

**Planejamento Estratégico: Um estudo de caso em uma indústria de máquinas e equipamentos de aço inoxidável**

Gerson Lourenço Junior (UTFPR) lourencojr@hotmail.com  
Karina Souza Cruz (UTFPR) karinaacruz@hotmail.com

**Resumo**

O planejamento estratégico é uma ferramenta administrativa útil para reunir as informações importantes da empresa e orientá-la aos seus objetivos. Esta ferramenta permite realizar considerações e análises futuras, também auxilia a empresa a ter um conhecimento maior do mercado de atuação e das possíveis mudanças que este setor possa estabelecer, e assim se antecipar para elas. Este trabalho traz as características de uma indústria de máquinas e equipamentos em inox e propõe um modelo de planejamento estratégico para a indústria em estudo. Conclui-se que a estratégia é de grande importância para guiar o desenvolvimento das organizações, sendo um diferencial para mantê-las no mercado.

**Palavras-Chaves:** Planejamento Estratégico; Indústria de Máquinas; Ferramenta Administrativa.

**1. Introdução**

Em razão das constantes mudanças no mercado, dos avanços tecnológicos e a competitividade entre as empresas, torna-se fundamental a busca de ferramentas de gestão que auxiliem no planejamento, controle dos custos e na tomada de decisão.

O ambiente globalizado levou a dois caminhos: seguir as transformações da sociedade, acompanhando a direção das mudanças e as tendências de mercado, ou procurar prever estas tendências e se preparar para elas (BERNDT; COIMBRA, 1995). Assim, para que uma organização consiga aproveitar as oportunidades, prevenir as ameaças e para que consigam se manter ativa no mercado é necessário elaborar um bom planejamento estratégico.

O planejamento estratégico é um processo analítico, com a finalidade de auxiliar nas tomadas de decisões estratégicas e concentra em variáveis empresariais econômicas e tecnológicas (ANSOFF, 1990).

A elaboração do planejamento estratégico é um processo delicado e exige a participação de todos os membros envolvidos na empresa. É importante a avaliação do ambiente, dos pontos fortes e fracos da empresa e as oportunidades e ameaças, para se definir um propósito organizacional que direcione a empresa a um melhor desempenho, conferindo a ela uma estratégia que a posicione no mercado (LEAL *et al.*, 2010).

O objetivo deste estudo é aplicar os conceitos de administração estratégica na elaboração do planejamento estratégico de uma indústria de máquinas e equipamentos de aço inoxidável localizada no oeste do Paraná.

**2. Planejamento Estratégico**

Kotler (2000) define planejamento estratégico como um processo gerencial de criar e manter ajuste viável entre os objetivos, experiências e recursos da organização e suas oportunidades de mercado mutantes.

Para Fischmann e Almeida (1991) do planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, por meio da análise do ambiente de uma organização, cria conhecimentos das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para alcance da sua missão, e dos propósitos de sentido que a empresa deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar ameaças.

Planejamento estratégico é, dessa maneira, um sistema de levantamento e avaliação de situações, que pretende não ponderar o futuro ou eliminar a incerteza, mas preparar a organização para as modificações neste futuro (VASCONCELLOS FILHO, 1985).

O planejamento estratégico possibilita o comportamento simultâneo das áreas funcionais da organização, permitindo a obtenção de melhores resultados; orienta e agiliza a tomada de decisão, possibilitando à organização manter maior comunicação com o ambiente; também melhora a interação entre as pessoas da empresa por meio da concentração de esforços para um fim comum (RODRIGUES; SOARES, 2015).

Megginson; Mosley e Pietri (1986) afirmam que o planejamento estratégico oferece vantagens competitivas para a organização, tais como: auxiliam os administradores se adequar as mudanças do ambiente; ajuda a afirmar as responsabilidades com maior precisão, capacita os administradores a entenderem as operações; torna os objetivos mais específicos e conhecidos; e, economiza tempo, esforços e recursos.

Terence (2002) sugere realizar a elaboração de planejamento estratégico em 6 etapas, sendo elas:

- a) apresentação da técnica para o empresário: Consiste em evidenciar as vantagens e desvantagens que a ferramenta pode trazer para a empresa.
- b) visão geral da empresa: Estabelecer a missão, visão e valores da empresa;
- c) diagnóstico estratégico: Analisar o ambiente interno e externo da empresa, visando identificar as forças e fraquezas, ameaças e oportunidades;
- d) elaboração da estratégia: Identificar a estratégia atual da empresa e elaborar a estratégia futura;
- e) definição dos objetivos, metas e ações: Definir objetivos, metas e ações que a empresa pretende alcançar usando a estratégia adotada;
- f) Apresentação do plano proposto aos empresários: apresentar o plano de negócio proposto para a equipe, exaltando a importância da participação de todos para o bom desempenho da empresa.

De acordo com Lobato (2002) é a partir da visão e missão da empresa que pode-se estabelecer ações que serão implementadas, analisadas e acompanhadas visando atingir os objetivos e metas estipuladas do negócio.

Oliveira (1998) define a missão é a como o motivo central do planejamento estratégico, é a determinação de onde a empresa quer ir, e corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou onde irá atuar. Já a visão de uma empresa deve destacar para onde ela está caminhando ou quem ela deseja ser, é um modelo mental, de uma situação altamente desejada e possível de ser (COSTA, 2006). Em relação aos valores, Costa (2006) explana que são as características da organização, suas virtudes e as suas qualidades, as quais podem ser avaliadas. São atributos importantes para a empresa, isto é, virtudes que devem ser preservadas e incentivadas.

A análise de ambiente é um dos pilares do planejamento estratégico, quanto mais competitivo, instável e complexo o ambiente, maior será a necessidade de uma análise consistente (LEAL, et al, 2010). Para auxiliar na identificação de todos os fatores que influenciam as atividades da empresa, existe algumas ferramentas, como a análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats).

De acordo com Oliveira (2001), a análise SWOT estuda o ambiente e a competitividade de uma organização, com base nos seguintes fatores:

- a) Ponto forte: é a diferenciação conseguida pela empresa que lhe proporciona uma vantagem no ambiente empresarial;
- b) Ponto fraco: é a situação inadequada da empresa que lhe proporciona uma desvantagem no ambiente empresarial;
- c) Oportunidade: é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer a sua ação estratégica desde que conhecida e aproveitada satisfatoriamente enquanto perdura;
- d) Ameaça: é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculo à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que conhecida em tempo hábil.

## **2. Metodologia**

Este artigo classifica-se, em relação a sua natureza, como aplicada, pois tem a finalidade de gerar conhecimentos para aplicação prática a fim de resolver um determinado problema (SILVA; MENESES, 2005). Quanto ao objetivo, a pesquisa é considerada exploratória, porque visa proporcionar maior familiaridade com o problema com a finalidade de torná-lo explícito e construir hipóteses (SILVA; MENEZES, 2005). Do ponto de vista da forma de abordagem do problema, a pesquisa é classificada como qualitativa, pois se trata de uma pesquisa que tem como premissa, analisar e interpretar aspectos profundos (MARCONI; LAKATOS, 2010). E com base nos procedimentos técnicos, a pesquisa é bibliográfica, pois utiliza fundamentação baseada em trabalhos publicados, como livros, artigos, teses e dissertações (VERGARA, 2004).

O estudo na empresa em questão foi realizada com base na metodologia proposta por Terence (2010). Dessa forma, o estudo foi realizado em 6 etapas, tais como: a) apresentação das informações referentes ao estudo aos empresários; b) Determinação da missão, visão e valores da organização; c) Identificação dos pontos fortes, oportunidades, pontos fracos e ameaças; d) Análise da estratégia atual e futura; e) Definição dos objetivos, metas e ações; f) Apresentação das ações propostas aos gestores.

Foram realizadas duas visitas na empresa e entrevistas com os empresários para coletar as informações.

### **4.2 Planejamento Estratégico da empresa**

#### **4.2.1 Descrição da empresa**

A empresa em estudo está instalada na região oeste do Paraná há 7 anos e é especializada na produção de máquinas e equipamentos em inox voltadas ao ramo alimentício. Atualmente, a empresa conta com a colaboração de 4 funcionários, sendo dois sócios e dois funcionários contratados (os 4 trabalham na fabricação dos produtos) e a área fabril é de 350 m<sup>2</sup>.

Os principais clientes são do estado de São Paulo, Distrito Federal e Minas Gerais, na região de instalação da empresa não há muitos clientes potenciais. Os proprietários realizam as entregas, normalmente, vão em dois para revezar a viagem longa, com isso a produção é impactada pela redução de dois funcionários no período de entrega.

A produção é por projeto, ou seja, cada produto é único e obedece às necessidades individuais dos clientes.

#### 4.2.2 Definição da missão, visão e valores da empresa

A definição da missão, visão e valores da empresa foram elaborados por meio de uma entrevista com os empresários.

**Missão:** Desenvolver, produzir e fabricar máquinas e equipamentos em INOX para Indústria Alimentícia, nos mais altos padrões de qualidade, visando a satisfação dos clientes.

**Visão:** Ser referência em excelência no fornecimento de máquinas e equipamentos de aço inoxidável para indústria do ramo alimentício.

**Valores:** Melhoria contínua, preservação do meio ambiente, ética nos relacionamentos, qualidade nos produtos, satisfação dos clientes, comprometimento com os fornecedores e competência profissional.

#### 4.2.3. Análise SWOT

Um diagnóstico estratégico bem elaborado requer atenção em torno dos ambientes interno e externo. No ambiente interno, busca-se levantar todos os pontos fortes e fracos apresentados e organizá-los de forma a torná-los mais evidentes. Na análise externa, a atenção aponta para as ameaças e oportunidades que o mercado proporciona para a empresa em questão, objetivando torná-las previsíveis e proveitosas (LEAL et al., 2010).

Dessa forma, realizou-se a análise SWOT da empresa. Estes fatores estão exibidos no Quadro 1.

Quadro 1- Análise SWOT da empresa em estudo

Análise Externa	
Oportunidades	Ameaças
1. Comércio eletrônico;	1-Aumentar a concorrência;
2. Expansão do mercado;	2- Concorrentes com mão de obra suficiente para atender a demanda;
3-Melhorar a imagem do produto na região	3-Concorrentes com espaço suficiente para atender a demanda;
4- Concorrência estável;	4- Crise econômica;

5-Ampliar espaço físico da empresa;	5-Concorrentes que terceirizarem a entrega;
6-Contratar funcionários;	6-Concorrentes que investem em propaganda e marketing.
7- Terceirizar entrega dos produtos;	
8- Investir em publicidade e propaganda.	
Análise Interna	
Pontos fortes	Pontos fracos
1-Serviço de boa qualidade;	1-Baixo investimento em publicidade e propaganda;
2- Boa rentabilidade dos produtos;	2-Espaço físico limitado;
3-Bom relacionamento com os clientes;	3-Dificuldade na contratação de funcionários qualificados.
4- Grande variedade de produtos (projeto);	4- A entrega não é terceirizada.
5-Parcerias com fornecedores;	
6-Menor preço dos produtos em relação aos concorrentes;	
7- Poucos concorrentes na região;	
8-Entrega dentro do prazo estimado.	

Os pontos fracos encontrados foram:

- a) Baixo investimento em publicidade e propaganda: A propaganda realizada é de boca em boca, não há investimento em outros meios.
- b) Espaço físico limitado: O espaço físico limita a produção, pois as máquinas ocupam muito espaço devido às grandes dimensões, e à medida que uma máquina é terminada é realizada sua entrega para liberar espaço no local. A empresa consegue pegar, em média, 3 projetos simultâneos.
- c) A empresa não terceiriza a entrega: Os próprios proprietários realizam a entrega dos produtos aos clientes. Normalmente, são dois funcionários que realizam a entrega devido as longas distancias, assim, eles revezam a direção.
- d) Dificuldade na contratação de mão de obra qualificada: Não há mão de obra qualificada para o tipo de serviço na cidade e os funcionários sem experiência costumam ser desinteressados em aprender.

As oportunidades encontradas forma:

- a) Investir em publicidade e propaganda: A empresa pode investir na publicidade por meio de panfletagens, outdoor,
- b) Comércio eletrônico: A empresa realiza suas vendas, exclusivamente, por telefone e presencialmente. Verificou-se oportunidade de realizar vendas por meio de e-mail, website e páginas em redes sociais.
- c) Expansão do mercado: A empresa atende, principalmente, principalmente estados diferentes da sua instalação (os clientes potenciais são, em maioria, de Minas Gerais, São Paulo e Brasília). Na cidade de instalação ou região não há muitos clientes.
- d) Melhorar a imagem do produto na região: A cidade e região de instalação da empresa tem muitas indústrias alimentícias, porém, essas empresas buscam seus maquinários de fora. De acordo com o proprietário, essas empresas não confiam nos produtos da região e acabam comprando de longe por terem nomes fortes no mercado.

- e) Concorrência estável: A empresa tem produtos com qualidade e tem potencial para conquistar e reter clientes.
- f) Ampliar o espaço físico: O local de trabalho tem 300 m<sup>2</sup> e hoje, de acordo com o proprietário, necessitaria de pelo menos 1000 m<sup>2</sup>. As máquinas fabricadas são de grandes dimensões e o espaço físico limita o trabalho.
- g) Contratar funcionários: Há dificuldades em encontrar funcionário qualificados na região e alta taxa de rotatividade dos funcionários contratados. Neste caso, um possível solução seria contratar estagiários e/ou jovens aprendizes para realizarem treinamento e contratar, posteriormente, se for interesse do proprietário.
- h) Terceirizar entrega dos produtos: Os proprietários são as pessoas que realizam a entrega dos produtos. Assim, a produção das máquinas é atrasada para realizar a entrega dos produtos.

As ameaças encontradas foram:

- a) Aumentar a concorrência: Caso aumente a concorrência, afetará a permanência da empresa no mercado, pois impactará nas vendas dos produtos.
- b) Concorrentes com mão de obra suficiente para atender a demanda: A empresa em estudo tem problemas devido a falta de mão de obra, e uma empresa concorrente mais preparada neste quesito poderá ter maior destaque no mercado.
- c) Concorrente com espaço suficiente para atender a demanda: Como a empresa em estudo tem dificuldade para atender toda a demanda devido à restrição do espaço físico, uma empresa com espaço adequado poderá atender clientes com maior eficiência.
- d) Crise econômica: Uma possível crise econômica pode interferir nas vendas da empresa.
- e) Concorrentes que terceirizam a entrega: Concorrentes que não precisam diminuir a velocidade de produção por conta da entrega dos produtos poderão ter maior participação no mercado.
- f) Concorrentes que investem em propagandas e publicidades: Um concorrente com maior investimento em marketing, atrairá mais clientes e prejudicará a empresa em estudo a manter seus clientes atuais.

Os pontos fortes encontrados foram:

- a) Serviço de boa qualidade: Os produtos fabricados são de boa qualidade, feitos com bons materiais, bom atendimento dos funcionários e com baixo índice de reclamações dos clientes.
- b) Boa rentabilidade dos produtos: Os produtos geram boa rentabilidade para a empresa, pois são produtos complexos de serem fabricados, levam mais de dois meses para serem produzidos e tem alto valor.

- c) Bom relacionamento com os clientes: Os clientes são bem atendidos e existe muitos clientes fiéis a empresa que precisam, constantemente, dos serviços da empresa.
- d) Variedade de produtos: A produção é por projeto, por este motivo, a empresa produz diversos tipos de máquinas e em diversas dimensões e funções, de acordo com as especificações do cliente.
- e) Parceria com fornecedores: A empresa tenta manter quatro fornecedores e compram de maneira equilibrada em cada um deles. O proprietário ressalta que isso é importante, pois pode acontecer de uma matéria prima não tem em um, mas tem no outro, ou determinada peça é mais em conta em um do que nos outros e etc.
- f) Preço competitivo em relação aos concorrentes fortes: O preço dos produtos da empresa é melhor do que o preço dos concorrentes.
- g) Poucos concorrentes na região: Não tem concorrentes potenciais na região de instalação da empresa.
- h) Entrega dentro do prazo estimado: A empresa faz o possível para entregar seus produtos dentro do prazo estipulado para os clientes.

#### **4.2.3 Estratégia atual**

A estratégia atual da empresa é ter um bom relacionamento com clientes e fornecedores, e ofertar produtos e serviços de qualidade de modo a satisfazer as necessidades dos clientes.

#### **4.2.4 Identificação da estratégia futura**

A empresa procura melhorar a sua participação no mercado, de modo a conquistar e reter novos clientes, principalmente na região que há grande oportunidade de crescimento para a empresa em questão. A estratégia é de crescimento visando aumentar a participação no mercado e obter vantagem competitiva sobre os concorrentes baseada na satisfação dos clientes.

#### **4.2.5 Definição de objetivos, metas e ações**

Para aumentar a participação no mercado foram elencadas algumas estratégias, sendo elas:

- a) Realizar campanhas publicitárias em meios de comunicação mais acessíveis, como: painéis, outdoors, banners, panfletagem, internet (e-mail, website e páginas em rede sociais). Isso fará que as empresas da região e de fora tenham maior conhecimento dos serviços prestados pela empresa e aumentará a possibilidade de vender os seus produtos;
- b) Contratar estagiários, jovens aprendizes ou *trainees*, pois é uma forma de realizar treinamento inicial dos funcionários com baixo custo para a empresa. A empresa ainda poderá procurar funcionários qualificados de outras cidades ou regiões. Devido à dificuldade de reter funcionários, sugere-se criar

maneiras de incentivar a competição interna entre os funcionários e estimular o maior rendimento, criar bonificações e prêmios para quem atingir a meta.

- c) Ouvir e atender sugestões e reclamações dos clientes. Essas informações podem ser úteis para melhorar o desempenho dos produtos e serviços da empresa;
- d) Aumentar o espaço físico de trabalho, para conseguir trabalhar de maneira eficiente e com mais serviços simultâneos. Segundo o proprietário, hoje a empresa necessita de um espaço físico de pelo menos 1200 m<sup>2</sup>;
- e) Pelo fato da entrega dos produtos afetar a produção das máquinas, recomenda-se que os proprietários procurem informações com uma transportadora, na internet e com pessoas que utilizam o serviço para obter um maior conhecimento sobre o frete. Caso, os proprietários não considerem viável a terceirização da entrega, recomenda-se que ele contrate uma pessoa específica para realizar o frete com o veículo da empresa, pois, assim, evitará atrasos na produção das máquinas.

## 5. Conclusão

O planejamento estratégico é uma ferramenta indispensável para o processo de formulação da estratégia, pois auxilia na visualização e análise do ambiente atual da empresa, verificando quais são os pontos de atuação que devem ser priorizados e as atitudes que a empresa deve tomar.

Esta ferramenta permite realizar um conjunto de considerações e análises em relação ao futuro, também possibilita ter um maior conhecimento do mercado e as possíveis mudanças que este setor possa determinar, e assim se antecipar para elas. Além disso, a elaboração do planejamento estratégico apresenta baixo custo.

Para este estudo, o planejamento estratégico foi desenvolvido visando funcionar como um roteiro para auxiliar na gestão atual e futura. É de responsabilidade dos gestores realizarem o monitoramento das estratégias firmadas. A elaboração do planejamento deve ser realizada continuamente, buscando identificar as estratégias que contee baixo desempenho e muda-las para que atingir o resultado esperado.

## REFERÊNCIAS

- FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho I. Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. Ed. São Paulo: atlas, 1991.
- ANSOFF, I. H. **A Nova Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimentos e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. 2002. 211 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)- Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- VASCONCELLOS FILHO, P. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora S.A. 1985.
- MEGGINSON, L. C. MOSLEY, C. W. PIETRI, J. H. P. **Administração: conceitos e 11 aplicações**. Editora Harbra. São Paulo, 1986.
- BERNDT, A.; COIMBRA, R. **As organizações como sistemas saudáveis**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, FGV, v. 35, n. 4, p.33-41, 2005.

- LEAL, G. C.; CHIROLI, D. M. G.; FENERICH, F. C. **Elaboração do planejamento estratégico de um restaurante**. 2010, SÃO CARLOS, SP. Anais... XXX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. 2010.
- LOBATO, David Menezes. **Administração estratégica: Uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas**. Rio de Janeiro: Editoração, 2002.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas**. São Paulo: Atlas, 1998.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico – Conceitos, metodologia e práticas**. Editora Atlas, 15ª edição, 2001.
- SILVA, E.L.DA; MENEZES. E.M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**, UFSC, 4. ed. Ver. Atual. Florianópolis 2005.
- VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.