103
	REFERÊNCIAS	106
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA DESCRIÇÃO DA EMPRESA	111
	APÊNDICE B – RELATÓRIO DO DIAGNÓSTICO 360 °	112
	ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	117

1 INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, diante de um mundo globalizado, impulsionado pelos avanços da tecnologia e dos meios de comunicação, fatores esses que estimularam em mudanças de como administrar uma empresa, fazendo com que as organizações fiquem em um processo contínuo de alerta, adaptação e ajuste as mudanças de acordo com cada realidade para manter sua sustentabilidade. Desse modo, as perspectivas futuras de uma organização foram alteradas de tal maneira, que atualmente todo negócio de sucesso tem um planejamento estratégico e sabe para onde está se direcionado no futuro (CHIAVENATO, 2004).

Definir um plano com metas, datas-alvo e um propósito, deve ser finalizado antes de embarcar em um negócio. Assim, dedicar um tempo continuamente para revisar o desempenho passado da empresa e prever seu desempenho futuro fornece um roteiro como deve prosseguir em diante.

Nesse contexto, o planejamento estratégico (PE) entra como um método capaz de desenvolver uma projeção para o futuro de uma organização, pois a metodologia fornece conhecimento do estado atual do negócio e para onde quer que ele chegue. Consequentemente, planejar é o diferencial do sucesso de uma empresa, nesse ponto de vista, ter noção de definir estratégias claras para um empreendimento é uma forma de expandi-lo e assim garantir que se tenha bons resultados.

Nesse ponto de vista, todo processo de crescimento e melhoria parte de uma mudança, para satisfazer as necessidades cada vez maiores da sociedade, as empresas estão sempre inovando e modificando suas atividades e processos, assim, ao alinhar a estratégia com os projetos da empresa, é possível obter maiores chances de atingir vantagem competitiva no mercado.

É perceptível que, diante de todos os momentos evidenciados nos últimos anos, demonstra que o planejamento estratégico não se tornou mais um diferencial nas empresas, mas sim uma necessidade. Buscar solucionar e/ou prevenir possíveis problemas que a organização tenha no futuro por meio da implementação de estratégias bem elaboradas e ser empregadas nos planos de ações, é o caminho mais eficiente que possibilita as empresas atingir seus objetivos (FALSARELLA; JANNUZZI, 2017).

Desta forma, como todos os setores produtivos, a indústria de produção de cerâmica vermelha sofre impactos, devido principalmente a dois fatores: ao avanço da tecnologia dos equipamentos, que proporciona uma produção enxuta ao melhor custo benefício, promovendo a satisfação do cliente, e o fatores adversos que podem afetar profundamente no

desenvolvimento de uma empresa, a pandemia é um exemplo disto. A pandemia do coronavírus afetou todos os setores da economia em 2020, desde cinemas e salões de beleza, até armazéns e frigoríficos. Muitas empresas em todo o país viram suas cadeias de suprimentos interrompidas, a demanda por seus produtos e serviços diminuiu, escassez de suprimentos e insumos e fechamentos exigidos pelo governo.

Nesse sentido, as empresas devem se adaptar continuamente às novas e incertas condições de mercado. Assim, pelo fato da indústria cerâmica por ser um mercado bastante concorrido, as organizações da área que desejam ter sua permanência no mercado, atuando ativamente e competitivamente por meio da entrega de valor dos seus clientes, é crucial que seja utilizado metodologias e as ferramentas de gestão necessárias para elaboração do planejamento estratégico para desenvolver ações tangíveis que a organização pode realizar para transformar os problemas internos e externos em mudanças significativas para desenvolvimento da empresa.

Desenvolver um planejamento estratégico é benéfico e necessário para o negócio. No entanto, muitas empresas, quando têm a opção, preferem pular o processo completamente, pois não valorizam ou não entendem o propósito desta metodologia administrativa.

Diante disto, é uma oportunidade útil para as organizações olharem para o futuro e determinarem a direção que desejam seguir. É uma maneira de revigorar toda a equipe, e documentar as estratégias. Um plano estratégico funciona como um roteiro, definindo claramente o melhor caminho para sua organização seguir nos próximos anos. Independentemente de abranger um, três ou cinco anos no futuro, um plano estratégico pode ajudar a orientar sua organização para enfrentar os desafios que estão à espera

Com isso, existem muitos estudos de casos voltados para elaboração de planejamento estratégico de empresas voltado para um setor específico, porém há uma escassez de trabalhos direcionado para indústria de cerâmica vermelha, o que motivou o desenvolvimento de um PE alinhado com essa área de produção.

1.1 Objetivos

1.1.1 *Objetivos gerais*

O objetivo geral do trabalho é propor um planejamento estratégico, para uma indústria de cerâmica vermelha para que a organização desenvolva o seu sistema de gestão para alcançar melhores resultados no futuro e atingir seus objetivos de negócios. Objetivos esse que serão definidos no decorrer do trabalho.

1.1.2 *Objetivos específicos*

Os objetivos específicos podem ser divididos da seguinte forma:

- Definir a filosofia estratégica da empresa como visão, missão e valores.
- Realizar o diagnóstico empresarial da organização, incluindo o diagnóstico 360° e o de vendas.
- Realizar análise do ambiente interno e externo.
- Aplicar as ferramentas estratégicas, tais como a matriz SWOT (strengths, weaknesses, opportunities e threats), Importância x Desempenho, e a forças de Porter.
- Elaborar planos de ação para os setores da empresa de acordo com o diagnóstico obtido, análise ambiental e as ferramentas aplicadas.
- Estabelecer um mapa estratégico para a empresa.
- Definir os indicadores e as metas por meio *Balanced Scorecard*.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo tem como propósito apresentar uma base conceitual necessária para a elaboração do trabalho, com o esclarecimento de conceitos de diferentes autores conhecidos no tema que está sendo estudado.

Nesse sentido serão contemplados tópicos da forma mais básica e evoluindo à medida que as definições serão elucidadas, assim será feito de início uma definição de negócio, planejamento e estratégia, abordando o pouco da sua evolução histórica, além das ferramentas fundamentais incluídas em cada tópico, em seguida será apresentado o planejamento estratégico em si, mostrando sua importância e conceituando cada ferramenta necessária, e por fim será apresentada um pouco sobre a indústria cerâmica, onde vai ser o foco principal da pesquisa do trabalho proposto.

3.1 A definição de negócio

Antes de iniciar qualquer conceito sobre planejamento estratégico, é necessário definir um negócio. Para administrar uma empresa, muitas vezes é preciso entender termos que podem não estar bem definidos em um dicionário padrão. Esse conceito não é tão óbvio como se pensa, é importante ressaltar que cada empresa apresenta suas particularidades.

Para definir o negócio e seus pilares de uma forma crítica, é importante recorrer a muitas perguntas que precisam ser respondidas antes que os objetivos maiores sejam atingidos. Dessa forma, esse tópico se torna uma determinação do âmbito de atuação da empresa, ou seja, onde está se inserindo, em que mercado está atuando, para que seja possível entender de uma forma clara esses pilares, como a missão, visão e o valores.

Um negócio precisa ser visto como um processo de satisfação do cliente e não como um processo de produção de mercadorias, de certa forma, os produtos são transitórios, mas as necessidades básicas e os grupos de clientes são eternos. Partindo dessa definição, é possível perceber que sem uma declaração direta, clara e objetiva do negócio, há um risco, e até mesmo a certeza, de que as organizações entendam de forma diferente o negócio e seus objetivos.

Segundo Hayes (2021), o termo negócio refere-se a uma organização ou entidade empreendedora envolvida em atividades comerciais, industriais ou profissionais. As empresas operam para cumprir uma missão de caridade ou promover uma causa social. Dessa forma uma corporação varia em escala e podem ser classificadas como de pequeno porte a grande porte.

De acordo com o conhecido professor William Pride que escreveu livro *introduction to Businnes* (introdução ao negócio) em 2010, define que os negócios são nada mais nada menos que “o esforço organizado de indivíduos para produzir e vender, com lucro, bens e serviços que satisfaçam as necessidades da sociedade”. Também pode ser descrita como uma organização que busca obter lucro por meio de indivíduos que trabalham em direção a objetivos comuns. Seus objetivos variam de acordo com o tipo de negócio e a estratégia que está sendo usada. Independentemente da estratégia preferida, as empresas devem fornecer um serviço, produto ou bem que atenda de alguma forma a uma necessidade da sociedade.

Além disso, o mesmo autor ainda cita três características fundamentais que devem ser atendidas para se ter um negócio. Em primeiro lugar, as empresas devem ser o resultado de indivíduos trabalhando juntos de forma organizada. Em segundo lugar, as empresas devem satisfazer uma necessidade social. Terceiro, as empresas devem buscar a obtenção de lucro.

Outros autores vão além, de acordo com Pahwa (2021), afirma que o negócio é uma ocupação, profissão ou comércio, ou uma atividade comercial que envolve o fornecimento de bens ou serviços em troca de lucros. Resumindo, é uma organização ou qualquer outra entidade envolvida em atividades comerciais, profissionais, beneficentes ou industriais. Pode ser uma entidade com fins lucrativos ou uma entidade sem fins lucrativos, e pode ou não ter uma existência separada das pessoas que a controla.

Além disso, autor afirma que as empresas podem ser classificadas em quatro modelos, sendo elas a de fabricação, onde as empresas de manufatura são os produtores que desenvolvem o produto e o vendem diretamente ao cliente ou aos intermediários para realizar as vendas. O serviço, este tipo de negócio lida com a venda de bens intangíveis para os consumidores. O Merchandising, é uma estratégia de negócios de intermediários em que a empresa compra produtos de um fabricante, atacadista ou outros parceiros e vende os mesmos ao preço de varejo. E por último tem o modelo híbrido, têm as características de dois ou mais tipos de negócios explicados acima.

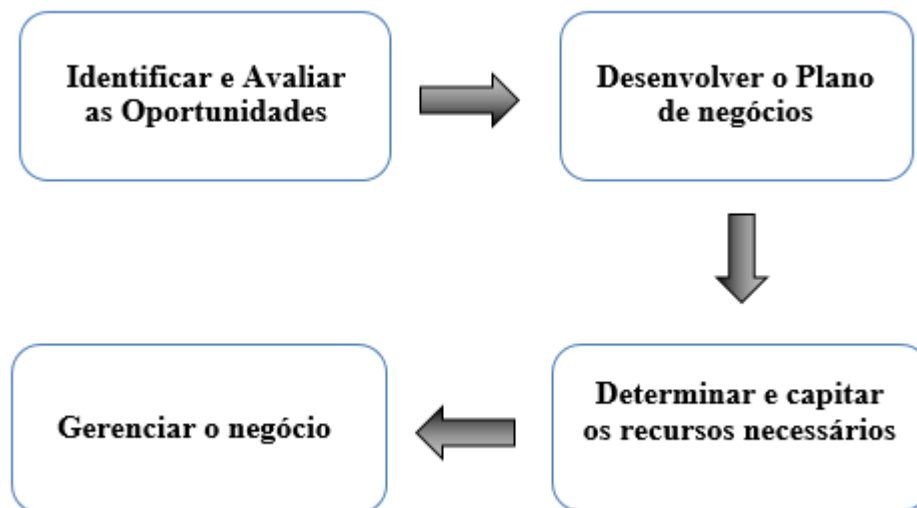
Andrade (2012) define de uma forma mais simples e direta, afirmando que o seu conceito surge “como uma questão maior para a administração em diferentes situações”. Muitos fatores estão envolvidos nessa causa, tais como, as questões estratégicas, organizacionais e questões que influenciam diretamente no próprio processo de planejamento. Dessa forma, o negócio se define através de decisões que envolvem o mercado ou o seguimento na qual a empresa atua.

Nesse contexto, diante dos diferentes pontos de vista sobre a definição de negócio, é importante relatar sobre uma ferramenta crucial dentro de uma empresa, que também é

conhecido como plano de negócio. O plano de negócios é necessário para a diminuição do risco de morte precoce das empresas através de um planejamento adequado à situação atual da mesma (PAVANI, DEUTSCHER e LÓPEZ, 2000).

De acordo com Dornelas (2005), um plano de negócios pode ser escrito com o intuito de atender a objetivos básicos de uma organização, tais como o de testar a viabilidade de um negócio, orientar o crescimento de uma empresa, atrair investimentos, transmitir credibilidade aos *stakeholders* e até mesmo fornecer um apoio a equipe de colaboradores. Diante disso, é possível concluir que essa ferramenta de gestão vai produzir um direcionamento necessário para que as empresas encarem seus problemas com soluções em mente. Além disso, é possível destacar uma sequência de quatro etapas no processo empreendedor que consiste em:

Figura 01: O processo empreendedor



Fonte: adaptado de Dornelas (2005)

Como é possível observar, a primeira etapa do processo é identificar e avaliar as oportunidades, ou seja, obter ideias e desenvolvê-las de acordo com a necessidade do mercado, desse modo é importante estudar os comportamentos e tendências e a partir disso gerar algum valor. Na próxima etapa, ocorre a elaboração do plano de ação, para isso deverá responder o conceito de negócio, qual os objetivos, definir os valores e a sua importância para os clientes no mercado, realizando ainda uma análise estratégica de toda a estrutura e operação.

Após o seguimento das primeiras etapas, é fundamental dimensionar e fornecer os recursos necessários para execução da ideia. No diagrama 1, é possível citar exemplos desses recursos, como recursos de investimento financeiros e pessoais. E a última fase, que é gerenciar

o negócio, vai estar incluída na execução do projeto, e nessa fase que o empreendedor fornece toda sua capacidade de gestão, pois a partir disso que vai está incluída todas as fases anteriores e validades no planejamento.

Dado ao exposto, destaca-se outra ferramenta bastante importante na empresa, que é o organograma do negócio. Organograma é uma representação visual da estrutura organizacional de uma empresa. Essa estrutura é uma peça fundamental para a gestão de um negócio, pois delimita os cargos e traça as linhas de hierarquia que são adotadas. De acordo com Balcão (1965), o organograma trata-se de um diagrama da estrutura de uma organização, mostrando as funções, os departamentos ou as posições na organização e ainda como estes elementos se relacionam.

O grande propósito de um organograma é encorajar e dirigir os funcionários para as atividades de comunicação que permitam à organização alcançar suas metas. É importante frisar que o organograma fornece a estrutura organizacional da empresa, mas os funcionários é quem fornecem o comportamento, ou seja, não adianta ter um organograma dentro do planejamento estratégico bem estruturado, quando na verdade os comportamentos dos funcionários são diferentes do que está proposto no organograma.

Quando a empresa não tem uma cultura hierárquica de cumprir seu organograma, elas tendem a apresentar tais problemas voltadas aos funcionários. Dessa forma, o grande objetivo do organograma é permitir que qualquer funcionário consiga verificar qual é o nível hierárquico onde se encontra, e como está disposta as diversas unidades da organização.

3.2 O planejamento

Nas organizações, o planejamento tem sido uma ferramenta amplamente divulgada e usada no processo administrativo. Muitos trabalhos da literatura consideram o planejamento como uma das tarefas mais importantes de um administrador, que pressupõe: escolher um destino, avaliar diferentes caminhos e definir o rumo escolhido para o alcance dos objetivos. Esse tópico fornecerá um conceito mais amplo de planejamento e suas evoluções com o passar do tempo nas empresas.

3.2.1 O conceito de planejamento

Segundo Chiavenato (2000), o planejamento é um processo de estabelecer objetivos e definir a maneira como alcançá-los. Nesse intuito, o planejamento não diz respeito a decisões

futuras, mas as indicações futuras de decisões presentes. Dessa forma, é possível proporcionar uma base para que ocorra uma ação efetiva que resultará na capacidade da administração de prever e preparar-se para possíveis mudanças que poderiam afetar diretamente os objetivos organizacionais (MEGGISON, 1986).

Vale ressaltar que, o planejamento apresenta dois aspectos importantes que devem ser destacados, sendo eles: a determinação dos objetivos da organização e a escolha dos meios para que sejam alcançados tais objetivos. Esses aspectos são sustentados por meio de métodos, de lógica ou planos, para assim a organização estabelecer suas metas e a maneira mais eficiente para que sejam atingidas (STONER e FREEMAN, 1995).

Diante de todos os conceitos apresentados, o planejamento está incorporado dentro das organizações como um meio de aumentar a produtividade, quando se cria um planejamento, facilita a visualização de quais tarefas devem ser priorizadas e determinar em quanto tempo é possível que seja realizado cada uma delas, diminuindo as chances de atraso e atingir as metas de forma viável.

3.2.2 A evolução do Planejamento

Para esclarecer melhor o conceito de planejamento, e entender o caráter racional, é necessário descrever um pouco da sua evolução histórica ao longo do tempo, tendo em vista que a evolução do planejamento está ligado diretamente às organizações.

Motta (1994), afirma que a administração está presente desde do início da história da humanidade, porém, ela só passou a ser vista como uma ferramenta de forma racional em meados do século XX. Além disso, após o uso de caráter racional da administração no século XX, Terence (2002) diz que o movimento clássico da administração e o movimento das relações humanas trabalham com a influência direta dos administradores nas organizações. Dessa forma, pode-se afirmar que essa relação mútua entre esses dois movimentos, moldam a evolução da administração durante todo esse tempo, onde propicia a tentativa de previsão do futuro, organização do processo, planejamento e o controle de trabalho.

De forma geral, durante todo o período evolucionista da administração, o planejamento ganha um caráter analítico e determinista, dando ênfase a análise do ambiente externo para avaliar o mercado para depois agir (NAKAMURA, 2000). Assim, destaca-se que as mudanças na sociedade e no mercado empresarial, como uma peça chave para a criação de modelos de administração ao longo do tempo, além disso esses modelos foram evoluindo em resposta às mudanças no mercado. De acordo com Romana (2017), exemplifica de forma

detalhada como a criação dos modelos de administração e a evolução do planejamento apresentavam uma linha tênue, que tinha o objetivo de convergir para um único propósito, que é o crescimento das organizações. A mesma autora, detalha que a evolução do planejamento teve um desenvolvimento muito rápido, começando pela década de 50, era utilizado o planejamento financeiro, na década de 60, o planejamento a longo prazo, na década de 70, o planejamento estratégico. Na década de 80, a administração estratégica e finalmente, na década de 90, a administração estratégica/competitiva. É importante concluir que, na década de 70, a palavra estratégia foi agregada à palavra planejamento, porém, o modelo de planejamento continuou sofrendo evolução.

Na administração estratégica competitiva, a empresa define sua missão e possui uma visão holística da empresa. Dentro desse contexto, essas metodologias foram desenvolvidas com único objetivo de aumentar a produtividade e a vantagem competitiva.

3.3 A estratégia

A real influência das estratégias na empresa surge na medida em que as organizações necessitam que seus rumos alcancem seus objetivos. Esses objetivos estratégicos, são obtidos por meio de uma pesquisa dentro da própria organização para que seja aplicada a metodologia adequada e que as metas sejam alcançadas.

Nesse contexto, Michael Porter em seu livro chamado estratégias competitivas, publicado em 1980, apresenta uma reflexão subjetiva e ampla sobre as estratégias nas organizações, afirmando que “ uma estratégia genérica de negócios pode ser adotada por qualquer empresa, independentemente do seu produto ou indústria envolvida, para atingir uma vantagem competitiva”.

3.3.1 O conceito de estratégia

Não existe uma definição única sobre o conceito de estratégia, mas em suma a maioria dos conceitos geralmente refletem a necessidade de se definir os objetivos a serem alcançados. Assim, utiliza-se o melhor caminho (melhores estratégias) para alcançar estes objetivos e a realização da análise das forças ambientais, tanto internas como externas na organização.

Diante de toda argumentação apresentada, algumas definições de estratégias de autores conhecidos são apresentadas abaixo:

- Porter (2004) define que “Estratégias competitivas são ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre investimento.”
- Chandler (1998) define estratégia de maneira conservadora, afirmando que “Estratégia é a determinação de objetivos e metas básicas de longo prazo de uma empresa e a adoção de cursos de ação e alocação de recursos necessários para alcançar esses objetivos.”
- Pasquale (2012) conceitua que “as estratégias consistem nas ações que a organização deve realizar para atingir seus objetivos. São estabelecidas com base nos objetivos a alcançar e influenciadas pela missão, visão, crenças e valores, microambiente e situação da organização.
- Oliveira (2003) define estratégia como “um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”.
- Ferreira (1986) afirma que a estratégia é a “Arte de aplicar os meios disponíveis com vistas à consecução de objetivos específicos”, ou “Arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos”.
- Ansoff e McDonnell (1993) conceituam estratégias como “as regras e diretrizes para decisão, que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização”.

Apesar de apresentar diferentes visões do conceito de estratégia, é possível concluir que todas as definições apresentam algo em comum, que é o alcance dos objetivos. Seguindo essa linha, ainda de acordo com Mintzberg (2001) diz que o conceito de estratégia pode ser visto de cinco maneiras diferentes, também conhecido como os 5 P's da estratégia s (dos nomes originais em inglês (*Plan, Ploy, Pattern, Positione, Perspective*)). O Quadro 1 especifica os 5 P's de Mintzberg.

Quadro 01: Os 5P's de Mintzberg

5 P's da Estratégia	Descrição
Plano	Uma direção, um guia ou cursos de ação para o futuro, um caminho para ir de um ponto ao outro
Padrão	É a consistência de comportamento com o passar do tempo
Posição	Para alguns, a estratégia é o posicionamento de mercado, como a venda de produtos para mercados particulares. Assim, a empresa busca posicionamento em que permita sustentar-se e defender sua posição, definindo como a empresa é percebida externamente pelo mercado.
Perspectiva	A estratégia seria a maneira como a organização realiza as coisas. Como perspectiva, a estratégia foca para dentro da instituição, tendo como referência o pensamento dos estrategistas. Entretanto, também tem em vista a grande visão da empresa
Pretexto	Finalmente, a estratégia seria uma manobra específica pensada para vencer um oponente ou competidor. Através de seus movimentos, seria uma forma de iludir o concorrente quanto ao curso da ação a ser tomado. Por exemplo, uma empresa poderia comprar um terreno ao lado de sua fábrica para dar a entender a um concorrente que pensa em expandir sua fábrica apenas para que esse concorrente não entre em seu mercado.

Fonte: Adaptado de Mintzberg (2001)

As definições de estratégia através dos 5P's propostos por Mintzberg, apresenta fundamentos importantes que colaboram na compreensão deste termo e facilita uma melhor visualização dentro da organização. Seguindo esse raciocínio, a estratégia envolve tanto a organização quanto seu ambiente, além disso pode afetar o bem-estar geral da organização, onde as decisões estratégicas são consideradas importantes o bastante para afetar o resultado da instituição.

3.3.2 A evolução da estratégia

A estratégia como ferramenta gerencial ou de apoio para as ações de uma organização, existe desde o século XIX, durante a evolução do pensamento estratégico, duas

correntes se destacaram, a corrente que analisa os eventos acontecidos ao longo dos anos e as escolas do pensamento estratégico que foram formuladas por Mintzberg. Diante de todos os estudos envolvendo a evolução das estratégias, ao longo do tempo (precisamente na década de 60), desde o início da formulação de pensamentos críticos sobre esse estudo relacionado, um dos grandes objetivos tem sido a busca por resposta para a origem da vantagem competitiva nas organizações (SERRA et al., 2008).

Kai (1993), argumenta que desde 1960, docentes de várias partes do mundo têm conceituado sobre a estratégia e, principalmente, focado sobre os meios de sucesso das empresas. Desde esse período, as pesquisas sobre as estratégias foram evoluindo aos poucos, as teorias e conceitos desenvolvidos procuram explicar e compreender as diferenças de desempenho entre as empresas.

Diante disso, várias correntes de pensamentos apontaram que na década de 1960 a estratégia era focada em planejamento corporativo, já em meados dos anos 70 tinha uma ênfase maior na diversificação e no planejamento de portfólio de produtos, e por volta de 1980 as estratégias se volta ao negócio central, visando o desenvolvimento menos analítico e orientado as pessoas (KAY; MCKIERNAN; FAULKNER, 2003).

Vale ressaltar que, o termo “estratégia” não surgiu nas organizações, e nem como uma ferramenta gerencial usada posteriormente nas empresas, ela tem sua origem no vocabulário militar. O conceito de estratégia militar influenciou fortemente os autores e praticantes do assunto, sobretudo nos seus estudos iniciais.

A partir disso, a evolução da estratégia tem sido gradual ao longo da história. Posterior a tal contexto histórico, diversos autores realizaram diferentes estudos sobre o assunto abordado e como já mencionados anteriormente, contribuíram de forma significativa para o amadurecimento das estratégias nas organizações, sendo eles os mais conhecidos no ramo: Mintzberg, Porter, Chandler e Ansoff.

Dessa forma, o pensamento estratégico tem acompanhado a evolução do ambiente, das tecnologias e das empresas. Isto refletiu-se no desenvolvimento de novos conceitos, geração de novos métodos e criação de novos postulados na estratégia e gestão das organizações ao longo dos anos.

3.3.3 Níveis de estratégia nas organizações

No contexto organizacional, as estratégias podem estabelecer uma direção e o escopo da empresa a longo prazo, e por meio disso deve ser fixada como os recursos devem ser

descritos para atender as necessidades dos mercados e dos interessados (*Stakeholders*). Porter (2004), enfatiza que a necessidade da estratégia é para definir e comunicar a posição única de uma empresa, e ressalta que ela deve determinar como os recursos, habilidades e competências empresariais devem ser integrados para criar vantagem competitiva. Assim, as empresas necessitam estar preparadas para o futuro e a aplicação de todos os níveis de estratégias.

As estratégias podem ser classificadas em níveis, as empresas apresentam esses níveis dentro de sua corporação e devem ser coordenados e sincronizados dependendo de sua diversificação. Desta forma, podem ser classificadas em quatro grandes modelos, sendo elas a estratégia corporativa, unidade de negócio, funcionais e operacional (CERTO e PETER, 1993). Nos próximos parágrafos serão apresentados um pouco mais sobre cada modelo apresentado.

As estratégias corporativas têm um objetivo de realizar um conjunto de ações que uma empresa usará para ter vantagens competitivas sobre as demais, e assim obter uma lucratividade, ou seja, as ações implementadas têm o intuito de aumentar o valor da empresa. Analisando uma visão abrangente, a estratégia corporativa é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos e metas, e ainda produz as principais políticas e planos para atingir essas metas, além disso, define o alcance dos negócios que a empresa busca, o tipo de atividade econômica e a organização humana. Nesse contexto, esse modelo define os negócios nos quais uma empresa irá competir, preferencialmente de uma forma que concentre recursos para converter competência distintiva em vantagem competitiva, assim em uma organização de qualquer tamanho de diversidade, a estratégia corporativa geralmente se aplica a toda a empresa (ANDREWS, 1997).

A estratégia de unidade de negócios, de acordo com Terence (2002), pode ser compreendida como a unidade que vai exercer sua parte de estratégia corporativa, assegurando a tomada de decisões em nível de divisão, ou seja, para cada negócio em que a empresa atua. Por consequência, o seu principal objetivo é contribuir significativamente na agregação do valor da empresa, além de visar um desempenho bem-sucedido em uma área de negócio específica, proporcionando o sucesso da empresa a longo prazo, e objetivando a produção de uma vantagem competitiva. De fato, a criação de planos que garantam à empresa alcançar os seus objetivos e melhorar o seu posicionamento nas organizações, é um dos principais pontos-chave das estratégias de negócios, além de ser uma ferramenta eficaz, deve ser usada tanto nos momentos bons ou ruins da empresa, a fim de alcançar a vantagem competitiva.

As estratégias funcionais, que também é conhecida como “estratégia departamental”, diz respeito às estratégias aplicadas em cada função organizacional ou um plano de ação para fortalecer os recursos funcionais e organizacionais de uma organização, bem

como suas habilidades de coordenação, a fim de criar competências essenciais. A exemplo disso, incluem estratégias no departamento de produção, marketing, vendas, recursos humanos, financeira e etc. Nesse contexto, o principal objetivo da estratégia funcional é atingir o de nível corporativo e de negócios em uma área funcional específica pela alocação ótima dos recursos disponíveis para maximizar a lucratividade (THOMPSON JR; STRICKLAND III, 2000). Em suma, a maioria das empresas de médio porte utilizam esse modelo de estratégia, devido à sua organização das divisões e a facilidade de sua implantação.

E por fim tem as estratégias de operacionais, que segundo Thompsom Jr e Strickland III (2000), fundamentam que esses modelos são direcionados a um sistema de decisões que moldam todas as capacidades direcionais de longo prazo e sua oferta para realização geral da estratégia. Basicamente, esse modelo consiste em decisões que podem ajudar uma organização a implementar estratégias de negócios competitivas e sustentáveis, e do ponto de vista estratégico, isso permite que as organizações tomem decisões operacionais importantes que ajudam a manter o foco nos objetivos gerais da empresa. Lembrando que as estratégias operacionais irão conduzir de forma mais eficiente possível as operações de uma organização, ou seja, o setor responsável pela distribuição de serviços e bens, desse modo, é importante que estratégias eficazes permitam que profissionais nas áreas de gestão de operações, otimizem o uso dos funcionários, recursos e tecnologia.

3.4 O planejamento estratégico

É notória a importância de estudos que corroborem com o planejamento estratégico no contexto empresarial, pois este é um serviço de fundamental para o crescimento e a sobrevivência de uma empresa. Nesse contexto, a PE surge como uma atividade para assegurar e propiciar um melhor funcionamento das atividades laborais, de forma que tudo dentro do ambiente de trabalho funcione corretamente.

Dessa forma, entender o seu conceito e sua evolução histórica, assim como os níveis hierárquicos do planejamento nas organizações, é fundamental para elaboração de um planejamento estratégico eficiente e que proporcione resultados significativos, pois são tópicos essenciais para concepção do mesmo. As subdivisões a seguir serão abordadas um pouco mais sobre os pilares mencionados.

3.4.1 Um breve histórico

Foi abordado em um dos tópicos desse trabalho, um pouco da evolução das estratégias, sendo um termo principal para o entendimento de planejamento estratégico nos dias atuais. Foi visto que os primeiros registros de estratégias foram nas organizações militares, onde a palavra por si só derivada do grego, significa “a arte do general”. Contudo as estratégias só foram consideradas no âmbito empresarial no início do século XX e foi evoluindo no decorrer do tempo e sua importância é indispensável nas organizações nos dias atuais.

Diante disso, é possível dividir a evolução histórica do PE em cinco grandes momentos, sendo eles: A ascensão dos consultores empresariais na década de 60, o auge do planejamento estratégico na década de 70, os estudos propostos por Porter nos anos 80, a ampliação dos estudos na década de 90 e a emergências de novas formas organizacionais nos anos 2000.

No que diz respeito ao desenvolvimento dos consultores empresariais em 1960, Balestrin (2004) relata que, foi o período marcado pela criação das primeiras ferramentas estratégicas bastante aplicadas nas empresas, tendo em vista que mesmo naquela época havia uma falta de padrões para os pensamentos estratégicos. Dessa forma, duas empresas de consultoria conhecidas como Boston Consulting Group (BCG) e a McKinsey & Company, deram um passo à frente na elaboração de novas formas para elaboração do planejamento estratégico.

O mesmo autor cita que as duas empresas mencionadas ficaram conhecida pelas criações de ferramentas complexas que fornecesse um conhecimento mais aprofundado do negócio, a BCG desenvolveu a matriz de crescimento e participação e a curva de experiência conhecida como matriz BCG, que tem o ponto chave a avaliação do portfólio de produtos. A McKinsey & Company desenvolveu também um conceito bastante conhecido no ambiente acadêmico e empresarial, que é a Matriz Multifatorial que avalia a estrutura corporativa. Com isso, nesse período inicial o planejamento estratégico começou a ser usado de uma forma mais formal dentro das organizações, agindo principalmente como uma função administrativa.

Nos anos 60, foram usados para incorporar e moldar o planejamento estratégico nas organizações. Já na década de 70, com a ascensão das empresas de consultoria e as grandes empresas tendo uma estrutura bem definida, nesse período segundo Balestrin (2004), ficou conhecido como o auge do planejamento estratégico. Nessa época, já foram publicados trabalhos relevantes na área por autores conhecidos, primeiro teve o livro publicado em 1965 por Igor Ansoff chamado de “*corporate strategy*”, o trabalho seguia uma linha de raciocínio de que as estratégias deveriam ser analisadas de forma analítica, formal e consciente para em seguida desenvolver alternativas. Logo em seguida, em 1976, Alfred Chandler publicou o livro

“strategy and struture”, trabalho que descreve de forma detalhada como moldar sua estrutura empresarial a se adaptar às estratégias definidas. Todos esses trabalhos ajudaram significativamente na evolução do planejamento estratégico, principalmente pelo fato de serem debatidos até nos dias atuais sobre o assunto abordado.

A partir daí os modelos de elaboração estratégicas pareciam estar ultrapassados e com a grande competitividade entre as empresas, essa situação se agravou devido a poucas mudanças ocorridas comparadas com as últimas duas décadas. Com o poucos avanço de estudo na área, Michael Porter apresentou novas ideias sobre as estratégias, um deles foi o livro “*Competitive strategy*” publicado em 1980, que apresentava o famoso modelo de análise de indústria baseados em cinco forças competitivas, também conhecida como forças de Porter, que consistia na análise da ameaças de novos entrantes, Intensidade da Rivalidade entre Empresas Concorrentes, Poder de Barganha dos Fornecedores, Poder de Barganha dos Clientes da Empresa e Ameaça de Produtos Substitutos, posteriormente ainda neste capítulo será apresentada um pouco mais sobre cada uma dessas forças.

A análise dessas forças, ainda não foi suficiente, em 1985, Porter lança outro livro importante chamado de “*Competitive Advantage*”, neste trabalho o autor foca em meios de como as organizações devem buscar valor para obter a vantagem competitiva, para isso é descrito o uso de ferramentas para análise do sistema de atividade de uma organização, também conhecido como cadeia de valor, que visava dividir as atividade da empresa, desde o início do processo, ou seja, da compra de matéria prima até a entrega do produto, para que só assim criasse uma margem de valor, e por seguinte garantir a vantagem competitiva.

Após as novas ideias propostas por Porter, em meados dos anos 90 e no começo dos anos 2000, outras obras foram publicadas para expandir os debates sobre o planejamento estratégico organizacional. Segundo Power (1996), devido às novas conjunturas socioeconômicas e um mundo já em processo de globalização após o fim da guerra fria, foi possível caracterizar mudanças causadas pela expansão do mercado, tais como abertura de fronteiras comerciais entre países, mudanças tecnológicas e o aumento das trocas de informações. Esses fatores fizeram com que as organizações realizassem transformações para se adaptar à nova realidade.

A emergência desses novos desafios e formatos de relação externa das organizações rompeu definitivamente com o “velho” modelo de negócios, da empresa verticalizada, da ênfase nos custos e alta escala como fonte de ganhos, trazendo também a necessidade de um pensar estratégico amplo, com o olhar para fora da organização Power (1996).

3.4.2 Definições

O conceito de planejamento estratégico originalmente se tornou popular nas décadas de 1950 e 1960 como visto no tópico anterior, desfrutou de popularidade no mundo corporativo até a década de 1970, quando caiu em desuso pela falta de novas ideias. No entanto, o entusiasmo pelo planejamento estratégico de negócios foi revivido na década de 1980 com a entrada de Porter cenário, o planejamento estratégico continua relevante nos negócios modernos.

Com o passar das décadas e a evolução das práticas do planejamento estratégico, diversos estudiosos buscaram defini-la. Nesse cenário, a definição do termo "planejamento estratégico" de acordo com alguns autores estão expostos no Quadro 2 abaixo.

Quadro 02: Definição de PE segundo os autores

Autor	Definição
Chiavenato (2004)	“O planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando. ”
Druker (1998)	“Planejamento Estratégico é o processo contínuo e sistematicamente com o maior conhecimento possível do futuro contido, para tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões e, por meio de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas. ”
Kotler (1992)	“Planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado. ”
Maximiano (2011)	“Planejamento estratégico é o processo de tomar decisões sobre a estratégia da empresa. ”
Ambrosio (2007)	“O Planejamento estratégico consiste na escolha dos objetivos maiores da organização, das estratégias adotadas para alcançar esses objetivos e da definição das fontes de recursos. ”

Fonte: Autor (2022)

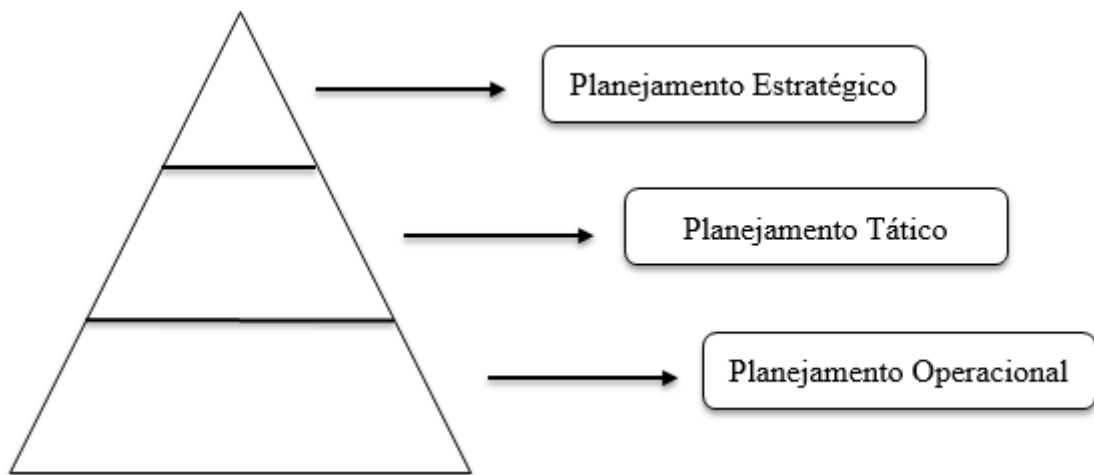
Como pode ser visto, existem diversas definições relacionadas à Planejamento estratégico e a maioria delas está atrelada ao conjunto de ações direcionadas a manter e preservar as condições ideais de funcionamento das organizações. Contudo, é interessante ressaltar as poucas mudanças pelas quais esse conceito passou nos últimos anos, o que inclui uma linha tênue para as tomadas decisões e o alcance de objetivos, tendo em vista a relevância que esse setor possui atualmente dentro das empresas.

3.4.3 Planejamento nos níveis hierárquicos

Para um bom funcionamento dos trabalhos desenvolvidos por uma empresa, é necessário entender que há três níveis de planejamento: Estratégico, Tático e Operacional. Para prosperar, uma organização precisa fazer todos os três modelos perfeitamente. Uma

organização precisa de um plano estratégico forte, conhecendo seu o propósito geral e a direção do negócio. A figura abaixo mostra de forma exemplifica como funcionam os níveis hierárquicos desses três modelos de planejamento.

Figura 02: Hierarquia do Planejamento nas Organizações



Fonte: Adaptado de Anthony (1965)

O esquema acima também é conhecido como triângulo de Anthony. O triângulo tem uma visão hierárquica da estrutura de gestão, desenvolvido com o intuito de nortear as atividades de planejamento nos níveis nas empresas. A seguir será apresentado um pouco mais sobre cada dos modelos:

Oliveira (2018), exemplifica como cada um dos tipos de planejamento funciona nas organizações:

- **Planejamento Estratégico:** Um plano estratégico é uma visão geral de alto nível de todo o negócio, sua visão, objetivos e valores. Este plano é a base fundamental da organização e ditará as decisões a longo prazo. Os componentes cruciais incluem a visão, a missão e os valores. Logo, grande parte do PE vai ser realizado pela alta administração da empresa, aqueles que possuem um nível hierárquico mais alto (geralmente os diretores), com um objetivo a longo prazo, por cona disso que esse modelo se encontra no topo da pirâmide.
- **Planejamento Tático:** O planejamento tático descreve as táticas que a organização planeja usar para alcançar as ambições descritas no plano estratégico. Geralmente são realizados por gerentes e tem um escopo de

um ano ou menos (médio prazo) e divide o plano estratégico em partes menores e mais acionáveis. Os componentes incluem metas específicas com prazos, orçamentos e recursos fixos, ou seja, as ações serão realizadas por departamentos.

- **Planejamento Operacional:** O planejamento operacional descreve o dia a dia da empresa, apresentando uma visão de etapa por etapa do processo. O plano operacional traça um roteiro para atingir as metas táticas dentro de um prazo realista. Este plano é altamente específico com ênfase em objetivos de curto prazo. Estes podem incluir políticas, regras e procedimentos. Além disso, são realizados por um nível hierárquico menor dentro da organização, como supervisores ou coordenadores.

Como foi possível observar, o planejamento estratégico está no topo dos níveis hierárquicos, onde vai abranger as organizações como um todo, envolvendo os objetivos e as estratégias de médio e longo prazo, ou seja, vai agir junto com o planejamento tático e operacional. Dessa forma, para executar um planejamento desse tipo, é preciso manter a atenção ao ambiente externo à organização, focar no cenário econômico, social e político, assim como os comportamentos e preferências das clientes.

3.5 Estruturação do planejamento estratégico

Uma estrutura de um planejamento estratégico descreve como será abordado conceitualmente o plano estratégico. As estruturas tendem a ser visuais e detalham as atividades executadas no plano estratégico da organização. O objetivo é pensar na estrutura como um plano ou a base para sua mensagem e narrativa de marca. A ideia é que na hora da implementação a empresa tem que observar onde está sua situação e definir onde quer chegar no futuro para em seguida comunicar aos *stakeholders* internos e externos as aspirações do seu plano estratégico (ANDRADE, 2012).

Vitali (2017) sustenta que para construção de um planejamento estratégico se faz necessário que a empresa avalie as possibilidades do mercado para colocar seu negócio adiante e de fato tornar uma corrente para as demais empresas do ramo. É importante enfatizar também que a estruturação do planejamento, são baseados em pilares básicos para a sua elaboração e serão apresentados nos tópicos subsequentes.

3.5.1 Diagnóstico empresarial

De acordo com Oliveira (2018), o diagnóstico determina qual a situação atual em que a organização se encontra. Para isso, é importante ter uma percepção de forma detalhada de cada área dentro de uma organização. Atender uma série de demandas e cumprir os objetivos e as metas propostas, faz parte de um dos desafios do planejamento estratégico.

Para o PE ser executado de forma perfeita, é indispensável o uso de ferramentas para o auxílio, e o diagnóstico empresarial é uma delas. Existe uma série de divisões que podem ser classificadas para realizadas um diagnóstico empresarial, uma delas é a identificação das expectativas empresariais, onde identificar quais as expectativas empresariais dos donos, sócios, acionistas, conselheiros e integrantes da alta administração da empresa é de fundamental importância para o diagnóstico, pois são elas que determinam o planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado dentro de uma organização (OLIVEIRA, 2018).

Além disso, com o diagnóstico é possível identificar as fraquezas dentro da organização, tanto nos diferentes setores que ela apresenta, como o marketing, recursos humanos, comercial, financeiro e etc. Desta forma, por meio das informações obtidas, será possível a elaboração e realização dos planos de ação.

Dentro do diagnóstico pode-se aplicar ainda a ferramenta de avaliação 360°, que consiste basicamente em um feedback que um determinado avaliado recebe informações sobre seu desempenho (ou outros critérios, como comportamentos, competências e resultados alcançados), sendo que geralmente o gerente avalia os funcionários e vice-versa. O objetivo é fornecer ao avaliado informações ricas sobre como ele pode melhorar e mostrar um panorama mais detalhado da relação de trabalho entre os funcionários e o gerente (BRANDÃO, 2008).

3.5.2 O ambiente interno

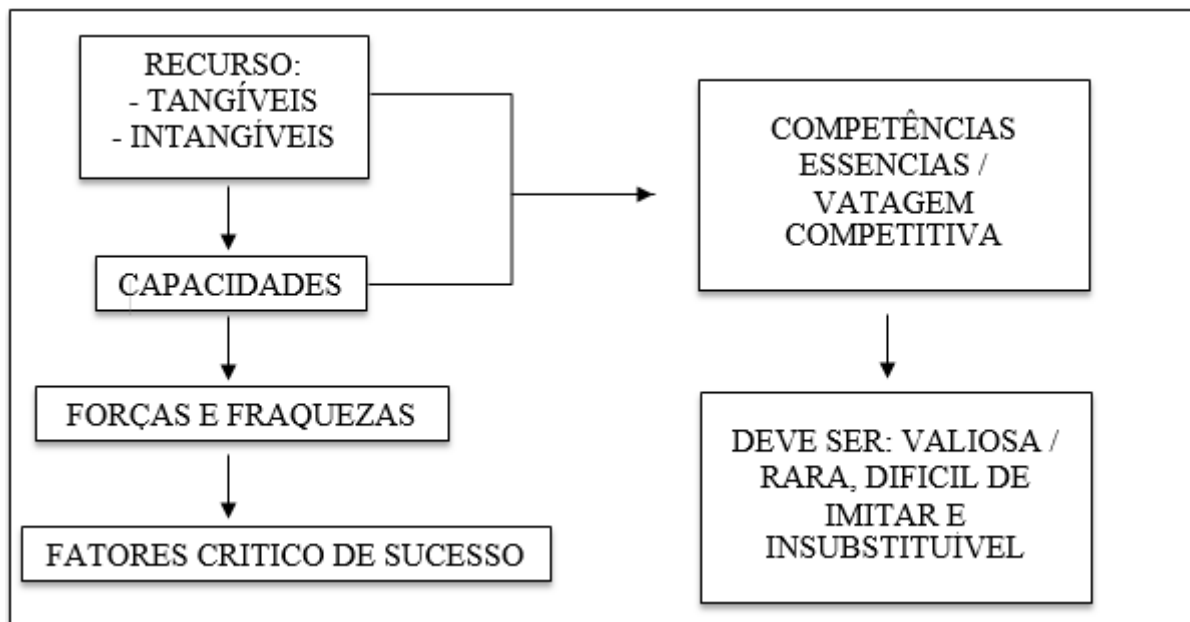
A análise ambiental, é um prosseguimento do diagnóstico empresarial, e através dessa análise que se pode conhecer a realidade atual da empresa para a formulação de planos estratégicos eficazes (VANCONCELOS FILHO, 1979). Seu conceito nada mais é do que um verdadeiro diagnóstico da situação empresarial, identificando seus “pontos positivos=forças” e “seus pontos negativos=fraquezas”, e suas capacidades e competências para obter sucesso no negócio em que atua.

Uma análise ambiental interna é uma extensa revisão de todos os aspectos das operações de uma empresa, orientação interna e missão. Os aspectos das operações normalmente revisados são a estratégia de marketing, a capacidade de produção e a visão e

liderança da empresa. Todos esses fatores são examinados com um olhar crítico para descobrir os aspectos que podem ser problemáticos, mas passam despercebidos nas operações diárias (HITT; IRELAND; HOKISSON, 2011).

Hitt, Ireland e Hokisson, (2011), esquematizam de forma mais simples e prática de como deve ser efetuado esse análise interna dentro das organizações:

Figura 03: Passos para Análise interna



Fonte: Adaptado de Hitt, Ireland e Hokisson, (2011)

Como é possível observar, é necessário que se tenha uma sequência lógica, para saber o que deve ser investigado dentro da empresa. Dentro da análise interna, se dá ao início identificando os recursos que a organização possui, sendo eles os recursos tangíveis (mensuráveis) e intangíveis (não mensurável), esses recursos podem ser os financeiros, humanos, tecnológicos, logísticos e etc. Então, vai ser estudado cada uma das áreas prioritárias que a empresa apresenta.

Em seguida, é preciso observar a capacidade desses recursos que a empresa apresenta. É importante se perguntar qual é a capacidade que esses recursos têm? Eles têm uma capacidade boa para gerar resultados ou são recursos que não geram resultados? Por meio do diagnóstico entre recursos e capacidade é possível determinar as competências essenciais (que pode compreender como vantagem competitiva) da empresa.

Essas competências essenciais, pode ser definida como o conjunto de habilidades ou tecnologias de que uma empresa dispõe e que lhe serve de base para gerar benefícios aos

clientes, os recursos e capacidades, pois são a base para essa identificação das competências e a empresa estará diante de suas vantagens competitivas. E para constituir-se realmente numa competência essencial, a capacidade deve ser: valiosa / rara / difícil de imitar / insubstituível (HITT; IRELAND; HOKISSON, 2011).

Uma vez conhecidos os recursos, capacidades e competências essenciais pode-se compreender a situação do ambiente interno da organização devendo-se para tanto identificar suas forças e fraquezas. A força nada mais é do que uma característica interna que facilita o cumprimento de sua missão e objetivos, já a fraqueza ocorre o contrário, é uma deficiência interna que é capaz de prejudicar o cumprimento da missão e objetivos.

E por fim as principais forças e fraquezas levarão a empresa a identificar os fatores críticos de sucesso (FCS), a ferramenta tem por objetivo priorizar as atividades-chave do negócio que precisa ser muito bem executada para que a organização atinja seus objetivos.

3.5.3 O ambiente externo

A análise externa, é o processo pelo qual as empresas avaliam objetivamente as mudanças feitas em seu setor e no mundo mais amplo que podem afetar suas operações comerciais atuais, isto é, onde as organizações existem e operam, sendo formado pelos elementos que não se encontram dentro dos limites da organização. As empresas fazem isso para garantir que uma adaptação às mudanças, e continuar a ter sucesso em um setor (SOBRAL; PECCI, 2008).

O objetivo dessa análise é identificar informações, percepções e/ou tendências (positivas = oportunidades e negativas=ameaças), que estejam fora dos limites empresariais, porém, afetando ou risco de afetar, continuamente sua atividade. Hitt, Ireland e Hokisson, (2011), alegam que as oportunidades podem ajudar as empresas a alcançar a competitividade estratégica. Já as ameaças, é qualquer condição no ambiente geral, que podem a qualquer momento, prejudicar todos os esforços da empresa, e conseqüentemente não atingir a competitividade estratégica.

Após a conclusão da análise ambiental, tanto interno como externo, será possível identificar e definir as questões táticas e as estratégias que serão implementadas. Vale salientar que os administradores deverão também se assegurar (por meio de uma análise ambiental bem executada), que as estratégias sejam implementadas de forma eficiente e eficaz, já que apenas a formulação das estratégias não é suficiente para garantir o sucesso da empresa (GONÇALVES, 2011).

3.5.4 Elementos de identidade

Os elementos de identidade representam um grupo de aspectos que orientam a organização, de modo a incentivar uma conjunção de esforços para o atingimento de objetivos comuns. Esses elementos distinguem as organizações das demais, demonstrando suas intenções e sua atuação específica. Os próximos tópicos demonstram de forma simplificada os três elementos de identidade usados nas empresas.

3.5.4.1 Missão

A missão para Oliveira (2018) é definir a finalidade do negócio e os objetivos principais. Essas declarações estão no tempo presente e explicam por que você existe como empresa, tanto para os membros da empresa quanto para as pessoas de fora dela. Ainda de acordo com o autor as declarações de missão tendem a ser curtas, claras e poderosas a ponto de chamar a atenção do cliente.

Nesse contexto, Maximiano (2011), faz uma analogia entre negócio e missão, e afirma que “negócio é o que a empresa oferece em troca do dinheiro dos consumidores.” Já a missão:

“É o negócio definido em termos de sua utilidade, que dá aos consumidores a motivação para trocar o dinheiro deles pelos produtos e serviços que você tem a oferecer. [...] para definir a missão, ou proposição de valor, é preciso perguntar: para que serve nossa empresa? Qual a nossa utilidade para os clientes? Quais as necessidades estamos atendendo? Que benefícios temos a oferecer aos consumidores por meio de nossos produtos? Qual problema nossa empresa resolve para seus clientes? Que responsabilidades estamos cumprindo na sociedade?” (MAXIMIANO, 2011, p. 64)

Em outras palavras, a citação acima, deixa evidente uma afinidade entre negócio e a missão. Desta maneira, é importante ter uma missão bem estruturada, simples, clara, direta e de fácil entendimento e comunicação, com o objetivo de focar em atingir as expectativas dos consumidores, além de ser uma expressão sincera da empresa, buscando sempre sobre as propriedades e valores do negócio.

3.5.4.2 Visão

Contrariamente ao que se diz sobre a missão, a visão é limitada no tempo, visto que apresenta uma condição futura a ser alcançada (podendo ser alcançado ou não). O conceito de visão dentro das organizações é definir o propósito do negócio, concentram-se em seus objetivos e aspirações futuras e devem ser edificantes e inspiradoras. Essa identidade, tende a se preocupar onde a empresa quer chegar no futuro, buscando novas oportunidades de negócio (TAVARES, 2005).

Dornelas (2005), complementa que a visão “define onde a empresa quer chegar, a direção que pretende seguir e o que ela quer ser”. Como a visão procura representar um cenário ideal da organização no futuro, por consequência deverão ser dirigidos os esforços criativos e os recursos para prestar um serviço de excelência para obtenção de resultados.

3.5.4.3 Valores

Os valores da empresa (também chamados de valores corporativos ou valores centrais) são o conjunto de princípios orientadores e crenças fundamentais que ajudam um grupo de pessoas a funcionarem juntas como uma equipe e trabalharem em direção a um objetivo comercial comum. Esses valores geralmente estão direcionados a relacionamentos comerciais, com clientes e crescimento da empresa (OLIVEIRA, 2018).

De uma perspectiva de negócios, Machado (2009) afirma que ter um conjunto central de valores da empresa facilita a tomada de decisões, promove o trabalho em equipe e ajuda os funcionários a colaborar, comunicar princípios rapidamente aos clientes e contratar funcionários com a atitude certa.

Além disso, Bethlem sustenta que:

“Os valores, ou escala de valores, do grupo de comando da estrutura do poder que domina uma empresa tem enorme importância no estudo da formulação de estratégias de qualquer empresa, porque as estratégias formuladas, e mais fortemente as escolhidas e implementadas, são influenciadas predominantemente por aqueles valores, já que são eles que influenciam de maneira mais acentuada a escolha dos objetivos da empresa” (BETHLEM, 2009, p.70).

Isso demonstra que uma elaboração dos elementos de identidade bem estruturados, formam um conjunto harmônico para elaborações de estratégias efetivas.

3.6 Ferramentas estratégicas

As ferramentas do planejamento estratégico são técnicas e modelos que são usados para determinar onde seus negócios estão no presente, onde desejam que estejam no futuro e quais métricas e iniciativas-chave devem rastrear e buscar para atingir esse estado-alvo.

As ferramentas de planejamento estratégico, ou modelos, são projetadas para ajudar as organizações a desenvolver seu plano de ação para atingir seus objetivos. Existem diversas ferramentas para elaboração de um planejamento estratégico que foram desenvolvidas ao longo do tempo.

Para a elaboração do trabalho foi utilizado ferramentas mais úteis para o cenário da empresa em questão. Os próximos tópicos serão abordados mais detalhes sobre as ferramentas empregadas.

3.6.1 A matriz SWOT

A matriz SWOT, onde a palavra “SWOT” é a sigla que significa *strenghts, weaknesses, opportunities and threats* (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno das organizações (GHEMAWAT, 2000).

A análise SWOT é uma ferramenta que pode ajudar a estudar o que a empresa faz de melhor agora, e traçar uma estratégia de sucesso para o futuro. Além disso, também pode descobrir áreas do negócio que estão atrapalhando ou que os concorrentes podem explorar se você não se proteger. De acordo com Azevedo e Costa (2001), relatam que o principal objetivo da aplicação dessa ferramenta é definir estratégias capazes de manterem os pontos fortes, reduzir a intensidade dos pontos fracos, aproveitando as oportunidades e defendendo-se das ameaças.

A análise SWOT são frequentemente apresentadas como uma matriz em forma de grade com quatro quadrantes distintos, representando cada elemento individual. Essa apresentação oferece vários benefícios, como identificar quais elementos são internos versus externos e exibir uma ampla gama de dados em um formato predominantemente visual e de fácil leitura, conforme exposto na Figura 03.

Figura 04: A matriz SWOT

		ANÁLISE INTERNA	
		FORÇAS	FRAQUEZAS
ANÁLISE EXTERNA	OPORTUNIDADES	S	W
	AMEAÇAS	O	T

Fonte: Adaptado de Oliveira (2018)

Para a constatação de forças e fraquezas, oportunidades e ameaças advêm sempre dos resultados de uma análise combinada, na qual as condições internas devem ser sobrepostas e confrontadas com as situações do ambiente de negócios da empresa (YANAZE, 2007).

Essa análise é uma estrutura simples e eficaz comumente usada nas empresas. É importante aproveitar os pontos fortes, minimizar as ameaças e aproveitar as oportunidades disponíveis. A realização de uma análise SWOT é útil para o planejamento estratégico e para determinar os objetivos de uma empresa.

3.6.2 *Balanced Scorecard (BSC)*

O termo *Balanced Scorecard* (BSC) refere-se a uma métrica de medida de desempenho da gestão estratégica usada para identificar e melhorar várias funções internas de negócios e seus resultados externos resultantes. Essa ferramenta foi inicialmente desenvolvida pelo acadêmico de contabilidade Dr. Robert Kaplan e o executivo de negócios e teórico Dr. David Norton, onde a *Harvard Business Review* publicou pela primeira vez o artigo de 1992 "The *Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*" (KAPLAN; NORTON, 1997).

Em outras palavras, para visar um melhor entendimento do *Balanced Scorecard* apresentados por Kaplan e Norton, Filho (2005) conceitua que essa metodologia pode ser entendida em duas dimensões tais como: Ser um sistema de gestão que traduz a estratégia de

uma empresa em objetivos, metas e iniciativas de fácil entendimento pelos participantes das organizações, e ser uma ferramenta gerencial que permite capturar, descrever e transformar os ativos intangíveis de uma organização em valor para os *stakeholders*.

O BSC destina-se a medir o capital intelectual de uma empresa, como treinamento, habilidades, conhecimento e qualquer outra informação proprietária que lhe dê vantagem competitiva no mercado.

Kaplan e Norton (1997), reforçam que o modelo de BSC corrobora com o bom comportamento em uma organização isolando quatro áreas separadas que precisam ser analisadas. Essas quatro áreas podem ser classificadas como: aprendizado e crescimento, processos de negócios, clientes e finanças. A Figura 04, mostra essas perspectivas.

Figura 05: Perspectivas do *Balanced Scorecard*



Fonte: KAPLAN e NORTON (1997)

Como é possível visualizar, ela detalha de forma mais prática como o BSC funciona. Pode-se concluir também que esse modelo fornece à administração, informações valiosas sobre o serviço e a qualidade de sua empresa, além de seu histórico financeiro. Ao medir todas essas métricas, os executivos podem treinar funcionários e outras partes interessadas e fornecer orientação e suporte. Isso permite que eles comuniquem seus objetivos e prioridades para atingir seus objetivos futuros.

3.6.3 Mapa estratégico

O mapa estratégico é um gráfico que mostra uma conexão lógica de causa e efeito entre os objetivos estratégicos. É um produto da evolução das quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, pois é usado para comunicar rapidamente como o valor é criado pela organização. Além de criar uma segunda camada de detalhes que ilustra a dinâmica temporal da estratégia, também adiciona um nível de detalhe que melhora a clareza e o foco (KAPLAN; NORTON, 2004).

A técnica de mapeamento estratégico é projetada para ajudar uma equipe de gerenciamento a explorar e discutir a estratégia com mais detalhes do que normalmente faria. Como mencionamos antes, as quatro perspectivas do BSC (financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento), são elementos categorizados como linhas individuais no mapa e cada uma representa os objetivos que lhes pertencem. E os objetivos estão ligados entre si para transmitir a relação de causa e efeito entre eles. Posteriormente, será apresentado o mapa estratégico detalhado do estudo de caso aplicado no trabalho em questão.

3.6.4 A matriz Ansoff

A matriz Ansoff, também conhecida como estratégia de expansão do mercado, foi desenvolvida pelo matemático aplicado e gerente de negócios H. Igor Ansoff e foi publicada na *Harvard Business Review* em 1957, em um artigo intitulado "*Strategies for Diversification*" (ANSOFF, 1957).

Essa ferramenta é uma estrutura fundamental empregado para identificar oportunidades de geração de receita para os negócios. Nessa metodologia, é possível desenvolver quatro estratégias para avaliar a atratividade relativa de crescimento que alavancam tanto produtos e mercados existentes versus novos mercados e produtos, bem como o nível de risco associado a cada um (GHEMAWAT, 2000). A Figura abaixo apresenta de forma didática como funciona a ferramenta.

Figura 06: Matriz Ansoff

		PRODUTO	
		EXISTENTE	NOVO
MERCADO	EXISTENTE	PENETRAÇÃO DE MERCADO	DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS
	NOVO	DESENVOLVIMENTO DE MERCADO	DIVERSIFICAÇÃO

Fonte: adaptado de Ghemawat (2000)

A ideia é que cada vez que se move para um novo quadrante (horizontal ou verticalmente), o risco aumenta. Ansoff (1957) define essas quatro estratégias de crescimento:

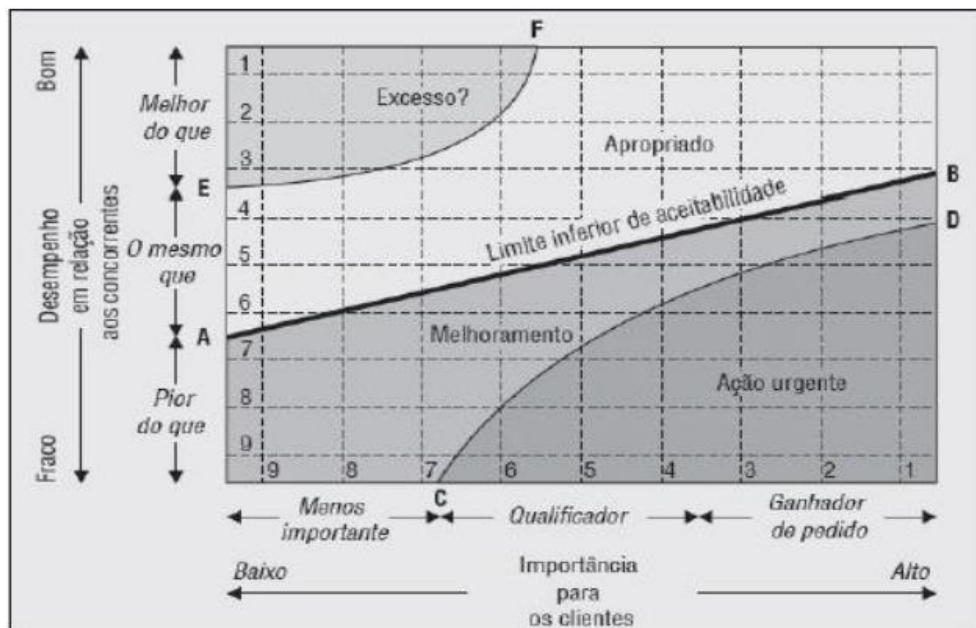
- Penetração de Mercado (quadrante superior esquerdo). Esta é a mais segura das quatro opções. Aqui, se concentra em expandir as vendas de seu produto existente em seu mercado existente: é possível saber que o produto funciona e o mercado reserva poucas surpresas para você.
- Desenvolvimento de Produto (quadrante superior direito). Essa área é um pouco mais arriscada, porque está introduzindo um novo produto no mercado existente.
- Desenvolvimento de Mercado (quadrante inferior esquerdo). Aqui, está colocando um produto existente em um mercado totalmente novo. Dessa forma, pode fazer isso encontrando um novo uso para o produto ou adicionando novos recursos ou benefícios a ele.
- Diversificação (quadrante inferior direito). Esta é a mais arriscada das quatro opções, porque você está introduzindo um produto novo e não comprovado em um mercado totalmente novo que você pode não entender completamente.

A principal vantagem deste tipo de ferramenta é que ele dá às empresas uma estrutura útil para delinear opções de crescimento, em ordem de risco. Apesar de ser bastante útil, as estratégias escolhidas para matriz devem ser feitas a longo prazo, pois como envolve fatores que podem comprometer financeiramente a empresa devem ser implementadas uma de cada vez para entrar com sucesso em vários mercados não relacionados com novos produtos.

3.6.5 Matriz de Importância x Desempenho

A matriz Importância x Desempenho, é uma ferramenta estratégica que pode ajudar a organização a traçar panoramas em relação aos concorrentes. As partes interessadas (clientes), têm uma expectativa e também a necessidade de um atendimento de empresas que apresenta no geral bons níveis de desempenho. A Figura 06 mostra um modelo base para ser desenvolvido de acordo com a realidade da organização.

Figura 07: Matriz importância x desempenho



Fonte: Adaptado de Slack, Chambers e Johnston (2002, p.601).

Como é possível perceber, o gráfico apresenta duas escalas, a primeira é a importância, que indicará como os clientes veem a importância relativa a cada desempenho. E a segunda escala, que indica o desempenho da empresa perante a concorrência, onde cada objetivo de desempenho é confrontado com os níveis atingidos pelos concorrentes (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).

Dessa forma, tanto a importância quanto o desempenho, devem ser vistos juntos para priorizar os objetivos. Slack, Chambers e Johnston (2002) separam a matriz em quatro zonas que implicam em prioridades diferentes, sendo elas:

- Zona "adequada": “Os fatores competitivos, nesta área, caem acima da fronteira inferior de aceitabilidade e, portanto, deveriam ser considerados satisfatórios”.
- Zona de "melhoramento": “Ao cair abaixo da fronteira inferior da zona de aceitabilidade, qualquer fator nesta zona vai ser candidato a melhoramento”.
- Zona de "ação urgente": “Esses fatores são importantes para os clientes, mas o desempenho é inferior ao dos concorrentes. Eles devem ser considerados candidatos para melhoramento imediato”.
- Zona "excesso": “Os fatores, nesta área são de "alto desempenho", mas não são importantes para os clientes, portanto, é importante analisar, se há recursos, dedicados a atingir esse desempenho, que poderiam ser mais bem usados em outro lugar”.

Vale ressaltar que o cliente define de quem vai comprar, então, é importante que a empresa apresente critérios bem desenvolvidas, tais como a qualidade, confiabilidade, velocidade, flexibilidade, preço e etc. Por outro ponto, o cliente pode dar importância diferentes para cada critério, assim é necessário um equilíbrio harmônico para o desenvolvimento de estratégias para atrair grande parte do consumidor.

3.6.6 Forças de Porter

A metodologia de análise das forças de Porter, foi desenvolvido inicialmente nos anos 70 por Michael Porter, onde publicou o artigo “*How Competitive Forces Shape Strategy*”, nesse estudo o autor reconheceu que as organizações gostam de ficar de olho em seus rivais, conseqüentemente as organizações foram motivadas a olhar além das ações de seus concorrentes e examinar as forças em ação em seus ambientes de negócios mais amplos.

De acordo com Porter (1979), existem cinco forças que representam as principais fontes de pressão competitiva dentro de uma indústria. Eles estão: Rivalidade entre os concorrentes, Poder de negociação dos fornecedores, Ameaça de produtos substitutos, Ameaça de novos concorrentes e Poder de negociação de clientes. Essas forças foram descritas pelo autor em outro artigo chamado, “*The five competitive forces that shape strategy*” e seu principal

objetivo é analisar melhor o ambiente externo no qual a empresa está inserida, assim é possível compreender melhor a competitividade de mercado e a concorrência, além de desenvolver o negócio como um todo. Abaixo será apresentada de forma sucinta cada uma dessas cinco forças segundo o entendimento fornecido por Porter (2008);

- Rivalidade entre os concorrentes: Quanto maior o número de concorrentes, juntamente com o número de produtos e serviços equivalentes que eles oferecem, menor o poder de uma empresa. Por outro lado, quando a rivalidade competitiva é baixa, a empresa tem maior poder de cobrar preços mais altos e definir os termos dos negócios para obter maiores vendas e lucros.
- Poder de negociação dos fornecedores: Aborda a facilidade com que os fornecedores podem aumentar o custo dos insumos. É afetado pelo número de fornecedores de insumos-chave de um bem ou serviço, quão únicos são esses insumos e quanto custaria a uma empresa mudar para outro fornecedor. Quanto menos fornecedores para uma indústria, mais uma empresa dependeria de um fornecedor.
- Ameaça de produtos substitutos: Bens ou serviços substitutos que podem ser usados no lugar dos produtos ou serviços de uma empresa representam uma ameaça. As empresas que produzem bens ou serviços para os quais não há substitutos próximos terão mais poder para aumentar os preços e garantir condições favoráveis. Quando substitutos próximos estiverem disponíveis, os clientes terão a opção de deixar de comprar o produto de uma empresa, e o poder de uma empresa pode ser enfraquecido.
- Ameaça de novos concorrentes: O poder de uma empresa também é afetado pela força de novos entrantes em seu mercado. Quanto menos tempo e dinheiro custa para um concorrente entrar no mercado de uma empresa e ser um concorrente efetivo, mais a posição de uma empresa estabelecida pode ser significativamente enfraquecida.
- Poder de negociação de clientes: A capacidade que os clientes têm de reduzir os preços ou seu nível de poder é uma das cinco forças. É afetado por quantos compradores ou clientes uma empresa tem, quão significativo é cada cliente e quanto custaria a uma empresa encontrar novos clientes ou mercados para sua produção. Uma empresa que tem muitos clientes

menores e independentes terá mais facilidade em cobrar preços mais altos para aumentar a lucratividade.

A análise das cinco forças ajuda as organizações a entender os fatores que afetam a lucratividade em um setor específico e pode ajudar a informar decisões estratégicas relacionadas a: entrar em um setor específico; se deve aumentar a capacidade em uma indústria específica; e desenvolvimento de estratégias competitivas. Vale ressaltar que quanto maior a força, maior a chance de o mercado ser competitivo.

3.6.7 Plano de ação

O plano de ação representa o coração de um planejamento estratégico, é essa ferramenta que fornece todos os direcionamentos necessários para a aplicação das estratégias dentro das organizações. A partir de todas as ferramentas utilizadas e mencionadas anteriormente, serão desenvolvidas as estratégias mais adequadas de acordo com cada realidade empresarial.

Além de ser uma parte essencial do processo de planejamento estratégico, ainda ajuda a melhorar o planejamento do trabalho em equipe. Sendo como uma metodologia de gerenciamento de projetos, os planos de ação podem ser usados para preparar uma estratégia e atingir os objetivos desejados.

Um plano de ação eficaz deve fornecer um cronograma definido e um conjunto de etapas claramente definidas e para cada objetivo deve haver um plano de ação separado. Para tal existem outras ferramentas auxiliares empregadas para estruturação do plano de ação como a metodologia 5W1H, ferramenta que será descrita no próximo tópico. Ademais, será relatado como ocorre a implantação e a avaliação da estratégia após a elaboração desses planos.

3.6.7.1 Metodologia 5W1H

A metodologia 5W1H funciona como uma variação da metodologia 5W2H, em que consiste em uma tabela de forma organizada e que identifica as ações e responsabilidade a quem vai realizar determinada estratégia. A ferramenta funciona através de questionamentos, que será capaz de direcionar as ações que devem ser implementadas (PONTES et al., 2005).

Campos (2004) descreve que essa ferramenta consiste na elaboração de medidas obedecendo um critério de respostas por meio de seis perguntas. As perguntas vêm da própria sigla 5W1H que é composta pelas letras iniciais das palavras em inglês, sendo elas: *What*, *When*,

Who, Where, Why e How. Segundo o mesmo autor, cada palavra tem um significado profundo a respeito para elaboração de estratégias que serão descritas abaixo.

- *WHAT* (O quê?): “Esta pergunta define qual ação será executada. Deverá ser detalhada a medida proposta para o atingimento da meta. As ações devem estar sempre no verbo infinitivo. ”
- *WHEN* (Quando?): “Esta pergunta define o prazo que a ação terá para ser executada. É importante ter prazo de início e término bem definidos. ”
- *WHO* (Quem?): “Esta etapa define o responsável pela execução da ação. O ideal é que seja definida apenas uma pessoa responsável pela ação. ”
- *WHERE* (Onde?): “Esta pergunta definirá onde a ação será executada. ”
- *WHY* (Por quê?): “Esta pergunta tem como objetivo definir o motivo ou a justificativa para a execução da ação planejada. ”
- *HOW* (Como?): “Esta última pergunta define o detalhamento de como será executada a ação, inclusive podem ser detalhados os recursos a serem utilizados. ”

Nesse intuito essa será umas das principais ferramentas para a elaboração dos planos de ação do trabalho, tendo em vista que é possível arquitetar um plano de ação completo de acordo com as respostas.

3.6.7.2 Implementação e avaliação da estratégia

Após a elaboração do plano de ação, tem-se a implementação e avaliação da Estratégia, etapas tão importantes quanto formulá-la, tendo em vista que, uma empresa que nunca trabalhou com ferramentas administrativas se torna difícil criar o hábito para implementar ou seguir à risca todos os as atividades elaboradas dentro do plano. Assim Chiavenato (2012), afirmar que:

“Implementar uma estratégia é tão importante e fundamental quanto formulá-la. A maior parte dos desafios estratégicos decorre da sua implementação. Implementar significa explicar a todos os parceiros como tudo vai funcionar, comunicar a missão, a visão, os valores, os objetivos globais e quais os caminhos escolhidos para alcançá-los. ”
(CHIAVENATO, 2012, p. 179)

Com a etapa de implementação adequada, a avaliação é um fator extra no processo, pois é ela que identifica possíveis erros nos planos de ação e é seguida seja efetuado um

processo de melhoria contínua. Chiavenato (2012), corrobora que essa etapa pode ser compreendida como.

“Consistir em acompanhar os resultados da estratégia empresarial e promover os ajustes e as correções necessários para adequá-la às mudanças que acontecem no meio do caminho. ” (CHIAVENATO, 2012, p. 179)

Compreende-se então, que essas são as duas etapas ao final do PE, depois da aplicação de todas as ferramentas e a elaboração dos planos, as empresas têm como o principal foco é revisar seu planejamento estratégico e dependendo de uma nova realidade, refazer o PE no futuro.

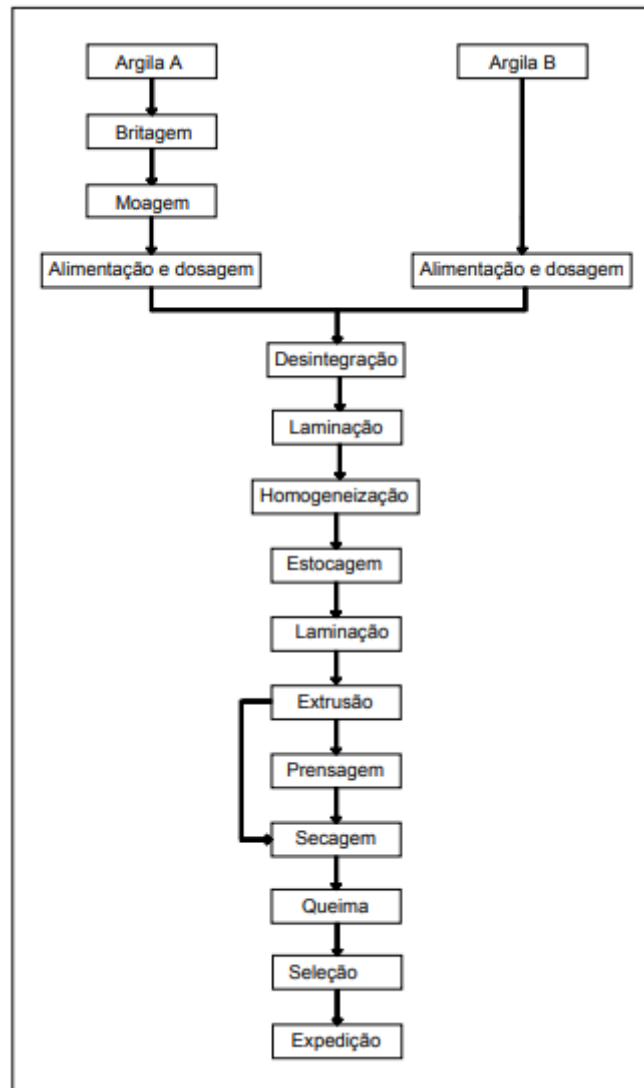
3.7 A indústria Cerâmica

Agora na parte final do referencial teórico será apresentado um pouco sobre a indústria cerâmica, haja vista que é o campo de pesquisa do trabalho abordado. Nos próximos tópicos, será apresentado um pouco sobre a indústria brasileira, em seguida será mostrado a perspectiva da indústria cerâmica no Ceará, mostrando alguns dados estatísticos e suas importâncias, além do processo produtivo da cerâmica vermelha. E por fim será relatado um tópico fundamental para o trabalho, que é a importância do planejamento estratégico aplicado nesse ramo industrial.

3.7.1 A indústria de cerâmica vermelha no Brasil

Antes de relatar sobre o mercado da indústria cerâmica em si, vale mencionar também sobre o seu processo produtivo, que envolve diferentes etapas, de acordo com a ABCERAM (Associação Brasileira de Cerâmica), essas etapas podem ser resumidas no fluxograma abaixo:

Figura 08: Processo de fabricação de blocos e telhas cerâmicas



Fonte: ABCERAM, (2002)

Como é possível observar, existem muitos processos envolvidos na fabricação de cerâmica vermelha. Esses conjuntos de atividade vão transformar os insumos utilizados em produtos, ou seja, essas atribuições pré-estabelecidas compactuam para formação de forma correta e adequada para atender as necessidades dos clientes.

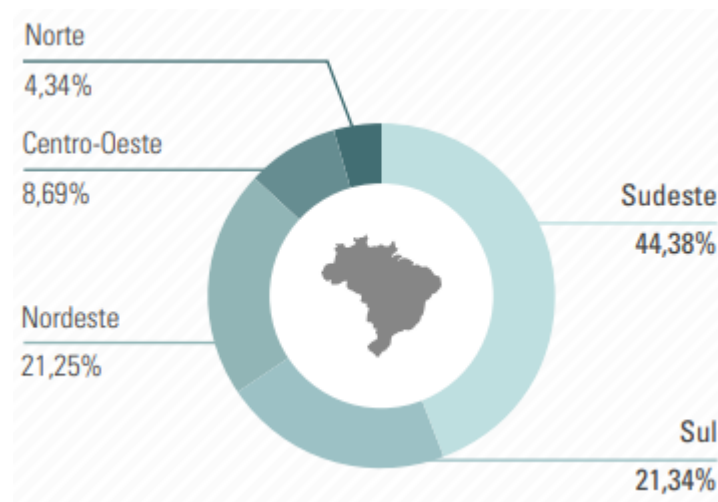
Nesse contexto, a indústria cerâmica brasileira tem grande importância para o país, tendo participação no PIB (Produto Interno Bruto) da ordem de 1,0%. A cerâmica vermelha, está dividida entre micro e pequenas empresas, quase sempre de organização simples e familiar, produzindo tijolos furados, tijolos maciços, blocos de vedação e estruturais, telhas, manilhas e pisos rústicos, movimentando em torno de 60.000.000 de toneladas de matéria-prima ao ano, e calcula-se que o valor da produção anual pode estar ao redor de US\$ 2 500 milhões. Essas

empresas implicam, também, em reflexos nas vias de transportes e no meio ambiente de lavra de argila (BUSTAMANTE; BRESSIANI,2000).

De acordo com panorama do setor produtivo no Brasil, é possível afirmar que a cerâmica vermelha tem grande importância na construção civil. Para a ANICER (associação nacional da indústria cerâmica) o segmento ceramista representa 4,8% da indústria da Construção Civil e gera mais de 400 mil postos de trabalho diretos e 1,25 milhão indiretos.

Considerando um cenário geopolítico nacional, as regiões que mais se destacam na produção de cerâmica vermelha no país, são a região sul e sudeste. A região Nordeste, tem se desenvolvido com anos e apresentado bons índices de desempenho nesse cenário (SEBRAE, 2015). A Figura 08 apresenta esses dados de produção por região.

Figura 09: Produção nacional de cerâmica vermelha por região



Fonte: SEBRAE (2015)

Evidencia-se então, da importância desse mercado como um todo, tendo em vista das contribuições fornecidas a construção civil ao longo do tempo, além de proporcionar um avanço tecnológico, principalmente de novos equipamentos de fabricação de materiais, propondo melhorias e alterações no layout da fábrica dentro da estrutura disponível, e da indicação de equipamentos adequados à demanda e fabricação existentes para fomentar o desenvolvimento da infraestrutura.

3.7.2 A indústria de cerâmica vermelha no Ceará

De acordo com o levantamento realizado pela ANICER em 2012, o Ceará assumiu o primeiro lugar no Nordeste com maior faturamento no setor cerâmico, assumindo também a

quinta posição em todo o país, a figura abaixo destaca a arrecadação dos setes maiores estados produtores desse ramo.

Figura 10: Ranking dos estados com maior faturamento na indústria cerâmica

ESTADO	FATURAMENTO (R\$)	Cerâmicas
Minas Gerais	2,31 bilhões	840
Paraná	1,79 bilhão	650
Rio Grande do Sul	1,78 bilhão	645
São Paulo	1,38 bilhão	500
Ceará	1 bilhão	385
Santa Catarina	496 milhões	180
Bahia	466 milhões	169

Fonte: ANICER (2012)

Esses dados são referentes ao ano de 2012, mas para o ano de 2016 foram identificadas 412 empresas. As indústrias ceramistas no Ceará, estão concentrados sua maior parte em cidades de regiões distintas, sendo elas as cidades de Russas (principal polo produtor de telhas colonial do estado), Iguatu, São Gonçalo do Amarante, Aquiraz, Caucaia e Pacatuba (FREITAS, 2016).

Essa perspectiva de crescimento de mercado cerâmico demonstra um avanço para economia do estado como um todo, pois para se manter competitivo no mercado fornece novas tecnologias ao ambiente industrial como implementação de novos fornos para produção mais rápida e eficiente ao bom custo benéfico.

3.7.3 A importância do planejamento estratégico na indústria cerâmica

Como foi possível perceber nos tópicos anteriores, a indústria cerâmica brasileira, principalmente a estrutural vermelha, vem crescendo no Brasil ao longo dos anos, devido a demanda de produtos para construção civil, lojas de materiais de construção e consumidor final que resultou em grande procura produtos com o tempo. Nota-se, de acordo com dados estáticos e pelo que foi abordado, para sustentar um mercado ativo como esse é necessário utilizar ferramentas administrativas para o crescimento do negócio.

A implementação do planejamento estratégico na indústria cerâmica, tornou-se um necessário, para garantir a competitividade da empresa em diferentes cenários. Com a elaboração do PE, é notório apresentar uma identidade visual bem refinada à vista do cliente, apresentando a visão clara da empresa, identidade, metas e objetivos.

Segundo Maia (2021), conclui que “o Planejamento Estratégico para a Cerâmica permite também antecipar riscos na tomada de decisões a curto, médio e longo prazo, já que a empresa irá trabalhar com cenários se adaptando e se preparando para as demandas do mercado, sabemos que nosso mercado é sazonal, por isso, precisamos estar preparados. ”

O autor ainda afirma que muitos processos estão envolvidos na produção de cerâmica vermelha, além disso existem variáveis que estão envolvidas diretamente no planejamento estratégico, como os setores de serviços marketing, RH, financeiro e produção por exemplo. Desse modo, dispor de um alinhamento e engajamento entre os setores, propõe que;

- “Participação das principais lideranças da empresa. ”
- “Buscar maior representatividade, diferentes opiniões e consenso. ”
- “Padronizar como o trabalho deve ser feito. ”
- “Fazendo sempre o melhor quando temos um planejamento de forma padronizada e descrita. ”
- “Aplicar conceito de multifuncionalidade. ”
- “Realizar benchmarking. ”

Consequentemente, isso permitirá a empresa ser mais competitiva e capaz de superar a concorrência naqueles aspectos de desempenho que os respectivos nichos de mercado.

4 METODOLOGIA

Agora serão apresentados os métodos utilizados para a construção deste trabalho, envolvendo várias etapas que dizem respeito ao que foi desenvolvido, processo e aos procedimentos metodológicos necessários para a pesquisa.

4.1 Delineamento da pesquisa

O delineamento da pesquisa refere-se à estratégia geral que será escolhida para integrar os diferentes componentes de estudo de maneira coerente e lógica, garantindo assim que abordará efetivamente o problema de pesquisa envolvida.

Essa etapa pode ser dividida quanto aos seus objetivos, natureza e escolha de objeto de estudo. Quanto aos seus objetivos eles podem ser classificados em descritiva, exploratória, explicativa e Exploratório-descritiva. Já a natureza da pesquisa pode ser dividida em qualitativa, quantitativa e qualitativa-quantitativa. E por fim a escolha do objeto de estudo, são classificadas como estudo de caso único, estudo de casos múltiplos, amostragens não probabilísticas, amostragens probabilísticas e estudo censitário.

4.1.1 Definição quanto aos objetivos da pesquisa

O presente trabalho refere-se a uma pesquisa descritiva-exploratória, com o intuito de descrever e explorar as características do caso em estudo e resolvê-la com por meio de um planejamento estratégico.

De acordo com Gil (1999), a pesquisa descritiva é definida como um método de pesquisa que descreve as características da população ou fenômeno estudado. Essa metodologia concentra-se principalmente em apresentar a natureza de um segmento demográfico, sem focar no “por que” um determinado fenômeno ocorre.

Já a pesquisa exploratória é usada para investigar um problema que não está claramente definido. É realizado para se ter uma melhor compreensão do problema existente, mas não fornecerá resultados conclusivos. A ideia geral é usar a pesquisa exploratória como um meio para identificar questões, para apresentar uma visão geral acerca de determinado fato (GIL, 1999).

Pelo fato de ser a base inicial dos procedimentos metodológicos para elaboração do trabalho, esses passos devem ser feitos com atenção especial, pois é a partir deles que serão

aplicados os outros procedimentos. Assim, a junção desses dois modelos de pesquisa proporciona uma maior informação em relação ao público-alvo estudado e desse modo seja possível realizar um planejamento eficiente sem margem para erros.

4.1.2 Definição quanto a natureza da pesquisa

Para validar o trabalho de forma geral, foi usado a combinação do método qualitativo e também o quantitativo. Assim, pelo fato do estudo em questão usar os dois modelos, contempla uma natureza de pesquisa também conhecido como “misto”.

A pesquisa qualitativa envolve a coleta e análise de dados não numéricos (por exemplo, texto, vídeo ou áudio) para entender conceitos, opiniões ou experiências. Ele pode ser usado para coletar insights aprofundados sobre um problema ou gerar novas ideias para pesquisa.

Os métodos de pesquisa qualitativa são projetados de forma a ajudar a revelar o comportamento e a percepção de um público-alvo com referência a um tópico específico. Os resultados dos métodos qualitativos são mais descritivos e as inferências podem ser feitas com bastante facilidade a partir dos dados obtidos (TREVIÑOS, 1987).

Por outro lado, a pesquisa quantitativa é caracterizada pela análise de dados numéricos, onde ocorre a coleta de informações do objeto em estudo existentes, usando métodos de amostragem. Para a obtenção de resultados, podem ser feitos por meio de pesquisas online, questionários etc., cujos resultados podem ser representados de forma estatística (RICHARDSON, 1999). Após a compreensão cuidadosa desses números, é possível prever o futuro de um produto ou serviço e fazer as alterações necessárias.

Dessa forma, o emprego de uma pesquisa qualitativa-quantitativa se enquadra em uma avaliação completa do que está sendo investigado, além de ser métodos simples e categórico de realizar uma investigação, ainda envolve um mergulho profundo e uma compreensão completa dos métodos de coleta de dados e inferência dos dados.

4.1.3 Definição da área ou população-alvo em estudo

Com relação a esse aspecto, pode-se inferir que o trabalho se classifica como um estudo de caso único, pois é apenas um objeto (a cerâmica) estudado ao longo de um período. Essa categoria de pesquisa é uma forma de investigar e analisar profundamente o objeto em questão.

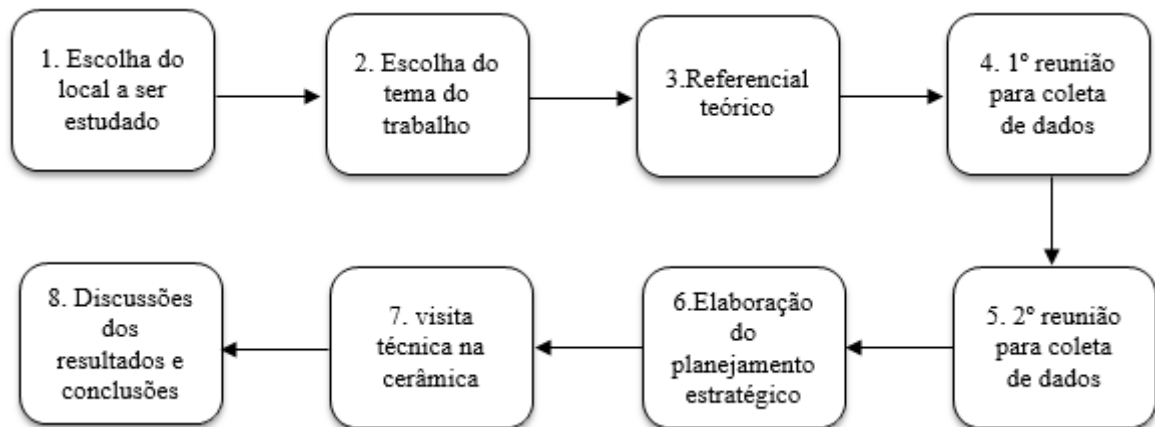
Yin (2001), afirma que o estudo de caso apresenta vantagens estratégicas para realizar uma pesquisa, afirmando que “faz-se uma questão tipo ‘como’ ou ‘por que’ sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle”.

Desse modo, de acordo com as abrangências que envolvem esse modelo de pesquisa, pode-se criar hipótese, sugestões e soluções para os problemas detectado do acordo com o ambiente que se está sendo investigado.

4.2 Procedimentos metodológicos

Quanto aos procedimentos metodológicos, será descrito detalhadamente o processo de pesquisa usado para apoiar as descobertas, explicar as técnicas e os métodos para a elaboração do trabalho. A Figura 10, mostra todo o percurso feito para realização do trabalho em estudo, mostrando desde a escolha do objetivo de estudo aos resultados obtidos.

Figura 11: etapas de desenvolvimento do trabalho



Fonte: Autor (2022)

Como é possível observar, o processo de desenvolvimento do trabalho foi dividido em 8 etapas.

1ª Etapa: A primeira etapa foi selecionar o local para ser realizado o estudo de caso, dessa forma, pelo fato de ser um mercado muito amplo na região e por facilitar a obtenção

de dados a indústria cerâmica foi o ambiente industrial mais conveniente para realização do trabalho.

2ª Etapa: Após a escolha do objeto de estudo e a escolha da cerâmica para ser estudada, foi selecionado o tema que seria abordado no trabalho, para tal, foi feita uma reflexão crítica no geral, pois a empresa possui muita carência no quesito administrativo, não apresentando por exemplo planejamento de manutenção, estratégico, gestão de custo ou até mesmo financeiro e etc. Desse modo, de acordo com os dados obtidos, foi selecionado um tema voltado para elaboração de um planejamento estratégico, devido à urgência e necessidade da empresa.

3ª Etapa: Para elaboração do referencial teórico, primeiramente ficou definido todos os tópicos necessários para ter o melhor entendimento possível do conteúdo relacionado ao trabalho proposto. Dessa forma, após as definições dos tópicos, para o conteúdo contido dentro da revisão bibliográfica, foi resultado de artigos científicos, livros, periódicos, monografias, sites, teses e dissertações e etc. Com isso para sua elaboração, foi realizado um compilado de todos meios de busca citados, sobre o planejamento estratégico e suas áreas que abrangem, tanto direto como indiretamente.

4ª e 5ª Etapa: Identificados no passo 4 e 5 a coleta de dados e a sua análise, por se tratar de um dos tópicos fundamentais, será abordado de forma mais detalhada todo seu processo de execução nos tópicos seguintes.

6ª e 7ª Etapa: Após a triagem de dados, houve a realização do planejamento estratégico em si. O PE, foi elaborado em planilhas no Excel para a aplicação das ferramentas necessárias para sua produção. Além disso, finalizado o planejamento estratégico ocorreu uma visita técnica na empresa em estudo presencialmente para analisar toda a estrutura tanto na forma física, como na forma organizacional. A visita contou com o auxílio do gerente geral da empresa, onde foi permitido a captura de imagens do ambiente da empresa e dos materiais produzidos para que sejam expostos no trabalho.

8ª Etapa: E por fim, foram apresentados e discutidos os resultados, da coleta de dados obtidos e as aplicações das ferramentas estratégicas.

4.2.1 Plano para coleta de dados

A coleta de dados, é o passo primário e mais importante para a pesquisa, independentemente do campo de pesquisa. A abordagem de coleta de dados é diferente para áreas de estudo distintas, dependendo das informações necessárias. Existem algumas técnicas

para obtenção de dados, sendo os mais utilizados a entrevista, questionários, observação e pesquisa documental.

Para a obtenção de dados do trabalho em questão, foi utilizado a entrevista de forma estruturada e questionários. A entrevista, de acordo com Gil (1999), é uma das principais técnicas de coleta de dados, pois ocorre uma conversa face a face do pesquisador junto com o entrevistado e assim obter informações acerca do que a pessoa tem conhecimento. O questionário é um instrumento de pesquisa, que consiste em uma lista de perguntas abertas e/ou fechadas, sendo impressas ou digitadas em sequência contidas no formulário utilizado para aquisição de informações específicas dos respondentes (CERVO; BERVIAN, 2002).

Com relação a entrevista, foi realizada em dois momentos de forma remota, usando a plataforma de reuniões da *Google (MEET)*. O entrevistado foi o gerente geral nas duas ocasiões, pois era quem acompanhava todas as rotinas da empresa. A primeira reunião foi concedida em 06 de março de 2022, nela foi possível realizar a descrição da empresa (perguntas encontra-se no apêndice A), diagnóstico empresarial (perguntas no Anexo I) e a análise dos ambientes internos e externos e a matriz Importância x Desempenho. A segunda reunião ocorreu dia 27 de março de 2022, e foi unicamente para definir a filosofia (missão, visão e valores) encontrada nos resultados e discussões.

No que se refere a coleta feita com base no questionário, foi estabelecido um questionário (apêndice B), para realização do diagnóstico 360° (discutidos nos resultados). Com isso, as perguntas foram elaboradas no *Google Forms* e enviados de forma ativa para 16 dos 40 funcionários da empresa, incluindo o gerente geral, sendo que as escolhas dos funcionários foram feitas aleatoriamente. O prazo para obtenção de resposta foi estabelecido entre a primeira reunião realizada até a data da segunda reunião, ou seja, um período de 21 dias, o total de retorno foi de 100 %, cumprindo as expectativas para uma coleta desejada de amostragem.

4.2.2 Plano para análise de dados

A análise de dados é uma das principais fases da pesquisa, pois é por meio desta etapa que serão apresentados todos os resultados, discussões e conclusão da pesquisa. Existem várias técnicas para analisar os dados em pesquisas qualitativas-quantitativas, sendo elas a análise de conteúdo, dados estatísticos e estatística descritiva.

O trabalho apresenta modelos de análise de conteúdo e por meio de dados estatísticos. A análise de conteúdo, de acordo com Bardin (1977), “é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, visando, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição

do conteúdo das mensagens, obter indicadores quantitativos ou não, que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/ recepção (variáveis inferidas) das mensagens”.

Dessa forma, a análise de dados ocorreu em três processos, a pré-análise, onde ocorre a organização do material, em seguida teve a descrição analítica, método de análise de conteúdo, nesta etapa, especificamente, o material de documentos que constitui o trabalho é submetido a um estudo aprofundado, orientado este, em princípio, ao que se está sendo estudado, e por fim, tem a interpretação referencial, Treviños (1987), classifica como uma fase “apoiada nos materiais de informação, que se iniciou já na etapa da pré-análise, alcança agora sua maior intensidade. A reflexão, a intuição, com embasamento nos materiais empíricos estabelecem relações, no caso da pesquisa sobre a função, do supervisor, com a realidade educacional e social ampla, aprofundando as conexões das ideias”,

A interpretação de dados por meio de aspectos estatísticos, foi utilizada para descrever as características básicas e versáteis com relação à pesquisa quantitativa. O estudo foi realizado por meio de medidas de frequência, como contagem, porcentagem e frequência. Após a análise, os padrões de dados são evidenciados de maneira significativa para tirar conclusões baseadas na pesquisa realizada.

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

5.1 Caracterização da empresa

5.1.1 O estudo de caso

Serão apresentados a seguir o desenvolvimento prático da pesquisa. O decorrer do capítulo conterá informações e as etapas que resultaram na formulação dos resultados e discussões. O nome utilizado no trabalho não é o adotado pela empresa por motivos de confidencialidade, tendo sido usado o nome cerâmica “alpha” LTDA.

A organização em estudo, trata-se de um empreendimento de médio porte, localizado na cidade de Russas-CE, na Região do Vale do Jaguaribe, no estado do Ceará, com uma área fabril de aproximadamente 2000 m^2 . A indústria de cerâmica vermelha iniciou suas atividades em 1999, e não teve processo sucessório, o proprietário é o mesmo desde a fundação

Em relação a cidade de atuação, vale frisar que, o município de Russas, de acordo com a ASTERUSSAS (Associação dos Fabricantes de Telhas de Russas), teve as instalações de cerâmica vermelha por volta dos anos 70, a região possui quantidade elevada de argila, que é a matéria prima base na fabricação dos produtos. Com esse fator motivacional, houve a criação de novas empresas, com esse aumento, a cidade tornou-se a maior produtora de telhas do Estado, totalizando um número próximo de 78 % do total da produção. Dessa forma, para gerar números elevados como mostrado, é fundamental que a empresa apresente uma organização estrutural e produtos e estoque para vendas (LIMA, 2010).

A empresa em questão, apesar de estar com mais de duas décadas de atuação no mercado, ainda está em fase de desenvolvimento, com a aplicação de novas tecnologias de atuação, pois a demanda é grande, e atualmente ela encontra dificuldades de ter produtos em estoques, ou seja, ofertar produtos. Durante o decorrer do tempo não mudou seu foco, sempre utilizou as mesmas ideias de produto.

Atualmente, a indústria não apresenta um nível hierárquico específico, contando com o proprietário, que assim como o funcionário, atua no processo de atendimento e na venda de produtos aos clientes. Além disso, convém ressaltar, que a organização conta com 40 funcionários, sendo 12 no setor de produção, 11 no setor de secagem, 03 para recolher os materiais dos fornos, 05 Diaristas (auxiliar de serviços gerais), 01 operador de máquinas, 01 motorista de caminhão, 01

no controle de qualidade e preparação de matéria prima, 05 na administração com o contador e um engenheiro de automação.

Com relação a capacidade de produção, a empresa tem uma média mensal de 700 milheiros por mês, cujo o seu principal objetivo é fabricar esses artefatos cerâmicos para construção civil e fornecer produtos de qualidade de acordo com as normas da ABNT, garantindo a satisfação do cliente, além de criar oportunidades de trabalho.

Figura 12: Área fabril da Cerâmica “Alpha” LTDA



Fonte: Acervo fotográfico do autor, (2022)

5.1.2 Identificação do setor de atuação da cerâmica “alpha” LTDA

A empresa em estudo atua no comércio ceramista, no setor de fabricação de telhas e tijolos, que vinha crescendo de forma próspera no decorrer dos anos. Contudo, em virtude da pandemia de Covid-19, inúmeras atividades econômicas relacionadas à área, foram afetadas.

Apesar do momento vivenciado influenciados pela a ocorrência de intensas dificuldades em diversos setores econômicos, pode-se afirmar que a indústria cerâmica teve suas consequências comparados a outras áreas de atuação, por exemplo, apesar da paralisação do processo produtivo, ainda existia muita demanda, porém para pouco produto.

A indústria possui uma competição acirrada, devido ao aumento do número de concorrentes, tanto de lojas físicas quanto de lojas virtuais, além da acentuada procura por produtos com melhores características e ofertas. Contudo, a competição presente no setor não se trata apenas da quantidade de concorrentes, mas sim do seu diferencial. Com isso, podemos afirmar que o consumidor busca, cada vez mais, a inovação, a qualidade, o atendimento, a variedade de produtos, e a praticidade de compra, com um melhor custo benefício.

5.1.3 Identificação do mercado

A cerâmica Alpha LTDA, possui um público-alvo formado por Construtores, revendedores, e para o próprio consumo.

Com relação à situação socioeconômica de seus consumidores, diversificam em duas situações: Em primeiro caso, são os clientes de classe alta, que compram com frequência e várias peças por vez; no segundo caso, são os clientes de classe média/baixa, que adquirem produtos com periodicidade menor em um caso específico.

Seus consumidores estão presentes nas redes sociais, nas quais as principais são o Facebook, o Instagram e o WhatsApp. Isso se deu devido a pandemia, que intensificou o uso da internet e, conseqüentemente, acomodou os clientes.

O mercado-alvo, buscar cada vez mais facilidade seja tanto na compra quanto nas formas de pagamentos, procuram um ambiente amigável e aconchegante, produtos de qualidade e duradouros, e os melhores materiais disponíveis do mercado.

5.1.4 Portfólio de produtos

Os produtos produzidos pela indústria são a telha colonial do tipo Russas e os tijolos de 8 furos.

- Telha colonial tipo Russas de primeira e segunda qualidade (coloração, tempo de forno).

Figura 13: Telha colonial tipo Russas da cerâmica Alpha



Fonte: Acervo fotográfico do autor, (2022)

- Blocos de 8 furos 19x19x9 para construção civil

Figura 14: Tijolo 8 furos da cerâmica Alpha



Fonte: Acervo fotográfico do autor, (2022)

5.2 Definindo a filosofia da empresa

Para que sejam formuladas as estratégias, é importante que o negócio esteja alinhado com suas metas e objetivos. Assim, cabe agora definir a missão, visão e valores da empresa, a fim de apresentar uma identidade organizacional bem definida e servir como parâmetro para as estratégias elaboradas.

5.2.1 Definindo a missão

A missão deve ser definida para satisfazer necessidades do ambiente externo e não simplesmente em oferecer serviços ou produtos. Com isso, para sua elaboração faz-se necessário respostas para as seguintes perguntas: “Por que a empresa existe? ”, “O que fazemos? ”, “Para quem fazemos? ” e “Por meio de que fazemos?”.

Com base nas respostas obtidas, a missão da cerâmica Alpha LTDA, ficou definida como:

“Nosso propósito é produzir e fornecer produtos de elevado padrão de qualidade respeitando e atendendo todas as normas ambientais e a satisfação do cliente, por meio da dedicação e empenho dos nossos colaboradores. Disponibilizando um ambiente de trabalho seguro e agradável”.

5.2.2 Definindo a visão

Como foi abordado no referencial teórico do trabalho, é preciso que a visão também seja bem definida, assim a empresa representa o seu estado futuro do negócio, aonde quer chegar e o que quer alcançar. Sendo assim, a visão pode ser determinada a partir da seguinte pergunta: “Aonde você quer chegar? ”.

Dessa forma, baseando-se na resposta recebida, pode-se deduzir que o vislumbre do futuro para a cerâmica é:

“Ser destaque no mercado cerâmico, pelo seu diferencial produtivo, merecendo a preferência dos clientes/amigos e colaboradores desenvolvendo produtos de qualidade, comprometendo-se de forma responsável com o desenvolvimento sustentável. Sendo assim, uma marca de referência no mercado”.

Como a visão é um dos elementos que acompanha as metas e os objetivos é importante que ela seja ajustada após o término do prazo do PE, que será passado por um processo de reavaliação adequação das estratégias.

5.2.3 Definindo os valores

Os valores são a força motriz da empresa, tornam a organização ativa a cada dia e sempre com foco nos seus objetivos. A implementação de uma cultura de valores deve ser conhecida e praticada por seus colaboradores.

Com base nisso, a cerâmica Alpha escolheu como valores o que acredita ser essencial para retratar os pilares da sua empresa, que, além de tudo, compactuam com sua missão e visão.

Os valores são:

- **Ética e Transparência:** Ser honesto e aberto na comunicação com as partes interessadas sobre assuntos relacionados à empresa, para garantir a base da confiança entre e seus, clientes, parceiros e funcionários.
- **Integridade:** Atuar com consistência nas interações em todos os níveis e representar a organização de forma honesta e consistente para todos os

stakeholders.

- **Responsabilidade:** Trabalhar para promover o sucesso da empresa e se esforçar para desempenhar bem as tarefas diárias com a segurança e a preservação do meio ambiente.
- **Qualidade:** O melhor do atendimento, além de produtos bem-acabados e singulares.
- **Inovação:** Buscando maquinários eficientes e tecnológicos e buscar produtos diferenciados de qualidade máxima.

5.3 Diagnóstico empresarial da organização em estudo

Para realização do diagnóstico empresarial foi usufruído de vários recursos para sua elaboração, que será exposto informações objetivas por meio de sugestões para se possa escolher as melhores ações.

Dessa maneira é uma metodologia que proporciona um panorama global e dinâmico da empresa e caracteriza um plano geral para a tomada de decisões, não sendo uma avaliação técnica, mas um procedimento que prepara os empreendedores a executá-la. Além de permitir que o empresário não proceda com imperícia, existem inúmeras vantagens como: obter insights relevantes, reduzir gastos, identificar riscos, descobrir o grau de maturidade do negócio e aproveitar as oportunidades.

Em suma, os setores abordados no diagnóstico foram estratégia, finanças, marketing, operações e recursos humanos. De cada qual, foi realizado um levantamento de fatores, com itens que relataram situações adversas. Foram escolhidas as que mais se aproximavam da realidade atual da cerâmica Alpha LTDA. Abaixo encontra-se o diagnóstico realizado de cada setor especificado e no ANEXO A apresenta as perguntas usadas para realizá-lo.

Estratégia:

- A empresa não possui negócio definido ou compreendido por toda a empresa.
- A empresa não realiza o seu planejamento estratégico.
- A empresa analisa as informações de modo informal, empiricamente.
- A empresa possui iniciativas com clientes e fornecedores.

Finanças:

- A empresa controla suas contas para pagar, receber, acompanhar saldos bancários e faturamento.
- A empresa não possui qualquer planejamento ou controle orçamentário.

- As finanças da empresa e a do proprietário são uma só.
- A empresa não possui reservas ou quaisquer investimentos financeiros.
- A empresa conhece o custo total por mês, mas não faz classificação ou análise da procedência.

Marketing:

- A empresa possui identidade visual adequada e a expõe em todos os materiais usados.
- A empresa não está presente na internet (não possui redes sociais).
- A empresa possui um segmento, mas não realiza ações direcionadas ao seu foco.
- A empresa não realiza ações para aumentar o seu número de clientes. Simplesmente responde às demandas.
- A empresa recebe reclamações de maneira informal e não as registra.

Operações:

- A empresa não compreende seus processos de negócios e não tem um padrão de execução.
- A empresa possui critérios para fazer a qualificação e escolha dos seus fornecedores (antes da compra).
- A empresa não emprega tecnologias para melhorar seus processos.
- A empresa não controla seu estoque.
- A empresa não gerencia suas compras.

RH (Recursos Humanos):

- A empresa realiza reuniões periódicas de equipe para promover a troca de informações.
- A empresa não possui política de cargos e salários.
- A empresa não possui qualquer política de reconhecimento ou recompensa.
- A avaliação de desempenho dos funcionários é subjetiva, sem critérios, ou periodicidade definida.
- Há entrevistas com candidatos e pede-se referências a terceiros para contratação de funcionários.

Para o diagnóstico empresarial ficar melhor compreendido, é possível por meio dessa análise, medir o IMG, que corresponde ao índice de maturidade de gestão, esse instrumento de acordo com Kerzner (2003) quantifica e classifica os cinco aspectos da análise feita acima em forma de níveis que podem estar entre 1 a 5. Esses níveis podem ser classificados por;

- Nível 1 - Não existem processos gerenciais aplicados ao negócio e os resultados são obtidos através de iniciativas desestruturadas.
- Nível 2- Não existem processos gerenciais formais, mas algumas áreas de gestão já possuem rotinas para gerar os resultados esperados.
- Nível 3- Existem processos gerenciais formais, no entanto eles são aplicados de maneira descoordenada para gerar os resultados esperados.
- Nível 4 - Existem processos gerenciais formais e eles são aplicados de maneira coordenada para atingir os resultados esperados.
- Nível 5 - Os processos gerenciais são práticas padrão da empresa. Eles são monitorados, afetam o negócio e são melhorados continuamente.

Para calcular esse índice é preciso pontuar cada um dos Elementos de Sucesso do Nível 1 ao Nível 5. O processo é feito para cada aspecto de valor do negócio. Em seguida, é calculada a soma da pontuação para cada aspecto de valor. Cada aspecto de valor tem seu próprio nível de maturidade, e por fim, é feito a soma de todas as pontuações juntas para obter o Índice de Maturidade do Negócio Geral.

Para determinar em que situação a empresa se encontra foi considerado um range de pontuação para determinar em que nível a organização pertence. Assim, para esse trabalho foi adotado o seguinte sistema. Nível 1: 0 a 20, Nível 2: 21 a 40, Nível 3: 41 a 60, Nível 4: 61 a 80, Nível 5: 81 a 100.

Após a aplicação, a empresa em estudo apresentou com os seguintes resultados:

Quadro 03: Notas do IMG de cada aspecto de valor

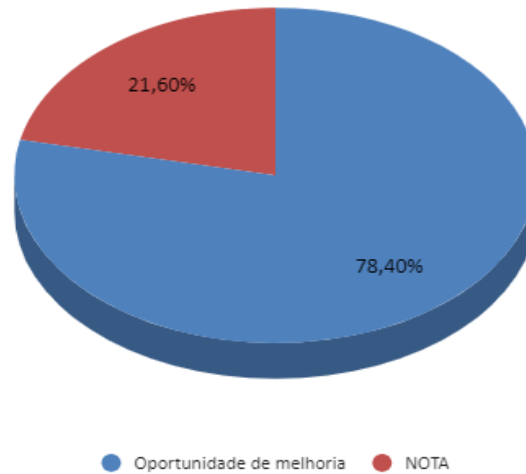
ÁREAS	NOTAS
ESTRATÉGIA	4,98
FINANÇAS	3,32
MARKETING	8,32
OPERAÇÕES	1,66
RH	3,32
TOTAL	21,60

Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

Assim, a cerâmica foi diagnosticada com uma maturidade de nível 2, o que significa que não existem processos gerenciais formais, mas algumas áreas de gestão já possuem rotinas para gerar os resultados esperados. Com relação aos setores abordados, o planejamento

estratégico deve se atentar a buscar melhorias significativas nas áreas de estratégia, marketing, operações e recursos humanos com intuito de aumentar sua maturidade.

Figura 15: Situação atual da cerâmica Alpha LTDA



Fonte: Elaborado pelo autor (2022)

5.3.1 Diagnóstico de vendas

O diagnóstico de vendas foi criado com o objetivo de auxiliar o líder de vendas a entender quais são os pontos fracos e fortes de seu processo comercial. Com ela, será possível avaliar se é preciso melhorar o desempenho do time, do gestor, da ferramenta de automação comercial, entre outras questões de vital importância para aumentar as vendas.

Com esse intuito, para apresentar bons desempenhos nesse setor é possível ratear em seis aspectos importantes sendo eles o mapeamento de cliente ideal, geração de oportunidades, processo de vendas, gestão da equipe de vendas, perfil do head de vendas e software para gestão comercial.

Dentro da análise realizada, cada aspecto apresentado obteve os seguintes resultados:

Mapeamento do cliente ideal:

- Sabe quais são os clientes ideais para a empresa.
- Não possui esses perfis mapeados por personas.
- Não sabe quais são os objetivos, desafios e dificuldades das suas personas.

Geração de oportunidades:

- A empresa não tem um time especializado em prospecção.
- Não pratica prospecção *Outbound e Inbound*.

Processo de vendas:

- A empresa não possui um processo de vendas estruturado.
- Os não vendedores utilizam a metodologia do Funil de Vendas.

Gestão da equipe de vendas:

- A empresa não utiliza software que ajude a monitorar as ações de vendas.
- Não há indicadores de performance para os profissionais da área de vendas.

A cerâmica não possui nenhum software de gestão comercial e também não tem o Head de vendas, dessa forma será usado essa informação como base de implementação de estratégias posteriormente.

5.3.2 Avaliação 360 °

As organizações usam essa avaliação para entender melhor seus pontos fortes e fracos. O sistema automaticamente tabula os resultados e os apresenta em um formato que ajuda o destinatário do feedback a criar um plano de desenvolvimento.

A pesquisa contou com a entrevista de 15 funcionários mais o gerente da empresa, contendo um formulário com 10 perguntas. Os resultados se encontram no APÊNDICE B do trabalho.

De acordo com os resultados, os funcionários podem entender melhor seu desempenho de todos os ângulos, incluindo a qualidade do trabalho, como são percebidos e como afetam o trabalho dos outros.

Nota-se também, que existe uma convergência em termos da análise realizada, com resultados parecidos, tanto para a avaliação dos funcionários, quanto a avaliação do gerente. Com isso, de acordo com a avaliação obtida, é possível desenvolver ações que desenvolva a equipe, pessoal, organizacional, carreira profissional, garantindo também o risco de discriminação seja reduzido.

5.4 Análise ambiental

Para análise ambiental, foi utilizado uma planilha pré-programada no Excel, inspirado na plataforma de cursos gratuitos do site Voitto, que serviu como uma base para identificar o ambiente interno (forças e fraquezas) e o ambiente externo (oportunidades e ameaças).

A ferramenta apresenta uma série de fatores ambientais que podem ser alterados pelo usuário. Para o ambiente interno tem-se o atendimento/desempenho e importância para o

gerente geral responder e classificar de acordo com o que mais se aproxima com a realidade da organização. As respostas do Quadro 4 são os parâmetros usados para essa metodologia:

Quadro 04: Parâmetros para análise interna

Parâmetros		
Critérios	Pontuação	Resultado
Não atende-insignificante	0	NEUTRO
Não atende-Importante	-8	FRAQUEZA
Não atende-Muito importante	-10	FRAQUEZA
Atende razoavelmente-Insignificante	-5	FRAQUEZA
Atende razoavelmente-Importante	2	FORÇA
Atende razoavelmente-Muito importante	5	FORÇA
Atende totalmente-Insignificante	-10	FRAQUEZA
Atende totalmente-Importante	8	FORÇA
Atende totalmente-Muito importante	10	FORÇA

Fonte: Autor (2022)

Para cada análise de fator realizada, o gerente geral respondia alguns desses critérios listado acima e a partir disso se obteve um resultado da situação, classificando automaticamente em força ou fraqueza. Da mesma maneira os parâmetros geram uma classificação de ameaças e oportunidade para a análise externa, que pode ser representado no Quadro 5:

Quadro 05: parâmetros para análise externa

Parâmetros		
Critérios	Pontuação	Resultado
Insignificante-Desfavorável	0	NEUTRO
Insignificante-Neutro	0	NEUTRO
Insignificante-Favorável	0	NEUTRO
Importante-Desfavorável	-8	AMEAÇA
Importante-Neutro	-2	AMEAÇA
Importante-Favorável	8	OPORTUNIDADE
Muito Importante-Desfavorável	-10	AMEAÇA

Fonte: Autor (2022)

Dessa forma, por meio dessa ferramenta prática foi possível identificar com facilidade as forças e fraquezas e as oportunidades e ameaças da empresa em questão.

5.4.1 Ambiente interno

Após entrevista feita com o gerente geral da cerâmica alpha e com o auxílio das metodologias de Análise Estratégica mostrada no tópico anterior, foi possível identificar as seguintes forças e fraquezas da empresa:

Quadro 06: Análise interna da cerâmica alpha

Descrição dos fatores internos	Atendimento	Importância	Pontuação	Análise
Organograma da Empresa	Não atende	Muito importante	-10	FRAQUEZA
Relação entre os funcionários	Atende razoavelmente	Importante	2	FORÇA
Rotatividade de funcionário	Atende razoavelmente	Importante	2	FORÇA
Custo do produto	Não atende	Muito importante	-10	FRAQUEZA
Qualidade do produto	Atende totalmente	Muito importante	10	FORÇA
Localização da empresa	Atende razoavelmente	Importante	2	FORÇA
Diferenciação do produto	Atende totalmente	Muito importante	10	FORÇA
Identidade Visual	Atende razoavelmente	Importante	2	FORÇA
Relação com o fornecedor	Atende razoavelmente	Muito importante	5	FORÇA
Relação de longo prazo com os clientes	Atende totalmente	Muito importante	10	FORÇA
Capacitação dos funcionários	Não atende	Importante	-8	FRAQUEZA
Perfil Inovador	Atende totalmente	Muito importante	10	FORÇA
Capacidade de atendimento aos clientes	Atende totalmente	Muito importante	10	FORÇA
Conhecimento sobre a concorrência	Atende razoavelmente	Importante	2	FORÇA
Ambiente da empresa	Atende razoavelmente	Importante	2	FORÇA
Variedade dos produtos	Atende razoavelmente	Muito importante	5	FORÇA
Campanha de marketing efetivas	Não atende	Muito importante	-10	FRAQUEZA

Fonte: Autor (2022)

Pontos fortes:

- **Relacionamento com os funcionários:** A empresa conta com 40 funcionários, quando necessário, com as quais possui uma relação de qualidade e confiança com grande parte deles, mostrando capacidade em excelência na sua função.
- **Rotatividade dos funcionários:** Uma força importante, tendo em vista que, um funcionário que sabe realizar mais de uma função, serve como um substituto para uma possível falta de um colega por motivos específicos, e assim não interrompe a produção.
- **Localização da empresa:** A localização de uma empresa não importa qual o setor de atuação é um fator relevando para o negócio, apesar não ser divulgada neste trabalho, a cerâmica está situada em uma área relevante da cidade.
- **Ambiente da empresa:** Além da organização em sistema mais aberto, que permite melhor trânsito entre os clientes, a cerâmica também possui ambiente ventilado, contudo a limpeza e higienização precisa de mais cuidados.
- **Qualidade do produto:** Os Produtos da cerâmica são de extrema qualidade, pois atendem com eficiência a necessidade do público-alvo.
- **Variedade e Diferenciação do produto:** a empresa oferece aos seus clientes peças de tijolos e telhas, buscando atender a maioria de seus compradores. Seus produtos estão sempre acompanhando as modificações do mercado.
- **Relação com o fornecedor:** por ter grandes fornecedores, o contato da proprietária com os mesmos não é pessoal, porém, o gerente geral consegue manter uma relação de confiança com seus fornecedores, tendo a certeza da excelência do trabalho e da entrega dos produtos.
- **Relação de longo prazo com os clientes:** por possuir um público alvo de diferentes classes, a cerâmica alpha consegue com facilidade fidelizar seus clientes, criando muitas vezes uma relação de amizade com os mesmos.
- **Perfil Inovador:** certamente não foi fácil para a proprietária da empresa optar pelo setor de venda de produtos cerâmicos, visto que necessita maior investimento para compra e, conseqüentemente, maior preço de venda, o que acaba limitando o público alvo. Entretanto, priorizando o diferencial do

seu negócio, o proprietário contratou o gerente geral que possui conhecimento técnicos para a empresa se tornar um diferencial tanto na produção (por meio de novas tecnologias), e nas suas vendas fidelizando seus clientes com a qualidade de suas peças e se destacando no mercado da cidade como uma das várias empresas em seu setor.

- **Conhecimentos sobre a concorrência:** A empresa demonstra uma compreensão das outras organizações que oferecem os mesmos produtos, permitindo que seja lançado os produtos de forma persuasiva para o cliente.
- **Identidade visual:** A empresa descreve tudo o que os clientes podem ver fisicamente, desde o logotipo até o design de interiores de uma loja.

Pontos fracos:

- **Falta de um organograma da empresa:** O proprietário e gerente geral são os únicos que possuem função definida na empresa (vendas e amparo técnico). Já os outros funcionários possuem dia e/ou horário de trabalho fixo, bem como suas funções.
- **Custo do produto:** A empresa não tem noção do verdadeiro custo dos seus produtos, uma vez que ela se baseia de acordo com os concorrentes e não de acordo com a qualidade dos seus produtos, e às vezes podem dar prejuízo, pois ele não consegue identificar a margem de contribuição.
- **Falta de campanhas de marketing efetivas:** A empresa em questão está atualmente com grande carência nesta área, visto que seu principal veículo de marketing são as plataformas digitais e as mesmas não estão sendo alimentadas constantemente.
- **Capacitação dos funcionários:** Embora o treinamento seja muitas vezes obrigatório para novos membros da equipe, é igualmente importante que os funcionários de longo prazo recebam o mesmo nível de atenção em termos de seu próprio desenvolvimento. A cerâmica não apresenta qualquer plano para treinamento de funcionários, principalmente nos quesitos de treinamento voltados para parte de segurança do trabalho, afim de evitar acidentes.

5.4.2 Ambiente externo

O ambiente externo, como mencionado na seção 3.5.3 é formado pelos elementos que não se encontram dentro dos limites da organização, podendo ser crises, impostos, novos concorrentes e etc. São fatores que não estão presentes diretamente na organização, mas afetam diretamente o seu desempenho.

Assim, após entrevista feita, e com o auxílio da metodologia de Análise Estratégica e os parâmetros indicados anteriormente, foi possível identificar as seguintes oportunidades e ameaças para a empresa:

Quadro 07: Análise interna da cerâmica alpha

Descrição dos fatores externos	Momento	Importância	Pontuação	Análise
Novos entrantes	Desfavorável	Insignificante	0	NEUTRO
Aumento dos preços dos fornecedores	Neutro	Importante	-2	AMEAÇA
Demanda do produto/serviço	Favorável	Muito Importante	10	OPORTUNIDADE
Comercio eletrônico	Neutro	Importante	-2	AMEAÇA
Economia da região	Desfavorável	Muito Importante	-10	AMEAÇA
Pandemia	Favorável	Importante	8	OPORTUNIDADE
Quantidade de concorrentes	Neutro	Importante	-2	AMEAÇA
Mercado em expansão	Favorável	Importante	8	OPORTUNIDADE

Fonte: Autor (2022)

Para a cerâmica alpha, os fatores externos que afetam diretamente seus resultados são:

- **Risco de novos entrantes:** apesar de ser classificada como “neutro” na pesquisa em questão é sempre bom olhar na possibilidade de abertura de empresas concorrentes, influenciada devido aos incentivos fornecidos por projetos do governo, representa uma ameaça às organizações já estabelecidas na mesma região, visto que induz o aumento da competitividade, além de poder prejudicar o desenvolvimento de empresas do mesmo setor.
- **Aumento de preço dos produtos:** em meio ao período de paralisação de atividades devido à pandemia, houve o aumento do preço de matérias primas para a produção de materiais cerâmicos, o que resultou no aumento do preço dos produtos oferecidos aos comerciantes.

- **Não utilização do comércio eletrônico:** impulsionado pelo início da pandemia de Covid-19, o e-commerce influenciou o crescimento de negociações no meio digital, o que propiciou a conquista de novos públicos e o desenvolvimento de inúmeros empreendimentos. Porém a empresa não aproveitou o fator como oportunidade.
- **Quantidade de concorrentes:** Como Russas é a cidade que mais se destaca no comércio em relação a produção de materiais cerâmicos, tendo em vista que os concorrentes têm grande influência de atrair novos clientes e ganhar *market share* (participação do mercado).

Contudo, apesar das dificuldades que se apresentam, pode constituir algumas oportunidades como:

- **Aumento da demanda de produtos cerâmicos:** A indústria cerâmica é de grande importância para a economia brasileira e uma de suas vantagens comparado aos outros setores é que não foi intensamente prejudicada com o período de paralisação de atividades presenciais devido à pandemia, e com o retorno das atividades, o setor apresentou índices crescentes de vendas quando comparado ao período de paralisação mencionado, o que possibilitou o desenvolvimento de empresas do ramo.
- **Perspectiva de progresso econômico da região:** pelo fato de ser uma localidade influenciada pela economia do Estado do Ceará, o município de Russas apresenta boas expectativas de crescimento econômico, visto que tais fatos proporcionam acesso a investimentos e inovações, o que possibilita o desenvolvimento de setores econômicos na região.
- **Pandemia:** se for analisada a queda do PIB durante a pandemia, a construção civil foi a menos afetada nesse quesito, com esse fator relevante, a empresa não se viu em situação de reestruturação depois de todo o ocorrido, vendo isso como uma oportunidade para evolução da mesma.

5.4.3 Análise da matriz SWOT

Após a realização da análise ambiental é possível construir a matriz SWOT, que foi detalhada no tópico 3.6.1, assim ficou definida de acordo com o Quadro 8:

Quadro 08: Matriz SWOT da cerâmica alpha

	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
FORÇAS	<p>Qualidade, diferenciação e variedade de produto, capacidade de atendimento X Pandemia</p> <p>Conhecimento sobre a concorrência, ambiente e localização da empresa X mercado em expansão</p> <p>Relação de longo prazo com os clientes X Demanda do Produto</p>	<p>Qualidade e diferenciação de produto, Relação com o fornecedor X aumento do preço dos fornecedores</p>
FRAQUEZAS	<p>Custo do produto X Demanda do Produto</p> <p>Capacitação dos funcionários X Mercado em Expansão</p> <p>Campanhas de marketing efetivas X Pandemia</p>	<p>Campanhas de marketing efetivas X Comércio eletrônico</p> <p>Custo do produto X Quantidade de concorrentes e aumento do preço dos fornecedores</p>

Fonte: Autor (2022)

Nota-se pelo que foi identificado no primeiro quadrante (forças x oportunidades), é necessário aproveitar o máximo possível as oportunidades para intensificar os pontos fortes da empresa. Com o mesmo raciocínio pode-se utilizar bem as forças para minimizar as ameaças identificadas encontradas no segundo quadrante. Além disso, é importante aproveitar as oportunidades, tentando minimizar os efeitos das fraquezas existentes e adotar estratégias que minimizem as fraquezas para que as ameaças tenham menor efeito na empresa.

E a por meio das notas geradas pela análise ambiental, foi possível obter o seguinte Gráfico:

Figura 16: Visualização gráfica matriz SWOT



Fonte: Autor (2022)

Pelo gráfico, a cerâmica detém de muitas forças, e as ameaças presentes externas em relação a elas não são preocupantes, mas é importante ser adicionadas em rotinas de análise constantes. Nota-se que embora tenha fraquezas, a empresa possui uma boa área de oportunidades, ou seja, a organização pode transformá-las em forças, erradicá-las ou amenizá-las.

Outro ponto importante é sobre o direcionamento do planejamento para estratégias voltadas para os pontos de fraqueza, no qual o fator externo ameaça ser um obstáculo, buscando atenuar os efeitos provocados pelas ameaças.

5.5 Análise da matriz Importância x Desempenho

Para complementar a matriz SWOT, foi realizado o estudo da matriz importância x desempenho, onde foram levantados fatores que influenciam no mercado. A ferramenta funciona baseado em notas de 1 a 9 que o usuário fornece referente ao seu desempenho/atendimento e a importância de acordo com o mercado, ou seja, a visão do cliente.

Essas notas, funcionam como um par ordenado (x,y) em um plano cartesiano, onde x é o ponto que o usuário classifica a importância e y é ponto de desempenho. Por exemplo, com o critério atendimento ao cliente, as notas para importância (x) e desempenho (y) foram, respectivamente, 1 e 2, ou seja, o par ordenado é (1,2). Assim, o procedimento é feito para cada um dos fatores. Os critérios avaliativos com as respectivas notas são apresentados abaixo.

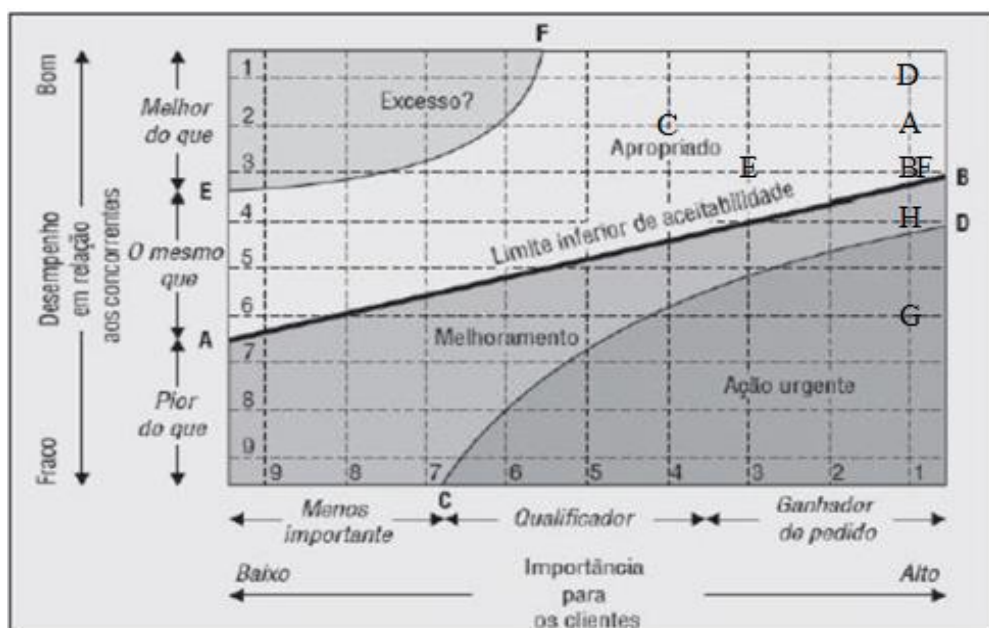
Quadro 09: Fatores e notas da matriz importância x desempenho

Critério	Legenda	Importância	Desempenho	Par Ordenado
Atendimento aos clientes	A	1	2	(1,2)
Ambiente da empresa	B	1	3	(1,3)
Localização da empresa	C	4	2	(4,2)
Qualidade dos produtos oferecidos	D	1	1	(1,1)
Variedade dos produtos oferecidos	E	3	3	(3,3)
Forma de pagamento	F	1	3	(1,3)
Preço de venda	G	1	6	(1,6)
Higienização da empresa	H	1	4	(1,4)

Fonte: Autor (2022)

Após a coleta de todos os pares ordenados, foram sobrepostos na matriz de importância e desempenho proposto por (Slack, Chambers e Johnston). Para visualizar em qual zona os critérios se classificam. Assim, pode-se determinar novos focos de planejamento estratégico ou reforçar o que vai ser proposto.

Figura 17: Matriz importância x desempenho da cerâmica alpha



Fonte: Autor (2022)

Dado exposto, após examinar a posição dos critérios propostos da matriz, nota-se que todos se classificaram como potenciais ganhadores de pedido (ganhadores de clientes), possuindo uma boa relevância para os consumidores na hora de decidir onde vão comprar seus produtos.

Porém, dos 8 fatores avaliados, percebe-se que 6 deles estão na zona "apropriada" e um se encontra na zona de "melhoramento" e "ação urgente", sendo eles a Higienização da empresa e Preço de venda respectivamente. Desse modo, pode-se concluir que em relação a esses dois critérios, necessitam de ações que viabilizem melhorias no posicionamento da empresa no mercado.

5.6 Análise das Forças de Porter

Para ser lucrativa, a empresa deve entender sua concorrência no mercado e como elas se comportam. As cinco forças de Porter, tópico relatado na seção 3.3.6, é usado para analisar a concorrência em um setor. Nesse modelo, as empresas analisam cinco fatores envolvendo outras organizações que podem afetar sua lucratividade.

O Quadro 10 abaixo, mostra o nível dessas cinco forças da empresa em estudo. Cada fator apresenta três níveis, de acordo com análise realizada, vai ser classificado como "fraca", "média", "forte".

Quadro 10: Execução da análise das forças de Porter

Forças	Justificativa
Rivalidade entre os concorrentes	A empresa apresenta fortes concorrentes diretos, já estabelecidos no mercado da região, mas a demanda continua sendo superior a produtividade, então a rivalidade entre os concorrentes da cerâmica é média
Poder de negociação dos fornecedores	Os fornecedores possuem preços acessíveis, qualidade, porém não há exclusividade, o que permite que encontre novas fontes de matéria prima para negociação, sendo assim, o poder dos fornecedores é baixo
Ameaça de produtos substitutos	Atualmente no setor de construção, não apresenta produtos que possa substituir o portfólio do setor cerâmico, dessa forma a ameaça de produtos substitutos é baixa
Ameaça de entrada de novos concorrentes	Poucos novos concorrentes devido a preferência dos clientes com cerâmicas com um histórico de atuação, então a ameaça de novos entrantes é baixa
Poder de negociação dos clientes	Devido os concorrentes oferecerem produtos de preços competitivos e qualidade semelhantes, o poder de negociação dos compradores é alta

Fonte: Autor (2022)

Com base nessa análise, a cerâmica é uma empresa lucrativa como esperado. Assim, para diminuir o poder de negociação dos clientes, é preciso concentrar seus investimentos e esforços em um marketing efetivo para atrair novos clientes varejistas e clientes finais.

Porém, para a empresa, o seu marketing foi considerado uma fraqueza identificada na análise ambiental, dessa maneira, a execução da ferramenta reforçou a necessidade para elaboração de estratégias voltadas para comercial da organização.

5.7 Estratégias e ações a serem adotadas

A estratégia de aplicar esta série de ferramentas tem o intuito de visualizar a empresa em um panorama geral para identificar o máximo de pontos que merecem atenção e/ou certificar problemas já identificadas em uma outra metodologia, já que o objetivo principal do planejamento é estruturar os setores da organização, o que permite diminuir erros, estratégias desnecessárias e priorizá-las corretamente. Assim, os planos de ação que contém cada estratégia elaborada têm um caráter autoexplicativo, devido justamente à ferramenta 5W1H que proporciona essa vantagem, e promove um entendimento detalhado do que está sendo proposto.

A priori, o plano de ação foca inicialmente no setor financeiro, dessa forma foi identificado que a empresa não possui conhecimento de fluxo de caixa e margem de contribuição o que ocasiona em dificuldades para tomadas de decisões em relação a fornecedores, produção e clientes. Vale salientar que estes conhecimentos são requisitos importantes para a estabilidade e competitividade no mercado.

Em sequência tem-se o plano de ação para o setor produtivo, visando umas das prioridades pontuadas pela a organização de aumentar sua capacidade produtiva para atender sua demanda. Tais decisões devem ser tomadas junto com a equipe financeira para avaliar o retorno produtivo.

Depois, foi idealizado o plano para setor comercial, realizado logo em seguida da estruturação financeira, já que este detém de informações para novos investimentos, sendo um deles a criação de uma equipe comercial com o objetivo de alcançar novos clientes. Outra razão, é melhorar a gestão do gerente-geral, já que atualmente é o responsável pelo planejamento e execução das atividades dos setores financeiro, comercial e organizacional.

Posteriormente, foi efetuado o plano de ação organizacional para garantir o alinhamento da cultura da empresa. Por último, vale ressaltar que o plano de ação para o aprendizado e crescimento é realizado paralelamente com os demais.

Quadro 11: Plano de ação para o setor financeiro

FINANCEIRO						
Objetivo - What	Estratégia - How	Responsável - Who	Onde - Where	Por quê? - Why	Prazo - When	
					Início	Término
Gestão de Custo	Custear o produto e definir a margem de contribuição	Terceirizar	Setor Administrativo	Para reduzir gastos desnecessário e avaliar a rentabilidade dos produtos	01/08/2022	18/11/2022
Desenvolver a equipe financeira	Executar aprendizado e crescimento de capacitação financeira	Gerente	Setor Administrativo	É crucial que haja pessoas focadas nesse setor para se obter melhores resultados	01/08/2022	06/10/2022
Estruturar o setor financeiro	Selecionar um sistema ERP	Gerente	Setor Administrativo	Um sistema permite uma maior praticidade sobre registros de vendas, gastos e tomada de decisão	01/08/2022	12/08/2022
	Revisar plano de contas	Gerente	Setor Administrativo	Entender os planos de contas diminui erros de custos e despesas equivocados	09/09/2022	15/09/2022
	Cadastrar todas as entradas e saídas (diárias) dos produtos no sistema ERP	Funcionário	Setor Administrativo	Para gerar fluxo de caixa	15/09/2022	05/10/2022
	Avaliar os prazos médios de pagamento e recebimento, fazer uma estimativa das receitas e despesas futuras e comparar projeções x realizado	Gerente	Setor Administrativo	Evitar atrasos de pagamentos	06/10/2022	27/10/2022
	Projetar a receita dos períodos, descrever gastos previstos nos períodos e comparar projeções x realizado	Gerente	Setor Administrativo	Para identificar gastos não previstos e assim aprimorar o planejamento financeiro	06/10/2022	27/10/2022
	Desenvolver investimentos	Proprietário	Setor Administrativo	Para aumentar o nível capital como medida de segurança e mobilidade	27/10/2022	18/11/2022

Fonte: Autor (2022)

Quadro 12: Plano de ação para processos produtivos

PROCESSOS PRODUTIVOS - PRODUÇÃO						
Objetivo - What	Estratégia - How	Responsável - Who	Onde - Where	Por quê?	Prazo - When	
					Início	Término
Gerenciamento de Compras	Criar banco de dados de fornecedores	Gerente	Setor Produtivo	Para definir o fornecedor ideal para determinada matéria-prima	02/01/2023	20/01/2023
	Definir aspectos e critérios de avaliação como qualidade, preço, pontualidade, dentre outros.	Gerente	Setor Produtivo	Operar com fornecedores alinhados e ajustados aos valores da empresa auxilia na otimização dos processos e contribui para o desenvolvimento sustentável da organização	23/01/2023	03/02/2023
	Realizar uma avaliação e a periodicidade	Gerente	Setor Produtivo		06/02/2023	10/02/2023
Criar estoque de Manutenção	Fazer levantamento sobre os principais materiais usados para fazer as manutenções dos equipamentos	Gerente	Setor Produtivo	Para que as manutenções corretivas e/ou preventivas sejam realizadas de forma mais rápida, já que teria as matérias necessários em estoque	20/02/2023	06/03/2023
Criar estoque de Produtos	Fazer análise de procura e demanda	Gerente	Setor Produtivo	Para definir um estoque seguro	07/03/2023	27/03/2023
Mapear os processos produtivos	De acordo com o escopo do projeto apresentado pela empresa contratada	Terceirizada	Setor Produtivo	Para padronizar os processos, assim diminuir erros, aumentar a qualidade e produtividade	28/03/2023	26/04/2023
Tornar processo produtivo mais automatizado	Aquisição de uma nova maromba a vácuo	Terceirizada	Setor Produtivo	Criar estoque de telhas e tijolos, já que passariam a ter duas marombas	27/04/2023	08/06/2023

Fonte: Autor (2022)

Quadro 13: Plano de ação para o setor comercial, parte 01

COMERCIAL						
Objetivo - What	Estratégia - How	Responsável - Who	Onde - Where	Por quê? - Why	Prazo - When	
					Início	Término
Criar um setor de Vendas	Processo seletivo criar equipe de vendas	Gerente	Setor Administrativo	É crucial que haja pessoas focadas nesse setor para se obter melhores resultados	09/06/2023	29/06/2023
Desenvolver o setor de vendas	Executar aprendizado e crescimento de capacitação comercial	Gerente	Setor Administrativo	Para obter melhores resultados e padronização no atendimento	30/06/2023	03/08/2023
	Estudar e selecionar as formas de atrair os clientes mais adequados para os negócios e estruturar os canais de vendas com base neles.	Gerente	Setor Administrativo	Para atingir com mais rapidez e eficiência o público-alvo	07/08/2023	01/09/2023
Estruturar o setor de vendas	Criar redes sociais e realizar divulgação	Equipe de vendas	Setor de Vendas	Devido a pandemia a internet se tornou uma grande aliada comercial, auxiliando em mais alcance do público e vendas	04/09/2023	18/09/2023
	Criar um Website (Lojas Virtuais)	Equipe de vendas	Setor de Vendas	Para realizar e-commerce	19/09/2023	09/10/2023
	Definir conceitos, montar e implementar o calendário editorial	Equipe de vendas	Setor de vendas	Definir um cronograma de todas as tarefas relacionadas a sua estratégia de conteúdo é o ideal para desenvolver um marketing eficiente.	10/10/2023	31/10/2023
	Criar canal de atendimento para coletar sugestões e reclamações dos consumidores	Equipe de vendas	Setor de vendas	Para identificar os erros recorrentes e resolvê-los. Além de demonstrar respeito e preocupação com o cliente.	01/11/2023	23/11/2023
	Realizar reuniões com a equipe	Gerente	Setor de vendas	Para a direção ficar a par das atividades e planejamentos que serão executados	24/11/2023	A cada 15 dias

Fonte: Autor (2022)

Quadro 14: Plano de ação para o setor comercial, parte 2

COMERCIAL						
Objetivo - What	Estratégia - How	Responsável - Who	Onde - Where	Por quê? - Why	Prazo - When	
					Início	Término
Penetração de Mercado	Contratar operador logístico	Proprietário com equipe financeiro	Setor de vendas	Para realizar entregas rápidas, garantindo a qualidade	Estratégia a longo prazo	
	Fretes grátis na primeira compra, garantindo rapidez	Equipe de vendas com o operador logístico	Setor de vendas	Fidelização de consumidores	Estratégia a longo prazo	
	Criar programa de clientes fidelizados com direito de descontos e promoções especiais, divulgando com intensidade em suas redes	Equipe de vendas	Setor de vendas	Para fidelizar os clientes já existente como também atrair novos consumidores	24/11/2023	14/12/2023
Desenvolvimento de Mercado	Criar uma filial produtiva por meio de novas parcerias	Proprietário	Bahia e Piauí	Para atender a demanda de clientes nessa região, já que detém de uma quantidade significativa de consumidores	Estratégia a longo prazo	
Aumento de vendas	Criar arte para os outdoors (Digitais e/ou tradicionais) nas principais vias da região	Equipe de vendas	Setor de vendas	São ações mais eficazes para a persona e cultura da empresa	15/12/2023	26/12/2023
Avaliar resultados do Comercial	Elaborar <i>dashboard</i>	Equipe de vendas	Setor de vendas	Para analisar os resultados de forma comparativa	27/12/2023	03/01/2024
	Avaliar estratégia	Equipe de vendas	Setor de vendas	Para aderir uma nova estratégia eficaz	04/01/2024	A cada 15 dias

Fonte: Autor (2022)

Quadro 15: Plano de ação para o organizacional

ORGANIZACIONAL - RECURSOS HUMANOS						
Objetivo - What	Estratégia - How	Responsável - Who	Onde - Where	Por quê? - Why	Prazo - When	
					Início	Término
Contratações eficazes	Desenvolvendo um processo seletivo com critérios	Proprietário e Gerente	Setor de RH	Para manter um padrão de qualidade da equipe	26/05/2023	08/06/2023
Definir um organograma	Levantamento das funções da empresa, definir as atividades necessárias para cada função e fazer manual explicando as responsabilidades de cada cargo da empresa	Proprietário e Gerente	Setor de RH	Para os colaboradores entenderem a hierarquia, as expectativas e desempenho que a empresa espera	09/06/2023	29/06/2023
Desenvolver a gestão organizacional	Repassar ações definidas na reunião de PE para o corpo de colaboradores e discussão com eles sobre as ações executadas	Proprietário e Gerente	Setor de RH	Para garantir os valores e objetivos fundamentais ao alcance de todos os envolvidos que estejam alinhados com as prioridades da empresa	04/08/2023	04/08/2023
	Fazer um mural para postar comunicados, reforçar as ideias, metas, diretrizes, cultura e resultados.	Funcionário	Setor de RH		24/11/2023	07/12/2023
	Realizar pesquisa de clima organizacional, fazer questionário e compartilhar para os funcionários, avaliar as respostas e definir ações de melhoria.	Proprietário/ Funcionário	Setor de RH	Para realizar um diagnóstico geral da empresa, em relação ao bem-estar, desempenho e potencial do funcionário, gerado a partir do ponto de vista dos demais colaboradores, para garantir um ambiente de trabalho mais unido.	08/12/2023	Uma vez ao mês
Incentivar funcionários	Definir bonificação e montar quadro de reconhecimento.	Proprietário e Gerente	Setor de RH	Gerar motivação, confiança e autoestima dos colaboradores	21/12/2023	12/01/2024
Monitoramento do PE	Definir um período para revisar o PE (Planejamento Estratégico) e criar novas ações que permita o alcance dos novos objetivos	Proprietário e Gerente	Setor de RH	Avaliar e medir o progresso do PE em direção ao escopo estabelecido	15/01/2024	-

Fonte: Autor (2022)

Quadro 16: Plano de ação para o aprendizado e crescimento

APRENDIZADO E CRESCIMENTO						
Objetivo - What	Estratégia - How	Responsável - Who	Onde - Where	Por quê? - Why	Prazo - When	
					Início	Término
Equipe qualificada	Escolher e fornecer cursos específicos e eficientes para os diversos setores	Proprietário	Sala de reuniões	Uma equipe qualificada gera maiores resultados	01/08/2022	12/08/2022
Capacitar a equipe de financeira	Iniciar o treinamento do sistema	Equipe do Sistema ERP	Sala de reuniões	Para evitar erros de lançamentos e maior controle financeiro	12/08/2022	09/09/2022
	Capacitação do Excel	Terceirizada	Sala de reuniões	É uma ferramenta bastante eficaz e complementar para análises financeiras	09/09/2022	06/10/2022
Capacitar a equipe do RH	Capacitação organizacional - Gestão de pessoas	Terceirizada	Sala de reuniões	Para o RH desenvolver a cultura da empresa com harmonia da equipe	21/11/2022	02/12/2022
Capacitar a equipe produtiva	Treinamento de segurança do trabalho	Terceirizada	Sala de reuniões	Para reduzir acidentes e prejuízos	05/12/2022	30/12/2022
Capacitar a equipe de vendas	Capacitação comercial - Curso de vendas diretas	Terceirizada	Sala de reuniões	Para padronizar o atendimento e aumentar a quantidade de vendas e fidelizar os clientes	30/06/2023	13/07/2023
	WhatsApp comercial - Criar mensagens automáticas	Proprietário/Funcionário	Sala de reuniões	Eficiência no atendimento	14/07/2023	20/07/2023
	Capacitação para programação automática de postagens no Instagram e website	Proprietário/Funcionário	Sala de reuniões	Maior organização e planejamento cronológico	21/07/2023	03/08/2023

Fonte: Autor (2022)

Pelo fato do planejamento estratégico da empresa está em fase de estruturação, elaboração de estratégias baseadas na matriz Ansoff está contido dentro dos planos de ação, mas especificamente no comercial, com os objetivos de penetração de mercado e desenvolvimento de mercado. O desenvolvimento de produtos e diversificação contidas na matriz, são elementos avançados que requer um nível de maturidade maior para serem aplicadas na empresa no momento.

5.7.1 Objetivos semestrais

Com base no desenvolvimento dos planos de ação de cada setor da empresa, foi possível estabelecer objetivos importantes a serem alcançados pela empresa. O quadro 17 abaixo detalha esses objetivos:

Quadro 17: Objetivos semestrais

OBJETIVOS AGOSTO DE 2022/ JANEIRO DE 2024			
OBJETIVO: Priorização das estratégias a serem adotadas para melhor desempenho do planejamento estratégico			
PERÍODO			
Objetivos do 1º Semestre	Estruturação Financeira	Aumentar a maturidade empresarial	Equipe qualificada
Objetivos do 2º Semestre	Desenvolver gestão comercial	Aumento de capacidade produtiva	Alcançar novos clientes
Objetivos do 3º Semestre	Desenvolver gestão organizacional		
Objetivos Semestrais	Refazer o PE		
Objetivos do N Semestre	Impulsionar os resultados		

Fonte: Autor (2022)

Os objetivos estratégicos mostrados foram programados para serem trabalhados e alcançados no período de 1 ano e meio. Para auxiliar o proprietário a melhor se programar, os objetivos foram divididos semestralmente, separando em ordem cronológica quais deveriam ser focados em cada etapa, a fim de que, na conclusão de cada subperíodo, fossem alcançadas partes da visão da empresa.

Para o final do 1º semestre, espera-se alcançar um financeiro totalmente estruturado e eficiente, com equipe desse setor qualificada e aumentar o nível de maturidade para nível 3. Já a visão para o final do 2º semestre, tem-se um alcance de um comercial desenvolvido e estruturado com equipe também qualificada, processos automatizados, paralelamente, focando no setor produtivo e aumentar o nível de maturidade para nível 4. O 3º semestre visa ter uma melhor gestão organizacional, focando no desenvolvimento do corpo de colaboradores.

Por fim, após completar todas as estratégias destinadas a ser implementadas, tem-se a necessidade de refazer o PE novamente para impulsionar os resultados e buscar o nível 5 de maturidade. Deste modo a cerâmica poderá trabalhar suas estratégias calmamente, chegando cada vez mais próxima de sua visão geral.

5.8 Formação de indicadores e metas da cerâmica (BSC)

O *Balanced Scorecard* é notável por seu desvio de usar apenas medidas financeiras de curto prazo para prever o desempenho; suas quatro perspectivas dão aos líderes uma visão equilibrada e ampla de todos os elementos que impactam o sucesso. Isso força a pensar em sua organização a partir de uma perspectiva financeira, bem como de seus clientes, operações e funcionários.

Os indicadores e metas definidos da empresa em estudo estão alinhados de acordo com os planos de ação proposto. Sendo que as metas apresentadas são mais táticas por natureza do que os objetivos. A estrutura do *scorecard* esclarece áreas de foco e fica mais fácil acompanhar e compartilhar os resultados mensalmente ou trimestralmente.

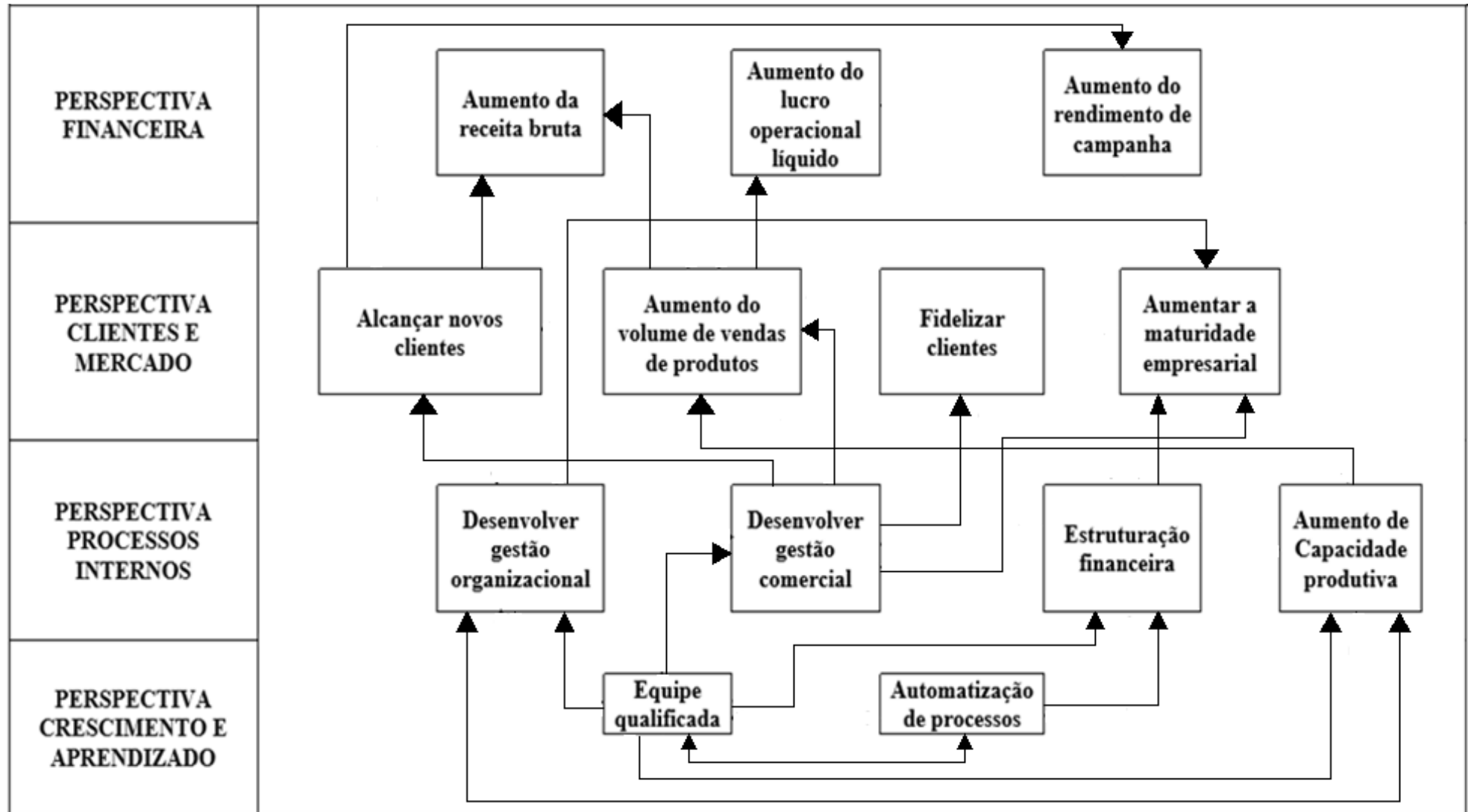
5.8.1 Mapa estratégico da cerâmica

O mapa estratégico baseado nos indicadores e metas do *Balanced Scorecard* ajuda a comunicar o plano de longo prazo para que seja possível entender o que se está tentando alcançar e como. Os funcionários também saberão como contribuir para cada estratégia, além disso, cada departamento e indivíduo deve ser capaz de ver como, é o que eles fazem impactam nas iniciativas, medidas e metas que estão sendo relatadas.

A leitura do mapa estratégico baseia-se no conceito de causa e efeito. Como resultado, todos os níveis da empresa estão alinhados, apoiando a missão e a visão da organização. Essa capacidade de alinhamento é uma das principais razões para a elaboração

dessa ferramenta na cerâmica. Assim foi desenvolvido uma proposta de mapa estratégico para a empresa, mostrada na Figura 18:

Figura 18: Mapa estratégico causa efeito da cerâmica



Fonte: Autor (2022)

As setas são usadas para ilustrar a relação de causa e efeito citado anteriormente entre os objetivos. Seguindo o caminho das setas, pode-se notar como os objetivos nas perspectivas inferiores impulsionam o sucesso das perspectivas superiores. Essas relações causais, são centrais para a ideia de planejamento e gerenciamento estratégicos com um *balanced scorecard*.

Sendo assim, na perspectiva de aprendizado e crescimento, a estratégia de uma equipe qualificada influencia diretamente para o desenvolvimento mais prático e intuitivo das estratégias da perspectiva de processos internos. Já a estratégia de automatização implica positivamente na execução da estruturação financeira.

Desenvolver a gestão organizacional pode ser um fator importante no aumento da capacidade produtiva de mão-de-obra, assim influenciando no aumento da maturidade empresarial. Já a estratégia de gestão comercial, possui um poder dominante na realização da perspectiva de mercado e cliente, sobre aumento de volume de vendas do produto, fidelização de clientes, alcance de novos consumidores e aumento do nível de maturidade da organização.

Consequentemente, novos clientes influenciam no aumento da eficiência de campanha desenvolvidas pelo setor comercial, e o aumento de volume em paralelo a entrada de novos compradores, ocasionam um aumento de receita bruta e líquido operacional.

5.8.2 Perspectiva financeira

- **Aumento da receita bruta:** Esse indicador é o primeiro a ser notado pelo financeiro, para visualizar se o indicador de lucro líquido operacional possui ou terá bons resultados, já que existem cenários que mesmo com aumento da receita bruta não ocorre necessariamente o aumento de lucro líquido.
- **Aumento do lucro líquido operacional:** O intuito de toda empresa é atingir o máximo de lucro líquido operacional, aumentando a receita bruta e mantendo constantes seus custos e despesas. Assim permitindo o crescimento da organização visando investimentos significativos para impulsionar seus resultados.
- **Aumento a eficiência da campanha:** Esse aumento de eficiência de campanha de marketing se deve pelo o sucesso desenvolvido pela equipe comercial com o objetivo de alcançar novos clientes e vender o máximo de produtos.

5.8.3 Perspectiva de clientes

- **Alcançar novos clientes:** Com o alcance de novos consumidores e com a fidelização deles, gerar consequentemente o aumento da receita.
- **Aumentar o volume de vendas dos produtos:** Com o aumento da produtividade mantendo sempre qualidade e a satisfação dos consumidores, ocorre a mais vendas gerando o aumento da rentabilidade da organização.
- **Fidelização de clientes:** É importante a satisfação do cliente para a fidelização, por meio de produto de qualidade, bom atendimento, acessibilidade e praticidade.
- **Aumentar a maturidade empresarial:** Uma organização com maturidade possui poucas dificuldades com gestão, já que se tratam de empresas estruturadas em busca de impulsionar seus resultados.

5.8.4 Perspectiva de processos internos

- **Desenvolvimento de gestão organizacional:** uniformizar a metodologia de recrutamento, reconhecimento e satisfação de funcionários, definição de metas e bom relacionamento da administração com o chão de fábrica, são fatores importantes para o desenvolvimento e implementação da cultura da empresa.
- **Desenvolvimento de gestão comercial:** A padronização de atendimento, campanhas de marketing efetivo, permite que ocorra o maior número de clientes promotores para a empresa.
- **Estruturação financeira:** Conhecimentos como margem de contribuição, ponto de equilíbrio, custos e despesas, com um sistema de gestão ERP incluído com os módulos de contabilidade, contribuem significativamente para a visualização de indicadores que refletem a saúde financeira da organização e auxiliam em uma melhor tomada de decisão.
- **Aumento da capacidade produtiva:** Esse indicador se deve pelo objetivo da empresa de atender uma maior demanda, priorizando sempre a qualidade do produto.

5.8.5 Perspectiva de aprendizagem e crescimento

- **Equipe qualificada:** Uma equipe qualificada permite que tenham senso crítico, uma boa tomada de decisão, cometem menos erros na execução do seu trabalho e podem auxiliar colegas em caso de necessidade ou substituir a mão-de-obra que esteja ausente em alguma área que necessite de uma maior demanda de funcionários.
- **Automatização de processos:** Com a utilização de um sistema de gestão, facilita o controle e organização financeira.

5.8.6 Definição dos indicadores estratégicos

Para saber se a estratégia está funcionando, é necessário a definição de indicadores e metas para cada perspectiva alinhados com os objetivos apresentados no mapa estratégico.

Para a perspectiva financeira, os indicadores e metas estão apresentados detalhadamente na Figura 15 abaixo:

Figura 19: Indicadores e metas para perspectiva financeira

Perspectiva Financeira					
Objetivos e Indicadores					
Objetivos	Indicador	Unidade de Medida	Frequência	Responsável	Meta
Aumento da receita bruta	Faturamento bruto mensal	R\$	Mensal	Proprietário	R\$ 310.000,00
Aumento do lucro operacional líquido	Margem operacional = (Lucro Líquido/Receita Líquida) *100	%	Mensal	Proprietário	35%
Aumento do rendimento de campanha	Índice de desempenho da campanha = (Gasto agregado na campanha /Gastos real da campanha)*100	%	Mensal	Proprietário	120,00%

Fonte: Autor (2022)

Essencialmente, qualquer objetivo chave relacionado à saúde e desempenho financeiro da empresa pode ser incluído nesse meio. Receita e lucro são objetivos óbvios que a maioria das organizações colocam nessa perspectiva.

Já para perspectiva de clientes, os indicadores e metas são mostrados na figura 16 abaixo:

Figura 20: Indicadores e metas para perspectiva de clientes

Perspectiva Clientes e Mercado					
Objetivos e Indicadores					
Objetivos	Indicador	Unidade de Medida	Frequência	Responsável	Meta
Aumento do volume de vendas de produtos	Quantidade de produtos vendidos	Milheiro	Mensal	Proprietario	775
Fidelizar clientes	Quantidade de clientes promotores - NPS	%	Mensal	Proprietario	80%
Aumentar carteira de clientes	Quantidade de clientes cadastrados no sistema ERP	Unidade	Mensal	Proprietario	20
Aumentar o nível de maturidade empresarial	Nível de maturidade empresarial	Nível	Semestral	Proprietario	3

Fonte: Autor (2022)

Para o indicador de quantidade de “clientes promotores”, por meio da ferramenta de avaliação Net Promoter Score (NPS), a empresa pode classificar seus consumidores como: detratores, passivos e promotores. Esse indicador tem o intuito de atingir o máximo de clientes promotores, onde eles avaliam que estão satisfeitos com as características e os serviços que compõem a empresa. Ademais, esse tipo de cliente é importante à organização, visto que costumam divulgar e indicar os bens ou serviços ofertados pela empresa para diversas pessoas.

Com esta NPS, pode-se saber qual a classificação da empresa em relação ao atendimento. A meta é que 80% de clientes promotores, ou seja, 80% dos clientes que responderem a pesquisa do NPS, devem avaliar bem a empresa.

O Indicador de nível de Maturidade Empresarial, para identificar o novo nível, deve-se reaplicar a metodologia diagnóstico empresarial novamente presente no ANEXO A, ao finalizar terá seu novo nível.

A perspectiva de processos internos, pelo fato de ser abrangente, pode ser dividido em três áreas essenciais para definir os indicadores e metas, sendo elas o organizacional, marketing e produção, que podem ser evidenciados nas Figuras 17, 18 e 19:

Figura 21: Indicadores e metas para perspectiva de processos internos (organizacional)

Organizacional					
Objetivos e Indicadores					
Objetivos	Indicador	Unidade de Medida	Frequência	Responsável	Meta
Impulsionar o atendimento Online	Aumento da carteira de clientes	Quantidade de clientes	Semanal	RH	5
Impulsionar o atendimento Online	Faturamento em vendas online	R\$	Mensal	RH	R\$ 50.000,00
Reconhecimento do colaborador	Quantidade de funcionários de melhor desempenho de acordo com a metodologia avaliativa	%	Trimestral	RH	80,00%
Reconhecimento do colaborador	Safistação do cliente com relação ao funcionário	%	Mensal	RH	80,00%

Fonte: Autor (2022)

O indicador de quantidade de funcionários de melhor desempenho, podem ser avaliados por meio da matriz potencial x desempenho, é uma ferramenta interessante para que os administradores de negócios possam discernir as aptidões dentro da empresa.

Por conseguinte, paralelamente ao desenvolvimento da avaliação, poderá ainda desenvolver o plano de carreira e de progresso dos profissionais que se evidenciam e exibem potencial de liderança. Deve ser aplicado na empresa com o intuito de visualizar como o colaborador está sendo visto dentro da empresa. A meta é que 80 % dos funcionários sejam bem avaliados.

A satisfação do cliente com relação ao funcionário consiste no SPS, assim como NPS, é um método para identificar a satisfação dos clientes, mas neste caso, o foco é a coleta de dados para a satisfação do cliente em relação ao funcionário, o intuito é que 80% dos clientes aprove o colaborador.

Figura 22: Indicadores e metas para perspectiva de processos internos (Marketing)

Marketing					
Objetivos e Indicadores					
Objetivos	Indicador	Unidade de Medida	Frequência	Responsável	Meta
Aumento de engajamento no Instagram	Compartilhamento/post	Quantidade de compartilhamento	Semanal	Funcionário	10
Aumento de engajamento no Instagram	Comentários/post	Quantidade de comentario	Semanal	Funcionário	15
Aumento de engajamento no Instagram	Visualizações nos stories	%	Semanal	Funcionário	20%
Impulsionar o atendimento online	Vendas por canal	R\$	Mensal	Funcionário	R\$ 25.000,00
Vender por direct	Vendas realizadas para novos clientes	Quantidade de Vendas	Semanal	Funcionário	3
Vender por Whatsapp	Vendas realizadas para novos clientes	Quantidade de Vendas	Semanal	Funcionário	3

Fonte: Autor (2022)

Como boa parte do marketing, está vinculado ao ganho de novos clientes por meio das mídias sociais, diante disso, criar conteúdo que gere venda é uma maneira altamente eficaz de disparar as vendas e criar confiança com novos visitantes. Diante disto, desenvolver conteúdo é muito mais fácil quando tem as personas de comprador à mão, também deve lembrar que diferentes plataformas de mídia social têm diferentes referências para promover o envolvimento do público.

Outro elemento essencial da criação de conteúdo é o tipo de conteúdo que se publica. Além de imagens e vídeos genéricos, fazer perguntas para saber do que eles gostam e realizar enquetes é uma das maneiras mais fáceis de fazer com que eles se envolvam com seu conteúdo.

Figura 23: Indicadores e metas para perspectiva de processos internos (Produção)

Produção					
Objetivos e Indicadores					
Objetivos	Indicador	Unidade de Medida	Frequência	Responsável	Meta
Estoque de produtos	Quantidade produzida	Milheiro	Mensal	Funcionário	20
Menor tempo manutenção corretiva	Tempo de correção	Minutos	Semanal	Funcionário	-

Fonte: Autor (2022)

Por fim, destacam-se os indicadores e metas da perspectiva de aprendizado em crescimento, apresentado na Figura 20 abaixo:

Figura 24: Indicadores para perspectiva de crescimento e aprendizado

Crescimento e Aprendizado					
Objetivos e Indicadores					
Objetivos	Indicador	Unidade de Medida	Frequência	Responsável	Meta
Qualificação profissional	Quantidade de funcionários em curso	%	Semestral	Gerente	80,00%
Aumentar a rotatividade	Quantidade de funcionários em mais de um curso de qualificação	%	Semestral	Gerente	80,00%

Fonte: Autor (2022)

As metas foram definidas a partir da perspectiva de crescimento da organização, que visa continuar oferecendo produtos de qualidade, além de aperfeiçoar as formas de atendimento aos

clientes. Quanto aos indicadores, foram definidos tendo-se como base a melhor forma para avaliar o desempenho dos objetivos traçados à empresa.

5.9 Controle e execução

A execução e o controle do planejamento estratégico são etapas que determinam o compromisso da empresa em cumprir com suas atividades de acordo com o que foi proposto nos planos de ação.

Dessa forma, executar a estratégia é traduzir as iniciativas estratégicas de uma organização em ação. É o passo crucial após um longo processo de planejamento, e é extremamente importante fazê-lo corretamente para que todo o seu processo valha a pena, e por seguinte venham obter os melhores resultados.

Para evitar a má execução de boas estratégias, o gerente deve ter a capacidade de definir claramente e comunicar a estratégia aos funcionários em um formato de fácil compreensão. Isso é necessário para garantir que todos tenham uma ideia de quais são as principais prioridades da organização e seu papel em realizá-las.

Depois de traduzir cada estratégia e sua execução em objetivos, devem ser monitorados por meio de relatórios escritos por membros organizacionais responsáveis sobre o andamento da sua implementação. A utilização de *Dashboards* também podem ser usados para monitorar a estratégia e sua execução, pois os painéis permitem que o gerente tenha uma visão geral rápida do progresso e dos principais problemas durante a execução da estratégia.

Para monitorar a execução, uma prática recomendada e muito usada é reunir-se regularmente, geralmente a cada 15 dias em sessões de revisão de execução bem estruturadas e com tempo limitado. Durante as reuniões de revisão de execução, os gerentes podem ajustar a execução quando necessário e, assim, controlar o esforço de implementação da estratégia. Desse modo, a estratégia implica que os membros da organização que não tenham um bom desempenho em relação ao esforço de implementação tenham que ser abordados sobre isso e como contornar o problema enfrentado.

Uma ferramenta usada na gestão da qualidade bastante útil que pode auxiliar no gerenciamento dos planos de ação, é o ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*). Essa metodologia é uma técnica iterativa de resolução de problemas de quatro etapas usada para melhorar os processos de negócios. Para sua execução completa, de acordo com Arruda (1997), as 4 etapas podem ser definidas como:

- *Plan* (Plano): Um plano de projeto bem definido fornece uma estrutura para as operações. Importante, deve refletir a missão e os valores da organização. Deve também mapear os objetivos do projeto e indicar claramente a melhor forma de alcançá-los.
- *Do* (Executar): Esta é a etapa em que o plano é colocado em movimento. O plano foi feito por um motivo, por isso é importante que os responsáveis o executem conforme descrito.
- *Check* (verificar): Normalmente, deve haver duas verificações ao longo do projeto. Primeiro, as verificações ao longo da implementação garantem que os objetivos do projeto estão sendo atendidos. Em segundo lugar, uma revisão mais abrangente do projeto realizada após a conclusão aborda os sucessos e fracassos para que ajustes futuros possam ser feitos.
- *Action* (Agir): O passo final é tomar medidas corretivas uma vez que os erros passados tenham sido identificados e resolvidos.

Como o ciclo PDCA é repetitivo, a cada ciclo pode ser redefinido o que foi proposto para o monitoramento, para melhores resultados sob novas diretrizes.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir do objetivo geral, de propor um planejamento estratégico para uma indústria de produção de cerâmica vermelha, foi possível, nesta pesquisa, entender como esta metodologia de gestão proporciona uma maior organização administrativa dentro da empresa, principalmente para auxiliar nos processos do negócio e conseqüentemente atingir resultados melhores no futuro.

- De acordo com a premissa do primeiro objetivo específico, de definir a filosofia da empresa, sendo elas a missão, visão e valores. É possível concluir que os padrões éticos de uma organização, demonstra o que ela pretende fornecer para os seus clientes e como ela se vê no futuro. Diante disto, ter uma filosofia empresarial forte é uma boa maneira de orientar os funcionários nas tomadas de decisões e tornar o local de trabalho mais agradável, além de destilar a sua cultura em um grupo de valores fundamentais que informam todos os aspectos das práticas de negócios da organização.
- Com relação ao segundo objetivo específico, que consistiu na realização de um diagnóstico empresarial atual do processo, foi possível entender as circunstâncias e os problemas que a empresa apresenta. Além disso, foram apresentadas, por meio de coleta de dados, entrevistas e análises qualitativas, de como a realidade atual da organização está se comportando, identificando, assim, suas principais lacunas a serem preenchidas, entendendo como funciona o processo de cada setor de produção da forma mais transparente possível.
- A respeito do terceiro objetivo específico apresentado, sobre detalhar o ambiente interno e externo, foram reveladas todas as oportunidades e forças, assim como suas ameaças e fraquezas. Desta forma, foi obtido uma compreensão completa do ambiente de negócios, do qual fazem parte para a sobrevivência e o crescimento a longo prazo da empresa. Sobre esse pressuposto, os fatores internos e externos permitem que a cerâmica alinhe seus objetivos para obter o máximo de benefícios das oportunidades, evitando as ameaças.
- Para o quarto objetivo específico apresentado, sobre a aplicação do passo-a-passo das ferramentas estratégicas, foi observado como essas técnicas se conectaram com o ambiente corporativo. Foram apresentadas todas as fases e

detalhes presentes da implementação dessas metodologias, desde o primeiro contato da empresa. Desta maneira, os planos de ação foram feitos com base em todas as ferramentas empregadas, sendo que os objetivos e as estratégias elaboradas caracterizaram-se em detalhes necessários para transformar o pensamento em ação, priorizando metas, aumentando a eficiência de cada setor da cerâmica, e focando principalmente no marketing, identificado como o principal problema do estudo em questão.

- Por fim, em conjunto com a elaboração do mapa estratégico e a definição de indicadores pelo *Balanced Scorecard*, as duas ferramentas forneceram uma visão abrangente sobre os objetivos gerais da cerâmica. Ao analisar separadamente as quatro perspectivas, o BSC ajudou a empresa a identificar os fatores que prejudicam o desempenho do negócio e delinear ações corretivas dentro de cada departamento, além de estabelecer o mapa estratégico que comunica em uma página, as prioridades e objetivos aos funcionários, clientes, fornecedores e outras partes interessadas de forma clara e concisa. Nota-se também que o *Balanced Scorecard* concentra a atenção não apenas nos objetivos financeiros da empresa, mas também destaca os objetivos não financeiros que deve alcançar para atingir seus objetivos financeiros.

Em relação às dificuldades e limitações enfrentadas na pesquisa para a elaboração do trabalho em questão, em primeiro foi marcar as reuniões para a coleta de dados, uma vez que o gerente não tinha tempo disponível em horário comercial. Outro aspecto importante que limitou o estudo em uma pesquisa primitiva, foi a ausência de um planejamento estratégico na cerâmica em estudo, onde tudo aplicado foi a primeira vez, dessa forma, não foi possível realizar uma análise crítica, como comparações de resultados anteriores para confirmar se o PE proposto vai servir para a empresa.

Diante disso, é interessante que a cerâmica introduza o planejamento estratégico, que até o momento é inexistente, os planos de ação, tais como os indicadores e metas são apresentados da forma mais didática e simples possível para sua implementação. Apesar de ser uma ferramenta que exige muita responsabilidade, compromisso e determinação por partes dos interessados, o planejamento estratégico é muito importante para qualquer organização alcançar seus objetivos de curto ou longo prazo, especialmente, com os altos e baixos das economias globais nas últimas décadas, tornou-se ainda mais importante que as empresas executem suas estratégias com cuidado.

Por fim, para possíveis trabalhos futuros, ficam algumas estratégias propostas nos planos de ação da cerâmica que podem ser utilizadas, como elaborar um planejamento e controle da manutenção dos equipamentos, uma gestão de custos ou realizar mapeamento de processos da empresa. Para o PE, fica outra sugestão de trabalho, que é analisar os resultados após o fim do período de implementação.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, A. R. de. **Planejamento estratégico: Formulação, Implementação, Controle**. São Paulo: Atlas, 2012.
- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- ANSOFF, H. I. **Strategies for diversification**. Harvard Business Review, 1957.
- ANDREWS, K.R. **Resources firms and strategies: A reader in the resource-based perspective**. Oxford: Oxford University Press, 1997.
- AMBROSIO, V. **Planos de Marketing: passo a passo**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- ANTHONY, R. N. **Planning and control systems: a framework for analysis**. Cambridge. Harvard University Press, 1965.
- AZEVEDO, M. C. de; COSTA, H. G.; **Métodos para a avaliação da postura estratégicas: caderno de pesquisa em administração**. São Paulo, v.08, nº 02, abril/junho 2001.
- ABCERAM – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CERÂMICA. **Anuário Brasileiro de Cerâmica 2002**. São Paulo: 2002. 194p.
- ANICER. **A cerâmica vermelha do Brasil**. Disponível em: < https://www.anicer.com.br/wp-content/uploads/2014/08/Release_Setor.pdf>. Acesso em: 17 de maio de 2022.
- ARRUDA, J. R. C. **Políticas & Indicadores de Qualidade na Educação Superior**. Rio de Janeiro: Qualitymark/Dunya, 1997.
- BALCÃO, Y. F. **Organograma: representação gráfica da estrutura**. Revista de Administração de empresas: SciELO Brasil, 1965.
- BALESTRIN, A. **A evolução histórica do pensamento estratégico e seus principais debates**. Revista da ANGRAD. v. 5, n. 3, 2004.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BETHLEM, A. S. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 6. ed. rev. e amp. São Paulo: Atlas, 2009.
- BRANDÃO, H. P. et al. **Gestão de desempenho por competências integrado a gestão de competências, o Balanced Scorecard e avaliação 360 graus**. Rio de Janeiro: Revista de administração pública, 2008
- BUSTAMANTE, G.; BRESSIANI, J. **A indústria cerâmica brasileira**. São Paulo: IPEN, 2000.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 6. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, I. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4.ed. Barueri: Manole, 2012.

CHANDLER, A. D. **Alfred Chandler: ensaios para uma teoria histórica da grande empresa**. Org. Thomas K. McCrawn. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1998.

CERTO, S.S; PETER, J.P. **Administração estratégica: Planejamento e implementação de estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CERVO, A. L. BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

COUTINHO, T. **Análise SWOT no Excel**. Disponível em: <<https://www.voitto.com.br/blog/artigo/analise-swot-excel>>. Acesso em 25 de maio de 2022

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 2.Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DRUCKER, P. F. **Introdução à Administração**. 3ª Ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

FERREIRA, M. C. **Desenvolvimento de um instrumento brasileiro para avaliação da cultura organizacional**. Estud. psicol. Natal v.7 n.2 jul.dez. 2002. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo>. Acesso em 02 Abril. 2022.

FILHO, H. E. **Balanced Scorecard e gestão estratégica: Uma abordagem prática**. 3ª Ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2005.

FREITAS, E. **Cerâmicas do CE investem na eficiência dos seus processos**. Diário do Nordeste. Disponível em: <<https://diariodonordeste.verdesmares.com.br/editorias/negocios/ceramicas-do-ce-investemna-eficiencia-dos-seus-processos-1.1485210>>. Acesso em: 18 de maio de 2022.

FALSARELLA, O. M.; JANNUZZI, C. A. S. C. **Planejamento Estratégico Empresarial e Planejamento de Tecnologia de Informação e Comunicação: uma abordagem utilizando projetos**. Gestão & Produção, São Paulo, v. 24, n. 3, p. 610-621, 27 mar. 2017. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/0104-530x481-16>. Acesso em: 05 de jun. 2022.

GONÇALVES, S. M. **Análise dos aspectos internos, do ambiente externo e elaboração de cenários como base para definição de estratégias**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de pós-graduação em engenharia de produção, Universidade federal de Santa Maria, p. 115. 2011.

GHEMAWAT, P. **A estratégia e o cenário de negócio**. Porto Alegre, Bookman, 2000.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HAYES, A. **Business**. Investopedia. Disponível em: <<https://www.investopedia.com/terms/b/business.asp#citation-4>>. Acesso em: 09 de mar. de 2022.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

KAY, J. **Foundations of corporate success**. Oxford: Oxford University Press, 1993.

KAY, J., MCKIERNAN, ; FAULKNER, D. **The history of strategy and some thoughts about the future**. In: FAULKNER, D.; CAMPBELL, A. (Org.) Oxford handbook of strategy. v.1 – A Strategy Overview and Competitive Strategy Oxford: Oxford University Press, 2003.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

KAPLAN, R; NORTON D. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 21ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **The balanced scorecard** – measures that drive performance. Harvard Business Review, Jan/Fev 1992.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos: Convertendo Ativos Intangíveis em resultados tangíveis**. 7ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KERZNER, H. **Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling**. 8ª. Ed. New York : John Wiley & Sons, 2003.

LIMA, R.H.C. **Controle de Massas para o APL de cerâmica vermelha de Russas–Ceará**. Fortaleza: Banco do Nordeste do Brasil, 2010.

MEGGINSON, L.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JUNIOR, H. P. **Administração: conceitos e aplicações**. São Paulo: Harbra Ltda, 1986.

MOTTA, F. C. P. **Teoria geral da Administração: uma introdução**. São Paulo: Pioneira, 1994.

MINTZBERG, H., QUINN, J. B. **O Processo de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. 2. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MACHADO, D. Se. **FILOSOFIA INSTITUCIONAL: missão – visão – valores do sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. 2009. Monografia. (Especialização em gestão de bibliotecas Universitárias - Faculdade de biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18488/000730113.pdf>> Acesso em: 08 de maio. de 2022.

MAIA, E. **A importância do planejamento estratégico para a cerâmica vermelha: Já fez o seu para 2021**. Revista da ANICER. Disponível em:<<https://revista.anicer.com.br/a-importancia-do-planejamento-estrategico-para-a-ceramica-vermelha-ja-fez-o-seu-para2021/>>. Acesso em: 18 de maio de 2022.

NAKAMURA, M. M. **Estratégias empresarial para pequenas e médias empresas: recomendações práticas para empresas industriais do setor metal-mecânico de São Carlos-SP**.

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, p. 241. 2002.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas**. 14. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas**. 34. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

PAHWA, A. **What Is Business?** – Definition, Concept & Types. Feedough. Disponível em: <<https://www.feedough.com/what-is-business-definition-concept-types/>> Acesso em: 09 de mar. 2022.

PAVANI, C; DEUTSCHER, A; LÓPEZ, S. M. **Plano de Negócio: Planejando o Sucesso do seu Empreendimento**. Rio de Janeiro: Minion, 2000.

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

PORTER, M. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. 1.ed. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. E. **How competitive forces shape strategy**. Harvard Business Review, v. 57, n. 2, p. 137-145, 1979.

PORTER, M. E. **The five competitive forces that shape strategy**. Harvard Business Review, v. 86, n. 1, p. 78-93, 2008.

PASQUALE, P. P. **Comunicação Integrada de Marketing - a Teoria na Prática**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2012.

POWELL, Walter, W. **Neither market nor hierarchy: Network forms of organization**. Research in Organizational Behavior. Vol. 12, pp. 295 – 336, 1990.

PRIDE, W. **Introduction to Business**. 10. ed. Boston: South-Western Cengage Learning, 2010.

PONTES, H. L. J; et al. **Melhoria no sistema produtivo de uma fábrica de café: estudo de caso**. In Simpósio de Engenharia de Produção, 12, Bauru. Anais. São Paulo: SIMPEP, 2005.

ROMANA, T. **O planejamento estratégico ao longo das últimas décadas**. Disponível em:<<https://www.lopesmachado.com/o-planejamento-estrategico-ao-longo-das-ultimas-decadas/>> acesso em: 28 de mar. De 2022.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

STONER, J. A. A.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

SERRA, F.; FERREIRA, M.; PEREIRA, M.; LISSONI, J. **Evolução da pesquisa em RBV: um estudo dos últimos EnANPAD's**. REBRAE. Revista Brasileira de Estratégia, Curitiba, v.1, n.1, p. 39-56, jan./abr. 2008.

SOBRAL, F.; PECI, A. **Administração-teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SLACK, N. **The importance-performance matrix as a determinant of improvement priority**. International journal of operations and production management, v. 14, n. 5, p. 59-75, 1994.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SEBRAE. **Cerâmica vermelha: Panorama do mercado no Brasil**. Disponível em:<https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/b877f9b38e787b32594c8b6e5c39b244/%24File/5846.pdf>. Acesso em: 17 de maio de 2022.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo. São Paulo, p. 238. 2002.

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

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TREVIÑOS, N. A. **Introdução à pesquisa e ciências sociais: A pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VITALI, C. C. **Planejamento Estratégico: proposta de implantação em uma indústria cerâmica do sul de Santa Catarina**. 2017. 64 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação) - curso de graduação em ciências contábeis, universidade do extremo sul catarinense, Santa Catarina, 2017.

VANCONCELOS FILHO, P. de. **Análise ambiental para o planejamento estratégico**. Revista de Administração de Empresas, v. 19, n. 2, p. 115-127, abr./jun. 1979.

YANAZE, M. H. **Gestão de Marketing e Comunicação: avanços e aplicações**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA DESCRIÇÃO DA EMPRESA

1. Dados Gerais:

- 1.1 Razão Social:
- 1.2 Setor de atuação:
- 1.3 Área Fabril:
- 1.4 Participação dos proprietários:
- 1.5 Media de faturamento anual da empresa:

2. Histórico da empresa

- 2.1 Data de fundação: 28 de abril de 1999
- 2.2 Como a empresa foi concebida? Qual o objetivo?
- 2.3 Como está a empresa nos dias de hoje? Ela mudou seu foco?
- 2.4 A empresa teve algum processo sucessório?
- 2.5 Histórico da empresa?

3. Organização da empresa

- 3.1 A empresa possui um organograma?
- 3.2 Quantos funcionários tem a empresa? Qual o setor de cada?
- 3.3 Qual o nível de escolaridade dos funcionários?
- 3.4 A empresa terceiriza serviços? Se sim, quais?

4. Processo produtivo

- 4.1 Qual o portfólio de produtos da empresa? Quais as características desses produtos?
- 4.2 Os equipamentos podem ser classificados de forma moderna, obsoleto ou meio termo?
- 4.3 Os produtos são produzidos sob encomenda ou para estoque? Para estoque
- 4.4 Qual o nível de estoque:
- 4.5 Qual o tipo de organização do trabalho?
 - () Automatizada, os operários apenas supervisionam as operações
 - () Semi-automatizada, o operário comanda máquina
 - () manual, o operário utiliza ferramentas

5. Posição da empresa na cadeia produtiva:

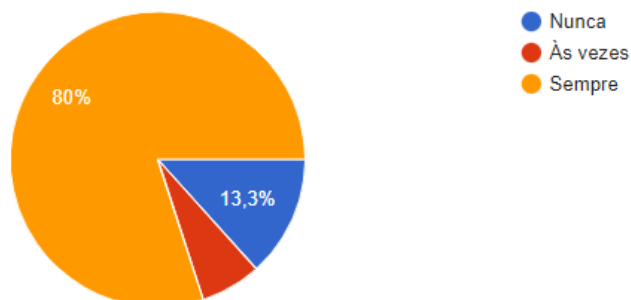
- 5.1 Quais são os fornecedores?
- 5.2 A competição entre os fornecedores é acirrada?
- 5.3 Quais são seus clientes? Onde estão localizados? Qual a situação econômica deles?
- 5.4 O mercado em que a empresa atua é competitivo?
- 5.5 Quais são os principais competidores? Onde estão localizados?
- 5.6 Qual a atuação da empresa com relação ao mercado geográfico?
- 5.7 A pandemia afetou o mercado de negócios da empresa?
- 5.8 Quais as principais dificuldades que a empresa encontra hoje?

APÊNDICE B – RELATÓRIO DO DIAGNÓSTICO 360 °

Avaliação dos funcionários em relação ao gerente geral

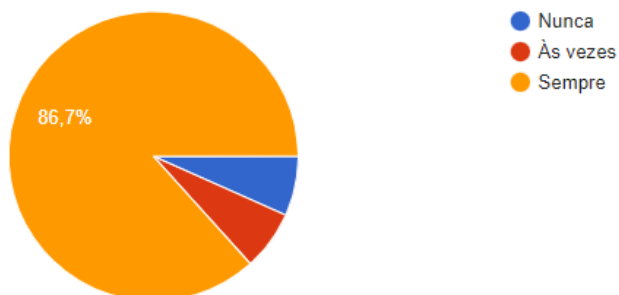
O gestor tem um bom relacionamento com a equipe?

15 respostas



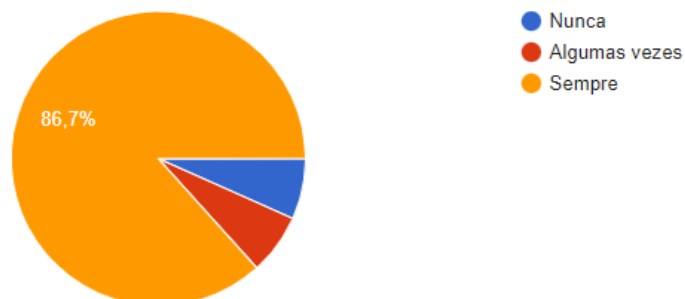
O gestor toma iniciativa para resolução de problemas?

15 respostas



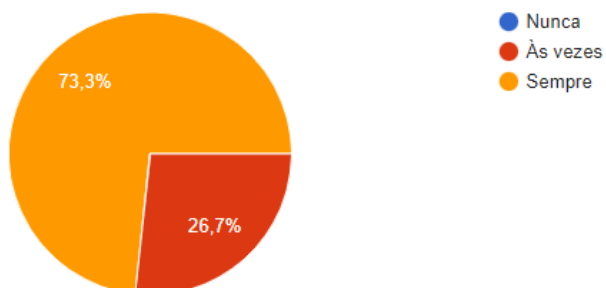
Capacidade de liderança: O gestor consegue influenciar os demais colaboradores e motivá-los a participar dos projetos propostos?

15 respostas



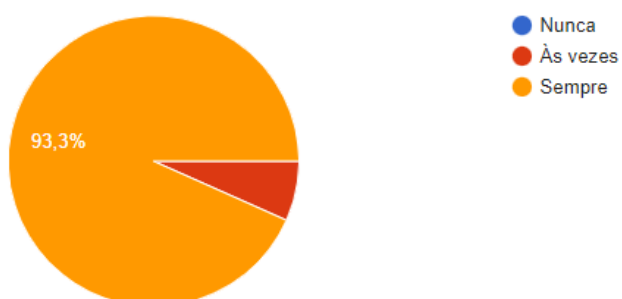
Pro-atividade: O gestor apresenta iniciativa de maneira espontânea sem precisar de estímulos externos?

15 respostas



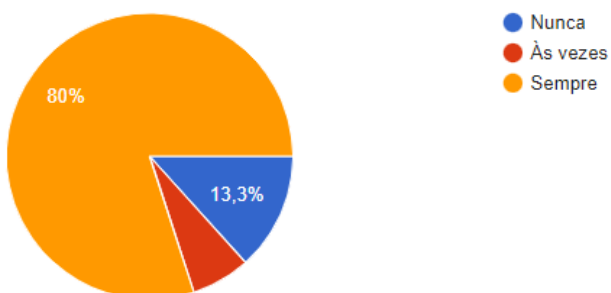
O gestor entende bem sobre o assunto ou a área que você está gerindo?

15 respostas



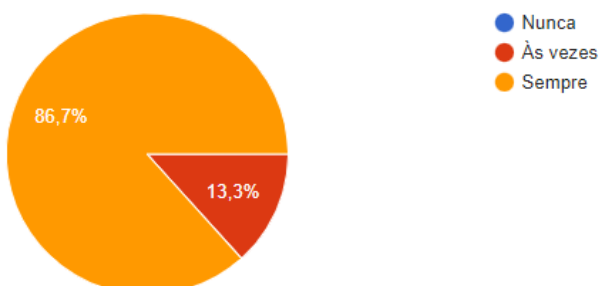
O gestor distribui as tarefas de forma correta para cada funcionário?

15 respostas



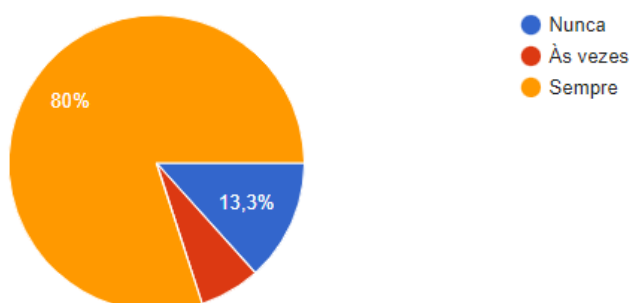
O gestor faz o acompanhamento dos processos todos os dias em horários regulares?

15 respostas



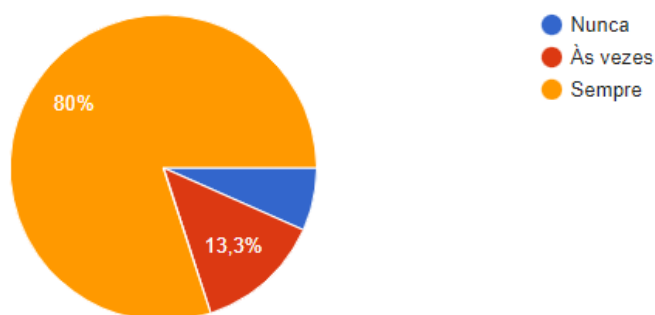
Cobrança: O gestor cobra os funcionários da maneira certa sem exploração?

15 respostas



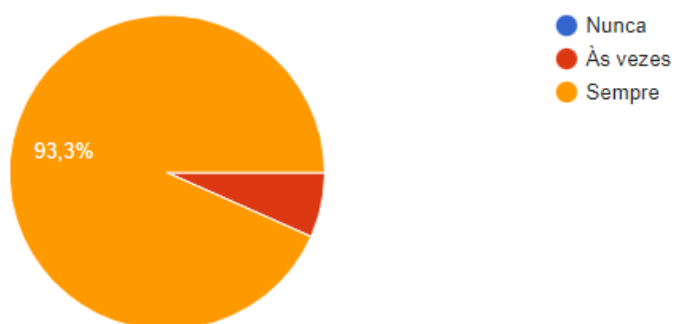
Incentiva ideias: O gestor motiva as pessoas da equipe que faz parte a buscarem soluções para os problemas de seus departamentos?

15 respostas



Respeito com todos: O gestor trabalha de forma ética?

15 respostas



Avaliação do gerente geral em relação aos funcionários

Perguntas: Para cada pergunta as respostas são as respostas são “sempre”, “às vezes” ou “nunca”.

O funcionário tem um bom relacionamento com a equipe?

O funcionário toma iniciativa para resolução de problemas?

Capacidade de liderança: O funcionário consegue influenciar os demais colaboradores e mostra aptidões para ser líder?

Pro-atividade: O funcionário apresenta iniciativa de maneira espontânea sem precisar de estímulos externos?

O funcionário entende bem sobre o assunto ou a área que você está gerindo?

O funcionário está sempre pronto a colaborar?

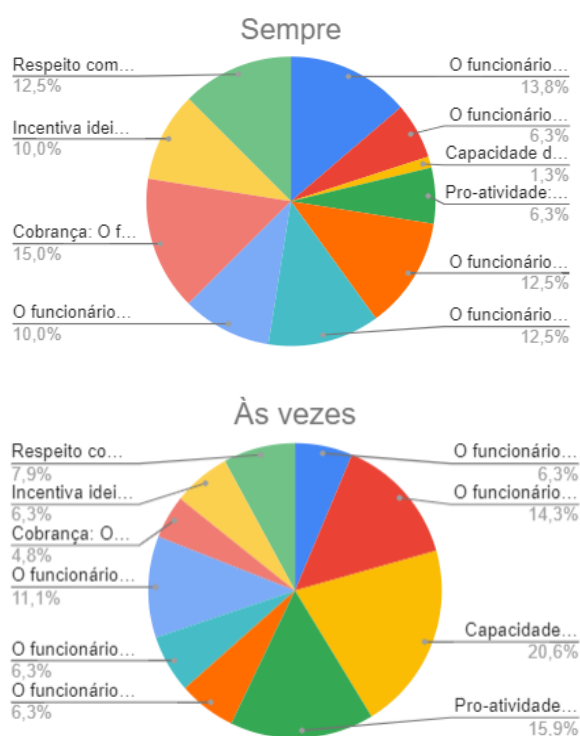
O funcionário consegue trabalhar em grupo sem causar conflitos e estimulando a participação coletiva?

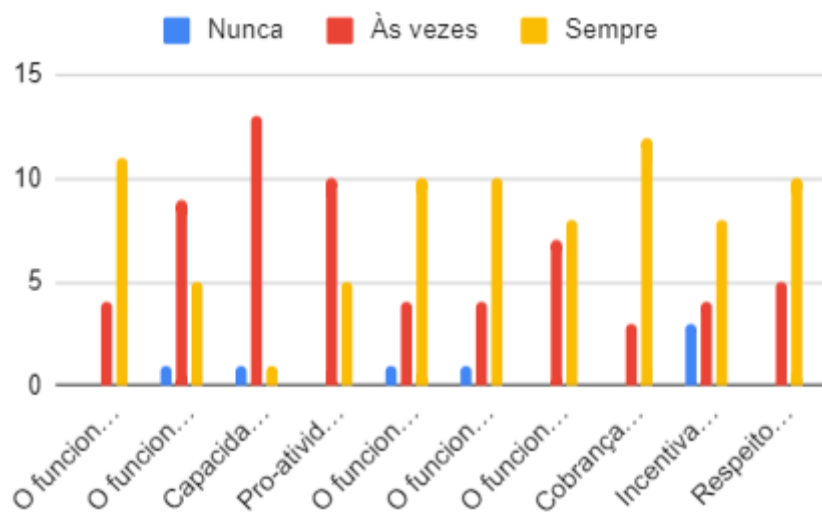
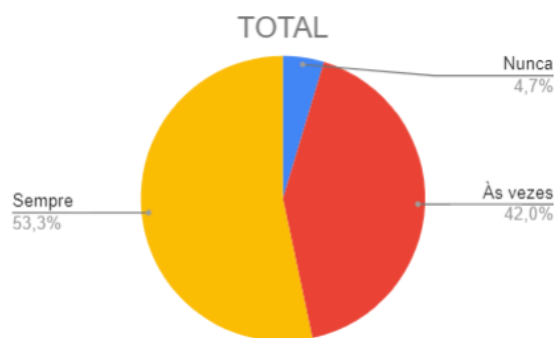
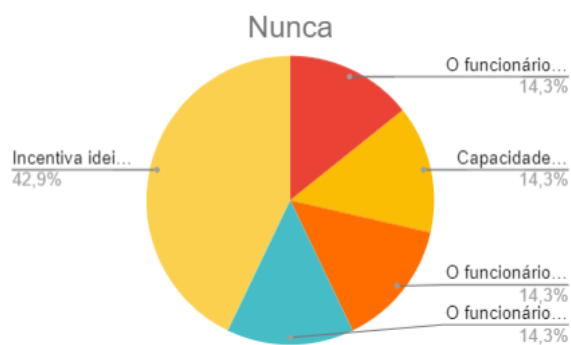
Cobrança: O funcionário cumpre seus prazos e busca atingir seus objetivos ao desempenhar seu trabalho?

Incentiva ideias: O funcionário não foge de novas responsabilidades e enfrenta as dificuldades com criatividade?

Respeito com todos: O funcionário tem um comportamento ético?

Resultados: As respostas do gráfico estão em ordem de acordo com cada pergunta, além disso, o gráfico representa o resultado geral da avaliação do gerente para os 15 funcionários.





ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

Estratégia:

1. A empresa possui diretrizes estratégicas bem definidas e disseminadas por toda a empresa?
2. De que modo a empresa realiza seu planejamento estratégico?
3. A empresa utiliza métodos de análise de informações para formular suas estratégias?
4. Como a empresa emprega os conceitos de responsabilidade sócio-empresarial?

Finanças:

1. A empresa realiza a gestão do seu fluxo de caixa?
2. A empresa possui planejamento e controle orçamentário?
3. A empresa possui uma separação entre o que é dela e o que é do proprietário?
4. A empresa possui investimentos financeiros e capital de reserva?
5. A empresa compreende todos os custos envolvidos no seu negócio?

Marketing:

1. A empresa possui uma identidade visual e comunica sua marca?
2. A empresa está presente na internet?
3. A empresa tem seu segmento definido e se divulga de maneira focada?
4. A empresa realiza ações para aumentar seu número de clientes?
5. A empresa monitora a satisfação de seus clientes?

Operações:

1. A empresa compreende seus processos de negócios e os registra?
2. A empresa possui políticas para a escolha e relacionamento de seus fornecedores?
3. A empresa faz uso da tecnologia em seus processos?
4. A empresa tem controle sobre seu estoque?
5. A empresa gerencia suas compras?

Recursos Humanos:

1. Como é feita a comunicação interna dentro da empresa?
2. Como é feita a definição dos cargos e a avaliação dos salários distribuídos?
3. Como são estruturadas as políticas de reconhecimento e incentivo dos funcionários?
4. Como são feitas as avaliações de desempenho dos funcionários?
5. Como a empresa recruta os funcionários e anuncia suas vagas?