

FABIANA APARECIDA SEMINOTTI

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA ALFA LTDA. PARA OS ANOS DE  
2008 A 2010.

FLORIANÓPOLIS

2007

FABIANA APARECIDA SEMINOTTI

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA ALFA LTDA. PARA OS ANOS DE  
2008 A 2010.

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: Planejamento Estratégico.

Professor Orientador: Luís Moretto Neto

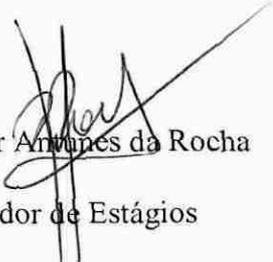
FLORIANÓPOLIS

2007

FABIANA APARECIDA SEMINOTTI

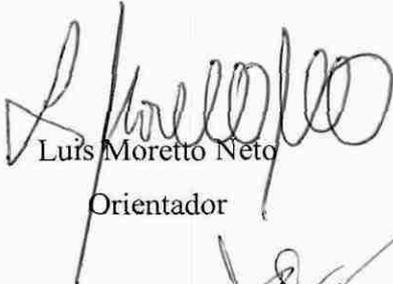
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA ALFA LTDA. PARA OS  
ANOS DE 2008 A 2010.

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     /     /

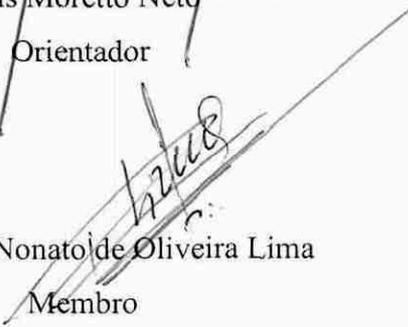
  
Prof. Rudimar Antônio da Rocha

Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

  
Luis Moretto Neto

Orientador

  
Raimundo Nonato de Oliveira Lima

Membro

Rolf Hermann Erdmann

Membro

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por sempre me guiar e iluminar.

À minha família, por todo amor, compreensão e dedicação durante todos os anos de minha vida e também por sempre acreditar em mim.

Ao Cairo, pelo carinho, atenção, apoio e principalmente pela paciência com que sempre me ajudou durante todos esses anos de faculdade.

À Neusa e Aloísio, que me hospedaram em sua casa e sempre me trataram com carinho e atenção.

Ao Professor Luís Moretto Neto, pela grande ajuda na orientação deste trabalho e por todo aprendizado que me proporcionou.

Aos meus colegas de sala, por todos os bons momentos compartilhados.

À minhas queridas amigas, Lys, Marta, Gabriela Coto, Gabriela Juppa, Maria Fernanda, pela amizade, carinho, paciência e principalmente pelas risadas ao longo desses cinco anos.

À empresa, pela oportunidade de realizar este trabalho acadêmico e principalmente pela atenção e confiança que dedicaram a mim.

E finalmente, a todas as pessoas, que de alguma forma tornaram possível este momento e que contribuíram para o meu crescimento pessoal, acadêmico e profissional.

## RESUMO

SEMINOTTI, Fabiana. Planejamento Estratégico para a empresa Alfa Ltda. para os anos de 2008 a 2010. 70f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

As empresas hoje precisam cada vez mais se antever a possíveis situações de risco. Em um mundo em constante mudança o que hoje representa uma oportunidade, muito em breve pode se tornar uma ameaça, o contrario também é verdadeiro. Por isso as organizações devem dedicar uma parte do seu tempo a uma importante ferramenta administrativa, o planejamento. Este caso se aplica a Empresa Alfa Ltda. A empresa localizada na cidade de Lages, SC, se dedica a exportação de móveis de qualidade para o continente Europeu. Apesar de atuar em um mercado estável, a organização está sujeita a variáveis que não podem ser internamente controladas, como por exemplo, o câmbio. Para combater possíveis quedas expressivas do dólar a empresa deve operar com o maior grau de eficiência, para ter alta rentabilidade em seus produtos e uma alta margem de lucro. Com base neste contexto definiu-se o objetivo geral deste trabalho que foi elaborar um planejamento estratégico para a Alfa Ltda. para os anos de 2008 a 2010. Quanto à metodologia aplicada, a pesquisa foi classificada como estudo de caso, formativa, exploratória. Os instrumentos de coletas de dados foram: entrevistas, observação simples e participativa, análise documental e bibliográfica. As entrevistas foram realizadas com os funcionários de produção, funcionários administrativos, chefes de setor e com os diretores. Os dados obtidos nas entrevistas foram analisados e relacionados com a teoria para que se pudesse, assim, elaborar o plano estratégico. Durante a pesquisa na empresa foram encontrados dados financeiros bastante preocupantes. A empresa passou por momentos de crise e esse período construiu um grande passivo. Por essa razão optou-se por adotar uma estratégia de saneamento financeiro para a empresa. Os dados qualitativos obtidos nas entrevistas foram utilizados para identificar problemas que pudessem de alguma forma prejudicar a produção e o resultado financeiro final. Os dados financeiros relatados no trabalho não estão plenamente corretos. Isso se deve a desorganização da empresa em relação à área financeira, principalmente em dados passados. Outro fator que limita a análise financeira é a quantidade de débitos que estão sendo discutidos na justiça e que não tem um valor exato definido. Todas as atividades da empresa estão concentradas nos dois sócios, o que os sobrecarrega de atividades operacionais e limita o tempo para planejar. A partir do ano que vem a empresa irá adotar um planejamento formal. Entretanto as mudanças serão feitas de forma lenta e gradual, para que não haja um grande choque e as pessoas entendam o valor do planejamento. Este plano tem como principal objetivo o saneamento financeiro da empresa e sua principal preocupação é criar mecanismos para o saldo destas dívidas. Se o planejamento proposto for seguido, a empresa poderá alcançar saúde financeira em três anos. Este trabalho procurou formalizar um planejamento que já existia informalmente para os sócios, acrescentando idéias e sugestões que surgiram durante a pesquisa. O próximo passo da empresa será a implantação e o controle deste planejamento estratégico.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Indústria moveleira. Saneamento financeiro

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
1.1 Descrição da empresa.....	8
1.2 Delimitação do tema e problema de pesquisa .....	10
1.3 Objetivos.....	11
1.3.1 Objetivo Geral .....	11
1.3.2 Objetivos Específicos .....	11
1.4 Justificativa .....	11
<b>2 REVISÃO TEÓRICA .....</b>	<b>13</b>
2.1 Planejamento .....	13
2.2 Estratégia .....	22
<b>3 METODOLOGIA DO TRABALHO.....</b>	<b>30</b>
3.1 Caracterização da Pesquisa.....	31
3.2 Coleta e Análise de Dados.....	33
3.3 Limitações .....	37
<b>4 RESULTADOS OBTIDOS COM A PESQUISA.....</b>	<b>38</b>
<b>5 MATRIZ SWOT.....</b>	<b>46</b>
5.1 Pontos Fortes.....	46
5.2 Pontos Fracos.....	46
5.3 Ameaças.....	47
5.4 Oportunidades .....	47
<b>6 LEVANTAMENTO FINANCEIRO .....</b>	<b>48</b>
6.1 Impostos .....	48
6.2 Bancos.....	49
6.3 Dívidas trabalhistas.....	50
6.4 Fornecedores correntes.....	50

6.5 Outros débitos.....	50
6.6 Créditos .....	51
7 PLANO ESTRATÉGICO.....	52
7.1 Ações para o ano de 2008.....	52
7.2 Ações para o ano de 2009.....	55
7.3 Ações para o ano de 2010.....	57
7.4 Limitações do plano.....	59
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	61
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIOS APLICADOS NAS ENTREVISTAS.....	65

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho baseia-se no desenvolvimento de um planejamento estratégico para a Empresa Alfa Ltda.

### 1.1 Descrição da empresa

A Empresa Alfa Ltda. foi fundada no ano de 1995 com o nome de Panos e Planos Confecções Ltda., em 2003 ela adotou a razão social de Empresa Alfa Ltda. e passou a se dedicar a produção de móveis. Hoje a empresa já não atua mais como uma confecção e se concentra na produção de móveis de alta qualidade nas linhas de quarto e sala. Toda a sua produção é voltada ao mercado externo.

Os produtos da Alfa são oferecidos aos clientes finais através de catálogos. Neles são vendidos todos os tipos de produtos, desde roupas, eletrodomésticos, móveis. Este método de comercialização é bastante disseminado no continente Europeu por já existir há muito tempo e ter se estabelecido como um método confiável e prático de fazer compras.

Atualmente a empresa fornece produtos a quatro diferentes catálogos: La Redoute, La Maisson, Empaire Store e Verbaude, eles são distribuídos na França, Bélgica, Alemanha, Holanda e Espanha. O contato da empresa não é feito com o consumidor final e sim com as empresas de catálogos.

Quando o consumidor final adquire um móvel fabricado pela Alfa, ele não sabe que está comprando um produto de uma empresa brasileira ou o nome dela. Ele na verdade compra a marca do catálogo, como a Nike que apenas vende a sua etiqueta, terceirizando a produção de todos os seus produtos. Então, a partir do momento em que os produtos deixam o parque fabril, eles deixam de ser um produto da Alfa para ser um produto La Redoute ou La

Maisson. Para que isso seja possível, uma relação de confiança extrema precisa existir entre a Alfa e as empresas para as quais ela fornece.

Apesar de cada um dos catálogos ser uma empresa independente, todas elas têm uma mesma representante no Brasil, a Redecats. É através dela que a empresa tem contato com as demais.

Os principais concorrentes da empresa estão localizados principalmente na China e também em países do leste europeu, como Polônia, Estônia, Lituânia entre outros. As políticas de incentivo e subsídio dos chineses, além de sua mão de obra extremamente barata faz com que os produtos chineses estejam com preços muito abaixo do patamar brasileiro. Já os países do leste europeu, além de terem preços bem competitivos, têm vantagens em relação à proximidade com os clientes, porém, segundo os clientes da Alfa, nenhum dos dois oferece excelência na qualidade dos produtos, como o Brasil.

A concorrência e a desvalorização do dólar fizeram com que a Alfa mudasse seu foco produtivo. Hoje a empresa se dedica unicamente a produzir móveis de boa qualidade e maior valor agregado.

O mercado em que a organização atua é um dos mais estáveis e bem estabelecidos do mundo. A União Européia, devido à moeda única e forte, mantém-se com alto poder aquisitivo, o que influencia positivamente a organização. Entretanto, a dependência do mercado externo traz problemas quando se trata do câmbio.

A empresa é bastante beneficiada no caráter tributário. Sendo registrada como empresa preponderantemente exportadora tem isenção de IPI (decreto nº2638) na compra de matéria prima, bem como um desconto de cerca de 9,25% referentes ao Pis e Cofins, com base na lei nº11051 de 2004. Além disso, a empresa acumula créditos de ICM com o governo, pois se credita de ICM nas compras e tem suspensão do ICM na venda.

A estrutura da empresa é hoje composta por 105 funcionários, sendo que 90 destes estão locados na produção.

## **1.2 Delimitação do tema e problema de pesquisa**

A administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos (STONER; FREEMAN, 1985).

Neste trabalho em particular será abordada a função planejamento, que é definida por Lacombe e Heilborn (2003) como a determinação a ser seguida para se alcançar um resultado desejado ou como a determinação consciente de cursos de ação, isto é, dos rumos.

Muitas micro e pequenas empresas brasileiras são de controle familiar. (<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf>) Essas organizações têm um papel bastante importante dentro da sociedade brasileira, pois são elas grandes geradoras de emprego.

O planejamento nessas empresas é comumente elaborado de maneira informal, e muitas vezes, existe apenas na cabeça do empreendedor. Conseguir captar essas idéias pré-existentes e colocá-las em um planejamento formal é um grande desafio. Este processo precisa ser executado de dentro para fora e as particularidades deste tipo de organização devem ser consideradas.

Renato Bernhoeft (1987) caracteriza a empresa familiar como “um ideal que deu certo”, e este ideal não pode ser nunca esquecido no momento de formalização e estruturação da organização familiar.

A Empresa Alfa Ltda., empresa familiar situada na cidade de Lages/SC e objeto de estudo deste trabalho, visa a elaboração do seu planejamento estratégico e a profissionalização dos seus métodos de trabalho e de suas atividades.

Desta forma o problema de pesquisa parte da seguinte questão:

Qual estratégia deve ser seguida pela Empresa Alfa Ltda.?

### **1.3 Objetivos**

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Elaborar o planejamento estratégico para a Empresa Alfa Ltda., para o período de Janeiro de 2008 até dezembro de 2010.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Realizar diagnóstico empresarial na Empresa Alfa Ltda.;
- Definir objetivos e metas a partir do processo estratégico da empresa;
- Estabelecer estratégias e o conjunto de atividades para alcançar os objetivos e metas estabelecidas.

### **1.4 Justificativa**

A escolha de um tema em uma pesquisa científica deve-se levar em consideração três critérios: importância, originalidade e viabilidade.

Segundo Castro (apud MATTAR, 1999), um tema é importante quando está ligado a uma questão crucial que polariza ou afeta um segmento substancial da sociedade. Um tema pode também ser importante se está ligado a uma questão teórica que merece atenção continuada na literatura especializada. A seleção mais delicada e difícil teria a ver com os temas novos, que a ninguém 'preocupa, seja teórica ou praticamente, mas que contêm o potencial de virem a interessar ou afetar muita gente.

Este trabalho é de grande importância para a empresa em estudo, pois oferece a esta a oportunidade de formalização de seus processos, bem como a construção de um planejamento estratégico para áreas vitais da organização.

O estudo é, também, importante para a acadêmica, pois proporcionará a ela um elo entre a teoria adquirida durante os anos de curso e a realidade empresarial. A partir disso poderá verificar a existência desses conhecimentos dentro de uma organização real.

O fato de a empresa estudada ser da família também justifica este trabalho em termos de importância, pois tanto a acadêmica como a família poderão juntar-se em esforços para trazer benefícios à empresa em questão.

A construção deste trabalho é viável, pois há tempo hábil de pesquisa bem como recursos suficientes para sua realização. Uma diversidade de obras literárias dá suporte teórico ao estudo e a autora possui livre acesso às informações da empresa necessárias à construção deste estudo acadêmico.

A competência da acadêmica reside no fato desta ter durante quatro anos e meio cursado o curso de administração, tendo, durante este período, adquirido conhecimentos suficientes para a construção deste trabalho.

## 2 REVISÃO TEÓRICA

O conhecimento teórico é essencial para a produção de uma pesquisa acadêmica e deve ser formulada para dar estrutura à pesquisa e às proposições práticas. Este trabalho propõe a realização de um planejamento estratégico e a revisão teórica foi baseada em autores clássicos que abordam o planejamento e autores que trabalham especificamente a estratégia.

### 2.1 Planejamento

O planejamento diz respeito às ações que devem ser tomadas e aos resultados que se espera encontrar no futuro. Maximiano apresenta diversas maneiras de definir o planejamento:

- a) Planejar é definir objetivos ou resultados a serem alcançados.
- b) É definir meio para possibilitar a realização de resultados.
- c) É interferir na realidade, para passar de uma situação conhecida a outra situação desejada, dentro de um intervalo definido de tempo.
- d) É tomar no presente decisões que afetem o futuro, para reduzir sua incerteza.

(MAXIMIANO, 2000, p.175)

A importância do planejamento está em ter um guia para as ações da empresa, Stoner & Freeman (1999, p.136) comparam o planejamento com uma locomotiva que puxa todo o trem, ou seja, o planejamento é quem lidera as ações da empresa. Ele determina os objetivos da empresa que precisam ser mensuráveis e específicos, com prazos para serem alcançados e acima de tudo realistas e alcançáveis.

Segundo Maximiano (2000, p.196) existem três tipos de planejamento, o estratégico, o funcional ou tático, e o operacional. No planejamento estratégico objetivos para toda a

organização são estabelecidos, além de sua relação com o ambiente. Ele apresenta quais produtos e serviços a empresa pretende oferecer bem como seu foco no mercado. Essas decisões são tomadas pela cúpula administrativa, e pode ou não envolver pessoas de outros setores da empresa.

Os planos funcionais ou táticos são feitos dentro dos diversos departamentos da empresa, Recursos Humanos, Marketing, etc. Eles são de responsabilidade do gerente de cada área e dão suporte ao planejamento estratégico.

O planejamento operacional tem como principal função definir os recursos e as atividades que serão precisos para a realização dos objetivos da empresa. Esse tipo de plano geralmente se dá na base da pirâmide organizacional, e está intimamente ligado à eficiência.

O planejamento estratégico é feito pela alta administração e este determina os objetivos e indica os caminhos a serem seguidos. O processo de planejamento está em definir os objetivos e a forma com que serão realizados. O estudo será aprofundado neste tipo de planejamento que é o que mais interessa para este trabalho.

O planejamento estratégico não se atém apenas aos aspectos internos da empresa, mas também ao ambiente que a cerca. Para Lacombe e Heilborn (2003) ele define os rumos do negócio, o que se é e o que se deveria ser. O objetivo geral do plano é influenciar os ambientes interno e externo para que a empresa tenha um bom desempenho no longo prazo.

Os objetivos devem estar profundamente ligados com a missão da organização, esses objetivos irão guiar a empresa, por isso sua formulação é uma etapa fundamental do planejamento. Após a determinação dos objetivos vem a identificação de metas e estratégias que possam guiar a empresa para que se chegue ao resultado esperado.

Para Stoner e Feeman (1999) o processo de planejamento pode ser feito em nove passos, são eles: formulação de objetivos, identificação de metas e estratégias atuais, análise ambiental, análise de recursos, identificação de ameaças e oportunidades, análise entre as

metas estabelecidas e os resultados reais alcançados, identificar, avaliar e selecionar outras abordagens estratégicas, implementar a estratégia e controle. Todos esses passos estão explicados ao longo do capítulo.

O primeiro passo é a formulação de objetivos. Para que os objetivos transpareçam os desejos da organização, estes devem estar ligados à missão da empresa. Esse passo é fundamental, pois os objetivos irão guiar as atividades da empresa, bem como consumir boa parte dos recursos. Errar neste passo significa comprometer todo o processo de planejamento.

Lacombe e Heilborn (2003) definem os objetivos como propósitos permanentes a serem atingidos. Os objetivos podem ser principais ou setoriais. Como objetivo principal pode-se entender a missão da empresa, suas razões de existir, já os objetivos setoriais dizem respeito a cada unidade da organização e devem estar em harmonia com os objetivos principais.

Para Arantes da Costa (2005) os objetivos são valores qualitativos ou quantitativos a serem mantidos por um período de tempo. Estes objetivos são criados a partir da estratégia escolhida pela empresa, como forma de alcançar o futuro almejado.

Na visão de Certo e Peter (1993) os objetivos são a base para o planejamento. Eles devem ser claros e sua comunicação deve existir de forma efetiva para toda a empresa, caso contrário a organização pode tomar qualquer outra direção, desviando do que realmente almeja. Os objetivos são usados para nortear as decisões da empresa, orientar as avaliações de desempenho da organização e também como um guia para tornar a empresa mais eficiente.

O segundo passo é a identificação de metas e estratégias atuais. Em modelos ideais as metas e estratégias estão bem definidas e são comunicadas com eficiência por toda a organização. Porém o que se vê em muitas empresas, principalmente nas menores é a falta de clareza nestes quesitos. Muitas vezes as metas e estratégia são idealizadas apenas de maneira informal, o que dificulta a sua execução. As metas são estabelecidas a partir dos objetivos,

como etapas para se alcançar o que se deseja, são elementos qualitativos e quantitativos a serem atingidos em certo momento preestabelecido. Elas estão vinculadas a datas, são resultados a serem alcançados e apresentam um prazo para sua execução.

Segundo Arantes da Costa (2005) as estratégias são planejadas para atender plenamente três pontos: o propósito, o ambiente e a capacitação da organização. Mas e se algum destes pontos for um problema na organização? Isso não deve ser empecilho para a implantação da estratégia, mas o custo/benefício deve ser avaliado com cuidado, para que os custos não excedam os resultados esperados. As estratégias devem ser suficientes para construir o futuro desejado.

A análise ambiental é citada por Stoner e Freeman (1999) como a terceira etapa. Este passo procura identificar que aspectos do ambiente como a economia, a tecnologia, o sócio-cultural e o político-legal podem influenciar a organização, e com que intensidade. A forma com que concorrentes, fornecedores e órgãos governamentais podem exercer influência sobre a empresa também é avaliada neste passo. Embora dificilmente consiga-se fazer previsões exatas do que pode acontecer no ambiente, um bom estudo nesta área pode evitar que a empresa seja surpreendida, ou então identificar oportunidades não percebidas anteriormente.

O primeiro aspecto a ser examinado no ambiente externo, segundo Arantes da Costa (2005) são as tendências e as discontinuidades. Como o planejamento é para mostrar o caminho a ser seguido, é natural que se queira saber para onde a economia, ou a sociedade estão caminhando. Esta análise pode ser feita de forma matemática, estatística ou então através de técnicas qualitativas que usam, por exemplo, convergência de opiniões. Para o longo prazo a técnica qualitativa é mais adequada, pois os métodos matemáticos não podem prever o futuro político ou socioeconômico.

Arantes da Costa fala também sobre a identificação de catalisadores, ofensores, ameaças e oportunidades, porém estes conceitos serão descritos mais a frente.

Em um próximo momento viria a análise dos concorrentes e da concorrência. A organização deve se perguntar quais são os seus concorrentes, quem pode oferecer os mesmos produtos e/ou serviços que ela. Deve-se avaliar que pontos fortes e fracos esta empresa possui, qual sua imagem diante do mercado, se possuem fornecedores em comum e qual a visão destes em relação aos concorrentes, tudo para ter uma visão exata dos riscos que este pode oferecer a organização.

Devem-se avaliar, também, quais são as chances do surgimento de novos concorrentes, além de concorrências cruzadas, que são organizações que atuam em outros setores e que podem atrair seus clientes. Novas tecnologias, bem como mudanças de hábitos dos consumidores podem igualmente influenciar na demanda dos produtos oferecidos pela empresa em questão.

Os stakeholders merecem atenção também. Por stakeholders entende-se qualquer grupo ou pessoa que possa ser afetada pelas operações ou resultados da empresa. Avaliar o que a sociedade, a mídia, os clientes e fornecedores esperam da empresa é vital. Esses grupos têm grande influência e podem afetar as operações da organização se não forem propriamente atendidos. Transparência e respeito da organização para com os stakeholders pode evitar problemas futuros, bem como criar uma boa imagem.

Como prever o futuro é quase que impossível e as pessoas tendem a divergir sobre os acontecimentos dos próximos anos, uma boa alternativa para avaliar o ambiente externo futuro é a projeção de cenários.

Arantes da Costa (2005) define cenário como “um conjunto consistente de premissas consideradas plausíveis pelos dirigentes da organização, funcionando como um pano de fundo para as atividades do setor ou da instituição”. É aconselhável fazer um cenário realista, um

pessimista e um otimista. Dentro de cada um devem estar os aspectos que influenciam a empresa e que podem afetá-la de forma positiva ou negativa. A diversidade de cenários ajuda para que dentro de cada momento se possa tomar decisões acertadas a respeito de crises ou oportunidades de negócios.

O quarto passo segundo Stoner e Freeman (1999) é a análise de recursos. Essa etapa tem como função avaliar as vantagens e desvantagens competitivas da organização, as forças e fraquezas que possui frente aos concorrentes e ao mercado.

Para Kluyver (2006) recursos estratégicos são os ativos físicos, financeiros, de recursos humanos e organizacionais. Os recursos físicos são máquinas e instalações, ter uma manufatura de alta qualidade ter sua planta fabril próxima de clientes ou fornecedores pode ser uma vantagem competitiva.

Os recursos financeiros dizem respeito ao fluxo de caixa, ao balanço patrimonial, entre outros aspectos da área financeira. Existem vários índices que podem medir a saúde financeira da empresa, entre eles pode-se citar índice de liquidez, de lucratividade, de endividamento. Várias análises devem ser feitas para que se possa ter certeza que a empresa vem criando valor e que sua saúde financeira não está comprometida.

Os recursos humanos, as pessoas que fazem parte da organização, podem representar o mais valioso recurso da empresa. Pessoas não podem ser duplicadas, são únicas e perder alguns colaboradores que exercem papéis de natureza estratégica pode significar um grande prejuízo para a organização. Entretanto deve-se investir na capacitação destes colaboradores para que bons resultados possam ser alcançados. Uma pesquisa que avaliou gastos anuais com treinamento concluiu que as duzentas e cinquenta empresas que gastaram mais com treinamento registraram um retorno maior para o acionista do que as outras duzentas e cinquenta. (Kluyver, 2006, p. 80)

Por fim pode-se citar os recursos organizacionais, que representam uma marca, a experiência, capacidade de inovação ou então a capacidade de aprender em situações de mudança, enfim, conhecimento. O registro de patentes, o relacionamento com fornecedores, a reputação no mercado, a cultura da organização, esses são fatores que fazem com que a empresa tenha um valor inestimável.

A identificação de ameaças e oportunidades para a organização é o próximo passo. Junto com a formulação das estratégias e com a análise ambiental pode-se criar um mapa com fatos que possam ameaçar a empresa e as possibilidades de novos negócios. A análise do ambiente, que foi previamente explicada é a base a identificação das ameaças e oportunidades. Para Certo (1993) deve-se classificar os fatores ambientais antes analisados em níveis de riscos e oportunidades. Estes fatores podem ser visualizados dentro da matriz SWOT.

Lacombe e Heilborn (2003) sugerem o diagnóstico organizacional para a identificação destas variáveis. O diagnóstico é um exame da empresa, a avaliação de todos os seus pontos fortes e fracos, as ameaças e as oportunidades. Esta avaliação facilita o traçar da estratégia, pois indica as mudanças a serem feitas e as falhas que devem ser solucionadas.

O diagnóstico tem como foco central avaliar as estratégias atuais e verificar se estas estão adequadas aos planos da empresa. Também analisa se as estratégias que estão sendo seguidas estão alcançando os resultados que foram propostos quando ela foi escolhida e implementada.

A seguir vem a análise entre as metas estabelecidas e os resultados reais alcançados para a determinação do grau de mudança estratégica necessária. Os hiatos de desempenho, que são as diferenças entre as metas traçadas e os resultados que podem ser alcançados com a estratégia atual, são os principais responsáveis pela decisão de mudar a estratégia. Isso porque quando eles acontecem, ou a empresa não foi eficaz em implementar sua estratégia, ou

os concorrentes fizeram melhor do que o esperado, ou então, a estratégia em si não foi bem concebida.

Caso entenda-se que é necessária a troca de estratégia, o próximo passo é identificar, avaliar e selecionar outras alternativas estratégicas. Para se eliminar um hiato de desempenho podem existir diversas alternativas. Pequenas mudanças são mais rápidas e lógicas, porém se a empresa precisar fazer grandes alterações em sua estratégia é necessário muito cuidado para que uma estratégia incompatível não seja criada e usada de forma ineficaz para o alcance dos objetivos.

No momento de escolher a alternativa mais adequada a empresa precisa considerar que mudanças requerem recursos e que essas mudanças não podem ser feitas rapidamente. Deve-se aproveitar e explorar todos os pontos fortes da empresa e não estabelecer um planejamento que necessite de características muito fracas da organização ou de recursos que esta não dispõe.

Existem várias opções de estratégia, algumas focam o produto, a marca, outras os custos, outras a cadeia produtiva, todas tem suas vantagens e limitações. A empresa deve escolher a que melhor enaltece seus pontos fortes e que seja o melhor caminho para alcançar os objetivos traçados.

Depois de escolhida a estratégia pode-se prosseguir com o passo oito que é a implementação da estratégia. Ela precisa ser traduzida em planos operacionais para que os objetivos antes propostos sejam alcançados.

Para Certo (1993) a formulação e a implementação da estratégia são complementares. Embora se disserte sobre esses assuntos como se eles acontecessem em momentos distintos o mais comum é que uma parte da estratégia seja formulada e logo depois implantada. Com os resultados obtidos pode-se decidir por reformular esta estratégia, ou então ampliá-la. A formulação e a implementação se influenciam mutuamente e evoluem de forma conjunta.

Para Arantes da Costa (2005) a implantação do plano vem acompanhado de uma constante avaliação para avaliar os resultados e identificar a necessidade de possíveis alterações. O autor concorda com Certo (1993) que o plano não precisa estar cem por cento concluído para ser implantado. Porém deve-se tomar o cuidado de não executar as etapas em momentos inadequados e comprometer a implementação e o desempenho das demais etapas do planejamento.

Por fim deve-se fazer um controle para avaliar se a estratégia adotada está sendo implantada como o planejado e se os resultados previstos estão ou não sendo alcançados pela empresa.

Para definir controle Certo (1993) cita Alan Thompson em "How to Share Control", ele diz que controle é fazer com que algo aconteça na forma como foi planejado. Certo também fala que na prática existem três passos a serem seguidos para efetuar o controle: medir o desempenho, comparar este desempenho com os padrões estabelecidos e tomar atitude corretivas, caso necessário, para que o planejado se materialize.

Certo (1993) também fala do controle estratégico e da sua função de monitorar e avaliar o processo de administração estratégica para garantir que está funcionando de forma apropriada. A maior finalidade deste tipo de controle é garantir que as metas organizacionais sejam atingidas.

Outras finalidades podem ser atribuídas ao controle estratégico, entre elas pode-se citar a avaliação da estratégia do negócio em termos de sua validade e realidade; avaliar o comportamento dos administradores gerais frente a um ambiente de mudança; integrar questões estratégicas entre divisões interdependentes; ampliar os conhecimentos de todos os participantes dos projetos, entre outras.

Esses passos anteriormente citados são apenas um guia e não precisam ser seguidos rigorosamente. Cada autor fornece estruturas diferentes para serem seguidas e formas diversas

de elaborar, implantar e controlar o planejamento estratégico. Cada organização deve seguir a que melhor se adapta a sua realidade.

A estrutura desta etapa foi feita pelos nove passos de Stoner e Freeman (1999), por este ser um autor de administração clássica que disserta de forma clara sobre planejamento estratégico, assim como Lacombe e Heilborn (2003) que também ajudaram na elaboração deste tópico. Os demais autores foram escolhidos por tratarem especificamente de estratégia e fornecerem informações mais específicas sobre este ramo da administração.

## **2.2 Estratégia**

A estratégia é hoje uma palavra bastante usada no meio empresarial e apesar de muitos acreditarem que ela tem uma única definição, entretanto a palavra pode se adequar a diversas situações, dependendo do contexto em que está sendo usada.

Segundo um artigo escrito por Isabel Nicolau (2001) os conceitos de estratégia são vários, bem como os autores que definem. Porém, entre todas essas definições existem convergências, pode-se citar, por exemplo, a inseparabilidade entre a organização e o meio que a envolve.

Sabe-se também que a estratégia está ligada ao futuro projetado para as organizações, e embora muitas vezes elas não estejam explicitadas, existem nas organizações de forma implícita. Deve-se também destacar que a estratégia que foi planejada é muitas vezes diferente da que foi realizada.

Para Porter (1986) a estratégia é a combinação entre os fins que espera alcançar e os caminhos que utilizará para alcançar estes fins. Os meios devem refletir os objetivos da empresa para que a esta como um todo esteja focada na mesma direção.

Já na visão de Arantes da Costa (2005) a estratégia não vem como uma palavra solta, mas sim como gestão estratégica, que ele define sendo um processo de transformação organizacional voltada para o futuro, liderado, conduzido e executado pela mais alta administração da entidade.

Para Certo (1993) a administração estratégica é um processo contínuo e interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado a seu ambiente. Cada autor sugere algumas etapas e conceitos para que se possa formular uma estratégia adequada para a organização. Os autores trabalhados para falar de estratégia serão Samuel Certo (1993), Eliezer Arantes da Costa (2005) e Cornelis A. de Kluyver (2006).

Ao se falar de estratégia é necessário ter em vista alguns conceitos básicos para o seu direcionamento. Segundo Arantes da Costa (2005) esses conceitos são: o propósito, o ambiente externo e a capacitação.

O propósito de uma organização é o que ela gostaria de ser no futuro. É representado pela visão, missão, abrangência, princípios e valores da organização, e posicionamento estratégico.

A visão é definida por Arantes da Costa (2005) como um modelo mental, claro, de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível. A visão deve ser simples, objetiva e compreensiva para todos na organização. Todos os colaboradores devem ter conhecimento da visão. É função dos dirigentes da empresa disseminá-la e explicá-la a todos. A visão deve servir como fonte de inspiração para todos na empresa, um objetivo que todos desejam alcançar.

Para Kluyver (2006) a visão representa os objetivos de longo prazo da alta administração da empresa. Descreve a posição estratégica que a organização almeja no longo prazo, é o foco estratégico de uma empresa.

Kluyver (2006) chama a atenção para dois pontos na hora de criar a visão. O primeiro é que o desenvolvimento da estratégia está ligado a decidir o que não fazer e escolher as atividades nas quais a empresa deseja se concentrar. Ele lembra que empresas bem sucedidas se concentram em um número relativamente pequeno de atividades, caracterizando estado de especialização produtiva.

O segundo ponto é o quão desafiante deve ser a visão. As empresas devem pensar na criação de um novo futuro quando estão criando a visão. O limite de recursos e de capacitação não deve ser vistos como empecilhos para alcançar o futuro desejado, mas sim como desafios a serem vencidos. Uma visão ambiciosa pode levar a organização ao sucesso, porém para que isto seja possível não se deve criar uma visão impossível. Ela deve ser desafiadora e factível.

O conceito de missão fala sobre o presente. A missão é a razão de existir da empresa. Ela pode ser formulada a partir de perguntas como: para que serve? Que motivação inspirou seus fundadores? Faz diferença no mundo externo ela existir ou não?

Arantes da Costa (2005) fala que quando os colaboradores não conhecem a missão da empresa eles tendem a se perder em objetivos secundários ou imediatistas o que prejudica as atividades organizacionais. Os conceitos de missão e visão não se confundem, mas se complementam.

Kluyver (2006) acredita que a visão é a norteadora das decisões. Em momentos de dificuldade ou de crise deve-se recorrer à missão para a tomada de decisão. Buscar na missão uma resposta certa pode evitar que a empresa contradiga sua razão de existir ou comprometa sua imagem diante do mercado.

Segundo Certo (1993) a missão organizacional geralmente cita os produtos ou serviços que a empresa produz, quais são seus clientes e os valores mais importantes. Pode-se citar diversos benefícios de ter uma visão clara e difundida pela empresa, como, por exemplo, a

concentração de esforços em uma direção comum. A missão também serve de base para alocação de recursos e o desenvolvimento dos objetivos organizacionais.

A abrangência tem por função delimitar um foco nas ações externas da empresa. Verificar as limitações que a empresa possui no ambiente externo ou até mesmo impor limites para selecionar sua área de atuação. Essa pode ser determinada regionalmente, ou por classe social, faixa etária, preferências, entre outras categorias que podem ser delimitadas.

Já a sustentação da estrutura organizacional está balizada nos princípios e valores. Estes pontos são a crença da organização, a base de suas ações, eles são fixos, são tópicos os quais não se está disposto a mudar.

Para Arantes da Costa (2005) os princípios podem vir expostos em um código de ética ou em uma carta de princípios, sua função é dizer claramente a todos os membros da organização o que é ou não admissível na empresa. Nos princípios não há meio termo, ou eles são integralmente respeitados, ou estão sendo violados.

Lacombe e Heilborn (2003) chamam os princípios de premissas básicas. Ele concorda com Certo quando diz que estas premissas não são passíveis de contestação. Para Lacombe e Heilborn (2003) as premissas básicas expressam como a instituição e seus colaboradores pensam e lidam com assuntos como: a natureza, as relações humanas, a verdade, a ética e o relacionamento com o meio ambiente.

Embora muitas pessoas não consigam dizer quais os princípios da organização nas quais trabalham, eles estão em seu inconsciente direcionando suas decisões e controlando suas atitudes. As premissas básicas podem ser observadas nas políticas da empresa e nas decisões que são tomadas.

Já os valores são características da organização, suas virtudes, qualidades inerentes a empresa. Embora sejam mais superficiais que os princípios, os valores são realmente importantes para a organização e devem ser incentivados e preservados.

O posicionamento estratégico é a escolha por um foco, por um caminho a ser seguido. Na visão de Arantes da Costa (2005) pode-se escolher entre três opções estratégicas: fornecer produtos de ponta, ter excelência operacional ou estreitar o relacionamento com o seu cliente.

A empresa precisa escolher um desses caminhos para seguir e ser a melhor. Ser a melhor em todas é impossível. A esta escolha chama-se posicionamento estratégico.

Para Arantes da Costa (2005) a formulação das estratégias corporativas está apoiada em três pontos, são eles: o propósito, o ambiente e a capacitação. Eles formam o que se chama de triângulo estratégico e no centro do triângulo encontram-se as estratégias.

O primeiro vértice, o do propósito diz respeito ao que a empresa quer ser. O propósito está relacionado com a missão, a visão, a abrangência, os princípios e valores da organização. O posicionamento deve ser conciliado a todos estes fatores, caso contrário o risco de falhar é bastante grande.

O segundo vértice é o do ambiente e delimita o que realmente pode ser feito. No momento de formular a estratégia o ambiente externo deve ser cuidadosamente avaliado. Fatores como a demanda, o público a ser atendido, clientes, concorrentes, materiais, o governo, exercem influência sobre a empresa. Eles podem criar ameaças ou oportunidades à organização e devem ser analisados com cuidado.

O terceiro vértice é o da capacitação. A organização deve se perguntar o que sabe fazer e o que faz de melhor. A empresa deve voltar seus olhos para sua estrutura interna, procurando analisar sua mão-de-obra, equipamentos, métodos, processos, enfim, tudo o que se encontra em suas dependências, para identificar quais são seus pontos fortes e quais são os fracos.

Certo (1993) vê a formulação da estratégia de uma forma um pouco diferenciada de Arantes da Costa (2005), embora concordem em algumas etapas. Certo (1993) sugere a análise de quatro questões para que a estratégia possa ser formulada.

Primeiro é preciso responder quais são os propósitos e os objetivos da organização. Essa questão é feita para evitar incongruências entre a estratégia escolhida, a missão e objetivos da empresa. Em seguida a empresa deve se perguntar para onde está indo. Esta segunda pergunta avalia se a empresa está atingindo suas metas e para onde suas ações a estão levando.

O terceiro questionamento é sobre os fatores ambientais e como eles estão afetando ou influenciando a organização. E por fim deve-se perguntar o que pode ser feito para alcançar os objetivos organizacionais de forma mais efetiva no futuro. A resposta desta pergunta resulta na estratégia da organização. Por isso ela deve ser respondida com muita cautela e somente após as questões anteriores terem sido respondidas e cuidadosamente analisadas.

Certo (1993) também recomenda que se analisem os fatores internos e externos da organização. Essa análise pode ser feita através da Matriz SWOT que tem por função listar todos os pontos fortes e fracos da organização, bem como as ameaças e oportunidades. Para verificar quais são os pontos fortes da empresa pode-se analisar se ela dispõe de recursos financeiros adequados, se tem uma marca reconhecida, se apresenta uma competência que se diferencia da de outras organizações, entre outras perguntas que devem ser feitas em busca de qualidades que possam gerar um diferencial competitivo.

Para analisar as fraquezas organizacionais é preciso avaliar pontos como baixa lucratividade, problemas operacionais, instalações obsoletas, direção estratégica não clara, entre outros pontos que podem por em risco o alcance dos objetivos almejados.

As oportunidades podem ser descobertas através da avaliação de pontos como novos mercados, aumento da linha de produtos, produtos complementares, maior crescimento de mercado, e outros fatores que podem significar uma chance de crescer.

Variáveis como entrada de novos concorrentes, governo adverso, estagnação de mercado, mudança demográfica adversa, entre outras, podem significar situações de risco

para a empresa e devem ser cuidadosamente avaliadas, pois podem dificultar ou até, inviabilizar o alcance dos objetivos propostos.

Depois de analisados estes pontos a empresa pode escolher entre uma variedade de estratégias gerais. Certo (1993) cita algumas delas: estratégia de concentração, estratégia de estabilidade, estratégias de crescimento, estratégias de redução de despesas e estratégias combinadas.

Estratégia de concentração: é quando uma organização concentra-se em uma única linha de negócios. Esta estratégia é usada para obter vantagem competitiva pelo alto conhecimento especializado que a empresa adquire. Entretanto uma empresa assim pode ser eliminada pela entrada de concorrentes agressivos, ou pelo encolhimento de mercado.

Estratégia de estabilidade: este tipo de estratégia pode ser usada por empresas grandes e que tenham domínio de mercado, por empresas que não vejam vantagens competitivas em seu crescimento imediato, ou empresas que possuam baixo crescimento e não tenham outras opções viáveis. Esta estratégia tenta manter os produtos já existentes.

Estratégias de crescimento: o crescimento de uma organização pode ser feito através de integração vertical e horizontal, diversificação, fusões e "join ventures". A integração vertical é feita com a compra de outras organizações que fazem parte do canal de distribuição. Ela é usada para manter maior controle sobre os negócios e aumentar os lucros através de maior eficiência e esforços de venda.

A integração horizontal é a aquisição de empresas concorrentes. É feita para aumentar o porte da organização, suas vendas e lucros. A estratégia de diversificação envolve a compra de empresas em outras linhas de negócios. É utilizada quando a empresa pode ganhar maior eficiência no mercado através do uso de recursos compartilhados. Por fim as fusões e "join ventures". Na fusão há a união de duas empresas para que se forme uma nova organização. Nas "join ventures" uma empresa trabalha com outra em prol de um grande projeto.

Estratégia de redução de despesas: esta estratégia é usada quando a empresa passa por dificuldades. Para reduzir despesas existem três estratégias básicas: de rotatividade, de desinvestimento e de liquidação. A estratégia de rotatividade visa eliminar produtos não lucrativos e reduzir a mão de obra, procurando tornar a organização mais eficiente.

A estratégia de desinvestimento está em vender negócios ou separá-los da organização. Esta estratégia pode ser usada para melhorar as finanças da organização ou se desfazer de um negócio que não estava atingindo os resultados esperados. Já a estratégia de liquidação é a eliminação de um negócio, onde os ativos deste são vendidos. Se a empresa mantém vários negócios a liquidação de um deles pode representar menos prejuízo do que mantê-lo.

Estratégias combinadas: este modelo é uma junção de várias estratégias de forma a encontrar a que mais se adapte ao negócio. Além disso, grande empresas tem dificuldade em manter apenas uma estratégia e podem escolher estratégias diferentes para cada um de seus negócios.

Por fim, o posicionamento estratégico é o resultado da decisão que foi tomada pela empresa e que deve ser seguido para se alcançar os objetivos propostos.

Na visão de Kluyver (2006) a estratégia é a forma com que uma organização se posiciona para obter vantagem competitiva. As escolhas sobre que mercado atuar, que produtos oferecer e como alocar recursos são feitas para criar valor a toda a cadeia, desde fornecedores até clientes e acionistas.

As empresas muitas vezes acreditam que usar novas tecnologias e diferentes ferramentas operacionais é uma estratégia. Porém a estratégia não está ligada com fazer as coisas melhor e sim com fazer as coisas de maneira diferente.

O autor adotado para a formulação do planejamento estratégico proposto neste trabalho foi o Arantes da Costa. Esta escolha foi feita por ser este um autor brasileiro que traz

uma perspectiva de planejamento não apenas para grandes empresas, mas também para empresas de menor porte, que é o alvo desta dissertação em particular.

### 3 METODOLOGIA DO TRABALHO

A metodologia visa estabelecer regras para a elaboração de uma pesquisa. Este é um trabalho científico e para isso se faz necessário a adoção de uma metodologia específica. A seguir serão relatados os métodos utilizados para a coleta e a análise dos dados.

#### 3.1 Caracterização da Pesquisa

Esta pesquisa é classificada como estudo de caso, formativa, exploratória.

A avaliação formativa foi escolhida como método para este trabalho, pois usa principalmente métodos qualitativos e se baseia em estudos de caso.

Patton apud Sílvia Roesch (1999) apresenta cinco alternativas de pesquisa: a Pesquisa Básica, a Pesquisa Aplicada, a Avaliação de Resultados, a Avaliação Formativa e a Pesquisa Ação.

- a. Pesquisa Básica: tem como principal objetivo entender e explicar os fenômenos, ela é feita para gerar e testar teorias.
- b. Pesquisa aplicada: procura entender a natureza de um problema, sua fonte de pesquisa está em problemas humanos e o seu propósito é gerar soluções para estes problemas.
- c. Avaliação de Resultados: julga a efetividade de um programa, política ou plano. Usa principalmente dados quantitativos
- d. Avaliação Formativa: implica em um diagnóstico do sistema atual e a apresentação de melhorias. Esta forma de pesquisa é bastante usada por alunos que trabalham em uma determinada organização e enxergam a oportunidade de melhorias.

- e. Pesquisa-ação: busca soluções para problemas organizacionais, a coleta de dados é feita de maneira informal, este método é usado tanto em pesquisas como em consultorias nas organizações.

A avaliação formativa foi escolhida, também, por usar o diagnóstico, que é um dos objetivos específicos da pesquisa, para obtenção de informações e para a busca de melhorias.

A pesquisa caracteriza-se como exploratória, pois segundo Antônio Carlos Gil (2002) este tipo de pesquisa tem como principal objetivo o aprimoramento de idéias e o alcance de soluções para problemas detectados. Seus métodos de pesquisa segundo Gil (2002) são: levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tenham conhecimento da área estudada e análise de exemplos que possam gerar maior compreensão sobre o assunto estudado.

Para Vergara (1997) a pesquisa exploratória é utilizada para áreas onde há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Ela é feita através de sondagens, pois ainda não há conhecimento suficiente para a formulação de hipóteses. Essas geralmente surgem no decorrer, ou no final da pesquisa.

Köche (1997) apóia a idéia de que a pesquisa exploratória trabalha com levantamento de dados. Segundo ele o objetivo principal de uma pesquisa exploratória é descrever a natureza das variáveis as quais se quer conhecer.

A terceira classificação e a que mais se adequou a esta pesquisa é o estudo de caso. Para Yin (2001) o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que tem como objetivo examinar um fenômeno dentro do seu contexto.

Esta pesquisa se dispõe a analisar as variáveis de uma determinada empresa, que é única em sua cultura e em seus métodos, para que se possa através dessa avaliação criar uma estratégia específica para ela. Por esse motivo a escolha do estudo de caso.

Para dar maior consistência ao estudo ele será, também, teórico-empírico. Por essa razão uma revisão teórica será previamente formulada para que o conhecimento do analista sobre diagnóstico organizacional, estrutura organizacional e planejamento estratégico seja ampliado e sua visão crítica aguçada.

### **3.2 Coleta e Análise de Dados**

A coleta dos dados será feita conforme o indicado por Yin (2001) para um estudo de caso.

Para Yin (2001) as informações em um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas, são elas: documentos, registros de arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Para esta pesquisa em particular os métodos para coleta de dados serão: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta e observação participante.

Em primeiro lugar foi feito um reconhecimento da empresa através da observação direta. Em seguida foram realizadas as entrevistas com os funcionários e logo após a tabulação e a análise destes dados. Depois foram presenciadas algumas reuniões tanto com clientes quanto reuniões internas da empresa, o que caracterizou a observação participante. Em paralelo ocorreu a análise de documentos e registros em arquivos. Por fim foram efetuadas as entrevistas com os diretores que ajudaram no fechamento do plano estratégico da empresa.

A análise documental e de registros em arquivos será utilizada para obter informações a respeito dos pedidos que a organização tem em carta, o cronograma das atividades da

empresa, os principais fornecedores e clientes, os registros legais da empresa, ente outras informações que possam ser de interesse do pesquisador.

As entrevistas serão semi-estruturadas, não disfarçadas. Yin (2001) trata as entrevistas como uma importante fonte de informações para o estudo de caso. Deve-se extrair do entrevistado respostas claras, bem como opiniões sobre assuntos que interessem a pesquisa.

As pessoas a serem entrevistadas são: os diretores da empresa, os chefes de seção, as pessoas que trabalham na parte administrativa, funcionários, o principal cliente da organização que é a empresa X e alguns fornecedores.

O diretor da empresa e a diretora financeira, que é também sócia da empresa, serão entrevistados, pois serão eles os responsáveis pela formulação das estratégias juntamente com a pesquisadora. As entrevistas com os diretores serão feitas repetidas vezes para que os objetivos sejam construídos de forma consistente.

Os responsáveis por setores da organização serão entrevistados para que se possa ter uma visão geral da organização e suas respostas serão posteriormente comparadas. As pessoas que trabalham na administração serão ouvidas e suas respostas também serão relacionadas. O objetivo deste método é encontrar discordâncias entre as pessoas e a razão dessas discrepâncias.

Entre os demais funcionários serão entrevistados tanto os que possuem um desempenho exemplar de suas funções como os que possuem um desempenho regular ou ruim. Os funcionários a serem entrevistados serão indicados por seus chefes diretos e também pelo diretor geral da organização.

O número de funcionários será cerca de 25% do total e será distribuído proporcionalmente entre os setores da empresa. A diversidade entre os funcionários traz benefícios para a coleta de informações, pois quanto maior a diversidade dos elementos a serem entrevistados, maior a chance se obter uma visão verdadeira da organização.

Os questionários serão iguais para todos de um mesmo grupo, mas diferentes entre os grupos. Algumas perguntas serão as mesmas para todos. As respostas obtidas serão comparadas dentro de um mesmo grupo e depois discutidas com os diretores da empresa.

A entrevista com o principal cliente será informal e buscará se obter dele o maior número de impressões sobre a organização. O porquê de ter a ALFA como fornecedora, o atendimento que recebem, a pontualidade, o preço, a qualidade são alguns pontos a serem abordados.

As entrevistas serão utilizadas para se obter um diagnóstico exato e delas serão exploradas o máximo de informações. As entrevistas face a face são uma excelente ferramenta, já que, geralmente, nos expressamos melhor com a fala do que com a escrita. Através das entrevistas pode-se obter informações da entonação dada as palavras e também de expressões faciais. Esses detalhes são obtidos através da observação.

Nas primeiras semanas a observação será direta, pois o pesquisador não estará participando das atividades observadas. Para Yin (2001) a observação direta pode ser feita durante a visita de campo. Pode-se observar condições físicas, ou comportamentais. Esse tipo de observação traz informações complementares as obtidas com outros métodos.

Já a observação participante se distingue da direta, no que diz respeito a forma com que o observador atua. Na observação participante o observador participa das atividades as quais está observando. Para Yin (2001) a observação participante traz oportunidades e também restrições. Se o pesquisador é participante terá maiores chances de estar presente em reuniões, eventos ou grupos que seriam inacessíveis para um observador direto, e terá também uma visão interna do objeto de estudo, bem diferente de uma pessoa que é completamente alheia a organização.

Por outro lado ser um observador participante pode trazer problemas como, por exemplo, a visão tendenciosa. O observador participante pode ter problemas também para

fazer anotações, ou então tentar obter perspectivas diferentes de um mesmo assunto. Para que este tipo de observação seja benéfica a pesquisa deve haver um equilíbrio entre as oportunidades e as ameaças.

Durante as observações vários aspectos serão considerados, como o ambiente, as pessoas, o clima organizacional, entre outros, para que objetivos reflitam os reais interesses da organização. Todas as sugestões de melhorias e/ou indicação de problemas serão seriamente analisadas.

Sendo que a empresa possui um parque fabril, o pesquisador deverá dedicar uma parte de seu tempo para entender o funcionamento dessa área, que é vital para a empresa. A observação traz informações que muitas vezes não são abordadas nas entrevistas ou questionários. Algumas delas porque parecem desnecessárias aos entrevistados, outras porque as pessoas que estão inseridas naquela cultura simplesmente não conseguem enxergá-las. E cabe ao analista estar atento a essas informações, para que nada de importante se perca no processo de diagnóstico.

Através destas ferramentas pretende-se obter as informações necessárias para a realização de um planejamento estratégico para a Empresa Alfa Ltda. Já que o planejamento estratégico é uma excelente ferramenta administrativa, mas depende de informações corretas para que reflita os reais interesses da organização. Para que o planejamento seja verdadeiro, tanto pesquisador quanto empresa precisam estar interessados no conhecimento da organização, pois quando a organização nega informações, uma parte importante do conhecimento se perde, limitando o planejamento. Daí a importância das ferramentas corretas na obtenção de dados.

### 3.3 Limitações

Esta pesquisa limita-se a Empresa Alfa Ltda. e os dados aqui disponíveis foram colhidos no segundo semestre de 2007 e mostram a sua realidade neste período de tempo.

Durante o processo de coleta de dados ocorreram diversos imprevistos que limitaram a pesquisa. Devido a falta de tempo disponível não foi possível fazer uma entrevista com os representantes do cliente no Brasil. Embora a pesquisadora tenha participado de uma reunião feita diretamente com o representante europeu.

Não foi possível também conversar com os fornecedores por falta de uma data compatível para a realização da entrevista.

A pesquisadora pouco conhecia sobre o passivo que a empresa apresenta. Houve também grande dificuldade na obtenção de informações de âmbito financeiro, pois estas se encontram perdidas e fora de ordem. O levantamento do passivo é uma estimativa aproximada do valor real.

Outra grande limitação ao plano é a falta de estabilidade que a empresa hoje apresenta por depender muito de decisões que estão fora do seu domínio. Muitas das dívidas que apresenta estão em discussão na justiça e não há certeza do que acontecerá nos próximos anos. Essas decisões podem provocar mudanças acentuadas no plano.

O pesquisador tinha conhecimento teórico, porém nenhum conhecimento prático na realização de planejamentos. A empresa também nunca havia trabalhado com planejamento, o que dificultou e limitou o planejamento.

#### 4 RESULTADOS OBTIDOS COM A PESQUISA

Entre os funcionários de fábrica foram aplicados 25 questionários, o que representa 28% do total. Para que houvesse proporção entre os setores, foi calculado o percentual que cada área representava em número de funcionários. Este percentual foi a base para a divisão da quantidade de funcionários que seriam chamados em cada setor, sendo que 25 era o número total de pessoas que seriam entrevistadas. Os entrevistados foram indicados por seus superiores imediatos que procuram indicar funcionários antigos e novos, bem como os de alto e baixo rendimento, para que assim se pudesse obter informações mais realistas sobre a organização.

Uma das primeiras perguntas foi a respeito de pontos positivos dentro da organização. Entre os pontos apontados, os que mais se destacam são: bom clima para trabalhar (60%), boa chefia (32%), companheirismo entre os colegas de trabalho (32%) e atenção da chefia para com o colaborador (24%). Outros pontos abordados também foram: as pessoas com que trabalham (12%), o salário em dia (8%), a alimentação oferecida (8%) e o trabalho em si (8%).

Entre os pontos negativos abordados pelos funcionários estão: precária estrutura dos banheiros (32%), a inadequada organização na fábrica (28%), a alimentação oferecida (20%), o excesso de horas extras (16%), a não integração entre os setores (12%), a indisponibilidade de informação (8%) e a sobrecarga de trabalho (8%). Outros pontos também foram abordados, mas com menor incidência.

Na perguntas fechadas foram encontrados os seguintes resultados:

Na avaliação sobre a organização de materiais/produtos/equipamentos dentro do seu próprio setor, 48% dos funcionários classificaram como razoável, 44% como boa, 4% como ruim e 4% como excelente.

Sobre a comunicação existente em cada setor 72% disseram que a comunicação era boa, 20% a consideraram excelente, e 12% disseram que ela era razoável.

Na pergunta sobre comprometimento da equipe os resultados foram: 52% disseram que há pouco comprometimento por parte da equipe, 36% disseram que há um comprometimento razoável, 8% descreveram o comprometimento como bom e 4% disseram haver um excelente comprometimento.

Em relação a diretoria da empresa 88% alegaram estar satisfeitos, 8% pouco satisfeitos e 4% muito satisfeitos.

Na pergunta numero onze foi abordada a visão de satisfação que cada colaborador tem de seus colegas em relação a diretoria. Neste caso 56% disseram acreditar que seus colegas estão satisfeitos com a diretoria, 36% acham que seus colegas estão pouco satisfeitos, 4% que estão muito satisfeitos e 4% falaram que seus colegas parecem insatisfeitos.

Na pergunta numero doze foi abordado o conhecimento que cada funcionário tinha sobre os produtos da empresa, como eram vendidos e pra onde. Nesta pergunta 100% dos entrevistados apontaram ter pouco ou nenhum conhecimento sobre os produtos que a empresa produz.

A respeito da matéria-prima com que trabalham 80% dos entrevistados a consideraram boa, 16% razoável e 4% apontaram este quesito como ruim.

Sobre a estrutura física da organização 52% dos funcionários a consideraram boa, 44% razoável e 4% ruim. Entre os que classificaram a estrutura como razoável ou ruim a maioria apontou os banheiros como um ponto fraco.

Outro questionário foi aplicado para os chefes de cada setor da fábrica. Eles são três e estão separados da seguinte forma: um chefe para a área de pré-corte, plaina e painéis, um para a furação, usinagem e montagem e um outro no setor de acabamento (lixa, pintura e embalagem).

Os pontos positivos abordados por ele foram: o fácil acesso a diretoria, a atenção reservada ao seu trabalho e aos problemas que possam enfrentar, a autonomia, o respeito nas relações, as condições de trabalho e o tipo de móveis que a empresa produz, com grande valor agregado.

Entre os pontos negativos se pode citar: a separação entre a área de trabalho bruto (pré-corte, furação, usinagem, plaina e montagem) e a área de acabamento (lixa, pintura e embalagem), a desorganização dos materiais e dos produtos semi-acabados dentro da fábrica, o layout, a ausência de treinamento tanto para os funcionários como para os chefes de setor, a indisponibilidade de mão-de-obra qualificada, a indisponibilidade de informação operacional entre os setores e o setor de almoxarifado.

Quando perguntados sobre o suporte da administração para o seu trabalho dois deles responderam considerar este suporte bom e um deles apontou como razoável.

Sobre a forma com que são tomadas as decisões no seu setor dois dos chefes de setor acreditam que as decisões são tomadas de forma correta, enquanto um deles acredita que elas poderiam ser tomadas de forma diferente e mais corretamente.

Quanto ao quesito organização dos materiais/equipamentos/produtos as opiniões são divididas entre boa organização, razoável e péssima.

Ao falar sobre a comunicação existente dentro do setor dois dos entrevistados a classificaram como boa e o último como razoável.

Na pergunta sobre a satisfação dos encarregados do setor com a diretoria dois dos entrevistados se mostraram satisfeitos e um se mostrou muito satisfeito. A visão que estes possuem de seus colegas de trabalho é a mesma, dois acreditam que seus colegas estão satisfeitos e um acredita que seus colegas se encontram muito satisfeitos.

Sobre os equipamentos disponíveis para o trabalhos dois dos entrevistados classificam como bons os equipamentos, enquanto um deles classifica como razoável.

A respeito da manutenção efetuada na fábrica dois dos entrevistados acreditam que ela é boa, enquanto um deles classifica a manutenção como razoável, dando ênfase a falta de uma manutenção preventiva nas máquinas e instalações.

Quando perguntados sobre o que sabem dos produtos da empresa todos demonstraram um bom conhecimento da parte técnica dos produtos, porém pouco conhecimento sobre a forma com que são vendidos e os países de destino. Além disso todos acreditam que um bom conhecimentos dos produtos por parte dos funcionários pode ajudar bastante no desempenho da fábrica e na eliminação de erros.

No quesito matéria-prima dois dos entrevistados a classificam como boa a matéria-prima disponível e um deles a classifica como excelente.

Quando perguntados sobre a estrutura física da fábrica um dos entrevistados a classifica como boa, enquanto os outros dois a classificam como razoável.

Sobre o fluxo da produção dentro da fábrica dois dos entrevistados apontaram como bom o fluxo existente, e um deles o classificou como razoável.

Na parte administrativa da empresa foram entrevistados todos os funcionários. Essa decisão foi tomada pelo fato de que no escritório atuam apenas cinco colaboradores. Entre estes, dois fazem parte dos Recursos Humanos, um efetua as compras, um é responsável pelo desenvolvimento dos projetos e um pela parte de exportação.

Os pontos positivos abordados foram: Parceria com a diretoria da empresa, liberdade para expor problemas, clima, informalidade nas relações e autonomia.

Os pontos negativos citados foram: ausência de trabalho em equipe, a pouca parceria entre os colegas, o não interesse no trabalho, o individualismo, a reatividade, a pouca comunicação, a fofoca, o excesso de horas extras na fábrica e a ausência de responsabilidade pelas tarefas que devem ser executadas.

Quando indagados sobre a comunicação existente, três dos entrevistados a consideraram boa, um a considerou razoável e outro a considerou excelente.

Sobre o trabalho em equipe na parte administrativa, dois dos entrevistados consideraram bom o trabalho em equipe, dois o avaliaram como razoável e um como excelente.

A respeito do comprometimento das pessoas com as atividades de trabalho, dois dos colaboradores consideraram a equipe muito comprometida, dois a descreveram como comprometida e um como razoavelmente comprometida.

Na relação com a diretoria três dos entrevistados se mostraram satisfeitos e dois deles muito satisfeitos. E quando indagados sobre a satisfação de seus colegas de trabalho, três deles acreditam que os colegas estão satisfeitos com a diretoria enquanto dois deles disseram acreditar que seus colegas estão pouco satisfeitos.

Quando perguntados sobre a capacitação das pessoas que ocupam cargos de chefia na empresa todos eles indicaram os encarregados como capacitados.

Sobre os equipamentos disponíveis para a realização de seus trabalhos, três dos colaboradores classificaram como excelentes e os dois outros como bons.

Em relação ao conhecimento dos produtos que a empresa produz todos demonstraram tem conhecimento entre bom e ótimo.

Os questionários foram aplicados nos dias oito e nove de outubro de 2007 e tiveram como principal objetivo obter um diagnóstico da empresa em pontos considerados relevantes para este trabalho acadêmico.

Entre as informações obtidas pôde-se perceber que as três categorias de entrevistados (funcionários, chefes de setor e funcionários da administração) citam pontos como o bom clima para se trabalhar, a autonomia, a informalidade e a liberdade que possuem para expor situações para seus superiores, isso ocorre tanto para os funcionários que se dirigem a seus

encarregados, quanto para os chefes de setor e funcionários da administração que se reportam diretamente a diretoria da empresa.

A empresa apresenta apenas três níveis hierárquicos, o chão de fábrica, os encarregados de setor e os funcionários administrativos, que se encontram no mesmo nível e a direção. Esta pode ser uma das razões para a informalidade e a autonomia, pois essa forma de gestão minimiza a burocracia.

Este fator torna as decisões mais rápidas e deveria ajudar na circulação de informação, entretanto dois pontos negativos são bastante citados nas três categorias: a pouca comunicação entre os setores e o individualismo.

Isso demonstra que a empresa tem problemas na circulação das informações, principalmente quando elas precisam fluir entre os setores. Uma parte desse problema pode ser explicada pela estrutura da fábrica.

Ela está dividida em dois barracões separados, o que gera a impressão de que existem duas empresas. Este fato poderia ser benéfico se a mentalidade de fornecedor e cliente existisse, porém o que se vê é uma rivalidade entre elas e não uma percepção de colaboração. Entretanto, esse fato parece não influenciar de forma negativa o fluxo de produção da empresa, apenas o *fluxo de informação parece estar sendo prejudicado*.

O isolamento também pode ser constatado nas perguntas que foram aplicadas sobre comunicação. A maioria dos entrevistados afirmou que a comunicação dentro do seu setor era boa, porém vários citaram que a comunicação na empresa era um problema. A empresa deveria aproveitar melhor a pouca burocracia e a informalidade para gerar maior circulação de informação e agilidade na resolução de problemas. As decisões são tomadas de forma rápida, entretanto a omissão de algumas informações pode induzir o erro na hora de decidir.

No quesito comprometimento a grande maioria dos funcionários (88%) de fábrica alegou haver pouco comprometimento, ou o consideraram razoável. Esse tipo de

comportamento pode explicar erros na produção, pois pessoas pouco comprometidas tendem a não assumir responsabilidade por falhas ou problemas. Funcionários mais comprometidos podem tornar-se mais produtivos.

Quando abordados sobre a diretoria da empresa a maioria, nas três categorias, demonstrou estar satisfeito e entre os chefes de setor dois terços se mostraram satisfeitos também com o suporte da administração para o seu trabalho. Quando perguntados sobre a satisfação dos colegas o maior desvio foi entre os funcionários de chão de fábrica, porém a diferença não foi muito alarmante e pode-se dizer que a maioria dos funcionários está satisfeita com a diretoria da organização.

Esta satisfação poderia ser mais bem explorada para obtenção de melhores resultados. A confiança na diretoria poderia ser usada para melhorar a comunicação e o comprometimento dos funcionários.

A matéria-prima com que a empresa trabalha é considerada boa pela grande maioria. Este fator é muito importante, pois a empresa visa a produção de produtos de alta qualidade o que exige bons materiais. Os funcionários da administração também se mostraram satisfeitos com os equipamentos que dispõem para a realização de seu trabalho.

As pessoas que ocupam cargos de chefia são consideradas capacitadas o que é um ponto bastante positivo. Quando existem dúvidas sobre a capacitação das chefias atritos freqüentes podem ocorrer, essa, entretanto, não é uma preocupação para a empresa.

A estrutura física da empresa está em equilíbrio, pelas respostas obtidas pode-se concluir que esta não é considerada ruim, mas pode melhorar. A insatisfação da maioria dos funcionários de fábrica neste quesito estava relacionada a estrutura dos banheiros. Este elemento pode ser considerado insignificante por muitos, mas parece ter grande importância para os funcionários. Este pequeno problema, se resolvido de forma rápida e eficiente, pode

mostrar que a empresa se importa com pequenos detalhes que podem ajudar no alcance de objetivos maiores e mais importantes.

A pouca circulação de informação que existe na empresa é corroborada com a inexistência de conhecimento a respeito dos produtos que são fabricados pela empresa. Há um bom conhecimento entre os chefes de setor e os colaboradores da administração, porém este conhecimento é quase nulo entre os funcionários de fábrica.

Esta falta de informação pode originar erros que poderiam ser evitados de forma simples. Os chefes de setor acreditam que uma boa ciência dos produtos pode ajudar muito no desempenho da fábrica. Este ponto deve ser trabalhado pela empresa.

## **5 MATRIZ SWOT**

A matriz Swot foi construída a partir de entrevistas com os diretores da empresa, observação da pesquisadora e com a pesquisa feita com funcionários, pessoal administrativo e chefes de setor.

### **5.1 Pontos Fortes**

Na entrevista feita com os diretores da empresa e pela observação da pesquisadora encontraram-se os seguintes pontos fortes na organização: bons produtos vendidos a preços adequados; boa quantidade de pedidos para o ano de 2008; espaço físico da empresa; equipamentos disponíveis; localização da indústria em uma região com grande oferta de sua principal matéria-prima, madeira de pinus; grande controle de todas as áreas e atividades da empresa por parte da diretoria; é uma empresa com custos enxutos; há pouca burocracia.

### **5.2 Pontos Fracos**

Durante o processo de pesquisa foram relatados os seguintes pontos fracos: pouca organização na contabilidade passada; grandes débitos de antigas empresas que a ALFA assumiu; baixa oferta de mão-de-obra qualificada; comodismo e resistência a mudança fazem parte da cultura organizacional; sobrecarga da diretoria para administrar tudo; baixa liquidez e fluxo de caixa em dissonância com as obrigações; impossibilidade de captação de recursos perante instituições financeiras; pouca assistência/benefícios para os funcionários; dependência de grande parte da sua produção em um único cliente.

### **5.3 Ameaças**

Como ameaças a organização foram abordados os seguintes pontos: mudanças no mercado mundial que poderiam prejudicar as exportações; grandes variações do câmbio; a cobrança em curto prazo de processos que estão em andamento, esta possibilidade é bastante improvável, mas deve ser considerada uma ameaça.

### **5.4 Oportunidades**

Pode-se destacar os seguintes pontos como oportunidades: há espaço de mercado pois muitas empresas que trabalhavam no mesmo ramo faliram devido ao baixo câmbio; boa parceria com os fornecedores; incentivo por parte do governo a empresas exportadoras com isenções significativas de impostos; grande oferta da matéria-prima principal, que é o pinus; a empresa é vista com bons olhos por seus clientes; há grande possibilidade de novos clientes que estão surgindo.

## **6 LEVANTAMENTO FINANCEIRO**

A empresa apresenta hoje um elevado passivo em função de um longo período de crise pelo qual passou. As dívidas estão divididas em: impostos atrasados, bancos, dívidas trabalhistas, fornecedores correntes e outras, e serão detalhadas a seguir. Esta avaliação foi feita no dia 15/10/07, e alguns valores foram baseados no balanço de 2006.

### **6.1 Impostos**

A organização apresenta um passivo considerável com os cofres públicos. Esses impostos deixaram de ser pagos em um momento de grande dificuldade e agora estão sendo refinanciados.

A empresa apresenta os seguintes valores de dívida com o governo: FGTS a recolher, R\$ 116.057,03; INSS a recolher, R\$ 178.560,82; outros encargos, R\$56.764,80; e PAEX a recolher, 301.121,41.

A dívida do INSS está sendo reavaliada e a empresa pretende pagá-la através de compensação de créditos de IPI que acumulou perante o governo. Caso não seja compensada este débito será pago com o dinheiro que irá receber pelos créditos.

O débito de FGTS que a empresa tem deverá ser quitado através de compensação com os créditos, ou quitação será feito com o dinheiro que irá receber pelos créditos acumulados.

O PAEX (Parcelamento Excepcional) já está sendo pago pela empresa todos os meses em parcelas de R\$ 2.510,00, e será pago até o ano de 2017. Este parcelamento diz respeito a dívidas federais como Imposto de Renda, ISS, entre outros.

A empresa também apresenta outros encargos devidos no valor de R\$ 56.764,80 e estes serão pagos ou com os créditos de IPI, PIS e COFINS, ou através de parcelamento.

A dívida total com o governo é de R\$ 625.504,06 e deverá ser paga no longo prazo já que o governo proporciona esta opção. Além disso, uma boa parte desta dívida deverá ser paga através de compensação de créditos de PIS e COFINS que a empresa acumulou durante todos os anos em que se classificou como empresa preponderantemente exportadora. Estes créditos representam R\$ 1.700.000,00, sendo que destes R\$ 1.1500.000,00 serão liberados até março de 2008, R\$ 50.000,00 foram glosados pelo governo, mas também devem ser liberados e os outros R\$ 500.000,00 estão em processo de análise.

## **6.2 Bancos**

As dívidas existentes perante os bancos foram feitas por financiamentos atrasados e cheque especial. Elas somam hoje um valor de R\$ 458.194,72 e estão divididas da seguinte forma: Banrisul, R\$ 86.142,89; Banco Real, R\$ 67.480,46; Bank of Boston, R\$ 42.736,45; Caixa Econômica Federal, R\$ 216.835,92.

A empresa entrou com revisão de contas contra todas as agências e está discutindo na justiça o valor cobrado pelos bancos. A argumentação é que os juros cobrados no período são abusivos e inconstitucionais e que a dívida principal mais juros justos já foram pagos.

Grande parte desses processos já foi ganho pela empresa em primeira instância, porém os bancos recorreram da decisão da justiça. Hoje existem três opções para estes processos: a empresa precisar pagar os valores acima declarados, a empresa precisar pagar um valor inferior ou nada aos bancos, ou a empresa pode inclusive receber valores de indenização dos bancos por cobrança indevida de juros.

### **6.3 Dívidas trabalhistas**

As dívidas trabalhistas da empresa são decorrentes de demissões que foram feitas em momento de dificuldade financeira e que naquele momento não puderam ser pagas. Hoje a dívida gira em torno de R\$ 80.000,00 e deve ser paga nos próximos meses através de parcelamento.

### **6.4 Fornecedores correntes**

Nesta categoria entram as dívidas correntes da empresa, que mantém com fornecedores atuais de matéria-prima. Os débitos com fornecedores estão divididos entre: madeira, R\$103.618,00; ferragem, R\$ 4.600,00; tinta, 178.000,50 e embalagem, 48.722,29, o que totaliza R\$ 334.940,29.

Este endividamento representa cerca de 60% do faturamento mensal que é de R\$ 550.000,00. O valor que a empresa apresenta em estoque é de aproximadamente R\$ 400.000,00 o que também justifica o valor de dívida corrente, caso os estoques sejam vendidos há liquidez suficiente para pagar fornecedores correntes.

### **6.5 Outros débitos**

O valor total destas dívidas é de R\$ 453.472,97. O montante mais expressivo dentre estes débitos é com antigos fornecedores e soma R\$ 371.481,97. Outros débitos são: comissão à pagar para representante 1, R\$ 6.120,00; comissão à pagar para representante 2, R\$ 30.971,00; depósito compulsório para ONG, R\$ 9.900,00; e um adiantamento feito pela trade de R\$ 35.000,00.

O débito com antigos fornecedores será pago através de acordos com os credores. A empresa se comprometerá a pagar um determinado valor para o credor até que a dívida seja quitada.

A dívida da ONG é paga semestralmente e deve ser paga até o final do ano. As comissões serão pagas com descontos fixos em cada faturamento de container. O adiantamento é pago em parcelas de R\$ 5.000,00 a cada faturamento do container.

## **6.6 Créditos**

A empresa apresenta um crédito de R\$ 1.700.000,00 acumulados por ter isenção de IPI, PIS e COFINS. Uma parte destes créditos, R\$ 1.150.000,00, deve ser pagos a empresa até março de 2008. Uma parte destes créditos pode ficar retida para a compensação de dívidas federais, como o INSS e o FGTS. E os restantes R\$ 500.000,00 ainda estão em processo de análise. Os R\$ 50.000,00 que foram glosados estão sendo discutidos na justiça.

A empresa também acumula créditos de ICMS todo o mês, e acumula um saldo de cerca de R\$ 100.000,00. Entretanto esses créditos são repassados todos os meses para a organização que os utiliza para pagar a conta de luz.

A isenção do PIS e da COFINS também é um direito da empresa e ela está em processo de análise para se utilizar deste benefício. A Organização já é isenta no IPI.

## **7 PLANO ESTRATÉGICO**

Em vista do alto endividamento que a empresa apresenta, sua principal estratégia será o saneamento financeiro nos próximos três anos. Para que se alcance este objetivo a empresa irá focar suas ações em baixar custos de forma constante e aumentar sua receita.

### **7.1 Ações para o ano de 2008**

Para este ano a empresa almeja crescer 35% em seu faturamento, alcançando os \$418.500,00 por mês. Este faturamento seria correspondente a venda de 11 containers de produtos por mês.

O bom desempenho da empresa está no mix de produtos que faz, equilibrando rentabilidade sobre o produto e velocidade de produção. É importante destacar que o aumento do faturamento não será feito apenas sobre o aumento da produção e sim na inclusão de produtos com alto valor agregado ao seu mix.

Para que estes valores sejam alcançados existe uma série de ações que a empresa precisa tomar. Entre elas estão: um aumento de funcionários de 10%, um investimento em máquinas de R\$ 120.000,00 e terceirização.

O aumento de mão-de-obra geraria um acréscimo na folha de pagamento de cerca de 2%. A folha de pagamento representa hoje aproximadamente 20% dos custos de produção. Mesmo com o aumento no quadro de funcionários a empresa diluiria este custo, e a mão-de-obra passaria a representar apenas 17% dos custos de produção.

O investimento em maquinário seria feito em setores que representam gargalos. Este investimento representará R\$ 10.000,00 por mês, que seria retirado do lucro mensal da empresa.

A terceirização foi uma solução adotada para ganhar velocidade de produção. A empresa irá terceirizar painéis que são utilizados em alguns produtos. As peças repassadas são as que formam gargalos na produção. O custo não irá se alterar muito, mas a empresa irá gerar um maior faturamento e diluir seus custos fixos.

Hoje os custos das matérias-prima estão no limite e não podem ser diminuídos, porém eles serão constantemente monitorados para que não haja aumentos e também para buscar novos fornecedores que possam oferecer preços menores.

A pesquisa entre os funcionários apontou problemas de comunicação que podem estar gerando erros de fabricação. Algumas ações para o ano de 2008 em termos de gestão de pessoas serão: aprendizado sobre os produtos da empresa, maior comunicação entre os chefes de setor, visitas a outras empresas e promoção de palestras e integração dos grupos.

O aprendizado sobre os produtos será feito através de pequenas reuniões que irão abordar tanto critérios técnicos dos produtos como também a importância da qualidade e mercado que a empresa atua.

Reuniões semanais de duração de 30 minutos serão feitas todas as segundas-feiras para agendar os processos da semana e as datas de entrega das peças que estão em processo produtivo. Estas reuniões têm como objetivo, incentivar a comunicação, inibir atrasos na entrega e prevenir erros.

Os diretores possuem contatos com outras empresas de móveis na região e irão agendar visitas para os chefes de setor para que esses possam ter contato com pessoas e culturas diferentes que possam proporcionar a eles outros pontos de vista. A empresa também procurará parceiros que tratem de gestão de projetos e prazos, para que no futuro ela possa trabalhar com metas de produção, o que não é possível agora.

Outro ponto a ser trabalhado é a variação do dólar. O câmbio tem tido grandes variações até mesmo de um dia para o outro. Esta variável foge ao controle da organização, e por isso deve ser constantemente monitorada.

Para o ano de 2008 foi trabalhado três alternativas de câmbio: 1,80; 1,75 e 1,70. Caso a taxa do dólar caia muito nos próximos sessenta dias deve-se estudar diferentes projeções.

O faturamento a ser alcançado em 2008 é de \$ 418.500,00 por mês e os valores em Reais seriam:

Dólar a 1,80: R\$ 753.300,00

Dólar a 1,75: R\$ 732.375,00 (perda de 3%)

Dólar a 1,70: R\$ 711.450,00 (perda de 5%)

A empresa vem mantendo hoje uma taxa de lucro de 10% e essa taxa poderia ser mantida com o dólar até R\$1,70, caso ele atinja patamares abaixo deste valor algumas modificações devem ser feitas, são elas: redução nos preços dos insumos que possuem componentes de importação e poderiam baixar de preço, aumento no preço de alguns produtos que teriam sua margem de lucratividade comprometida.

Além disso, a empresa deve buscar sempre produtos com grande valor agregado para que sua rentabilidade seja alta e pequenas e médias oscilações do dólar não a prejudique de forma significativa.

Com base no dólar e no faturamento em Reais pode-se fazer a seguintes projeções para o saneamento financeiro da Empresa Alfa Ltda.:

- Com um faturamento de R\$ R\$ 753.300,00

Lucro de 10% sobre o faturamento: R\$ 75.330,00

Dinheiro destinado ao pagamento de contas antigas: R\$20.000,00 por mês (26,55% do lucro)

Investimentos em máquinas: 10.000,00 por mês (13,3% do lucro)

Reserva para débitos futuros: 45.330,00 (46,7% do lucro)

- Faturamento de R\$ 732.375,00
- Lucro de 10% sobre o faturamento: 73.237,50

Dinheiro destinado ao pagamento de contas antigas: R\$ 20.000,00 (27,3% do lucro)

Investimentos em máquinas: R\$ 10.000,00 (13,6% do lucro)

Reserva para débitos futuros: R\$ 43.237,50 (59,1% do lucro)

- Faturamento de R\$ 711.450,00

Lucro de 10% sobre o faturamento: R\$ : 71.145,00

Dinheiro destinado ao pagamento de contas antigas: R\$ 20.000,00 (28,1% do lucro)

Investimentos em máquinas: R\$ 10.000,00 (14,06 % do lucro)

Reserva para débitos futuros: R\$ 41.145,00 (57,84% do lucro)

A empresa também tem como objetivo para o ano de 2008 buscar novos clientes. Essa é uma preocupação, pois grande parte de sua produção hoje está concentrada em um único cliente. A intenção é que o crescimento para o ano de 2009 seja apenas com novos clientes.

Para o ano de 2008 a ALFA pretende fazer investimento em um novo barracão, o valor total desta obra seria de R\$ 250.000,00. Porém este valor não sairia do caixa da empresa e sim de uma negociação do patrimônio. Uma parte do terreno seria cedido em troca do barracão construído com todas as instalações necessárias.

## **7.2 Ações para o ano de 2009**

No ano de 2009 a empresa continuará com o saneamento financeiro. O crescimento proposto é de 10% em relação ao ano de 2008. O que irá gerar um faturamento de \$ 460.350,00 até dezembro de 2009. Usando os mesmos valores de câmbio propostos para 2008 ter-se-á os seguintes valores em Reais:

Dólar a 1,80: R\$ 828.630,00

Dólar a 1,75: R\$ 805.612,50(perda de 3%)

Dólar a 1,70: R\$ 782.595,00 (perda de 5%)

O crescimento de apenas 10% para este ano se justifica na intenção da empresa de ter um crescimento lento e sustentável. Esta evolução deve ser feita de forma racional e para que a empresa assuma maiores responsabilidades de produção deverá se adequar a padrões que exigem um pouco mais de tempo e dedicação.

Entre estes padrões estão normas de qualidade e eliminação de erros. Isso exige maior treinamento tanto dos operadores de máquinas como também dos chefes de setor.

A informalidade é um traço predominante na organização e deve ser mantida enquanto for benéfica. Entretanto quanto maior a produção, maior também a necessidade de controle, e para isso a empresa precisa criar mecanismos mais eficientes.

O ano de 2009 será de reajustes e de estabilidade para que no ano seguinte ela possa retomar o crescimento.

A empresa deverá continuar o saneamento financeiro e também deverá investir uma quantia em treinamento e desenvolvimento.

Os valores para o ano de 2009 de vem ser os seguintes:

- Com um faturamento de R\$ 828.630,00

Lucro de 10% sobre o faturamento: R\$ 82.863,00

Dinheiro destinado ao pagamento de contas antigas: R\$22.000,00 por mês (26,55% do lucro)

Investimentos em máquinas: R\$11.000,00 por mês (13,3% do lucro)

Investimento em treinamento: R\$ 2.500,00 por mês (3,02% do lucro)

Reserva para débitos futuros: 47.363,00 (57,13% do lucro)

- Faturamento de R\$ 805.612,50

Lucro de 10% sobre o faturamento: R\$ 80.561,25

Dinheiro destinado ao pagamento de contas antigas: R\$ 22.000,00 (27,31% do lucro)

Investimentos em máquinas: R\$ 11.000,00 (13,65% do lucro)

Investimento em treinamento: R\$ 2.500,00 (3,1% do lucro)

Reserva para débitos futuros: R\$ 45.056,25 (55,94% do lucro)

- Faturamento de R\$ 782.595,00

Lucro de 10% sobre o faturamento: R\$ 78.259,50

Dinheiro destinado ao pagamento de contas antigas: R\$ 22.000,00 (28,11% do lucro)

Investimentos em máquinas: R\$ 11.000,00 (14,06 % do lucro)

Investimento em treinamento: R\$ 2.500,00 (3,19% do lucro)

Reserva para débitos futuros: R\$ 42.759,50 (54,64% do lucro)

O programa de integração e conhecimento deve continuar o mesmo que em 2008. Bem como o monitoramento dos custos da matéria-prima. A empresa deve permanecer também sempre alerta as flutuações do câmbio. Para este exercício acadêmico manteve-se as mesmas cotações atribuídas a 2008, mas elas devem ser alteradas caso haja alterações na taxa corrente em 2009.

É importante também destacar que este crescimento de 2009 será através do fornecimento de produtos a outro cliente que não o atual. A empresa deve aos poucos buscar novos clientes e ter seu crescimento voltado para eles.

### **7.3 Ações para o ano de 2010**

Para o ano de 2010 a empresa prevê a retomada do crescimento, embora este deva ser bem menor se comparado ao crescimento de 2008. Sua meta é crescer 15% em relação a

2009. O que deve gerar um faturamento de \$529.402,50 até dezembro de 2010. Usando os valores da taxa de câmbio atual se obterão os seguintes valores em Reais:

Dólar a 1,80: R\$ 952.924,50

Dólar a 1,75: R\$ 926.454,40(perda de 3%)

Dólar a 1,70: R\$ 899.984,25 (perda de 5%)

A taxa de crescimento de 15% visa uma retomada no crescimento da empresa, mas ainda de forma lenta e gradual, para que todos os ajustes possam ser feitos sem pular etapas importantes no desenvolvimento produtivo.

A empresa deve concentrar este crescimento em clientes em novos clientes para que grande porcentagem de sua produção não dependa apenas de um cliente. A organização manterá sua política de saneamento, bem como de aperfeiçoamento nos processos e treinamento de pessoal.

Os valores para o ano de 2010 devem ser os seguintes:

- Com um faturamento de R\$ 952.924,50

Lucro de 10% sobre o faturamento: R\$ 95.292,50

Dinheiro destinado ao pagamento de contas antigas: R\$25.000,00 por mês (26,24% do lucro)

Investimentos em máquinas: R\$14.000,00 por mês (14,6% do lucro)

Investimento em treinamento: R\$ 3.500,00 por mês (3,67% do lucro)

Reserva para débitos futuros: R\$ 52.792,50 (57,13% do lucro)

- Faturamento de R\$ 926.454,40

Lucro de 10% sobre o faturamento: R\$ 92.645,44

Dinheiro destinado ao pagamento de contas antigas: R\$ 25.000,00 (26,98% do lucro)

Investimentos em máquinas: R\$ 14.000,00 (15,11% do lucro)

Investimento em treinamento: R\$ 3.500,00 (3,78% do lucro)

Reserva para débitos futuros: R\$ 50.145,44 (54,13% do lucro)

- Faturamento de R\$ 899.984,25

Lucro de 10% sobre o faturamento: R\$ 89.998,42

Dinheiro destinado ao pagamento de contas antigas: R\$ 25.000,00 (27,78% do lucro)

Investimentos em máquinas: R\$ 14.000,00 (15,56 % do lucro)

Investimento em treinamento: R\$ 3.500,00 (3,89% do lucro)

Reserva para débitos futuros: R\$ 47.498,42 (52,77% do lucro)

Maiores programas de controle devem ser criados já que a sua produção deverá estar em 14 containers por mês. Este controle deve ser feito tanto no estoque de matérias-prima, quanto nos produtos semi-acabados que estarão circulando na fábrica.

#### **7.4 Limitações do plano**

Como se pôde avaliar no levantamento financeiro a empresa possui uma situação bem inconstante e suas ações serão estão limitadas a resolução de problemas judiciais. A intenção deste planejamento é esboçar um faturamento futuro e um dispêndio de verba para o pagamento de dívidas antigas.

Em “reserva para débitos futuros” foi deixado um valor bastante alto, pois uma porcentagem deve ser retirada para pagar antigos fornecedores. Eles serão pagos através de acordos em que a empresa se comprometerá a pagar um valor mensal até quitar a dívida.

Se este plano for seguido, no mês de dezembro de 2010 o valor já quitado das dívidas será de aproximadamente R\$ 804.000,00, sem considerar o consócio que será feito com antigos fornecedores para quitas os débitos ainda existentes.

Considerando que a dívida atual da empresa é de R\$ 1.979,112, 54 e que serão pagos com o lucro da empresa R\$ 804.000,00, ainda sobrar um saldo devedor de R\$ 1.175.112,54. Entretanto a empresa receberá um crédito de R\$ 1.200.000,00 em créditos de PIS e COFINS, o que abateria o restante da dívida. Em três anos é possível que a empresa esteja 100% sanada. E com uma reserva de cerca de R\$ 1.695.606,00.

Não se deve, porém ter uma visão cem por cento otimista, podem ocorrer grandes flutuações na moeda, ou problemas com o mercado o que pode prejudicar seriamente o desenvolvimento da empresa. Este plano deve ser revisto a cada seis meses, e o câmbio reavaliado constantemente.

Esta reserva em dinheiro dificilmente estará em disponibilidade líquida, já que a empresa ainda precisa de uma trade para financia a sua produção. Como é uma empresa exportadora, a ALFA teria que financiar aproximadamente um mês e meio a sua produção, pois este é o tempo que leva desde o começo da produção até o recebimento do dinheiro pela entrega da mercadoria.

Se a empresa adotar uma postura conservadora em relação aos gastos e tiver um crescimento consciente poderá em três anos alcançar saúde financeira.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As empresas necessitam cada vez mais anteverem-se as constantes mudanças a que estão sujeitas. As organizações que se dedicam a exportação devem estar ainda mais atentas a estas variações. Como estão sujeitas a variáveis a que possuem pouco ou nenhum controle devem trabalhar de forma eficiente e estarem atentas a qualquer oscilação.

Este é o caso da Alfa, que se dedica a exportação de móveis de pinus para o continente Europeu. Embora atue em um mercado estável, as constantes variações da moeda podem trazer problemas futuros. Para estar preparada para estas mudanças a empresa deve fazer uso do planejamento, para que através dele possa se manter no caminho certo para o alcance de seus objetivos.

A necessidade de planejamento fez com que se chegasse ao seguinte problema de pesquisa: que etapas fazem parte do processo de planejamento estratégico da Empresa Alfa Ltda.?

Para que o planejamento estratégico da empresa fosse concretizado, o primeiro passo foi realizar um diagnóstico empresarial. Concluída este processo, a próxima etapa foi propor alternativas e indicar um caminho a ser seguido para o alcance dos objetivos da empresa. Essas foram as etapas seguidas na construção do plano estratégico.

Quanto aos objetivos específicos, o primeiro objetivo específico foi atendido através do diagnóstico empresarial. Nele foram levantadas informações a respeito da gestão, do relacionamento, da estrutura e da área financeira. Estas informações foram colhidas através de entrevistas com os funcionários e reuniões com os diretores da empresa, bem como análise de documentos e planilhas financeiras.

As informações de maior relevância foram encontradas ao se fazer a análise das finanças da empresa. Descobriu-se um grande passivo, que foi acumulado em anos de

dificuldade financeira e que hoje ainda atrapalha as operações da organização. Infelizmente essa área não pode ser completamente analisada por falta de informações disponíveis. Os balanços passados não revelam a real situação da empresa naquele momento e o controle financeiro da época era deficiente. Mesmo com essa limitação um bom diagnóstico pôde ser realizado e muitas informações importantes foram obtidas através dele.

O segundo objetivo específico falava sobre a estratégia da empresa, bem como os objetivos e metas que seriam traçados para alcançá-la. Quando a pesquisa foi iniciada não se sabia ao certo que estratégia a empresa adotaria. Através da pesquisa foi concluído que o que a empresa mais necessita neste momento era uma reorganização financeira. A partir deste ponto foi designado o objetivo maior da empresa que é alcançar saúde financeira até o final do ano de 2010, a partir deste objetivo foram estabelecidas metas para saldar os débitos existentes.

As atividades estabelecidas para os próximos três anos são focadas em obter para empresa maior rentabilidade, para que ela possa saldar antigos débitos e se recuperar financeiramente. Até mesmo atividades de gestão que fazem parte do plano estão focadas em um melhor rendimento financeiro.

Entre elas estão: a diminuição de erros na produção, o início da terceirização, um crescimento que possibilite maior rentabilidade, entre outras ações que propõem economia de gastos e maior receita para que a empresa possa assim alcançar a saúde financeira que almeja.

Este trabalho denota grande capacidade para análise financeira da empresa estudada e apresenta um caminho racional na busca da sustentabilidade econômica da mesma.

A Empresa Alfa Ltda. nunca havia trabalhado com planejamento antes. Até mesmo os planos informais eram confusos e pouco divulgados. Esta foi a primeira tentativa de estabelecer objetivos e metas para o futuro.

Grande parte das atividades rotineiras da organização estão concentradas nas mãos dos dois sócios da empresa, o que os sobrecarrega e limita o tempo para planejar o futuro. Embora os próximos três anos estejam claros para os sócios, poucos são os funcionários que compartilham dessas idéias o que torna este plano informal fraco e ineficiente.

Esta pesquisa procurou formalizar idéias que já existiam para os sócios e que são de recuperação da saúde financeira e criar meios de a empresa alcançar longevidade. A expectativa é fazer com que todos compartilhem deste ideal para que trilhem o mesmo caminho em busca deste objetivo comum.

Portanto conclui-se que o objetivo geral de elaborar um planejamento estratégico para a Empresa Alfa Ltda. para os anos de 2008 a 2010 foi alcançado de forma satisfatória.

A empresa deve partir agora para a próxima etapa do planejamento que é a implantação e o controle. Recomenda-se fazer um plano operacional baseado no planejamento estratégico para que a organização possa através deste delimitar as atividades operacionais essenciais para a realização de seu objetivo.

O plano deve ser implantado de forma gradual para que a empresa aos poucos adquira uma cultura de planejamento e controle de suas atividades.

## REFERÊNCIAS

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar**: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida. São Paulo: Ibecon, 1987.

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

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

KLUYVER, Cornelis A. de; Pearce II, John A. **Estratégia**: uma visão executiva. 2 ed. São Pulo: Prentice Hall, 2007.

KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**: teoria da ciência e iniciação a pesquisa. 20 ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

PORTER, Michel E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

ROESCH, Sylvia Maria A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia estágios, trabalhos de conclusão , dissertações e estudos de caso, 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

STONER, James; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf>,

acesso em agosto de 2007.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIOS APLICADOS NAS ENTREVISTAS

### Questionário para os funcionários

1. Qual o setor em que trabalha?
2. Quantos anos têm de empresa?
3. Por que trabalha para a Empresa Alfa Ltda.?
4. Cite 3 pontos fortes da organização em que trabalha.
5. Cite 3 pontos fracos da organização onde trabalha.
6. Cite 3 pontos que devem ser melhorados na organização onde trabalha.
7. Como você avalia a organização de materiais/produtos/equipamentos no seu setor?
  - a) Excelente
  - b) Bom
  - c) Razoável
  - d) Ruim
  - e) Péssimo
8. Como você avalia a comunicação do seu setor?
  - a) Excelente
  - b) Bom
  - c) Razoável
  - d) Ruim
  - e) Péssimo
9. Qual o comprometimento da equipe em relação as atividades de trabalho?
  - a) Não há comprometimento
  - b) Há pouco comprometimento
  - c) Há um comprometimento razoável
  - d) Há um bom comprometimento
  - e) Há um excelente comprometimento
10. Em relação à diretoria você está:
  - a) Muito satisfeito
  - b) Satisfeito
  - c) Pouco satisfeito
  - d) Insatisfeito
11. E no seu setor, você diria que em relação a diretoria seus colegas de trabalho estão:

- a) Muito satisfeitos
- b) Satisfeitos
- c) Pouco satisfeitos
- d) Insatisfeitos

12. O que você sabe sobre os produtos que faz? Para onde são vendidos e de que forma?

13. A respeito da matéria-prima com que trabalha você a classificaria como:

- a) Excelente
- b) Boa
- c) Razoável
- d) Ruim
- e) Péssima

14. Como você classifica o meio em que trabalha com relação à estrutura:

- a) Excelente
- b) Bom
- c) Razoável
- d) Ruim
- e) Péssimo

15. Você gostaria de acrescentar mais algum comentário?

### **Questionário para os chefes de setor**

1. Qual o setor em que trabalha?
2. Quantos anos têm de empresa?
3. Por que trabalha para a Empresa Alfa Ltda.?
4. Cite 3 pontos fortes da organização em que trabalha.
5. Cite 3 pontos fracos da organização onde trabalha.
6. Cite 3 pontos que devem ser melhorados na organização onde trabalha.
7. Como você avalia o suporte da administração para o seu trabalho?
  - a) Excelente
  - b) Bom
  - c) Razoável
  - d) Ruim
  - e) Péssimo

8. Você acredita que a forma com que as decisões para o seu setor são tomadas é a mais correta? Sim, não, por quê?
9. Como você avalia a organização dos materiais/equipamentos/produtos no seu setor?
- f) Excelente
  - g) Bom
  - h) Razoável
  - i) Ruim
  - j) Péssimo
10. Como você avalia a comunicação no seu setor?
- f) Excelente
  - g) Bom
  - h) Razoável
  - i) Ruim
  - j) Péssimo
11. Em relação à diretoria você está:
- a) Muito satisfeito
  - b) Satisfeito
  - c) Pouco satisfeito
  - d) Insatisfeito
12. E no seu setor, você diria que em relação a diretoria seus colegas de trabalho estão:
- e) Muito satisfeitos
  - f) Satisfeitos
  - g) Pouco satisfeitos
  - h) Insatisfeitos
13. Como você classifica os equipamentos com os quais trabalha?
- a) Excelentes
  - b) Bons
  - c) Razoáveis
  - d) Ruins
  - e) Péssimos
14. Como você classifica a manutenção feita na fábrica?
- a) Excelente
  - b) Boa
  - c) Razoável
  - d) Ruim
  - e) Péssima

16. O que você sabe sobre os produtos que faz? Para onde são vendidos e de que forma?
17. Você acredita que o conhecimento da sua equipe com relação aos produtos que fabrica pode ajudar no desempenho da mesma? Sim, não, por quê?
18. A respeito da matéria-prima com que trabalha você a classificaria como:
- f) Excelente
  - g) Boa
  - h) Razoável
  - i) Ruim
  - j) Péssima
19. Como você classifica o meio em que trabalha com relação à estrutura:
- f) Excelente
  - g) Bom
  - h) Razoável
  - i) Ruim
  - j) Péssimo
20. Como você avalia o fluxo da produção?
- a) Excelente
  - b) Bom
  - c) Razoável
  - d) Ruim
  - e) Péssimo
21. Você gostaria de acrescentar mais algum comentário?

### **Questionário para o pessoal de escritório**

1. Qual o setor em que trabalha?
2. Quantos anos têm de empresa?
3. Por que trabalha para a Empresa Alfa Ltda.?
4. Cite 3 pontos fortes da organização em que trabalha.
5. Cite 3 pontos fracos da organização onde trabalha.
6. Cite 3 pontos que devem ser melhorados na organização onde trabalha.
7. Como você avalia a organização do processo de trabalho no seu setor?
  - a) Excelente
  - b) Bom

- c) Razoável
- d) Ruim
- e) Péssimo

8. Como você avalia o trabalho em equipe no seu setor?

- a) Excelente
- b) Bom
- c) Razoável
- d) Ruim
- e) Péssimo

9. Como você avalia o comprometimento da equipe com relação ao trabalho?

- a) Muito comprometida
- b) Comprometida
- c) Razoavelmente comprometida
- d) Pouco comprometida
- e) Nada comprometida

10. Em relação à diretoria você está:

- f) Muito satisfeito
- g) Satisfeito
- h) Pouco satisfeito
- d) Insatisfeito

11. Como você avalia a satisfação dos seus colegas em relação ao trabalho?

- i) Muito satisfeito
- j) Satisfeito
- k) Pouco satisfeito
- l) Insatisfeito

12. Com relação a chefia e o cargo que ocupa você acredita que eles são:

- m) Muito capacitados
- n) Capacitados
- o) Pouco capacitados
- p) Incapacitados

13. Como você avalia os equipamentos que dispõe para a execução de seu trabalho?

- a) Excelente
- b) Bom
- c) Razoável
- d) Ruim
- e) Péssimo

14. O que você sabe sobre os produtos que faz? Para onde são vendidos e de que forma?

15. Você gostaria de acrescentar mais algum comentário?