

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA
CATARINA - CAMPUS JARAGUÁ DO SUL - RAU
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM FABRICAÇÃO MECÂNICA

ANDRÉ BUENO DA ROCHA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA FABRICANTE DE
MÁQUINAS ESPECIAIS

JARAGUÁ DO SUL

Novembro/2019

ANDRÉ BUENO DA ROCHA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA FABRICANTE DE
MÁQUINAS ESPECIAIS.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Fabricação Mecânica do Campus Jaraguá do Sul – Rau, do Instituto Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do diploma de Tecnólogo em Fabricação Mecânica.

Orientador: Alexandre Zammar, Me.

JARAGUÁ DO SUL

Novembro/2019

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
por meio do programa de geração automática do câmpus Rau, do IFSC

Rocha, André Bueno da
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA FABRICANTE
DE MÁQUINAS ESPECIAIS / André Bueno da Rocha ; orientação de
Alexandre Zammar. Jaraguá do Sul, SC, 2019.
49 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) - Instituto Federal
de Santa Catarina, Câmpus Jaraguá do Sul -
Rau. Tecnologia em Fabricação Mecânica. .
Inclui Referências.

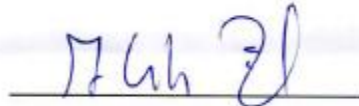
1. Planejamento Estratégico. 2. Máquinas. 3. Plano
de Ação. I. Zammar, Alexandre . II. Instituto Federal
de Santa Catarina. . III. Título.

ANDRÉ BUENO DA ROCHA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA FABRICANTE DE
MÁQUINAS ESPECIAIS

Este trabalho foi julgado adequado para obtenção do título em Tecnólogo em
Fabricação Mecânica, pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de
Santa Catarina, e aprovado na sua forma final pela comissão avaliadora abaixo
indicada.

Jaraguá do Sul, 19 de novembro de 2019



Prof. Me. Alexandre Zammar

Orientador

IFSC – Campus Jaraguá do Sul – RAU


Prof. Dr. Gerson Ulbricht

IFSC – Campus Jaraguá do Sul – RAU



Prof. Esp. Josué Vogel

IFSC – Campus Jaraguá do Sul – RAU

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que foi quem me deu força nos momentos de dificuldade, sempre iluminando o meu caminho para que conseguisse superar as dificuldades e concretizar meus objetivos.

A minha esposa Iris e ao meu filho André Eduardo que são minha motivação diária e a razão de todo este esforço de conciliar empresa e estudos. Sempre apoiando e incentivando nos momentos difíceis. Sem seus sorrisos e seu ombro amigo isso não seria possível, esta vitória é de vocês também.

Aos colegas de classe, que ao decorrer do curso se tornaram amigos e fizeram parte dessa trajetória, dividindo vários momentos, experiências e conquistas.

A todos os professores do Curso de Fabricação Mecânica do IFSC, na qual compartilharam conhecimentos, agregando valores na minha vida acadêmica, pessoal e profissional.

Agradecimento em especial, se dá ao meu orientador, professor Alexandre Zammar, que transmitiu todo o conhecimento necessário para que eu conseguisse concluir este trabalho.

RESUMO

Para sobreviver e prosperar em um mercado cada vez mais competitivo e acirrado, faz-se necessária uma análise mais profunda do ambiente em que uma empresa se encontra e a definição de quais serão seus próximos passos. O planejamento estratégico sendo um processo gerencial eficiente, se torna essencial para a estruturação e planejamento de um empreendimento, bem como, sua gestão e posicionamento futuro. Este trabalho apresenta através de um estudo de caso, a execução do planejamento estratégico na Fabril Máquinas e Automação LTDA. A empresa está voltada ao desenvolvimento e fabricação de máquinas especiais e automação de processos industriais. Com a definição e apresentação das características, missão, visão e valores da empresa, bem como, com a análise SWOT foi possível diagnosticar e analisar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que cercam a empresa. Foram definidas as principais ações e melhorias na empresa, na área comercial foram propostas a contratação de mais um vendedor externo e a redefinição das regiões atendidas. Na área fabril foram propostas melhorias no gerenciamento da fabricação de peças, dentre as principais ações está a aquisição de mais uma Fresadora convencional, diminuindo assim os custos com empresas terceirizadas. Quanto ao objetivo geral proposto deste trabalho, acredita-se que este planejamento estratégico trará benefícios à empresa, sendo importante salientar que a empresa deve adaptar-se ao processo do planejamento estratégico. A organização deve sempre avaliar as mudanças que ameaçam os planos atuais, pois todo planejamento estratégico, bem como, a empresa em si, sofrem transformações ao longo do período, sejam elas por fatores internos, econômicos ou de mercado, demandando assim novas estratégias e objetivos.

Palavras-Chave: Plano Estratégico. Máquinas. Plano de ação.

ABSTRACT

To survive and thrive in an increasingly competitive and fierce marketplace, a deeper analysis of the environment in which a company finds itself and the definition of its next steps is needed. Strategic planning, being an efficient management process, becomes essential for the structuring and planning of an enterprise, as well as its management and future positioning. This paper presents, through a case study, the execution of strategic planning at Fabril Máquinas e Automação LTDA. The company is focused on the development and manufacture of special machines and industrial process automation. With the definition and presentation of the company's characteristics, mission, vision and values, as well as, with SWOT analysis it was possible to diagnose and analyze the strengths, weaknesses, opportunities and threats that surround the company. The main actions and improvements in the company were defined, in the commercial area were proposed the hiring of another external salesman and the redefinition of the regions served. In the manufacturing area, improvements were proposed in the management of parts manufacturing, among the main actions is the acquisition of another conventional milling machine, thus reducing the costs with outsourced companies. As for the proposed general objective of this paper, it is believed that this strategic planning will bring benefits to the company, and it is important to stress that the company must adapt to the strategic planning process. The organization must always evaluate the changes that threaten current plans, as all strategic planning, as well as the company itself, undergo changes over the period, whether due to internal, economic or market factors, thus demanding new strategies and objectives.

Keywords: Strategic plan. Machines. Action plan.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Níveis e tipos de Planejamento	13
Figura 2: Níveis empresariais.....	13
Figura 3: Ambiente Geral (Macroambiente) e Ambiente de tarefa (Microambiente) ..	18
Figura 4: Análise SWOT	21
Figura 5: Tipos de planejamento	23
Figura 6: Formulação x Implementação	25
Figura 7: Perguntas-chave para medir a Gravidade.....	27
Figura 8: Perguntas-chave para medir a Urgência	27
Figura 9: Perguntas-chave para medir a Tendência	28
Figura 10: Matriz GUT.....	28
Figura 11: Ferramenta 5W2H.....	30
Figura 12: Fluxograma das entrevistas	33
Figura 13: Questionário aplicado.....	33
Figura 14: Organograma Funcional / Hierárquico.....	34
Figura 15: Logotipo Fabril Máquinas	35
Figura 16: Clientes/Fornecedores	35
Figura 17: Questionário SWOT	38
Figura 18: Pontuação em escala de importâncias.....	39
Figura 19: Resultados da Análise SWOT	39
Figura 20: Destaques da Análise SWOT	40
Figura 21: Objetivos Estratégicos.....	41
Figura 22: Objetivos e estratégias.....	42
Figura 23: Plano de ação Fabril Máquinas	43

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Objetivos	11
1.1.1 Objetivo geral	11
1.1.2 Objetivos específicos	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	12
2.1 Planejamento	12
2.1.1 Níveis de planejamento	12
2.1.1.1 Planejamento Estratégico.....	14
2.1.1.2 Planejamento Tático.....	15
2.1.1.3 Planejamento Operacional	15
2.2 Estratégia	16
2.3 Etapas do Planejamento estratégico	16
2.3.1 Missão.....	16
2.3.2 Visão	17
2.3.3 Princípios e Valores.....	17
2.3.4 Macroambiente	18
2.3.5 Microambiente.....	20
2.3.6 Análise SWOT	20
2.4 Formulação das Estratégias	22
2.4.1 Tipos de estratégia	22
2.4.2 Implementação da estratégia	24
2.5 Formulação dos objetivos	26
2.5.1 Ferramenta GUT	26
2.6 Plano de ação	29
2.6.1 Ferramenta 5W2H.....	29
2.7 Automação industrial	31
2.7.1 Indústria 4.0	31
3 METODOLOGIA	32
4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	34
4.1 Enquadramento da empresa	34
4.2 Diagnóstico e tendência de mercado	35
4.2.1 Missão.....	36

4.2.2 Visão	37
4.2.3 Valores	37
4.3 Análise SWOT	38
4.4 Definição dos Objetivos e estratégias	40
4.4.1 Formulação dos Objetivos	40
4.4.2 Formulação das estratégias	41
4.5 Plano de Ação e 5W2H	42
5 CONCLUSÃO	45
REFERÊNCIAS	47

1 INTRODUÇÃO

Com a competitividade atual da indústria e um ambiente de negócios cada vez mais agressivo, as novas organizações precisam estar preparadas para enfrentar uma concorrência mais forte e eficiente. Dados da pesquisa divulgada pelo SEBRAE (2016) apontam que 45 % das microempresas fecham as portas antes de dois anos de atividade.

Um dos principais fatores que contribuem para este fechamento prematuro, é a falta de um planejamento adequado ao abrir o negócio e a definição de onde se pretende chegar com ele. Neste conceito, ferramentas de gestão empresariais são de extrema importância para o sucesso de um empreendimento. Segundo Catelli (2001) o processo de gestão envolve planejamento, execução, controle e ações corretivas, direcionando as pessoas e os recursos para agregar valor aos produtos e serviços, e assim, obter resultados.

Dentre estas ferramentas o planejamento estratégico se faz necessário para definir os objetivos e as estratégias da organização em relação ao meio que ela está inserida. Segundo Oliveira (2007) Planejamento Estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Uma etapa importante do planejamento estratégico é a definição da missão, visão e valores da empresa, pois elas são fundamentais para a estruturação de uma organização, servem como alicerces da construção e validação da estratégia empresarial. A missão, visão e valores são a base da criação, composição e desenvolvimento de uma empresa e é a partir das definições delas que é possível realizar o planejamento estratégico e o direcionamento dos funcionários em prol dos objetivos e metas desejadas.

Outra análise importante é identificar as fraquezas e pontos fortes da empresa, bem como conhecer o ambiente em que está inserida, analisando ambientes internos e externos. Para este processo será utilizada a Matriz SWOT que será demonstrada em quadrante simples, com apontamento de ameaças e oportunidades. De acordo com Lucca (2013) o processo de gestão estratégica precisa desta ferramenta para o entendimento dos fatores estratégicos que precisam

ser impulsionados, minimizados, aproveitados ou neutralizados.

Considerando este contexto, o foco deste trabalho é desenvolver o planejamento estratégico da Fabril Máquinas Industriais LTDA, empresa do ramo metalmeccânico com ênfase no desenvolvimento e fabricação de máquinas especiais e automação de processos industriais e definir os objetivos da empresa a médio e longo prazo, utilizando-se de conceitos e ferramentas de planejamento estratégico. O trabalho ocorrerá através de pesquisa literária sobre o assunto, tal como, conversas e reuniões entre o pesquisador que é sócio da empresa e os demais sócios-proprietários.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo geral

Elaborar o planejamento estratégico da Fabril Máquinas Industriais LTDA, levando em consideração as condições internas e externas da empresa.

1.1.2 Objetivos específicos

- a) Realizar a análise do ambiente em que a empresa atua;
- b) Identificar pontos fortes e fracos da empresa, bem como, suas oportunidades e limitações através da Matriz SWOT;
- c) Definir missão, visão, valores, objetivos, estratégia e plano de ação.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Planejamento

Planejamento refere-se principalmente a organizar ideias em prol de um resultado específico, através de metas e objetivos pré-estabelecidos. Segundo Falconi (1996) planejar é o ato de estabelecer um plano conjunto de medidas prioritárias e suficientes para se atingir uma meta. Chiavenato (2008) destaca que planejamento é uma técnica para observar incertezas sobre o futuro e permitir maior consistência no desempenho das obrigações, que começam com a determinação dos objetivos e detalha os planos necessários para atingi-los com eficiência e eficácia.

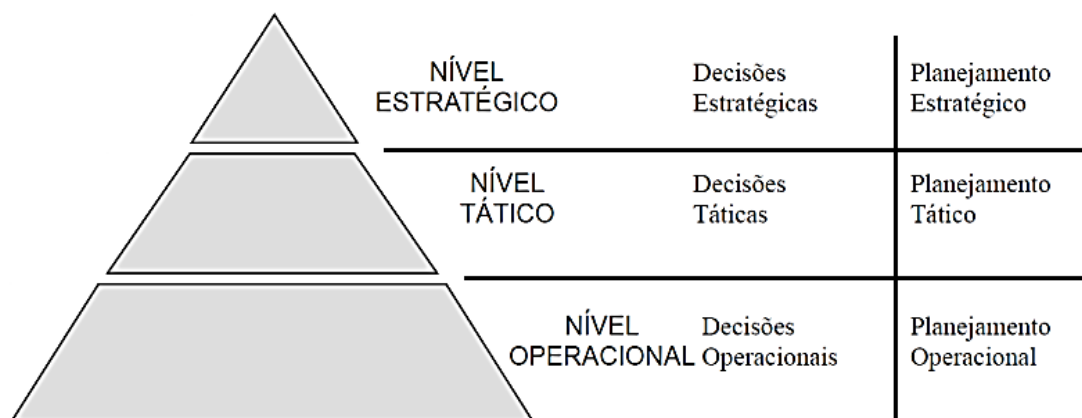
Segundo Catelli (2001) o processo de gestão envolve planejamento, execução, controle e ações corretivas, direcionando as pessoas e os recursos para agregar valor aos produtos e serviços, e assim, obter resultados. O bom funcionamento de um planejamento exige alguns pré-requisitos que são necessários e indispensáveis para o seu sucesso. De acordo com Oliveira (2007) o ato de planejar exige alguns aspectos básicos a serem considerados como: o conhecimento da realidade daquilo que se deseja planejar e quais as principais necessidades que precisam ser trabalhadas, para que o planejador as evidencie faz-se necessário fazer primeiro um trabalho de sondagem da realidade daquilo que ele pretende planejar, para assim traçar finalidades, metas ou objetivos.

2.1.1 Níveis de planejamento

A divisão do planejamento em níveis de execução é muito difundida pelos mais importantes autores da área. De acordo com Bateman e Snell (1998), as organizações podem se dividir em três níveis: estratégico, tático e operacional e serem separadas de acordo com o tipo de trabalho que é desenvolvido por cada nível.

Para Oliveira (1991) os níveis de planejamento: estratégico, tático e operacional são divididos hierarquicamente conforme Figura 1.

Figura 1: Níveis e tipos de Planejamento



Fonte: Oliveira, 1991 p.62

O planejamento é uma ferramenta de organização empresarial e é utilizada para acompanhar o andamento da empresa e avaliação do desempenho para obtenção dos resultados necessários e específicos de cada setor. Para Chiavenato (2000) o planejamento estratégico é definido no nível institucional da empresa e necessita da participação dos demais níveis empresariais: o nível intermediário com os planos táticos e o nível operacional através dos planos operacionais, conforme Figura 2.

Figura 2: Níveis empresariais

Níveis da Empresa	Planejamento	Conteúdo	Extensão de Tempo	Amplitude
Institucional	Estratégico	Genérico e Sintético	Longo prazo	Macroorientado. Aborda a empresa como uma totalidade
Intermediário	Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade da empresa ou cada conjunto de recursos separadamente
Operacional	Operacional	Detalhado e Analítico	Curto prazo	Microorientado. Aborda cada tarefa ou operação isoladamente

Fonte: Chiavenato (2000 p. 146).

2.1.1.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é um importante aliado na administração de uma empresa e auxilia como ferramenta de gestão no empreendimento. A análise da situação da empresa deve ser feita com uma ótica global envolvendo todos os seus setores, para que as estratégias da organização sejam claras e estejam alinhadas em relação ao meio que está inserida. Para Oliveira (2013) o planejamento estratégico é uma metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, e visa uma maior interação do ambiente em que está inserida, considerando fatores externos e não controláveis a empresa. O autor ainda destaca que o planejamento estratégico deve considerar toda a empresa e não apenas uma de suas partes.

Para Chiavenato (2000) o planejamento estratégico é um conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a empresa por longos períodos de tempo e envolve os níveis hierárquicos mais elevados da empresa. O autor ainda destaca a importância e divide em três suas características mais importantes:

É projetado em longo prazo, pelo menos em termos de efeitos e suas consequências.

Está voltado para as relações entre a empresa e seu ambiente de tarefa e, portanto, sujeito à incerteza a respeito dos eventos ambientais. Por se defrontar com a incerteza o planejamento estratégico tem suas decisões baseadas em julgamentos e não em dados.

Envolve a empresa como um todo, abarcando todos os seus recursos, no sentido de obter efeito sinérgico de todas as capacidades e potencialidades da empresa. A resposta estratégica da empresa envolve um comportamento global e sistêmico (CHIAVENATO,2000, p.147 e 148).

Planejar estrategicamente é também uma forma de preparar a empresa para novos desafios e oportunidades, pois, com as constantes transformações do mercado, cria condições de entender e se adequar a essas novas situações. Para isso o planejador deve fazer análises frequentes e estar atento para mudanças organizacionais e ambientais. Segundo Menezes (2003) os conceitos mais utilizados pela escola do planejamento estratégico são:

Pensamento estratégico: sistema de levantamento e avaliação de situações com objetivo de definir a estratégia da empresa e ao qual devem

subordinar-se todas as suas decisões e operações.

Análise de mudanças do ambiente: estudo dos principais fatores ambientais que afetam a empresa no presente e de sua provável evolução, bem como de novos fatores que possam afeta-la no futuro.

Análise de recursos e competências: esforço sistemático de ampliação do conhecimento dos recursos e competências da organização, visando otimizar os insumos existentes por meio de uma alocação eficiente e seletiva e da adoção das técnicas mais adequadas (MENEZES et al 2003, p.21).

2.1.1.2 Planejamento Tático

O planejamento tático, diferente do planejamento estratégico que considera a empresa como um todo, abrange apenas os objetivos de médio prazo e restringe as estratégias e ações a somente uma parte da empresa.

Conforme Oliveira (2013) o planejamento tático é a metodologia administrativa que objetiva otimizar determinadas áreas de resultado da empresa, tais como, planejamento tático de marketing, planejamento tático de finanças e de vendas, visando assim uma situação futura desejada.

O planejamento tático é desenvolvido em níveis intermediários da organização, com metas específicas e direcionadas a cada departamento ou setor, abordando cada conjunto de recursos separadamente. De acordo com Chiavenato (2000) o planejamento tático é o conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões e é decidido e desenvolvido nos escalões intermediários da empresa, abrangendo partes dela e com metas de médio prazo.

2.1.1.3 Planejamento Operacional

O planejamento operacional baseia-se principalmente em organizar as tarefas e operações a serem executadas. Com pouco grau de liberdade para fazer alterações se norteia em rotinas e procedimentos estabelecidos. Para Chiavenato (2000) os planos operacionais estão voltados para eficiência com ênfase nos meios, enquanto os planos estratégico e tático estão voltados a eficácia com ênfase nos fins.

Ainda de acordo com Chiavenato (2000), os planos operacionais podem ser classificados em quatro tipos:

- Planos relacionados com métodos, denominados procedimentos;

- Planos relacionados com dinheiro, denominados orçamentos;
- Planos relacionados com tempo, denominados programações;
- Planos relacionados com comportamentos, denominados regulamentos.

2.2 Estratégia

As estratégias de uma empresa referem-se principalmente em como ela pretende enfrentar os desafios que já são uma realidade no mercado, ou aqueles que ainda estão por vir. Segundo Ansoff (1965) estratégia é um conjunto de regras e tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial e que dizem respeito á relação entre empresa e o seu ecossistema. Para Porter (1980) estratégia competitiva são as ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, enfrentando com êxito as forças competitivas, para assim obter um retorno maior sobre o investimento.

2.3 Etapas do Planejamento estratégico

Para elaborar o planejamento estratégico é necessário seguir algumas etapas, que auxiliarão na sua implementação e ajudarão no desenvolvimento da empresa e na permanência competitiva no mercado. Segundo Chiavenato (2000) o planejamento estratégico envolve seis etapas: determinação dos objetivos empresariais, análise ambiental externa, análise organizacional interna, escolha da estratégia empresarial, elaboração do planejamento estratégico e implementação por meio dos planos táticos e operacionais.

2.3.1 Missão

A missão organizacional é a razão e o propósito de uma empresa e é necessária para identificar o que a entidade quer ser, qual benefício vai gerar para o mercado e o seu crescimento econômico. Para Chiavenato (2000) toda organização é criada com alguma finalidade, seja ela de oferecer um produto ou um serviço e a missão representa a própria razão de existir da organização, definindo qual seu papel na sociedade. Ainda segundo o autor a missão envolve os objetivos essenciais do negócio e que cada vez mais as organizações estão discutindo a sua missão,

para que seus funcionários possam saber exatamente qual a sua parcela de contribuição para que a organização possa realizar bem sua finalidade primordial.

A missão da empresa deve ser clara e objetiva, descrevendo a essência da organização, o que ela busca ser para a sociedade, focando nas suas atividades e evolução. De acordo com Valadares (2002) a missão delimita e orienta as ações empresariais e ao ser definida deve-se evitar referências ao produto, e sim termos que visão ao satisfazer uma ou mais necessidades do ambiente externo (mercado) e que devem ser revistas sempre que o comportamento dos consumidores ou as necessidades de a sociedade mudarem.

Conforme Oliveira (2002) a missão da empresa exerce função orientadora e delimitadora da ação empresarial, em que ficam comprometidos valores, crenças, expectativas, conceitos e recursos em um determinado espaço de tempo.

2.3.2 Visão

A visão é a direção dada a empresa, aonde se quer chegar no futuro, é uma intenção sobre onde a organização deseja estar amanhã e é também uma orientação sobre quais ações devem ser adotadas hoje, para que isso ocorra.

Para Chiavenato (2000) a visão é a imagem que a organização define a respeito de seu futuro e desta maneira indica quais objetivos a serem atingidos nos próximos anos para orientar os seus membros quanto ao futuro que a organização pretende transformar em realidade. De acordo com Gamble e Thompson (2012) uma visão estratégica bem concebida e com comunicação eficiente, gera benefícios em vários sentidos, pois: esclarece as visões para os próprios executivos, reduz os riscos de tomadas de decisão ao acaso, serve como ferramenta para ganhar o apoio dos colaboradores e ajuda empresa a se preparar para o futuro.

2.3.3 Princípios e Valores

Os princípios e valores, são um conjunto de características de uma organização e determinam o caráter e a forma como a pessoa ou a empresa se comportam e interagem com outros indivíduos e com o meio ambiente. Segundo Chiavenato (2000), princípios e valores são as atitudes e crenças básicas que auxiliam a definir os comportamentos individuais e determinam o que as pessoas e a

organização são, e por isso devem ser amplamente divulgados e difundidos.

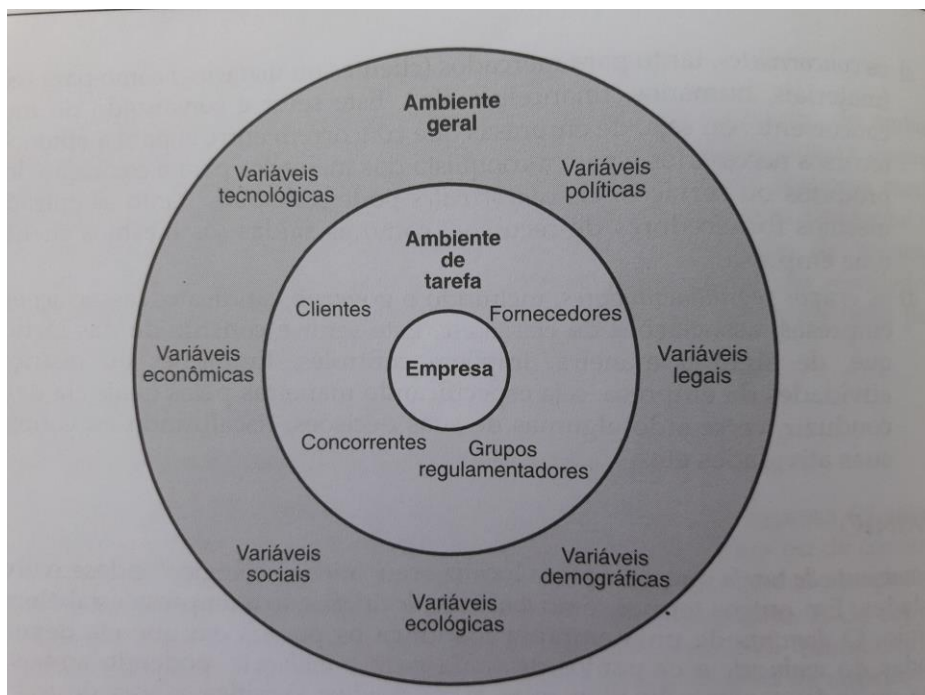
Para Menezes et. Al (2003) em uma organização, os valores devem ser definidos como crenças básicas para tomada de decisão e podem ser vistos como ideais a serem atingidos. Ainda de acordo com o autor pode-se exemplificar como valores: preocupação com o meio ambiente, honestidade, busca da excelência e cidadania responsável.

Os princípios e valores são ativos importantes no planejamento estratégico. De acordo com Oliveira (2013) os valores no contexto estratégico, representam os princípios e as questões éticas que a empresa deve respeitar e consolidar ao longo do tempo.

2.3.4 Macroambiente

O desempenho das organizações é afetado diretamente por fatores externos a ela, seja das quais a empresa possua ou não influência, como a economia, novas leis e mudança no cenário político. Para Chiavenato (2000) o ambiente é muito variado e complexo, por isso é dividido em dois segmentos: ambiente geral (macroambiente) e ambiente de tarefa (microambiente) e está representada na Figura 3 abaixo:

Figura 3: Ambiente Geral (Macroambiente) e Ambiente de tarefa (Microambiente)



Fonte: Chiavenato (2000 p. 80).

Gamble e Thompson (2012) citam que o macroambiente inclui todos os fatores e influências relevantes fora dos limites da empresa e tem extrema importância na definição das decisões gerenciais acerca dos objetivos, da estratégia e do modelo de negócio que a empresa tomará no longo prazo.

Conforme Chiavenato (2000) o ambiente geral é composto e tradicionalmente dividido em conjunto de sete dimensões e assim pode-se apresentá-la da seguinte maneira:

- Variáveis tecnológicas: são os meios que a empresa possui ou necessita para transformar sua matéria-prima em um produto acabado, está envolvida em grande parte dos processos, pode se resumir também ao conhecimento necessário de como se fazer as coisas, aproveitando o material humano. Pode ser tanto uma variável externa quanto interna;
- Variáveis políticas: decorrem das políticas e critérios adotados por todas as esferas de governo. O clima político e ideológico de um governo pode trazer instabilidade ou estabilidade de um país;
- Variáveis econômicas: Dizem respeito ao contexto geral da economia e podem ser subdivididas em variáveis econômicas permanentes ou temporárias e estão diretamente ligadas ao desempenho da empresa, afetando no volume de operações, nível de preços e lucratividade;
- Variáveis legais: constituem, basicamente, da legislação vigente e afetam de forma direta ou indireta as organizações, as auxiliando ou as impondo restrições em suas operações e são influenciados pelo contexto político e econômico
- Variáveis sociais: uma organização está sujeita a pressões sociais e influências sociais e culturais de onde está inserida. Tradições culturais, estrutura familiar, atitudes das pessoas frente ao trabalho e estrutura do orçamento familiar são exemplos de variáveis sociais que podem afetar uma empresa.
- Variáveis demográficas: referem-se a características da população, como, crescimento populacional, raça, religião, distribuição geográfica

e idade.

- Variáveis ecológicas: influenciam com condições físicas e geográficas e sua utilização pelo homem, levando em consideração o ramo de atuação da organização. Aspectos comuns explorados e que devem ser controlados e fiscalizados são: índices de poluição sonora, atmosférica, hidrológica, visual, bem como as legislações vigentes sobre o uso do solo e meio ambiente.

2.3.5 Microambiente

O microambiente ou ambiente de tarefa refere-se ao ambiente próximo à organização, e que por ela podem ser administrados. Conforme Chiavenato (2000) o microambiente é o meio ambiente específico da empresa e corresponde ao segmento do ambiente mais próximo e imediato a ela. Este ambiente da empresa fornece as entradas de recursos ou informações, bem como, suas saídas ou resultados. Para o autor o microambiente se divide em quatro setores do ambiente e são eles: os consumidores ou usuários dos produtos, os fornecedores de recursos para empresa, os concorrentes e os grupos reguladores, tais como, o governo e sindicatos.

O microambiente é um nível de ambiente específico à organização e composto por fatores que possuem implicações imediatas na empresa. De acordo com Megginson et al. (1998), o microambiente se refere ao ambiente próximo à organização, que contempla os fatores que podem ser administrados por ela, tais como a estrutura organizacional, os recursos humanos, as diretrizes adotadas, tecnologia empregada e a cultura.

2.3.6 Análise SWOT

Análise SWOT é uma ferramenta operacional onde são avaliados indicadores da situação atual da empresa, identificando seus pontos fortes e fracos e oportunidades e ameaças. Para Gamble e Thompson (2012), análise SWOT é uma ferramenta simples e eficaz para mensurar a força dos recursos de uma empresa e suas carências, assim como avaliar as oportunidades de mercado e ameaças externas.

Para Menezes *et. al*, (2003) a Análise SWOT estabelecem quatro zonas de dados que servem como indicadores da situação da organização. Para o autor na primeira temos a capacidade de ações ofensivas, ou seja, as forças e capacidades da organização para aproveitamento das oportunidades identificadas, na segunda se apresenta a zona das vulnerabilidades que revelam as fraquezas da empresa para lidar com as ameaças. Na zona de capacidade defensiva identificam-se as forças da organização para criar barreiras as ameaças do ambiente externo, já na zona de debilidades as fraquezas da organização impedem ou dificultam o aproveitamento das oportunidades.

De acordo com Lucca (2013) o processo de gestão estratégica precisa desta ferramenta para o entendimento dos fatores estratégicos que precisam ser impulsionados, minimizados, aproveitados ou neutralizados.

A análise SWOT pode ser expressa por meio de um quadrante simples, que leva em consideração as características alocadas em pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças e está exemplificada na Figura 4.

Figura 4: Análise SWOT

SWOT	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNOS	Forças (S)	Fraquezas (W)
EXTERNOS	Oportunidades(O)	Ameaças (T)

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

2.4 Formulação das Estratégias

A formulação da estratégia é necessária como forma de preparação da empresa, para aproveitar as oportunidades ou minimizar os efeitos das eventuais ameaças, ou do desejo de tornar-se mais competitiva. De acordo com Oliveira (2002), as estratégias empresariais devem ser criativas, diferenciadas e ousadas, mas não se pode abandonar completamente a análise da realidade que a empresa apresenta no momento. Segundo o autor dentro de uma carteira de estratégias, 1/3 delas corresponde a estratégias de fortalecimento da empresa, 1/3 são estratégias que provocam poucas, mais fortes alterações na realidade da empresa e 1/3 tratam de estratégias que provocam muitas e fortes alterações na empresa.

Segundo Gamble e Thompson (2012), uma estratégia competitiva diz respeito a aspectos específicos do plano gerencial dos dirigentes, para competir com êxito e assegurar uma vantagem competitiva sobre os concorrentes e depende das iniciativas para agradar aos clientes, das suas manobras ofensivas e defensivas para combater as manobras dos concorrentes.

Para Chiavenato (2000), a formulação de estratégias varia de acordo com cada organização, dependendo da sua situação interna e externa e pode-se optar por estratégias ativas ou passivas

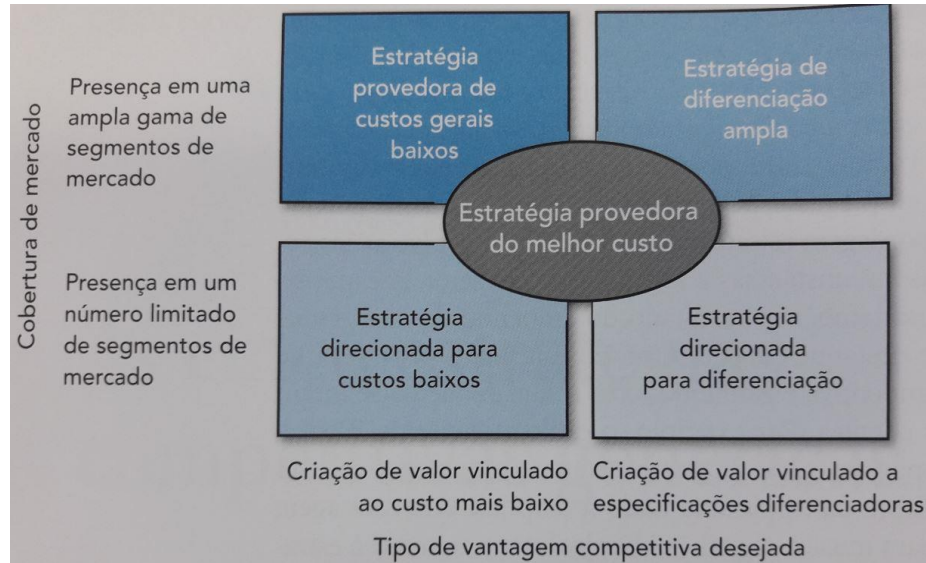
2.4.1 Tipos de estratégia

Existem vários tipos de estratégias para diferentes tipos de empresa. Assim, cada empresa deve definir e encontrar as estratégias que sejam mais adequadas para o momento da organização.

Para Gamble e Thompson (2012), são cinco as estratégias competitivas genéricas. A estratégia provedora de custo baixo, que visa praticar preços menores que a concorrência em um amplo espectro de clientes, a estratégia de diferenciação ampla, na qual se busca uma diferenciação do bem ou serviço dos concorrentes da empresa de maneira a ampliar a gama de clientes e a estratégia direcionada a custo baixo, onde se busca oferecer ao cliente um preço menor em relação aos concorrentes, dentro de um nicho de mercado. Segundo o autor ainda existem a estratégia de diferenciação, na qual procura-se concentrar em um nicho específico de mercado e visa oferecer atributos que atendam melhor as suas necessidades e a estratégia provedora do melhor custo, que visa dar aos clientes mais valor ao

dinheiro, agregando características que satisfaçam o cliente como: qualidade, desempenho e tecnologia. A Figura 5 mostra a visão de Gamble e Thompson (2012).

Figura 5: Tipos de planejamento



Fonte: Gamble e Thompson (2012 p. 92).

Para Chiavenato (2000), as estratégias competitivas definem qual a postura a empresa irá adotar em relação ao mercado e podem se dividir em quatro tipos:

- Estratégia defensiva: típica das empresas já consolidadas no mercado e que visam manter seu domínio no mercado e defende-lo de ataques dos concorrentes.
- Estratégia ofensiva: utilizadas por empresas que estão constantemente procurando novos segmentos de produtos/serviços, aproveitando assim, as oportunidades ambientais. Estas empresas preferem sacrificar a eficiência de suas operações para aproveitarem novas oportunidades.
- Estratégia analítica: estratégia que mescla características defensivas e ofensivas dependendo da ocasião.
- Estratégia reativa: trata-se de uma postura ineficaz e indesejável, visualizado em algumas empresas que operam em um ambiente mutável e não efetuam os realinhamentos necessários em suas estratégias para adequá-las as novas condições ambientais, seja por

falta de percepção ou sensibilidade.

Segundo Oliveira (2002), podem-se considerar quatro grandes situações em que as empresas podem se encontrar: sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento e definem qual estratégia a empresa deve adotar. Para o autor as estratégias são:

- Estratégia de sobrevivência: normalmente é utilizada quando a situação da organização está ameaçada e ela não está conseguindo se sobressair perante o mercado. Deve somente ser adotada quando não existem outras formas de reverter à crise da empresa. Nessa situação são recomendados a redução de custos e desinvestimentos, em últimos casos a liquidação do negócio.
- Estratégia de manutenção: é uma postura preferível quando a empresa está enfrentando ou espera encontrar dificuldades, como um ambiente predominantemente de ameaças. Para isso a empresa deve possuir uma série de pontos fortes, como, disponibilidade financeira, recursos humanos e tecnologia.
- Estratégia de crescimento: estratégia que procura através de ações bem-sucedidas, alcançar o crescimento por meio da diversificação de negócios. Normalmente os empresários buscam nesta situação lançar novos produtos e conseguir uma fatia maior do mercado.
- Estratégia de desenvolvimento: é utilizada quando a empresa busca um aumento de suas vendas e almeja penetrar em novos mercados. Neste caso, a predominância é de pontos fortes internos e de oportunidades externas.

2.4.2 Implementação da estratégia

A implementação da estratégia envolve a execução e acompanhamento, efetuados simultaneamente, sendo que na execução colocam-se em prática os planos de ação. O acompanhamento da implantação da estratégia pode ser feito através de gráficos e análises sistêmicas de dados.

Pra Chiavenato (2000) a implementação refere-se a etapas que um administrador segue para transmitir as ideias aos seus subordinados para que realizem os planos estabelecidos, fazendo uma ponte entre as decisões administrativas e a execução real do planejamento.

Conforme Gamble e Thompson (2012), implementar uma estratégia é uma atividade direcionada a operações que giram em torno do gerenciamento de pessoas e processos. Segundo o autor o objetivo final é transformar os planos estratégicos em ações e bons resultados, visando assim, atingir o desempenho estratégico e financeiro almejado.

A implementação de uma estratégia, tem relação muito próxima com sua concepção e para o sucesso de um plano estratégico esta relação deve ser harmoniosa. Para se obter êxito, tanto a formulação quanto a implementação devem ser bem elaboradas, pois tem uma relação de coo-dependência. A Figura 6 mostra a relação da formulação de uma estratégia com sua implementação.

Figura 6: Formulação x Implementação

Formulação X Implementação

		Formulação de Estratégia	
		BOA	RUIM
Implementação de Estratégia	BOA	SUCESSO	ROLETA
	RUIM	PROBLEMAS	FRACASSO

Fonte: Certo (2010).

2.5 Formulação dos objetivos

A formulação dos objetivos de uma empresa é uma importante etapa do processo, pois é através dos objetivos que ela apresentará os desafios e o rumo que será dado ao planejamento estratégico.

Para Oliveira (2002), o executivo deve formular os objetivos da empresa por meio de diferentes técnicas, cruzando informações dos fatores internos e externos e a interação com cenários decorrentes de expectativas e desejos.

Conforme Gamble e Thompson (2012), a finalidade empresarial do estabelecimento de objetivos é converter a visão estratégica em metas específicas de desempenho. Segundo o autor os objetivos devem refletir as aspirações dos dirigentes quanto ao desempenho, sempre levando em consideração a realidade econômica e competitiva, através das análises internas e externas nas quais está inserida.

Para Menezes *et. al*, (2003), os objetivos buscam resultados quantitativos e qualitativos a serem alcançados em um determinado período e podem ser classificados conforme a sua natureza, prazo e forma. Os objetivos referentes a natureza são gerais e dizem respeito a toda organização sendo definidos pela alta administração ou específicos, que são de responsabilidade dos níveis intermediários da empresa, os quais definem suas metas baseados nos objetivos gerais da organização. Os objetivos quanto ao prazo determinam o período de avaliação e podem ser de curto, médio ou longo prazo. Já os objetivos de forma devem buscar resultados baseados em fatores qualitativos, como melhorar a qualidade dos serviços ou quantitativos, por exemplo, aumentar a participação do mercado de 5% para 8%.

2.5.1 Ferramenta GUT

Após passada a etapa de análise do contexto de negócios da organização, os gestores devem listar quais objetivos terão maior prioridade sobre os outros. Desta forma, busca realizar o feedback entre todas as pessoas envolvidas. A matriz GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) ajuda a definir essas prioridades.

Para Bastos (2004) a matriz GUT é uma ferramenta bastante utilizada pelas empresas, visando principalmente hierarquizar os problemas, para serem mais facilmente tratados. Ainda segundo o autor essa ferramenta auxilia na formação da

estratégia, gestão de projetos e coleta de dados.

A matriz GUT busca estabelecer as prioridades dos fatores e utiliza-se de perguntas-chave para quantificar seus componentes. Oliveira (1992), define gravidade como tudo aquilo que afeta os resultados da empresa, sua avaliação decorre do nível de dano que pode ser causado a empresa no caso da frustração de um objetivo. A Figura 7 exemplifica o quadro gravidade.

Figura 7: Perguntas-chave para medir a Gravidade

Caso não se alcance o objetivo	Escala
O dano é extremamente importante?	5
O dano é muito importante?	4
O dano é importante?	3
O dano é relativamente importante?	2
O dano é pouco importante?	1

Fonte: Adaptado de Menezes et. al, (2003, p. 125).

Urgência, conforme Oliveira (1992), trata-se da influência do tempo em um sistema. Quanto menor o prazo, maior será a urgência para avaliar e solucionar os problemas. A Figura 8 exemplifica o quadro urgência.

Figura 8: Perguntas-chave para medir a Urgência

Para atingir o objetivo	Escala
Tenho que tomar ação bastante urgente?	5
Tenho que tomar uma ação urgente?	4
Relativamente urgente?	3
Posso aguardar?	2
Não há pressa?	1

Fonte: Adaptado de Menezes et. al, (2003, p. 125).

Ainda segundo Oliveira (1992), tendência é o padrão do desenvolvimento de uma situação, ou seja, a avaliação está relacionada a situação que a empresa se encontrará caso não atinja o objetivo analisado. A Figura 9 apresenta o quadro tendência.

Figura 9: Perguntas-chave para medir a Tendência

Com relação ao cumprimento do objetivo	Escala
Se não fizer nada a situação vai piorar muito?	5
Vai piorar?	4
Vai permanecer?	3
Vai melhorar?	2
Vai melhorar muito?	1

Fonte: Adaptado de Menezes et. al, (2003, p. 126).

Para Menezes *et. al*, (2003), a matriz GUT possibilita o alinhamento de percepções ao processo de gestão estratégica competitiva. Após feita a definição dos fatores, gravidade, urgência e tendência, multiplica-se estes valores para obter o grau de prioridade. A Figura 10 apresenta a Matriz GUT e apresenta o grau de prioridade com o símbolo π .

Figura 10: Matriz GUT

Exemplo da ferramenta GUT				
Objetivos	Gravidade	Urgência	Tendência	π
01	4	5	4	80
02	5	5	5	125
03	3	4	3	36

Fonte: Menezes *et. al*, (2003, p. 127).

2.6 Plano de ação

O plano de ação busca alcançar os objetivos e metas traçados pelo planejamento estratégico, utilizando-se de estratégias específicas para cada departamento. Para Menezes *et. al*, (2003), o plano de ação deve envolver aspectos técnicos, administrativos e pedagógicos, visando um equilíbrio entre a responsabilidade individual e compromisso coletivo. O autor ainda enfatiza que o plano de ação deve orientar as decisões e acompanhar o desenvolvimento da gestão estratégica competitiva.

Um plano de ação bem elaborado deve descrever a maneira que empresa pretende executar as mudanças estipuladas em seu planejamento, para que se consiga atingir os objetivos e metas pré-estabelecidas. Conforme Valadares (2002), para o bom acompanhamento dos planos de ação, devem ser feitas reuniões periódicas com todos aqueles responsáveis pelas atividades relacionadas ao organograma da empresa.

Organizar um plano de ação é fundamental para o sucesso de uma empresa, pois ele facilita o processo de tomada de decisão na organização. De acordo com Oliveira (2002), os planos de ação são os conjuntos das partes comuns dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo abordado.

Conforme Menezes *et. al*, (2003), um bom plano de ação deve possuir algumas características tais como:

- O plano de ação deve adaptar-se a organização e estar condizente com a cultura e estilo gerencial da empresa.
- Deve ser um caminho de transformação, não seu ponto final.
- Deve orientar-se para resultados, traduzindo uma série de atividades em resultados específicos e mensuráveis.
- Ser dinâmico e flexível, podendo adaptar-se as circunstâncias, porém sem perder o foco nos resultados necessários

2.6.1 Ferramenta 5W2H

Para elaboração dos planos de ação existem ferramentas que auxiliam na sua elaboração. A ferramenta 5W2H ajuda a definir claramente o que vai ser feito

(“*what*”), porque (“*why*”), por quem (“*who*”), quando (“*when*”), onde (“*where*”), de que modo (“*how*”) e com que orçamento (“*how much*”).

Conforme Lucca (2013), a ferramenta 5W2H é muito útil para planos de ação e pode ser usada em qualquer necessidade, principalmente para tomada de decisões em empresas, pois ela proporciona um planejamento definido e norteador.

Para Menezes *et. al*, (2003), a utilização da ferramenta 5W2H, visa uma rápida identificação dos elementos necessários para implementação dos planos de ação e sua estruturação. A Figura 11 apresenta um exemplo da ferramenta.

Figura 11: Ferramenta 5W2H

5W2H- Plano de Ação			
Setor:		Responsável:	
Objetivo:		Prazo:	
Passo			Detalhes
1	What	O que será feito?	O objetivo que se deseja alcançar e quais as ações necessárias ao tema
2	Why	Por que essa ação deve ser executada?	Motivos que justificam as ações a serem feitas
3	When	Quando será colocada em prática?	Prazo determinado para que o objetivo seja alcançado
4	Where	Onde a tarefa será feita?	Local, departamento ou setor da empresa que será impactado por essas ações
5	Who	De quem é a responsabilidade?	Pessoa ou departamento responsável por cada ação a fim de atingir o objetivo
6	How	Como a tarefa será feita?	Detalhe de cada processo, método de trabalho e descrição das ações
7	How much	Quanto vai custar para ela ser executada?	Orçamento necessário; incluir despesas com pessoal, equipamento etc...

Fonte: Adaptado de Oleski (2017).

2.7 Automação industrial

Com um cenário cada vez mais competitivo e acirrado no mercado atual, as empresas buscam tornar-se mais eficientes e produtivos seus processos de fabricação. A automação dos processos industriais tem como objetivo melhorar esses processos, aumentando sua produção e o controle nos processos industriais, agregando assim competitividade e eficiência a empresa na manufatura de seus produtos. Para Santos e Silveira (2013), a automação industrial verifica-se sempre que novas técnicas de controle são introduzidas em um processo.

Automação pode ser definida como um conjunto de técnicas que visam melhorar o desempenho de máquinas e da fabricação dos produtos, através do controle e da autonomia dos processos industriais das fábricas. Conforme Santos e Silveira (2013), a automação é um conceito e um conjunto de técnicas por meio das quais se constroem sistemas ativos capazes de atuar com uma ótima eficiência pelo uso das informações do meio sobre o qual atuam.

2.7.1 Indústria 4.0

A quarta revolução industrial ou indústria 4.0 apresenta a nova fase da era industrial ditando a tendência de como serão os processos e os controles industriais no futuro mais próximo que podemos imaginar. A forma como serão fabricados os produtos que consumimos também está passando por uma radical transformação. Para Collabo (2019), o planejamento e o controle da produção passarão a acontecer em tempo real, com ajustes muito mais rápidos e a possibilidade de otimização. As próprias máquinas poderão decidir a hora de aumentar ou reduzir a produção e ligar ou desligar.

Conforme Kagermann et al. (2013) no futuro, os negócios estabelecerão redes globais que incorporarão suas máquinas, sistemas de armazenamento e instalações de produção sob a forma de Sistemas ciberfísicos. No ambiente de manufatura, esses Sistemas Ciberfísicos compreenderão máquinas inteligentes, sistemas de armazenamento e instalações capazes de trocar informações de maneira autônoma, atuando e controlando umas às outras independentemente.

3 METODOLOGIA

O Presente estudo foi desenvolvido em três etapas, a primeira etapa aconteceu através do aprofundamento teórico sobre planejamento estratégico. A segunda etapa ocorreu através de uma entrevista semiestruturada e a terceira se utilizou do estudo de caso em uma empresa do ramo de automação de processos industriais.

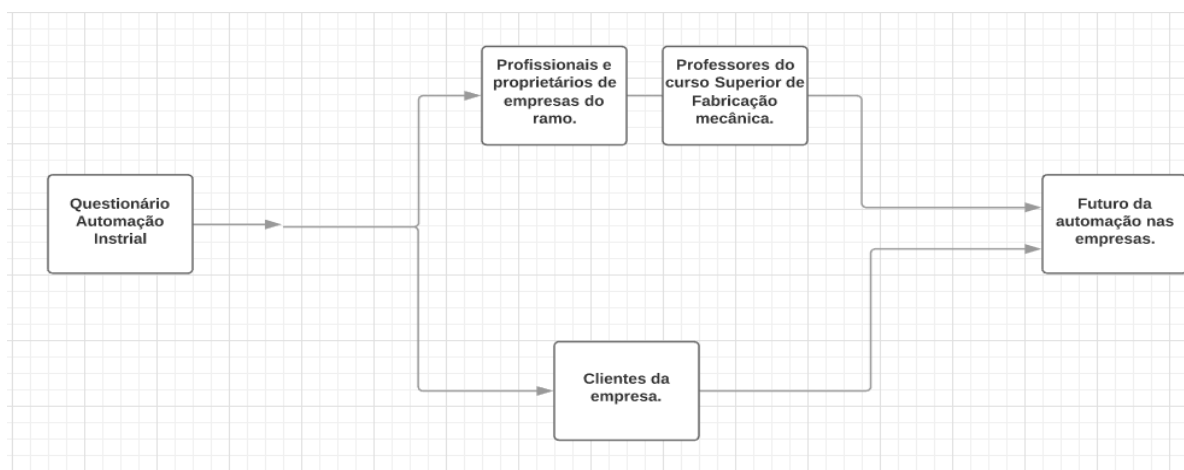
A revisão inicial da literatura, teve como objetivo formar um referencial teórico consistente para a continuidade e embasamento do estudo. Para Mello (2006), a fundamentação teórica apresentada deve servir de base para a análise e interpretação dos dados coletados na fase de elaboração do relatório final e dessa forma, os dados apresentados devem ser interpretados à luz das teorias existentes.

A pesquisa é definida como estudo de caso e foi utilizada para analisar a situação da Fabril Máquinas Industriais LTDA., empresa que atua no segmento de desenvolvimento e fabricação de máquinas especiais e soluções em automação para indústria. A Fabril Máquinas completou seu primeiro ano de atividades e está localizada na cidade de Jaraguá do Sul, SC, sendo que seus principais clientes são da indústria automotiva, empresas sistemistas que fornecem peças e conjuntos soldados as grandes montadoras de veículos.

Conforme Gil (2008), O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado, tarefa praticamente impossível mediante os outros tipos de delineamentos considerados.

Para uma análise mais criteriosa do mercado, foi elaborado e aplicado um questionário à profissionais de três áreas envolvidas diretamente com a automação de processos industriais. São eles profissionais e proprietários de empresas do ramo, professores do curso de graduação de Tecnologia em Fabricação Mecânica e clientes da empresa. A Figura 12 mostra o fluxograma das entrevistas.

Figura 12: Fluxograma das entrevistas



Fonte: O autor (2019)

O instrumento de coleta de dados utilizado nesta pesquisa foi um questionário semiestruturado elaborado pelo pesquisador e com entrevistas gravadas. Com perguntas relacionadas aos rumos aos quais a automação industrial deve percorrer nos próximos anos, visa direcionar e embasar assim as decisões as quais a empresa deve tomar como organização. A Figura 13 apresenta o questionário aplicado aos participantes desta pesquisa.

Figura 13: Questionário aplicado.

Este questionário faz parte de um TCC sobre planejamento estratégico em uma empresa fabricante de soluções em automação industrial. Não serão divulgados dados pessoais dos participantes.

1. Como você visualiza o grau de automação nas empresas daqui a 10 anos?
2. Na sua opinião qual será o impacto da indústria 4.0 nas empresas a médio prazo?
3. O que você mais valoriza em uma empresa que fornece soluções em automação industrial? (Preço, prazo, tecnologia, etc...).
4. Você acredita que a automação de processos industriais pode ser um divisor nas empresas quanto a sua competitividade?
5. Na sua opinião qual será o próximo passo da automação nas empresas?

Fonte: O autor (2019).

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo será abordado o estudo de caso, onde inicialmente é apresentada a empresa objeto de estudo e na sequência será exposto o planejamento estratégico, construído para a organização em questão, que trabalha no ramo de máquinas especiais.

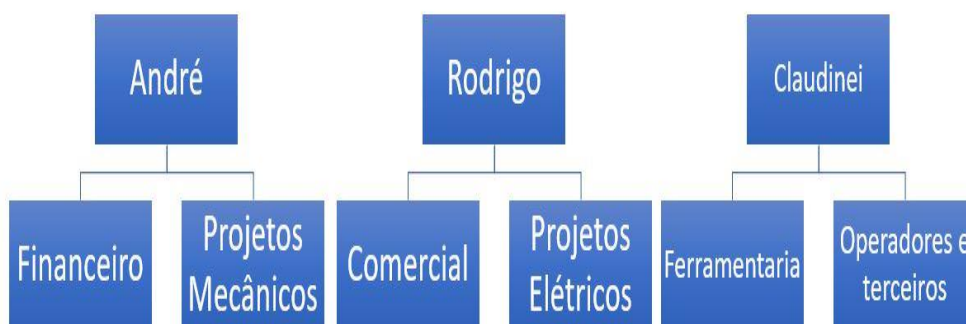
4.1 Enquadramento da empresa

A organização foco do planejamento estratégico é constituída por três sócios-proprietários e deu início as suas atividades em meados de julho de 2018. A empresa conta com sócio especialista em cada área estratégica da empresa. Formada por um responsável por projetos mecânicos, um responsável pela área elétrica e programação e um ferramenteiro.

Atualmente, a gestão estratégica da empresa concentra-se no proprietário administrativo, não havendo um planejamento estratégico formal. Além disso, são os proprietários quem controlam toda a parte comercial e financeira da empresa.

No organograma fica mais claro o entendimento e a divisão hierárquica de como funciona a empresa. A Figura 14 apresenta este organograma.

Figura 14: Organograma Funcional / Hierárquico



Fonte: O autor (2019)

A Fabril Máquinas é uma empresa do ramo metalmeccânico com ênfase no desenvolvimento e fabricação de máquinas especiais e automação de processos industriais. Seus clientes estão espalhados pela região sul e sudeste do país. Já seus fornecedores são formados basicamente por empresas da região norte de Santa Catarina. A Figura 15 apresenta o logotipo da empresa. Já a Figura 16, seus principais clientes e fornecedores.

Figura 15: Logotipo Fabril Máquinas



Fonte: O autor (2019)

Figura 16: Clientes/Fornecedores

Clientes	Estado	Fornecedores	Estado
Cosma do Brasil	PR, SC,	Raumak Metais	SC
Gestamp	PR, RS,SP	Baumann	SC
WEG	SC	Romaço	SC
Brembo	MG	WEG	SC

Fonte: O autor (2019)

4.2 Diagnóstico e tendência de mercado

Para se preparar para as constantes e inovadoras mudanças do cenário no ramo de máquinas especiais e automação de processos, foi elaborado e aplicado

um questionário a profissionais diretamente relacionados a automação, visando uma melhor preparação da empresa para este cenário cada vez mais perto e real.

Pôde-se observar que as respostas convergiram indicando que a automação será dominante em tarefas insalubres, como pintura, solda, fundição e manipulação de carga, uma realidade já presente em grandes empresas. Empresas que não investirem em automação e na modernização de sua planta fabril, ficarão defasadas e cada vez menos competitivas no mercado.

Em relação à indústria 4.0 seu objetivo é trazer maior produtividade e prover competitividade. Caso a indústria, não se integre a este avanço dificilmente conseguirá sobreviver no mercado. Desta forma, acredita-se que a médio prazo as indústrias que não implementarem de forma gradativa ou intensiva as tecnologias que levem à indústria 4.0, não terão competitividade e poderão não mais existir.

Com isso busca-se um aumento da escala produtiva, personalização de produtos e alta competitividade e redução de desperdícios, as máquinas e processos se adequarão de acordo com a demanda e necessidade em tempo real, sem intervenção humana.

O futuro da automação terá no médio prazo, dados acessíveis em qualquer lugar e a inteligência nos sistemas para corrigir falhas e não conformidade dentro dos processos de fabricação, algo que já é realidade em alguns países. A longo prazo, o próximo passo da automação deve ser a implantação da inteligência artificial e a aplicação da nanotecnologia para produção de produtos complexos, de precisão e eficiência que não são possíveis produzir pela automação atual. A robotização de atividades de atendimento como recepção de hotéis, aeroportos, hospitais também será uma realidade.

Em relação ao que estes profissionais procuram em uma empresa fabricante de soluções em automação, fica claro a busca pela qualidade, bem como, o emprego de novas tecnologias. O retorno do capital investido sempre será levado em conta, portanto, o conjunto preço-prazo-tecnologia estão intrinsecamente ligados.

4.2.1 Missão

A missão define uma empresa, é a finalidade de sua existência. Busca identificar seu propósito e é uma declaração sobre o que é a organização, sendo assim a identidade da empresa.

Assim foi criada a Missão da Fabril Máquinas Industriais:

Desenvolver soluções em automação de processos industriais com qualidade e competitividade, acompanhando a evolução tecnológica e na busca contínua pela satisfação do cliente.

4.2.2 Visão

A visão é a direção dada a empresa, aonde se quer chegar no futuro, é uma intenção sobre onde a organização deseja estar amanhã e é também uma orientação sobre quais ações devem ser adotadas hoje, para que isso ocorra.

Ao determinar a visão, é necessário ter em mente como queremos que essa seja vista e reconhecida. Então define-se a visão da Fabril:

Ser empresa referência, reconhecida pela qualidade em soluções de automação de processos industriais até 2024.

4.2.3 Valores

Para Chiavenato (2000) os princípios e valores, são um conjunto de características de uma organização e determinam o caráter e a forma como a pessoa ou a empresa se comportam e interagem com outros indivíduos e com o meio ambiente. Desta forma surgiram os princípios e valores da Fabril:

- Confiança
- Ética, respeito e honestidade;
- Pessoas: Valorizadas, comprometidas, em ambiente saudável;
- Inovação;
- Qualidade.

4.3 Análise SWOT

De acordo com Lucca (2013) o processo de gestão estratégica precisa desta ferramenta para o entendimento dos fatores estratégicos que precisam ser impulsionados, minimizados, aproveitados ou neutralizados.

Análise SWOT é uma ferramenta operacional onde são avaliados indicadores da situação atual da empresa, identificando seus pontos fortes e fracos e oportunidades e ameaças. As Figuras 17 e 18 mostram o questionário SWOT aplicado a Fabril Máquinas e sua pontuação:

Figura 17: Questionário SWOT

Fatores Internos				
Item	Descrição	Classificação	Importância	Pontuação
1	A marca é reconhecida no mercado	Fraqueza	Totalmente Importante	10
2	A empresa tem diferencial inovador	Força	Importante	5
3	A tecnologia própria é essencial para o negócio	Força	Muito Importante	7,5
4	O produto é de qualidade	Força	Muito Importante	7,5
5	O portfólio de produtos/serviços é variado	Fraqueza	Pouca Importância	2,5
6	O custo é operacional é baixo? Isto ajuda a ser competitivo	Força	Importante	5
7	A equipe é competente e entrosada	Força	Importante	5
8	A localização geográfica é privilegiada	Força	Pouca Importância	2,5
9	A infraestrutura é adequada às necessidades	Fraqueza	Pouca Importância	2,5
10	Os meios para realizar as vendas são diversificados	Fraqueza	Muito Importante	7,5
11	A eficiência operacional é um fator favorável	Fraqueza	Importante	5
12	Baixa rotatividade no quadro de funcionários	Força	Importante	5
13	A base de clientes é grande e diversificada	Fraqueza	Muito Importante	7,5
14	Há recursos financeiros disponíveis	Fraqueza	Importante	5
15	O negócio pode crescer (é escalável)	Força	Muito Importante	7,5
16	A empresa é responsável socioambientalmente	Força	Pouca Importância	2,5
Fatores Externos				
Item	Descrição	Classificação	Importância	Pontuação
1	Há mercados inexplorados	Oportunidade	Totalmente Importante	10
2	Possibilidade de parcerias estratégicas	Oportunidade	Pouca Importância	2,5
3	Existem concorrentes no mercado.	Ameaça	Muito Importante	7,5
4	Aproveita políticas governamentais	Oportunidade	Pouca Importância	2,5
5	Aproveita avanço tecnológico	Oportunidade	Importante	5
6	Possibilidade de parcerias estratégicas	Ameaça	Pouca Importância	2,5
7	Está em um ambiente colaborativo	Oportunidade	Importante	5
8	Mercado com previsão de crescimento nos próximos anos	Oportunidade	Muito Importante	7,5
9	Lançamentos de novas linhas de produtos	Oportunidade	Pouca Importância	2,5
10	Há um número abundante de recursos essenciais	Ameaça	Importante	5
11	Existem seguimentos de clientes entrando no mercado	Oportunidade	Pouca Importância	2,5
12	A empresa tem crescimento no mercado	Oportunidade	Importante	5
13	Mão de Obra Qualificada no mercado	Ameaça	Muito Importante	7,5
14	Existe barreira para desenvolvimento	Ameaça	Importante	5
15	Tem facilidade de recolher informações de público alvo	Ameaça	Muito Importante	7,5
16	Cientes em busca de novos parceiros	Oportunidade	Totalmente Importante	10

Fonte: O autor (2019)

Figura 18: Pontuação em escala de importâncias

Importância	Pontuação
Totalmente Importante	10
Muito Importante	7,5
Importante	5
Pouca Importância	2,5
Totalmente Sem Importância	0

Fonte: O autor (2019)

A aplicação prática começa com a divisão dos ambientes em duas partes. No ambiente interno estão localizadas as Forças e Fraquezas, e já no ambiente externo, as Ameaças e Oportunidades. A Figura 19 apresenta a pontuação alcançada pela empresa, que é a somatória simples de cada ambiente, separadas por pontos negativos ou positivos.

Figura 19: Resultados da Análise SWOT

SWOT	POSITIVO	NEGATIVO
INTERNOS	Forças (S) 47,50	Fraquezas (W) 40
EXTERNOS	Oportunidades(O) 52,5	Ameaças (T) 35

Fonte: O autor (2019)

A figura 20 apresenta os quocientes de desempenho da empresa Fabril Máquinas, bem como, os pontos a serem melhoradas e ajustadas por ela:

Figura 20: Destaques da Análise SWOT

Quociente das forças / fraquezas:	Quociente oportunidades / ameaças:
1,19	1,50
Quais são as fraquezas a serem trabalhadas?	Quais são as ameaças a serem evitadas?
A marca é reconhecida no mercado	Há mercados inexplorados
O portfólio de produtos/serviços é variado	Existem concorrentes no mercado
A infraestrutura é adequada às necessidades	Está em um ambiente colaborativo
Os meios para realizar as vendas são diversificados	Há um número abundante de recursos essenciais
A eficiência operacional é um fator favorável	Existem seguimentos de clientes entrando no mercado
A base de clientes é grande e diversificada	A empresa tem crescimento no mercado
Há recursos financeiros disponíveis	
Quais são as forças a explorar?	Quais são as oportunidades a explorar?
A empresa tem diferencial inovador	
A tecnologia própria é essencial para o negócio	
O produto é de qualidade	Há mercados inexplorados
O custo é operacional é baixo? Isto ajuda a ser competitivo	Possibilidade de parcerias estratégicas
A equipe é competente e entrosada	Aproveita políticas governamentais
A localização geográfica é privilegiada	Aproveita avanço tecnológico
Baixa rotatividade no quadro de funcionários	Possibilidade de parcerias estratégicas
O negócio pode crescer (é escalável)	Mercado com previsão de crescimento nos próximos anos
A empresa é responsável socioambientalmente	Lançamentos de novas linhas de produtos
	Mão de Obra Qualificada no mercado

Fonte: O autor (2019)

A tabela apresenta o quociente atingido pela empresa, que é a divisão das forças pelas fraquezas no ambiente interno e a divisão dos valores de oportunidades pelas ameaças no ambiente externo. Pode-se observar que quanto maior este quociente mais forte e preparada a empresa estará para enfrentar os desafios

4.4 Definição dos Objetivos e estratégias

Após analisar o ambiente interno e externo e cruzando os dados do questionário aplicado, já se tem as informações necessárias para formular os objetivos e as estratégias da empresa. A partir dos objetivos identificados a seguir, formulam-se as estratégias.

4.4.1 Formulação dos Objetivos

Para Oliveira (2002), o executivo deve formular os objetivos da empresa por

meio de diferentes técnicas, cruzando informações dos fatores internos e externos e a interação com cenários decorrentes de expectativas e desejos.

Através de reuniões entre os sócios foram definidos os objetivos para os próximos anos, levando-se em consideração fatores já percebidos no dia-a-dia e nas perspectivas de mercado no ramo de automação e máquinas especiais. A Figura 21 apresenta os objetivos definidos para a Fabril Máquinas.

Figura 21: Objetivos Estratégicos

SETOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Gestão	Aumentar volume de vendas.
	Aumentar lucratividade por máquina.
	Diminuir tempo ocioso na fábrica.
	Aumentar gama de clientes.
	Diminuir serviços em terceiros.

Fonte: O autor (2019)

4.4.2 Formulação das estratégias

Para Chiavenato (2000) a implementação refere-se a etapas que um administrador segue para transmitir as ideias aos seus subordinados para que realizem os planos estabelecidos, fazendo uma ponte entre as decisões administrativas e a execução real do planejamento.

Após a etapa dos objetivos já elaborados, se dá andamento na formulação das estratégias, onde os objetivos propostos se tornarão estratégias de como conseguir os resultados esperados e melhorar o desempenho nas áreas específicas.

A Figura 22 apresentam os objetivos estratégicos e estratégias para o setor de gestão.

Figura 22: Objetivos e estratégias

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATÉGIAS
Objetivo 01: aumentar volume de vendas.	Elevar satisfação dos clientes atuais e buscar novos clientes.
Objetivo 02: aumentar lucratividade por máquina.	Buscar novos fornecedores e processos de fabricação mais econômicos.
Objetivo 03: diminuir tempo ocioso na fábrica.	Melhorar programação de fabricação.
Objetivo 04: aumentar carteira de clientes.	Buscar novos clientes e segmentos.
Objetivo 05: diminuir serviços em terceiros.	Comprar equipamentos.

Fonte: O autor (2019)

4.5 Plano de Ação e 5W2H

O plano de ação busca transformar os objetivos e metas traçados pelo planejamento estratégico em ações a serem tomadas, utilizando-se de estratégias específicas para cada departamento. De acordo com Oliveira (2002), os planos de ação são os conjuntos das partes comuns dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo abordado.

Conforme Lucca (2013), a ferramenta 5W2H é muito útil para planos de ação e pode ser usada em qualquer necessidade, principalmente para tomada de decisões em empresas, pois ela proporciona um planejamento definido e norteador.

O plano de ação define as ações a serem tomadas após coleta e análise de dados, a Figura 23 possibilita uma melhor visão da ação a ser tomada, contendo algumas informações para sua concretização e utilizando-se do método 5W2H.

Figura 23: Plano de ação Fabril Máquinas

5W					2H	
O quê? (What?)	Porque? (Why?)	Onde? (Where?)	Quem (Who?)	Quando (When?)	Como? (How?)	Quanto custa? (How much?)
Aumentar em 40% volume de vendas.	Necessário otimizar volume de vendas.	Escritório ADM / Finanças	Comercial	até 03/10/2020	Aumentar a equipe de vendas e setorizar por região.	Varia de R\$ 35.000,00 a 40.000,00 ano
Aumentar em 15% lucratividade de por máquina.	Melhorar relação custo x vendas.	Escritório ADM / Finanças	Comercial/ Gestor	até 03/10/2021	Reduzir custos de fabricação e ajustar margem de lucro e markup.	Não se aplica
Diminuir em 20% tempo ocioso na fábrica.	Fábrica ociosa em determinados períodos.	Fábrica	Gestor / Coordenador Fabricao	até 03/10/2023	Verificar possibilidade de estoque padrão de determinadas peças.	Não se aplica
Aumentar em 25% carteira de clientes	Aumentar participação da empresa no mercado.	Escritório ADM / Finanças	Comercial	até 03/10/2021	Modificar apresentação da empresa. Utilizar ferramentas como LinkedIn.	Não se aplica
Diminuir em 30 % serviços em terceiros.	Muitos serviços de usinagem e solda sendo terceirizados.	Fábrica	Gestor/ Coordenador Fabricao	até 03/10/2023	Aquisição de mais uma Fresadora Convencional	R\$ 75.000,00

Fonte: O autor (2019)

Com a elaboração desta pesquisa, foi detectada a necessidade de minimizar os pontos negativos da empresa, seguindo as estratégias formuladas, com intuito de otimizar os lucros e se manter mais competitivo no mercado.

Para colocar em prática as estratégias, a Fabril Máquinas terá um custo/investimento estimado em torno de R\$ 115.000,00 (cento e quinze mil reais), destinados basicamente a área comercial e investimentos na fábrica, buscando assim efetivar os objetivos propostos no seu planejamento estratégico. Os objetivos e investimentos na área comercial estão previstos para acontecerem em até dois anos. Já os investimentos na fábrica, por terem um custo mais elevado definiu-se como limite o prazo de quatro anos.

5 CONCLUSÃO

As constantes e inovadoras mudanças do cenário no ramo de máquinas especiais e automação de processos, fazem com que as empresas fabricantes, busquem cada vez mais tornarem-se competitivas e eficientes. Diante deste cenário, este estudo teve como finalidade a elaboração de um plano estratégico viável e que refletisse a realidade da Fabril Máquinas, aproveitando as oportunidades e buscando a consolidação da empresa em sua área de atuação.

Através dele os objetivos específicos desta pesquisa foram apresentados, como a formulação da missão, visão e valores da empresa, bem como, as análises internas e externas. Foram também definidos os objetivos, estratégias e o plano de ação. Todo este processo de formação e utilização de ferramentas de gestão fez com que a empresa e o pesquisador em questão, conseguissem enxergar o caminho a ser seguido na busca pelo sucesso, tornando-o desta forma, mais fácil de alcançá-lo.

Pôde-se observar que o planejamento estratégico bem executado, auxilia no processo de gestão da empresa como um todo, pois facilita também a administração no dia-a-dia, deixando a mostra os passos que devem ser tomados para que se obtenha êxito em suas metas e objetivos, o que possibilitou aos administradores a identificação de oportunidades e ameaças do mercado e a análise dos pontos fortes e fracos da organização. Este processo como um todo ainda forneceu uma melhoria nos seus processos administrativos, pois para a implantação deste estudo, realizaram-se análises e estudos que ainda não haviam sido feitos e não faziam parte do cotidiano da empresa.

Dentre as principais ações definidas, foram propostas melhorias na área comercial, como contratação de mais um vendedor externo e redefinição das regiões atendidas, o que estima-se um incremento de vendas na ordem de 40%. Também foram propostas melhorias no gerenciamento da fabricação de peças, como a aquisição de mais uma Fresadora convencional, diminuindo assim em 30% ou R\$ 20.000,00/ano os custos com empresas terceirizadas, gerando economia nos seus processos e conseqüentemente melhorando a relação venda/custo por máquina.

Quanto ao objetivo geral proposto neste trabalho, acredita-se que este planejamento estratégico trará benefícios à empresa, sendo importante salientar

que a empresa deve adaptar-se ao processo do planejamento estratégico e que se preocupe em avaliar as mudanças que ameaçam os planos atuais, pois o todo planejamento, bem como a empresa em si, sofrem transformações ao longo do período, sejam elas por fatores internos, econômicos ou de mercado, demandando assim novas estratégias e objetivos que se adequem a realidade encontrada.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, Igor. **The Corporate Strategy**. McGraw Hill. 1965.

BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.

BASTOS, Marcelo. **Matriz GUT: Do conceito a aplicação prática**. 2004. Disponível em: <http://www.portal-administracao.com/2014/01/matriz-gut-conceito-e-aplicacao.html>. Acesso em: 21 maio 2019

CATELLI, Armando. **Controladoria: Uma abordagem da gestão econômica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

CERTO, Samuel C. **Administração Estratégica - Planejamento e Implantação de Estratégias** - 3ª Ed. 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: Teoria, Processo e Prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

COLLABO. **A Indústria 4.0 e a revolução digital**. Disponível em: <https://biblioteca.collabo.com.br/industria-4-0-revolucao-industrial/>. Acesso em: 10 out. 2019.

DISTRITO FEDERAL. Sebrae. Unidade de Gestão Estratégica – Uge Núcleo de Estudos e Pesquisas. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Distrito Federal, 2016. 68 p. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>. Acesso em: 10 abr. 2019.

FALCONE, Vicente. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Belo Horizonte, Textron, 1996.

GAMBLE, John. Thompson, Arthur. **Administração estratégica: A busca pela vantagem competitiva**. 2 ed. Porto Alegre: AMGH, 2012.

GIL, A. C. **Método e técnicas de pesquisa social**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2008.

KAGERMANN, H.; WAHLSTER, W.; HELBIG, J. **Recommendations for implementing the strategic initiative Industrie 4.0**. Acatech, p. 13-78, 2013.

LUCCA, Giancarlo. **Gestão Estratégica Balanceada: Um Enfoque nas Boas Práticas Estratégicas**. São Paulo: Atlas S.A., 2013.

MELLO, Carlos Henrique Pereira. **Gestão da Qualidade**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

MENEZES et al. **Estratégia de empresas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MOSLEY, D. C.; PIETRI JR, P. H., MEGGINSON, L. C. **Administração - Conceitos e Aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

OLESKI, Ana. **Você Conhece O Método 5W2H? Saiba Como Ele Pode Facilitar A Gestão Da Sua Empresa**. 2017. Disponível em: <<https://aberturasimples.com.br/metodo-5w2h-gestao/>>. Acesso em: 10 out. 2019.

OLIVEIRA, Dalila de Andrade. **Gestão Democrática da Educação: Desafios Contemporâneos**. 7ª ed. Petrópolis, RJ. Editora Vozes, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: Conceito, Metodologia, Práticas**. São Paulo: Atlas, 1992.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: Conceito, Metodologia, Práticas**. 17 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia empresarial: Uma abordagem empreendedora**. 2º ed. São Paulo: SP. Atlas. 1991.

OLIVEIRA, Marco Antônio. **Administração estratégica na prática**. 8 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PORTER, Michael. **Competitive strategy**. New York: The Free Press. 1980.

SANTOS, Winderson SILVEIRA, Paulo. **Automação e controle discreto**. 9 ed. São Paulo: Érica, 2013.

VALADARES, Maurício Castelo Branco. **Planejamento Estratégico Empresarial: Foco em clientes e Pessoas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.