

**MARCOS AURÉLIO ESPÍNDOLA**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA  
RIJOMTEC INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA**

**FLORIANÓPOLIS**

**2003**

MARCOS AURÉLIO ESPÍNDOLA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA  
RIJOMTEC INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentada à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em Administração geral

Professor Orientador: Antônio Alves Filho

FLORIANÓPOLIS

2003

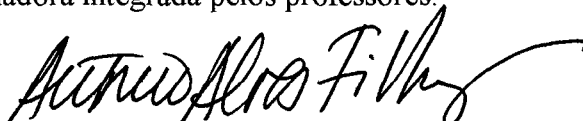
MARCOS AURÉLIO ESPÍNDOLA

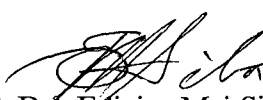
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA  
RIJOMTEC INDÚSTRIA E COMÉRCIO LTDA

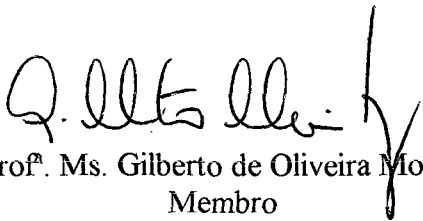
Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 12 de fevereiro de 2003.

Prof. Sinesio Stefano Dubiela Ostroski  
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

  
Prof.<sup>o</sup> Antônio Alves Filho  
Orientador

  
Prof.<sup>o</sup> Dr.<sup>a</sup> Edinice Mei Silva  
Membro

  
Prof.<sup>o</sup> Ms. Gilberto de Oliveira Moritz  
Membro

Dedico este trabalho às pessoas que hoje são a razão do meu existir, minha esposa e minha filha.

Agradeço imensamente a meus pais que foram o alicerce de toda a minha caminhada, a meus irmãos, especialmente meu sócio por seu discernimento e compreensão de minha atividade acadêmica, a senhora Edi Horn a quem considero não minha sogra, mas uma grande e imprescindível amiga, ao meu orientador Prof<sup>o</sup> Antônio Alves Filho por sua paciência e confiança e, em especial a Deus por ter sido durante este estudo minha fonte inesgotável de inspiração e perseverança.

“O futuro não é um lugar para onde estamos indo, mas um lugar que estamos criando. O caminho para ele não é encontrado, mas construído, e o ato de fazê-lo muda tanto o realizador quanto o destino”.

John Schaar - Sociólogo americano

## RESUMO

ESPÍNDOLA, Marcos Aurélio. **Planejamento estratégico**: estudo de caso da empresa Rijomtec Indústria e Comércio Ltda. 2003. (58f.). Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Este trabalho de conclusão de estágio possui por objetivo principal elaborar o planejamento estratégico da microempresa Rijomtec Indústria e Comércio Ltda para os anos de 2003 a 2007. O intuito deste estudo foi responder ao seu dilema estratégico, que formou o problema de pesquisa, de se tornar líder no mercado em que atua no estado de Santa Catarina e aumentar sua participação no mercado nacional. Esta pesquisa identifica-se como um estudo de caso, pois caracterizou-se por sua profundidade e por ter sido elaborado em uma única empresa. Para coletar os dados foram realizadas reuniões com os sócios da empresa de forma sistemática e, já que o acadêmico também é um dos proprietários utilizou-se a pesquisa participante, sendo que a abordagem utilizada para análise dos dados foi a qualitativa. Nestas reuniões foi analisada a forma de gestão do negócio, bem como, identificou-se a cultura dominante da organização. Continuamente, ainda, se construiu o planejamento estratégico segundo a metodologia que orienta; a) definir o negócio da empresa, b) estabelecer sua missão, c) identificar seus princípios e valores, d) analisar seus ambientes interno e externo, e) estabelecer sua visão de futuro, f) definir objetivos e, g) formular estratégias competitivas. O resultado obtido foi a construção do planejamento estratégico de forma a ter contemplado todos os requisitos exigidos por sua metodologia. Por conseguinte, foram formuladas 19 estratégias para direcionar a empresa por seu futuro, relacionadas aos temas crescimento, participação de mercado, resultado econômico financeiro e qualidade. Concluiu-se que a ferramenta elaborada possa cumprir um papel de extrema relevância para a organização no que tange a direção técnica e metodológica do processo de planejamento.

Palavras-chaves: microempresa, futuro, estratégia.

## SUMÁRIO

	<b>LISTA DE TABELAS.....</b>	<b>9</b>
	<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>10</b>
<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>11</b>
1.1	Apresentação do tema.....	11
1.2	Apresentação do problema.....	15
1.3	Objetivos.....	15
1.4	Justificativa.....	16
1.5	Estrutura do documento.....	17
<b>2</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>18</b>
2.1	Gestão de pequenos negócios.....	18
2.2	Cultura organizacional.....	20
2.3	Planejamento estratégico.....	22
2.3.1	Negócio.....	25
2.3.2	Missão organizacional.....	26
2.3.3	Princípios e valores organizacionais.....	27
2.3.4	Análise do ambiente.....	28
2.3.5	Visão organizacional.....	31
2.3.6	Objetivos organizacionais.....	32
2.3.7	Estratégias competitivas.....	34
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>36</b>
3.1	Modelo do estudo.....	36
3.2	Estudo de caso.....	36
3.3	Coleta de dados.....	36
3.4	Análise e interpretação dos dados.....	37
<b>4</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....</b>	<b>38</b>



<b>5</b>	<b>ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....</b>	<b>41</b>
5.1	Análise da gestão do negócio.....	41
5.2	Identificação da cultura organizacional.....	42
5.3	Caracterização do negócio da empresa.....	42
5.4	Estabelecimento da missão organizacional.....	43
5.5	Elaboração dos princípios e valores organizacionais.....	44
5.6	Análise do ambiente organizacional.....	44
5.6.1	Oportunidades.....	45
5.6.2	Ameaças.....	47
5.6.3	Forças.....	48
5.6.4	Fraquezas.....	49
5.7	Estabelecimento da visão organizacional.....	50
5.8	Definição dos objetivos da empresa.....	51
5.9	Formulação das estratégias competitivas.....	52
5.9.1	Formulação e priorização das estratégias para cada um dos objetivos .....	53
5.9.2	Avaliação da consistência das estratégias.....	54
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>56</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>57</b>

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Painel de controle de Objetivos.....	51
---	----

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 – Matriz retorno x impacto.....	52
--	----

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Apresentação do tema

O ambiente contemporâneo das organizações está notadamente modificado, caracterizando-se por ser muito dinâmico, mutante e extremamente competitivo. Ao encontro deste desafio, imposto às organizações, vai o planejamento estratégico. A complexidade do ambiente em que as organizações se encontravam e se encontram hoje é que determinou as várias etapas desta poderosa ferramenta de gestão. Conforme Ansoff, Declerck e Hayes (1981, p. 15) “no início da década de 1950, primeiramente as empresas e mais tarde outros tipos de organização, passaram a preocupar-se cada vez mais com o ambiente”.

Com o passar dos anos este ambiente foi se modificando. Segundo Tavares (2000, p.22) “a progressiva turbulência ambiental começou a exigir novos arranjos organizacionais e novos tipos de liderança”. A cada sinal de incerteza ambiental a necessidade de se interferir no futuro através do presente tornou-se imprescindível para as organizações.

Gluck, Kaufman e Walleck, (apud Tavares, 2000), criaram categorias que estabelecem padrões no desenvolvimento do pensamento estratégico em determinado período da história. Identificaram e estabeleceram quatro etapas: planejamento financeiro, planejamento a longo prazo, planejamento estratégico e gestão estratégica.

O planejamento financeiro, representado pelos orçamentos, consagrou-se na década de 50 como a técnica de planejamento de aceitação crescente tanto nos Estados Unidos quanto no Brasil e, baseava-se na previsão de receitas e despesas, sua classificação e agrupamentos em rubricas, geralmente para o prazo de um ano (TAVARES, 2000). Este tipo de plano era extremamente formal e se constituía muitas vezes em camisas-de-força dentro da organização, pois a regra era cumprir o orçamento de qualquer forma.

O planejamento a longo prazo emergiu na década de 60; é a segunda fase de evolução do planejamento. Centrava-se às atenções nas projeções de tendências da análise de lacunas entre a projeção desejável e a projeção de referência (TAVARES, 2000). A questão ambiental se tornara mais complexa. Para Ansoff, Declerck e Hayes (1981, p. 15) quando se referem à evolução do problema estratégico relacionado à questão do ambiente relatam que “percebeu-se

que a causa desse problema (que ficou conhecido como problema estratégico) era a falta de sintonia entre a oferta de produtos e o mercado que se destinava a absorvê-los”.

Cada vez mais se tornava importante para as organizações conseguirem prospectar o futuro e, nesta prospecção, auferirem ações que pudessem alterá-lo. O planejamento denominado a longo prazo, começava a dar espaço a outro tipo de enfoque já conhecido como estratégico.

Na década de 70 predominou o planejamento estratégico. Segundo Tavares (2000, p. 26) “essa fase foi marcada por um conjunto de conceitos de simples significação, mas nem sempre de fácil implementação”. Deles quatro se destacavam:

- a) a matriz de crescimento e participação no mercado;
- b) a curva de experiência;
- c) as unidades estratégicas de negócios (UENs);
- d) a matriz de atratividade de negócios e posição no mercado.

A matriz de crescimento e de participação no mercado estabelecia uma classificação dos produtos de uma empresa segundo seu posicionamento em relação às variáveis; a) participação no mercado e b) crescimento de vendas. Essas combinações formavam quadrantes, contudo, dependendo de qual quadrante se encontra o produto, haveria uma estratégia correspondente. Por conseguinte, a empresa poderia ter desde um produto com pouca participação no mercado e com elevada capacidade de crescimento de vendas, a produtos com muita participação e pouquíssima capacidade de crescimento.

A curva de experiência convergia na direção da obtenção de vantagem competitiva. Quanto maior a experiência ou aprendizagem acumulada com as repetições maior é a eficiência em produzir determinado bem. De modo que o aumento da eficiência implica em diminuição de custos, estabelecendo um ganho de escala. A competitividade era a busca da curva de experiência.

As unidades estratégicas de negócios tinham como objetivo posicionar-se bem diante da concorrência, atuando de forma específica. Podendo ter ações para um produto de forma mais efetiva e eficaz, porém, este modelo apresentou algumas restrições.

Para Tavares (2000, p. 30) “uma delas foi a impossibilidade de certas unidades da empresa fazerem o uso comum de seus recursos, especialmente, aqueles que poderiam ser desenvolvidos com sinergia, como vendas e fabricação”. Por conseguinte as vantagens eram bem

mais animadoras. A empresa poderia verificar quais negócios eram mais rentáveis que outros e definir suas ações estratégicas.

Por último temos a matriz de atratividade do mercado e posição de negócios. Esta técnica tinha como aplicação não mais utilizar os produtos, mas sim as UENs na formação dos quadrantes.

Tavares (2000, p. 31) define as variáveis desta matriz como segue:

A atratividade do mercado é determinada por critérios que permitem avaliar o grau em que ela ocorre, como tamanho e potencial do mercado, crescimento, poder de compra, situação competitiva, tecnologia requerida, etc. Já a posição competitiva seria medida pela penetração e participação no mercado, pelo volume e crescimento de vendas e pelo retorno, além de outros indicadores.

Este tipo de técnica destinava-se para direcionar a organização e seu crescimento. Entretanto, as turbulências e a, conseqüente, complexidade do ambiente aumentavam criando dentro das empresas grandes barreiras, tais como, dificuldade de implantação de estratégias.

O planejamento estratégico foi assim definido por Ansoff, Declerck e Hayes (1985, p. 15):

Análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos das empresas e da escolha de um modo de compatibilização (estratégia) entre os dois extremos, compatibilização esta que deveria satisfazer do melhor modo possível aos objetivos da empresa. Uma vez escolhida a estratégia, chegava-se à solução essencial, e a empresa deveria procurar implementá-la.

Atualmente esta visão cartesiana da organização deu lugar à gestão estratégica, que surgiu para superar um dos maiores problemas do planejamento estratégico que é o da sua implementação (TAVARES, 2000). O princípio desta última etapa é o de reunir administração e planejamento estratégico em único processo.

A gestão estratégica é o que se vive hoje. O ambiente cada vez mais competitivo, veloz, turbulento e mutante é o indicador da nova era. A tecnologia da informação, tendo na internet seu maior ícone, mudou os conceitos de fazer negócios no mundo. O mundo mudou de forma drástica.

Conforme Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 16) as tendências para o século XXI são:

- a) globalização da concorrência;
- b) o capital intelectual valendo mais do que o capital financeiro;
- c) a virtualização do mundo;
- d) diferenciação pela inovação;
- e) tempo valendo mais do que o dinheiro;
- f) crescente consciência ambiental;
- g) padronização de produtos;
- h) concentração de empresas;
- i) crescente violência social;
- j) aumento do trabalho sem vínculo empregatício;
- k) aumento da informalidade nas empresas;
- l) crescente desregulamentação;
- m) valorização do indivíduo;
- n) valorização da qualidade de vida.

Para Tavares (2000, p. 33) a gestão estratégica “corresponde, assim, ao conjunto de atividades planejadas e intencionais, estratégicas e organizacionais, que visa integrar a capacidade interna ao ambiente externo”. As atitudes gerenciais atuais, no que concerne à gestão estratégica, preconizam a adequação organizacional de forma veloz às mudanças do ambiente. Porém, só isso não garante a vantagem competitiva no futuro. Conforme Hamel e Prahalad (1995) não são as técnicas de *downsizing*, *benchmarking* ou reengenharia, tão na berlinda atualmente, que serão o porto seguro das empresas líderes. As empresas de vanguarda serão aquelas que conseguirem ser arquitetas do seu futuro, que ditarem as regras do seu setor e que conseguirem olhar para além do horizonte do seu mercado. Reinventar seus setores e regenerar estratégias serão alicerces das organizações únicas e diferentes (HAMEL E PRAHALAD, 1995).

De acordo com Mintzberg (1995) a micro e pequena empresa se caracteriza por possuir uma estrutura simples e pouquíssimo planejamento e, neste contexto isto pode ser fatal para este tipo de organização. O compromisso com o resultado e a sobrevivência de uma organização converge para a utilização da ferramenta do planejamento estratégico. Estes tipos de

organizações não podem operar no empirismo e pensar que são imunes às variações do seu macroambiente.

O tema abordado neste trabalho é o planejamento estratégico. Esta poderosa ferramenta de gestão que ultrapassando décadas, sempre se atualizando, tem por objetivo balizar as empresas por caminhos mais seguros de prosperidade e resultados. Este trabalho de pesquisa será realizado na micro empresa Rijomtec Indústria e Comércio Ltda que em seus oito anos de existência nunca utilizou o planejamento estratégico de maneira técnica e formal.

## **1.2 Apresentação do problema**

**Qual a direção estratégica que a empresa Rijomtec Indústria e Comércio Ltda deverá adotar para os anos de 2003 a 2007 para ser líder de mercado no Estado de Santa Catarina e aumentar sua participação no mercado nacional?**

A preocupação com o futuro e com o ambiente da empresa Rijomtec Indústria e Comércio Ltda é a mola propulsora deste trabalho de conclusão de curso. É com o intuito de reorganizar a empresa e prepará-la para o futuro que será desenvolvido este trabalho acadêmico. Para que, de uma forma tecnicamente eficaz, se consiga estabelecer uma possibilidade de influenciar o futuro com ações estratégicas no presente.

## **1.3 Objetivos**

### **Geral**

Elaborar o planejamento estratégico da empresa Rijomtec Indústria e Comércio Ltda para o período de 2003 a 2007.

### **Específicos**

- a) analisar a gestão do negócio;
- b) identificar a cultura organizacional;
- c) caracterizar o negócio da empresa;
- d) estabelecer a missão organizacional;



- e) elaborar os princípios e valores organizacionais;
- f) analisar o ambiente organizacional;
- g) estabelecer a visão organizacional;
- h) definir os objetivos da empresa;
- i) formular estratégias competitivas.

#### **1.4 Justificativa**

A empresa Rijomtec Indústria e Comércio Ltda é uma empresa que possui oito anos de existência sempre atuando no mercado de atendimento pré-hospitalar. Este mercado inclui como clientes os corpos de bombeiros, as indústrias que possuam CIPA – Comissão interna de prevenção a acidentes, empresas de atendimento privado de emergência e ainda, na condição de indústria, os distribuidores localizados por todo o Brasil. A referida empresa atua em três segmentos: distribuição, indústria e representação.

A empresa nunca utilizou o planejamento estratégico de uma maneira técnica e formal, ou seja, acontece somente na informalidade de maneira muito reativa. Este trabalho acadêmico para a elaboração formal do planejamento estratégico vem em um momento propício. A Rijomtec Indústria e Comércio Ltda tem pretensões de repensar o seu negócio, porém há dúvidas em qual caminho tomar, qual direção seguir e que estratégias adotar para ter alguma vantagem competitiva; são questões importantes a serem dissecadas.

O planejamento estratégico tem como finalidade fazer a empresa parar para pensar e, por este motivo simples e vital, este projeto é tão relevante. O acadêmico que irá realizar este trabalho é também proprietário do empreendimento tornando de extrema facilidade a obtenção e o acesso às informações. Acredita-se que o benefício de um planejamento estratégico, tecnicamente bem estruturado, seja uma administração mais responsável e profissional, tendo como beneficiários todos os grupos de interesse da empresa.

Sabe-se que o ambiente empresarial atual requer cuidados, principalmente, para a micro e pequena empresa, em que um deslizamento, uma decisão mal tomada pode definir a vida e a prosperidade de um negócio. É com este olhar cauteloso e, ao mesmo tempo responsável, que se delinea este trabalho.

## 1.5 Estrutura do documento

Este projeto acadêmico tem por objetivo elaborar o planejamento estratégico da micro empresa Rijomtec Indústria e Comércio Ltda e, propõe-se a, inicialmente, buscar na literatura embasamento sobre esta ferramenta de gestão mundialmente consagrada.

A segunda etapa do trabalho é composta da pesquisa aplicada, na organização em questão, procedendo com a coleta dos dados.

Na terceira etapa tem-se a análise dos dados e a confrontação da teoria com a prática preconizando a elaboração efetiva do planejamento estratégico da empresa Rijomtec Indústria e Comércio Ltda para o período 2003/2007.

Por fim, apresenta-se a bibliografia, relacionando as obras que deram sustentação a este trabalho de conclusão de curso.

Este projeto propõe-se a colocar a organização perante o seu passado, analisar o seu presente e projetar o seu futuro. Programar o futuro organizacional coloca o administrador frente a questionamentos muito importantes, tais como, qual direção seguir, que estratégias adotar. Todas estas perguntas também impulsionam este projeto que, além do cunho acadêmico, tem por finalidade ser aplicado na realidade concreta.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

A revisão de literatura é a parte em que se faz todo o embasamento teórico sobre o assunto em questão. Vergara (2000, p. 35) comenta que “denomina-se referencial teórico o capítulo do projeto que tem por objetivo apresentar os estudos sobre o tema, ou especificamente sobre o problema, já realizados por outros autores”. Aborda-se, inicialmente, nesta parte do trabalho o referencial teórico inerente à gestão de pequenos negócios e cultura organizacional e, por fim, tratar-se-á do planejamento estratégico elencando seus componentes: negócio, missão, valores e princípios, análise do ambiente, visão, metas e objetivos e formulação de estratégias competitivas. Esta parte do projeto é relevante por fornecer todo referencial necessário para o embasamento teórico consoante com os objetivos específicos e para a confrontação com a prática administrativa.

### 2.1 Gestão de pequenos negócios

A definição de pequeno negócio ou pequena empresa varia muito entre os autores. Segundo Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 27) “especificar qualquer padrão de tamanho para definir pequenas empresas é algo necessariamente arbitrário porque as pessoas adotam padrões diferentes para propósitos diferentes”. Mintzberg (1995, p. 158) identificou a alma da micro e pequena empresa quando define que:

basicamente, ela possui pequena ou nenhuma tecnoestrutura, poucos assessores de apoio, reduzida divisão de trabalho, diferenciação mínima entre suas unidades e pequena hierarquia administrativa. Pouco de seu comportamento é formalizado e faz o mínimo uso de planejamento, treinamento e instrumentos de interligação.

Para efeito deste trabalho de conclusão de curso será adotada uma caracterização aludida por Resnik (1990) mais próxima da definição de Mintzberg (1995) e, inibe contradições relativos a critérios quantitativos, tais como, faturamento e quantidade de funcionários, que identifica a pequena empresa por dois critérios funcionais: 1) recursos financeiros limitados - 2) a

exigência de que o proprietário mantenha o controle total sobre as operações da empresa, visto que seu tamanho não demanda uma estrutura descentralizada.

Conforme Resnik (1990, p. 1) “criar a própria empresa é o sonho de muitas pessoas. Nos últimos anos, cerca de 600.000 novas empresas surgiram a cada ano no Brasil, enquanto, nos EUA, este número se aproxima de um milhão”.

Um pequeno negócio nasce por diversos motivos. Segundo Degen (1989) os motivos para iniciar um negócio podem ser a vontade de ganhar muito dinheiro, o desejo de sair da rotina, a realização de ser seu próprio patrão, a necessidade de provar para si e para os outros que é capaz de realizar um empreendimento e o desejo de beneficiar a sociedade. Todos estes motivos são válidos, porém nenhum deles isoladamente garante o sucesso de um empreendimento. Sebrae (1999, p. 4) identifica o comportamento empreendedor, que tem como característica básica o planejamento, como o fator primordial para o sucesso na gestão das micro e pequenas empresas:

No mundo dos negócios, é necessário mais do que dinheiro e sorte para concretizar os sonhos de sucesso. Para quem decide tocar uma atividade empresarial, o dinheiro é importante, sem dúvida; a sorte ajuda muito, é claro; como também pode contribuir bastante a influência e o apoio dos amigos.

Porém, é na garra, na determinação, na disposição de aprender e na vontade de vencer que se revelam as condições fundamentais do sucesso. Em outras palavras, é preciso que o empresário seja um verdadeiro empreendedor. Algumas características são básicas no comportamento do empreendedor.

Para começar, o empreendedor está sempre em busca de um norte para suas atividades empresariais e pessoais. Ao produzir, vender, comprar, enfim, realizar algo que tenha algum significado para os seus negócios, o empresário-empendedor tem em mente atingir determinados objetivos.

Aonde iremos, qual é o nosso negócio, quais são nossos objetivos? Sem as respostas adequadas, a empresa não poderá planejar seu futuro. Sem buscar conhecimento, informações, e sem planejamento, não há como ter segurança de estar percorrendo o caminho certo. É como atirar no escuro. Sem planejamento, sequer existem parâmetros para medir e avaliar o próprio desempenho da empresa.

Resnik (1990, p.2) discorre que “estima-se que aproximadamente 80% de todos os novos empreendimentos no Brasil fecham suas portas nos primeiros dois anos e muitos não chegam a completar um ano de atividade”. O planejamento é de fundamental importância principalmente para as micro e pequenas empresas, visto que sua escassez de recursos limita qualquer erro de trajeto, qualquer sobressalto, pois seu poder de reação é mínimo. (TIFFANY E PETERSON, 1998).

Para Resnik (1990, p. 5) há dez condições decisivas para o sucesso e sobrevivência de uma pequena empresa:

- a) ser objetivo;
- b) manter tudo simples e focalizado;
- c) proporcionar bens e serviços excelentes e distintivos que satisfaçam as necessidades e desejos de grupos seletos de clientes;
- d) determinar como atingir e vender para seus clientes;
- e) criar, administrar e motivar uma equipe vencedora que faça o que você não pode fazer sozinho;
- f) manter os registros e controles contábeis que você precisa usar para compreender e administrar a empresa;
- g) nunca ficar sem disponibilidade de caixa;
- h) evitar as armadilhas do crescimento rápido;
- i) conhecer sua firma de trás para frente e;
- j) planejar o futuro.

Em conformidade com o exposto acima, no que tange o planejamento do futuro, Tiffany e Peterson (1998, p. 11) afirmam que um administrador de pequena empresa “não pode se dar o luxo de não planejar”.

Sabe-se que é imprescindível planejar, porém os proprietários-empresendedores sentem-se ansiosos para iniciar um novo negócio e tendem a desprezar a importância do planejamento formal e, ainda, podem possuir fundos insuficientes e inexperiência para elaborar um plano escrito (LONGENECKER, MOORE E PETTY, 1997).

Resnik (1990, p. 9) define a gestão de uma pequena empresa de forma singular “a administração de uma pequena empresa é a arte do essencial. É tirar o máximo do mínimo”.

## 2.2 Cultura organizacional

De uma forma simples Nickels e Wood (1999, p. 49) definem que “cultura é o conjunto de valores e crenças compartilhados por um grupo de pessoas e passados de geração a outra”. Daft (1999, p. 243) estabelece o conceito de cultura de forma mais ampla e defende que “cultura é o conjunto de valores, pontos de vista e modos de pensar compartilhados e transmitidos aos novos membros como sendo o mais adequado”. Kotter e Heskett (1994, p. 3) enfatizam que “o conceito de cultura foi, assim, criado para representar, em um sentido muito amplo e holístico, as qualidades de qualquer grupo humano específico que passem de uma

geração para a seguinte”. Daft (1999, p. 244) define que as culturas organizacionais possuem duas funções nas empresas que são “(1) integrar os membros de modo que saibam quem é subordinado a quem, e (2) ajudar a organização a se adaptar ao ambiente externo” o autor explicita mais amplamente ao dissecar estas duas funções:

Integração interna significa que os componentes da organização desenvolvem uma identidade coletiva e sabem como trabalhar juntos com eficácia. É a cultura que norteia os relacionamentos cotidianos de trabalho e que determina como as pessoas se comunicam dentro da organização, quais procedimentos são aceitáveis e quais não são, e como são alocados o poder e o status. A adaptação externa refere-se à maneira pela qual uma organização alcança suas metas e lida com pessoas externas. A cultura ajuda a direcionar as atividades diárias dos trabalhadores para o atendimento de determinadas metas. Ela pode auxiliar a organização a atender rapidamente às necessidades dos clientes ou a reagir às iniciativas de um concorrente.

Kotter e Heskett (1994, p. 4) afirmam que “achamos proveitoso pensar em cultura organizacional como tendo dois níveis, que diferem em termos de sua visibilidade e resistência a mudança”. Os autores identificam que no nível mais profundo e menos visível estão os valores compartilhados pelo grupo e que tem como característica serem de difícil mudança. Já no nível mais visível estão as normas de comportamento, também difíceis de serem modificadas, porém não tanto quanto as menos visíveis.

A cultura organizacional é um dos componentes atuantes no processo de planejamento estratégico dada a sua força de estabelecer padrões de aceitação ou negação em relação a determinados comportamentos.

Segundo Kotter e Heskett (1994, p. 3), ao realçarem a força que exerce a cultura nas organizações, comentam que “Quando as culturas são as nossas, com frequência passam despercebidas – até tentarmos implantar uma nova estratégia ou um novo programa incompatível com suas normas e valores fundamentais. Então, notamos, em primeira mão, o poder da cultura”. De encontro ao mesmo pensamento Daft (1999, p. 243) ratifica o poder da cultura organizacional na implementação de estratégias quando afirma que “Somente quando as organizações tentam implantar novas estratégias ou programas que vão de encontro às normas e valores culturais básicos é que elas se vêem frente a frente com a força da cultura”.

A força de uma cultura pode ser construída de diversas formas, tais como, liderança continuada, estabilidade de membros, tamanho do grupo, sucesso e resultados (KOTTER E HESKETT, 1994).

A cultura organizacional é um fator primordial para o sucesso da implantação de estratégias. Segundo Daft (1999, p. 248) “a estratégia e o ambiente externo são de grande influência na cultura corporativa. Esta cultura deve abranger tudo de que a organização necessita para ser eficaz em seu ambiente”. Dentro deste mesmo raciocínio Kotter e Heskett (1994, p. 5) afirmam que “as crenças e práticas exigidas em uma estratégia poderão ser ou não compatíveis com a cultura da firma. Quando não, em geral a empresa tem dificuldades para implementar a estratégia com sucesso.”

### **2.3 Planejamento estratégico**

O planejamento é, inicialmente, uma função administrativa e pertinente ao processo de gestão de qualquer empresa. Para Stoner (1982, p. 12) “é preciso que haja planos para que a organização tenha seus objetivos e para que se estabeleça a melhor forma de alcançá-los”. O planejamento sugere técnica, comprometimento e método. Concretiza-se como uma relevante vertente do processo administrativo. Segundo Stoner e Freeman (1999, p. 5) “planejar significa que os administradores pensam antecipadamente em seus objetivos e ações, e que seus atos são baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpites”. Dentro desta linha de pensamento e envolvendo o ambiente mutante em que está inserida cada organização Tiffany e Peterson (1998, p. 9) afirmam que “planejar é uma estratégia para aumentar as chances de sucesso em um mundo de negócios que muda constantemente”.

Chiavenato (1982) identifica a existência de três tipos de planejamento, em que suas características alocam-se de acordo com a estrutura organizacional. Os três tipos de planejamento são o estratégico, o tático e operacional. Kwasnicka (1995) não faz diferença entre o planejamento operacional e tático, ou seja, o planejamento que estiver abaixo do nível estratégico é operacional. Para este trabalho de pesquisa será utilizada a conceituação de Chiavenato (1982) e, sendo o escopo de estudo o planejamento estratégico, os planos operacionais e táticos serão tratados de forma conceitual e em sua superfície.

Oliveira (1993, p. 38) conceitua o planejamento tático e operacional da seguinte forma:

Planejamento tático é desenvolvido em níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução de objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia pré-determinada, bem como, as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.

Planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação estabelecidas. Portanto, nesta situação tem-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais.

O planejamento estratégico é denominado por Chiavenato (1982, p. 253) de “planejamento ao nível institucional”, por ter como principal característica ser de responsabilidade da alta administração executiva. Para Stoner (1982, p. 71) o planejamento estratégico possui cinco importantes características, que são:

O planejamento estratégico lida com questões fundamentais ou básicas.

O planejamento estratégico estabelece um quadro de referência para o planejamento mais detalhado e para as decisões administrativas do dia-a-dia.

O planejamento estratégico envolve um prazo maior que outros tipos de planejamento.

O planejamento estratégico dá um sentido de coerência e de força aos atos e decisões da organização no tempo.

Vê-se através dos conceitos dos autores a característica de longo prazo do planejamento estratégico e da responsabilidade da alta gerência em sua elaboração. O ambiente também consiste em tema de análise do processo de planejamento estratégico. Têm-se então a idéia de construção do futuro da organização através de uma técnica formal. Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 31) elencam que “planejamento estratégico é o processo que mobiliza a empresa a escolher e construir seu futuro”.

Seguindo o mesmo raciocínio Tiffany e Peterson (1998, p. 11) ratificam com clareza que “um plano estratégico dá uma visão do futuro. Independente do porte de sua empresa, de estar abrindo um negócio ou fazer parte de uma empresa amadurecida, você precisará de um processo de planejamento para lhe indicar a direção certa e para guiá-lo ao longo do caminho”.

Ao encontro das afirmações que o planejamento estratégico é uma técnica e sugere método Fischmann e Almeida (1991 P. 25) conceituam que:



Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Atualmente o planejamento estratégico passa por remodelações e vem sendo ampliado por alguns autores que o denominam de gestão estratégica. Para Tavares (2000) a gestão estratégica surgiu com o sentido de superar um dos principais problemas apresentados pelo planejamento estratégico; o da sua implementação. Ansoff (apud Vasconcelos Filho e Pagnoncelli, 2001, p. 353) confirma a importância que, além de planejar de forma estratégica, é necessário administrar estrategicamente e resume seu pensamento assim:

O planejamento estratégico é um processo sistemático para a tomada de decisões, visando a garantir o sucesso da empresa em seu ambiente futuro. Faz-se necessário um conceito gerencial mais abrangente, que assegure a implantação eficaz de planos estratégicos. A administração estratégica é este conceito.

Para este trabalho acadêmico utilizar-se-á a técnica e metodologia de elaboração do planejamento estratégico preconizada por Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001) que sugere a;

- a) caracterização do *Negócio* da empresa;
- b) o estabelecimento da *Missão* organizacional;
- c) a elaboração dos *Princípios e Valores organizacionais*;
- d) a *Análise do Ambiente* competitivo da empresa;
- e) o estabelecimento da *Visão* de futuro da organização;
- f) a definição de *Objetivos*;
- g) a formulação de *Estratégias Competitivas*.

Todo o referencial teórico inerente aos aspectos pontuais propostos por Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001) para a elaboração do planejamento estratégico segue complementando este capítulo da revisão de literatura.

### 2.3.1 Negócio

Segundo Abell (1991 p. 18) “a estratégia de um negócio fundamenta-se em uma definição do negócio que conduza a uma superioridade competitiva aos olhos do cliente”. Tendo o cliente como foco, na definição do negócio da empresa, Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 53) afirmam que negócio é “o entendimento do principal benefício esperado pelo cliente”. Ainda no âmbito do consumidor, Drucker apud Vasconcelos e Pagnoncelli (2001, p. 42) afirma, categoricamente, que a definição do negócio de qualquer empresa “é algo que nunca deve ser respondido pelo produtor, mas sim pelo consumidor”. Para Abell (1991, p. 34) um negócio pode ser definido a partir de três variáveis; em termos da:

1. Abrangência das atividades.
2. Diferenciação dos produtos da empresa, uns em relação aos outros, para atender às necessidades de diferentes segmentos.
3. Diferenciação dos produtos da empresa em relação aos produtos de seus concorrentes.

O autor ainda supõe que as variáveis abrangência e diferenciação devam ser visualizadas em três dimensões que são os grupos de clientes atendidos pela empresa, as funções executadas para os clientes e as tecnologias utilizadas. Dentro deste espectro, há grande tendência de se confundir o negócio com o produto ou serviço que a empresa fornece. Este equívoco chama-se miopia estratégica (VASCONCELOS FILHO E PAGNONCELLI, 2001).

Abell (1991, p. 35) indica alguns fatores estratégicos que são capazes de influenciar a definição de um negócio, são eles:

O que uma empresa *poderia fazer* em termos de oportunidades ambientais; o que uma empresa *pode fazer* em termos de suas competências e recursos; o que os executivos da empresa *querem fazer* em termos de seus valores pessoais; e o que a empresa *deveria fazer* em termos de considerações éticas e comunitárias mais amplas.

Para Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 35) a definição correta do negócio de uma organização produz diversos benefícios, que são:

- a) Ajuda a focar no diferencial competitivo;
- b) Orienta os investimentos;
- c) Orienta o marketing;
- d) Orienta o treinamento;
- e) Orienta o posicionamento estratégico;
- f) Orienta a terceirização;
- g) Ajuda a identificar quem é o concorrente;
- h) Ajuda a conquistar mercado;
- i) Ajuda a criar mercado futuro;
- j) Evita a miopia estratégica.

A competitividade de uma organização passa certamente pela definição clara de qual é o seu negócio. Sun Tzu (apud Zacarelli, 2000, p. 42) argumenta, de forma estratégica, sobre a arte de vencer os oponentes e, analogamente pode-se remeter a afirmação de que, “conhece-te a ti mesmo e ao teu inimigo, e em cem batalhas que sejam, nunca correrás perigo”. A importância que deve ser dispensada ao conhecimento do negócio em que cada organização está inserida como fator de sucesso.

### **2.3.2 Missão organizacional**

Segundo Nickels & Wood (1999, p. 21) “a missão é o propósito fundamental da organização, que forma as bases de todas as atividades organizacionais”. Dentro da mesma linha de pensamento Peter Drucker (apud Vasconcelos Filho e Pagnoncelli, 2001, p. 79) afirma que “definir a missão de uma empresa é difícil, doloroso e arriscado, mas é só assim que se consegue estabelecer políticas, desenvolver estratégias, concentrar recursos e começar a trabalhar. É só assim que uma empresa pode ser administrada, visando um desempenho ótimo”.

A missão de qualquer organização advém da ciência que a empresa faz de si própria. Para Oliveira (1993, p. 108) “a missão é a razão de ser da empresa”. De uma forma mais ampla e abrangente, a missão é uma declaração que se baseia nas premissas do planejamento da empresa, pressupostos básicos sobre os propósitos da organização, seus valores, suas competências especiais e seu lugar no mundo (STONER E FREEMANN, 1999). Conforme Tiffany e Peterson

(1998, p. 22) “a declaração de missão de sua empresa visa comunicar interna e externamente o propósito do seu negócio. Define quem você é e o que faz”.

A missão da organização é a base do processo de planejamento estratégico. Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 81) ratificam esta proposição e afirmam que “Como a missão é um dos alicerces de um Plano Estratégico, ela tem condições para funcionar como farol alto para a empresa, orientando seu comportamento no futuro”.

É imprescindível para as organizações formularem sua declaração de missão, pois é por intermédio dela que os grupos de interesse saberão o propósito da organização. A respeito disto Fred David (apud Vasconcelos Filho e Pagnoncelli, 2001, p. 82) comenta:

Sem uma clara declaração de missão as ações de curto prazo de uma empresa podem comprometer os seus interesses de longo prazo. Toda organização tem um propósito único e uma razão para existir. Esta singularidade deve estar refletida na declaração de missão. Uma organização só alcança um elevado senso de propósito quando explicita e divulga uma clara missão.

Uma clara declaração de missão organizacional aufere vários benefícios. A empresa orienta seu negócio dando um norte, um ponto de partida, bem como, desenvolve um espírito de dinamismo, tornando-se proativa à armadilha do sucesso, atrai, motiva e retém talentos, orienta a formulação de objetivos e ajuda a aumentar a produtividade (VASCONCELOS FILHO E PAGNONCELLI, 2001).

Acredita-se que um ótimo e conciso conceito para missão organizacional e, que norteia este trabalho, é o formulado por Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 85) concluindo que a missão é “Razão de existir da empresa no seu negócio”.

### **2.3.3 Princípios e valores organizacionais**

Os valores e princípios de uma empresa demonstram sua conduta frente às suas tomadas de decisões. Conforme Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 139) os princípios são “balizamentos para o processo decisório e comportamento da empresa no cumprimento de sua MISSÃO”. Stoner (1982, p. 56) trata as questões dos princípios e valores sobre o prisma da ética e explicita que “a ética trata do julgamento do certo e do errado, ou, mais especificamente, das obrigações morais de uma pessoa para com a sociedade”.

Ouchi (apud Vasconcelos Filho e Pagnoncelli, 2001, p. 139) faz alusão aos princípios e valores organizacionais como uma forma de viver da organização e que favorece o planejamento afirmando que “uma filosofia pode ajudar uma organização a manter seu sentido de singularidade ao declarar o que é e o que não é importante. Também oferece eficiência em planejamento e coordenação entre pessoas que compartilham uma mesma cultura”.

Para Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 672) “as práticas empresariais que líderes ou funcionários de uma empresa vêem como certas ou erradas refletem os valores subjacentes da referida empresa”.

Tiffany e Peterson (1998) sugerem que seja feita uma declaração de valores para a empresa, pois sempre que qualquer membro da empresa, seja ele o líder ou um funcionário de nível médio ou operacional, saibam agir de acordo com os valores que a organização compartilha.

Os valores dos líderes são determinantes no modo de agir da empresa, principalmente das pequenas. Segundo Longenecker, Moore e Petty (1997, p. 672) “nas organizações pequenas, a influência ética de um líder é ainda mais acentuada do que nas grandes corporações”. Independentemente do porte da organização uma declaração de valores determina o conjunto de crenças que norteiam a atividade da empresa (TIFFANY E PETERSON, 1998).

Guth e Tagiuri (apud Stoner, 1982, p. 56) “descobriram que os valores pessoais dos altos administradores têm grande efeito sobre as estratégias seguidas por suas empresas”. Vê-se através do pensamento dos autores a grande importância dada aos valores e princípios organizacionais. Collins e Porras (apud Vasconcelos Filho e Pagnoncelli, 2001, p. 125) enfatizam os valores e princípios organizacionais quando afirmam “não pergunte em que princípios devemos acreditar. Pergunte em que princípios acreditamos de fato e defendemos com paixão”.

#### **2.3.4 Análise do ambiente**

Segundo Bowditch e Buono (1997, p. 143) “no pensamento da administração clássica, as organizações eram vistas como sistemas relativamente fechados”. Na escola clássica pouca importância se dispensava ao efeito do ambiente nas organizações, tratava-se com muita relevância o ambiente interno e, geralmente, menosprezava-se o ambiente externo. O ponto não

se tornou tão crítico pelo fato de as organizações deste período estarem em um ambiente relativamente estável e previsível (STONER E FREEMANN, 1999).

Atualmente há uma convergência unânime que existe uma interdependência entre a organização e o seu ambiente, seja ele interno ou externo. As empresas trocam recursos com o ambiente externo e dependem dele (STONER E FREEMAN, 1999).

Bowditch e Buono (1997) desenvolveram distinções do ambiente afim de defini-lo com mais precisão. Os autores estabeleceram duas vertentes analíticas: (1) o ambiente geral versus o específico; (2) o ambiente real versus o percebido.

O ambiente geral refere-se aos fatores que influenciam todas as organizações, tais como, fatores sociais, políticos, demográficos e tecnológicos. Stoner e Freemann (1999) denominam este tipo de ambiente como sendo de ação indireta, referindo-se a elementos como a tecnologia, a economia e a política de uma sociedade. O ambiente específico refere-se às condições externas que influenciam de maneira mais imediata a organização, por exemplo, clientes, fornecedores, alguns grupos específicos de interesse. Para Stoner e Freemann (1999) este tipo de ambiente é denominado como de ação direta, onde neles estão os principais grupos de interesse de uma organização. Para efeito deste trabalho será adotada a denominação dos ambientes em geral e específico.

Segundo Bowditch e Buono (1997, p. 144) “a distinção entre o ambiente geral e específico depende das atividades centrais de uma dada organização”.

Bowditch e Buono (1997, p. 144) em relação ao ambiente específico das organizações, apresentam uma evolução histórica de modelos adotados pelas empresas e relatam que “ao longo da nossa história, *o modelo do acionista* tem sido nosso evangelho empresarial básico: uma corporação, em sua essência, é vista como uma porção de propriedade privada, possuída por aqueles que possuem ações”. O modelo do acionista direciona todos os recursos financeiros, humanos e tecnológicos da organização para auferirem lucros e resultados aos detentores de ações. Os demais grupos de interesse são relegados a um segundo plano. Em uma abordagem mais recente surge o modelo dos interessados na organização, ou *stakeholders*, em inglês (BOWDITCH E BUONO, 1997).

Com relação a figura dos *stakeholders* Stoner e Freemann (1999, p. 47) afirmam que

os *stakeholders* influenciam diretamente as organizações, de modo que são elementos do ambiente de ação direta. Alguns deles, como por exemplo, os empregados e os acionistas, são considerados *stakeholders internos*, enquanto outros, como clientes e concorrentes são considerados *stakeholders externos*.

Bowditch e Buono (1997) não distinguem entre externos e internos os grupos de interessados na organização e é nesta mesma direção que será embasado este trabalho acadêmico. O modelo dos *Stakeholders* sugere que a relação da empresa com seu ambiente está cada vez mais complexa e que a interdependência aumentou, pois acontece, efetivamente, com grupos antes menosprezados ou tradicionalmente ignorado pelas empresas .

Em relação ao ambiente real e o ambiente percebido este trabalho somente se limitará a conceituá-los segundo Bowditch e Buono (1997, p. 146) que assim os definem “o ambiente real consiste das entidades, objetos e condições existentes fora da empresa. O ambiente percebido, por sua vez, reflete a interpretação subjetiva do primeiro”.

Para a formulação do planejamento estratégico a análise do ambiente em que está inserida a empresa é de fundamental importância. Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 197) definem que “A análise do Ambiente é um conjunto de técnicas que permitem identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a performance da empresa”. Zacarelli (2000, p. 15) chama o processo de análise do ambiente, que consiste na verificação das ameaças, oportunidades, pontos fracos e pontos fortes de uma dada organização, de “a essência positiva do planejamento estratégico”. Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 210) definem que oportunidades e ameaças são inerentes ao ambiente externo, enquanto forças e fraquezas, ao ambiente interno da organização e assim os conceituam:

#### Ambiente Externo

Oportunidades são situações externas, atuais ou futuras, que podem influenciar positivamente o desempenho da empresa.

Ameaças são situações externas, atuais ou futuras, que podem influenciar negativamente o desempenho da empresa.

#### Ambiente Interno

Forças são características ou qualidades da empresa, tangíveis ou não, que podem influenciar positivamente o desempenho da empresa.

Fraquezas são características ou qualidades da empresa, tangíveis ou não, que podem influenciar negativamente o desempenho da empresa.

Tzu (apud Vasconcelos Filho e Pagnoncelli, 2001, p. 198) identifica a vertente estratégica da análise ambiental quando diz que “não é preciso ter olhos abertos para ver o sol, nem é preciso ter ouvidos afiados para ouvir o trovão. Para ser vitorioso você precisa ver o que não está visível”.

### 2.3.5 Visão organizacional

Alguns autores não costumam fazer diferenciação entre a missão e a visão organizacional. Dentro deste trabalho adotar-se-á esta distinção.

Nanus (apud Vasconcelos Filho e Pagnoncelli, 2001, p. 213) argumenta que “não há máquina mais poderosa para direcionar uma empresa para a excelência e o sucesso duradouro do que uma visão atraente, compensadora, realizável e amplamente compartilhada”.

Dentro da mesma linha de pensamento Albrecht (1994, p. 140) contempla três componentes que ajudam a tornar o enunciado de visão válido e útil para as pessoas:

1. *Um conceito claro* - algo além dos clichês, uma premissa de criação de valor que as pessoas possam imaginar como existente.
2. *Uma noção de propósito nobre* – algo que realmente valha a pena fazer; algo que possa gerar valor, dar uma contribuição, tornar o mundo um lugar melhor em algum sentido, e ganhar o compromisso das pessoas.
3. *Uma chance plausível de sucesso* – algo que as pessoas possam acreditar ser possível ou, se não for totalmente atingível, pelo menos ser viável lutar por ele.

Barker (apud Vasconcelos Filho e Pagnoncelli, 2001, p. 255) fornece a imagem *sui generis* da visão organizacional quando cita que “visão sem ação não passa de um sonho. Ação sem visão é só um passatempo. Visão com ação pode mudar o mundo”.

A visão da empresa, assim como sua missão, remete ao comprometimento. Por isso da necessidade de disseminação por toda a estrutura organizacional. A declaração de missão e o enunciado de visão são de responsabilidade, normalmente, da alta gerência, pois ao determinarem os cursos da empresa, suas metas e objetivos devem tê-las como base e referência (TIFFANY E PETERSON, 1998).

Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 217) relacionam a importância da visão com o processo de planejamento e enfatizam que “diante do desafio de planejar em ambientes



cada vez mais complexos e competitivos, a Visão passou a ter importância fundamental na construção do futuro de pessoas, organizações, cidades e países”.

Tiffany & Peterson (1998, p. 52) fundamentam a declaração de visão afirmando que é “um conjunto bem elaborado de palavras que anunciam para onde sua empresa está caminhando ou traçam um quadro do que sua empresa deseja ser. A visão funcionaria como uma bússola para todos os grupos de interesse, mostrando a direção na qual a empresa está caminhando”.

Drucker (apud Vasconcelos e Pagnoncelli, 2001, p. 217) exalta a importância da visão organizacional de forma singular comentando que “mais do que nunca, ter uma Visão voltada para o futuro é a diferença entre o sucesso e o fracasso”.

### **2.3.6 Objetivos organizacionais**

Conforme Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 268) “objetivos são resultados que a empresa deve alcançar, em prazo determinado, para concretizar sua Visão sendo competitiva no ambiente atual e futuro”.

Há uma confusão na literatura na diferenciação entre metas e objetivos. Para Tiffany e Peterson (1998, p. 26) “Metas são resultados mais abrangentes com os quais sua empresa assumiu um compromisso definitivo e objetivos são declarações específicas que se relacionam diretamente a uma determinada meta; fornecem detalhes sobre o que deve ser feito e quando”. Seguindo o mesmo raciocínio Nickels & Wood (1999, p. 26) definem que “metas são os resultados específicos de longo prazo que uma empresa deseja alcançar. Os objetivos são os alvos específicos e mensuráveis que devem ser alcançados para atingir as metas da organização”.

Em contraponto a estas definições Oliveira (1993) afirma que os objetivos também podem ser quantificáveis, mas são eles os mais abrangentes enquanto o que precisa ser feito para alcançar tais objetivos são as metas. Dentro deste contexto pensa-se que a definição apropriada é a de que os objetivos são mais abrangentes e que as metas são os elementos quantificáveis para se alcançar os objetivos.

Segundo Arie (apud Vasconcelos Filho e Pagnoncelli, 2001, p. 261) “um dos segredos da longevidade empresarial é a maior atenção à continuidade através da ênfase dada aos objetivos”.

Para Stoner e Freeman (1999, p. 136) os objetivos são importantes por pelo menos quatro razões:

1. *Os objetivos proporcionam um senso de direção:* Sem um objetivo, os indivíduos e as organizações tendem a andar sem rumo, reagindo às mudanças ambientais sem um sentido claro do que realmente desejam alcançar. Estabelecendo objetivos, as pessoas e as organizações reforçam sua motivação e obtêm uma fonte de inspiração que a s ajuda a superar os inevitáveis obstáculos que encontram.
2. *Os objetivos focalizam nossos esforços:* Toda pessoa e toda organização têm recursos limitados, que podem ser utilizados para alcançar vários objetivos. Ao selecionar apenas um objetivo ou um conjunto de objetivos relacionados, comprometemo-nos com a forma através da qual usaremos os nossos recursos escassos e começamos a estabelecer prioridades. Isso é essencialmente importante para uma organização, que precisa coordenar as ações de muitos indivíduos.
3. *Os objetivos guiam nossos planos e decisões:* Você deseja tornar-se um campeão de xadrez? Ou um campeão de ginástica? As respostas a tais perguntas irão moldar tanto seus planos de curto quanto de longo prazo, e vão ajudá-lo a tornar muitas decisões cruciais. As organizações se deparam com decisões semelhantes, que são simplificadas se se pergunta: Qual é o nosso objetivo? Esta ação vai levar a organização para perto um para longe de seu objetivo.
4. *Os objetivos nos ajudam a avaliar nosso progresso:* Um objetivo claramente estabelecido e mensurável, com um prazo final específico, facilmente se torna um padrão de desempenho que permite aos indivíduos e aos administradores avaliarem seu progresso. Assim os objetivos são uma parte essencial do *controle*, o processo de garantir que as ações correspondam aos objetivos e aos planos criados para alcança-los. Se achamos que estamos saindo do rumo ou se encontrarmos contingências não previstas, podemos iniciar uma ação corretiva modificando nosso plano. Algumas vezes o “replanejamento” é, na verdade, um fator-chave no sucesso de uma organização.

Segundo Nickels & Wood (1999, p. 26) para que os objetivos tenham significado no direcionamento das decisões e ações da empresa, é preciso que eles:

1. *Apóiem a missão da organização:* A missão é o destino final, logo as metas e objetivos de veriam ajudar a organização a se mover naquela direção.
2. *Sejam desafiadores porém, atingíveis:* Eles devem ser agressivos o suficiente para exigir as capacidades da organização sem desestimular os empregados e parceiros.
3. *Sejam mensuráveis:* Metas e objetivos claros e precisos que também sejam mensuráveis irão permitir que a organização estabeleça o seu progresso ao longo do tempo.
4. *Incluam um prazo final ou um cronograma:* Todos os empregados precisam saber quando se esperam que alcancem resultados.

Vasconcelos e Pagnoncelli (2001, p. 261) afirmam sucintamente que “Se sua empresa pretende destacar-se no Ambiente Competitivo do Século XXI, precisa ter Objetivos claramente definidos”. Por conseguinte, em virtude do ambiente atual e futuro, os autores elencam alguns

temas que consideram relevantes na definição de objetivos que são: Crescimento, Participação no mercado, Produtividade, Qualidade, Inovação e Resultado econômico-financeiro.

### 2.3.7 Estratégias competitivas

O quadro teórico envolvendo o tema estratégias competitivas é extremamente amplo. Tentar-se-á definir com os diversos autores o conceito de estratégia e de competitividade que nortearão este trabalho, bem como, conceituar estratégia competitiva e estabelecer sua importância no ambiente de negócios atual.

Mintzberg (2000) elenca para a conceituação de estratégia o que ele chama de os Cinco Ps: plano, padrão, posição, perspectiva e truque.

A estratégia como *plano* é um guia de orientação para a empresa, é como a empresa fará para chegar de um ponto a outro. Em convergência a esta definição Stoner e Freeman (1999, p. 141), ao analisarem a estratégia da perspectiva do que a organização pretende fazer, afirmam que “estratégia é o programa amplo para definir e alcançar os objetivos de uma organização e implementar suas missões”.

A estratégia como *padrão* é a consistência em comportamento ao longo do tempo de uma empresa. Segundo Stoner e Freeman (1999, p. 141) ao analisarem a estratégia da perspectiva do que a empresa efetivamente faz afirmam que “estratégia é o padrão das respostas da organização ao seu ambiente através do tempo.”

Mintzberg (2000) analisa a estratégia como um plano analogamente a olhar para frente e a estratégia como padrão a olhar o comportamento passado.

A estratégia como *posição* é o posicionamento de determinado produto em um determinado mercado. Porter (1999, p. 63) vai ao encontro deste conceito e chega a esta definição “estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades”.

A estratégia como *perspectiva* fundamenta-se na forma de uma determinada organização fazer as coisas. Zacarelli (2000, p. 98) reforça amplamente esta conceituação ao afirmar que “a vantagem competitiva por diferenciação no negócio verifica-se quando uma empresa obtém vantagem sobre os concorrentes ao mudar a forma de negociar com fornecedores e/ou distribuidores sem alterar o produto”. Porter (apud Vasconcelos Filho e Pagnoncelli, 2001,

p. 289) atribuem a estratégia como perspectiva um papel vital na vida das organizações e afirmam que “a estratégia é uma necessidade para qualquer empresa, não importa seu tamanho, pois o único modo de sobreviver é se diferenciar dos concorrentes”. E finalmente, a estratégia como *truque* é uma manobra ou arranjo para enganar um concorrente.

Para Porter (1999, p. 27) “a essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição”. Formular a estratégia é decidir o que fazer e o que não fazer para alcançar os objetivos. Dentro deste escopo Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 298) conceituam que “estratégia competitiva é o que a empresa decide fazer e não fazer, considerando o ambiente, para concretizar a visão e atingir os objetivos, respeitando os princípios, visando cumprir a missão no seu negócio”. Para efeito deste trabalho acadêmico será adotado este conceito de estratégia competitiva por abordar todo o processo de planejamento.

Para determinar o ponto de relevância da estratégia Porter (apud Vasconcelos Filho e Pagnoncelli, 2001, p. 289) afirma que “qualquer empresa sem estratégia corre o risco de se transformar em uma folha seca que se move ao capricho dos ventos da concorrência”. Em uma visão atual do ambiente competitivo e das relações necessárias para se ter a liderança no futuro e , não caminhar à dependência dos concorrentes Hamel e Prahalad (1995, p. 17) ratificam esta idéia ao afirmarem que “não basta que uma empresa diminua seu tamanho e aumente sua eficiência e rapidez; por mais importantes que sejam estas tarefas, ela também precisa ser capaz de se reavaliar, regenerar suas estratégias centrais e reinventar seu setor”.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Modelo do estudo

Segundo os critérios propostos por Vergara (2000) esta pesquisa caracterizou-se, quanto aos fins, por ser *aplicada*, pois foi motivada pela necessidade de resolver problemas concretos, e *intervencionista*, pois além de propor soluções para o problema o acadêmico tem o compromisso de resolvê-los efetiva e participativamente e, quanto aos meios, caracterizou-se por uma *pesquisa de campo*, tendo em vista que se realizou no local em que ocorreu o fato, *documental* por ter em sua ação investigativa a realização de pesquisa em documentos que se encontram no interior da empresa e *participante*, já que a fronteira entre o pesquisador e o pesquisado foi tênue.

#### 3.2 Estudo de caso

Este trabalho caracterizou-se também por ter sido um estudo de caso da empresa Rijomtec Indústria e Comércio Ltda, pois se identificou por sua profundidade e detalhamento e por ter sido elaborado em uma única empresa. Vergara (2000, p. 49) explicita com muita propriedade quando afirma que “estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essa como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento”.

#### 3.3 Coleta de dados

Para coletar os dados foram realizadas freqüentes reuniões na empresa de forma sistemática, ou seja, as observações e encontros com os participantes do processo de planejamento foram feitos todos os sábados pela manhã nos meses de Dezembro e Janeiro, com o início às nove horas e com duração de no mínimo duas horas e meia. Foi necessário nivelar os conhecimentos inerentes ao planejamento estratégico para que se pudesse dar início a elaboração

do plano. O acadêmico utilizou-se da pesquisa participante como forma de coleta de dados, pois o próprio acadêmico faz parte da organização. Conforme Vergara (2000, p. 49) “a pesquisa participante não se esgota na figura do pesquisador. Dela tomam parte pessoas implicadas no problema sob investigação, fazendo com que a fronteira pesquisador/pesquisado, ao contrário do que ocorre na pesquisa tradicional, seja tênue”.

### **3.4 Análise e interpretação do dados**

Por esta pesquisa ter sido uma situação estritamente particular a abordagem utilizada para análise e interpretação dos dados foi qualitativa. Para Richardson (1985, p. 38) “o método qualitativo difere, em princípio, do quantitativo à medida que não emprega um instrumental estatístico como base do processo de análise de um problema. Não pretende numerar ou medir unidades ou categorias homogêneas”. Ainda para Vergara (2000) a análise qualitativa fornece a possibilidade de os dados serem apresentados de forma estruturada e posteriormente analisados. A estruturação destes dados, que posteriormente poderão ser analisados, foi a elaboração completa do planejamento estratégico.

#### 4 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Rijomtec Indústria e Comércio Ltda é uma empresa de pequeno porte situada na Rua Francisco Nappi, 587, no bairro de Barreiros, na cidade de São José, no estado de Santa Catarina. A organização foi fundada no dia 15 de Fevereiro de 1995, ou seja, possui aproximadamente 8 anos de vida. O empreendimento tem um cunho familiar. Os sócios-fundadores são o pai Graciliano Manoel Espíndola e os irmãos Marcos Aurélio Espíndola e Jorge Luiz Espíndola.

No início, a empresa operava na área hospitalar e laboratorial com representações e distribuição de produtos. O ambiente hospitalar da época era extremamente saturado. A concorrência crescia a cada dia. A busca por uma oportunidade de crescimento tornava-se imprescindível. A família contava com um irmão no Corpo de Bombeiros de Santa Catarina que apresentou para a organização um catálogo de produtos de primeiros socorros americano, uma área desconhecida, porém com produtos com similaridade à área hospitalar.

Por intermédio deste catálogo chegou-se à primeira representação neste novo mercado. Foi firmada uma parceria com a empresa importadora PMI DO BRASIL, sediada em São Paulo, que era filial da empresa americana distribuidora de produtos para atendimento pré-hospitalar PMI INTERNATIONAL. A Rijomtec Indústria e Comércio Ltda tornara-se representante da PMI DO BRASIL, atuando na área de vendas de seus produtos em todo o Estado de Santa Catarina durante um ano, sendo que, o faturamento advinha de São Paulo. Estes produtos eram destinados a corpos de bombeiros, indústrias, polícias rodoviárias e empresas privadas de atendimento de urgência. Adquiriu-se *Know How* neste novo negócio com tal parceria. Após um ano de trabalho, já em 1996, a parceria foi desfeita e a representação tornou-se distribuição por canal direto. A Rijomtec Indústria e Comércio Ltda iniciou seu vôo próprio fazendo sua primeira importação destes produtos da empresa Dynamed Corporation., outra grande distribuidora americana na área pré hospitalar.

Até aquele momento o mercado nacional era abastecido, quase que totalmente, por produtos importados, quando um fato foi marcante para a mudança de foco. Uma prancha de imobilização fabricada em compensado naval vinda dos E.U.A e fornecida para o Corpo de Bombeiros de São Bento do Sul literalmente quebrou ao meio. A partir deste acontecimento decidiu-se em meados de 1996 produzir de forma terceirizada esta prancha aqui em Santa

Catarina, visto que havia condições de mão-de-obra, matéria-prima e tecnologia disponíveis. Em pouco tempo este produto representava a maior fonte de faturamento da empresa.

No ano de 1997 partiu-se para o aumento da linha de produção visto que a concorrência aumentava e a substituição dos produtos importados por nacionais se tornara frequente. Iniciou-se então a criação e desenvolvimento de novos produtos, para a já denominada área de atendimento pré-hospitalar, que envolvessem o processo de corte e costura. Foram criados e desenvolvidos os seguintes produtos: cintos de fixação e capa para maca, coletes para socorrista, coletes de imobilização dorso-lombar, estojos para máscara de primeiros socorros, além de diversos tipos de bolsas para acondicionamento de materiais específicos de primeiros socorros.

A concorrência em meados de 1998 já começava a crescer. Descobriu-se que a competição nesta área se estabelecia de forma híbrida. Empresas da área hospitalar, segurança do trabalho e fisioterapia concorriam diretamente neste mercado. Concorrentes diretos e especializados começaram a surgir com um portfólio maior de produtos, com intensa capacidade de recursos financeiros, elevada força de vendas e agressividade de investimentos nas comunicações de marketing.

O mix de produtos da empresa Rijomtec Indústria e Comércio Ltda continua o mesmo desde de 1998. Poucas mudanças nos produtos foram desenvolvidas. A partir de 1999 as necessidades dos clientes foram aumentando e com isso novas parcerias foram se articulando. A primeira delas foi estabelecida com a empresa Weber Hidraulik da Alemanha que fornece um equipamento hidráulico de resgate veicular. Esta empresa possui um responsável comercial pelos negócios no Brasil, no Estado do Rio de Janeiro, que nomeou a empresa Rijomtec como representante exclusiva em Santa Catarina. A segunda parceria se deu com a empresa Dmav Suporte Médico Ltda localizada na Cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais. Este empresa representa no Brasil a Meditronic PhysioControl maior fabricante do mundo de desfibriladores automáticos externos, utilizados atualmente de forma pioneira no Brasil pelo Corpo de Bombeiros de Santa Catarina. A última e representativa parceria foi com a indústria gaúcha de caminhões para bombeiros a Mitren Soluções Veiculares, uma empresa de mais de 30 anos de mercado.

Atualmente a empresa Rijomtec Indústria e Comércio Ltda continua industrializando e comercializando os produtos da área de atendimento pré-hospitalar. Entretanto, há um



direcionamento para a diversificação. Além das parcerias acima citadas, a empresa está atuando, também, na distribuição de equipamentos de combate a incêndio e de produtos para salvamento em altura, aquático e em espaço confinado.

Em sua estrutura organizacional possui seis colaboradores, sendo que, três são sócios e três são funcionários que trabalham no setor de produção. A empresa atua no mercado catarinense e brasileiro de forma irregular e já sente profundamente a inexistência de um planejamento formal.

## **5 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Este capítulo destina-se a detalhar o planejamento estratégico da empresa Rijomtec Indústria e Comércio Ltda para um horizonte de cinco anos, de 2003 a 2007, bem como, responder integralmente o problema e os objetivos específicos pertinentes a este trabalho. Como já foi abordado no referencial teórico inerente ao planejamento estratégico o método a ser utilizado para sua elaboração será o preconizado por Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001). Esta metodologia indica que o caminho é caracterizar o negócio da empresa, estabelecer sua missão, elaborar os princípios organizacionais, analisar o seu ambiente competitivo, estabelecer sua visão de futuro, definir seus objetivos e , finalmente, formular estratégias competitivas. Por conseguinte, de forma a contemplar todos os objetivos específicos, iniciar-se-á esta parte do trabalho fazendo alusão à gestão deste pequeno empreendimento e à caracterização de sua cultura dominante.

### **5.1 Análise da gestão do negócio**

A gestão da empresa Rijomtec Industria e Comércio Ltda é caracterizada por uma centralização das atividades nas mãos dos proprietários que acumulam as diversas funções administrativas de planejamento, organização, coordenação, comando e controle. A estrutura é extremamente simples com praticamente dois níveis hierárquicos; o administrativo e o de produção. Não há uma caracterização clara de poder entre os sócios, as responsabilidades são divididas, assim como, as decisões mais importantes são tomadas em conjunto. Em muitos casos, por essas decisões serem sempre tomadas em conjunto, o processo se torna lento e ineficiente. A função de planejamento existe informalmente. Não há presença de nenhuma técnica de gestão que contemple o planejamento nem sequer em seu nível mais baixo, ou seja, o operacional. A atuação é muito mais reativa do que proativa. Entretanto, a empresa possui sistemas de informática que lhe dão a possibilidade de armazenar informações relevantes sobre suas atividades, principalmente às de cunho comercial. Utiliza a tecnologia da informação e da comunicação, na figura, da internet para a promoção de seus produtos. Constatou-se ser uma

empresa jovem com desejo de vencer, porém anestesiada por falta de estratégias e objetivos claros a seguir.

## **5.2 Identificação da cultura organizacional**

A cultura organizacional predominante na Rijomtec Indústria e Comércio Ltda percebe-se por meio do conjunto de valores compartilhados principalmente pelos sócios da empresa. O ceticismo quanto ao planejamento de longo prazo e a crença de que planejar é inútil são caracterizações claras desta cultura. Em contrapartida a empresa valoriza a força do trabalho, o dinamismo, a ética nas relações com seus grupos de interesse e o respeito às pessoas. A organização celebra pouco, há poucas cerimônias, inexistente a figura do grande líder ou herói, não é fomentada histórias de sucesso que possam gerar a motivação e o comprometimento. Há ainda uma grande dificuldade de trabalhar em equipe, muitas vezes o departamento administrativo parece formar um arquipélago o que dificulta todo processo administrativo. Por se tratar de uma empresa que possui em seu quadro societário membros da mesma família não há como desvincular de forma total os dois ambientes, ou seja, o familiar e o profissional acabam muitas vezes se confundindo trazendo para dentro da empresa resquícios da cultura compartilhada ao longo da convivência de pai e filhos. Pode-se apontar como exemplos deste compartilhamento a importância à honestidade e à verdade.

## **5.3 Caracterização do negócio da empresa**

Para a definição do negócio da empresa Rijomtec Indústria e Comércio Ltda levou-se em consideração o principal benefício que os clientes buscam em atividades que necessitam de segurança e rapidez. O cliente busca confiabilidade, ou seja, não quer ter problemas ou correr perigo. Assim sendo, o negócio da organização ficou definido da seguinte forma:

**“Soluções confiáveis para atividades de emergência, salvamento e resgate de pessoas”.**

#### 5. 4 Estabelecimento da missão organizacional

Seguindo-se o negócio como base de formação do farol organizacional, ou seja, de sua missão, definiu-se que a razão de existir da empresa Rijomtec Indústria e Comércio Ltda é:

**“Tornar acessíveis soluções confiáveis para atividades de emergência, salvamento e resgate de pessoas, buscando incansavelmente a satisfação dos clientes, por meio da eficácia, dos colaboradores, pelo caminho da eficiência e, dos acionistas, por intermédio do compromisso com o resultado”.**

Definiu-se, por uma questão de hermenêutica, detalhar a missão organizacional:

- **Tornar acessíveis:** formar um canal simples e prático de relacionamento cliente/empresa/cliente.
- **Soluções confiáveis:** respostas que satisfaçam padrões de segurança e qualidade.
- **Emergência:** atividade que necessita de rapidez.
- **Salvamento:** atividade que requer qualidade.
- **Resgate:** atividade em que a segurança é primordial.
- **Eficácia:** Encantar o cliente com processos operacionais ágeis.
- **Eficiência:** Melhoramento contínuo dos processos organizacionais em busca de qualidade de vida e satisfação dos colaboradores.
- **Resultado:** Satisfação dos acionistas através da geração responsável de lucros e dividendos.

Pensa-se que desta forma a missão da empresa Rijomtec Indústria e Comércio Ltda torna-se mais compreensível, facilitando sua assimilação, bem como, através de seu detalhamento, ter o poder de gerar compromisso e coalizão organizacional, dirigindo a empresa como um farol orientador.

## 5.5 Elaboração dos princípios e valores organizacionais

Os princípios organizacionais elaborados abaixo são uma proposta e foram baseados na cultura da organização e na relevância de incorporar valores importantes para o cumprimento da missão da empresa no seu negócio. Alguns deles já são vivenciados no cotidiano organizacional, em seus relacionamentos com os diversos *stakeholders*, como é o caso da ética, porém há os que ainda são pouco praticados, como por exemplo, a valorização da eficácia e da eficiência. Como artifício de fixação e memorização os valores foram definidos como os **6Es** da empresa Rijomtec Indústria e Comércio Ltda:

- **Ética**: implica em integridade nas relações com os diversos grupos de interesse.
- **Eficiência**: significa a busca do resultado com qualidade operacional.
- **Eficácia**: estimula a busca incessante pelo resultado.
- **Excelência**: abrange os princípios da eficiência e da eficácia.
- **Envolvimento**: sinônimo de valorização da participação e do comprometimento com os objetivos organizacionais.
- **Evolução**: consciência do compromisso constante com a inovação.

## 5.6 Análise do ambiente organizacional

Em termos de abrangência da análise ambiental, este tópico do planejamento estratégico, baseou-se no negócio da empresa, em sua missão e nos seus princípios organizacionais. Relativo ao seu alcance, estabeleceu-se o horizonte até 2007. Dentro deste processo, levou-se em consideração, ainda, os vários aspectos a serem analisados como clientes, concorrência, competências da empresa, os *stakeholders* relevantes e o posicionamento na cadeia de valor. Foi identificado o cenário referência para a empresa Rijomtec Indústria e Comércio Ltda como sendo um cenário de expansão de mercado, ou seja, aumento de clientes e concorrentes de forma substancial até 2007. Por fim foram levantadas informações relevantes sobre a empresa que envolveram principalmente questões de marketing, finanças e cultura organizacional.

Para melhor visualizar todos os tópicos levados em consideração ao elaborar a análise do ambiente decidiu-se como metodologia dissecá-los em dois grandes grupos. Inicialmente, foi feita a análise do ambiente externo, explicitando as oportunidades e ameaças a que está sujeita a organização e, num segundo momento, procedeu-se a análise do ambiente interno que consiste na síntese das forças e fraquezas da empresa.

### 5.6.1 Análise do ambiente organizacional – OPORTUNIDADES

- **Aumento no número de unidades de bombeiros e postos de polícia rodoviária no Estado de Santa Catarina.** É previsto para os anos de 2003/2004 pelo projeto BID IV do Governo do Estado o aumento de 20 para 30 postos de polícia rodoviária e é crescente a proliferação de Bombeiros voluntários por todo o estado;
- **Diversificação dos modelos estatais de atendimento de emergência em Santa Catarina.** Atualmente o órgão responsável pelo atendimento de emergência, salvamento e resgate em Santa Catarina é o corpo de Bombeiros militar, porém a Secretaria de Estado da Saúde está implementando o Sistema SAMU – Sistema avançado de emergência médica que atuará em casos clínicos de urgência;
- **Maior conscientização e regulamentação quanto à segurança e proteção das pessoas.** Há uma conscientização crescente quanto à segurança e proteção das pessoas, principalmente, na área do trabalho. As normatizações estão cada vez mais exigentes quanto aos equipamentos de proteção individual e coletivos;
- **Expansão das atividades ligadas à natureza na ilha de Florianópolis.** Tem-se por exemplo, o eco – turismo, a descoberta das trilhas da ilha e as atividades de mergulho. Esta atividade pode gerar a necessidade por novos produtos de proteção e primeiros socorros;
- **Inexistência de atividade de varejo na área de emergência, salvamento e resgate.** Não existe em nenhum ponto do Estado de Santa Catarina, a não ser *showroom* de empresas, a venda direta ao consumidor adepto e apaixonado por

atividades de emergência, salvamento e resgate. Notou-se na empresa Rijomtec Ltda a procura por produtos no varejo nos últimos dois anos;

- **Frota de ambulâncias e caminhões de bombeiros antigas e insuficientes.** A última compra de caminhões de bombeiros feita em Santa Catarina é da década de 80, ou seja, esses veículos possuem mais de 20 anos de existência, sendo lentos e ultrapassados. O governo do Estado em compra pública adquiriu dez chassis de caminhão e distribuiu a alguns municípios para o encarroçamento e transformação em caminhões de bombeiros até o final de 2003. Há bombeiros no Estado de Santa Catarina que ainda não possuem ambulâncias;
- **Crescimento da conscientização no segmento industrial quanto à prevenção da morte súbita.** A utilização de desfibriladores externos automáticos está amplamente difundida entre os bombeiros como única forma de se estabelecer uma maior possibilidade de sobrevivência à vítima acometida de um ataque cardíaco fulminante e, esta conscientização vem crescendo entre os engenheiros e técnicos da segurança do trabalho das indústrias. A Gerdau S.A adquiriu 30 equipamentos para sua unidade no Rio Grande do Sul.
- **Disposição de grandes distribuidores nacionais em fazer alianças estratégicas no Estado de Santa Catarina.** Há um movimento de expansão de grandes distribuidores na área pré hospitalar e, esta expansão, pode se dar por intermédio de parcerias com empresas locais em cada Estado;
- **Crescente disposição para compras via internet.** O consumidor neste mercado, principalmente o pátio industrial brasileiro, utiliza a internet como ferramenta de busca de produtos pelo fato de muitas vezes em sua região não haver empresas especializadas na área de salvamento, emergência e resgate de pessoas;
- **Inexistência de fidelidade dos clientes junto aos fornecedores.** Não há uma fidelidade absoluta estabelecida à marca de um determinado produto neste mercado. E a possibilidade de promover a fixação da marca constitui-se em uma grande oportunidade.

### 5.6.2 Análise do ambiente organizacional – AMEAÇAS

- **Disposição de grandes distribuidores nacionais em fazer alianças estratégicas no Estado de Santa Catarina.** Da mesma forma que a expansão possa se dar por alianças estratégicas com parceiros locais, este parceiro pode não ser a Rijomtec Indústria e Comércio Ltda, ou ainda, esta expansão pode se dar por intermédio de abertura de filiais destes grandes distribuidores no Estado;
- **Inexistência de fidelidade dos clientes junto aos fornecedores.** De forma idêntica que não há fidelidade à determinada marca dos concorrentes também não há a marca da empresa Rijomtec Indústria e Comércio Ltda;
- **Aumento do número de concorrentes em nível estadual.** O número de concorrentes vem aumentando drasticamente nos últimos anos. Em 1995 eram apenas três concorrentes locais, hoje a concorrência direta aumentou para dez, distribuídos por todo o Brasil que atuam no Estado de Santa Catarina;
- **Fortalecimento de concorrentes em nível estadual e nacional.** Além do aumento no número de concorrentes seu fortalecimento constitui uma grande ameaça. Em nível local as empresas têm se fortalecido principalmente no mix de produtos e na força de vendas e em nível nacional por preços reduzidos;
- **Concorrentes nacionais fortalecidos com o incremento de produção.** Os grandes distribuidores nacionais que também exercem forte concorrência estão incrementando sua produção, ou seja, aumentando seu mix de produtos industrializados que acarretam em produtos mais baratos;
- **Baixo crescimento econômico do Brasil.** A previsão mais otimista dos economistas retrata um baixo crescimento econômico o que pode gerar uma queda do investimento das indústrias na área de segurança;
- **Possibilidade de recessão.** De forma idêntica ao baixo crescimento econômico, a possibilidade de recessão atrofia os investimentos em prevenção;
- **Queda no investimento da indústria em segurança e proteção.** Com toda a incerteza inerente ao Brasil e seu novo governo a indústria pode diminuir suas compras em produtos de segurança e proteção;



- **Retorno de um processo inflacionário.** A sistemática de mercado em um processo inflacionário é extremamente penoso para a pequena e média empresa com limitação de recursos, pois acarreta um alto investimento em estoque e aplicações financeiras que diminuem o impacto inflacionário;
- **Mudança de governo em nível estadual e nacional.** As mudanças de governo podem alterar os investimentos da área pública em atividades de emergência, salvamento e resgate de pessoas;
- **Mudança de comandos das corporações catarinenses.** Estas mudanças podem alterar o acesso da empresa e o relacionamento construído ao longo do tempo com os atuais comandantes;
- **Falta de investimento na área de turismo em Florianópolis/SC.** O incremento das atividades turísticas dependem do investimento público e privado da cidade de Florianópolis. Não havendo investimento em captar os turistas as atividades de eco-turismo, trilhas e mergulho ficam desestimuladas.

### 5.6.3 Análise do ambiente organizacional – FORÇAS

- **Imagem no mercado catarinense e nacional.** A empresa Rijomtec Indústria e Comércio Ltda é muito bem conceituada no mercado catarinense e nacional, principalmente por sua ética nas relações com os diversos grupos de interesse;
- **Tempo de mercado.** A empresa cresceu juntamente com a área de atendimento pré-hospitalar que foi iniciada no Estado de Santa Catarina no final da década de 80, sendo que a Rijomtec é de 1995;
- **Parcerias com empresas que possuem produtos de qualidade e tradição.** As parcerias com as empresas Weber Hidraulik, DMAV Suporte Médico Ltda e Mitren Soluções Veiculares, que são líderes de mercado, caracterizam um ponto muito forte da Rijomtec Ltda. Empresas estas que possuem produtos com tradição, tecnologia e qualidade de aceitação mundial;

- **Especialização na área de atendimento pré-hospitalar.** O profundo conhecimento na área pré hospitalar, no que tange fornecedores, produtos e canais de distribuição, constitui uma pontô relevante para a empresa;
- **Relacionamento com os *stakeholders*.** Por seu longo tempo de mercado a Rijomtec construiu um ótimo relacionamento com todos os importantes grupos de interesse facilitando assim seu acesso e comunicação com estes grupos.

#### 5.6.4. Análise do ambiente organizacional – FRAQUEZAS

- **Ineficiência operacional.** Caracteriza-se principalmente pelos diversos erros em sua operação cotidiana que hoje está na base de 15 erros para cada 100 operações;
- **Recursos financeiros limitados.** A empresa não possui uma reserva financeira para qualquer eventualidade e, conseqüentemente, não há capital de giro;
- **Recursos humanos não especializados.** Na empresa somente um dos sócios está cursando nível superior e a formação dos outros sócios é eminentemente empírica;
- **Processos produtivos ineficazes.** A parte da industrialização da empresa possui poucos controles, não há programação, nem planejamento da produção;
- **Dificuldade de planejamento, organização, comando, coordenação e controle,** ou seja, o processo administrativo como um todo é problemático;
- **Cultura organizacional influenciada pela cultura familiar.** O respeito entre os familiares faz com diminua o quociente emocional e prejudique as decisões fazendo com que se releve algumas situações em detrimento da normalidade das relações, além de, haver um certo nível de disputa em quem “conhece mais” ou “sabe mais”;
- **Comunicação interna.** Devido a toda ineficiência operacional e ao processo administrativo confuso e deficiente a comunicação interna se torna, muitas vezes, problemática;
- **Ausência de objetivos claros.** A empresa sobrevive há oito anos sem saber ao certo o que buscar e o que alcançar, retirando potência de suas ações;

- **Ausência de visão de futuro.** A empresa não possui um sonho definido, ou seja, saber como ela estará daqui há alguns anos é uma pergunta sem sentido, pois não existe resposta;
- **Ausência de clareza nas estratégias.** Sem objetivos claramente definidos e sem uma visão de para onde ir, a empresa não consegue definir o que fazer e o que não fazer em seu negócio, o que constitui uma grande fraqueza da organização;
- **Processo decisório lento e confuso.** O sistema de decisão feito como um colegiado torna todo o processo lento e extremamente confuso. Como não há uma hierarquia definida as disputas intrínsecas de poder prejudicam a qualidade da decisão.

Seguindo-se a orientação de Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001) definiu-se estabelecer um “radar organizacional” para monitorar 24 horas por dia sinais no ambiente que possam significar uma oportunidade ou uma ameaça, sendo que, além de monitorá-los, estes sejam incorporados de forma contínua no processo de planejamento estratégico. Este radar consiste em monitorar informações relevantes ao negócio da empresa em revistas especializadas, internet e no relacionamento direto com o cliente, formando assim um banco de dados que funcionaria como um sistema de informação identificando oportunidades e ameaças.

### **5.7 Estabelecimento da visão organizacional**

Para a definição da visão organizacional da empresa Rijomtec Indústria e Comércio Ltda foram levados em consideração todos os elementos do Planejamento Estratégico vistos até esta etapa. Procurou-se fazer seu enunciado de forma criativa que agisse como fonte de estímulo e comprometimento de toda a empresa e, ainda, funcionasse como catalisador da motivação e propusesse um desafio estratégico. A visão de futuro ficou definida da seguinte forma:

**“Ser a melhor e maior empresa em soluções para atividades de emergência, salvamento e resgate de pessoas no Estado de Santa Catarina até 2007”**

## 5.8 Definição dos objetivos da empresa

Na definição dos objetivos organizacionais tomou-se como cerne a concretização da visão e o cumprimento da missão da empresa Rijomtec Indústria e Comércio Ltda no seu negócio sempre alicerçados por seus princípios. De forma idêntica à análise do ambiente os objetivos foram estabelecidos dentro do horizonte do Planejamento Estratégico, ou seja, de 2003 a 2007. Seguindo-se a metodologia proposta por Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001) dividiu-se a formulação de objetivos por 5 grandes temas, que se considerou os mais relevantes para a empresa, definiu-se para cada um deles os indicadores de desempenho e, para um melhor acompanhamento fez-se o preenchimento de um painel de controle dos objetivos.

Tabela 1 – Painel de Controle dos Objetivos

Temas	Indicadores de Desempenho	Atual	Resultados Planejados				
		2002	2003	2004	2005	2006	2007
Crescimento	Faturamento	360.000,00	432.000,00	504.000,00	576.000,00	648.000,00	720.000,00
Participação de Mercado	Faturamento em SC	180.000,00	230.400,00	280.800,00	331.200,00	381.600,00	432.000,00
Resultado econômico-financeiro	Lucro líquido/Patrimônio Líquido	4%	5%	6,5%	8%	10%	12%
Qualidade	Satisfação do cliente externo	80%	83%	86%	89%	92%	95%
	Ineficiência operacional	15%	12,6%	10,2%	7,8%	5,4%	3%

Fonte: (Vasconcelos Filho e Pagnoncelli, 2001, p. 274)

Como forma de motivar e comprometer a organização com os objetivos traçados no painel de controle, foram elaboradas frases encorajadoras para fomentar a coalizão de toda a equipe da empresa Rijomtec Indústria e Comércio Ltda:

- Crescer 100% o faturamento até 2007;
- Ter a participação no mercado catarinense aumentada em 30% até 2007;
- Atingir a rentabilidade de 12% sobre o patrimônio líquido em 2007;
- Atingir 95% de satisfação dos clientes externos em 2007;
- Diminuir a ineficiência operacional a uma taxa de 3% até 2007.

## 5.9 Formulação das estratégias competitivas

Esta parte do trabalho diz respeito à direção estratégica que a empresa Rijomtec Indústria e Comércio Ltda decidiu seguir para que, atenta aos seus ambientes interno e externo, obtenha vantagem competitiva duradoura no seu negócio, bem como, consiga realizar sua missão tendo como balizadores seus princípios e, ainda, possibilite concretizar sua visão de futuro de ser a melhor e maior empresa em soluções para as atividades de emergência, salvamento e resgate no estado de Santa Catarina até 2007 conquistando amplamente seus objetivos. Todas as etapas anteriores foram alicerce para a formulação das estratégias. O método utilizado nesta parte foi, inicialmente, formular a estratégia para cada objetivo, avaliar sua consistência e coerência com todo o processo de planejamento e finalmente priorizá-las. O primeiro passo de formular as estratégias competitivas e o terceiro passo que consiste em priorizá-las se dão simultaneamente, ou seja, cada estratégia formulada já estará priorizada para cada objetivo. A priorização se deu por intermédio de uma ferramenta preconizada por Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001) que consiste em uma matriz que cruza o impacto da estratégia, considerando-o em “reduzido ou elevado”, com o tempo necessário para seu retorno, sendo os indicativos “rápido ou demorado”. A zona de prioridade é definida no quadrante em que a estratégia for ao mesmo tempo de impacto “elevado” e de retorno “rápido”. Para uma melhor visualização espacial segue abaixo um esboço desta matriz identificando a “zona de prioridade”.

Impacto \ Retorno	Reduzido	Elevado
	Rápido	
Demorado		

Quadro 1 – Matriz Retorno x Impacto

Fonte: (Vasconcelos Filho e Pagnoncelli, 2001, p. 305)

### 5.9.1 Formulação e priorização das estratégias para cada um dos objetivos

- **Objetivo 1: Crescimento**

- Crescer 100% o faturamento até 2007.

**Estratégias:**

- a) formar alianças estratégicas com grandes distribuidores nacionais;
- b) criar diferencial competitivo através da distribuição;
- c) modificar o posicionamento da empresa Rijomtec na cadeia de agregação de valor;
- d) reposicionar a empresa na mente dos clientes em todo o Brasil.

- **Objetivo 2: Participação de mercado**

- Ter a participação no mercado catarinense aumentada em 30% até 2007.

**Estratégias:**

- a) diferenciação pelo atendimento eficaz ao cliente;
- b) atuar no varejo dentro do estado de Santa Catarina;
- c) criar diferencial competitivo em comunicação cliente/empresa/cliente;
- d) ter o foco dirigido para os bombeiros, polícia e grandes indústrias catarinenses;
- e) atuar em licitações governamentais públicas.

- **Objetivo 3: Resultado econômico-financeiro**

- Atingir a rentabilidade de 12% sobre o patrimônio líquido em 2007.

**Estratégias:**

- a) implantar a contabilidade de gerencial para auxílio à execução e controle do Planejamento estratégico;
- b) detalhar o mix de produtos e a contribuição marginal que cada um proporciona para auxílio à tomada de decisões;
- c) desenvolver a consciência de toda organização em torno da redução de custos;
- d) racionalizar a utilização de esforços e recursos tendo orientação para as áreas de resultado;
- e) aumentar a base de clientes em nível estadual e nacional;
- f) desenvolver parcerias para auferir ganhos de escala.

**• Objetivo 4: Qualidade**

- Atingir 95% de satisfação dos clientes externos em 2007.
- Diminuir a ineficiência operacional a uma taxa de 3% até 2007.

**Estratégias:**

- a) formar parcerias com associações empresariais para treinamento e capacitação de colaboradores e acionistas;
- b) ter como foco a excelência operacional;
- c) implementar programa de qualidade total;
- d) sistematizar os processos operacionais;
- e) otimizar a comunicação com clientes utilizando novas tecnologias;
- f) implementar o conceito de marketing de relacionamento.

**5.9.2 Avaliação da consistência das estratégias**

Esta etapa tem por finalidade checar a consistência das estratégias competitivas formuladas confrontando-as com 14 perguntas sugeridas por Vasconcelos Filho e Pagnoncelli (2001). De modo geral e subjetivo analisou-se que as estratégias respondiam positivamente a

essas questões, concluindo-se então, que são consistentes e coerentes. As perguntas a que foram confrontadas as estratégias são:

1. É uma decisão?
2. Considera o Ambiente e as Tendências Relevantes?
3. Ajuda a concretizar a Visão?
4. Está direcionada a um ou mais Objetivos?
5. Respeita os Princípios?
6. Ajuda a cumprir a Missão dentro do Negócio?
7. Está clara para todos que a leram?
8. É uma Estratégia ou uma Ação?
9. Cria vantagem competitiva duradoura?
10. É viável e compatível com os recursos da empresa?
11. É coerente com as demais Estratégias?
12. Promove o compromisso das pessoas envolvidas?
13. Ela respeita o limite de risco definido pela empresa?
14. É criativa e inovadora?

Com o término desta etapa de verificação da consistência das estratégias foi finalizado o Planejamento Estratégico da empresa Rijomtec Indústria e Comércio Ltda.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho realizado na empresa Rijomtec Indústria e Comércio Ltda destinou-se a analisar a gestão deste pequeno empreendimento, identificar sua cultura organizacional dominante, caracterizar o negócio da empresa, estabelecer sua missão, elaborar seus princípios e valores, analisar o ambiente em que está inserida, estabelecer sua visão de futuro, definir seus objetivos de forma clara e, finalmente, formular estratégias competitivas. Todas estas etapas tinham por finalidade responder aos objetivos específicos propostos neste trabalho, bem como, formar em único corpo a ferramenta de gestão a que se propõe o objetivo geral, ou seja, a elaboração do Planejamento Estratégico, tudo isto em consonância com o arcabouço teórico.

Todos estes elementos vão ao encontro à resolução do problema, pode-se chamar neste momento de estratégico, de direcionar a organização pelo futuro em seu ambiente competitivo. A liderança no mercado catarinense até 2007 e o aumento da participação no mercado em nível nacional formam o dilema estratégico da empresa. Pensa-se que a ferramenta elaborada possa cumprir um papel de extrema relevância para a organização no que tange a direção técnica e metodológica do processo de planejamento. Sua implantação não foi abordada neste trabalho, bem como, furtou-se à elaboração de um plano de ação, pois se pensa que a missão deste projeto foi amplamente cumprida. Em tempo, é importante ressaltar a relevância deste projeto para o acadêmico que, além do papel de pesquisador, possuía o envolvimento profissional com a empresa.

Finalmente, o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão que, mesmo com o passar de décadas, torna-se imprescindível para qualquer organização moderna. Independente do porte das empresas, definir quem ela é, saber qual seu papel no mundo empresarial, bem como, viver de forma autêntica e consciente seus valores é ter vantagem competitiva. Tudo isto conjugado com a disciplina de analisar e monitorar de forma constante o seu ambiente, de possuir visão de futuro, de traçar objetivos desafiadores, porém viáveis e, de formular estratégias para consecução de seus sonhos, é questão de sobrevivência.

## REFERÊNCIAS

- ABELL, Derek F. **Definição do negócio: ponto de partida do planejamento estratégico.** São Paulo: Atlas, 1991.
- ALBRECHT, Karl. **Programando o futuro.** São Paulo: Makron Books, 1994.
- ANSOFF, Igor H., DECLERCK, Roger P., HAYES, Robert L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 1981.
- BOWDITCH, J.L., BUONO, A.F. **Elementos do comportamento organizacional.** São Paulo: Pioneira, 1997.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresas: uma abordagem contingencial.** São Paulo: McGraw-Hill, 1982.
- \_\_\_\_\_, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** São Paulo: Makron Books, 1993.
- DAFT, Richard. **Teoria e projeto das organizações.** Rio de Janeiro. LTC, 1999.
- DEGEN, Ronald. **O empreendedor: Fundamentos da iniciativa empresarial.** 3. ed. São Paulo: Mc Graw – Hill, 1989.
- FILHO, Paulo de Vasconcelos, PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer! Um método objetivo, e testado para o sucesso da sua empresa.** 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- FISCHMANN, Adalberto A., ALMEIDA, Martinho Isnard R. de. **Planejamento estratégico na prática.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- HAMEL, Gary, PRAHALAD, C.K. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã.** Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- HAMPTON, David R. **Administração contemporânea.** 2. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.
- KOTTER, J.P., HESKET, J.L. **A cultura corporativa e o desempenho empresarial.** São Paulo: Makron Books, 1994.
- KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- LONGENECKER, J. G., MOORE, C. W., PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas: Ênfase na gerência empresarial.** São Paulo: Makron Books, 1997.
- MINTZBERG, Henry. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações.** São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000.

NICKELS, Willian G., WOOD, Marian Burk. **Marketing: relacionamento, qualidade, valor.** Rio de Janeiro: LTC, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: Conceitos, metodologia e práticas.** 7. ed, atual. E ampl. São Paulo: Atlas, 1993.

PORTER, Michael E. **Competição: estratégias competitivas essenciais.** 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RESNIK, Paul. **A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido.** São Paulo: Makron, 1990.

RICHARDSON, Robert Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1985.

SEBRAE. **Orientação para o crédito.** Sebrae, 1999.

SIMCSIK, Tibor, **OMIS: organizações & métodos.** São Paulo: Makron Books, 1992.

STONER, James A., FREEMAN, R. Edward. **Administração.** 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

\_\_\_\_\_, James A. F. **Administração.** 2. ed. Rio de Janeiro: PHB, 1982.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000.

TIFFANY, Paul, PETERSON, Steven D. **Planejamento estratégico: O melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2000.

ZACARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso na empresa.** São Paulo: Saraiva, 2000.