



## **Planejamento Estratégico em uma Metalúrgica de Pequeno Porte de Caxias do Sul – RS: Diagnóstico e Proposta de Melhoria**

William Arenhardt da Silva, Fábio Teodoro Tolfo Ribas, Uiara Gonçalves De Menezes, Rafael De Lucena Perini, Evandro José Krewer

### **RESUMO**

O presente artigo tem como objetivo realizar o diagnóstico e propor melhorias de Planejamento Estratégico em uma empresa metalúrgica de pequeno porte situada em Caxias do Sul. Os principais produtos: escadas, tubulação de escoamento para tanques, proteções, peças usinadas, peças dobradas, peças soldadas, entre outros. Por não possuir até então o planejamento formal, a empresa necessita de alguns ajustes, principalmente quanto à formalização das decisões tomadas pela direção, além de organizar os setores da empresa. Por planejamento estratégico entende-se o que determina e revela os propósitos de uma empresa para definir estratégias, fortalecendo a organização. Sendo assim, este planejamento busca agilizar decisões, melhorando a comunicação interna e promovendo uma visão de conjunto. O resultado esperado com este trabalho é a melhoria na comunicação entre todos os envolvidos no negócio, bem como a formalização de tomadas de decisão em conjunto com todos os responsáveis, as quais são importantes para novas tomadas de decisões pela direção.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico. Valores. Atitudes. Objetivos. Metalúrgica.

### **1 INTRODUÇÃO**

Na conjuntura mundial, em que a globalização é uma realidade e influencia o mercado diretamente, as principais organizações baseiam sua prática no planejamento estratégico. A adoção desse método é motivo de destaque no mercado, principalmente tendo em vista a situação econômica vivida no país.

Micro e pequenas empresas não tem por hábito criar e formalizar estratégias, pois muitas delas são familiares, em que o mais importante é o fazer. A criação de estratégias para procurar melhorias está em segundo plano, fazendo com que em momentos críticos da economia, acabem fechando suas portas.

Segundo Kotler (1992, p.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. O objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios. A formalização do planejamento estratégico se torna necessária em empresas que querem se manter no mercado por um longo tempo, pois decisões imediatistas não contribuem para a perpetuação do negócio.

Tendo em vista estas considerações, a empresa analisada mostra necessitar de um Planejamento Estratégico para documentar seus objetivos e metas, que até então se encontram apenas no campo das ideias dos diretores e gerentes. Esses registros visam também nortear as principais decisões da organização, que está atravessando dificuldades devido ao cenário econômico de nosso país.

Assim sendo, este trabalho tem como objetivo implantar um planejamento estratégico que venha a formalizar possíveis decisões tomadas pela direção da empresa. Em um horizonte de curto, médio e longo prazo, este planejamento também pretende ajudar a organizar alguns setores da empresa, que no momento precisam de ajustes.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme Chiavenato e Sapiro (2003), o planejamento estratégico se compreende o que determina e revela os propósitos em termos de valores, missão, objetivos, estratégias, metas, ações, etc.; a fim de determinar a situação, as condições internas e fortalecer uma organização. Estes procedimentos tem o objetivo de agilizar decisões, melhorar a comunicação interna, promover uma consciência coletiva com uma visão de conjunto, orientar programas de qualidade, melhorando tanto o ambiente interno quanto externo da organização.

Ainda segundo os autores, a implantação de um planejamento estratégico é lento e gradual, dependendo de alguns fatores que podem assim ser resumidos:

- tipo de negócio da organização;
- nível de integração da organização;
- apoio e comprometimento de todos, desde o líder até o mais baixo nível hierárquico;
- racionalização administrativa e tecnológica;
- tamanho físico/estrutural e grau de complexidade do fluxo de processo da organização, entre outros.

No entendimento de Farias Filho (1996), esta implantação deve ser modelada em função das características peculiares da organização, retratando a cultura desta organização, e não o contrário, como muitos fazem. A cultura, portanto, é o ponto de partida para se desenvolver toda a estratégia de implantação. Por cultura entende-se o somatório de características tecnológicas e comportamentais seguidas pela organização. Stoner e Freeman (1992, p.127) completam, afirmando que por cultura organizacional compreende-se “o conjunto de conhecimentos importantes, como normas, valores, atitudes e crenças, compartilhadas pelos membros da organização”.

Farias Filho (1996) descreve também algumas etapas, de características genéricas, que potencializarão o resultado pretendido com o planejamento estratégico, além de possibilitar ajustes neste percurso. A primeira etapa se caracteriza pela conscientização e formação estrutural da organização, ato este que possibilitará as demais ações. A segunda etapa é o planejamento que viabilizará todas as estratégias de ação a fim de alcançar a qualidade. A terceira etapa, com o processo em andamento, seria o controle da qualidade, onde se realiza avaliações de desempenho dos planos organizacionais. Por fim a quarta etapa é justamente o fechamento do ciclo de implantação e início do ciclo de desenvolvimento para a melhoria contínua. O autor também coloca que é de fundamental importância para o processo a compreensão e a prática de que sempre há o que se melhorar, simbolizando uma espiral ascendente e infinita. A organização deve ser competitiva e vencedora para o mercado, cooperativa e com capacitação aos seus indivíduos, o que só se consegue através da busca do autoconhecimento, balanceando questões humanísticas, tecnológicas e mercadológicas.

Certo e Peter (1993) *apud* Prevedello (2010) concordam com Farias Filho (1996) em relação ao conceito de planejamento estratégico. Este é um “processo contínuo e iterativo, que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente” (CERTO e PETER, 1993 *apud* PREVEDELLO, 2010, p.3). Esta proposta também inclui uma série de etapas: análise do ambiente, estabelecimento de diretrizes, formulação, implantação e controle de estratégia. Para tanto, faz-se necessária a integração das operações, finanças e marketing.

Para realizar-se a análise do ambiente, os administradores devem levar em consideração que as organizações modernas são sistemas abertos, que são influenciadas pelo meio e interagem com ele. Esta análise tem como objetivo conscientizar altos administradores e gerentes de divisões a respeito das questões ambientais da organização.

Ainda de acordo com Certo e Peter (1993) *apud* Prevedello (2010) se considerarem duas direções básicas para a diretriz organizacional: a missão e os objetivos. A missão estabelece



uma meta geral, uma razão de ser da organização (inclui-se aí o tipo de produto, os clientes e valores que possui) – é a amplitude da diretriz. Já os objetivos são as metas em si, o direcionamento dos esforços da organização. Os objetivos devem levar em consideração a tomada de decisões, a eficiência organizacional e a avaliação de desempenho. Estes objetivos devem ser divididos em curto (mais específicos – refletindo sobre o que, quem, quando e onde) e longo prazo (coesos com a missão, de três a cinco anos de duração). As diretrizes em si serão estabelecidas através da combinação entre a missão e os objetivos, que deverão auxiliar a todos saber o que se espera de cada um dos indivíduos.

A análise do ambiente dará a situação geral da organização, apresentando, assim, pontos fortes e fracos internos, além de riscos e oportunidades externas. Para que se perceba se a combinação entre a formulação e a implementação da estratégia estão em consonância, Certo e Peter (1993) *apud* Prevedello (2010) fazem uso do Quadro 1.

Quadro 1 Diretrizes para o diagnóstico de problemas de estratégia

Diagnóstico de Problemas de Estratégia			
		Formulação de Estratégia	
		Boa	Ruim
Implementação de Estratégia	Boa	Sucesso	Roleta
	Ruim	Problemas	Fracasso

Fonte: Certo e Peter *apud* Prevedello (2010, p.10).

Pela análise do Quadro 1, entende-se como sucesso, quando ambas as estratégias forem satisfatórias; roleta, quando há uma má formulação de estratégia, mas boa implementação de estratégia – as ações reiniciam, porém sem atingir os objetivos; problemas, boa formulação de estratégia e má implementação de estratégia; fracasso, revisão do processo.

Para que o planejamento estratégico realmente se efetive, portanto, deve-se levar em consideração que a organização é construída através de indivíduos e posturas administrativas. É importante o incentivo ao comprometimento de todos os envolvidos no processo produtivo – fornecedores, empregados e clientes, de uma forma geral. É de suma importância que a organização busque a excelência, a inovação e a antecipação aos seus concorrentes através da melhoria tecnológica, postura administrativa, investimento em recursos humanos, racionalização de técnicas produtivas e seleção adequada de matéria-prima.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Em sentido amplo, para Richardson (1989, p. 29) “(...) método em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos”. Desta forma, todo trabalho de pesquisa deve ser planejado e executado de acordo com as normas que acompanham cada método. As duas estratégias de pesquisa, em termos de aplicabilidade, podem ser chamadas de abordagem qualitativa e abordagem quantitativa, utilizando-se uma classificação bastante ampla.

Segundo Diehl (2004) a escolha do método se dará pela natureza do problema, bem como de acordo com o nível de aprofundamento. Ademais, estes métodos são diferenciados, além da forma de abordagem do problema, pela sistemática pertinente a cada um deles (RICHARDSON, 1989).

Diehl (2004) descreve duas estratégias: a primeira estratégia refere-se à pesquisa quantitativa pelo uso da quantificação, tanto na coleta quanto no tratamento das informações, utilizando técnicas estatísticas, objetivando resultados que evitem possíveis distorções de análise e interpretação e possibilitando uma maior margem de segurança. A segunda estratégia refere-se à pesquisa qualitativa que, por sua vez, descreve a complexidade de determinado problema, sendo necessário compreender e classificar os processos dinâmicos vividos nos



grupos, contribuir no processo de mudança e possibilitar o entendimento das mais variadas particularidades dos indivíduos.

O presente artigo utilizou-se da pesquisa qualitativa para o seu desenvolvimento, onde foram realizadas entrevistas com funcionários da empresa pesquisada (nesta pesquisa, os funcionários foram convidados a descrever seu setor, apresentando as dificuldades e facilidades do mesmo) o que gerou a avaliação interna, para posteriormente propor melhorias. Estas entrevistas foram feitas principalmente com os gestores de cada área para avaliar a necessidade de definir e implementar as estratégias.

Um diagnóstico foi realizado junto a alta administração da empresa, onde foram discutidos resultados alcançados até o momento. Também ficou muito claro a dificuldade na tomada de decisões devido a falta de informações de um plano de negócio.

### 3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

Situada em Caxias do Sul, a empresa é especializada na fabricação e montagem de peças e componentes do ramo metal mecânico. Foi criada em 18 de maio de 1998, sendo fruto de uma sociedade entre dois amigos, ambos ex-funcionários do Grupo Randon. A empresa iniciou fornecendo peças e componentes fabricados com algumas máquinas cedidas em comodato pelo próprio cliente e outras adquiridas pela empresa. A empresa conta hoje com 60 funcionários distribuídos em dois turnos: o primeiro das 7h e 12min às 17h e o segundo turno das 17h às 02h.

A empresa continua seu fornecimento de materiais para o Grupo Randon (escadas, tubulação de escoamento para tanques alimentícios e de combustível, peças usinadas em geral, dobras e montagens), porém ampliou sua produção para diversos alguns clientes no Brasil, como a Keko, Librelato, GBMXMaxion, Sagittarius entre outras.

A empresa está ainda em processo de criação de seus próprios produtos, trabalha com projetos desenvolvidos pelos seus clientes. No início a empresa fornecia apenas conexões de câmaras de freio. No ano de 2018 fornece mais de seis mil tipos de peças, vendendo uma média de 150 mil por mês, mantendo como maior cliente o Grupo Randon, responsável pela compra de uma média de 100 mil peças por mês. Sua estrutura de gestão é constituída por dois diretores: comercial e executivo; dois gerentes: produção e compras.

Em novembro de 2002, a empresa iniciou o processo de certificação ISO 9001(ABNT, 2000) que foi concluído em junho de 2003. A empresa recebeu o prêmio de reconhecimento como Melhor Caso de Sucesso da Indústria - a empresa mais rápida a ser certificada pelo SEBRAE/RS (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas).

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Segundo Chiavenato (2000, p.181), a análise interna da empresa permite uma avaliação dos principais pontos fortes e fracos que a organização possui. Os pontos fortes constituem as forças propulsoras da organização que facilitam o alcance dos objetivos organizacionais, enquanto os pontos fracos constituem ou impedem o seu alcance. A análise interna envolve (CHIAVENATO, 2000):

- Análise de recursos (financeiros, máquinas, equipamentos, matérias prima, recursos humanos, tecnologia, etc.), que a empresa dispõe para as suas operações atuais ou futuras;
- Análise da estrutura organizacional da empresa, seus aspectos positivos e negativos, divisão de trabalho entre departamentos e unidades, e, como os objetivos organizacionais são distribuídos em objetivos departamentais;



- Avaliação do desempenho da empresa, em termos de lucratividade, produção, produtividade, inovação, crescimento e desenvolvimento dos negócios, ou seja, qual é a sua competitividade.

#### 4.1 AVALIAÇÃO INTERNA DA EMPRESA

##### 4.1.1 *Marketing*

Em entrevista com o gerente comercial da empresa que trabalha a dez anos na organização, pode-se observar que atualmente os produtos que a empresa produz e comercializa são escadas, tubulação de escoamento para tanques, proteções, peças usinadas, peças dobradas, peças soldadas, componentes para vagões de trem entre outros produtos. Lembrando que a empresa executa o projeto de seus clientes e não tem produto próprio. Não é utilizado nenhum método de planejamento estratégico formal em *marketing* no momento. A empresa tem definido seu negócio como: Fabricação, montagem e solda de componentes metal mecânicos. Não possui missão, visão e não tem documentado seus valores. A organização não possui planejamento estratégico formal, mas tem definido seus macros objetivos, sendo estes:

- Satisfazer os clientes;
- Assegurar a eficácia e melhoria continua;
- Avaliar desempenho de fornecedores;
- Capacitar colaboradores;
- Monitorar índice de desempenho global de fornecedores (Grupo Randon);

Os principais indicadores por macro objetivos são:

- Pesquisa de Satisfação de Clientes;
- Índice de Rejeições Internas;
- Índice de Qualificação de Fornecedores;
- Índice de Horas de Treinamento;
- Índice de Desempenho Global de Fornecedores (Grupo Randon);

No momento a empresa não possui nenhum método de desenvolvimento de novos produtos, justamente por a empresa executar o projeto de seu cliente. Entretanto a diretoria tem pensamento de lançar um produto próprio em breve. Não são avaliadas tendências de mercado para lançamento de produtos.

A empresa começou a fazer prospecção de novos clientes, até então não tinha um responsável para atuar no setor de vendas. Atualmente conta com vendedor que visita possíveis clientes para oferecer os serviços. O setor não possui estratégia formalizada de fidelização de clientes atuais. É realizada uma pesquisa de satisfação de cliente por ano, para identificar e melhorar possíveis falhas e problemas. Não é avaliado a participação e o potencial de mercado que a empresa atua. Possui banco de dados de clientes ativos e inativos. O canal de distribuição que a empresa utiliza é próprio, existe uma frota de caminhões e carros trabalhando exclusivamente para a empresa. O vendedor da empresa recebeu treinamentos externos para atuar na área. O próprio vendedor juntamente com a direção é quem planeja as suas atividades semanais. A direção define os objetivos de vendas.

As principais estratégias mercadológicas são:

- Manter os clientes atuais;
- Vender para todas as principais empresas do ramo rodoviário e ferroviário.

A empresa participa de feiras e bolsas de negócios como visitante e não como expositor. Não existe monitoramento dos concorrentes. Para elaboração dos preços a empresa utiliza uma planilha eletrônica, o prazo de pagamento é definido juntamente com o cliente. Não há política



de promoções e relações públicas. Não existe *telemarketing*, mala direta e não são feitas propagandas.

As atividades que a empresa realiza no marketing são em site na internet, não tem atuação internacional, porque não possui um produto próprio para oferecer no momento.

#### 4.1.2 Recursos Humanos (RH)

A empresa possui uma área específica de recursos humanos, que conta atualmente com um responsável, que ocupa o cargo de analista de RH, trabalha na empresa a cerca de quatro anos. A própria analista foi quem participou do diagnóstico. O organograma conta com diretores, gerentes, coordenadores e analistas, tendo 60 funcionários trabalhando na empresa. Não possui política específica de RH e não faz planejamento na área.

A política de recrutamento e seleção funciona através de avaliação do cargo a ser oferecido e posteriormente a publicação da vaga via *site*, jornal e anúncio em agências de emprego. O recrutamento interno é analisado a partir do cargo oferecido e anunciado através de mural e reunião geral para que interessados se inscrevam e concorram para a vaga. As técnicas utilizadas são avaliação de currículo e entrevista. As competências valorizadas pela empresa são: reconhecimento técnico, cursos na área e experiência profissional. O tempo médio para preenchimento de uma vaga é de oito dias úteis, tendo facilidade para contratar por oferecer alguns benefícios, como, PPR (Plano de Participação nos Resultados), plano de saúde, auxílio farmácia, refeição na empresa, transporte, entre outros.

A integração é feita pelo analista de RH que apresenta toda empresa para o funcionário, explicando os processos, benefícios, carga horária. O funcionário é apresentado para o coordenador da área que vai atuar e que irá acompanhar e ensinar a operação durante o período de experiência.

Para todos os cargos a descrição das responsabilidades, grau de instrução e cursos necessários para a função. A descrição é atualizada a cada seis meses e quando excluído ou inserido novo cargo. São utilizadas também para contratação de funcionários, trocas de funções e na integração de novos funcionários.

A empresa não possui plano de cargos e salários no momento. Existe PPR (Plano de participação nos resultados) que é pago a cada semestre de acordo com regras existentes. A empresa contempla os seguintes benefícios: Plano de saúde, auxílio farmácia, auxílio educação, refeição na empresa, convênios com dentista, óptica, livraria entre outros. O salário médio da empresa é de R\$2300,00 por mês trabalhado, exceto para diretores e gerentes. A relação entre folha de pagamento com encargos sobre o faturamento líquido é de 17%.

Os treinamentos são realizados a cada contratação. São realizados através do levantamento de necessidades para cada área, a cada seis meses, e são realizadas novas análises para avaliar a necessidade de novos treinamentos internos. Os treinamentos externos são avaliados caso a caso. No último ano, a empresa realizou 60 horas de treinamento em média para cada funcionário, investindo um total de R\$15.000,00 em treinamentos e feiras nacionais e internacionais. A empresa não possui um programa de avaliação de desempenho. Atualmente não existe um plano de carreira na empresa.

A comunicação interna da empresa é feita através de reunião geral com todos os colaboradores, comunicação através de mural e correio eletrônico. No desligamento de funcionário, uma entrevista e uma pesquisa de desligamento é realizada. A empresa não possui programa de recolocação para funcionários demitidos.

No último ano, a média de 4,5% de rotatividade foi registrada, muito em função da crise econômica mundial. Já de absenteísmo, o percentual chega a 1,8% em 2018. O principal motivo de faltas ao trabalho é saúde própria ou de seus dependentes. Também é realizada uma pesquisa de clima a cada semestre que concluiu que de modo geral os funcionários gostam de trabalhar



na organização.

Para a direção, o conceito geral da área de RH é a organização da folha salarial e novos benefícios para funcionários. Para a gerência, o conceito é a melhora na contratação, demissões e treinamentos que são organizados para cada função.

#### 4.1.3 Produção

Para o setor de produção entrevistou-se o gerente da produção, que trabalha desde 1998 na organização. O responsável comentou que não conhece a real capacidade de produção da empresa, que não é medida. Existem na produção 60 máquinas: serras, dobras, tornos, máquina de solda, fresa, torno CNC, furadeiras, etc. As tecnologias existentes nas máquinas são automatização e CNC.

A empresa utiliza o *layout* por processo e é praticado a multifuncionalidade, porém, de modo informal. A empresa possui um processo automatizado em partes, que é o setor de conexão das câmaras de freio, ainda não utilizando nenhum tipo de modelo de gestão que seja formalizado. São terceirizados na produção os serviços de manutenção industrial, projeto e desenvolvimento e algum serviço de dobra. No momento, a empresa não está trabalhando com nenhum tipo de programa de qualidade e produtividade. O maior responsável pela parada do fluxo da produção é o operador, juntamente com seu coordenador. Não existem indicadores voltados para a produtividade, porém existem indicadores de desempenho da qualidade.

A empresa se preocupa com a segurança, pois todos os funcionários tem a sua disposição os EPIs (equipamento de proteção individual) necessários, que são distribuídos e orientados pela CIPA (Comissão interna de prevenção de acidentes) e também adequou todos seus equipamentos para a norma NR12 (Ministério do Trabalho, 2015).

A alta direção tem o comprometimento com a qualidade que pode ser evidenciado com sua presença nas reuniões de análise crítica e de indicadores de desempenho. Não existe declaração de visão, missão, futuro e objetivos. A empresa conta com setor específico para gerenciar todas as ações da área da qualidade também possui auditorias internas da norma ABNT ISO 9001 (ABNT, 2008) e auditorias que são realizadas pelo próprio cliente. Os setores são treinados para se relacionarem como clientes internos. A organização possui sistema de qualidade certificado pela norma ABNT ISO 9001 (ABNT, 2015) e cumpre parte dos requisitos da norma ISO TS (ABNT, 2010) porém, não é certificada por não fornecer diretamente para uma montadora.

Existe um setor específico de compras que conta com almoxarifado de matérias primas e outro de insumos. Existe uma sistemática de recebimento de materiais sem normas de embalagem, transporte e armazenamento. Com normas de critérios de aceitação ou rejeição, relatórios de inspeção de recebimento são preenchidos no momento do recebimento. Além disso, são feitas etiquetas para produtos aprovados e caso ocorra alguma divergência, os materiais são identificados como não conformes e encaminhados para área específica. A organização trabalha com uma lista de fornecedores qualificados, para as matérias primas, como tubos, chapas e barras são exigidos certificados juntamente com os produtos. Não possui laboratórios de ensaio de matérias primas. São realizados testes somente quando surge alguma dúvida.

#### 4.1.4 Financeiro / Contabilidade

A área financeira é composta pelas atividades de: contas a pagar, contas a receber, crédito e cobrança. Uma pessoa atua na área, exercendo as atividades citadas anteriormente. O responsável pela área financeira é o Diretor Executivo, que trabalha há quinze anos na empresa exercendo esta função. A administração financeira é centralizada. A empresa adquiriu um



sistema integrado de gestão no início de 2010.

As necessidades de curto prazo são supridas com recursos próprios (Aplicações) ou retiradas em conta garantida (Conta Contratual), que seria um empréstimo de curto prazo. A empresa não necessita de operações financeiras para suprir capital de giro, sendo assim não utiliza nenhum tipo de operação financeira. O critério utilizado para aplicação financeira é a partir do lucro mensal: quando há lucro, 28% é aplicado. As atividades de contas a pagar e contas a receber são controladas via sistema de gestão. O controle de estoques no momento é feito por contagem manual, já atualizando o sistema de gestão para controlar estoques automaticamente. A área financeira juntamente com o Diretor Administrativo faz uma análise de crédito a partir de contato com mercado. A empresa possui uma área de cobrança interna que entra em contato com clientes via telefone ou correio eletrônico. O gestor financeiro avalia a atual situação da empresa como estável, porém com picos em contas a pagar em alguns dias, pagamento de salários e impostos.

O instrumento utilizado para demonstrar sobras ou faltas de recursos é o sistema de gestão que mostra um horizonte mensal. A organização trabalha com fluxo de caixa diário, porém não possui caixa mínimo. Possui sistema orçamentário flexível. As informações do orçamento são estruturadas pelo setor de compras que analisa e repassa para o setor financeiro lançar no sistema de gestão conforme data prevista, também é realizado controle orçamentário com o que foi previsto e o realizado. São realizadas reuniões mensais para revisão do orçamento.

A empresa utiliza como critério na seleção de alternativas de investimentos o foco no mercado. O pessoal responsável pela análise de investimento são os gerentes, que repassam a necessidade para os diretores que tem a decisão final. São montados projetos para análise de alternativa de investimentos, que são estruturados por três bancos diferentes se for maior que R\$50.000,00. Os indicadores de retorno de investimento usados são a TIR (taxa interna de retorno), além do *PAY-BACK*, que é o tempo de retorno de investimento. Para investimentos de longo prazo são feitos financiamentos pelo BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) ou FINAME (Fundo de Financiamento para Aquisição de Máquinas e Equipamentos Industriais). A empresa não obteve nenhum incentivo do setor público para capital de giro.

A contabilidade da empresa é realizada por um escritório contábil terceirizado. A modalidade de tributação da empresa é o lucro presumido. As demonstrações utilizadas são balanços e balancetes, que são apurados e analisados anualmente. Os diretores realizam análise das demonstrações contábeis, vertical, horizontal e alguns índices. O controle do ativo permanente da empresa é feito por uma empresa terceirizada.

A organização possui *software* para cálculo dos custos, porém não está integrado ao sistema de gestão. O preço de venda é formado através de uma planilha orçamentária aberta aos clientes quando solicitado para a formação dos preços. Utilizam o método de custeio direto. Os dados para formação de preço são atualizados conforme demanda do mercado, aumento ou redução de material, não possui programas para redução de custos. O ponto de equilíbrio é recalculado mensalmente.

A necessidade do capital de giro é R\$500.000,00. O prazo médio para estocagem é de 45 dias. O giro dos estoques é 21 dias. O prazo médio de recebimento é 50 dias. Não possui indicador de inadimplência, indicador de ciclo financeiro e operacional e endividamento. Não possui nenhum indicador de rentabilidade. A lucratividade do setor metal mecânico é de mais ou menos 5% e da empresa cerca de 10%. Não possui indicadores de liquidez e alavancagem. A empresa não importa e não exporta produtos no momento.

Como a empresa ainda não possui um planejamento estratégico formal, não tem definido e/ou escrito:

- Negócio;



- Valores;
- Visão;
- Missão;
- Racionalidade na tomada de decisões pela direção;
- Não possui estratégia de fidelização de clientes;
- Não possui programa de cargos e salários.

#### 4.2 PROPOSTA DE MELHORIA

O principal objetivo a ser alcançado com esta proposta é implantar um planejamento estratégico que venha a formalizar possíveis decisões tomadas pela direção da empresa, num horizonte de cinco anos. Este planejamento pretende ajudar a organizar o setor de *marketing* e de RH da empresa, que precisam de alguns ajustes. O objetivo geral desta melhoria é formalizar o negócio da empresa, elaborar juntamente com a direção da empresa a missão e visão, estabelecendo a diretriz que deve refletir o resultado da análise dos valores.

Realizar pesquisas com base teórica antes de tomar qualquer decisão que tenha impacto significativo na organização. Estabelecer estratégias de fidelização de clientes atuais e inclusão de novos. Criar uma política de cargos e salários com base em média salarial da categoria.

Para auxiliar na implantação do planejamento estratégico da organização, foi contatado o SEBRAE, pois esta instituição ofereceu suporte técnico. Para tanto, foi utilizada a planilha PAE, modelo utilizado pelo SEBRAE para implantar planejamento estratégico nas empresas.

Indica-se a formação de uma equipe para realização do planejamento estratégico da empresa, que planejará as estratégias a serem seguidas posteriormente. A equipe deverá ser formada pela direção, gerentes e coordenadores da organização. Esta equipe, inicialmente se reunirá para formalizar o negócio da organização.

Com o negócio formalizado, será realizada uma pesquisa de ambiente político, econômico, social e tecnológico para definir as variáveis de maior impacto sobre o negócio. Além disso, será realizada a pesquisa das cinco forças de Porter (possibilidade da entrada de concorrentes, rivalidade entre as empresas do ramo, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores e poder de negociação dos fornecedores).

Após será realizado a análise *SOWT* (análise de ambiente interno e externo) para definição de ameaças, oportunidades, pontos fortes e pontos fracos. Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), sua função é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. A avaliação estratégica realizada a partir da matriz *SWOT* é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva. Trata-se de relacionar as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização. As quatro zonas servem como indicadores da situação da organização.

A partir das análises anteriores será definida a visão e missão da empresa juntamente com a direção, que busca atenuar as fraquezas da empresa e potencializar suas forças positivas. A missão, portanto, é a razão de ser da empresa, servindo de critério para orientar a tomada de decisões, definir objetivos e auxiliar nas decisões estratégicas. A visão é uma projeção das oportunidades de negócio da organização e uma concentração de esforços na sua busca.

Com a definição de ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos, serão definidos alguns objetivos gerais (estratégias para fidelização de clientes atuais e inclusão de novos, política de cargos e salários entre outros) e específicos de cada setor. Sendo assim, pode-se criar as estratégias e indicadores de eficiência, para que cada indivíduo da organização influencie a empresa a ser cada vez mais competitiva.

Estratégias definidas e indicadores aplicados serão feitos planos de ação para estruturar os projetos de melhorias de cada setor da empresa. Estes projetos serão continuamente



reavaliados para que se adéquem a prática. Este planejamento abrangerá um horizonte de cinco anos, sofrendo alterações sempre que julgadas necessárias.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como foi visto no presente artigo a empresa tem dificuldade com a difusão de informação, nos cenários da era digital é preciso compreender as melhores práticas de tecnologia e informação, mas neste caso, não só a informação digital, é necessário sim, a conversa entre a direção os gerentes e colaboradores, todos devem seguir princípios, metas e objetivos, alinhar e saber onde querem ir. Qualquer empresa para se habilitar e ser competitiva no mercado deve saber o que quer, e mais que isso, todos os envolvidos dever estar motivados a atingir os resultados propostos, isto é o que falta para esta indústria, visto que tem um alto potencial tanto de máquinas, quanto humano, tem um sistema organizacional eficiente, e pode-se destacar também o empenho dos entrevistados em implementar a ferramenta com rapidez, pois verificaram a importância da mesma nas tomadas de decisões, com este contexto que entra a proposta explanada neste artigo de planejamento estratégico formal nos principais setores da empresa.

Para atender a demanda do mercado as decisões precisam ser rápidas, mas também precisas e sincronizadas entre todos os envolvidos, a empresa tem que evoluir com relação a ela mesmo, mas o que é mais importante é ter um crescimento em relação aos seus concorrentes, deste modo se torna mais viável atingir a satisfação dos clientes gerando lucro e a manutenção do negócio. Com este trabalho proposto a empresa está tendo a oportunidade de melhorar, aperfeiçoar e formalizar suas ações, decisões e propostas de melhorias para que sejam registradas e se tornem de conhecimento de todas as pessoas envolvidas na organização, isto vai proporcionar o surgimento de novas ideias para serem implantadas no processo da empresa. A melhoria proposta também foi de interesse dos diretores da empresa, pois eles já haviam pensado em implementar este processo anteriormente dentro da organização, buscando assim facilitar e receber auxílio nas suas tomadas de decisões, tornando-as mais assertivas em busca de um resultado positivo.

## REFERÊNCIAS

ABNT NBR ISO 9001:2015. **Sistema de Gestão da Qualidade e Requisitos**. Associação Brasileira de Normas Técnicas. ABNT, Rio de Janeiro, 2015.

ABNT NBR ISO/TS 16949:2010. **Sistema de Gestão da Qualidade – Requisitos particulares para aplicação da ABNT NBR ISO 9001:2008 para organizações de produção automotiva e peças de reposição pertinentes**. Associação Brasileira de Normas Técnicas. ABNT, Rio de Janeiro, 2010.

CERTO, Samuel C. & PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 1. ed. 13º tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DIEHL, Astor Antonio. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São



Paulo: Prentice Hall, 2004.

FARIAS FILHO, José Rodrigues. **Gestão Estratégica pela Qualidade Total Percebida**: do conceito a forma e da forma a prática. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1996.

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

NR, Norma Regulamentadora Ministério do Trabalho e Emprego. **NR-12 - Máquinas e Equipamentos**. 2009.

PREVEDELLO, Marina Rejane. **Uma Visão Geral da Administração Estratégica**. Disponível em: <<http://www.marcocoghi.com.br/>> Acesso em 20 set. 2016.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1989.

STONER, James A. F. & FREEMAN, R. Edward. **Administração – tradução**: Alves Calado. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1992.