

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

JOÃO PAULO MARIN

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA ENVAL – ENGENHARIA DO
VALE - LTDA

FLORIANÓPOLIS
2009

JOÃO PAULO MARIN

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA ENVAL – ENGENHARIA DO
VALE – LTDA

Trabalho de conclusão de Estágio apresentado 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: Dr. Mauricio Fernandes Pereira

FLORIANÓPOLIS

2009

JOÃO PAULO MARIN

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA ENVAL – ENGENHARIA DO
VALE – LTDA

Este trabalho de conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 02 de julho de 2009

Prof. Dr. Rudimar Antunes da Rocha
Coordenador de Estágios

Apresentado à Banca Examinadora integrada pelos professores:

Prof. Dr. Maurício Fernandes Pereira
Orientador

Prof. Ms. João Nilo Linhares
Membro

Prof. Ana Lúcia Fernandez
Membro

À minha família, por todo o amor e apoio que me deram ao longo de minha vida. Aos meus verdadeiros amigos e a minha filha Brenda.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço Deus, por me dar saúde e uma vida maravilhosa.

Agradeço aos meus pais Gerson e Elisabeth por todo o incentivo dado e dedicação para a realização deste trabalho.

Ao meu irmão Gilberto por me ajudar e motivar nos momentos difíceis e a minha irmã Jessica que mesmo muito longe sempre esteve muito perto de mim através de nossas conversas.

Ao meu orientador, Dr. Mauricio Fernandes Pereira, pela disposição e orientação dadas para a concretização deste trabalho.

Ao meu amigo, Cau Harger, também pela disposição e orientação dadas.

E a todos os meus amigos que estiveram sempre do meu lado nesta grande fase de nossas vidas que é a faculdade.

RESUMO

MARIN, João Paulo. **Planejamento Estratégico da empresa ENVAL – Engenharia do Vale Ltda.** 2009. 67f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

O presente trabalho de Conclusão de Estágio possui com objetivo geral elaborar o Planejamento Estratégico da empresa ENVAL – Engenharia do Vale Ltda. Para os anos de 2009 a 2013. O intuito deste estudo foi responder ao seu problema de pesquisa, que é identificar as ações que a empresa ENVAL – Engenharia do Vale Ltda deve realizar para garantir seu crescimento e rentabilidade no período de 2009 a 2013? A elaboração do planejamento estratégico seguiu o modelo proposto por Pereira (2008), em que o autor sugere a elaboração em três momentos. No momento um é realizado um diagnóstico estratégico para verificar se a empresa está apta para o planejamento. No momento dois são elaboradas: declaração de valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, análise externa e análise interna. E, por fim, no momento três é realizada a implantação, acompanhamento e controle. A metodologia utilizada se enquadra em uma abordagem qualitativa, tendo sido realizado um estudo de caso, em que foram utilizados como técnica de pesquisa a observação participante, análise de documentos e entrevistas semi-estruturadas com a diretoria e empregados. Após ter sido realizada a análise do ambiente, foram levantadas as oportunidades e ameaças oferecidas à organização, bem como suas forças e fraquezas. Diante disso, foi traçado o planejamento estratégico visando o crescimento da empresa e sua rentabilidade. Considerando que se trata de uma pequena empresa e que já atua na região há mais de duas décadas num ambiente competitivo, foram formuladas nove estratégias para atingir as três questões estratégicas que abrangem os âmbitos econômico-financeiro, participação de mercado e administrativo-operacional. Concluiu-se que a ferramenta elaborada poderá cumprir um papel de extrema relevância para a organização no que tange à direção estratégica e metodológica do processo de planejamento estratégico.

Palavras chave: estratégias, matriz SWOT, planejamento estratégico, ENVAL.

ABSTRACT

MARIN, João Paulo. **Planejamento Estratégico da empresa ENVAL – Engenharia do Vale Ltda.** 2009. 67f. Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2008.

The present Student Final Project own the main objective elaborated the Strategic Planning of the company ENVAL - Engenharia do Vale Ltda. For the years of 2009 to 2013. The intention of this study has been answer the search problem, that is identify the actions of the company ENVAL - Engenharia do Vale Ltda., must realize to guarantee your development and profitability during 2009 to 2013. The construction of the Strategic Planning follows the model proposed by Pereira (2008), where the author suggests the elaboration in three moments. In the moment one it is realized a strategic diagnostic to verify if the company is able for the planning. In the moment two are elaborated: declaration of values, mission, vision, crucial factures of success, analyse external and analyse internal. And, at least, in the moment three it is realized the implantation, following and control. The utilized methodology fit in a qualitative approach, been realized in a study case where it has been utilized with search technique the observation of participant, documents analyse and semi-structure interviews with the management and employers. After has been realized the environment analyse, it was indicated the opportunities and threat to stand against the organization, also with your power and weakness. In front of this, has been delineated the strategic planning seeking the development and profitability of the company. Considering, deal with a small company who performed in the local scenery since the 80's years, in a competitive environment, it has been formulated nine strategies to hit the three strategies issues defined in the economical-financial scope, participation of the market and administrative-operational. By this, concludes that the tool elaborated can accomplish a function of extreme importance to the organization in a way that touch the direction and of strategy and methodology of the strategy planning.

Key words: strategies, main SWOT, strategic planning, ENVAL

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 Descrição da empresa	10
1.2 Tema-problema	11
1.3 Justificativa	11
1.4 Objetivos	12
1.4.1 <u>Objetivo geral</u>	12
1.4.2 <u>Objetivos específicos</u>	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 Estratégia	13
2.2 Planejamento	17
2.3 Planejamento Estratégico	20
2.3.1 <u>Objetivos do planejamento estratégico</u>	21
2.3.2 <u>Vantagens do planejamento estratégico</u>	22
2.3.3 <u>Limitações do planejamento estratégico</u>	22
2.4 Momentos do planejamento estratégico	23
2.4.1 <u>Momento 1 – Diagnóstico estratégico</u>	23
2.4.2 <u>Momento 2 – Planejamento propriamente dito</u>	23
2.4.2.1 – <i>Declaração de Valores</i>	25
2.4.2.2 – <i>Missão</i>	25
2.4.2.3 – <i>Visão</i>	26
2.4.2.4 – <i>Fatores críticos de sucesso</i>	27
2.4.2.5 – <i>Análise externa</i>	27
2.4.2.6 – <i>Análise interna</i>	31
2.4.2.7 – <i>Análise SWOT</i>	33
2.4.2.8 – <i>Questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas</i>	35
2.4.3 – <u>Momento 3 – Implantação do planejamento estratégico</u>	35
3 METODOLOGIA	37
3.1 Quanto à natureza da pesquisa	37
3.2 Quanto a amplitude e profundidade	37
3.3 Quanto a delimitação e perspectiva da pesquisa	38
3.4 Quanto a coleta de dados e sua análise	38
3.5 Limitações	40
4 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	41
4.1 Momento 1 – Diagnóstico Estratégico	41
4.2 Momento 2 – Planejamento propriamente dito	41
4.2.1 <u>Declaração de Valores</u>	41
4.2.2 <u>Missão</u>	41
4.2.3 <u>Visão</u>	41
4.2.4 <u>Fatores Críticos de sucesso</u>	42
4.2.5 <u>Análise Externa</u>	42
4.2.6 <u>Análise Interna</u>	51
4.2.7 <u>Matriz SWOT ou FOFA</u>	56
4.2.8 <u>Questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas</u>	61
4.3 Momento 3 – Implantação do Planejamento Estratégico	63
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	65
REFERÊNCIAS	67

1 INTRODUÇÃO

Por volta das décadas de 1960 e 1970, o planejamento estratégico não era levado a sério como é hoje em dia. A estabilidade e a previsibilidade do meio envolvente permitiam que as empresas fossem mais brandas quanto ao assunto. As grandes empresas utilizavam as ferramentas do planejamento estratégico para formular suas estratégias, enquanto as pequenas e médias empresas se limitavam a atuar com flexibilidade e a reforçar suas posições competitivas sem qualquer planejamento formal. (FREIRE, Estratégia é ação).

Porém, em ambos os casos, o sucesso resultava apenas do acompanhamento, com maior ou menor grau de antecipação, das tendências de crescimento do mercado.

Mas este cenário viria a sofrer uma grande modificação após as crises petrolíferas que abalaram o mundo trazendo a instabilidade dos mercados, os déficits orçamentários crônicos, a elevação das taxas de inflação e de juros e o desemprego. As empresas se viram em uma situação na qual tiveram que questionar as bases de sustentação do planejamento estratégico a médio e longo prazo. Atualmente, além de todas essas dificuldades as empresas se encontram em um mercado turbulento e em constante mudança, o que faz com que o planejamento estratégico seja muito importante.

A formulação da estratégia passou, então, a assentar na capacidade de os gestores reconhecerem as mudanças do meio envolvente e tomarem rapidamente as medidas estratégicas adequadas. O tempo de resposta tornou-se mais rápido e a proximidade ao mercado ganhou importância. Os decisores passaram a ser também os executores.

De acordo com Porter (1996), estratégia competitiva são ações que criam uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com êxito as forças competitivas obtendo retorno maior sobre o investimento.

Mintzberg et al (1998), por sua vez, afirma que estratégia é uma força mediadora entre a organização e o seu meio envolvente constituída de um padrão no processo de tomada de decisões organizacionais para fazer face ao meio envolvente.

Não importa a definição de diferentes autores. A estratégia sempre será uma ação que faz com que a empresa consiga atingir o seu objetivo de ser melhor que os concorrentes levando em consideração o meio que a envolve, as suas forças e fraquezas.

O planejamento estratégico é uma ferramenta muito importante e essencial para as empresas que almejam continuarem a serem competitivas dentro do mercado. A ferramenta traça a identidade da empresa, analisa a sua situação, a situação que ela pretende alcançar e os caminhos para se chegar lá.

O presente trabalho constitui-se no desenvolvimento de um planejamento estratégico para a ENVAL a fim de melhorar seu funcionamento na busca de crescimento e rentabilidade

1.1 Descrição da empresa

A ENVAL surgiu na turbulenta crise dos anos 1980. Seu fundador, Engenheiro Gerson Marin, já havia trabalhado em grandes construtoras, nas quais experimentou os diversos tipos de obras e desafios. Em meio à crise em que fecharam muitas empresas do setor, iniciar o próprio negócio tornava-se mais que uma opção arriscada, uma demonstração de coragem, diante do massacrante ambiente para se abrir um negócio no país. Mas o negócio vingou e não só enfrentou a crise, como atravessou as seguintes também, estando presente no mercado até os dias de hoje.

O Vale do Paraíba foi palco dessa empreitada, e hoje é ambiente de exposição contínua das obras da ENVAL Engenharia, que já realizou obras para empresas como Kaiser, Monsanto, Embraer e construtoras do vale e da capital e atuando também em residências, edifícios e em reformas

A ENVAL, está localizada no centro da cidade de São José dos Campos, interior do Estado de São Paulo e oferece uma gama de serviços: projetos, consultoria, laudos técnicos, construção, impermeabilização e recuperação estrutural. Tudo isso com: garantia, segurança, qualidade e o respaldo de uma empresa filiada ao IBI - Instituto Brasileiro de Impermeabilização.

Seu quadro fixo de funcionários atual é constituído por quatro operários, uma secretária, um estagiário, o dono da empresa e engenheiro responsável Gerson Marin e sua esposa e sócia.

1.2 Tema-problema

Os diversos setores industriais são compostos por empresas de todos os portes que convivem e competem por um mesmo mercado potencial, o qual lhes impõe preços e padrões de qualidade a serem alcançados.

Para sobreviverem neste cenário de alta competitividade, é imprescindível que as empresas estejam preparadas e capacitadas para fornecerem ao mercado respostas rápidas aos novos anseios de clientes, com vontades e necessidades em constante mudança. Para tanto, utilizam diversas ferramentas de gestão que visam ao aperfeiçoamento de seus processos, entre as quais destaca-se com grande importância a atividade de Planejamento Estratégico.

Porém, muitas micro e pequenas empresas brasileiras, geralmente de controle familiar, comumente elaboram o planejamento 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.

A empresa ENVAL – Engenharia do Vale Ltda., empresa familiar e objeto de estudo deste trabalho, visa à elaboração do seu planejamento estratégico e a profissionalização de seus métodos de trabalho e de suas atividades.

Desta forma, o problema de pesquisa a ser abordado neste trabalho é:

Que ações a empresa ENVAL – Engenharia do Vale Ltda. deve realizar para garantir seu crescimento e rentabilidade no período de 2009 a 2013?

1.3 Justificativa

A ENVAL-Engenharia do Vale Ltda. nunca elaborou um planejamento estratégico ou traçou sequer alguma estratégia definida. O graduando como filho do proprietário e estudante do curso de administração da Universidade Federal de Santa Catarina se vê motivado a ajudar a empresa e seus pais que tanto o ajudaram até o presente momento.

O estudo será muito importante para a empresa por oferecer a ela a oportunidade de traçar a sua identidade e realizar um planejamento estratégico que objetiva: aumentar a competitividade, diminuir riscos de tomada de decisão, pensar no futuro para construir o presente na busca de metas e fortalecer os pontos fortes, melhorar ou eliminar os pontos

fracos. Será interessante, também, para estabelecer uma maior sinergia entre todos na organização na busca de melhores resultados.

Por ser uma empresa da família, o trabalho passa a adquirir uma importância ainda maior envolvendo o esforço de todos em conjunto. Será importante também para o acadêmico, por possuir interesse pela área de planejamento estratégico, sendo uma maneira de aprender mais sobre o assunto e também colocar em prática o conteúdo do curso de administração.

Quanto à viabilidade, o trabalho se torna viável na medida em que existe um amplo número de obras literárias fornecendo suporte teórico ao assunto e o fato de a empresa ser familiar, proporcionando livre acesso as informações da mesma, livre tramitação interna e fácil contato com o dono da empresa. Existe, também, competência por parte do acadêmico ao cursar por quatro anos e meio o curso de administração, o que proporciona ao mesmo, conhecimentos suficientes para a elaboração do presente trabalho.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo geral

Elaborar o planejamento estratégico da empresa ENVAL - Engenharia do Vale Ltda. para o período de 2009 a 2013.

1.4.2 Objetivos específicos

- a) Realizar um diagnóstico estratégico;
- b) Definir a declaração de valores;
- c) Definir a missão;
- d) Definir a visão;
- e) Definir os fatores críticos de sucesso;
- f) Realizar análise externa;
- g) Realizar análise interna;
- h) Definir Questões estratégicas
- i) Definir Estratégias;
- j) Definir ações estratégicas;
- k) Definir implantação e controle.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Estratégia

A estratégia já vem sendo utilizada há milhares de anos pela humanidade. Ela começou a ser utilizada nas guerras, mas hoje em dia é usada também por muitas empresas que pretendem sobreviver no mercado competitivo atual aproveitando suas vantagens frente ao ambiente. De acordo com Stainer (apud OLIVEIRA, 1993, p.164) a palavra estratégia significa “a arte do general”, derivando do grego “strategos”, que significa estritamente general, mostrando que os generais utilizavam desta ferramenta para buscar uma posição de vantagem em relação aos seus inimigos. Na Grécia antiga a estratégia significava “aquilo que o general fez...”. Antes de Napoleão ela era usada apenas para conduzir forças militares. Porém, já na época de Napoleão a palavra estratégia se estendeu aos movimentos políticos e econômicos objetivando a melhores mudanças para a vitória militar. Ainda segundo Oliveira (1993), estratégia “é um conjunto de decisões formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no ambiente”. Mostra, portanto, que a estratégia deve estar sempre em sintonia com o ambiente, de olho nas oportunidades que o mesmo oferece, a fim de, maximizar os resultados da interação estabelecida.

Seguindo a mesma linha de pensamento, Pereira (2008, p.117) nos dá o seguinte conceito de estratégia:

Estratégia expressa como uma organização emprega seus pontos fortes e seus pontos fracos tanto os existentes como os potenciais a fim de alcançar seus objetivos, sem deixar de considerar as oportunidades e as ameaças que o meio ambiente lhe impõe.

Porter (1996, p.45), por sua vez, afirma que “Uma estratégia competitiva efetiva assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição defensável contra as cinco forças competitivas”. As forças competitivas, no caso, são: poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores, ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos ou serviços substitutos e, por fim, a concorrência da indústria.

As empresas descobriram diversas formas de combater essas forças e obter um retorno sobre investimento maior para a empresa. Mas Porter (1996) em sentido mais amplo apresenta três estratégias genéricas que podem ser usadas de forma combinada, ou não, que criam uma posição defensável a longo prazo para superar essas forças. São elas: liderança no custo total, diferenciação e enfoque.

A estratégia de liderança no custo total requer que a empresa tome uma série de medidas em sua cadeia produtiva que façam com que ela obtenha o menor custo total e possa oferecer o menor preço. Porter (1996, p.50) nos diz que:

A liderança no custo exige a construção agressiva de instalações em escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, que não seja permitida a formação de contas marginais dos clientes, e a minimização do custo em áreas como P&D, assistência, força de vendas, publicidade etc.

A referida estratégia defende a empresa dos concorrentes, pois seus custos mais baixos permitem que a empresa continue auferindo retornos depois que seus concorrentes tenham consumido seus lucros na competição. Defende também contra os compradores, pois, estes só conseguem exercer sua força se encontrarem preços menores. Baixo custo proporciona, também, uma defesa contra fornecedores poderosos ao trazer para a empresa uma maior flexibilidade para enfrentar aumentos dos custos dos insumos. Traz também uma defesa contra novos entrantes, criando barreiras através de economias de escala e vantagens de custos. E por fim protege a empresa dos produtos substitutos por dar a empresa uma posição favorável de disputa. A estratégia de baixo custo, portanto, protege a empresa contra as cinco forças competitivas, na medida em que durante as negociações, o lucro da empresa sofre diminuições para proporcionar dificuldades até que o lucro do concorrente mais eficiente tenha sido eliminado, pois, esses concorrentes menos eficientes sofrerão primeiro as pressões competitivas (PORTER, 1996).

Entretanto o autor apresenta algumas dificuldades desta estratégia. A liderança em custo total exige alta parcela de mercado, acesso favorável às matérias-primas, investimentos pesados em equipamentos modernos, fixação de preço agressiva e ocasiona prejuízos iniciais para consolidar a parcela de mercado.

A estratégia de diferenciação, por sua vez, consiste em "... diferenciar o produto ou o serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único ao âmbito de toda a indústria" (PORTER, 1996, p.51). Existem algumas formas de entregar essa diferenciação ao cliente como: projeto ou imagem da marca, tecnologia, serviços sob encomenda, rede de fornecedores, dentre outras, sendo que a empresa pode adotar mais de uma delas. Vale ressaltar que apesar de os custos não serem o alvo primário desta estratégia, eles não podem ser ignorados, uma vez que, os preços estando muito elevados podem fazer com que a empresa venha a perder mercado para as empresas com estratégia em custo total.

A diferenciação também protege a organização contra as cinco forças competitivas apresentadas por Porter e faz a empresa obter retornos acima da média, mas de uma forma diferente da estratégia de baixo custo. A lealdade dos consumidores proporciona um isolamento contra a rivalidade competitiva do setor e uma menor sensibilidade a preços. Barreiras de entrada contra novos concorrentes são colocadas através também da lealdade dos consumidores e da necessidade do concorrente superar a supremacia atingida. A diferenciação produz margens mais altas de lucro o que permite lidar com o poder dos fornecedores e ameniza o poder dos compradores que se encontram sem alternativas comparáveis. Por fim, a diferenciação, protege contra a entrada de novos produtos ou serviços substitutos ao conquistar uma maior lealdade dos consumidores em comparação a seus concorrentes. Vale ressaltar, porém, que a diferenciação pode tornar impossível o alcance de uma alta parcela de mercado devido ao sentimento de exclusividade que é incompatível com a alta parcela e devido ao risco de se perder o foco da estratégia. Não se pode agradar a todas as pessoas. (PORTER, 1996)

Por fim a terceira e última estratégia é a de enfoque que consiste em “enfocar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico...”. Assim como a diferenciação, ela pode alcançar seus objetivos de diversas maneiras. A estratégia de enfoque visa a atender muito bem um determinado alvo, ao contrário da diferenciação e custo total que procuram atingir seus objetivos no âmbito da indústria como um todo. É neste aspecto, portanto, que repousa a premissa da estratégia, uma vez que ela pode atender seu mercado alvo de uma melhor maneira do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. A empresa, então, pode atingir tanto a diferenciação por satisfazer melhor aquele grupo, quanto, custos menores ao escolher determinado alvo, porém, na maioria das vezes somente em relação ao seu estrito alvo e não do mercado como um todo. (PORTER, 1996)

Ao adotar a estratégia de enfoque a empresa também obtém potenciais retornos acima da média em relação a sua indústria e, além disso, o fato dela poder atacar com diferenciação, baixo custo ou ambas, a coloca em posição defensável contra as cinco forças de mercado como vimos acima. A defesa também ocorre na medida em que o enfoque pode ser usado para selecionar metas menos vulneráveis a substitutos ou onde a concorrência é mais fraca. (PORTER, 1996)

Uma outra forma de entender o processo de elaboração da estratégia é através da Matriz BCG (Figura 1) desenvolvida pela empresa de consultoria Boston Consulting Group . A ferramenta consiste em uma técnica de análise de portfólio de produtos com o

intuito de avaliar a performance relativa dos produtos e serviços. A Matriz é constituída de dois eixos. No eixo vertical está o crescimento do mercado em que se encontra o referido produto ou serviço. E no eixo horizontal está a participação relativa do mercado do referido produto ou serviço em relação ao seu principal concorrente. Cada eixo possui apenas dois valores o que acaba por definir quatro quadrantes de análise que possuem metáforas para serem explicados. (PEREIRA, 2008)

Produto ou serviço “Estrela”: são produtos ou serviços líderes no mercado, sendo que o mercado se encontra em expansão, o que requer atenção e investimento por parte da empresa por estar trazendo bons resultados. (PEREIRA, 2008)

Produto ou serviço “Abacaxi”: “não tem destaque no mercado em que atua e para piorar, o mercado está em baixa”. Consome parcela significativa de recursos da empresa e não traz resultados. Este produto pode trazer sérios problemas para a organização no médio e longo prazo. (PEREIRA, 2008, p. 118)

Produto ou serviço “Vaca Leiteira”: estes, no caso, possuem elevada participação de mercado, contanto, o mercado se encontra com baixo crescimento. São importantes para gerar caixa para os produtos “Estrela” e “Dúvida”. (PEREIRA, 2008).

Produto ou serviço “Dúvida”: são aqueles que possuem baixa participação de mercado, porém, se encontram um mercado com alto crescimento. Como eles têm a possibilidade de conquistar mais mercado, acabam por exigir investimentos da organização, como por exemplo, investimentos em marketing.



Figura 1: Matriz BCG

Fonte: <http://www.chittoni.com.br/?p=907>

A estratégia pode ter também um significado mais amplo. Mintzberg et al (1998) nos apresenta os 5 P's da estratégia, ou seja, cinco definições para o termo.

O primeiro P apresentado é a estratégia tida como um plano, isto é, “uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho para ir daqui até ali”.

O segundo P é a estratégia tida como um padrão, ou seja, “consistência de comportamento ao longo do tempo”. (Mintzberg et al, 1998, p.17).

Seguindo a ordem, o terceiro P, é a estratégia como posição, ou seja, “a localização de determinados produtos em determinados mercados” Neste caso, encontra-se um alinhamento com Porter que diz que “ estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades” (Porter apud Mintzberg et al 1998, p.19).

O quarto P, por sua vez é a estratégia tida como perspectiva, ou seja, “a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas ...” Por fim, a quinta e última definição é a estratégia tida como um truque, isto é, a organização realizar uma manobra que engane o seu concorrente. (Mintzberg et al, 1998, p.19).

2.2 Planejamento

Encontra-se certa dificuldade de conceituar o planejamento nas empresas devido a sua amplitude e abrangência.

De acordo com Stainer (apud OLIVEIRA, 1993) são estabelecidas cinco dimensões do planejamento, cujos aspectos básicos serão apresentados a seguir.

A primeira dimensão corresponde ao assunto que o planejamento irá abordar, que pode ser a produção, finanças, marketing, recursos humanos, etc.

A segunda dimensão se refere aos elementos do planejamento que são: propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, entre outros.

A terceira dimensão se refere à dimensão de tempo do planejamento que pode ser de longo, médio ou curto prazo.

Uma quarta dimensão corresponde às unidades organizacionais onde o julgamento é elaborado. O planejamento poderá ser corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de setores, de produtos, dentre outros.

Por fim, a quinta dimensão corresponde às características do planejamento que podem ser: qualidade ou quantidade, estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

Os aspectos das dimensões não são mutuamente exclusivos e não apresentam linhas demarcatórias muito claras, mas permitem visualizar a amplitude do assunto estudado.

Ainda de acordo com Oliveira (1993, p.26):

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Percebe-se, portanto, que o planejamento é usado para diminuir a incerteza envolvida no processo decisório e, dessa forma, aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos e metas estabelecidas pela empresa (Oliveira, 1993).

Considerando os grandes níveis hierárquicos de uma organização, podem-se distinguir três tipos de planejamento (Figura 2): planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional (OLIVEIRA, 1993).



Figura 2: Tipos de planejamento

Fonte: <http://www.luis.blog.br/sistemas-informacao-operacional-tatico-estrategico.aspx>

Ainda segundo o autor, de forma resumida, o planejamento estratégico diz respeito aos objetivos de longo prazo e as formas de alcançá-los que afetam a empresa como um todo, diferente do tático, que se relaciona aos objetivos de curto prazo e afeta somente uma parte da empresa. Os riscos são maiores no planejamento estratégico.

Entraremos com mais profundidade no conceito de planejamento estratégico logo a seguir, aqui cabe apenas contextualizá-lo junto aos outros tipos de planejamento.

O planejamento tático tem como objetivo otimizar determinada área da empresa. “Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico” (OLIVEIRA, 1993, p.38).

Já o planejamento operacional é a formalização do planejamento tático através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. É neste planejamento que ocorrem os planos de ação e planos operacionais (OLIVEIRA, 1993).

Vale ressaltar que o Planejamento estratégico depende do planejamento tático e operacional para funcionar, pois, o estabelecimento de objetivos a longo prazo, assim como seu alcance, resultam numa situação nebulosa que necessita de ações mais imediatas para operacionalizá-lo. Essa operacionalidade irá provir dos outros dois planejamentos.

Pereira (2008) também separa o planejamento em estratégico e tático e chama o operacional de plano operacional, além de reforçar também que todos os planos táticos e planos operacionais devem estar em sintonia com o todo maior, que por sua vez é o planejamento estratégico.

Planejamento é um processo formalizado que tenta controlar o futuro da organização dentro de um horizonte estratégico, pensando, criando e moldando o futuro. Neste sentido, o autor reforça que o planejamento é o oposto do imprevisto. O planejamento elabora um plano, analisa as variáveis, as opções e prepara um esquema para tomar qualquer decisão, enquanto o imprevisto reage imediatamente a uma situação não possibilitando a escolha do melhor caminho. No entanto, o planejamento formal não pode ser rígido demais ao ponto de engessar a organização (PEREIRA, 2008).

De acordo com Pereira (2008, p.33): “Planejamento é a formulação sistemática de estratégias, ações estratégicas e a escolha da melhor ação no momento certo para a organização”.

Ainda segundo Pereira (2008, p.33) são apresentadas algumas características do planejamento:

- a) diz respeito a implicações futuras de decisões presentes;
- b) é um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam alcançar objetivos previamente estabelecidos;
- c) o processo de planejamento é muito mais importante do que seu produto final (Peter Drucker, apud Pereira);
- d) ocupação intelectual com o futuro, mas revestido de ação e não somente de pensamento;

e) comprometimento com o futuro e não com o passado.

O autor também coloca como características do planejamento, o caráter abrangente, devido a sua finalidade de estudar e analisar a organização como um todo e não apenas um determinado setor. E o caráter temporal, pois, o planejamento possui um espaço de tempo pré-determinado. Se não for associado um prazo estipulado, um horizonte temporal, o planejamento se perde na sua implantação. Esse horizonte é denominado pelo autor como horizonte estratégico, isto é, o período de tempo que o planejamento levará para ser realizado. (PEREIRA, 2008).

2.3 Planejamento Estratégico

Para Oliveira (1993, p.38): “O planejamento estratégico é conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente”. Para o autor, o planejamento estratégico diz respeito à formação dos objetivos e a seleção dos cursos a serem seguidos para atingi-los, levando em conta as condições externas e internas. Portanto, não pode ser apenas uma afirmação dos objetivos, pois deve incluir, também, o que deve ser feito para alcançá-los.

De acordo com Pereira (2008) o planejamento estratégico pode ser compreendido através de seis visões distintas, no entanto complementares. São elas: visão globalística ou sistêmica; participativa; empreendedora ou inovadora; e humanística.

A visão globalística leva em consideração as variáveis globais no processo de criação do planejamento. A elaboração do planejamento deve ser feita com olhar atento para todas as variáveis que podem afetar de maneira direta ou indireta o futuro da organização. Dentre elas estão: taxa de crescimento mundial, contingências que estão acontecendo com os países mais ricos, analisar o que vem acontecendo com os países emergentes, analisar as questões culturais de cada país e suas crises, ficar atento para as oscilações das bolsas de valores e seus impactos no setor da organização e ficar atento também com o impacto de tragédias naturais ou terroristas, como no caso do 11 de setembro. Como todas essas variáveis podem ocasionar impactos positivos ou negativos na organização, a visão globalística ou sistêmica deve ser levada em consideração na elaboração do planejamento estratégico (PEREIRA, 2008).

Outra visão é a participativa. Ela aborda a participação das pessoas da organização no processo de formulação do planejamento estratégico, recomendando que deve ser buscado um maior envolvimento das mesmas. É recomendado que em uma organização com até 70 funcionários, todos participem da discussão do planejamento estratégico. Envolver mais do que este número acaba por comprometer dois elementos fundamentais do processo: agilidade e qualidade de discussão (PEREIRA 2008).

A terceira visão apresentada pelo autor é a empreendedora ou inovadora através da qual “... a empresa cria o seu planejamento estratégico com uma visão mais ousada, criativa e inovadora de si mesma, em especial pensando e desenvolvendo projetos de novos produtos ou serviços a partir do próprio planejamento...” (PEREIRA, 2008, p. 29).

Por fim a quarta e última visão é a humanística que consiste em compreender o planejamento estratégico “... com uma visão mais ampla sobre o processo de gestão, pensando de maneira mais forte em todo o conjunto de clientes, investidores e, principalmente, funcionários”. A visão humanística considera que não se deve pensar apenas no lucro como objetivo, pois este consiste em uma visão de curto prazo e que não se sustentará por muito tempo. Já a visão humanística também produz resultados, no curto prazo, porém menores, mas que vão ganhando consistência, aumentando e se sustentando no longo prazo.

Pereira (2008, p. 34) define planejamento estratégico como sendo:

“... o processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências da organização) e fracos (incompetências, melhor dizendo, possibilidades de melhoria da organização), e das oportunidades e ameaças do ambiente com o intuito de estabelecer estratégias e ações estratégicas que possibilitam um aumento da competitividade da organização.”

2.3.1 Objetivos do planejamento estratégico

De acordo com Oliveira (1993), através do planejamento estratégico a empresa irá conhecer e melhor utilizar os seus pontos fortes, conhecer e eliminar ou ajustar seus pontos fracos, conhecer e explorar as oportunidades externas, e por fim, conhecer e fugir das ameaças externas.

Pode-se considerar também como objetivos do planejamento estratégico o que Pereira (2008, p.35) propõe:

- a) aumentar a competitividade;

- b) criar ou manter potenciais em áreas em que a organização é boa ou poderá vir a ser;
- c) diminuir os riscos nas tomadas de decisões;
- d) pensar no futuro;
- e) integrar decisões isoladas em um plano único; e
- f) fortalecer os pontos fortes, eliminar ou melhorar os pontos fracos da organização.

2.3.2 Vantagens do planejamento estratégico

A elaboração de um planejamento estratégico traz muitas vantagens para uma organização como podemos ver na opinião de Pereira (2008, p.35):

- a) sinergia nas diferentes atividades da organização;
- b) transforma a organização reativa em proativa;
- c) coordena a execução do planejamento tático e operacional;
- d) esclarece as responsabilidades individuais e motiva os funcionários;
- e) maximiza o impacto de recursos limitados;
- f) oferece uma visão objetiva dos problemas da organização;
- g) torna clara a razão de ser da organização; dentre outros.

2.3.3 Limitações do planejamento estratégico

No processo de planejamento estratégico além das vantagens encontramos também muitas limitações. De acordo com Pereira (2008, p.37) as limitações são:

- a) resistência interna;
- b) incapacidade gerencial para implantar;
- c) dificuldade com a novidade;
- d) limitações impostas pela maneira de conduzir o processo;
- e) elevado custo em determinadas situações;

2.4 Momentos do planejamento estratégico

2.4.1 Momento 1 – Diagnóstico estratégico

De acordo com Pereira (2008) o planejamento estratégico possui três momentos.

O primeiro momento é o diagnóstico estratégico. Aqui, o dono da empresa irá tomar a decisão de fazer ou não o planejamento estratégico. Ele pode também dividir esta responsabilidade com outras pessoas da organização e deve responder a duas perguntas (PEREIRA, 2008):

- a) O presente momento é ideal para a empresa desenvolver um planejamento estratégico? Para o momento ser ideal, é necessário que a empresa não esteja passando por nenhuma turbulência, o que pode comprometer todo o processo logo no seu início. Desentendimentos dentro da direção, necessidade de demissões, falência, são exemplos de problemas que devem ser resolvidos antes de iniciar o processo de planejamento estratégico;
- b) a direção está consciente da sua responsabilidade, do fato de que terá que se envolver 100% no processo? Além disso, a direção deve saber realmente o que é um planejamento estratégico.

Respondendo a estas perguntas a empresa irá saber se o presente momento é o momento certo de realizar um planejamento estratégico.

2.4.2 Momento 2 – Planejamento propriamente dito

O momento dois por sua vez é o Planejamento propriamente dito. Nele serão colocadas no papel todas as etapas do planejamento estratégico:

- a) Declaração de Valores;
- b) Missão;
- c) Visão;
- d) Fatores críticos de sucesso;
- e) Análise externa;
- f) Análise interna;
- g) Questões Estratégicas;

- h) Estratégias; e
- i) Ações Estratégicas

Para a construção do momento dois é necessária a criação de uma equipe de trabalho. Existem três formas de se montar a equipe: Top Down, Botton-up e Misto. (PEREIRA, 2008)

Na equipe Top Down o processo de decisão ocorre de cima para baixo. Os escalões inferiores da organização não são consultados e todas as decisões vinculadas ao processo são decididas pela cúpula da organização. A vantagem é a rapidez do processo e a desvantagem é que como não houve participação dos níveis inferiores, poderão surgir problemas e conflitos no momento de sua implantação. (PEREIRA 2008).

A equipe Botton-up, por sua vez é o contrário. Todos na empresa participam do processo de tomada de decisão, pois, o mesmo ocorre de baixo para cima. A vantagem é que todos da organização farão parte da equipe de Planejamento Estratégico, portanto, todos estarão sensibilizados facilitando sua implantação. O problema é que em empresas com um número considerável de funcionários acaba ocorrendo uma demora na construção dos momentos dois e três devido ao grande número de pessoas envolvidas acarretando em um descompasso entre formulação e prática. (PEREIRA, 2008)

A montagem da equipe do modo Misto, por sua vez, seria uma saída para as desvantagens de ambas as formas apresentadas acima. A equipe montada deste modo possui integrantes de diversas áreas da empresa, representando cada área no momento das decisões. É recomendado que se faça um critério de escolha. (PEREIRA, 2008)

Para Pereira (2008). Independente do modelo utilizado é necessário que dois tipos de pessoas estejam na equipe: Coalizão Dominante Formal (CDF) e Coalizão Dominante Informal (CDI).

A CDF são todas as pessoas que detém poder na organização e ocupam cargos em sua estrutura. A importância de sua participação na equipe é para que elas se comprometam com o processo evitando que pessoas de poder não concordem com o Planejamento Estratégico e acabem por dificultar sua implantação. (PEREIRA, 2008)

A CDI, por sua vez, representa todos aqueles que não possuem cargos na estrutura da organização, mas que possuem poder de influência. Essas pessoas são aquelas que detêm o respeito de seus colegas de trabalho e o poder de persuadir suas opiniões. (PEREIRA, 2008).

Definindo os elementos do momento dois, tem-se:

2.4.2.1 – Declaração de Valores

A Declaração de valores para Pereira (2008), é “... aqueles elementos que acreditamos servirem toda a organização e serem, na verdade, a sua base de sustentação. São elementos nos quais os membros acreditam piamente”.

Independente do porte da organização, esses valores irão orientar e guiar as atividades e operações da organização. Os valores claramente definidos permitem que a empresa reaja de maneira rápida e decisiva quando ocorrem situações inesperadas (Tiffany; Peterson apud Pereira, 2008).

2.4.2.2 - Missão

Muitos autores abordam o conceito de missão complementando-se na maioria das vezes. Para Oliveira (1993, p.108): “A missão é a razão de ser da empresa. Neste ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou ainda em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro”. Ao definirmos a missão devemos estar atentos para algumas questões como: “Qual a razão de ser de nossa empresa?” “Qual a natureza dos negócios da empresa?” e “Quais são os tipos de atividades em que a empresa deve concentrar seus esforços no futuro?”

Em sentido figurado o autor compara a missão com a bússola utilizada por um navio para orientar a sua navegação. E com referência as regras de um jogo, a missão estabelece “qual vai ser o jogo” e em “que campo vai ser jogado”. (OLIVEIRA 1993, p.110).

Para o autor, a missão é o ponto inicial das estratégias e políticas a serem estabelecidas e “... determina os limites dentro dos quais será escolhida a postura estratégica relevante”. Para isso ela deve satisfazer a critérios essenciais que de acordo com Oliveira (1993, p.111) são:

- a) suficientemente empreendedores para ter impacto sobre o comportamento da empresa;
- b) mais focalizados no sentido da satisfação das necessidades do cliente, do que nas características do produto fabricado;
- c) capazes de refletir as habilidades essenciais da empresa;
- d) entendíveis;
- e) realistas;

- f) flexíveis; e
- g) motivadoras.

Como dito anteriormente, muitos autores se complementam ao definirem o conceito de missão, e Pereira (2008, p.73) reforça o conceito de Oliveira (1993) ao afirmar que “Missão é a razão de ser da organização; representa o negócio em que ela se encontra. É o papel desempenhado pela organização em seu negócio”.

Devemos ficar atentos para não confundirmos o negócio da organização com seus produtos ou serviços. “Produto ou serviço é a materialização do negócio da organização” (PEREIRA, 2008, p.75).

2.4.2.3 - Visão

A visão está diretamente relacionada com o futuro da organização. Para Pereira (2008, p. 79) “ Visão é a imagem compartilhada daquilo que os gestores da organização querem que ela seja ou venha a ser no futuro”.

Para não se tornar irreal, alguns aspectos devem ser levados em consideração como: motivar os funcionários, ter força, caminhar em direção a grandeza, ser clara e concreta, se adaptar aos valores da organização, mostrar onde a organização quer chegar, ser fácil de ler e entender, ser compacta, ser desafiadora sem ser surreal, poder ser sentida, vivenciada e mexer com as pessoas, etc.

Além disso, a visão deve ter um Horizonte Estratégico, ou seja, um Horizonte Temporal. Esse horizonte depende da dinâmica do negócio em que a organização está inserida, por exemplo, uma empresa de informática em que o negócio é mais dinâmico, o horizonte estratégico será mais curto do que um estaleiro, que tem como ramo a construção de navios. O horizonte estratégico apresenta o tempo que a empresa considera necessário para se alcançar a visão. No término do Horizonte Temporal, a Visão será a prática da organização se ela obtiver sucesso em sua estratégia. (PEREIRA, 2008)

Reforçando o conceito acima apresentado, Thompson Jr. e Strickland III (2003) afirmam que a visão estratégica fornece um quadro em perspectiva da empresa que faz com que a empresa pare para pensar no que ela é, o que ela faz e para onde ela vai. “Ela não deixa nenhuma dúvida sobre o rumo de longo prazo da organização e para onde a gerência pretende conduzir a empresa”. (THOMPSON JR. e STRICKLAND III, 2003, p.36).

2.4.2.4 – Fatores críticos de sucesso

Os fatores críticos de sucesso, apesar de pertencerem à organização, são impostos pelo setor em que a mesma se encontra, pois esses fatores “são as condições fundamentais que precisam necessariamente serem satisfeitas para que ela tenha sucesso no seu setor de atuação”. Como cada setor possui forças específicas atuando sobre si, fica evidente, portanto, que os fatores críticos são diferentes para cada setor. (PEREIRA, 2008, p. 84).

Um exemplo de fator crítico de sucesso do setor de bebidas é a questão da logística. As empresas de bebidas necessitam levar seu produto para cada bar e restaurante do Brasil, por mais que seja distante e de difícil acesso, constituindo-se um fator crítico de sucesso (PEREIRA, 2008).

A pergunta que deve ser feita, portanto, para definir os fatores críticos de sucesso é “O que a organização tem que ter para sobreviver no mercado em que atua? Não é o que ela tem ou deixa de ter, mas o que o Mercado determina, com os olhos do Mercado e não com os olhos da Organização”. (PEREIRA, 2008, p.85).

2.4.2.5 – Análise externa

O ambiente empresarial é um conjunto bastante dinâmico em constante mudança devido a diversas forças de diferentes dimensões e naturezas que atuam sobre ele. Ao mesmo tempo cada uma destas forças muda a cada momento, pois cada uma delas interage entre si (OLIVEIRA 1993).

É por esse motivo e pela relação essencial da empresa com o seu ambiente que os gestores o tempo todo devem estar atentos às mudanças externas. Para isso a maioria realiza uma análise externa, que segundo Oliveira (1993, p.76):

(...) tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produto-mercado e, prospectiva, quanto à sua posição produto-mercado desejada no futuro.

É tarefa dos níveis mais elevados das empresas mapear as oportunidades e ameaças do ambiente. O conhecimento objetivo sobre o ambiente é peça chave do processo estratégico, no sentido de se obter a relação entre a empresa e as forças que afetam seus propósitos, desafios, metas, objetivos, políticas, estrutura, recursos, planos e programas.

Neste contexto é recomendado aproveitar as oportunidades do ambiente bem como amortecer ou se adaptar às ameaças. (OLIVEIRA, 1993).

Para complementar o exposto acima, Pereira (2008) caracteriza oportunidades como sendo aqueles fatores externos que facilitam o cumprimento da missão ou que podem ser usados por ela para aumentar sua competitividade. As ameaças, por sua vez, seriam aqueles fatores ambientais que criam obstáculos a estratégia da empresa e ao cumprimento de sua missão acabando por colocá-la em risco.

Esses fatores são incontrolláveis pelo fato de serem externos, mas algumas empresas conseguem influenciar essas forças devido ao seu poder de barganha, que pode vir do seu tamanho ou do seu poder financeiro (PEREIRA, 2008).

Para analisar o ambiente externo, Freira (2008) apresenta algumas técnicas: análise das variáveis ambientais, análise da concorrência e análise da competitividade.

Análise das variáveis ambientais

A análise das variáveis ambientais é uma forma de avaliar como essas variáveis afetam direta ou indiretamente a organização. São analisadas sob a ótica de oportunidades e ameaças e relativizadas de acordo com o setor da indústria na qual a organização se encontra. (PEREIRA, 2008)

De maneira resumida, Chiavenato e Sapiro (apud PEREIRA, 2008, p.95) nos apresentam os seguintes ambientes a serem estudados:

- a) Econômico: renda real da população, taxa de crescimento da renda, configuração geográfica, padrão de consumo e poupança, nível de emprego, taxa de juros, câmbio, inflação, mercado de capitais, distribuição de renda, balança de pagamentos, Produto interno Bruto (PIB) e reservas cambiais;
- b) Político / Legal: política monetária, fiscal, tributária e previdenciária, legislação tributária, comercial e trabalhista, saúde e segurança, segurança do produto, legislações, dentre outras;
- c) Ecológico: nível de desenvolvimento ecológico, índices de poluição e legislação existentes;
- d) Tecnológico: passo tecnológico, processo de destruição criativa, aplicação em novos campos, identificação dos padrões aceitos, manifestações em reação a avanços tecnológicos, desenvolvimento e transferência de tecnologia, dentre outros;

- e) Demográfico: tamanho, densidade e distribuição geográfica da população, taxa de crescimento, estrutura familiar e residencial, nível de escolaridade;
- f) Social / Cultural: hábitos das pessoas em relação a atitudes e suposições, situação socioeconômica de cada segmento da população, composição da força de trabalho, estrutura educacional, veículos de comunicação de massa, demografia da população, dentre outros;

Análise da concorrência

O objetivo da análise da concorrência é analisar as informações dos concorrentes com o intuito de comparação com a empresa em questão. Os elementos de análise podem ser seus produtos, distribuição, produção, estrutura financeira ou o que for de interesse da organização. Essa forma de análise externa é chamada de Benchmarking (PEREIRA, 2008).

Oliveira (1993, p.85) não se refere ao Benchmarking, mas apresenta alguns fatores que devemos analisar:

- a) quantos e quais são eles;
- b) qual a tecnologia básica;
- c) qual a participação de cada concorrente no mercado;
- d) qual o seu faturamento, volume de vendas, lucro e suas tendências;
- e) qual o tipo e nível de promoção dos concorrentes;
- f) qual o tipo e nível da força de vendas dos concorrentes, verificando o processo e os critérios de seleção, treinamento e supervisão salários.
- g) qual a sua linha de produtos, analisando seus tipos, vendas e participação no mercado, preços, qualidades e as respectivas tendências.

Análise da competitividade

Para analisar a competitividade Porter (1996) nos fornece seu modelo das cinco forças competitivas (Figura 3): rivalidade entre os concorrentes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores, pressão dos produtos substitutos e ameaça de entrada de novos concorrentes.

A rivalidade entre os concorrentes pode ser considerada a corriqueira disputa por posição utilizando-se de táticas como publicidade, preço, melhorias no serviço, garantias, etc. (PORTER, 1996).

Os fornecedores podem exercer grande influência em uma indústria ao ameaçarem um aumento de preços ou redução da qualidade dos bens e serviços fornecidos. Dessa forma podem acabar com a rentabilidade de muitas organizações que não consigam repassar os aumentos de custos. (PORTER, 1996)

Os clientes ao barganharem com os concorrentes por melhores preços e qualidades de serviços e ao jogarem uns contra os outros, acabam por forçar os preços da indústria para baixo (PORTER, 1996).

Os produtos substitutos são uma constante ameaça e todas as empresas competem com eles. Os substitutos acabam por reduzir os retornos de uma indústria e sua força será tão maior quanto mais atrativa for sua alternativa preço-desempenho.

Por fim temos a ameaça de entrada de novos concorrentes.

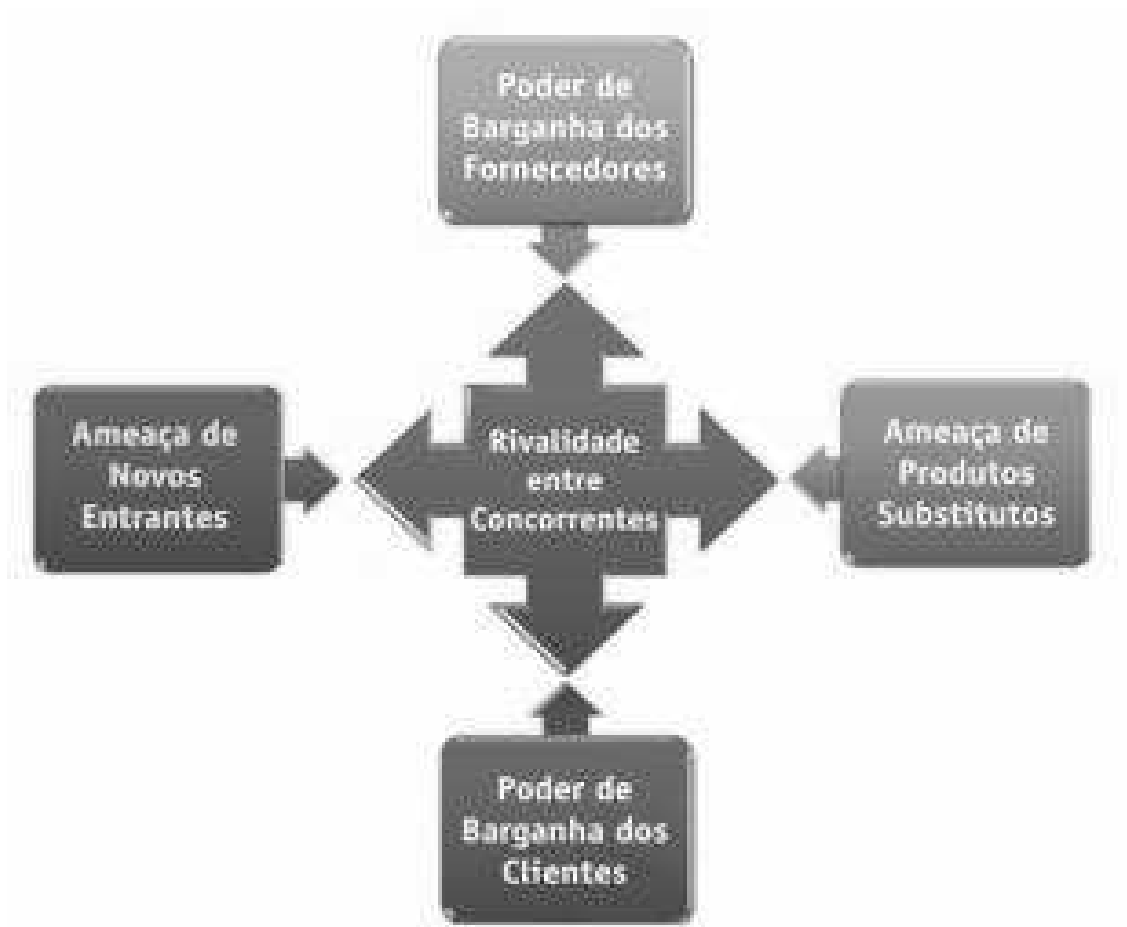


Figura 3: Modelo das 5 forças de Porter

Fonte: <http://pensamentosmkt.blogspot.com/2007/06/swot-e-5-foras-de-porter-em-empresa-de.html>

2.4.2.6 – Análise interna

A análise interna tem como objetivo olhar para dentro da empresa e identificar seus pontos fortes e fracos. Os pontos fortes são características ou recursos da organização que facilitam o resultado e o alcance da meta. No sentido contrário estão os pontos fracos que são características ou recursos que acabam por prejudicar o resultado. A variável no caso é controlável, pois a organização pode interferir rapidamente e os artifícios para isso estão ao seu alcance (PEREIRA 2008).

A metodologia básica para a análise interna consiste em analisar profundamente cada área funcional da organização e todos os elementos que a mesma julgar importante para o processo sempre discutindo se o elemento é um ponto forte ou fraco. Cabe ressaltar que o processo de planejamento estratégico é válido para qualquer tipo de empresa independente de seu setor ou tamanho. No caso de a empresa não apresentar áreas

funcionais definidas pode-se apenas citar os elementos sem vinculá-los a nenhuma área funcional. (PEREIRA, 2008).

Os elementos importantes a serem analisados em cada área funcional (Marketing, Produção, Recursos Humanos, Financeira) podem ser de acordo com Pereira (2008):

Área de marketing: Mix de marketing, no caso, os quatro P's do marketing (Produto, Preço, Praça e Promoção):

O produto envolve a sua variedade, design, características, embalagem, serviços, garantias e devoluções.

O preço envolve descontos, concessões, prazos para pagamentos, condições de crédito e preço nominal.

A praça, por sua vez, se refere aos canais, cobertura, pontos de venda, variedade, estoque e transporte.

Por final a promoção envolve a propaganda, a força de vendas, relações públicas, marketing direto e promoção de vendas.

Na área de produção devem ser analisados: capacidade de produção e expansão, planejamento e controle da produção e política de qualidade.

Na área de Recursos humanos serão analisados os elementos: capacitação, benefícios, segurança, rotatividade, promoções, relações entre chefe-subordinado, condições de trabalho, estrutura organizacional, recrutamento e seleção e critério familiar ou técnico.

Por fim, na área financeira serão analisados: contas a pagar e receber, orçamento, política de compras, política de investimentos, fatores determinantes de despesas, rentabilidade, lucratividade, liquidez, fluxo de caixa e planejamento e controle financeiro.

É claro que esta relação não envolve todos os elementos do processo o que vai variar de organização para organização.

Oliveira (1993, p.85) apresenta uma análise interna bem parecida com a apresentada, mas ele a complementa com a adição dos pontos neutros, “que são aqueles que, em determinado momento ou situação, não estão sendo considerados nem como deficiências nem como qualidades da empresa.” Há duas razões para levá-los em consideração: a primeira é de que o planejamento estratégico é um sistema que considera o todo e, portanto, não se pode deixar nenhuma parte de fora sendo que às vezes encontra-se dificuldade de saber se determinada variável é ponto forte ou ponto fraco; e a segunda é que devido ao aspecto do período de tempo do planejamento e levar em consideração a

alocação de todos os elementos, não podemos deixar nenhum de fora por não saber se é ponto forte ou ponto fraco.

2.4.2.7 – Análise SWOT

Após as análises externa e interna terem sido constituídas chega o momento mais importante, constituído da junção de ambas em uma análise conhecida como Matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats) fig 4 ou Matriz FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) fig. 5 (PEREIRA, 2008).

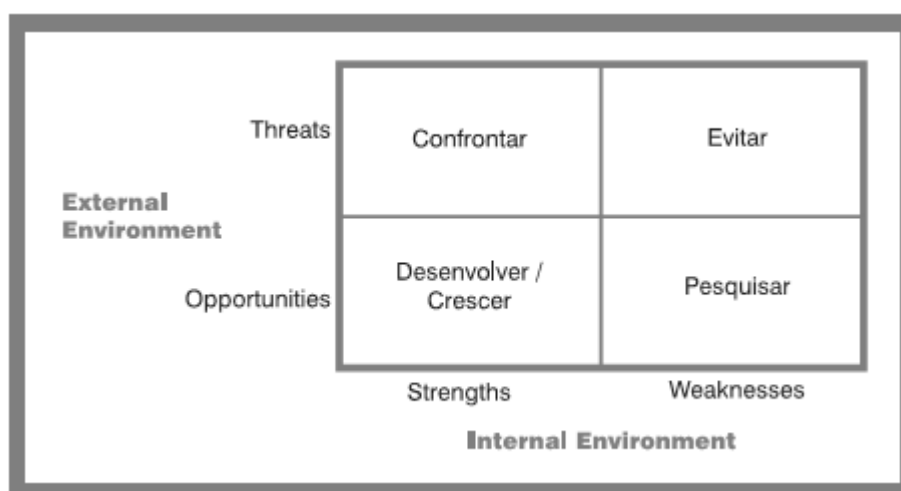


Figura 4: Matriz da Análise SWOT e seu comportamento.
Fonte: Pereira (2008)

Análise FOFA	Análise Externa Oportunidades O	Análise Externa Ameaça A
Análise Interna Fortes F	Como os nossos pontos fortes podem ser empregados para tirar proveito das nossas oportunidades?	Como os nossos pontos fortes podem ser usados para impedir que as ameaças atrapalhem nossas estratégias?
Análise Interna Fracos F	O que nós deveríamos fazer com os nossos pontos fracos para tirar melhor proveito de nossas oportunidades?	O que nós deveríamos fazer para reforçarmos os nossos pontos fracos para impedir que as ameaças não nos prejudiquem mais ainda?

Figura 5: Matriz da análise FOFA e seus questionamentos
Fonte: Pereira (2008)

Para Thompson Jr. e Strickland III (2003, p.125), a análise SWOT é uma ferramenta fácil de ser usada e fornece uma “visão geral da situação estratégica da empresa”. A análise enfatiza um bom ajuste entre a capacidade interna da empresa e suas circunstâncias externas.

Como podemos ver nas figuras, o eixo vertical representa os pontos fortes e fracos da empresa e no horizontal temos as oportunidades e ameaças do ambiente. O cruzamento entre eles resulta em quatro opções de ações e políticas.

O quadrante superior esquerdo é a junção das oportunidades do mercado com os pontos fortes da empresa. Neste caso a política é de ação ofensiva, a organização deve aproveitar esta situação de domínio analisando como os pontos fortes podem ser aproveitados para tirar proveito das oportunidades de mercado. No quadrante superior direito temos a junção da ameaça de mercado com os pontos fortes da organização. Neste caso a política é defensiva. A organização deve fazer com que seus pontos fortes impeçam essa ameaça de atrapalhar o alcance das estratégias. No quadrante inferior esquerdo temos oportunidades no ambiente, porém pontos fracos na organização. Neste caso a política é de manutenção. Os pontos fracos devem ser melhorados para tirar proveito das oportunidades. E por fim, no último quadrante, o inferior direito, temos a junção dos pontos fracos com as ameaças do ambiente constituindo uma situação de grande risco. Neste caso a política é

de saída ou abandono. Os pontos fracos, contanto, devem ser melhorados para que as ameaças não prejudiquem ainda mais a organização.

2.4.2.8 – Questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas

Após a definição da declaração de valores da organização, missão, visão, fatores críticos de sucesso, análise externa e análise interna, chega-se agora em um ponto fundamental do processo de planejamento estratégico, que consiste em formular o processo estratégico da organização (PEREIRA, 2008).

Este processo começa com a equipe de planejamento “elencando as grandes Questões Estratégicas, questões abrangentes e relevantes segundo todas as etapas até o momento desenvolvidas”. Para melhor ilustrar a definição, um exemplo de questão estratégica é: “ Como resolver o equilíbrio econômico-financeiro da organização?” Podem ser elaboradas quantas Questões Estratégicas forem necessárias, contanto que consigam abordar todos os elementos levantados nas etapas anteriores e consigam fazer com que a estratégia global seja alcançada. (PEREIRA, 2008, p.121).

Após a definição das Questões Estratégicas deve-se elaborar para cada uma delas quantas Estratégias forem necessárias. Estas Estratégias dirão o que fazer a respeito das Questões Estratégicas. No exemplo citado acima, exemplos de estratégias poderiam ser: cortar custos e aumentar o caixa. (PEREIRA, 2008)

Por fim, para cada Estratégia, devem ser elaboradas Ações Estratégicas que irão operacionalizar as Estratégias fornecendo o modo de se fazer, isto é, como será feito. Para cada Estratégia existirão várias Ações Estratégicas e para cada ação deverá ser associado um responsável, uma data de início e fim, recursos financeiros (quando possível) e algum indicador de desempenho (quantitativo ou qualitativo).

2.4.3 – Momento 3 – Implantação do planejamento estratégico

Após o momento um, no qual foi definido se a organização estava apta para conceber o planejamento estratégico e o momento dois no qual foi elaborado todo o planejamento estratégico chega-se ao momento três que é constituído da implantação, acompanhamento e avaliação de todo o planejamento. Para a execução deste momento é necessária a criação de uma equipe que possua respaldo por todos na organização. Ela terá

a função de “acompanhar e avaliar a implantação e resolver possíveis problemas que as pessoas venham a enfrentar quando da implantação” (PEREIRA, 2008, p. 124).

Haja vista que nunca devemos engessar a organização, vale ressaltar que as Estratégias e Ações Estratégicas podem sofrer mudanças no momento em que elas forem colocadas em prática. Estas novas estratégias oriundas das mudanças são chamadas de Estratégias Emergentes. No figura 7 observa-se que da estratégia pretendida pela organização surgem as Estratégias Deliberadas, isto é, planejadas pelo Planejamento Estratégico. Devido a variáveis externas ou até mesmo internas como, por exemplo, a nossa criatividade, essas Estratégias Deliberadas deixam de ser realizadas e dão lugar às Estratégias Emergentes. (Mintzberg et al, 2000)

3 METODOLOGIA

Neste tópico apresenta-se a metodologia utilizada na elaboração do presente trabalho. No universo acadêmico existem diversos tipos de classificações de pesquisa oriundos da utilização de diferentes variáveis e enfoques. Faz-se necessário, portanto, classificar esta pesquisa, apresentando suas variações e como estas foram utilizadas.

3.1 Quanto à natureza da pesquisa

Quanto à natureza, a pesquisa pode ser classificada como quantitativa ou qualitativa. A presente pesquisa se enquadra como qualitativa, pois de acordo com Roesch (1999, p.155), a pesquisa qualitativa é “ apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos”.

A quantitativa por sua vez tem com finalidade medir relações entre as variáveis. No estudo quantitativo, o pesquisador parte de um plano preestabelecido, com hipóteses e variáveis claramente definidas, e procura medir e quantificar os resultados da investigação elaborando dados estatísticos.

3.2 Quanto a amplitude e profundidade

Quanto à amplitude e profundidade, a pesquisa se classifica como sendo um estudo de caso, pois, de acordo com Gil (1994, p.78) “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir conhecimento amplo e detalhado do mesmo.” O autor ainda ressalta que o estudo de caso pode ser feito por uma única pessoa, além de se tratar de um delineamento simples, flexível e econômico.

O estudo de caso também “permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto; é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos” (ROESCH, 1999, p.197).

Fica claro com o apresentado acima a classificação da pesquisa como estudo de caso.

3.3 Quanto a delimitação e perspectiva da pesquisa

De acordo com Mattar (1999), uma pesquisa é aplicada quando objetiva atingir conhecimentos que auxiliem na solução de problemas práticos da organização. Roesch (1999, p.75) por sua vez, afirma que uma pesquisa é uma proposição de planos quando tem por finalidade “apresentar propostas de planos ou sistemas para solucionar problemas organizacionais”. Como o presente trabalho é um Planejamento Estratégico de uma organização, tendo como objetivo a melhoria de seu desempenho propondo desde estratégias gerais até planos operacionais fica clara sua classificação como pesquisa aplicada e de proposição de planos.

Com referência ao objetivo e grau, inicialmente foi realizada uma pesquisa exploratória com o objetivo de delimitar o problema tornando-o claro para posteriores pesquisas. Foram apresentados primeiramente os objetivos definidos e a fundamentação teórica, na qual toda a pesquisa foi baseada. Para Roesch (1999, p.107) a revisão da literatura “implica seleção, leitura e análise de textos relevantes ao tema do projeto, seguida de um relato por escrito”.

De acordo com a natureza do relacionamento das variáveis, pode-se afirmar que a pesquisa foi descritiva, por ter como objetivo “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (Gil 1994, p.45).

Do ponto de vista do ambiente de pesquisa, foi realizada uma pesquisa de campo na medida em que a mesma foi realizada em condições reais e não em um ambiente artificial ou simulado (MATTAR, 1999).

3.4 Quanto a coleta de dados e sua análise

Existem dois tipos de dados a serem utilizados em uma pesquisa. Dados primários, que são aqueles que nunca foram coletados, tabulados e analisados e os dados secundários, que já foram coletados, tabulados e analisados estando, portanto a disposição para consulta. (MATTAR, 1999).

Como forma de se coletar os dados secundários tem-se publicações, internet, Governos, bancos de dados, Fundações, Ongs e os documentos internos da empresa. Para Roesch (1999, p.166) a análise de documentos “permite o entendimento de situações, permite conceituar a organização com base em uma visão de dentro”

Já a coleta de dados primária inclui observação e comunicação.

A comunicação envolve o questionamento aos respondentes de forma verbal ou escrita (MATTAR 1999). Neste sentido, pode-se afirmar que a comunicação foi inteiramente verbal, através de entrevistas semi-estruturadas. A maioria dos dados e informações foram obtidas com entrevistas realizadas com o dono e engenheiro responsável pela empresa e alguns funcionários. A observação por sua vez foi participativa, que segundo Gil (1994, p.107) “consiste na participação real do observador na vida da comunidade, do grupo ou de uma situação determinada”.

Todas as informações a respeito da empresa foram obtidas através de entrevistas semi-estruturadas em conferências on line com o dono da empresa e nas observações de documentos.

Quanto aos dados secundários, estes foram obtidos através da análise de documentos e de pesquisas da internet.

Para a elaboração do planejamento estratégico, primeiramente foi feito um reconhecimento da empresa através da observação direta e participativa realizada no período de 10 a 22 de abril. Neste período foi realizada a formação e sensibilização da equipe de planejamento para um maior esclarecimento do tema abordado e obtenção da colaboração e comprometimento de todos. Foi realizado, também, o diagnóstico estratégico junto ao dono da empresa. A equipe foi integrada pelo dono da empresa, sua mulher, seu filho que trabalhou muitos anos na empresa, e a secretária.

Para a elaboração do momento dois do planejamento estratégico foram realizadas cinco conferências on line. Para a definição de cada etapa: declaração de valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, análise externa, análise interna, questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas, primeiramente eram explicadas em detalhes cada etapa e apresentados alguns exemplos de outras empresas. Logo após, individualmente cada integrante da equipe escrevia suas idéias e em seguida a equipe inteira discutia as idéias apresentadas a fim de se chegar a uma única resposta para cada tópico abordado.

Com estas etapas foram obtidas as ameaças e oportunidades externas, assim como as forças e fraquezas internas, possibilitando a elaboração de questões estratégicas que atendessem aos anseios da empresa e às suas deficiências.

Para a realização do momento três foi montada uma equipe para acompanhar e avaliar a implantação e por ser uma empresa de pequeno porte esta equipe também participa da implantação.

3.5 Limitações

Devido ao pouco controle sobre questões financeiras da empresa e a mistura entre custos da empresa e custos particulares, houve certa dificuldade de se estabelecer um diagnóstico financeiro detalhado.

Houveram, também, limitações devido ao tempo disponível para a elaboração do trabalho e à distância da empresa, que se localiza no estado de São Paulo.

4 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

4.1 Momento 1 – Diagnóstico Estratégico

Conforme reunião estabelecida com o dono da empresa Gerson Marin e as observações do ambiente da organização, chegou-se ao diagnóstico que a empresa está apta para realizar o planejamento estratégico. A empresa está passando por uma pequena crise devido a baixa demanda de serviços, mas nada que impeça a realização do planejamento estratégico, pois, a mesma já atravessou crises piores. A direção está consciente de sua responsabilidade e da necessidade de envolvimento integral no processo, além de saber realmente o que é um Planejamento Estratégico. Portanto, todas as perguntas do momento um foram respondidas satisfatoriamente.

4.2 Momento 2 – Planejamento propriamente dito

4.2.1 Declaração de Valores

- a) competência;
- b) qualidade;
- c) honestidade
- d) transparência
- e) proximidade com o cliente
- f) responsabilidade

4.2.2 Missão

Oferecer serviços de engenharia e impermeabilização com qualidade e responsabilidade proporcionando segurança e qualidade de vida ao cliente.

4.2.3 Visão

Ser empresa referência em impermeabilização no Vale do Paraíba através de sua competência, qualidade e confiabilidade dentro dos próximos 4 anos.

4.2.4 Fatores Críticos de sucesso

- a) parcerias;
- b) competitividade;
- c) presença regional;
- d) controle de qualidade;
- e) capital de giro;
- f) preços competitivos;
- g) volume de serviços

4.2.5 Análise Externa

Análise das variáveis ambientais

Ambiente econômico

O município de São José dos Campos está localizado no Estado de São Paulo, mais precisamente no Vale do Paraíba. Nos últimos 50 anos, o município desenvolveu-se consideravelmente tornando-se um pólo industrial e tecnológico do eixo Rio/São Paulo, consequência da abertura da Rodovia Presidente Dutra em 1950, da instalação do CTA e do ITA (ainda em 1950) e posteriormente do INPE, que foram cruciais na atratividade de indústrias paulistas para a região. Hoje o município é um tecnopólo de material bélico, metalúrgico e sede do maior complexo aeroespacial da América Latina.

São José ocupa a colocação de sétima maior cidade do Estado de São Paulo, 30ª maior do Brasil e terceira maior cidade do interior do Brasil atrás apenas de Campinas e Uberlândia (sem contar as regiões metropolitanas).

De acordo com a Fundação Seade (Sistema Estadual de análise de dados), em parceria com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), constatou-se que a origem do Produto Interno Bruto – PIB do Estado de São Paulo está concentrada na capital e arredores, na chamada Região Metropolitana de São Paulo, que contribui com 56%, ou seja, mais da metade do PIB total. Em torno da Região Metropolitana de São Paulo outras regiões administrativas também apresentam um bom desempenho. Entre elas, em primeiro lugar encontra-se Campinas, com 15,4%, e em segundo lugar São José dos Campos, com

5,2%, Sorocaba (4,7%) e Santos (3,8%). O PIB do município de São José dos Campos em 2007 foi de R\$17.090.191.000,00.

Nota-se que São José dos Campos possui uma contribuição significativa para o PIB do Estado, resultante da elevada concentração de indústrias e empresas importantes como Embraer, Johnson & Johnson, EATON, Kodak, Petrobras, Viapol, Ericson, GM, Monsanto dentre outras. E também por possuir importantes centros de pesquisa e ensino como: o Comando-Geral de Tecnologia Aeroespacial (CTA), o Instituto de Controle do Espaço Aéreo (ICEA), o Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais (INPE), o Instituto de Estudos Avançados (IEAV), o Instituto de Aeronáutica e Espaço (IAE), o Instituto Tecnológico de Aeronáutica (ITA), o Instituto de Fomento Industrial (IFI), Centro de Computação da Aeronáutica de São José dos Campos (CCASJ), o Instituto de Pesquisa & Desenvolvimento (IP&D), a UNIVAP, a UNIP, a UNIFESP, a ETEP, a FATEC e a UNESP.

Estas empresas e centros de pesquisa geram riquezas para a cidade e acabam por contribuir com o crescimento da mesma, ao atrair outras empresas para sua cadeia produtiva e mão-de-obra qualificada. Acabam gerando também crescimento no mercado imobiliário da cidade, que pode ser notado com o surgimento de inúmeros prédios e condomínios, o que gera uma grande oportunidade para empresas do ramo de construção. Além disso, o mercado imobiliário é alimentado, também, por pessoas que trabalham em São Paulo e optam por morar em São José dos Campos, devido à qualidade de vida que esta proporciona.

Como motivos de visitação à cidade, a mesma apresenta três sofisticados shoppings que são: Center Vale Shopping, Vale Sul Shopping e Shopping Colinas. Apresenta também o Parque da Cidade, com seus jardins executados por Burle Marx e ampla área de lazer, o Horto Florestal e o Memorial Aeroespacial, além de possuir 62,62% de seu território como Área de proteção Ambiental oferecendo muitas atividades ao ar livre.

A cidade possui uma ótima localização, servida por uma ampla malha rodoviária, no caso, a Via Dutra, que permite um rápido acesso à capital paulista, Rio de Janeiro, Litoral Norte e Serra da Mantiqueira. O município conta com um aeroporto utilizado para vôos comerciais civis, para uso militar e também para uso da Embraer e que vem se transformando em um importante aeroporto comercial do estado, com vôos diários para vários destinos no Brasil, pela GOL Linhas Aéreas. Ainda assim, o joseense pode utilizar-se dos serviços do Aeroporto Internacional de Cumbica, em Guarulhos, que localiza-se a apenas 70 km de São José dos Campos.

Outras rodovias importantes que atendem o município são: SP 99 – Rodovia dos Tamoios, que liga o município a Caraguatatuba, no litoral norte; SP 70 – Rodovia Carvalho Pinto, que liga a Rodovia Ayrton Senna até a cidade vizinha de Taubaté e a SP 65 – Rodovia Dom Pedro I, que liga o município e a Região do Vale do Paraíba a cidade de Campinas e sua Região Metropolitana, e a São Carlos.

Agora, observando um quadro mais geral, o Brasil apresentou crescimento do PIB de 5,8% no primeiro trimestre de 2008 em relação a igual período de 2007. De acordo com o IBGE, na atividade industrial, o destaque foi a construção civil com crescimento de 8,8%, a maior taxa desde o segundo trimestre de 2004.

Com relação ao desempenho da construção civil, o SindusCon-SP, Sindicato da Construção Civil de Grandes Estruturas no Estado de São Paulo em parceria com outros Sinduscon's, realizam trimestralmente a Sondagem Nacional da Indústria da Construção Civil. Esta sondagem tem como objetivo avaliar o desempenho das empresas do ramo de construção civil e verificar as perspectivas dos empresários para os próximos meses. E de acordo com a XXXVIII Sondagem Nacional da Indústria da Construção Civil, apesar da crise internacional continuar afetando a avaliação dos empresários, apontou-se uma tendência positiva no campo financeiro. Alguns indicadores vem apresentando melhora tanto em relação ao último trimestre quanto a fevereiro de 2008, conforme tabela 1.

O que acontece é que a crise atual possui muitas faces. Na metade do ano passado, depois de mais de dois anos de crescimento acelerado, o setor de construção civil se encontrou em um momento de grande pressão. A falta de material por parte dos fornecedores tornou o comportamento dos custos o fator mais preocupante para sustentação do ritmo de crescimento acelerado. O que percebe-se como alívio no presente momento é que a crise está reduzindo o descompasso entre a oferta e demanda na construção civil e em outras cadeias produtivas.

O indicador de desempenho das empresas baixou novamente no mês de fevereiro em relação ao mesmo mês de 2008, reflexo da mudança de expectativas ocorridas a partir de setembro devido a crise. Porém, o pessimismo quanto ao desempenho futuro teve um comportamento mais moderado, fato que sugere que o novo patamar de operações das construtoras já está sendo absorvido pelos empresários. A pesquisa também mostra que a expectativa de crescimento econômico se reduziu mais fortemente do que as perspectivas de desempenho das próprias empresas, o que mostra que os empresários da construção acreditam que o setor será menos afetado do que a economia como um todo.

A sondagem também revela que o indicador de perspectivas de evolução dos custos melhorou de forma significativa. Esta melhora já havia sido observada na sondagem anterior, porém, com os últimos resultados o indicador passou para o campo otimista. Vale ressaltar que o mesmo movimento foi observado para as perspectivas de inflação.

Porém, o dado mais surpreendente da sondagem de fevereiro de 2009 foi a queda das dificuldades financeiras. Em novembro de 2008 o indicador piorou muito apresentando alta de mais de 20% em relação ao trimestre anterior., porém, em fevereiro, apesar de ainda estar no campo pessimista, apresentou melhora de aproximadamente 6%, no nível nacional e no estado de São Paulo. Por um lado esta melhora esta associada à descompressão das margens de lucro resultante da queda dos preços dos insumos básicos. Mas é reflexo também das medidas de expansão do crédito de curto prazo, adotadas pelo governo desde o ano passado. Pode-se concluir, portanto, que as finanças ainda preocupam o setor, mas a tendência é de alívio.

Tabela 1: Desempenho e perspectivas das empresas da construção

	Brasil			São Paulo		
	Mês	Variação (%)		Mês	Variação (%)	
	Fev/09	Trimestre	Ano	Fev/09	Trimestre	Ano
Desempenho da empresa	41,8	-18,5	-27,7	40,7	-19,4	-29,4
Dificuldades financeiras	59,2	-5,9	25,1	60,5	-6,1	23,9
Perspectivas de desempenho	40,9	-6,0	-33,2	39,6	-8,0	-34,7
Perspectivas de evolução de custos	57,6	27,1	35,0	58,1	28,7	33,0
Condução da política econômica	41,1	-0,5	-15,4	40,5	-0,7	-15,6
Inflação reduzida	54,3	34,0	17,2	54,2	31,4	19,9
Crescimento econômico	23,6	-22,0	-58,4	23,3	-23,8	-58,7

Fonte: <http://www.cbicdados.com.br/textos.asp?tipo=2>

Os dados apresentados na tabela estão dispostos numa escala que vai de “0” “100”, tendo o valor “50” como centro. Isso quer dizer que os números abaixo de “50” podem ser interpretados como um desempenho, ou perspectiva, não favorável. No caso de dificuldades financeiras, no entanto, valores abaixo de “50” significam dificuldades menores.

Ambiente demográfico

O município de São José dos Campos apresentou uma taxa de crescimento anual de sua população correspondente a 2,31%, passando de 442.370 habitantes em 1991 para 539.313 em 2000. A estimativa calculada pelo IBGE para os anos de 2007 e 2008 são de 594.948 e 602.229 habitantes respectivamente e sua densidade populacional é de 553,8 hab/Km² em uma área de 1.100 Km².

A taxa de urbanização também cresceu, passando de 96,19% em 1991 para 98,78% em 2000, o que corresponde a um crescimento de 2,69%. A cidade está passando por um crescimento acelerado devido a sua localização e referência como pólo industrial e tecnológico da região.

A grande migração de outras regiões do país para o município fizeram com que nesta população a representatividade de pessoas que nasceram no município fosse apenas de 47%, no ano de 1991 (de acordo com o IBGE) e 48,83% em 2004 (segundo pesquisa realizada pela UNIVAP). De acordo com o censo de 2000, 48,06% das pessoas tinham menos de 24 anos, 38,52% de 24 a 49 anos, 13,4% com 50 anos ou mais, o que caracteriza uma população consideravelmente jovem.

Político/Legal

A empresa se enquadra como micro e pequena empresa e não possui nenhum benefício fiscal por parte do governo. Pelo fato de estar enquadrada como uma prestadora de serviços, recai sobre a empresa os seguintes impostos: PIS, COFINS, ISS, Contribuição Social, INSS e IRPJ.

Análise da concorrência

Foram detectados na cidade de São José dos Campos, cinco concorrentes diretos: Impereng, Caiman, Resilar, Impermais e Impermanta. Todas elas oferecem os mesmos serviços da ENVAL e atendem aos mesmos mercados, isto é, Região do Vale do Paraíba e Grande São Paulo. Não foi detectado nenhum diferencial competitivo oferecido por estas empresas ao consumidor.

Na cidade de São Paulo, a empresa Casa Seca, uma empresa de grande porte e integrante do programa PIC- Programa de Impermeabilização de Condomínios (programa que faz o contato entre as empresas e os cliente) possui o maior poder competitivo.

Ainda como concorrentes diretos pode-se considerar os integrantes do Programa de Impermeabilização de Condomínios – PIC na cidade de São Paulo, são eles: Abrigo, Atala, Arcoforte, Vedalage e New Imper. Neste programa quando ocorre o pedido de um orçamento, é realizado um sorteio e as empresas sorteadas enviam seus orçamentos para o cliente optar pela melhor opção.

Como concorrentes indiretos, temos as empreiteiras e o próprio fornecedor. As empreiteiras desprovidas de um corpo especializado em impermeabilização, ao invés de contratar uma empresa especializada como a ENVAL, contratam pessoas sem os conhecimentos necessários. Porém estas pessoas adquirem certo treinamento de aplicação dos produtos com o principal fornecedor da ENVAL, no caso, a Viapol

As concorrências direta e indireta consistem numa forte ameaça.

Análise da Competitividade: o modelo de Porter.

Ameaça de novos entrantes

Não é fácil medir o tamanho do mercado ou a capacidade de interferência de novas empresas ingressantes. O que tem ocorrido, e pode ser considerado, é que com a especulação imobiliária em alta na região, esta atraiu novas empresas construtoras de médio a grande porte e que trouxeram outras práticas e outras empresas já contratadas pela matriz ao invés de abrir concorrência com as empresas da região. A questão esbarra na proximidade da região com outros centros de forte importância econômica como Campinas e São Paulo, ficando fácil para algumas empresas manter suas estruturas preexistentes nestas cidades e apenas comparar na região os novos custos considerados. Outros entrantes novos no mercado são empreiteiros sem corpo de engenharia, nos mesmos moldes de empreiteiros de alvenaria, mas com impermeabilização. São pessoas físicas, por vezes, sem empresas abertas que fecham um preço pela aplicação do material que é comprado pela construtora com desconto especial diretamente dos fabricantes. Estas pessoas físicas, além disso, tem a oportunidade de fazerem treinamentos para aplicação dos produtos com os próprios fornecedores da ENVAL.

Poder de negociação dos fornecedores

Os fornecedores de matéria prima para impermeabilização são geralmente grandes empresas, já que a tecnologia de maquinários, alta escala de fabricação e uso direto e insumos de petróleo envolvem grandes investimentos. Os fornecedores hoje contam com forte poder de negociação, exigem pagamento faturado em no máximo 30 dias e quantidades mínimas de compra. Entregam apenas a partir de determinada quantidade e mantêm uma política de descontos altos na medida em que se aumentam as quantidades, chegando perto de 60% de desconto do preço de tabela, o que demonstra que a margem de lucro destas empresas é muito alta.

Ameaça de produtos ou serviços substitutos

Pela análise do mercado e da tecnologia, é baixa a probabilidade de substituição do produto/serviço impermeabilização. O setor de impermeabilizantes tem uma parcela tecnológica importante envolvendo polímeros, emulsificantes, selantes especiais para juntas, materiais especiais contra produtos químicos, cristalizantes, argamassas poliméricas, etc. Porém a linha principal, mais tradicional, as mantas asfálticas pouco mudou desde sua criação. Elas receberam novas cargas poliméricas, acabamentos de proteção incorporados, e uma variação de classes e tipos a perder de vista. A sua aplicação mudou de colante para flutuante, de aplicação a asfalto quente para maçarico, mas ainda são compostas basicamente de asfalto estruturado com polímero que precisa ser protegido da luz solar. Há novos produtos em desenvolvimento tentando substituir as mantas asfálticas empregadas em sistemas flexíveis. São sistemas de polímero vegetal, e outros, mas sempre esbarram na escala para obterem preço competitivo e na desconfiança e resistência à inovação, característica do mercado da construção no Brasil. Vejamos o exemplo das paredes de tijolo e as paredes dry wall. A primeira leva a mais peso, desperdício, má integração com as instalações, menor conforto acústico e térmico, mais lentidão na instalação e mesmo assim ainda prevalece no mercado nacional.

Ainda assim, mesmo que um novo produto venha a desbancar os tradicionais empregados, nesse caso, a empresa em questão (Enval) por ter em sua estrutura um corpo de engenharia, poderia se adaptar a nova tecnologia e disponibilizá-lo aos seus clientes.

Em outros tipos de obras, podemos encontrar o emprego do concreto impermeável, basicamente na composição de telhas que não levam impermeabilização. Mas o uso desse

concreto é restrito, depende de produção em ambiente controlado, cura a vapor e tem sua viabilidade restrita a grandes galpões pré-moldados, por exemplo.

Poder de negociação dos compradores

Os contratantes de serviços de impermeabilização tem muito poder de negociação quando se trata de construtoras ou condomínios por conta da alta concorrência. As construtoras podem pedir diversos orçamentos, sem custo, comparar diferentes classes de materiais e especificações ou as mesmas especificações entre empresas de diferentes estruturas e custos. Na construção nacional, a concorrência entre as próprias construtoras é muito grande e entre as construtoras de menor porte existe um grande esforço para a obtenção de custos mais reduzidos, mesmo que a qualidade duvidosa implique em retrabalhos e custos para o futuro inquilino e seu cliente. Estes retrabalhos futuros repassados ao cliente devido a falta de qualidade são reflexo de dois fatores: a pouca repetitividade de venda ao cliente e a incompatibilidade entre os prazos de garantia e a longevidade do produto. O que acaba por evitar que a empresa tenha prejuízos no curto prazo, pois muitas vezes, o cliente compra este serviço apenas uma vez e os problemas só aparecerão depois do prazo de garantia. Porém, no longo prazo, o nome da empresa pode ser prejudicado fazendo com que ela perca mercado.

Ambiente Competitivo

Uma empresa impermeabilizadora precisa contar hoje com uma escala de contratos que proporcione poder de barganha perante fornecedores e preços competitivos para seus clientes. O mercado de prestação de serviços de construção sempre foi muito competitivo. Com o aumento do emprego da terceirização da impermeabilização no setor, muitas pequenas empresas prestadoras se formaram para, na maioria das vezes atender de forma regional as médias e grandes empresas. O setor de impermeabilização foi especialmente alterado. No começo, a tecnologia de impermeabilização estava restrita a empresas com corpo de engenharia e formação técnica prestando serviços para as pequenas, médias e grandes construtoras com o apoio e exclusividade de preços com os fabricantes de materiais. Isso possibilitava a essas empresas trabalhar com produtos de qualidade e preços competitivos sem tanta agressividade em sua margem de preços. Hoje, as empresas de impermeabilização disputam com a presença direta de empreiteiras sem corpo de

engenharia e que realizam a compra de materiais através das construtoras que ganham os mesmos descontos outrora oferecidos apenas as empresas impermeabilizadoras. Uma parcela da culpa vem da disputa de mercado dos fabricantes que em busca da popularização de seus produtos para atingir novas camadas de consumidores criaram novas classes de materiais mais acessíveis e que ludibriam muitos contratantes na hora de receber uma especificação adequada para cada funcionalidade requerida. Empreiteiras sem corpo de engenharia e sem responsabilidade e garantia colocam produtos inferiores a preços muito abaixo das empresas idôneas e com tradição.

Oportunidades e ameaças

Oportunidades

- a) localização próxima de São Paulo capital;
- b) cidade como pólo industrial e tecnológico;
- c) localização no eixo Rio/São Paulo;
- d) crescimento da população;
- e) crescimento da taxa de urbanização;
- f) entrada de grandes incorporadores lançando empreendimentos imobiliários;
- g) parcerias;

Ameaças

- a) novos entrantes do setor de construção já com empresas de impermeabilização contratadas;
- b) fornecedores com alto poder de negociação e vendendo produtos ao consumidor final;
- c) clientes com alto poder de negociação;
- d) alta competitividade no setor;
- e) diminuição da rentabilidade dos serviços;
- f) falta de conhecimento dos clientes sobre impermeabilização;

4.2.6 Análise Interna

Área de marketing

Produto

O produto da ENVAL é constituído por: projetos, consultorias, laudos técnicos, construção, impermeabilização e recuperação estrutural englobando todo o processo desde a demolição até o acabamento, sendo a impermeabilização a sua especialidade. O serviço é realizado com o mais alto padrão de qualidade servindo-se de produtos de alto desempenho proporcionando 5 anos de garantia.

O produto, portanto, é considerado um ponto forte

Preço

Os preços são variáveis conforme a necessidade e o desempenho dos materiais que serão utilizados, porém, o que ocorre na prática, é que os clientes estão pedindo sempre pelo menor preço, utilizando os produtos mais baratos possíveis e de menor desempenho que acabam por proporcionar a diminuição da margem de lucro.

O preço, portanto, é considerado um ponto fraco devido a grande pressão por parte dos clientes que acabam forçando-o para baixo.

Promoção

Nenhuma atividade de promoção de vendas é realizada. A única forma de propaganda são as assinaturas das listas do Vale do Paraíba e São Paulo capital. Além disso, o relações públicas da empresa é o próprio dono.

Nota-se portanto uma grande lacuna na promoção e divulgação, considerando-se um ponto fraco.

Praça

As áreas mais comuns de cobertura são a regiões do Vale do Paraíba, Litoral Norte, Região Serrana e São Paulo (capital), mas já foram realizadas obras em Mogi Mirim e Rio

de Janeiro que ficam a 300 km e 400 km de distância do município de São José dos Campos respectivamente, o que prova que a empresa não possui um limite de cobertura definido. Caso a distância seja muito grande tornando inviável o deslocamento e estadia dos funcionários, é contratada mão-de-obra local.

Porém, percebeu-se uma deficiência em relação aos canais de distribuição do serviço. O único canal de distribuição é apenas em São Paulo, e consiste no Programa de Impermeabilização de Condomínios – PIC.

A empresa poderia buscar parcerias com grandes construtoras oferecendo seu serviço de impermeabilização e também tentar consolidar a sua imagem nas regiões vizinhas e no próprio município visando aumentar seus canais de distribuição. Passa a ser, portanto, um ponto fraco.

Área de produção

Capacidade de produção e expansão

A capacidade de produção e expansão da empresa é variável conforme a demanda. Existe um quadro de pessoal fixo de 6 funcionários, mas conforme a necessidade é realizada a contratação imediata de trabalhadores temporários e independentes. Além disso a empresa conta com a pronta entrega de seus fornecedores.

Esse fator foi considerado um ponto forte.

Planejamento e controle da produção

Todo o planejamento e controle da produção é realizado pelo engenheiro e dono da empresa, desde o contato inicial com o cliente, passando pelo orçamento e cronograma até a execução e relacionamento pós venda. Apesar do engenheiro conseguir com que a produção ocorra de maneira satisfatória, a sobrecarga sobre ele é perceptível, o que pode diminuir sua eficiência juntamente com a produção. O planejamento e controle da produção não é considerado um ponto fraco, mas pode ser melhorado.

Política de qualidade

Não foi detectada nenhuma política de qualidade formal. O que se encontra é apenas o controle por parte do dono da empresa e engenheiro que percorre constantemente as obras fiscalizando e orientando seus funcionários para que os serviços sejam realizados com técnica e qualidade, visando a satisfação do cliente e boa imagem da empresa.

Apesar de conseguir a qualidade desejada, o engenheiro perde muito tempo e se desgasta muito para visitar todas as obras. Além disso, não é possível avaliar a eficiência do trabalhador quanto a desperdícios e tempo gasto nas atividades.

Considera-se a política de qualidade um ponto fraco, pois apesar de conseguir a qualidade necessária, melhorias podem ser feitas objetivando maior eficiência, que pode aliviar a sobrecarga de tarefas sobre o engenheiro.

Pesquisa e Desenvolvimento

A única atividade que ocorre dentro da empresa visando a pesquisa e o desenvolvimento é a participação do dono da empresa e engenheiro responsável como membro do Comitê Brasileiro de Isolamento Térmico e Impermeabilização da ABNT (Associação Brasileira de normas Técnicas) e membro também do Conselho Deliberativo do Instituto Brasileiro de Impermeabilização – IBI. Isso permite que o engenheiro se mantenha atualizado em relação às novas tecnologias e produtos considerando-se um ponto forte.

Área de recursos humanos

Capacitação

Devido ao pequeno porte da empresa, não se constatou necessidade de capacitação formalizada. A secretária e o estagiário recebem apenas algumas orientações de como devem se relacionar com os clientes e também para entenderem como a empresa funciona. No caso dos operários, o engenheiro responsável fornece um treinamento mostrando como é o serviço de impermeabilização e a aplicação de cada produto. Dependendo de seu grau de conhecimento no ramo de construção, o mesmo começa como ajudante aprendendo

juntamente com os operários mais experientes. Capacitação pode ser considerada um ponto forte.

Benefícios

Os benefícios que são concedido aos funcionários são: plano de saúde e seguro de vida. Para o pequeno porte da empresa considerou-se que os benefícios são suficientes e, portanto, um ponto forte.

Segurança

Todos os funcionários possuem equipamentos de segurança individuais como: óculos, protetores de ouvido, luvas, capacetes e cintos de segurança, além de uniforme. Porém os funcionários não possuem treinamento formal para o uso destes equipamentos o que acaba por acarretar muitas vezes o mau uso ou não uso dos mesmos.

Considera-se a segurança como um ponto forte.

Relação superior subordinado

A relação entre superior subordinado é considerada muito boa de ambas as partes caracterizando-se como um ponto forte da empresa. O engenheiro procura uma relação de proximidade com cada colaborador, constituindo uma postura de um líder carismático. Todos os funcionários têm a liberdade de manifestar suas opiniões, e o clima da organização é trabalhado para isso.

Velocidade das decisões

A velocidade das decisões é rápida uma vez que a empresa não possui processos burocráticos. Porém, muitas vezes ela fica comprometida em vista que todas elas são centradas no engenheiro, o que acaba por sobrecarregar o mesmo. Algumas decisões mais importantes que trariam maiores retornos para a empresa acabam sendo deixadas para depois devido a grande quantidade de atividades operacionais a serem realizadas, assim como, problemas a serem resolvidos. Não se caracterizou a velocidade de decisão como um ponto fraco, mas são necessárias algumas melhorias.

Área Financeira

A empresa apenas conta com as demonstrações contábeis previstas em lei e elaboradas pelo contador terceirizado da empresa. O único controle realizado por parte do engenheiro e seus colaboradores é o controle de contas a pagar e receber e a rentabilidade por serviço.

Através da análise de documentos foram obtidos os seguintes dados:

Faturamento médio/mês: R\$ 58.935,00

Custo médio/mês: R\$ 40.377,00

Bancos (valor médio/mês) : R\$ - 14.649,00

De acordo com os dados, ao subtrairmos o custo médio e o déficit dos bancos do faturamento sobrariam R\$ 3909,00 em caixa que poderiam ser usados na empresa, porém não é o que se constatou.

O fato de o faturamento da empresa ser usado também para cobrir despesas fixas particulares com valor médio de R\$ 10.000,00 por mês, faz com que o déficit em banco passe a ser R\$ 24.649,00 contribuindo para o acréscimo do valor dos juros cobrados, dificultando, portanto, a amortização do saldo.

Nota-se a necessidade de separação entre os custos de empresa e as despesas particulares, assim como uma melhor apuração dos mesmos.

Pontos fortes e Pontos fracos

Pontos Fortes

- a) conhecimento técnico;
- b) relação superior – subordinado;
- c) qualidade do serviço;
- d) pesquisa & desenvolvimento;
- e) capacidade de produção e expansão flexível;
- f) localização ;
- g) fazer parte do Programa de Impermeabilização de condomínios PIC;
- h) inexistência de burocracia;
- i) estar há 21 anos no mercado da cidade;

Pontos Fracos

- a) praça;
- b) promoção e divulgação;
- c) falta de formalização de controle da qualidade;
- d) centralização das decisões;
- e) sobrecarga da diretoria para administrar tudo;
- f) situação financeira comprometida;
- g) controle de custos.

4.2.7 Matriz SWOT ou FOFA

Análise dos pontos fortes

Conhecimento técnico

O ponto forte conhecimento técnico pode ser usado a favor da empresa para melhorar o ponto fraco, falta de formalização do controle de qualidade. Isso é possível na medida em que o conhecimento técnico será utilizado para especificar a qualidade pretendida e as atividades necessárias para alcançá-la.

O conhecimento técnico será usado, também, para tirar proveito de duas oportunidades que são: Entrada de grandes incorporadores lançando empreendimentos imobiliários e parcerias. O conhecimento técnico permite que o representante da empresa possua um maior poder de negociação com as incorporadoras no momento do fechamento de serviços e de parcerias com as próprias incorporadoras ou outras empresas.

Além do exposto, o conhecimento técnico pode ser utilizado, também, para argumentar com fornecedores e clientes que possuem alto poder de negociação. Permite expor argumentos coerentes contra os fornecedores, não aceitando suas exigências e mostrar para os clientes domínio sobre o assunto transparecendo segurança. Permite, também, esclarecer aqueles clientes que desconhecem como realmente uma impermeabilização deve ser feita e sua importância, o que os leva muitas vezes a contratar serviços mais baratos de qualidade inferior.

Relação superior-subordinado

O ponto forte Relação superior-subordinado ajudará na implantação de uma formalização do controle de qualidade visto como necessidade e ponto fraco. A boa relação de proximidade e abertura facilitará a adesão dos funcionários. A boa relação com os funcionários facilitará, também, a tentativa de descentralizar algumas decisões tirando a sobrecarga do engenheiro.

Qualidade do serviço

Este ponto forte poderá ser usado como carro chefe para melhorar dois dos Ps do marketing: promoção e praça, que foram considerado como pontos fracos. Tanto no aumento da promoção do serviço como de seus canais de distribuição, a empresa se utilizará da sua boa qualidade envolvendo diversos aspectos, como principal característica.

O ponto forte analisado poderá ajudar no aproveitamento da entrada de grandes incorporadoras que estão lançando empreendimentos imobiliários e nas parcerias que podem ser obtidas com estas incorporadores ou outras empresas de construção.

A qualidade, também permitirá que a empresa se defenda de algumas ameaças como os novos entrantes do setor de construção já com empresas de impermeabilização contratadas, na medida em que permitirá competir com as mesmas. Permitirá também, convencer através da apresentação dos benefícios desta qualidade, os clientes que possuem alto poder de negociação a utilizarem os serviços da empresa enfrentando desta forma, também, a alta competitividade do setor.

Pesquisa e Desenvolvimento

O fato de o dono e engenheiro responsável da empresa participar do Comitê Brasileiro de Isolamento Térmica e Impermeabilização da ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) e membro também do Conselho Deliberativo do Instituto Brasileiro de Impermeabilização – IBI, permitem à empresa a obtenção de maior credibilidade junto aos clientes o que pode ser usado na melhoria de seus canais de distribuição e na promoção e divulgação.

A imagem de empresa que busca o aprendizado contínuo visando a melhoria constante de seus processos ajuda também na intensificação da obtenção de parcerias. A

pesquisa e desenvolvimento também proporcionam melhorias que contribuem com a eficiência dos processos reduzindo custos, o que permite que a empresa enfrente o mercado competitivo e aumente a rentabilidade dos serviços.

Capacidade de produção e expansão flexível

A sua capacidade de produção e expansão flexível permite que a empresa se mantenha com um quadro fixo pequeno de pessoal constituído de seis funcionários. Ao mesmo tempo permite a empresa aumentar sua capacidade de produção com a contratação de funcionários temporários. Isso confere a empresa a oportunidade de aproveitar a sua localização próxima da cidade de São Paulo e no eixo Rio/São Paulo podendo atender a estes mercados, assim como o crescimento da população e da taxa de urbanização. Além disso, esta capacidade de expansão confere maior possibilidade de obtenção de parcerias.

Localização

A sua boa localização em um município em crescimento como pólo industrial e tecnológico, próximo da cidade de São Paulo e no eixo Rio/São Paulo confere a empresa facilidade na melhoria de sua promoção e divulgação e de seus canais de distribuição através de instrumentos mais baratos como, panfletos e a divulgação boca-a-boca. Proporciona também a oportunidade de aproveitar os mercados de São Paulo e região assim como o enfrentamento da competitividade do setor.

Fazer parte do Programa de Impermeabilização de Condomínios – PIC

O fato de fazer parte deste programa, permite que a empresa utilize este fator para melhoria da promoção e divulgação da mesma por ser um fortalecedor de sua imagem. Fazer parte do PIC confere, também, a oportunidade de se beneficiar da sua localização próxima da cidade de São Paulo, uma vez que o programa é apenas para condomínios da cidade.

Fazer parte do PIC também confere maior poder de barganha na obtenção de parcerias e no enfrentamento da competitividade do setor.

Inexistência de burocracia

Este ponto forte irá contribuir para a implantação de um processo que formalize o controle de qualidade visto como necessidade, uma vez que não serão necessárias assinaturas de diferentes dirigentes, tramitação de papéis, aprovações e outros processos burocráticos.

A inexistência de burocracia também permite o aproveitamento de qualquer oportunidade , uma vez que torna a empresa flexível e com rápido processo de tomada de decisão.

Estar há 21 anos no mercado da cidade.

Estar há 21 nos no mercado do Vale do Paraíba e Região pode ser usado como fator de fortalecimento da imagem da empresa transparecendo confiança para aumentar os canais de distribuição e nas promoções e divulgações. Permite também um maior poder de barganha com as novas incorporadoras que estão lançando empreendimentos imobiliários e na obtenção de parcerias. Transparecer confiança também permite maior barganha contra a força de negociação dos clientes e para esclarecer aqueles que desconhecem o processo de impermeabilização e sua importância.

Além disso, o uso deste ponto forte para melhorar os pontos fracos e aproveitar as oportunidades irá permitir que a empresa enfrente os novos entrantes que já possuem empresas impermeabilizadoras e a competitividade do setor como um todo.

Análise dos pontos fracos

Praça

Para melhorar o marketing da empresa, mais precisamente sua praça, seria necessário aumentar seus canais de distribuição através do fortalecimento da imagem da empresa fora do município. Isso faz com que a empresa possa usufruir da oportunidade de estar localizada no eixo Rio/São Paulo, mais precisamente próxima da cidade de São Paulo, em uma região referência como pólo industrial e tecnológico.

Promoção e divulgação

Também a promoção e divulgação da empresa devem ser melhoradas para tirar proveito das oportunidades oriundas de sua boa localização. Isso pode ser feito também através do fortalecimento da imagem da empresa. Propagandas em revistas especializadas, um site como instrumento de integração com os clientes e o envio de folders em mala direta seriam uma boa opção.

A falta de promoção e divulgação quando aliadas com a falta de conhecimento dos clientes sobre a importância do serviço de impermeabilização torna-se uma grande ameaça que deve ser evitada.

Situação financeira comprometida

A situação financeira comprometida da empresa faz com que a mesma não consiga usufruir das oportunidades oferecidas pelo mercado. A falta de caixa não permite que a empresa divulgue com agressividade seus serviços e invista na prospecção de clientes, o que faz com que ela seja puxada pelo mercado. A falta de caixa também faz com que a empresa perca algumas oportunidades de serviços uma vez que a maioria dos clientes necessita de pagamentos a prazo o que faz com que a empresa necessite de capital para financiar o serviço.

Uma grande ameaça se estabelece quando a situação financeira comprometida é combinada com a alta competitividade do setor, queda da rentabilidade dos serviços, elevada carga tributária e instabilidade da economia.

Sobrecarga da diretoria para administrar tudo

A sobrecarga da diretoria acaba por comprometer o tempo do dono das empresa e engenheiro com os mais variados tipos e níveis de decisão. Isso faz com que o mesmo não tenha tempo para se dedicar a assuntos maiores como a negociação com as grandes incorporadoras que estão lançando empreendimentos imobiliários, aos orçamentos mais importantes assim como a negociação com empresas construtoras na busca de parcerias.

Além disso algumas ameaças ficam mais intensificadas com essa sobrecarga do administrador. A falta de tempo e planejamento para a prospecção de novos clientes faz com que os clientes em negociação sejam supervalorizados o que aumenta seus poderes de

barganha acabando por diminuir a rentabilidade dos orçamentos e intensificar a pressão da competitividade do setor sobre a empresa.

A contratação de um profissional para dividir estas responsabilidades é uma forma de solucionar o problema.

Falta de formalização de controle da qualidade

A falta de formalização do controle da qualidade gera uma falta de eficiência por deixar toda esta responsabilidade nas mãos do engenheiro. O aproveitamento das oportunidades como um todo é comprometido devido a esta falta de eficiência que acaba por consumir maior tempo do engenheiro impossibilitando a devida atenção às oportunidades já vistas.

Visando suprir este problema, é considerado necessário a criação de formulários que possuam controle de material, tempo gasto em cada atividade definida e todos os padrões de qualidade exigidos pelo engenheiro.

Controle de custos

A falta de um controle de custos rígido faz com que a empresa tenha gastos mais elevados e um mau controle do seu fluxo de caixa, que é essencial para a empresa. Isso acaba por facilitar que ocorra uma situação financeira comprometida, e portanto, todas as considerações feitas a respeito do ponto fraco “situação financeira comprometida” são verdadeiras também para o ponto fraco em questão.

4.2.8 Questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas

Conforme o modelo apresentado por Pereira (2008), após a realização do diagnóstico estratégico no momento um e definição da declaração de valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, análise externa e análise interna chegou-se ao final do momento dois, no qual serão definidas as Questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas.

Questão estratégica 1: Recuperação econômico-financeira

Estratégia 1: Recuperação do saldo negativo das contas em bancos.

Ação estratégica 1: Alocar 20% do lucro por mês para a quitação das dívidas.

Ação estratégica 2: Negociar redução de juros cobrados

Estratégia 2: Aumento do número de orçamentos por mês

Ação estratégica 1: Fazer visitas nas obras da região oferecendo os serviços da empresa.

Ação estratégica 2: Fazer contato com síndicos de prédios e enviar folder da empresa através de mala direta visando serviços futuros.

Estratégia 3: Melhorar o controle de custos

Ação estratégica 1: Separar os custos da empresa das despesas particulares.

Ação estratégica 2: Elaborar uma planilha detalhada dos custos da empresa.

Questão estratégica 2: Participação de mercado

Estratégia 1: Difundir a imagem da empresa

Ação estratégica 1: Participar de feiras relacionadas com imóveis e condomínios.

Ação estratégica 2: Tornar o site um poderoso instrumento de integração com clientes efetivos e potenciais

Ação estratégica 3: Fortalecer a imagem da empresa, com folder direcionados para clientes específicos.

Ação estratégica 4: Visitar os prédios mais importantes das cidades e apresentar o catálogo explicativo da empresa.

Estratégia 2: Formar parcerias com empresas da região

Ação estratégica 1: Localizar todas as empresas construtoras do município e Região do Vale do Paraíba que não possuem parceiros impermeabilizadores.

Ação estratégica 2: Oferecer a estas empresas contratos de parceria para o serviço de impermeabilização.

Estratégia 3: Acompanhamento de orçamentos

Ação estratégica 1: Fazer contato com os clientes para os quais já foram enviados orçamentos para manter-se próximo do mesmo a fim de saber sobre o andamento da contratação do serviço.

Questão estratégica 3: Melhorias administrativas e operacionais

Estratégia 1: Melhorias administrativas

Ação estratégica 1: Realizar reuniões semanais de 30 min todas as segundas-feiras para agendar os processos da semana e as datas de entrega dos orçamentos e serviços que estão em andamento.

Ação estratégica 2: Eficiência na captação, formalização, composição e entrega dos orçamentos

Estratégia 2: Aliviar a sobrecarga de atividades sobre o engenheiro

Ação estratégica 1: Contratar técnico ou estagiário com carteira de motorista e conhecimento para elaborar orçamentos.

Estratégia 3: Formalizar controle de qualidade

Ação estratégica 1: Convocar uma reunião para esclarecer todos os funcionários sobre o controle de qualidade

Ação estratégica 2: Criar formulários a serem preenchidos pelos funcionários a fim de controlar a quantidade de materiais usados, o tempo gasto nas atividades, assim como as atividades realizadas para a obtenção da qualidade exigida.

4.3 Momento 3 – Implantação do Planejamento Estratégico

Depois de elaborado e colocado no papel todo o planejamento estratégico, chega-se ao momento três, que consiste na sua implantação, acompanhamento e avaliação. Para que o planejamento estratégico atinja os resultados almejados é fundamental a participação de todos na organização e na execução das ações que compõem as estratégias. A equipe que elaborou o planejamento constituída pelo engenheiro e dono da empresa, sua mulher, filho e a secretária da empresa já estão sensibilizados quanto ao planejamento. Cabe agora

apresentar o planejamento ao restante dos funcionários para que eles colaborem e participem da implantação.

Considerando o pequeno porte da empresa, o dono e seus dois filhos, incluindo o graduando, serão os responsáveis pela supervisão e acompanhamento de todas as ações a serem tomadas, que por sua vez envolverão a secretária, o estagiário e os operários

Vale ressaltar que o clima deve ser de total abertura a sugestões para não deixar com que o planejamento aconteça de forma a enrijecer a organização. Como visto anteriormente, o planejamento estratégico é constituído de estratégias deliberadas e emergentes. A implantação, acompanhamento e avaliação devem abrir espaço para que estas estratégias emergentes aconteçam quando necessário, tornando o processo flexível.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente as organizações estão inseridas em um ambiente turbulento, competitivo e em constante mudança, tem-se enfatizado muito a necessidade de planejar e implantar estratégias que garantam a competitividade. O Planejamento estratégico, portanto, mostra ser uma ferramenta de gestão muito importante no que tange a indicar uma direção quanto ao futuro.

O presente trabalho teve como propósito elaborar um planejamento estratégico para a empresa ENVAL – Engenharia do Vale Ltda. para o período de 2009 a 2013. O problema de pesquisa que norteou a construção do trabalho foi: Que ações a empresa ENVAL – Engenharia do Vale Ltda. deve realizar para garantir seu crescimento e rentabilidade no período de 2009 a 2013 ?

Para que o Planejamento estratégico da empresa fosse concretizado e os objetivos específicos respondidos , o primeiro passo foi realizar um diagnóstico estratégico. Concluída esta etapa, a próxima etapa foi elaborar o plano propriamente dito traçando a declaração de valores da empresa; missão; visão; fatores críticos de sucesso; análise externa; análise interna e uma análise dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças através da Matriz SWOT. Por fim, ainda nesta etapa, foram elaboradas questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas tendo como base todos os itens traçados anteriormente. As questões estratégicas abordaram melhorias econômico financeiras, de participação de mercado e administrativo-operacionais vistas como franquezas principais da organização a serem solucionadas.

Em uma terceira etapa foi abordada a implantação, acompanhamento e avaliação.

Foi detectado um grande potencial a ser explorado, na medida em que, a cidade onde a empresa atua se localiza no eixo Rio/São Paulo, mais precisamente à 85 km da cidade de São Paulo, na Região do Vale do Paraíba. A cidade vem passando por um grande desenvolvimento econômico sendo considerada como um pólo industrial e tecnológico. Porém, ao mesmo tempo, a empresa deve estar atenta a grande competitividade encontrada nesta região que acaba por atrair tantas empresas.

É importante salientar que o planejamento estratégico apresentado é uma ferramenta de gestão que muito pode contribuir para o crescimento e rentabilidade da organização. As questões estratégicas foram definidas de maneira realista, considerando a situação atual da empresa e o ambiente em que se encontra, bem como as tendências para o futuro.

O presente trabalho contribuiu para que o dono da empresa e seus colaboradores olhassem para dentro da organização e percebessem os seus problemas, assim como contribuiu para uma melhor visão do mercado. E o que se concluiu de mais emergencial é que a situação financeira deve ser recuperada e sua participação de mercado elevada.

Conclui-se, portanto, que os objetivos gerais e específicos foram atendidos, fazendo com que o presente trabalho responda de maneira satisfatória ao problema de pesquisa apresentado.

REFERÊNCIAS

FREIRE, Adriano. **Estratégia é ação**

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo, 1994

MATTAR, F. N. **Pesquisa de Marketing**: metodologia, planejamento. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças, de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo:Atlas, 1993.

PEREIRA, Mauricio. **Planejamento**: teorias e modelos. Florianópolis: UFSC, 2009.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**: técnica para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

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

THOMPSON JR., Arthur A.; STRICKLAND III, Alonzo J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2003

<http://www.saojosedoscamos.com.br/materias/index.php?id=29043&cat=4>

<http://www.al.sp.gov.br/web/forum/iprs06/SjCampos.html>

<http://www.rc.unesp.br/igce/ceurb/basededados/pdf/sao%20jose%20dos%20campos.PDF>

http://pt.wikipedia.org/wiki/S%C3%A3o_Jos%C3%A9_dos_Camos

<http://www.cbicdados.com.br/sondagem.asp>