

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**  
**Antonio Marcos Antunes de Moraes**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:**  
**proposta de implantação em uma indústria metalúrgica de gestão**  
**familiar**

**Taubaté – SP**  
**2017**

**Antonio Marcos Antunes de Moraes**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:  
proposta de implantação em uma indústria metalúrgica de gestão  
familiar**

Monografia apresentada para obtenção do Certificado de Especialização no Curso de MBA em Gerência de Logística Integrada e Operações do Departamento de Gestão e Negócios - GEN da Universidade de Taubaté.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Ma. Juliana Rigotti de Oliveira

**Taubaté – SP**

**2017**

**ANTONIO MARCOS ANTUNES DE MORAES**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:  
proposta de implantação em uma indústria metalúrgica de gestão familiar**

Monografia apresentada para obtenção do Certificado de Especialização no Curso de MBA em Gerência de Logística Integrada e Operações do Departamento de Gestão e Negócios - GEN da Universidade de Taubaté.

Data: \_\_01\_\_/\_11\_\_/\_2017\_\_

Resultado: \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

Prof.<sup>a</sup> Ma. Juliana Rigotti de Oliveira

Universidade de Taubaté

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. M<sup>e</sup>. Evandro Luiz de Oliveira

Universidade de Taubaté

Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof.<sup>a</sup> Ma. Andreza Cristina Both Casagrande Koga

Universidade de Taubaté

Assinatura: \_\_\_\_\_

*À minha amada família.*

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus, pela sua infinita misericórdia que nos deu paciência e sabedoria para que conseguíssemos alcançar o término deste estudo.

À estimada professora M<sup>a</sup> Juliana Rigotti de Oliveira, pela valiosa orientação e contribuição na execução deste trabalho. À professora M<sup>a</sup> Vilma da Silva Santos pelas orientações.

À Universidade de Taubaté e a todos os professores, que nos transmitiram seus conhecimentos. Não apenas por isso, mas também por que nos ensinaram lições de vida para que possamos crescer pessoal e profissionalmente.

Aos colegas de sala de aula, que sempre me ajudaram e hoje fazem parte da história da minha vida.

“As Companhias prestam muita atenção ao custo de fazer alguma coisa. Deviam preocupar-se mais com os custos de não fazer nada.”

Philip Kotler

## RESUMO

O planejamento estratégico é pouco explorado dentro das pequenas empresas e a sua inexistência, principalmente quando a economia do país passa por turbulência, faz com que os resultados dos setores comercial, de manufatura e financeiro dessas empresas apresentem baixo desempenho. Dentro desse ambiente, este estudo tem como finalidade demonstrar a importância do planejamento estratégico e o uso de métodos de análise e ferramentas que precisam ser usados durante o processo de implantação e no acompanhamento dos resultados no momento em que a empresa é analisada pela metodologia *Strengths, Weakness, Opportunities e Threats* (SWOT). A matriz *Boston Consulting Group* (BCG), permite que os gestores tenham melhor interpretação do cenário atual e passem a trabalhar nas correções necessárias, podendo projetar o futuro e trabalhar na prevenção, dando à empresa uma condição mais adequada de decidir sobre o seu destino. Sempre com o propósito de dar suporte ao planejamento estratégico é importante que organização faça uso de algumas ferramentas, como *Sales Operation Planning* (S&OP) e *Balanced Scorecard* (BSC). Quanto à metodologia, realizou-se pesquisa bibliográfica exploratória com estudo de caso em uma empresa do setor metalúrgico denominada AMAM, situada na Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte (RMVALE). Conclui-se que a empresa passa por dificuldade financeira por falta de planejamento estratégico e por não usar os métodos e ferramentas para amparar as decisões dos gestores. Seus indicadores não apresentam relacionamento entre as diversas áreas, portanto, não servem de parâmetros para criar um plano de ação consistente, capaz de impedir o fracasso da organização. A análise dos principais pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças e seu portfólio de produtos apontam que ela atende a diversos segmentos, conseqüentemente a matriz BCG foi desenvolvida em cima dos nichos de mercado em que atua. Também utilizou-se o S&OP a fim de criar melhor interação entre os departamentos e para analisar de forma mais estruturada as propostas dos setores de venda, produção e financeiro, e, finalizando, os indicadores foram moldados dentro do conceito do BSC para melhor acompanhamento dos resultados.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. SWOT. BCG. S&OP. BSC.

## ABSTRACT

Strategic planning is a little explored concept in small companies and its inexistence, mainly when the country's economy is at a turbulent moment, brings low development results in commercial, manufacturing and financial areas. In such an environment, this study aims to demonstrate the importance of strategic planning and the use of methods of analyses and tools which are needed during the implementation process, as well as in the feedback at the time that the company is analyzed by the *Strengths, Weakness, Opportunities and Threats* (SWOT) methodology. The *Boston Consulting Group* (BCG) matrix can bring to managers a better interpretation of the current scenario and start working in order to make the necessary corrections, so projecting the future based on prevention, enabling the company to have a better condition to decide about its future. Having the purpose of supporting the strategic plan, it is important that the organization makes use of some tools such as *Sales Operation Planning* (S&OP) and *Balanced Scorecard* (BSC). About the methodology, exploratory research with a case study about a metallurgic company located in the metropolitan region of the Paraíba valley and north coast, (RMVALE) called AMAM, was done. We conclude that the company is in economic difficulties due to the lack of strategic planning and for not making use of the methods and tools to support the managers' decisions. Since its indicators don't show a relationship among several areas, we can't use that data to create a consistent action plan to avoid the failure of the organization. The analyses of the main strong and weak points, opportunities and threats and its products portfolios shows that it caters to several segments, consequently the BCG matrix was developed based on its action on the niche market. S&OP was used to create a better interaction among the departments to analyze the purposes of the selling, production and financial departments in a better way. The indicators were formed according to the concept of BSC to have a better follow-up.

**Keywords:** Strategic planning. SWOT. BCG. S&OP. BSC.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tipos de Planejamentos e correlação com níveis de decisão.....	22
Figura 2 - Evolução da definição do foco estratégico.....	23
Figura 3 - Matriz BCG .....	31
Figura 4 - Desenvolvimento de planejamentos táticos.....	32
Figura 5 - Processo de planejamento S&OP.....	34
Figura 6 - Etapas levantamentos de dados S&OP .....	38
Figura 7- Visão geral estrutura do BSC.....	43
Figura 8 - Perspectiva do cliente - medidas essenciais.....	47

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Volume de vendas .....	64
Gráfico 2 - Preço médio de vendas .....	64
Gráfico 3 - Realimentação de Clientes .....	65
Gráfico 4 - Volume Produzido .....	65
Gráfico 5 - Desvio do Processo Manufatura.....	66
Gráfico 6 - Parada Global do Equipamento.....	67
Gráfico 7 - MTTR Máquina 2.....	67
Gráfico 8 - Custos dos Fretes.....	68
Gráfico 9 - Custo Não Qualidade .....	68
Gráfico 10 - Satisfação dos colaboradores .....	69

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Conceito da análise SWOT .....	29
Quadro 2- Participantes sugeridos do processo de S&OP .....	37
Quadro 3- Planejamento financeiro .....	41
Quadro 4 Medição dos Temas Financeiros Estratégicos .....	45
Quadro 5 - Segmentos de mercado .....	52
Quadro 6- Análise SWOT da empresa estudo caso.....	54
Quadro 7 - Matriz BCG segmento mercado .....	55
Quadro 8 -Matriz BCG da empresa estudo caso.....	56
Quadro 9- Tempo produção por produto .....	58
Quadro 10- Tempo produção por segmento e produto .....	59
Quadro 11- Processo Informal S&OP .....	60
Quadro 12 - Proposta para reestruturar a reunião S&OP da empresa objeto de estudo .....	61
Quadro 13 - Demanda, tempo produção, valor compra matéria-prima e faturamento. ....	63

## LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnica
BCG	Boston Consulting Group
BSC	Balanced Scorecard
BV	Bureau Veritas
CSN	Companhia Siderúrgica Nacional
RMVALE	Região Metropolitana do Vale do Paraíba e Litoral Norte
SWOT	Strenghts, Weakness, Opportunities e Threats
S&OP	Sales Operation Planning
MRP II	Manufacturing Resource Planning
MTTR	Mean Time To Repair
MTBF	Mean Time Between Failures
ROCE	Return on capital employed

## SUMÁRIO

RESUMO.....	7
ABSTRACT.....	8
LISTA DE FIGURAS .....	9
LISTA DE GRÁFICOS .....	10
LISTA DE QUADROS.....	11
1 INTRODUÇÃO .....	15
1.1 Problema.....	16
1.2 Objetivo do Trabalho.....	17
1.2.1 Objetivo Geral .....	17
1.2.2 Objetivos Específicos .....	17
1.3 Delimitação do Trabalho.....	17
1.4 Relevância do Trabalho .....	18
1.5 Organização do Trabalho .....	18
2 REVISÃO DA LITERATURA .....	19
2.1 Indústria Metalúrgica .....	19
2.2 Gestão Familiar .....	20
2.3 Planejamento .....	20
2.3.1 Planejamento Estratégico.....	22
2.3.1.1 Visão.....	26
2.3.1.2 Missão .....	27
2.3.1.3 Ferramenta do Planejamento Estratégico.....	27
2.3.1.3.1 Análise SWOT .....	27
2.3.1.3.2 Matriz BCG .....	29
2.4 Planejamento Tático .....	31
2.4.1 Ferramenta S&OP.....	33
2.5 Planejamento Operacional .....	38
2.6 Planejamento Financeiro .....	39
2.7 <i>Balanced Scorecard</i> .....	42
3 MÉTODO.....	50
4 Resultados e discussão.....	51
4.1 A Empresa.....	51
4.2 Análise atual da empresa .....	53

<b>4.3 Proposta para implantar um planejamento estratégico.....</b>	<b>53</b>
<b>4.3.1 Análise SWOT .....</b>	<b>53</b>
<b>4.3.2 Análise por segmento .....</b>	<b>55</b>
<b>4.3.3 Capacidade de produção S&amp;OP.....</b>	<b>57</b>
<b>4.3.4 Indicadores de gestão.....</b>	<b>63</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>72</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>74</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O planejamento estratégico é um conceito pouco explorado dentro das pequenas empresas de gestão familiar. Em geral, os empresários não têm formação acadêmica voltada à administração e a sua gestão é realizada de forma empírica.

As empresas familiares representam o alicerce para a formação de pequenas e médias empresas. Surgem a partir da ideia de seu fundador, que identifica oportunidades que o mercado aponta e passa a explorar tais circunstâncias (LIMA, 2010).

Conforme Lima (2010), o dono da empresa assume todas as responsabilidades centralizando as tomadas de decisão e normalmente não existe um planejamento formal.

Empresas que trabalham conforme o modelo citado sofrem forte impacto quando ocorre turbulência na economia ou quando seus concorrentes adotam política de preço menor que o praticado no mercado. Surge, então, a queda de vendas, atraso nos pagamentos dos fornecedores e nas entregas e dificuldades financeiras.

O planejamento estratégico identifica as ameaças e potencializa as oportunidades. Dentro dessa premissa a empresa pode se preparar para enfrentar as mudanças que ocorrem na economia, anular as ofensivas dos concorrentes, nortear suas decisões e deixar claro seus objetivos e metas a todos os colaboradores e gestores.

Com o propósito de orientar a elaboração do planejamento estratégico é necessário que a empresa defina sua missão e seus valores. Após concluída essa etapa, a empresa deve realizar a análise *SWOT* com a finalidade de identificar seus pontos fortes (*Strengths*), fracos (*Weakness*), as oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*).

Os dois primeiros fazem parte da análise olhando para dentro da empresa e levando em consideração o momento atual, como, por exemplo, a qualidade dos produtos, sua estrutura de manufatura e a sua capacidade financeira.

Os outros dois últimos itens oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*) tratam da análise olhando para fora da empresa e estão relacionados à política econômica ou à entrada de um novo concorrente.

A empresa durante o processo de elaboração do planejamento estratégico deve analisar seu portfólio aplicando a metodologia da matriz *BCG*. Essa ferramenta auxilia a avaliação dos produtos ou segmentos do mercado e os posiciona em um quadrante, levando em consideração o grau de investimento e a projeção de vendas. Desse modo, a alta administração tem condições de definir quais produtos receberam investimentos e de quais produtos será necessário abrir mão.

O planejamento estratégico para ser bem sucedido precisa que os diversos setores da organização cumpram as suas atividades. É necessário que a empresa use a ferramenta *Sales Operation Planning (S&OP)*, que tem como pilar reuniões entre os departamentos de venda, utilizando as previsões da demanda; do departamento de produção, avaliando a capacidade da manufatura; e do departamento financeiro, com a finalidade de conhecer a necessidade de capital de giro.

Após definidos no planejamento estratégico as metas e os objetivos é necessário monitorar os resultados. O *Balanced Scorecard (BSC)* tem como propósito gerar indicadores para que a empresa possa acompanhar seu desempenho. Esses indicadores têm como premissa atender às perspectivas financeiras, atender ao cliente, ao processo interno e ao aprendizado.

Esse contexto tem como argumento básico do planejamento estratégico aumentar o *Market Share* e conseqüentemente aumentar a receita financeira. Ainda dentro desse conceito, a empresa se prepara para a investida da concorrência ou mesmo mudança na economia com o mínimo de surpresas.

Anderson (1981, *apud* GRACIOSO, 1996, p.36), um dos maiores teóricos de planejamento estratégico aplicado aos negócios, resume em poucas palavras o objetivo maior do planejamento estratégico: “Criar as condições para que a empresa cresça de forma equilibrada.”

## **1.1 Problema**

Os gestores da empresa AMAM não fazem planejamento estratégico e desconhecem os métodos de análise e ferramentas que auxiliam na tomada de decisão.

Devido à crise na economia é necessário que os gestores alterem a forma de administrar e a saída encontrada por alguns é elaborar o planejamento estratégico aplicando as metodologias de análise para avaliar a empresa e ferramentas administrativa com a finalidade de melhorar os resultados da empresa e proteger a organização dos seus concorrentes.

O planejamento é um processo constante e sempre deve ser analisado com objetivo de buscar seu aperfeiçoamento. É um exercício mental, executado pela empresa, que ocorre de forma involuntária ao desejo específico de seus executivos. Por esse motivo, algumas empresas não têm um setor de planejamento estruturado, mas mesmo assim apresentam algumas ações planejadas (OLIVEIRA, 2015).

## **1.2 Objetivo do Trabalho**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Demonstrar a importância do planejamento estratégico e uso de alguns métodos de análise e ferramentas de apoio ao planejamento.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Analisar a empresa utilizando a ferramenta SWOT.
- Analisar os segmentos de acordo com a participação mercado, utilizando a matriz BCG.
- Elaborar o planejamento da capacidade de produção, utilizando a ferramenta S&OP.
- Sugerir novos indicadores, usando os conceitos do BSC.

## **1.3 Delimitação do Trabalho**

O presente estudo tem como objetivo demonstrar a importância do planejamento estratégico e o uso das ferramentas SWOT, matriz BCG, S&OP e o BSC.

O trabalho não irá abordar o método estratégia competitiva, estratégia de diversificação horizontal e estratégia de diversificação vertical.

#### **1.4 Relevância do Trabalho**

O planejamento estratégico tem como objetivo tornar a empresa mais competitiva e preparada para enfrentar a concorrência. Toda empresa necessita interagir com o ambiente externo para evitar oferecer produtos de baixa atratividade aos seus clientes. As organizações que têm um planejamento implantado percebem e respondem com mais presteza à entrada de um novo concorrente ou as mudanças na economia.

Este trabalho contribui para que os gestores possam conhecer a importância do planejamento estratégico e nesta metodologia é definida a visão e missão da organização com o propósito de determinar onde a empresa pretende estar no futuro com relação aos seus concorrentes e qual o mercado que a empresa pretende atuar.

Como subsídio a estratégia é aplicada ferramentas de diagnóstico que possibilitam aos gestores identificar quais produtos ou segmentos dentro de seu portfólio que melhor apresenta retorno financeiro e permite explorar as vantagens competitivas e criar ações de bloqueios ou correções para situações indesejáveis.

#### **1.5 Organização do Trabalho**

O presente trabalho está dividido em cinco seções. A primeira é composta pela introdução, definição do problema, escolha do tema, objetivo geral e específico, delimitação e organização. A segunda seção apresenta a revisão da literatura, abordando temas de planejamento estratégico, tático e operacional, ferramentas SWOT, BCG, S&OP e BSC. A terceira seção traz o método, a quarta descreve o resultado obtido através do estudo caso e a quinta seção encerra o estudo com as considerações finais e encerra com as referências bibliográficas.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1 Indústria Metalúrgica

Conforme Ganaka, Santos e Sousa (2015), a atividade metalúrgica está ligada ao setor da indústria de transformação exclusivamente de metais. Seu ciclo compreende a fundição dos minérios metálicos e abrangem a construção de plataformas petrolíferas, produtos automobilísticos e produtos domésticos.

Conforme Neves (2013), o bandeirante Afonso Sardinha deu início à industrialização de ferro no Brasil. Sardinha era mestre no ofício da fusão de metais. No ano de 1591 ele abriu uma pequena forja que fundia e modelava metais, especialmente ferro, que se tornou a primeira usina siderúrgica reconhecida no Brasil, depois da etapa inicial a indústria metalúrgica brasileira ficou estagnada.

Segundo Ganaka, Santos e Sousa (2015), em 1795 foi autorizada a construção de novas fundições e no século XX a siderurgia nacional avançou incentivada pelo crescimento industrial, que teve como marco a criação da Siderúrgica Belgo-Mineira.

Após 30 anos do século XX, os decretos do governo deram às empresas de ferro e aço vários benefícios, mas mesmo assim o país dependia do aço importado. Esse cenário mudou quando o presidente Getúlio Vargas começou seu governo, que tinha como meta fazer com que a indústria de base brasileira crescesse e se nacionalizasse.

Em 1946 foi inaugurada a Companhia Siderúrgica Nacional (CSN) e em 1948 a laminação entrou em atividade dando início à autonomia brasileira na produção de aço, mas o principal motivo de mudança foi o processo de privatização das usinas siderúrgicas (GANAKA, SANTOS e SOUSA, 2015).

Conforme Ganaka, Santos e Sousa (2015), após a privatização intensificou-se a presença de investimentos estrangeiros, como, por exemplo, a vinda de grupos como Arcelor Mittal e Thyssen Krupp. O interesse dessa empresa estava na quantidade e qualidade de reserva de minério e associado à infraestrutura que interliga fontes e matéria-prima a usinas e portos.

## 2.2 Gestão Familiar

Segundo Lima (2010), as empresas surgem a partir de uma ideia, ou por meio de uma reunião de amigos ou familiares com o propósito de criar independência financeira, ou permitir que o empreendedor torne seu próprio patrão. A origem da empresa familiar está diretamente relacionada ao ofício do patriarca ou à cultura familiar.

As empresas familiares possuem algumas características como, o crescimento rápido, falta de planejamento para sucessão e formação patrimonial originária do sucesso do negócio e na maioria das vezes a família fica totalmente dependente da empresa e do seu criador (LIMA, 2010).

Conforme Lima (2010), o modelo de gestão familiar é definido pelo porte da organização, as empresas pequenas adotam um comportamento centralizador e conservador em detrimento às tomadas de decisões, elas costumam tratar seus colaboradores com proximidade maior do que encontradas em outros tipos de gestão.

Segundo Lima (2010), os valores organizacionais são a soma dos princípios éticos e das normas morais sobre o comportamento social que nascem com o fundador e são absorvidos por toda empresa, neste sentido é de supra importância respeitar os valores das organizações, pois servem de parâmetro para orientar e motivar todos os colaboradores criando um ambiente saudável de trabalho.

A primeira etapa para elaborar bom planejamento estratégico é respeitar os valores e a cultura da organização, eles devem ter forte interação com a suas questões éticas e morais com o propósito de criar para empresa vantagem competitiva. Na da segunda etapa é necessário que seu fundador ou gestor identifique a sua visão e a missão da organização (LIMA, 2010).

## 2.3 Planejamento

O termo estratégia tem origem do grego *Strategos*, de *stratos* (exércitos) e *ago* (liderança) e seu significado referia-se à 'arte do general'. Segundo Sertek, Guindani e Martins (2008), o planejamento pode ser entendido como maneira de vencer o adversário ou, ainda, sucesso na ação desejada.

Para Oliveira (2015):

O processo de planejar envolve, portanto um modo de pensar; é um salutar que envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde fazer (OLIVEIRA, 2015, p. 5).

As atividades de planejamento nas empresas devem ser o resultado de decisões presentes, tomadas a partir da análise de impacto das mesmas no futuro. O objetivo é definir como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, podem possibilitar a avaliação das implicações futuras de decisões presente em função dos objetivos empresarias que facilitarão a tomada de decisão no futuro de forma rápida, coerente e eficaz (OLIVEIRA, 2015).

Conforme Megginson, Mosley e Junior (1998, p. 30), “o planejamento pode ser definido como o processo de estabelecer objetivos ou metas, determinando a melhor maneira de atingi-las”. O planejamento dá embasamento para subseqüentes funções de organizar, liderar e controlar, e por isso é visto como função fundamental dos gestores.

O planejamento possui três etapas básicas: (MEGGINSON, MOSLEY e JUNIOR, 1998).

- 1ª Estabelecer um objetivo, ou meta, partindo da premissa de aonde se quer chegar.
- 2ª Identificar e avaliar as condições atuais e futuras que afetem esse objetivo, apontando quais os aspectos que podem interferir no sucesso da organização, como, por exemplo, o poder de compra do consumidor ou as ações dos concorrentes.
- 3ª Desenvolver uma abordagem sistemática para atingir esse objetivo. Nesse momento define-se quem fará o que, em qual prazo e qual será o resultado pretendido.

De acordo Oliveira (2015), considerando os níveis hierárquicos o planejamento é separado em três tipos:

- Planejamento estratégico.
- Planejamento tático. e
- Planejamento operacional.

Conforme Oliveira (2015), de forma genérica podem-se correlacionar os tipos de planejamento aos níveis de decisão numa pirâmide organizacional, conforme

mostrado na Figura 1 – tipos de planejamento e correlação com os níveis de decisão.

Figura 1 - Tipos de Planejamentos e correlação com níveis de decisão



Fonte: Oliveira (2015)

Conforme demonstrado o planejamento estratégico deve elaborado pela alta administração da empresa e vincula-se com os objetivos de longo prazo e abrange toda a empresa.

O planejamento tático envolve uma determinada área da empresa com o objetivo de atender o planejamento estratégico e os gerentes são os responsáveis pelo os resultados.

O planejamento operacional é a maneira de normatizar, sobretudo com documentos escritos, da metodologia desenvolvida e implantações estabelecidas e a sua responsabilidade fica a cargo dos supervisores (OLIVEIRA, 2015).

### 2.3.1 Planejamento Estratégico

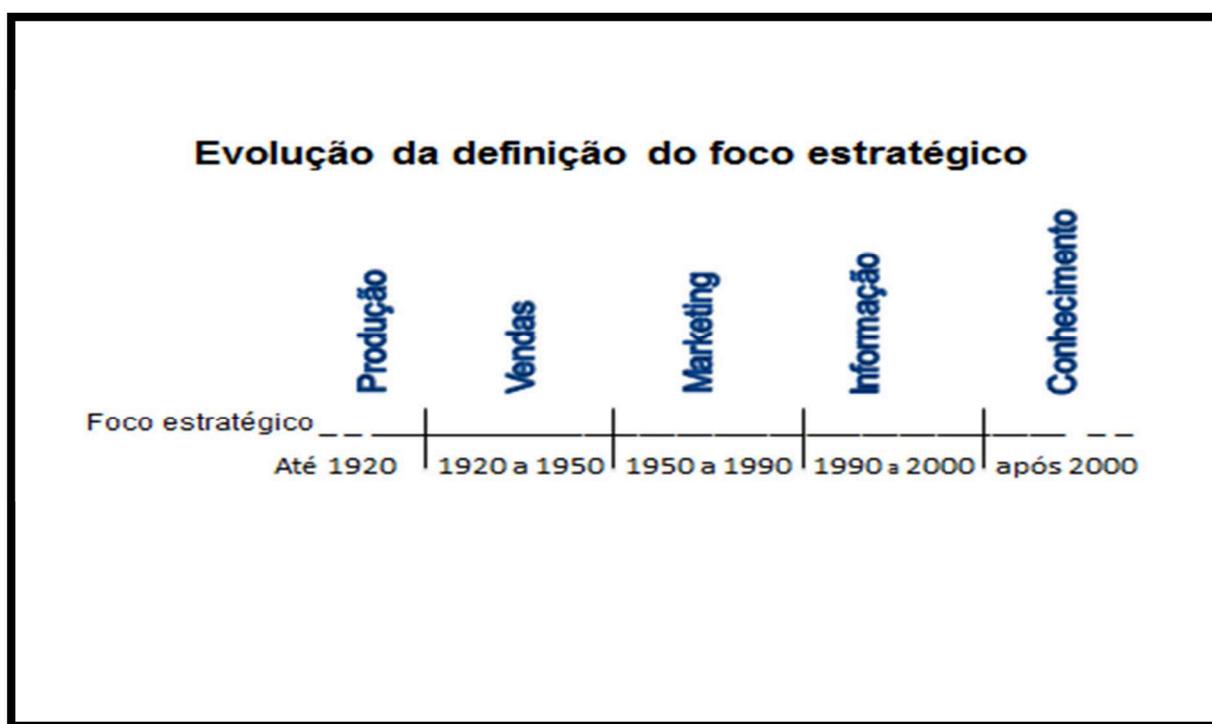
O planejamento estratégico é uma técnica administrativa que dá base metodológica para definir a melhor direção a ser seguida pela empresa. O objetivo é

melhorar a interação com fatores externos e reduzir o impacto de fatores não controláveis, atuando de forma inovadora e distinta (OLIVEIRA, 2015).

Wright, Kroll e Parnell (2000, *apud* SERTEK, GUINDANI, MARTINS, 2008, p.55) definem planejamento estratégico como “planos da alta administração para alcançar os resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”.

A aplicação do planejamento estratégico com o passar do tempo teve o seu foco modificado. A Figura 2- Evolução da definição do foco estratégico demonstra a evolução da definição de foco estratégico.

Figura 2 - Evolução da definição do foco estratégico



Fonte: Sertek, Guindani e Martins (2008).

Primeiramente o objetivo principal era a produção, depois passou a ser vendas e dando continuidade à evolução o foco passou a ser o *marketing*. Com a globalização, o objetivo foi ter informações e no século XXI o foco é o conhecimento (SERTEK, GUINDANI, MARTINS, 2008).

De acordo com Oliveira (2015), compete à alta direção elaborar o planejamento estratégico e estabelecer os objetivos quanto à escolha dos caminhos a serem adotados para sua concretização, levando em conta as condições externas e internas da empresa e sua evolução esperada.

Uma vez definido o planejamento estratégico, a empresa conseguirá obter melhores resultados dos seus pontos fortes e das oportunidades e criar um plano de ação para reduzir os impactos sobre seus pontos fracos e ameaças, e com isso se proteger com relação aos seus concorrentes.

As decisões adotadas pelos responsáveis do planejamento estratégico é decorrência de um denso estudo do efeito nos resultados que a empresa sofrerá no futuro, portanto é muito valioso por determinar o sucesso ou fracasso a empresa.

Nesse sentido, Oliveira (2015) descreve que:

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro desse raciocínio pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e conseqüentemente provocar o aumento da probabilidade do alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidas para a empresa (OLIVEIRA, 2015, p. 5).

Várias empresas asseguram que têm planejamento estratégico, outras desconhecem quais são seus benefícios, mas para ambas as situações Oliveira (2015) define algumas questões a serem respondidas.

- Conhece o mercado onde sua empresa está inserida? Sabe a real capacidade do seu negócio? Conhece as influência que sua empresa pode causar ou sofrer com relação a outros mercados?
- Conhece qual é a sua vantagem competitiva e faz uso dela? E as desvantagens com relação aos seus concorrentes? São criadas ações de bloqueio para reduzir seus impactos?
- Caso o planejamento inicial não dê certo, a empresa tem um plano alternativo?
- Toda a organização tem compreensão e engajamento com os objetivos esperados?

As empresas fazem uso do planejamento estratégico para contrabalançar as incertezas, ter maior foco nos resultados esperados, facilitar o controle e fazer correções nos desvios, identificar oportunidades no mercado e consolidar a vantagem nos concorrentes (OLIVEIRA, 2015).

De acordo com Oliveira (2015), por meio do planejamento estratégico a empresa espera:

- conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes internos;
- conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos internos;
- conhecer e usufruir as oportunidades externas;
- conhecer e evitar as ameaças externas; e
- ter um efetivo plano de trabalho.

Como resultado desse trabalho, o planejamento estratégico deverá apresentar os seguintes resultados finais: (OLIVEIRA, 2015).

- nortear o empenho para atingir os resultados comuns, que sejam do interesse de todos os envolvidos no planejamento estratégico;
- consolidar o entendimento, por todos os funcionários, da visão dos valores, da missão, dos propósitos, dos objetivos gerais, dos desafios, das metas, bem como indicar a elaboração do programa de atividades das várias unidades ou áreas que integram a estrutura organizacional; e
- definir um cronograma de trabalho por um período de tempo com o objetivo de permitir à empresa trabalhar, levando em conta as prioridades estabelecidas.

Conforme Oliveira (2015), no planejamento devem ser ressaltados alguns pontos: o próprio processo de planejamento deve ser planejado; o processo acontece de forma participativa, sua execução é desempenhada mutuamente entre duas ou mais partes do todo; e o processo é frequente, repete-se ao longo do tempo.

De acordo com Ackoff (1974, p. 4 *apud* OLIVEIRA, 2015, p. 14), o planejamento apresenta cinco partes.

- Planejamento dos fins: determina o estado futuro almejado. Está relacionado à visão, aos valores, à missão, aos propósitos.
- Planejamento dos meios: propor o caminho para que a empresa possa chegar ao seu objetivo. Essa situação pode acontecer pela expansão da capacidade produtiva ou diversificação produtos.
- Planejamento organizacional: síntese das condições organizacionais para poder realizar os meios propostos.

- Planejamento dos recursos: quantificar os recursos humanos, tecnológicos e materiais e estabelecer a origem e aplicação dos recursos financeiros. Nessa fase elaboram-se programas, projetos e planos de ação.
- Planejamento da implantação e do controle: corresponde à prática de planejar o acompanhamento da implantação e avaliar os resultados apresentados.

De acordo com Hitt, Ireland, Hoskisson (2008), depois de estudar os ambientes externos e internos, a organização adquire informações para desenvolver sua visão e missão.

Conforme Costa (2007), visão e missão são dois conceitos indispensáveis no planejamento estratégico e se complementam: o primeiro tem o propósito de informar o que a empresa quer ser no futuro, e o segundo é consequência de uma reflexão sobre a sua existência.

### **2.3.1.1 Visão**

Segundo Oliveira (2015), visão é o limite que os executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo, que possibilita o delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e realizado, a visão está relacionada com que empresa pretende ser no futuro de acordo com o horizonte de tempo que os gestores conseguem visualizar com adequada competência estratégica.

Conforme Lima (2010), do ponto de vista racional, a missão trata da antecipação das oportunidades futuras do mercado e dos negócios para a organização e os esforços que serão empregados para atender essa demanda. No aspecto emocional, a visão está relacionada com o sonho, as ideias, os grandes desafios, as ambições ou seja ao aspectos intangíveis.

Segundo Lima (2010), a visão é o resultado da concordância e do bom senso de um grupo de gestores e não do desejo apenas de uma pessoa.

A visão busca retratar a autoimagem da empresa: como ela se vê, como pretende estar no futuro, sua finalidade é funcionar como uma base para atingir o objetivo. Ela precisa ser compartilhada por seus gestores, sua função é esclarecer o

que a empresa quer ser, unificar expectativas, auxiliar na harmonia e engajamento das pessoas e dar norte a estratégias e demais ações da organização (COSTA, 2007).

### **2.3.1.2 Missão**

De acordo com Hitt, Ireland, Hoskisson (2008), a missão determina quais são os mercados, os produtos que a empresa tem intenção de concorrer e os clientes que deseja atender.

Missão é o motivo de ser da organização neste momento. Busca-se afirmar qual o negócio da empresa, o porquê da sua existência e a que tipo de segmento será dado maior enfoque. Para encontrar essas respostas é necessário responder às perguntas básicas: aonde se quer chegar com a empresa? Quais necessidades e expectativas do mercado a empresa pretende satisfazer? (OLIVERIA, 2015).

Segundo Lima (2010), a missão é um conjunto de ideias definidas no presente, que projetam uma empresa num futuro a longo prazo, e nesse espaço de tempo a empresa passará por várias transformações com o objetivo de manter o equilíbrio e a interação com o meio em que atua.

Conforme Costa (2007), a missão busca responder a questões como: qual a necessidade básica que se deseja atender? Que diferença faz para seus clientes ou concorrentes ela existir ou não? Para que serve? Por qual razão inspirou seus fundadores? Por que surgiu? Para que surgiu?

A missão é mais taxativa comparando com a visão, porém ambas devem determinar a individualidade da empresa e precisa ser inspiradora e relevante para os acionistas. Juntas, a visão e missão formam o alicerce que a empresa precisa para implantar sua estratégia.

### **2.3.1.3 Ferramenta do Planejamento Estratégico**

#### **2.3.1.3.1 Análise SWOT**

A sigla SWOT é a abreviação das palavras *Strengths* (pontos fortes); *Weakness* (pontos fracos); *Opportunities* (oportunidades); e *Threats* (ameaças).

Segundo Ferrell *et al* (2000), a análise SWOT envolve as atmosferas interna e externa da empresa. O modelo trata das forças e fraquezas em dimensões importantes, como a *performance* dos recursos financeiros, recursos humanos, instalações e capacidade de produção, *market share*, percepções do cliente quanto à qualidade, preço e disponibilidade do produto, e comunicação organizacional.

Essa ferramenta é usada nas empresas para identificar e detectar fatores internos e externos, e assim potencializar oportunidades e criar defesa contra as ameaças. Segundo Oliveira (2015):

- **ponto forte:** é a diferenciação obtida pela empresa – variável controlável – que lhe possibilita ter superioridade operacional na atmosfera empresarial.
- **ponto fraco:** é uma situação inconveniente da empresa – variável controlável – que lhe causa uma inferioridade operacional na atmosfera empresarial.
- **oportunidade:** é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode beneficiar sua ação estratégica, desde que conhecida e aplicada, satisfatoriamente.
- **ameaça:** é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria barreiras à sua ação estratégica. Portanto deve ser evitada, e quando não for possível a empresa precisa criar ações com o objetivo de ter seus efeitos amenizados.

Outra questão importante é que com a análise *SWOT* a empresa pode confirmar a sua missão, evitar a perda do foco dos seus objetivos. O desenvolvimento da análise pode ser feita por um indivíduo, porém quando ela é elaborada por equipes se obtém maior variedade de ideias e riqueza de detalhes (SILVEIRA, 2001).

Durante a elaboração ressalta-se a independência dos envolvidos e devem ser utilizadas várias abordagens e técnicas estratégicas e práticas comportamentais, como *brainstorming*, questionários e entrevistas (SILVEIRA, 2001).

O Quadro 1 conceito da análise SWOT, apresenta as considerações e os exemplos com relação a cada fator da análise e deve ser analisado de acordo com os tópicos que irão nortear o planejamento decorrente do processo analítico da empresa (SILVEIRA, 2001).

Quadro 1- Conceito da análise SWOT

Fatores para análise	Conceito	Exemplos
Pontos Fortes ( <i>strengths</i> )	Fatos, recursos, reputação ou outros fatores identificados com o ambiente interno, que podem significar uma vantagem da organização em relação aos concorrentes ou um diferencial no cumprimento de sua missão; recursos ou capacidades que a organização pode usar efetivamente para alcançar seus objetivos; competências distintas.	Recursos financeiros, liderança abertura a mudança, clima organizacional, tamanho e lealdade da base de clientes, itens de diferenciação de produtos e serviços, margem de retorno, economia de escala.
Pontos Fracos ( <i>weakness</i> )	São deficiências ou limitações que podem restringir o desempenho da organização, identificados com o ambiente interno.	Inabilidades técnicas ou gerenciais, inadequado controle de custo, obsolescência de métodos ou equipamentos endividamento incompatível com o fluxo caixa, alto índice de <i>turnover</i> , falta de definições estratégica, vulnerabilidade da competição.
Oportunidades ( <i>opportunities</i> )	São fatos ou situações do ambiente externo que a organização pode vir a explorar com sucesso.	Novas tecnologias, tendências de mercado, novos mercados, novos produtos, créditos facilitados, alianças estratégicas, produtos complementares.
Ameaças ( <i>threats</i> )	Antíteses das oportunidades. São situações do ambiente externo com potencial de impedir o sucesso da organização.	Novas tecnologias, tendências de mercado, legislação restritiva, novos competidores, taxa de juros abertura de mercado.

Fonte: Silveira (2001 p. 214)

As informações utilizadas pelos responsáveis pela análise deve ter caráter mercadológico com a finalidade de explorar os vários nichos e a suas particularidades, sempre voltados para o ambiente da empresa.

Após os gestores realizarem a análise SWOT é necessário estudar o portfólio de produtos ou de segmento mercado com objetivo de nortear a empresa com relação aos seus investimentos, neste sentido o uso da matriz BCG irá dar o subsidio necessário para a tomada de decisão.

### 2.3.1.3.2 Matriz BCG

A matriz BCG é uma das ferramentas aplicadas dentro do planejamento estratégico, desenvolvida em 1970 pela empresa *Boston Consulting Group*. É uma abordagem para análise dos produtos que os classificam dentro de um diagrama com quatro posições e tem propósito de possibilitar que a empresa utilize uma

ferramenta que melhore a tomada de decisão em relação aos produtos que devem receber investimentos ou ser abandonados, tendo como base o ciclo de vida (SERRANO, 2006).

Segundo Gracioso (1996), o conceito da aplicação da matriz BCG é dada pelo portfólio de produtos, que ocupa quatro posições diferentes. O critério principal para que o produto esteja em uma posição é a capacidade de gerar ou consumir recursos financeiros. Considera-se, também, a competência de a empresa manter-se no mercado.

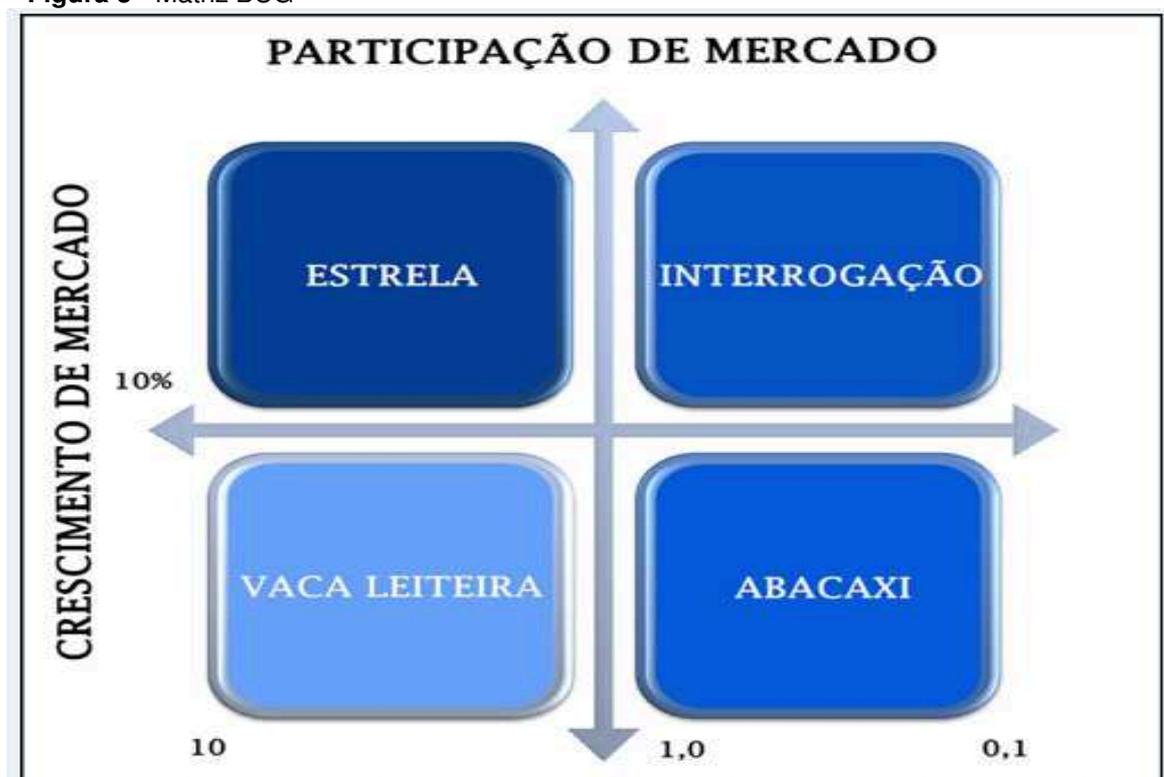
De acordo Abell (1982, *apud* GRACIOSO, 1996, p. 69), a análise pode ser desenvolvida em seis etapas:

- 1ª) Verifique o equilíbrio entre os produtos com maior importância em termos de vendas. Esses produtos devem ser “estrelas” ou “vaca leiteiras”.
- 2ª) Procure traçar as tendências futuras. A melhor maneira para se conseguir isso é preparar duas matrizes: uma demonstrando a situação atual da empresa e a outra mostrando como se estava há três ou cinco anos.
- 3ª) Avalie a força dos concorrentes, prepare a matriz para mostrar a posição de cada concorrente principal. Esse método permite fazer comparações valiosas.
- 4ª) Considere também os fatores que ficam fora desse tipo de análise.
- 5ª) Construa o seu portfólio ‘ideal’, combinando os resultados das quatro etapas anteriores, desse modo pode-se construir o ‘cenário’ que melhor atenda às suas necessidades.
- 6ª) Verifique o equilíbrio financeiro geral a partir do portfólio ideal, com o propósito de possibilitar que a empresa organize as projeções de caixa.

O resultado final dessa análise será o seu portfólio ideal definitivo, equilibrado no que diz respeito ao fluxo de caixa.

A matriz BCG, demonstrada na Figura 3, está dividida em dois eixos principais. O eixo vertical representa as taxas de crescimento do mercado no qual a empresa está inserida e o eixo horizontal representa a participação que a empresa possui no mercado.

Figura 3 - Matriz BCG



Fonte: Portal Administração

Conforme Serrano (2006), os produtos com alta participação no mercado de baixo crescimento são chamados de vacas leiteiras. De acordo com a análise da matriz, produtos com baixa participação no mercado e em mercado de baixo crescimento são abacaxis ou cachorros de estimação. O quadrante superior direito representa produtos com baixa participação de mercado em mercado de alto crescimento: para essa situação os produtos são chamados de oportunidades ou interrogação. O quadrante superior esquerdo apresenta produtos com alta participação no mercado em mercado com alto crescimento: são conhecidos como estrelas.

#### 2.4 Planejamento Tático

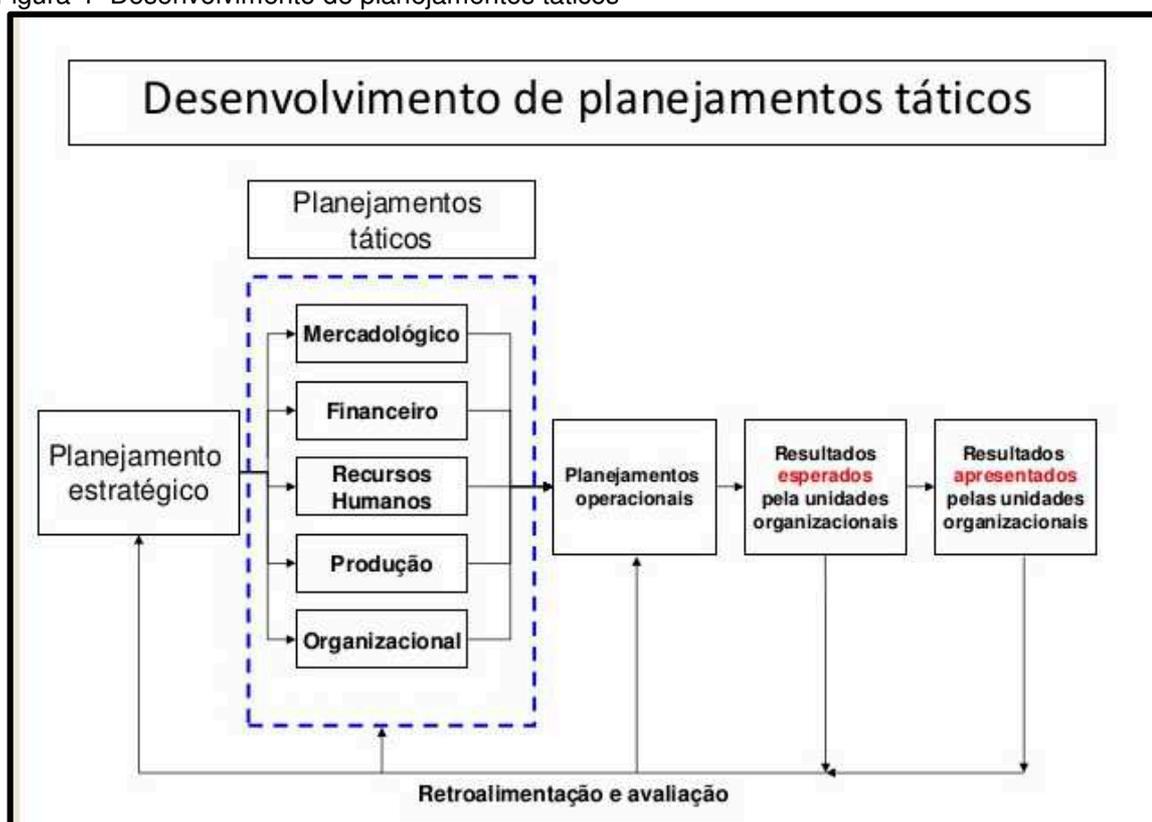
De acordo com Oliveira (2015), planejamento tático é o procedimento administrativo que tem como escopo potencializar determinada área e não a empresa como um todo. Os objetivos, estratégias e políticas instituídas no planejamento estratégico da empresa são direcionadas conforme cada área.

O planejamento tático é elaborado pelos níveis intermediários da empresa, tendo como objetivo principal a utilização eficiente dos recursos para a consolidação

de objetivo previamente planejado, segundo uma estratégia preestabelecida, bem como as políticas que norteiam o seu processo decisório (OLIVEIRA, 2015).

A Figura 4 desenvolvimento de planejamentos táticos demonstra a sistemática de desenvolvimento do planejamento tático.

Figura 4- Desenvolvimento de planejamentos táticos



Fonte: Oliveira (2015)

O desenvolvimento do planejamento tático envolve setores de forma individual, como o mercadológico, financeiro, recursos humanos, produção e organizacional e tem como objetivo geral o plano operacional e retroalimentar o planejamento estratégico.

De acordo com Ackoff (1975, *apud* OLIVEIRA, 2015), o planejamento estratégico e tático são dois aspectos de comportamento. O estratégico busca atender aos objetivos de longo prazo e o seu resultado afeta toda a empresa. O tático procura atender os objetivos de curto prazo e o resultado afeta uma parte da empresa.

Segundo Oliveira (2015), na elaboração do planejamento tático são encontradas dificuldades de ordem prática, visto que é necessário definir objetivos de curto prazo que precisam estar correlacionados aos objetivos de longo prazo,

porém quando o gestor tem conhecimento da composição e aplicação de cada planejamento os problemas são minimizados.

Os planejamentos estratégico e tático têm uma diferença de tempo para execução. O estratégico tem um horizonte maior por ser resultado do trabalho conjunto da alta direção, que se realiza com a definição de seus objetivos em função da análise de conjunto de produtos da empresa e da dinâmica do mercado onde ela atua (OLIVEIRA, 2015).

Uma ferramenta utilizada no planejamento tático é o S&OP, detalhada no tópico seguinte.

#### **2.4.1 Ferramenta S&OP**

Segundo Corrêa, Giansesi e Caon (2001), o S&OP é uma técnica de planejamento que tem como proposta demonstrar e identificar como a visão de determinado horizonte de futuro, em conjunto com os dados da situação atual, podem influenciar as decisões que estão sendo tomadas e que visam atender às metas da empresa.

Conforme Corrêa, Giansesi e Caon (2001), o *Sales and operations planning* deve desempenhar uma função significativa dentro do processo de gestão da organização. Uma parcela desta atribuição é referente à integração vertical entre níveis de decisão diferentes, visando garantir que aquilo que foi decidido estrategicamente seja efetivamente realizado por meio das decisões operacionais. Outra parcela se refere à integração horizontal entre decisões de mesmo nível, mas diferentes funções da empresa, como marketing, manufatura, finanças, portanto representa o elo de ligação entre as diferentes funções que garante que todos estejam colocando seus esforços na mesma direção.

O S&OP deve estabelecer a união entre o plano estratégico de negócio da empresa e as operações de cada setor, avaliando que os planos operacionais estão em compasso com os planos do negócio (CORRÊA, GIANESI, CAON, 2001).

É um método de planejamento que passa por constantes validações e que por consequência sofre sucessivas revisões. Isso ocorre dada a constante mudança na demanda de mercado, que impacta na disponibilidade de recursos internos e no suprimento de materiais (CORRÊA, GIANESI, CAON, 2001).

A Figura 5 processo de planejamento S&OP, demonstra a interface entre os departamentos.

**Figura 5** - Processo de planejamento S&OP



Fonte: Corrêa, Giansesi, Caon (2001, p. 175)

No processo global do planejamento a ferramenta S&OP faz interface com outras áreas, à área responsável pelo plano de desenvolvimento e novos produtos que devem apoiar o plano de vendas agregado e que compartilham informações do plano de vendas detalhado. A área responsável pelo plano financeiro deve elaborar o orçamento e dar subsídio para o setor responsável pelo plano de produção agregado que compartilha informações com o plano mestre de produção.

Somente se pode afirmar que o processo de *Sales and Operations Planning* está sendo executado de forma eficaz se alguns dos requisitos específicos seguintes estiverem sendo seguidos (CORRÊA, GIANESI, e CAON, 2001):

- **suportar o planejamento estratégico do negócio:** o S&OP deve garantir, por meio de diagnósticos e revisões sistemáticas, que o planejamento estratégico é viável e está sendo desempenhado com êxito e caso ocorra desvio deve propor correções imediatas.
- **garantir que os planos sejam cumpridos:** a realização do plano de determinada área depende de outras áreas. Assim, o plano de vendas depende da habilidade da manufatura, por sua vez a manufatura está amarrada à disponibilidade de suprimento de materiais e o plano de

estoque depende da capacidade financeira da empresa, portanto somente se pode ter sucesso se todas as áreas estiverem seguindo de forma rigorosa o planejamento. É importante fazer com que cada decisão seja tomada levando em conta os impactos gerados em todas as áreas da empresa.

- **gerenciar os estoques de produtos acabados e/ou a carteira de pedidos de forma a garantir bom desempenho de entregas:** o objetivo do S&OP é agir nas vendas e na produção para tentar manter os estoques ou a carteira de pedidos dentro de níveis adequados para o bom desempenho da empresa. A administração dos níveis de estoque de produtos acabados, quando a produção é puxada ou quando produção é empurrada, passa a ser o divisor de águas para o sucesso da empresa e cabe ao diretor geral tomar as decisões. É importante monitorar o nível de estoque, pois quando está muito alto pode gerar custos adicionais e comprometer a saúde financeira e quando está muito baixo irá comprometer o atendimento do pedido, impactando na perda de faturamento e insatisfação do cliente. Quando a empresa faz a opção de produzir contra pedidos é necessário o balanceamento da carteira, pois se o volume de pedidos estiver acima da capacidade de manufatura os prazos ficam muito longos e quando o volume de pedidos estiver muito baixo pode gerar ociosidade, custos adicionais com *setup* e perdas operacionais excessivas.
- **avaliar o desempenho:** para impedir que os planos de vendas, manufatura e estoque não sejam cumpridos, é necessário o uso de indicadores com a finalidade de acompanhar o desempenho real. Com isso, as atividades que estiverem com os resultados comprometidos deverão sofrer ações corretivas com o objetivo de sustentar o processo do S&OP.
- **desenvolver o trabalho em equipe:** *Sales and Operations Planning* precisa criar condições para que cada departamento contribua na elaboração do planejamento global. A ferramenta tem como premissa, para o sucesso do trabalho, a interação entre as equipe de diversas

áreas, com o objetivo de tornar as decisões mais seguras por ter sido criada por grupos multifuncionais.

- **pré-requisitos:** para atingir a proposta do *Sales and Operations Planning* é necessário o entendimento claro e o comprometimento dos integrantes em todas as etapas do planejamento. Diferente do MRPII, mesmo que o S&OP seja auxiliado por algum *software*, a sua característica principal são as pessoas que representam seus departamentos durante as negociações com o objetivo de elaborar um plano coeso para todas as áreas.
- **comprometimento dos participantes:** a empresa precisa se comprometer e empenhar os recursos necessários para a elaboração do trabalho do S&OP. A equipe principal deverá ter como integrante os gestores de vendas, engenharia, produção, finanças e recursos humanos. A ferramenta *Sales & Operations Planning* não terá êxito sem o comando do principal executivo da empresa. Algumas decisões são somente da sua competência e atravessam duas ou mais áreas funcionais.

De acordo com Corrêa, Giansesi, Caon (2001), para o funcionamento do S&OP três tipos de informações são importantes: qual foi o desempenho passado? Qual a situação atual? Quais são os atuais planos para o futuro?

Para elaboração da ferramenta S&OP devem ser respeitadas cinco etapas sucessivas:

- 1ª levantar informações do passado que representem não apenas a condição atual da empresa em relação a vendas, produção, estoques, mas também demonstre o desempenho do passado em relação a esses e demais aspectos.
- 2ª planejamento da demanda.
- 3ª planejamento da produção.
- 4ª reunião preliminar de S&OP, quando são envolvidos os demais setores da empresa com o objetivo de analisar e identificar os problemas e alternativas. e
- 5ª reunião executiva de S&OP, com o propósito de validar na alta direção da empresa todas as decisões (CORRÊA, GIANESI e CAON, 2001).

O Quadro 2 participantes sugeridos dos processo de S&OP, demonstra a composição dos participantes da reunião e a qual área cada um deles pertence.

Quadro 2- Participantes sugeridos do processo de S&OP

<b>Participantes sugeridos do Processo de S&amp;OP</b>		
<b>Área</b>	<b>Participantes obrigatórios</b>	<b>Potenciais participantes</b>
Alta administração	Diretor Geral	
Vendas	Diretor Vendas	Gerentes Vendas Gerente de Atendimento ao Cliente Gerente de Distribuição Gerente de Assistência Técnica
Marketing	Diretor de Marketing	Gerente de Produto Gerente de Demanda
Manufatura	Diretor de Manufatura ou Industrial	Gerente Industrial, de Produção ou Fábrica. Gerente de Suprimento Gerente da Garantia da Qualidade
Engenharia ou P&D	Diretor de Engenharia ou P&D	Gerente de Desenvolvimento Gerente de Métodos e Processos
Finanças	Diretor Financeiro	Gerente de Orçamento Gerente de Custos
Recursos Humanos	Diretor de Recursos Humanos	Gerente de Pessoal

Fonte: Corrêa, Giansesi, Caon (2001, p. 180)

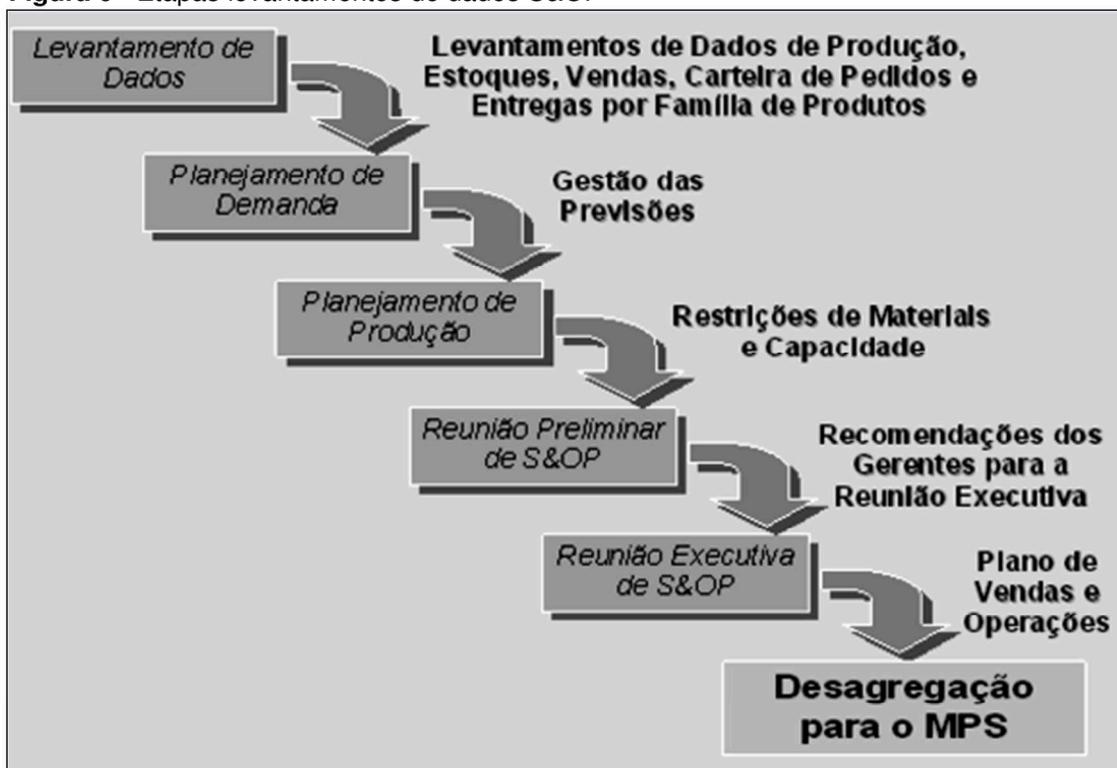
Conforme demonstrado no Quadro 2, é de suma importância que todos participem e contribuam para o desenvolvimento do S&OP. Por ser uma ferramenta elaborada por pessoas de vários departamentos é necessário que os envolvidos executem e acompanhem, todas as tarefas mencionadas e participem das reuniões com o propósito de garantir que todos as áreas estão trabalhando para que a empresa tenha sucesso no seu planejamento estratégico.

De acordo com Corrêa, Giansesi, Caon (2001), dentro de um formato sintetizado, o departamento de vendas e *marketing* deve confrontar a demanda real passada ao plano de vendas, analisar o potencial do mercado e prever demandas futuras.

Com o plano atualizado da demanda, o setor de manufatura inicia a elaboração do plano da produção, verificando a capacidade, em termos agregados, assim como as necessidades de materiais críticos (CORRÊA, GIANESI e CAON, 2001).

A Figura 6 permite que sejam visualizadas as etapas de levantamento de dados pertinente à produção, estoques e vendas.

**Figura 6** - Etapas levantamentos de dados S&OP



Fonte: Corrêa, Giansi, Caon (2001, p.193)

Com o propósito de seguir um roteiro no processo de S&OP, as etapas principais são o levantamento de dados, avançando para o planejamento de demanda, planejamento de produção, prosseguindo para reunião preliminar de S&OP e reunião executiva e finalizando com a etapa planos de venda e operação.

## 2.5 Planejamento Operacional

Segundo Oliveira (2015), planejamento operacional é a maneira de normatizar, sobretudo em documentos escritos, as metodologias de desenvolvimento e implementação dos resultados específicos a serem conseguidos pelas áreas operacionais da empresa.

O planejamento operacional precisa ser elaborado com detalhes, relatando os recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação, método básico a ser

adotado, resultado final esperado, prazos estabelecidos e os responsáveis por sua execução e implantação. Esse nível de planejamento é geralmente realizado pelo pessoal *staff* e tem como objetivo as atividades do dia a dia da empresa (OLIVEIRA, 2015).

## 2.6 Planejamento Financeiro

Conforme Gitman (1997), a administração financeira diz respeito a atribuições dos administradores financeiro. Eles realizam várias atividades financeiras, tais como planejamento financeiro, concessão de crédito para clientes e captação de fundo para financiar as atividades da empresa.

O administrador financeiro de hoje está mais envolvido com o desenvolvimento e implantação de estratégias empresárias que tem o objetivo fazer a empresa crescer e melhorar a sua posição competitiva (GITMAN, 1997).

As empresas aplicam planos financeiros para nortear as suas ações com o propósito de alcançar suas metas de curto ou longo prazo, em que há valor de capital envolvido (GITMAN, 1997).

Nos países onde a economia passa por incerteza e encontra-se suscetível a mudanças globais, o planejamento financeiro empresarial é mais valorizado e dá aos gestores maior confiança na sua tomada de decisão (GITMAN, 1997).

De acordo com Gitman (1997), há duas formas de representar os planos financeiros: a primeira trata do plano para longo prazo, que divulga quais serão as atividades financeiras e o impacto previsto dessas atividades.

Esse método de planejamento faz parte da estratégia integrada, e associado ao plano da produção e *marketing* dá o norte para a empresa alcançar suas metas. Inclui recomendações para realizar investimentos em ativos imobilizados, despesas com *marketing*, desenvolvimento de produto, estrutura de capital e fontes de financiamento. O segundo método de planejamento utilizado nas empresas é o de curto prazo, que envolve ações operacionais que via de regra contemplam um a dois anos. As principais informações utilizadas são a previsão de vendas e diversos dados operacionais e financeiros (GITMAN, 1997).

O planejamento financeiro para curto prazo começa com a previsão de vendas e envolve os planos de produção, que incluem estimativas das matérias-primas necessárias. Com o plano de produção é possível estimar as despesas

diretas de folha pagamento, o desembolso do custo fixo da fábrica e as despesas operacionais (GITMAN,1997).

Conforme Ross (1998), com o planejamento financeiro a empresa determina como os objetivos financeiros podem ser alcançados. O objetivo central é elaborar um plano que possibilite à empresa visualizar sua necessidade futura é importante que a empresa crie mecanismo para evitar que as mudanças na economia atrapalhem seu desempenho.

Nesse sentido, Gitman (1997) descreve que:

O planejamento financeiro é um dos aspectos importantes para o funcionamento e sustentação de uma empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos. Dois aspectos-chave do planejamento financeiro são o planejamento de caixa e de lucros. O primeiro envolve o planejamento do orçamento de caixa da empresa; por sua vez, o planejamento de lucros é normalmente realizado por meio de demonstrativos financeiros projetados, os quais são úteis para fins de planejamento financeiro interno, como também comumente exigidos pelos credores atuais e futuros (GITMAN, 1997, p. 588).

O planejamento financeiro compreende a concretização das previsões de vendas, ativos e lucros abalizados em estratégias alternativas de produção e de *marketing* e na sequência recebem a orientação de como atender às necessidades financeiras previstas (WESTON, BRIGAHAM 2000).

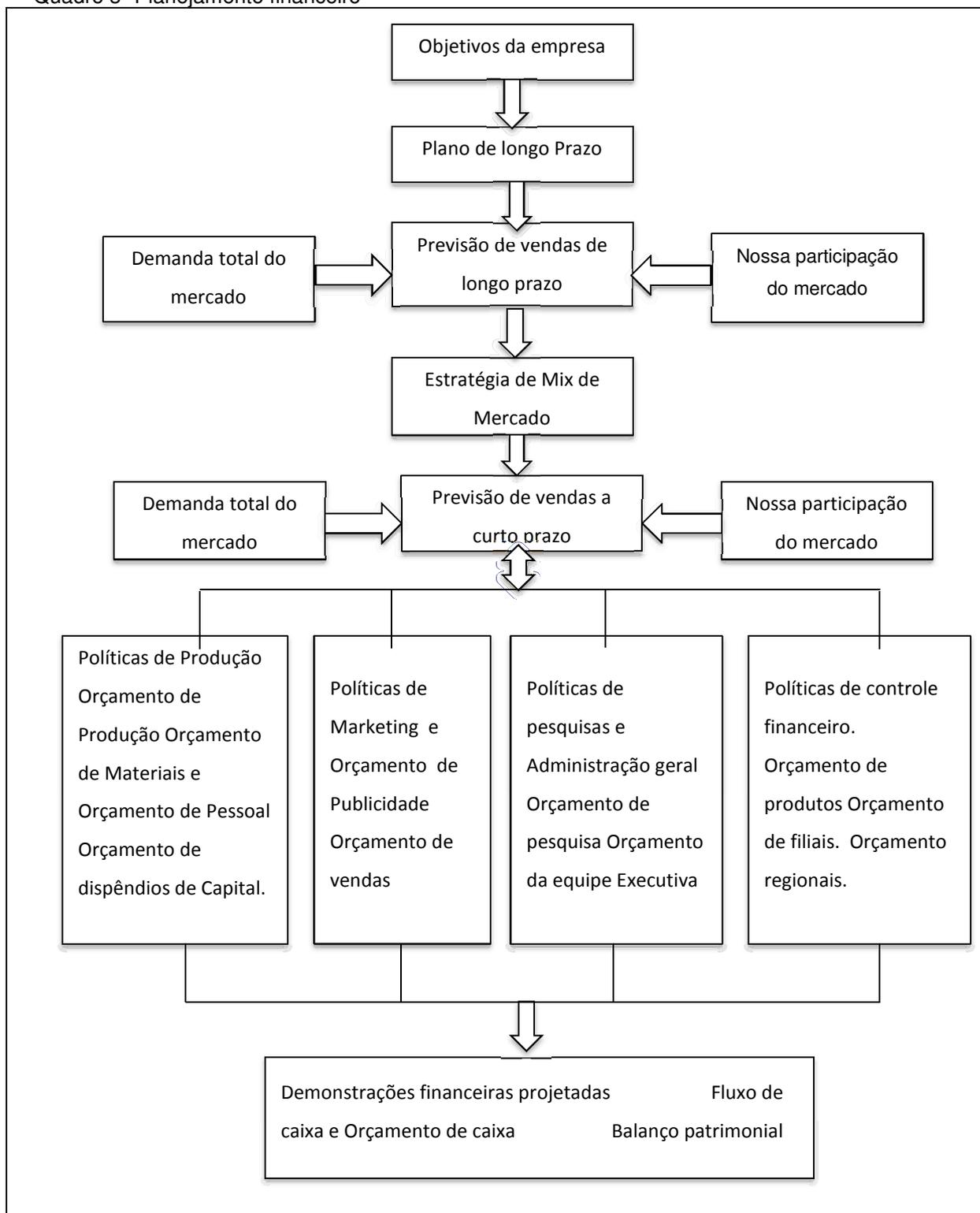
De acordo com Weston, Brigham (2000), a elaboração do planejamento financeiro inicia-se determinando quais serão os objetivos da empresa, em seguida a administração anuncia uma série de prognósticos e orçamentos para cada área significativa das atividades da organização. As verbas são projetadas e combinadas entre os departamentos, e partindo dessa premissa os fluxos de caixa são confirmados em seu orçamento. Assim, se um aumento na estimativa de vendas levar a uma carência de dinheiro, a administração pode tomar as medidas cabíveis para supri-las.

De acordo com Ross (1998), a previsão de vendas é o principal atributo de um planejamento financeiro de curto prazo, pelo fato de esse planejamento concentrar-se nas vendas estimadas em dado período e quais recursos financeiros serão necessários adotar para sustentar tais vendas.

Conforme Weston e Brigham (2000), com o planejamento financeiro e processos de controle a administração tem como objetivo impedir a falta de dinheiro e melhorar a lucratividade da empresa.

O Quadro 3 mostra as etapas do planejamento financeiro e a interação com o ambiente externo.

Quadro 3- Planejamento financeiro



Fonte: Weston, Brigham (2000, p. 344).

## 2.7 *Balanced Scorecard*

Kaplan e Norton (1997), já anunciavam as empresas viveriam uma transformação de grandes proporções. A competição da Era industrial se transformaria na competição da Era da informação.

Na Era industrial o sucesso era alçado por empresas que melhor utilizassem as economias obtidas da produção de escala, nessa época foram desenvolvidos sistemas de controle financeiro com o objetivo de monitorar a alocação eficiente de capital financeiro e físico. Foi desenvolvida uma medida financeira sintética, como o retorno sobre o capital empregado ROCE - *return-on-capital employed*, que poderia dirigir o capital interno da empresa para o seu uso mais produtivo e para monitorar a eficiência com a qual as divisões operacionais utilizavam os recursos financeiros e físicos a fim de criar valor para os acionistas.

Na Era da informação, as empresas não conseguem mais alcançar vantagens competitivas douradoras fazendo uso apenas da rápida alocação de novas tecnologias a ativos físicos, mesmo que tenham uma gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros.

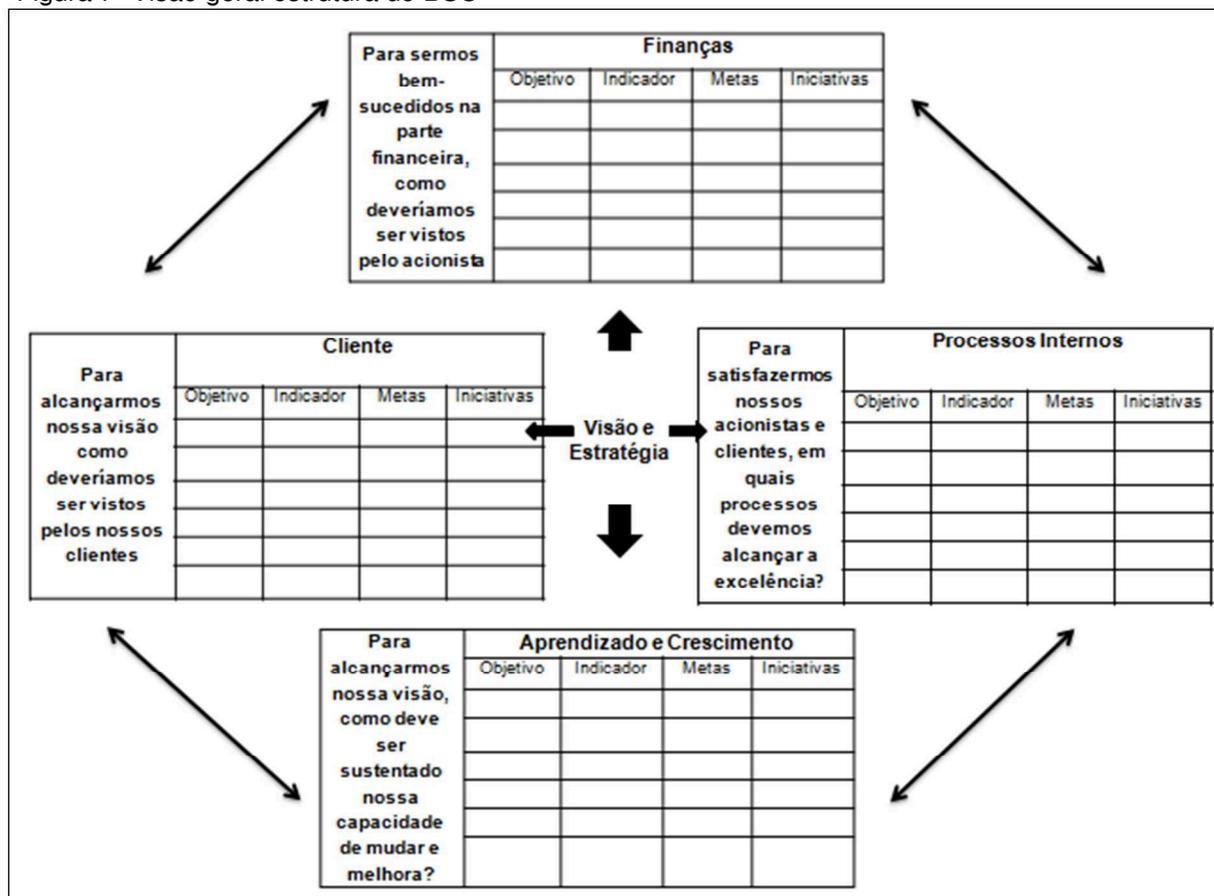
Nessa nova Era, a capacidade de os gestores explorarem os ativos intangíveis ou invisíveis se tornou mais importante, já que é essa habilidade que possibilita obter sucesso em vários pontos, como relacionamentos que conservem a fidelidade dos clientes; lançar produtos ou serviços inovadores com o objetivo de atrair clientes-alvo; produzir bens ou serviços customizados com preço acessível; motivar os colaboradores para melhoria contínua dos setores; e, por último, utilizar a tecnologia da informação, bancos de dados e sistemas (KAPLAN, NORTON, 1997).

O choque entre a força inevitável de construir capacidades competitivas de longo alcance e o objetivo estático do modelo tradicional de contabilidade financeira de custos criou uma nova composição, o *Balanced Scorecard*.

Esse novo modelo mantém as medidas financeiras correntes e permite que a empresa da Era da informação consiga investir em clientes, fornecedores, funcionários processos, tecnologia e inovação. Seu objetivo provém da visão e estratégia da empresa e focaliza quatro perspectivas financeiras: do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento (KAPLAN, NORTON, 1997).

A Figura 7 mostra uma visão geral da estrutura do BSC em que as quatro perspectivas se relacionam com o propósito de fornecedor aos gestores os resultados de todas as áreas da empresa.

Figura 7- Visão geral estrutura do BSC



Fonte: adaptada de Kaplan, Norton (1997 p. 10)

De acordo com Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* tem como propósito deixar os funcionários responsáveis por seus processos e clientes que precisam compreender as consequências financeiras de suas decisões. As medidas representam o balanceamento entre os indicadores externos, direcionados aos acionistas e clientes, e as medidas internas dos processos críticos de negócios, inovação, aprendizado e crescimento.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC determina vários objetivos para a empresa além das medidas financeiras, criando a possibilidade de os gestores avaliarem até que ponto suas unidades de negócios geram valor para os clientes atuais e futuros, e desse modo definem quais processos precisam ser aperfeiçoados

e quais investimentos devem ser feitos em pessoal, sistemas e procedimentos, com o objetivo de melhorar o desempenho futuro.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC demonstra a missão e estratégia em objetivos e medidas, organizadas segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento.

É comum alguns gestores considerarem medidas e indicadores como uma ferramenta para controle do comportamento e avaliação de desempenho, porém o *Balanced Scorecard* deve ser usado para articular e auxiliar nas ações individuais, organizacionais e interdepartamentais com o propósito de alcançar uma meta comum.

Os objetivos da perspectiva financeira podem ser aplicados em cada fase do ciclo de vida da empresa. A teoria estratégica empresarial aconselha o uso de diversas estratégias, desde o crescimento agressivo da participação de mercado até saída e liquidação. Para resumir, serão identificadas apenas três fases: crescimento; sustentação; e colheita (KAPLAN, NORTON, 1997).

Segundo Kaplan e Norton (1997), as empresas em crescimento estão iniciando seu ciclo de vida e têm produtos com grande potencial de crescimento. Uma característica que envolve essa fase é que em razão dos investimentos necessários, as empresas podem operar com fluxo de caixa negativo e baixa taxa de retorno. A medida financeira global será o percentual de crescimento da receita e do aumento de vendas para determinado segmento de mercado.

As empresas que estão na fase da sustentação ainda precisam de investimentos e reinvestimento e têm como objetivo financeiro a lucratividade. Eles podem ser representados por medidas relacionadas à receita contábil operacional e margem bruta.

Por último, as empresas que estão na fase da colheita atingiram maturidade em seu ciclo de vida e necessitam de investimentos apenas para manter equipamentos e capacidades. A meta principal é maximizar o fluxo de caixa e diminuir a necessidade de capital de giro (KAPLAN E NORTON, 1997).

O Quadro 4 tem o propósito de resumir a estratégia da unidade de negócios nas fases do crescimento, colheita e sustentação, demonstrando os resultados desejados dentro do seu tema estratégico.

Quadro 4 Medição dos Temas Financeiros Estratégicos

		Temas Estratégicos		
		Aumento e Mix de Receita	Redução de Custos/Aumento de Produtividade	Utilização dos Ativos
Estratégia da Unidade de Negócios	Crescimento	Aumento da taxa de vendas por segmento. Percentual de receita gerado por novos produtos ou clientes	Receita / Funcionário	Investimento (percentual de vendas) P& D (percentual de vendas)
	Sustentação	Fatia de clientes e contas-alvos Vendas Cruzadas. Percentual de receita gerado por novas aplicações. Lucratividade por clientes e linhas de produtos	Custos versus custos dos concorrentes. Taxas de redução de custos. Despesas indiretas (percentual de vendas)	Índices de capital de giro (ciclo de caixa a caixa) ROCE por categoria chave de ativo Taxa de utilização dos ativos
	Colheita	Lucratividade por clientes e linhas de produtos. Percentual de clientes não lucrativos	Custos unitários (por unidade de produção, por transação)	Retorno Rendimento <i>(throughput)</i>

Fonte: Kaplan, Norton (1997, p. 55).

Para a estratégia de crescimento, sustentação e colheita há três temas financeiros que direcionam a estratégia empresarial: crescimento e *mix* de receita; redução de custos ou melhoria produtividade; e utilização dos ativos e estratégia de investimento.

De acordo Kaplan e Norton (1997), o crescimento e *mix* de receita são determinados pela ampliação da oferta de produtos, inserção de novos clientes e segmento de mercados. A medida comum de aumento de receita para a empresa, na fase de crescimento e também na fase de colheita, é o percentual de aumento de vendas e participação de mercado para regiões, segmentos e clientes escolhidos.

Ainda conforme Kaplan e Norton (1997), outro objetivo que a empresa deve buscar é a melhoria do desempenho referente aos custos e produtividade.

Empresas que estão na fase sustentação devem conseguir padrões de custos competitivos, melhorar as margens operacionais e monitorar os níveis de despesas indiretas, desse modo será possível aumentar a produtividade e as taxas de retorno (KAPLAN, NORTON, 1997).

As empresas têm como objetivo o retorno sobre o capital empregado, sobre investimentos e valor econômico agregado. Disponibilizam medidas globais de

resultado do êxito das estratégias financeiras que têm o propósito de expandir a receita, diminuir custos e ampliar a utilização do ativo. Para isso, as empresas precisam detectar vetores específicos que utilizarão para aumentar a intensidade dos ativos (KAPLAN, NORTON, 1997).

Na perspectiva dos clientes, as empresas definem os segmentos mercado e cliente nos quais visam competir. Dentro da perspectiva do cliente as empresas alinham suas métricas essenciais de resultados pertencentes aos clientes, tais como: satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade e também permite identificar e avaliar as propostas de valor dirigidas a esses segmentos (KAPLAN, NORTON, 1997).

Segundo Kaplan e Norton (1997), a missão e a visão afirmam com frequência a meta de ser o principal fornecedor dos clientes dentro desse mesmo raciocínio. As empresas precisam identificar os segmentos de mercado e os clientes dentro desse nicho, verificar seu potencial e depois selecionar os segmentos nos quais preferem atuar. Após essas etapas é necessário identificar as propostas de valor para esses clientes e desenvolver objetivos e medidas na sua perspectiva.

Conforme Kaplan e Norton (1997), os resultados dos clientes são comuns a todos os tipos de empresa e incluem os indicadores: participação de mercado; retenção de clientes; captação de clientes; satisfação de clientes; e lucratividade de clientes.

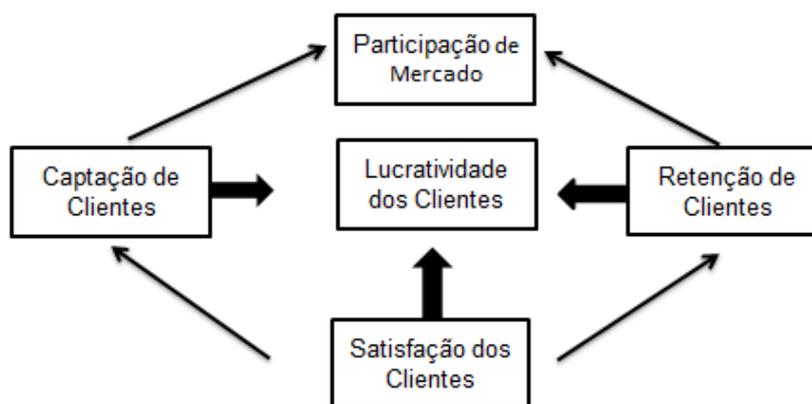
A empresa pode escolher ainda uma segunda medida de participação de mercado: a participação na conta total de negócios desses clientes esse indicador atenderia as empresas que estejam buscando dominar a compra de produtos ou serviços de clientes específicos nos segmentos onde decidiu competir (KAPLAN, NORTON, 1997).

Segundo Kaplan e Norton (1997), a melhor forma de manter ou aumentar a participação de mercado em segmentos específicos é assegurar a retenção dos clientes atuais nesses segmentos.

As empresas que procuram ampliar sua carteira de clientes têm como objetivo aumentar a base de clientes nos seus segmentos-alvo. O indicador de captação de clientes acompanha, a velocidade com que a empresa atrai novos clientes e pode ser medido pelo número de novos clientes ou pelo volume total de vendas (KAPLAN, NORTON, 1997).

A Figura 8 mostra que essas medidas essenciais podem ser incorporadas em um encadeamento formal de relações de causa e efeito.

**Figura 8** - Perspectiva do cliente - medidas essenciais



<b>Participação de Mercado</b>	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendidos).
<b>Captação de Clientes</b>	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
<b>Retenção de Clientes</b>	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
<b>Satisfação dos Clientes</b>	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta valor.
<b>Lucratividade dos Clientes</b>	Mede o lucro líquido de clientes ou segmentos, depois de deduzidas despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

Fonte: Kaplan e Norton (1997, p.72)

A perspectiva dos processos internos da empresa propõe que os gestores determinem uma cadeia de valor inteira para os processos internos que se inicia com o processo de inovação, detectar as necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolver novas soluções, prosseguir com os processos de operação, entregar os produtos aos clientes e finalizar com serviço de pós-venda. O BSC tem como objetivo identificar os processos mais críticos com o propósito de implantar métricas que atendam aos anseios dos clientes e dos acionistas (KAPLAN, NORTON, 1997).

Segundo Kaplan e Norton (1997), cada empresa utiliza um conjunto específico de processo com o propósito de criar valor para os clientes e também produzir resultado financeiro, porém existe um padrão que as empresas podem adaptar ao elaborarem a perspectiva dos processos internos. Esse modelo indica três processos principais, que são a inovação, operações e serviço pós-venda.

Dentro da perspectiva de aprendizado e crescimento, o objetivo é fornecer infraestrutura que possibilite o alcance das outras três perspectivas. O *Balanced Scorecard* destaca a importância de investir em pessoal, sistemas e procedimentos, tendo como objetivo o crescimento financeiro em longo prazo. Para nortear a perspectiva de aprendizado foram definidas três categorias, que são fundamentais para a perspectiva de aprendizado e crescimento (KAPLAN, NORTON, 1997).

- capacidade dos funcionários;
- capacidade dos sistemas de informação; e
- motivação, *empowerment* e alinhamento.

Conforme Kaplan e Norton (1997), dentro da categoria capacidade de funcionários se as empresas desejam crescer além dos níveis atuais de desempenho financeiro e para os clientes, não basta seguir os procedimentos operacionais padronizados estabelecidos.

Os funcionários da linha de frente apresentam as melhores ideias, que possibilitam aprimorar os processos e o desempenho para o cliente. Essa premissa faz com que sejam criadas medidas essenciais, como satisfação, retenção e produtividade dos funcionários.

O sistema de informação deve ter a capacidade de permitir que os funcionários da linha de frente saibam exatamente sobre o relacionamento de cada cliente com a empresa. Deve também fornecer um *feedback* rápido, oportuno, do produto que acabou de ser entregue, com o objetivo de eliminar sistematicamente os defeitos e excessos de custo, tempo e desperdício dos sistema de produção (KAPLAN, NORTON, 1997).

Segundo Kaplan e Norton (1997), mesmo os funcionários que têm acesso a boas informações não irão colaborar para o êxito da empresa se não forem motivados a agir no melhor proveito da organização. Uma medida simples e bastante utilizada é o número de sugestões por funcionário, que tem como objetivo captar a sua participação contínua na melhoria do desempenho da empresa.

No sucesso da integração das medidas do *Balanced Scorecard*, a estratégia acontece quando os colaboradores conseguem enxergar que o conjunto de medidas tem o propósito de transmitir os objetivos e metas da empresa. Desse modo, o BSC bem-sucedido mostra a estratégia pelo conjunto integrado de medidas financeiras e não financeiras (KAPLAN, NORTON, 1997).

Conforme Kaplan e Norton (1997), para que se consiga ter maior interação do *Balanced Scorecard* com a estratégia da empresa é necessário levar em consideração três conceitos: relação de causa e efeito; vetores de desempenho; relação com os fatores financeiros.

Um *scorecard* implementado de forma correta precisa demonstrar a estratégia da empresa pela relação causa e efeito. O sistema de medição deve esclarecer a ligação entre os objetivos nas inúmeras perspectivas, de modo que permitam ser gerenciadas e ratificadas.

Os vetores de desempenho representam a particularidade da estratégia da empresa, como, por exemplo, os vetores financeiros de lucratividade; os segmentos de mercado onde a organização decida por concorrer e os processos internos específicos. Os objetivos de aprendizado e crescimento irão dar atributos ao segmento peculiar dos clientes.

Por último, aborda-se o conceito da relação com os fatores financeiros com a estratégia: eles precisam estar alinhados. É comum gestores não fazerem associação de programas, como a gestão da qualidade, redução de tempo, ciclo e *empowerment* a resultados que impactam de forma direta os clientes e geram resultado financeiro futuro.

### 3 MÉTODO

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa bibliográfica exploratória. A pesquisa bibliográfica tem como base o material já elaborado, constituído principalmente por livros e artigos científicos.

Gil (1999, p. 27) cita que grande parte dos estudos exploratórios pode ser definida como pesquisa bibliográfica. Sua principal vantagem é “possibilitar ao pesquisador a cobertura de uma gama de acontecimentos muito mais ampla do que aquela que se poderia pesquisar diretamente”.

O estudo de caso permite que se mostre como um todo, por meio de processos e significados de ocorrências reais, assim como o processo individual, o desempenho dos grupos, os métodos organizacionais e administrativos, outros processos e a maturidade das empresas que estão crescendo junto com seus colaboradores (YIN, 2010).

Realizou-se também um estudo de caso documental em uma empresa de pequeno porte denominada AMAM, que atua na área metalúrgica e está no mercado desde 1974. O estudo foi feito nessa empresa pela inexistência de um planejamento estratégico estruturado, ou seja, o planejamento é aplicado de forma empírica e busca atender os clientes pela diferenciação de produtos, já que tem como objetivo atender diversos segmentos de mercado.

## 4 Resultados e discussão

### 4.1 A Empresa

A empresa objeto de estudo é uma indústria do ramo metalúrgico cujas atividades foram iniciadas em 1974. Sua estrutura ocupa uma área de 94.000 m<sup>2</sup> e conta com uma área construída de 50.000 m<sup>2</sup>. Tem 60 colaboradores e o propósito de disponibilizar ao mercado produto com a mais alta qualidade. A sua capacidade instalada é de 30.330 toneladas de aço por ano.

Para produção do produto o processo manufatura ocorre em três etapas: a primeira é responsável pela preparação do material; a segunda transforma o material pela conformação em produto final; e a terceira é a etapa do acabamento.

A empresa objeto do presente estudo tem clientes que atuam em diferentes segmentos de mercado, como autopeças, distribuição, indústria e trefilação. Cada um desses mercados apresenta requisitos particulares no que se refere à compra de matéria-prima, volume de produção, qualidade, condições de entrega e rentabilidade.

Apesar de ter clientes em quatro segmentos, o mercado que melhor apresenta resultado financeiro é o denominado trefilação, em razão dos aspectos seguintes:

- as empresas valorizam a qualidade do produto, pois seu processo de industrialização exige que o material suporte um alto esforço mecânico, portando, se houver problemas de qualidade o cliente será obrigado a interromper a produção ocasionando atraso na entrega e perda de material. Com objetivo de evitar os problemas citados, os clientes buscam melhores fornecedores e estão dispostos a pagar melhor a compra.
- a margem lucro é maior comparando com a de outros segmentos. Quando é necessário efetuar a compra de matéria-prima faz-se em um fornecedor denominado distribuição, que pratica preços maiores que a usina e a empresa ainda consegue manter rentabilidade.

- os clientes desse segmento trabalham com programações, possibilitando planejar a compra da matéria-prima e a produção, levando em consideração a melhor utilização do equipamento e melhor receita.
- os clientes desse segmento não costumam alterar ou cancelar seus pedidos, o que torna possível planejar o fluxo de caixa.
- é possível programar as entregas com o menor custo logístico para esses clientes por causa do volume de compra ser realizado com antecedência, possibilitando planejar o itinerário.

Cada segmento traz para a empresa vantagens e desvantagens, e dentro das características citadas no Quadro 5, a seguir, a empresa busca atender suas necessidades financeiras e a utilização total da sua capacidade produtiva.

Quadro 5 - Segmentos de mercado

<b>Segmento</b>	<b>Aquisição matéria-prima</b>	<b>Volume de produção</b>	<b>Garantia de qualidade</b>	<b>Rentabilidade</b>
Autopeças	Necessário fazer programação de compra Usina. <i>Lead time</i> longo. Via de regra são 60 dias. As usinas não aceitam cancelamento de pedidos.	Baixo volume produção.	Necessário possuir várias certificações. Os clientes têm especificações particulares.	Margem considerada alta corresponde a 70% do valor de compra da matéria-prima.
Distribuição	Rapidez na compra matéria-prima; A matéria-prima pode ser comprada em diversos fornecedores. Matéria-prima comprada fora da usina tem preço maior.	Alto volume produção.	Necessário possuir certificação ABNT. Os clientes não possuem especificações particulares.	Margem de lucro considerada baixa corresponde 20% do valor de compra da matéria-prima.
Indústria	Rapidez compra matéria-prima. A matéria-prima pode ser comprada em diversos fornecedores. Matéria-prima comprada fora da usina tem preço maior.	Alto volume produção; Vendas acontecem forma pontual.	Necessário ter certificação ISO; Os clientes não possuem requisitos.	Margem considera da baixa 30% valor de compra da matéria prima.
Trefilação	Rapidez na compra na maior parte da matéria-prima, porém alguma tem a necessidade de encomendar na usina.	Médio volume de produção	É necessário ter a certificação ISSO. Alguns clientes têm requisitos	Margem considerada é a média de 50% do valor de compra da matéria-prima.

Fonte: Elaborado pelo autor.

## **4.2 Análise atual da empresa**

A empresa não realiza planejamento estratégico, e as decisões com relação ao segmento, onde deve ser dada maior atenção, acontece de forma tardia ocasionando perda de clientes, queda no volume de produção e vulnerabilidade contra as investidas dos concorrentes.

A falta do planejamento traz para a empresa problemas, tais como demora na compra da matéria-prima, atraso na entrega dos pedidos, cancelamento de pedidos, parada na produção e fluxo de caixa comprometido.

A direção da empresa reconhece que o segmento de mercado trefilação faculta maior retorno do capital investido, porém não é desenvolvido, pela área de vendas, um plano de ação com o respaldo do setor financeiro com o propósito de fidelizar os clientes. Desse modo, a organização acaba atendendo clientes de qualquer segmento, mesmo que de menor rentabilidade.

## **4.3 Proposta para implantar um planejamento estratégico**

Com base nos princípios do planejamento estratégico citados por Oliveira (2015), trata-se de uma técnica administrativa que dá base metodológica para definir a melhor direção a ser seguida pela empresa. O objetivo é melhorar a interação com fatores externos e reduzir o impacto de fatores não controláveis, atuando de forma inovadora e distinta.

Como apoio ao processo de implantação e acompanhamento do planejamento é necessário utilizar ferramentas de gestão, como análise SWOT, matriz BCG, elaborar reuniões *Sales and Operations Planning* e acompanhar os resultados pelo *Balanced Scorecard*.

### **4.3.1 Análise SWOT**

Como a empresa objeto do estudo desconhece seu potencial e também ignora sua fraqueza, o Quadro 6, a seguir, tem o objetivo de ilustrar todos os vetores.

Quadro 6- Análise SWOT da empresa estudo caso

<b>Fatores para análise</b>	<b>Diagnóstico por área</b>	<b>Evidência</b>	<b>Plano de ação</b>
Pontos Fortes ( <i>strengths</i> )	Recursos Humanos	Colaboradores treinados dentro da empresa e em escola técnicas, que têm muitos anos de experiência.	Criar programa de reciclagem e multiplicar o conhecimento.
	Instalações	Têm galpões com várias pontes rolantes e com acesso à empilhadeira.	
	Capacidade da produção	Máquina moderna que atende à demanda e com capacidade de produzir bons produtos para os diversos segmentos.	Criar plano de investimento com o objetivo de sustentar a vantagem competitiva.
	Qualidade	Certificada pelo órgão ABNT e BV nas normas dos segmentos de cliente que ela atua. Qualidade reconhecida pelos clientes.	
Pontos Fracos ( <i>weakness</i> )	Alta Direção	Falta de um planejamento estratégico.	Elaborar plano estratégico com base nas suas forças e oportunidades.
	Recurso Financeiro	Falta de crédito com fornecedores. Falta de capital de giro. Alto grau endividamento.	Reduzir custos.
	Comercial	Falta de disponibilidade do produto em curto prazo. Preço maior que praticado mercado.	Buscar fidelizar o cliente e trabalhar com programações.
Oportunidades ( <i>opportunities</i> )	Saída de concorrente mercado. Parceria para prestação serviço.	Saída da concorrente foi noticiada pelo jornal. Há uma empresa interessada em industrializar seus produtos.	Levantar quais clientes a concorrente atendia e apresentar a empresa.
Ameaças ( <i>threats</i> )	Economia do país desacelerada. Mudança na política de preço dos principais fornecedores.	Conforme indicadores econômicos divulgados por jornais. Conforme os próprios fornecedores.	Elaborar Plano Estratégico. Potencializar pontos fortes. Elaborar reuniões com base na metodologia S&OP.

Fonte: Elaborado pelo autor.

### 4.3.2 Análise por segmento

Em função dos quatro segmentos do mercado, utilizar basicamente os mesmos produtos tendo como principais diferenças entre eles o volume de compra e preço de venda. A matriz BCG foi elaborada por nicho de mercado, tendo como premissa o retorno financeiro, conforme demonstra o Quadro 7, com a matriz BCG do segmento mercado.

Quadro 7 - Matriz BCG segmento mercado

		Participação relativa no mercado	
		Alta	Baixa
Crescimento do mercado	Alto	Indústria	Autopeças
	Baixo	Trefilação	Distribuição

Fonte: Elaborado pelo autor.

O segmento de autopeças consome muitos investimentos, como matérias-primas especiais, treinamentos, certificações e equipamentos. Nesse mercado, as programações sofrem muitas alterações e ocasionam estoques altos ou falta de estoque.

Dada a necessidade de disponibilizar um valor alto de capital e por acontecer oscilações de demanda, a organização deve abandonar os clientes desse nicho. O objetivo dessa decisão é evitar que a empresa não tenha aumento do estoque visto que seu fluxo de caixa não suporta e passa por falta de liquidez.

No segmento de trefilação o crescimento de mercado é pequeno, mas a empresa tem participação elevada, os produtos apresentam boa rentabilidade e não são necessários investimentos.

A matriz BCG apresentada mostra que segmento de mercado que melhor atende às necessidades financeiras da empresa é o trefilação, portanto os gestores devem relacionar os clientes desse nicho e apresentar um plano de ação em que

seja possível evidenciar a importância que eles têm para a organização e como será feito o acompanhando dos pedidos.

No segmento de distribuição, o crescimento do mercado apresenta queda e a participação da empresa é baixa. As vendas para este segmento apresentam baixa rentabilidade. Mesmo apresentando esta desvantagem é possível manter esse negócio com o objetivo de preencher a capacidade total da máquina, pois os clientes desse segmento fazem compras em grandes volumes, proporcionando à empresa maior produtividade e menor perda, portanto é um nicho de mercado que não deve ser abandonado.

A organização precisa apresentar aos fornecedores, denominados Usina, o plano de estruturar a empresa com a finalidade de reestabelecer a cota de compra, conseguir o melhor preço de compra e o melhor prazo de pagamento.

No segmento da indústria o crescimento do mercado tem rápida expansão, porém é muito vulnerável à mudança na economia e são necessários investimentos com o propósito de agregar valor ao produto. Os clientes desse mercado buscam o melhor preço de compra e não enxergam a qualidade como requisito importante. Clientes desse segmento também fazem compras em grandes volumes, porém os preços geram baixa rentabilidade e seus pedidos ocorrem de forma esporádica, portanto não é possível elaborar uma projeção financeira para vários meses, conforme demonstrado no Quadro 8 com a matriz BCG da empresa objeto de estudo.

Quadro 8 -Matriz BCG da empresa estudo caso

		Participação relativa no mercado	
		Alta	Baixa
Crescimento do mercado	Alto	Industria	Autopeças
	Baixo	Trefilação	Distribuição

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os segmentos trefilação e distribuição estão identificados com o sinal de aceite, indicando que a empresa deve manter os clientes que pertencem a essa categoria. O segmento sinalizado com um X indica que a empresa deve abandonar o cliente dada a baixa participação do mercado e o alto grau de investimento.

### 4.3.3 Capacidade de produção S&OP

A fabricação ocorre em uma máquina que trabalha de forma constante com a conformação do material, transformando forma geométrica simples em outra forma. Durante o processo o material recebe solda realizada por alta frequência. Para cada tipo de produto são usadas ferramentas específicas, que têm por finalidade formar a dimensão do material desejado.

A produção é realizada de forma ininterrupta e a velocidade do processo de manufatura é dada em metros por minutos. Com esse valor é feito o cálculo para conhecer a capacidade total da produção.

Antes de o material ir para a expedição é necessário fazer o acabamento e esse processo não pode acontecer em uma velocidade menor que a etapa de produção para evitar gargalo. Durante o processo de fabricação e acabamento são realizados testes destrutivos e não destrutivos em alguns produtos com a finalidade de certificar que o material atende as características solicitadas na norma de fabricação.

Dentro da capacidade de produção é necessário balancear o *mix* de produto. Esse balanceamento se torna necessário pelo fato de os produtos terem tempo de produção e peso diferentes. Caso esse critério não seja seguido a capacidade de produção precisará ser reestruturada, pois a máquina poderá ficar ociosa ou não ter horas suficientes para atender à demanda imposta.

Clientes de vários segmentos de mercados compram basicamente o mesmo *mix* de produtos que, por sua vez, obedecem a uma norma da qualidade. As diferentes normas para o mesmo produto podem afetar diretamente os resultados da produção com relação à produtividade, perda de produtos e retrabalho.

Para se conhecer a real capacidade de produção é desejável que se tenha a relação dos pedidos em carteira, mencionando a descrição do produto a norma de produção e o volume comprado.

No Quadro 9 é possível visualizar como é elaborado o cálculo da capacidade produção.

Quadro 9- Tempo produção por produto

Produto	Demanda	Tempo	Tempo	Tempo
	tonelada	Produção Horas	Setup Horas	Total Horas
A	50	16:00:00	02:00	18:00:00
B	100	27:00:00	02:30	29:30:00
C	60	20:00:00	02:30	22:30:00
D	785	164:30:00	06:00	170:30:00
E	90	16:00:00	03:00	19:00:00
F	95	12:00:00	03:00	15:00:00
G	25	4:30:00	02:00	6:30:00
H	90	8:00:00	03:00	11:00:00
I	20	2:30:00	02:00	4:30:00
J	25	3:00:00	03:00	6:00:00
L	90	10:00:00	02:00	12:00:00
M	120	14:00:00	03:30	17:30:00
N	40	4:00:00	03:30	7:30:00
O	95	9:00:00	03:30	12:30:00
Total	1.685	310:30:00	41:30:00	352:00:00

Fonte: Elaborado pelo autor.

Para uma demanda de dois turnos, de forma hipotética, sabe-se que a capacidade de produção é de 1.685 toneladas, cada produto possui uma produtividade conforme demonstrado no quadro 9.

Esse volume se torna inútil para a tomada de decisão, já que não permite que seja visualizado qual o valor que será gasto na compra de matéria-prima e qual será a rentabilidade do faturamento pretendido, portanto, é importante, além de definir o *mix* de produto, determinar o segmento e se possível quais clientes.

Tomando como premissa que o volume 1.685 toneladas será produzido dentro de um mês a compra da matéria-prima deve ser feita conforme as datas de produção de cada produto com o objetivo de evitar acúmulo como gastos logísticos e excesso material dentro da fabrica.

O planejamento da produção elabora o cronograma de produção e divulga para o setor de vendas com o propósito de alinhar as datas de entrega dos pedidos com a data de produção para cada produto. A área de manufatura tem como objetivo executar suas atividades buscando atingir máxima produtividade, porém não pode deixar de cumprir outras metas como reduzir perdas e tempo de troca ferramenta.

Atualmente a área financeira não participa do planejamento mensal e conseqüentemente surgem diversos problemas durante o mês como, atrasos na entrega que tem como resultado o cancelamento de pedidos no processo manufatura o resultado da falta de interação entre as áreas é o excesso troca ferramenta e aumento no índice de perda na produção.

Foi definido através da matriz BCG que a empresa deve atender o segmento de trefilação e posteriormente o setor de distribuição, portanto é importante elaborar uma tabela que demonstre de forma separada quantas horas que a maquina irá trabalhar produzindo material para cada segmento, pois os produtos de cada segmento apresentam produtividade e rentabilidade diferente por isso é necessário conhecer estas duas variáveis antes da tomada de decisão.

Com o objetivo de detalhar a capacidade de produção, no Quadro 10, a seguir, propõe-se que os tempos de produção sejam separados por segmentos e produtos.

Quadro 10- Tempo produção por segmento e produto

Produto	Demanda	Tempo	Tempo	Tempo
	tonelada	Produção Horas	Setup Horas	Total Horas
AT	50	16:00:00	02:00	18:00:00
BT	70	21:00:00	02:30	29:30:00
BD	30	06:00:00		
CT	60	20:00:00	02:30	22:30:00
DT	715	152:00:00	06:00	170:30:00
DD	70	12:30:00		
ET	50	9:30:00	03:00	19:00:00
ED	40	6:30:00		
FT	55	7:30:00	03:00	15:00:00
FD	40	4:30:00		
GT	25	4:30:00	02:00	6:30:00
HT	30	3:00:00	03:00	11:00:00
HD	60	5:00:00		
IT	20	2:30:00	02:00	4:30:00
JD	25	3:00:00	03:00	6:00:00
LD	90	10:00:00	02:00	12:00:00
MD	120	14:00:00	03:30	17:30:00
ND	40	4:00:00	03:30	7:30:00
OD	95	9:00:00	03:30	12:30:00
<b>Total</b>	<b>1.685</b>	<b>310:30:00</b>	<b>41:30:00</b>	<b>352:00:00</b>

T final do produto significa trefilação e D significa distribuição

Fonte: Elaborado pelo autor.

As reuniões são realizadas com o propósito de elaborar uma previsão de faturamento da semana e a participação por área é feita apenas por um representante.

O Quadro 11 demonstra quais são os participantes e como é dada a divisão de atividades.

Quadro 11- Processo Informal S&OP

<b>Participantes do Processo de S&amp;OP. Condição atual.</b>		
<b>Área</b>	<b>Participantes obrigatórios</b>	<b>Atividades desempenhadas</b>
Alta administração	Diretor Geral - Financeiro	Ser informado da previsão de faturamento.
Vendas	Gerente Vendas	Informar sobre a carteira de pedido.
Manufatura	Gerente Industrial Supervisor Produção PCP	Informar quais produtos devem ser produzidos na semana, qual a necessidade compra de matéria prima, revisar o cronograma da produção e detalhar a previsão de faturamento.

Fonte: Elaborado pelo autor.

No processo informal S&OP, o diretor financeiro faz reunião semanalmente com representantes de cada área conforme demonstrado no Quadro 11 com o objetivo de definir o faturamento, ser informado sobre o volume de venda da semana e do mês e ser informado do volume e valor necessário para compra de matéria prima para semana. A partir dessas definições o cronograma de produção é revisado e na sequencia e elaborado a previsão do faturamento detalhando quais são clientes, produtos, quantidades, valor unitário e prazo pagamento.

Com o propósito de obter melhor resultado na metodologia do S&OP, é necessário que o número de participantes por área seja maior, principalmente o setor de vendas que no formato atual é representado apenas pelo gerente, à mesma situação acontece com a área financeira que é representada pelo o diretor financeiro, deixando o gerente financeiro apenas com a tarefa de executar o que foi definido por ele.

É importante enfatizar que com um número maior de participantes na reunião devem surgir sugestões de melhoria, plano de ação comum a todos sobre um

problema que possa estar acontecendo em uma área e pode afetar os demais setores, impactando no resultado da empresa.

No Quadro 12 está demonstrada uma nova estrutura na reunião departamental.

Quadro 12 - Proposta para reestruturar a reunião S&OP da empresa objeto de estudo

<b>Participantes do Processo de S&amp;OP. Proposta de reestruturar a reunião</b>		
<b>Área</b>	<b>Participantes obrigatórios</b>	<b>Atividades desempenhadas</b>
Alta administração	Diretor Geral – Financeiro Coordenador - Financeiro	Conhecer valor necessário de compra de matéria-prima. Apresentar a necessidade financeira referente ao período de seis meses. Disponibilizar crédito com fornecedores.
Vendas	Gerente Vendas Vendedor	Elaborar previsão de venda para o mês seguinte e outra previsão para um período de seis meses. Informar sobre a carteira de pedido do mês vigente. Elaborar relatório demonstrando quais são os produtos mais consumidos pelos clientes do segmento trefilação e por que alguns desses produtos são atendidos pelo concorrente.
Manufatura	Gerente Industrial Supervisor Produção PCP	Informar a disponibilidade de recursos, máquinas, humano e materiais. Elaborar relatório que demonstre a <i>performance</i> de cada produto dentro do processo de manufatura com relação à produtividade, perdas e plano de ação para melhorar a <i>performance</i> . Elaborar provisão de faturamento.

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme demonstrado, os clientes do segmento trefilação trazem para a empresa os melhores resultados, portanto, na reunião S&OP é necessário apresentar ações que tenham como objetivo aumentar a sua participação, relacionar quais os produtos e volumes que são consumidos, qual o dispêndio financeiro para compra de matéria-prima e quantas horas serão necessárias para atendê-los.

Depois de concluída essa etapa deve-se analisar quantas horas estão disponíveis no equipamento e buscar atender à capacidade total com os clientes do segmento distribuição.

A expectativa é que cada departamento deva sair da reunião com a obrigação de elaborar um plano de trabalho com o objetivo de atender às decisões tomadas e fazer o acompanhamento. Os resultados precisam ser divulgados para todas as áreas e quando houver desvio deve ser agendada nova reunião, evitando que as metas não sejam atendidas.

Nessa nova composição dos integrantes da reunião S&OP irá surgir um maior número de sugestões e troca de informações, que minimizará o risco de algo não sair conforme planejado ou mesmo definir ações corretivas caso algo saia em desacordo com a proposta inicial.

É importante enfatizar que a empresa irá ocupar no primeiro momento sua carteira de pedidos com os clientes do segmento trefilação, e para completar a capacidade da máquina será informado para setor de vendas quais são os produtos e quantidades que poderão ser oferecido para os clientes do segmento distribuição.

O departamento de vendas deve seguir rigorosamente as diretrizes da empresa, porém para evitar perda de clientes é possível que se faça nova reunião entre o departamento financeiro, produção e vendas com o objetivo de buscar atender todos os clientes.

A reunião S&OP tem o propósito de aproximar os gestores de cada departamento para que as limitações ou dificuldade de um setor possam ser conhecidas por todos e juntos busquem alternativas para que a empresa possa alcançar suas metas.

O Quadro 13 demonstra quais são os volumes e o tempo gasto para produzir os produtos dos dois segmentos, qual o valor do dispêndio, da compra de matéria-prima e o valor do faturamento.

Quadro 13 - Demanda, tempo produção, valor compra matéria-prima e faturamento.

Produto	Demanda	Tempo	Tempo	Tempo	Valor compra Matéria- Prima	Faturamento
	Tonelada	Produção Horas	Setup Horas	Total Horas	Unidade R\$ x 1.000	Unidade R\$ x 1.000
AT	50	16:00:00	02:00	18:00:00	172,50	255,00
BT	70	21:00:00	02:30	29:30:00	345,00	315,00
BD	30	06:00:00				114,00
CT	60	20:00:00	02:30	22:30:00	207,00	270,00
DT	715	152:00:00	06:00	170:30:00	2.708,25	3.217,50
DD	70	12:30:00				266,00
ET	50	9:30:00	03:00	19:00:00	310,50	225,00
ED	40	6:30:00				144,00
FT	55	7:30:00	03:00	15:00:00	327,75	211,75
FD	40	4:30:00				152,00
GT	25	4:30:00	02:00	6:30:00	86,25	112,50
HT	30	3:00:00	03:00	11:00:00	310,50	135,00
HD	60	5:00:00				228,00
IT	20	2:30:00	02:00	4:30:00	69,00	90,00
JD	25	3:00:00	03:00	6:00:00	86,25	95,00
LD	90	10:00:00	02:00	12:00:00	310,50	342,00
MD	120	14:00:00	03:30	17:30:00	414,00	456,00
ND	40	4:00:00	03:30	7:30:00	138,00	152,00
OD	95	9:00:00	03:30	12:30:00	327,75	361,00
<b>Total</b>	<b>1.685</b>	<b>310:30:00</b>	<b>41:30:00</b>	<b>352:00:00</b>	<b>5.813,25</b>	<b>7.141,50</b>

T final do produto significa trefilação e D significa distribuição

Fonte: Elaborado pelo autor.

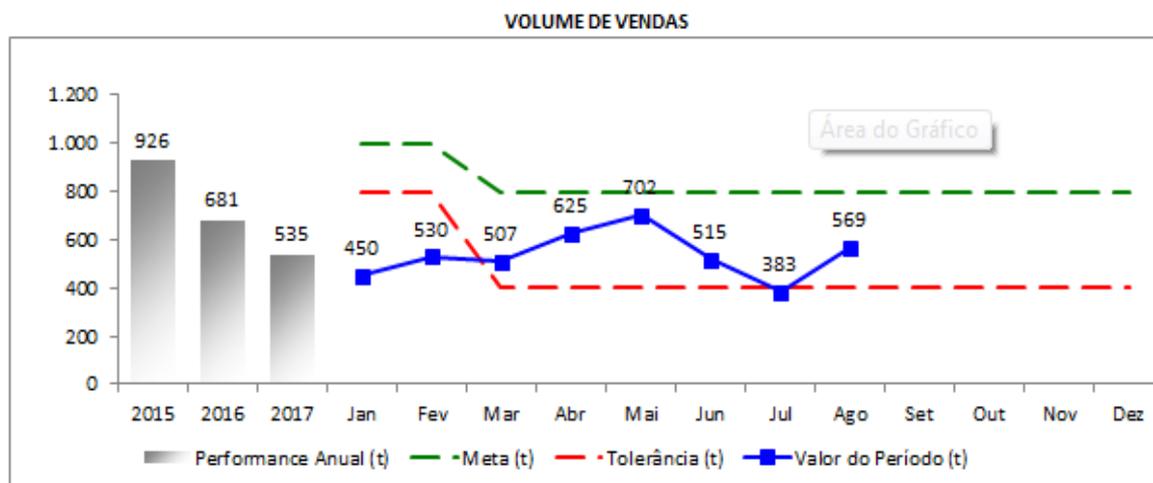
Apesar da opção de atender aos segmentos de trefilação e distribuição, a empresa também tem clientes nos segmentos de autopeças e indústria, portanto pode conseguir vantagens trabalhando em cada um desses mercados.

É necessário fazer o acompanhamento com estudo de cenários a cada mudança na economia e ser ágil para mudar as decisões, os planos e as metas, buscar sempre melhores resultados financeiros e uma melhor utilização do equipamento.

#### 4.3.4 Indicadores de gestão

A empresa em estudo caso dispõe de diversos indicadores para monitoramento dos processos, porém será exposto apenas os gráficos com maior relevância para que a empresa possa atingir os objetivos.

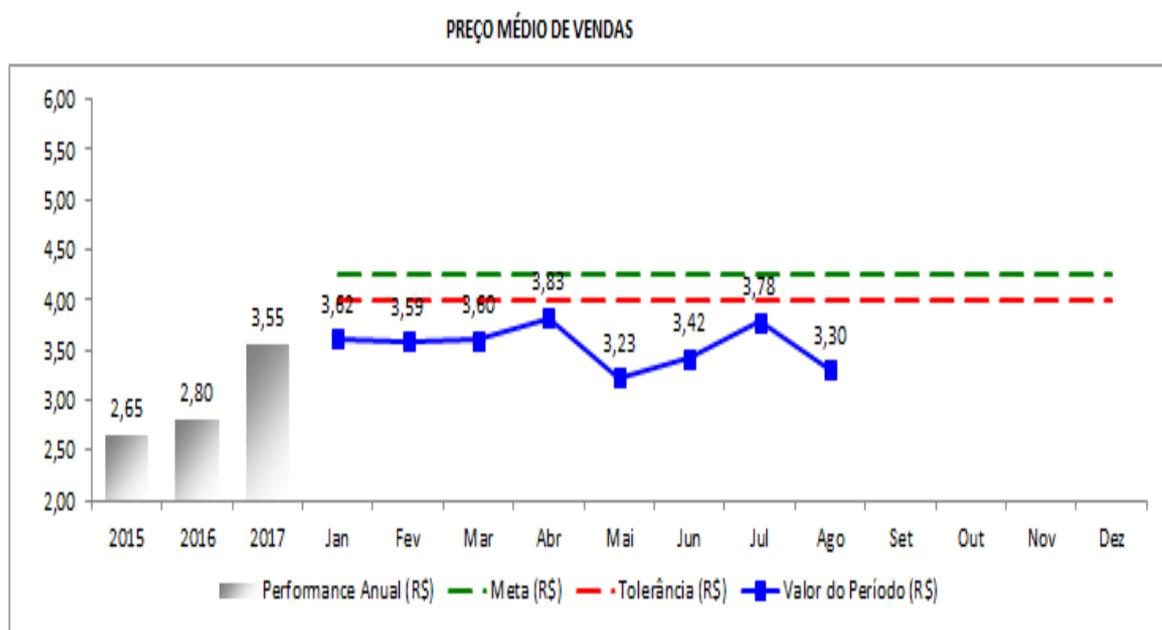
O Gráfico 1 tem o propósito de acompanhar o desempenho do setor de vendas.

**Gráfico 1 - Volume de vendas**

Fonte: Empresa AMAM.

O indicador volume de venda não demonstra quais são os segmentos que estão sendo atendidos. A meta pode ser cumprida, mas a empresa pode não conseguir atingir seu objetivo financeiro.

O Gráfico 2 demonstra o preço médio de vendas e tem o propósito de evitar que a empresa tenha prejuízo operacional.

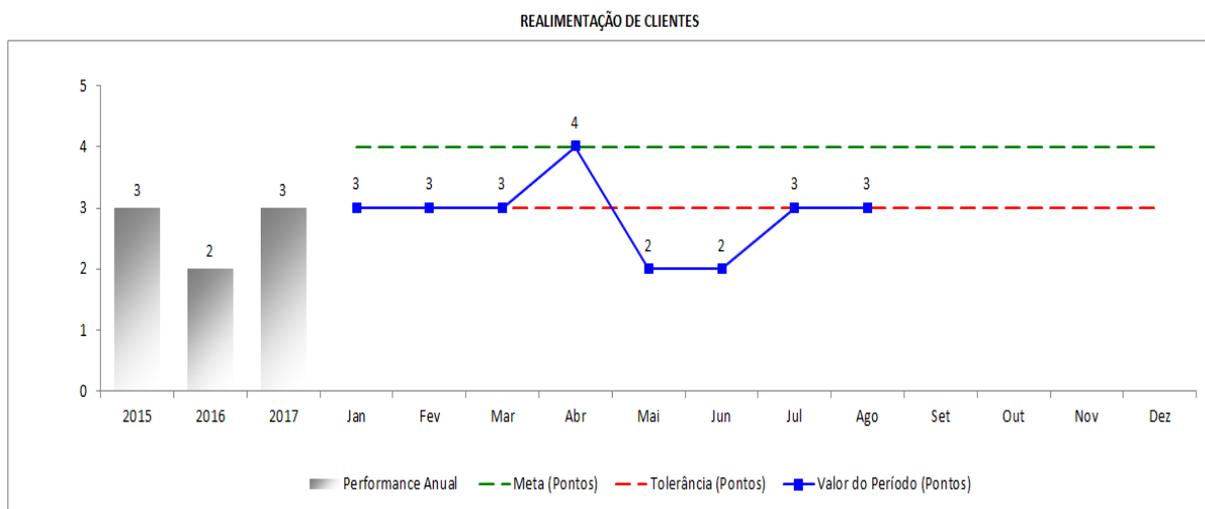
**Gráfico 2 - Preço médio de vendas**

Fonte: Empresa AMAM.

O indicador preço médio de venda demonstra o resultado global do preço venda não possibilitando visualizar os preços por segmento.

O Gráfico 3 demonstra a satisfação dos clientes com os produtos comprados.

**Gráfico 3 - Realimentação de Clientes**

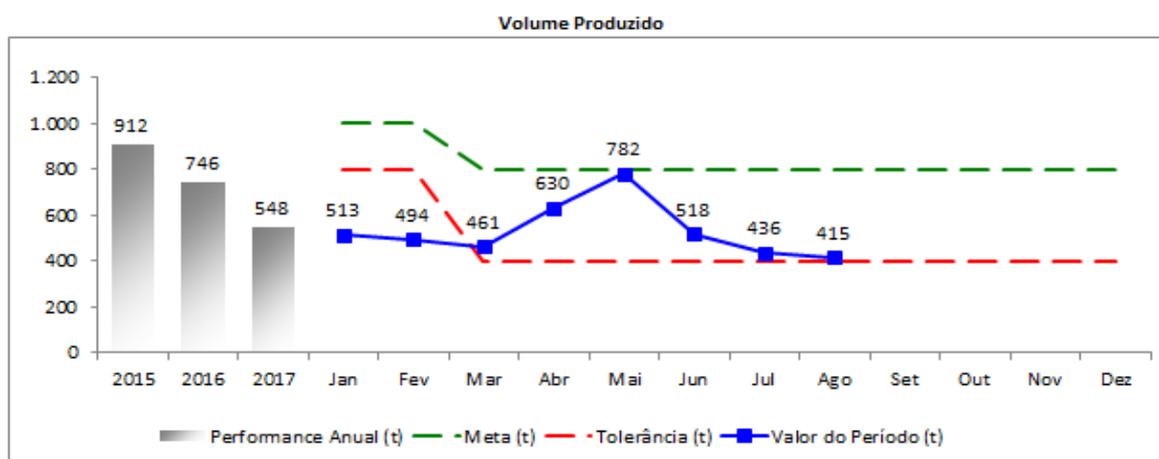


Fonte: Empresa AMAM.

O indicador realimentação dos clientes considera apenas a devolução do cliente e a reclamação, dois itens que não são suficientes para medir a satisfação. É necessário acrescentar o desempenho de entrega e atendimento pós-venda, para tornar o indicado mais representativo.

O Gráfico 4 demonstra o total produzido por mês e tem o propósito de medir o desempenho da unidade de manufatura.

**Gráfico 4 - Volume Produzido**

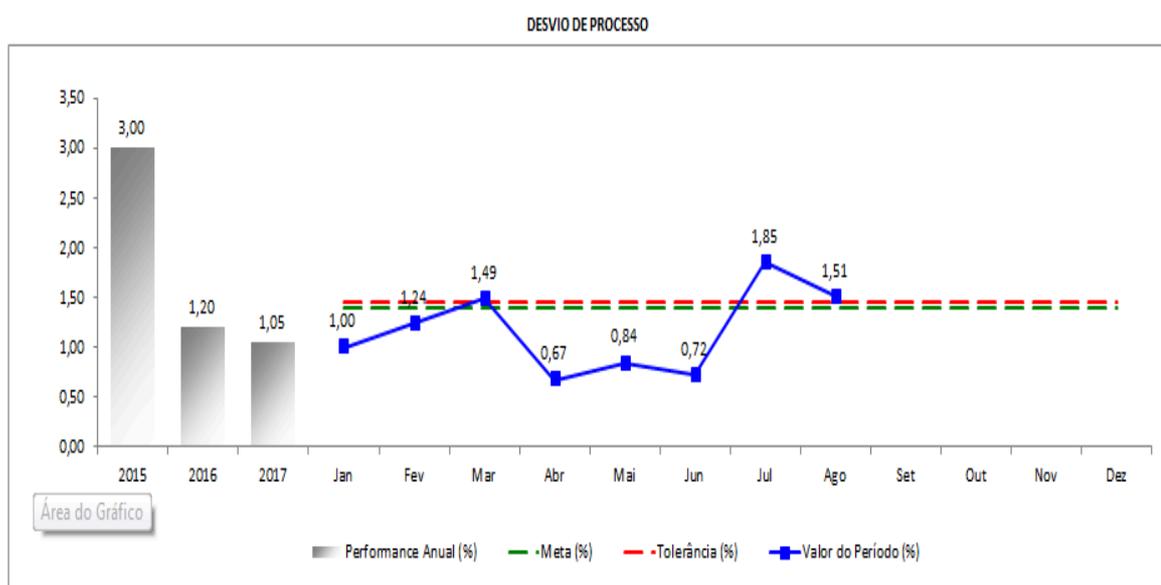


Fonte: Empresa AMAM.

O indicador de produção exposto não relaciona o segmento de mercado, portanto corre o risco de atender à produção e não atingir o objetivo financeiro. Também é necessário mencionar o *mix* produzido, pois a velocidade da fabricação altera conforme o produto.

O Gráfico 5 demonstra o índice de produtos rejeitados no processo de manufatura.

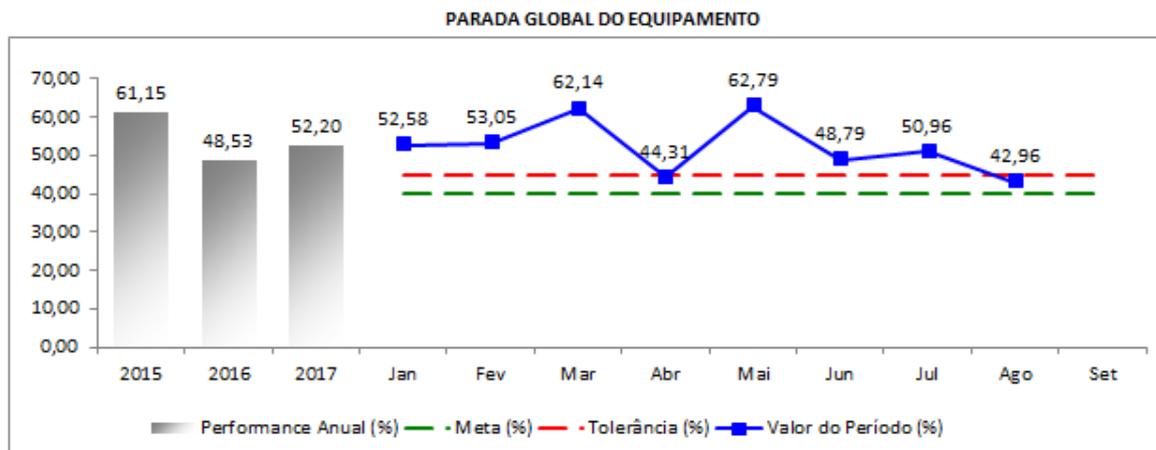
**Gráfico 5 - Desvio de Processo Manufatura**



Fonte: Empresa AMAM.

O Gráfico 5 tem o propósito de monitorar o percentual de material classificado como de segunda linha. Esse indicador pode ser usado para demonstrar o percentual de sucata.

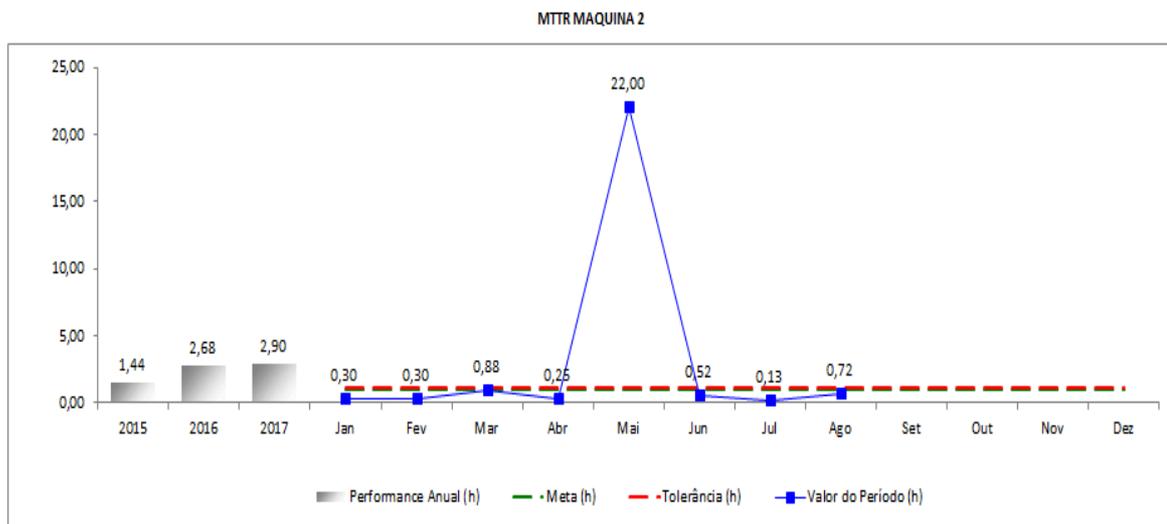
O Gráfico 6 demonstra a eficiência equipamento referente horas abertas para a produção e engloba parada manutenção corretiva, parada para regulagem e parada para troca de ferramenta.

**Gráfico 6 - Parada Global do Equipamento**

Fonte: Empresa AMAM.

Esse Gráfico mostra que há uma meta que não está relacionada com o volume por família de produto, portanto, dependendo do número *setup* o desempenho pode ser ruim.

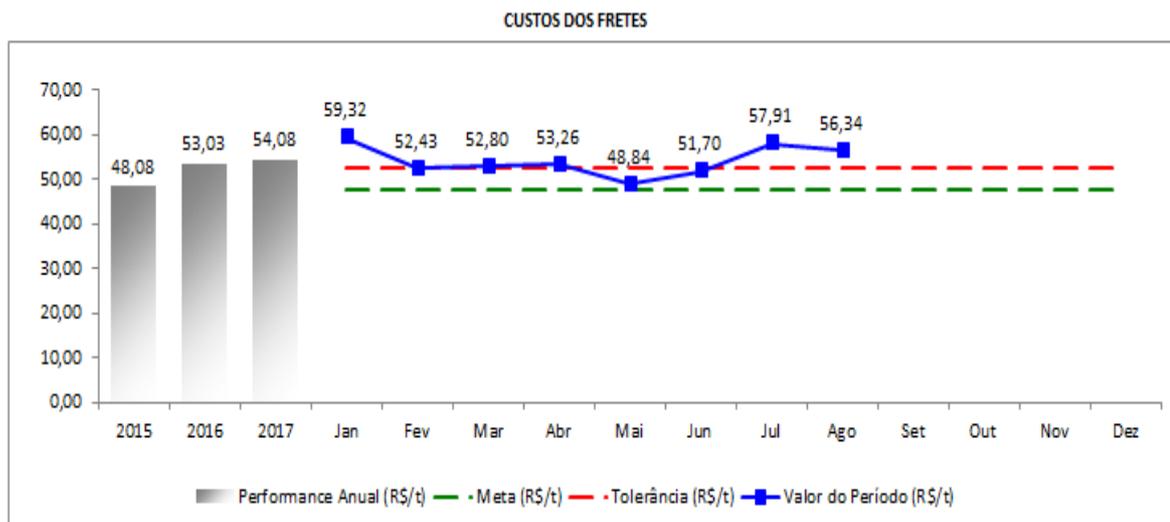
O Indicador do Gráfico 7 demonstra o tempo da parada corretiva e tem o propósito de monitorar o tempo em que a máquina ficou parada para manutenção.

**Gráfico 7 - MTTR Máquina 2**

Fonte: Empresa AMAM.

O Gráfico 7, da parada corretiva, não demonstra em unidade monetária o custo das horas parada é demonstrado apenas o porcentual que horas paradas.

Gráfico 8 tem o propósito de demonstrar o custo mês com transporte para realizar as entregas.

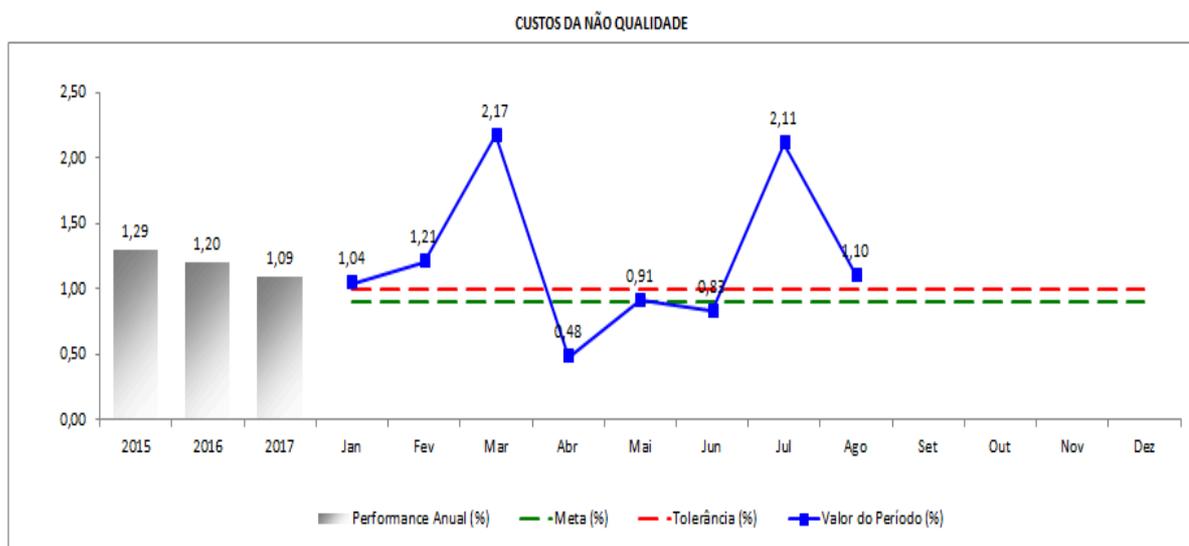
**Gráfico 8 - Custos dos Fretes**

Fonte: Empresa AMAM.

De acordo com o Gráfico 8, o indicador logístico mostra o custo total em toneladas transportada e não considera situações com a distância percorrida devido a localização do cliente, número de pedágios e as condições de recebimento do cliente, portanto a empresa está cobrando taxa de entrega igual para todos os clientes independentemente da distancia percorrida.

Uma alternativa é monitorar a despesas do frete calculando o percentual gasto com frete sobre o faturamento.

O Gráfico 9 demonstra o impacto financeiro global da empresa.

**Gráfico 9 - Custo Não Qualidade**

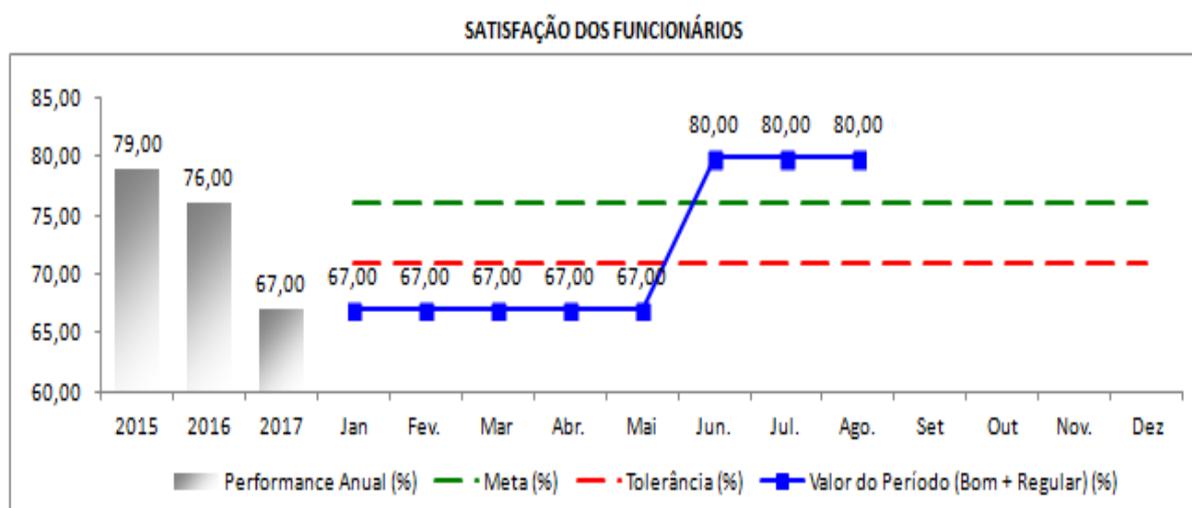
Fonte: Empresa AMAM

O custo da não qualidade é demonstrado pelo percentual de perda financeira não prevista em relação ao faturamento total.

Esse indicador está incompleto por incorporar na sua fórmula somente despesas do processo de manufatura e logística, deixando de abordar o setor financeiro, suprimento e comercial.

O Gráfico 10 mostra o nível de satisfação dos colaboradores e tem o objetivo de identificar quais benefícios não atendem os anseios dos colaboradores e quais os benefícios que atendem, mas precisam ser aperfeiçoados.

**Gráfico 10** - Satisfação dos colaboradores



Fonte: Empresa AMAM.

O indicador de satisfação do colaborador tem um registro mensal, porém a sua medição é anual, por meio de pesquisa, portanto não é possível afirmar que as pessoas estão motivadas e conhecem a importância que elas têm para que a empresa tenha sucesso na sua estratégia.

Com base nos indicadores que foram demonstrados é possível afirmar que a empresa não consegue obter as informações necessárias para conhecer o desempenho real dos setores financeiro, comercial e do processo interno e recursos humanos, portanto os indicadores precisam ser reavaliados.

Com o propósito de criar uma correlação, segue uma recomendação para uso de novos indicadores de desempenho estratégicos, tomando como base o preceito do BSC.

Dentro da perspectiva financeira, onde se encontra o objetivo principal dos acionistas ou dos proprietários, é necessário apresentar indicadores que justifiquem o negócio e demonstrem um monitoramento eficaz. Seguem algumas propostas

- elaborar um indicador com o objetivo de avaliar a rentabilidade por segmento. A fórmula será a divisão do valor unitário vendido no segmento pelo valor unitário da compra da matéria-prima;
- elaborar um indicador com o objetivo de monitorar o faturamento por segmento de venda. Trata-se da divisão do faturamento por segmento pelo faturamento global;
- elaborar um indicador que mostre o prazo médio de pagamento, comparando com o prazo médio de compra; e
- elaborar um indicador com o objetivo de avaliar o percentual de juros pagos no mês, comparando ao faturamento total da empresa. A fórmula é dada pelo valor do pagamento de juros pelo faturamento do mês.

Para o atendimento da perspectiva cliente, em que se busca atender os seus anseios, com o propósito de a empresa alcançar o que ela definiu como visão, é preciso que os indicadores representem a satisfação dos clientes e consequentemente a dos acionistas. Seguem algumas propostas:

- elaborar um indicador com o objetivo de monitorar o percentual de efetivação de venda. A fórmula deve ser a divisão dos pedidos confirmados pelo número de pedidos que foi cotado. Nesse caso é importante relatar os motivos de a venda não ser efetivada.
- elaborar um indicador com o objetivo de monitorar a retenção do cliente;
- elaborar um indicador que demonstre o nível de satisfação do cliente. Esse monitoramento deve ter como base uma pesquisa direta com cliente, coleta de dados com os vendedores e o número de meses em que o cliente repete a compra;
- elaborar um indicador que mostre o volume de vendas por segmento. O objetivo é não perder o foco no segmento que apresenta melhor retorno financeiro;

- elaborar um indicador que mostre o preço médio de vendas por clientes. O propósito é manter o foco em clientes que apresentam o melhor retorno financeiro; e
- elaborar um indicador que monitore o percentual de reclamações por cliente, procedentes ou não.

Na perspectiva processo interno, que tem como proposta atender às necessidades dos acionistas e dos clientes, é necessário alcançar a excelência e para tanto é importante medir o desempenho. Seguem sugestões de indicadores:

- elaborar indicador de produção diária, com o propósito de informar aos colaboradores o desempenho alcançado comparando com a meta estabelecida;
- elaborar indicador de produtividade por família de produto, com o propósito de demonstrar a eficiência da produção *versus* produtos produzidos;
- elaborar indicador de perda por família de produto, com o propósito de demonstrar o percentual de *scrap* metal;
- elaborar indicador com o propósito de medir a eficiência do equipamento, demonstrando os percentuais das três principais causas e o seu custo; e
- elaborar indicador para monitorar o tempo de intervalo de falha e o percentual máquina parada para manutenção, comparando com hora aberta para produção e tempo usado na manutenção preventiva.

A perspectiva aprendizado e crescimento tem como propósito desenvolver indicadores que contribuam para que empresa alcance a sua visão e para tanto ela precisa monitorar o nível conhecimento e a retenção de seus colaboradores. Segue a proposta de indicadores.

- elaborar um indicador para medir o número de sugestões recebidas. O objetivo é integrar os colaboradores no planejamento estratégico, conseguindo reduzir custo de não qualidade e retrabalho e melhorar o nível de satisfação dos clientes; e
- elaborar um indicador com o propósito de monitorar a reciclagem e aprendizagem.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo objetivou demonstrar a importância do planejamento estratégico e o uso de alguns métodos de análise e ferramentas de apoio a esse planejamento. O primeiro objetivo específico foi atingido com a identificação dos pontos fortes: colaboradores treinados dentro da empresa e em escola técnicas, com muitos anos de experiência. A empresa possui instalações com infraestrutura que atende todo o seu processo de manufatura e logística e seus produtos são certificados pelos órgãos ABNT e BV.

Em relação aos pontos fracos, há falta de planejamento estratégico e baixo recurso financeiro, criando dificuldade de crédito com fornecedores; também falta capital de giro e os produtos estão com o preço acima do praticado pelos concorrentes.

A oportunidade observada está na saída de um concorrente do mercado e em uma parceria com um cliente que irá fornecer matéria-prima para a empresa fazer a industrialização. Já as ameaças observadas são a retração da economia e a mudança na política de preço praticada pelos principais fornecedores de matéria-prima.

O segundo objetivo específico foi atingido com a análise da matriz BCG, quando os clientes foram separados por segmento de mercado. Os argumentos demonstram que os clientes que atuam no segmento trefilação trazem maior retorno financeiro para a empresa e melhores condições de elaborar a programação de

compra de matéria-prima e de produção. Nesse segmento de trefilação é possível programar as entregas com o menor custo logístico devido ao volume e ao planejamento otimizado das rotas.

O terceiro objetivo específico foi atingido com a nova composição dos integrantes da reunião S&OP, o que possibilita melhor interação entre os departamentos. Também sugeriu-se, no Quadro 13, que seja visualizado o volume de produção por segmento e o valor da compra da matéria-prima e do faturamento. O quarto objetivo consiste na sugestão de novos indicadores nas perspectivas que seguem.

Perspectiva financeira: indicador para avaliar a rentabilidade, indicador de faturamento por segmento, indicador que visualize o prazo médio dos pagamentos da compra de matéria-prima, comparando com prazo médio de faturamento e indicador para avaliar o impacto dos juros pagos sobre o faturamento da empresa.

Perspectiva cliente: indicador para monitorar o percentual de efetivação dos pedidos, indicador de retenção do cliente, indicador do nível satisfação do cliente, indicador que mostre o volume de venda por segmento, indicador que mostre o preço por cliente e indicador de reclamações de clientes

Perspectiva do processo interno: indicador de produção diária, indicador produtividade, indicador de perda por família, indicador para medir a eficiência, indicador para monitorar o tempo intervalo de falha, perspectiva aprendizado e crescimento, indicador sugestões recebidas e indicador reciclagem da aprendizagem.

Conclui-se, portanto, que o planejamento estratégico deve ser aplicado para todas as organizações independentemente de tamanho e do modelo gestão. Sua implantação necessita do auxílio de ferramentas de análise, como SWOT e matriz BCG e os resultados devem ser monitorados pelo BSC, estas ferramentas possibilitam que os gestores tenham todas as informações necessárias para nortear suas ações de maneira mais segura diante das condições internas e externas a que a empresa está sendo influenciada.

As conclusões deste estudo não esgotam o assunto pesquisado, ao contrário, representam apenas a etapa da implantação do planejamento estratégico. Recomenda-se como trabalhos futuros a gestão da estratégia competitiva; gestão da flexibilidade e vulnerabilidade, estratégia de diversificação horizontal; e estratégia de

diversificação vertical, que poderão orientar o gestor em suas decisões, criar vantagens com relação aos seus concorrentes e trabalhar preventivamente para que a empresa atravesse eventual crise econômica.

## REFERÊNCIAS

ABELL, Derek **Strategic market planning** New York, Prentice-Hall, 1982.

ACKOFF, Russel L **Redesigning the future: a systems approach to societal problems**. New York: John Wiley, 1974.

ANDERSON, Bruce D. **On corporate strategy**. Boston, Boston Consulting Group, 1981.

CORRÊA, L. H.; GIANESI G.N.I.; CAON M, **Planejamento, programação e controle da produção**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 2001.

COSTA, E. A. da. **Gestão Estratégica da empresa que temos para empresa que queremos**. 2º ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

FERRELL, O. C. HARTLINE, Michel D LUCAS, George H. LUCK, David **Estratégia de Marketing**. 1º ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GANAKA, S.T.C.; SANTOS, F.M.; SOUSA, V.S.R. **As faces da indústria metalúrgica no Brasil**. São Bernardo Campo, Confederação Nacional dos Metalúrgicos, 2.015.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, Atlas, 1999.

GRACIOSO, F. **Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

GITMAN, L.J. **Princípios de administração financeira**. 12 ed. São Paulo: Pearson, 1.997.

HITT, A.M.; IRELAND, D.R.; HOSKISSON E.R, **Administração estratégica** 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

LIMA, B. L. J. **Gestão da empresa familiar** Curitiba: Ulbra 2010.

KAPLAN. S. R.; NORTON, P. D. **A estratégia em ação**, Balanced Scorecard. 39 ed. Rio Janeiro: Elsevier, 1997.

MEGGINSON, L.C.; MOSLEY, D.C.; JUNIOR P.H.P, **Administração conceitos e aplicações** 4 ed.São Paulo: Barbra, 1998.

NEVES, O.R. **Aços Brasil** Belo Horizonte: Escritório de Histórias, 2.013.

OLIVEIRA, D.P.R. de. **Planejamento estratégico**. 33 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

ROSS, Stephen A., WERTERFIELD, Randolph W., JORDAM, Bradford D., **Princípios de administração financeira**; tradução Antonio Zoratto San Vicente – São Paulo: Atlas, 1998.

SERRANO D. P [http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Matriz\\_BCG.htm](http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/Matriz_BCG.htm): 2006.

SERTEK, P.; GUINDANI, R.A.; MARTINS, T. M. **Administração e planejamento estratégico**. Curitiba: IBPEX, 2008.

SILVEIRA, Henrique. SWOT. IN: **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Org. KiraTarapanoff. Brasília. Ed. UNB, 2001.

WESTON, J. Fred; Brigham, Eugene F. **Fundamentos da administração financeira**. São Paulo: Makron Books, 2000.

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

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 4º ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.