

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E OTIMIZAÇÃO DO GERENCIAMENTO DA EMPRESA QUALITAS: UM ESTUDO DE CASO

### **STRATEGIC PLANNING AND MANAGEMENT OPTIMIZATION OF THE QUALITAS COMPANY: A CASE STUDY**

Adriano Gaspardi<sup>1</sup>, Celso da Silva Garcia<sup>1</sup>, José Celso Sobreiro Dias<sup>2</sup>

1- *Tecnólogos em Gestão da Produção Industrial, pela Faculdade de Tecnologia de Itapira “Ogari de Castro Pacheco” (FATEC – Itapira); 2- Mestre e Doutor em Engenharia de Produção, pela Universidade Metodista de Piracicaba, Santa Bárbara D’Oeste/SP. Atualmente é docente titular na FATEC – Itapira.*

**Contatos:** adriano.gaspardi@fatec.sp.gov.br; celso.garcia01@fatec.sp.gov.br; jose.dias16@fatec.sp.gov.br

#### **RESUMO**

No mundo de hoje, as organizações devem estar preparadas para o futuro, com foco na prevenção de ameaças e no aproveitamento das oportunidades. Com planejamento estratégico, a organização reconhece a sua situação atual e faz uma projeção para o futuro, definindo objetivos e estratégias para alcançá-lo. Tem-se, portanto, uma direção; focaliza os esforços dos colaboradores, orienta os planos e a tomada de decisões. O objetivo deste trabalho é apresentar uma proposta de planejamento estratégico para empresa Qualitas, por meio de um estudo de caso, embasado também pela pesquisa bibliográfica e documental. O desfecho deste trabalho trouxe um modelo de planejamento estratégico, a fim de possibilitar a empresa a buscar adequação ambiental, almejando aumento de competitividade, melhoria de processos internos, buscando reflexões e diretrizes para as atividades da organização.

**Palavras-chave:** Oportunidades. Planejamento estratégico. Competitividade.

#### **ABSTRACT**

In today's world, organizations must be prepared for the future, with a focus on preventing threats and taking advantage of opportunities. With strategic planning, the organization recognizes its current situation and makes a projection for the future, defining objectives and strategies to achieve it. There is, therefore, a direction; focuses on employees' efforts, guides plans and decision-making. The objective of this work is to present a strategic planning proposal for Qualitas company, through a case study, also based on bibliographical and documentary research. The outcome of this work brought a strategic planning model, in order to enable the company to seek environmental adequacy, aiming to increase competitiveness, improve internal processes, seeking reflections and guidelines for the organization's activities.

**Keywords:** Opportunities. Strategic planning. Competitiveness.

## INTRODUÇÃO

32

Hoje, a discussão gira em torno da complexidade do mundo moderno, onde ocorrem mudanças rápidas e contínuas, e exigem que as empresas estejam preparadas para acompanhar esse dinamismo.

Porém, muitas vezes pode-se tornar um empecilho para o crescimento de algumas empresas, onde, estas não conseguem acompanhar esse processo de mudanças, enfrentando dificuldades nos mercados que operam, conseqüentemente perdendo competitividade, inclusive podendo ser esquecidas em meio à globalização. Tais mudanças no ambiente de negócios, impõem que as empresas devam estar preparadas para se manter, crescer e para inovar neste cenário.

Desta forma, o planejamento estratégico mostra-se como uma importante ferramenta, que propicia condições para uma clara identificação da situação em se encontra, por meio das análises dos ambientes interno e externo, e com o emprego da matriz SWOT, para estabelecer uma postura estratégica.

O planejamento estratégico permite que as empresas possam definir objetivos, metas e estratégias, que vão culminar em projetos e planos de ações. Desta forma, as empresas buscam um direcionamento, alicerçados na missão e visão, focalizam os esforços dos seus colaboradores, conduzem os planos de ações, a tomada de decisões para assegurar o sucesso empresarial.

A competitividade, cada vez mais acirrada, com a atuação de novos concorrentes agregados aos novos e inovadores produtos promove um impacto potencial nas atividades da empresa analisada. Analisando este contexto, surge o questionamento de como a Qualitas pode através da proposta do planejamento estratégico atuar de forma altamente competitiva nos mercados em que deseja explorar?

Assim, o intuito deste trabalho é apresentar uma proposta de planejamento estratégico para empresa Qualitas, onde busca-se planejar a adequação ambiental, para propiciar condições mais favoráveis ao alcance de seus objetivos.

## METODOLOGIA

O presente trabalho foi elaborado utilizando a pesquisa bibliográfica, buscando e identificando os conceitos de planejamento estratégico, através do *Publish or Perish*. Para Gil (2002), a pesquisa bibliográfica baseia-se nos materiais preparados, incluindo livros e artigos científicos.

Ainda segundo Gil (2002), a pesquisa bibliográfica tem a vantagem de abranger muitos mais fenômenos em relação à pesquisa direta. Em muitos casos, só é possível compreender dados do passado baseando-se em dados bibliográficos. A pesquisa documental foi utilizada para levantamento de dados, onde o objeto de análise foram

documentos referentes a empresa. A pesquisa documental é um estudo que se utiliza recursos ainda não analisados. Este estudo tem objetivos específicos e pode ser usado para complementar a pesquisa bibliográfica. Além do que, permite a análise qualitativa de certos fenômenos. Também pode-se realizar análise quantitativas, após o estudo de dados com informações numéricas.

33

Segundo Gil (2002), a pesquisa documental e a bibliográfica são semelhantes. As divergências entre as duas é que a pesquisa bibliográfica utiliza principalmente as contribuições de diferentes autores sobre um tema específico, e a pesquisa documental utiliza materiais que ainda não foram analisados ou processados ou ainda podem ser refeitos.

Para finalizar, foi elaborado um estudo de caso de natureza exploratório da empresa Qualitas. O estudo de caso é o método mais utilizado para responder as perguntas "como" e "por que", especialmente quando não se tem controle sobre o evento sob investigação, ou quando o interesse principal está voltado para os fenômenos passados relacionados à realidade (GUERRA; MARMENTINE, 2014).

A pesquisa teve seu início após ambas as partes (empresa e faculdade) terem assinado a um termo de consentimento livre e esclarecido. Ficaram evidentes, neste documento, a clareza do objetivo e a importância da pesquisa, com os pesquisadores assumindo o caráter ético no tratamento dos dados da empresa, no dever de cumprir o que foi acordado no respectivo termo.

A obtenção dos dados para realização do estudo foi através de entrevistas com os proprietários da empresa e alguns colaboradores, de forma a conseguir o conteúdo necessário para elaboração da proposta do planejamento estratégico para empresa Qualitas.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para o desenvolvimento deste trabalho foi necessário realizar uma revisão teórica sobre planejamento, mais especificamente sobre planejamento estratégico e suas etapas do planejamento estratégico, com a finalidade de contribuir para o entendimento e concepção de um planejamento estratégico para a empresa Qualitas.

Segundo Maximiano (2004), planejamento é o processo de tomada de decisões futuras. As decisões que tentam influenciar o futuro de alguma forma, ou que serão praticadas no futuro. De acordo com Cunha (2019), o ato de planejar para qualquer campo profissional significa uma mudança de atitude, que direciona nosso comportamento para uma trajetória adequada à nossa realidade.

Para Oliveira (2007), planejamento estratégico são medidas tomadas pela empresa para que o futuro seja diferente do passado, onde a empresa tem condições de agir em relação as variáveis e aos fatores. Independentemente das necessidades exclusiva da empresa, o planejamento também é um processo contínuo.

Ainda segundo Cunha (2019), o planejamento se mostra como uma ferramenta de trabalho utilizável e de fácil acesso para posicionar a visão de gestão estratégica da cultura frente à realidade atual. O planejamento sempre foi a principal ferramenta de trabalho dos gestores, um diferencial de atuação no mercado de trabalho (CUNHA, 2019).

Para Chiavenato (2014 apud CAVALCANTE et al., 2019), o planejamento inicia todo o processo de gestão, para que as funções não pudessem ser sequenciadas sem antes completar o planejamento.

De acordo com Cavalcante et al. (2019), planejamento é a função de gestão que pré-determina os objetivos a serem alcançados e como alcançá-los. Portanto, é um modelo teórico de ações futuras. Inicia-se com a prescrição dos objetivos e detalhamento dos planos necessários para atingir da melhor maneira.

De acordo com Padoveze e Taranto (2009 apud FONTOURA, 2019), um planejamento estratégico requer um processo de formulação de estratégia, e esse processo de mudança é exclusivo de cada empresa, adotando procedimentos que tornam o planejamento estratégico periódico. Outras empresas formalizam essa estratégia somente quando detectam oportunidades de ação.

A efetivação do planejamento estratégico na organização pode encontrar resistências, geralmente por desconhecimento do processo. Portanto, o processo de conscientização é um fator importante na implementação do planejamento. (PEREIRA, 2010 apud FONTOURA, 2019).

Por último, após estabelecer um planejamento estratégico, é necessário manter a organização sob controle, para assegurar que esta não desvie do caminho estratégico estabelecido. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010 apud FONTOURA, 2019).

As etapas do planejamento estratégico têm uma sequência lógica, desde o estudo do negócio até a mensuração de resultados (OLIVEIRA, 2007). Como premissas iniciais deve-se rever a missão, visão e valores, pois estas definem o contexto filosófico organizacional.

Na sequência foi feita a análise ambiental interna e externa. De acordo com Rocha (2019), o desempenho organizacional é diretamente afetado por fatores externos, independentemente da influência da empresa, como mudanças na economia, novas leis e cenário político.

Segundo Chiavenato (2000 apud Rocha, 2019), o ambiente é muito diverso e complexo, por isso é dividido em duas partes: ambiente geral (macroambiente) e ambiente de tarefas (microambiente). Gamble e Thompson (2012 apud ROCHA, 2019), apontou que o macroambiente compreende por todos os fatores e influências importante fora do escopo da empresa, o que é extremamente importante para as decisões de gestão que definem os objetivos, estratégias e modelos de negócios da empresa.

O microambiente é o ambiente específico de uma empresa, correspondendo à parte do ambiente que está mais próxima e imediatamente adjacente a ela. O ambiente da empresa fornece entrada de recursos ou informações e suas saídas (resultados). De acordo com o autor, o microambiente é dividido em quatro departamentos ambientais: consumidores ou usuários de produtos, fornecedores de recursos para empresa, concorrentes e entidades reguladoras, como sindicatos e governos (CHIAVENATO, 2000 apud ROCHA, 2019).

Todo o processo de planejamento estratégico começa com a observação do ambiente da organização, onde visa a identificação das ameaças e das oportunidades. Nesta fase, além de observar aspectos relacionados à política, economia, tecnologia, padrões sociais e culturais, consumidores, dentre outros, também busca identificar e avaliar tendências e mudanças que podem afetar diretamente a empresa. A análise visa determinar se essas mudanças ou tendências representam oportunidades ou ameaças para a organização (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2019).

A análise ambiental interna visa avaliar os recursos da empresa (financeiros, humanos, tecnológicos e materiais). Por meio da avaliação interna, pode-se verificar se os recursos disponíveis da empresa são suficientes e satisfatórios, ou seja, busca determinar os pontos fortes e fracos da empresa. Nesta fase, procura-se avaliar se a empresa possui recursos suficientes para atender às necessidades do mercado, de modo a determinar seus pontos fortes e fracos (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2019).

Para uma execução eficaz do planejamento estratégico, deve-se preparar previamente uma análise *SWOT*, que requer a análise dos ambientes internos (pontos fortes e fracos) e externos (oportunidades e ameaças) da organização (ANJASNI, 2013 apud GERRA, 2014). A análise *SWOT* é um recurso promissor de avaliação da situação atual de uma organização com base nas tendências futuras (SHARIATMADARI et al., 2013; YAVUZ; BAYCAN, 2013 apud GERRA, 2014).

Deve-se enfatizar que a escolha de pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades são independentes entre si, mas a relação entre os elementos deve ser considerada. Portanto, qualquer mudança no peso pode resultar em uma mudança na prioridade da estratégia, ou seja, uma mudança na postura estratégica (SHARIATMADARI et al., 2013; YAVUZ; BAYCAN, 2013 apud GERRA, 2014).

De acordo com Sertek; Guindani; Martins (2009), os objetivos de uma empresa são as intenções de futuro no qual é direcionado todos os esforços e ações. Os objetivos buscam atingir resultados quantitativos e qualitativos em um determinado período, podendo ser agrupados de acordo com sua natureza, prazo e forma. Os objetivos podem ser de curto, médio e longo prazo, são esses prazos que vão determinar o período de avaliação. Os objetivos de forma devem alcançar resultados apoiados em fatores qualitativos, como aprimorar a qualidade do serviço ou quantitativos (como exemplo, ampliar a participação de mercado de 5% para 8%). (MENEZES et al., 2003 apud ROCHA, 2019).



Metas são etapas que devem ser atingidas para que os objetivos e os desafios possam ser alcançados. Características principais: determinar quais objetivos e desafios são prioritários; analisar de forma realista as oportunidades, as ameaças, os pontos fortes e os pontos fracos; devem ser de fácil entendimento; devem ser motivados e úteis; devem esclarecer todas as decisões envolvidas no processo (OLIVEIRA, 2007).

Norton e Kaplan (1997 apud GARCIA, 2011), afirmam que as metas devem ser ambiciosas, devem indicar o grau de superação para empresa, e devem ser entendidas por toda a empresa.

Estratégia é um método, ou uma ação suficiente para priorizar o cumprimento das metas e desafios traçados de forma diferenciada, para que a empresa esteja na melhor posição perante o seu ambiente (OLIVEIRA, 2007). O desenvolvimento de estratégias tem a finalidade de criar condições que possibilita o crescimento equilibrado da organização. O êxito depende da capacidade do gerente de gerenciar, e da ideia das pessoas de formular estratégias de ação, com o consentimento de todos, e confiá-las à equipe de trabalho para uma implementação correta (GRACIOSO, 2007 apud POMPEU; PINHEIRO; RABAIOLI, 2015).

Os planos de ação efetivam as estratégias e os resultados dos processos. Também devem determinar as atividades a serem realizadas para alcançar os objetivos. Dentre os vários formatos para desenvolvimento de um plano de ação, o mais utilizado pelas empresas, é o formato mais comum, que é um quadro com colunas onde se descreve o significado do termo 5W2H (TAVARES, 2010).

Para Tavares (2010), a avaliação é um método utilizado para verificar a eficácia das ações e o impacto da tomada de decisão. Busca compartilhar informações, incentivando as empresas a aprender e assumir certos riscos. Também analisa se certas premissas se desviam das metas estabelecidas, ou se foram alcançadas.

Ainda segundo Tavares (2010), o controle é uma ferramenta utilizada para verificar se o conteúdo previsto está realmente acontecendo. Estabelece especificações para intervir na execução do processo quando necessário, ajudando assim a garantir que o processo siga seu curso.

Oliveira (2007), destaca que existem dificuldades de avaliação e controle, mas o planejamento estratégico não deve ser visto como uma solução para todos os problemas, mas como um método de gestão para a empresa definir sua identidade e ter uma visão de futuro.

## UM ESTUDO DE CASO

O estudo inicia-se com a apresentação da empresa onde foi feito o estudo de caso, dando ênfase a sua evolução histórica, e os métodos utilizados no atendimento ao cliente, sobre o qual o projeto é desenvolvido.

## Apresentação da empresa

37

A QUALITAS INDÚSTRIA ELETROMECANICA LTDA é uma empresa estabelecida na Cidade de Itapira/SP, atuante no ramo de fabricação de equipamentos de ventilação. Presente no mercado há 31 anos, a empresa reafirma o seu compromisso para com a melhoria contínua, e com o seu sistema de gestão da qualidade, fabricando ventiladores, exaustores e micro ventiladores com a mais moderna tecnologia disponível. A fábrica em Itapira está situada em um terreno de 11.000m<sup>2</sup>. Possui uma área construída de 3.300m<sup>2</sup> para a fábrica, e 900m<sup>2</sup> para o setor administrativo.

O objetivo principal da empresa é fabricar produtos confiáveis, e prestar, com competência e cordialidade, todos os serviços que melhor atendam às necessidades dos clientes no ramo de ventilação. Em busca de garantir este objetivo, a empresa tem o comprometimento com o conceito de qualidade, no qual é certificada pelo ISO 9001:2015, e, por consequência, se empenha em aperfeiçoar diariamente o desempenho no andamento de todas as suas tarefas. A maior prova deste compromisso está estampada no próprio nome da empresa, que está relacionado com Qualidade.

A Qualitas trabalha em parceria e com respeito a seus fornecedores e clientes, e conta com profissionais experientes, que trabalham com a mais moderna tecnologia disponível no ramo de ventilação, e uma gama de produtos que engloba micro ventiladores, ventiladores de todos os tipos e tamanhos, exaustores axiais, transmissão e centrífugos.

Somando anos de atuação nesse mercado, mais a experiência e o compromisso de ofertar aos seus clientes a solução certa para o problema de ventilação, a Qualitas é credenciada como “Especialista em Ventilação”. Mais que oferecer bons produtos, a Qualitas é uma empresa dinâmica e completamente nacional, empenhada em servir o mercado bem e permanentemente.

Os principais clientes da Qualitas para este segmento de negócio B2B são: Ventecia - A Solução em Ventilação (Revenda), Vitória Ventiladores (Revenda), Refracon Churrasqueiras (Industrialização), LDM Ventiladores e Exaustores (Revenda), fabricantes e instaladores diversos de coifas. Dentre os principais clientes B2C, pode-se citar: JBS S/A e Grupo Queiroz Galvão S/A.

Os principais fornecedores da empresa são: WEG Motores (fornecedor dos motores elétricos utilizados para fabricação dos exaustores com potência acima de 1/2cv), São Marco (fornecedor dos fios de cobre utilizados para enrolamento dos motores elétricos fabricados pela Qualitas), Metalúrgica Z-Kal (fornecedor responsável pela terceirização do setor de caldeiraria e solda), Borthis Usinagem (fornecedor de peças usinadas para montagens dos ventiladores e exaustores), Vanfer (fornecedor das grades de proteção para os ventiladores e exaustores) e Multi-Wing (fornecedor das hélices com perfil elaborado utilizados nos exaustores).

Dentre seus principais concorrentes, pode-se destacar dois grupos principais. O grupo relacionado aos fabricantes de ventiladores de teto, parede e pedestal, onde destacam-se as empresas: Ventisilva, Venti Delta, Tron Ventiladores, Loren Side e Arge. No grupo relacionado aos fabricantes de ventiladores e exaustores industriais destacam-se: Ventisilva, Brasfaiber, Argetec, Brascald e Luftmáxi.

38

## Produtos e serviços

O mix de produtos da Qualitas envolve ventiladores comerciais, ventiladores industriais, exaustores industriais, exaustores comerciais, miniventiladores, ventiladores para refrigeração, ventiladores para painéis elétricos, e, ventiladores e exaustores customizados de acordo com a necessidade de cada cliente.

Além de que, a empresa desenvolve projetos especiais de ventilação e oferece assistência técnica para seus produtos.

## Fatores particulares do caso

A empresa tem alguns problemas que precisam ser solucionados para alcançar algo melhor no futuro, onde pode-se destacar: desconhecimento de potenciais segmentos de mercado; falta de informações sobre atuação dos concorrentes; perda de espaço em alguns mercados; desconhecimento de parte de seu público-alvo; falta de política de fidelização de clientes; projetos novos sem aceitação dos clientes; dificuldade em levar produtos inovadores para seu segmento de mercado; redução da margem de lucro devido aos altos custos de fabricação.

## Entendimento da casualidade

As possíveis causas dos problemas enfrentados pela empresa estudada são: a empresa desconhece alguns segmentos de mercado onde poderia atuar ofertando os itens que compõem seu mix de produtos; falta de informações junto aos seus parceiros sobre atuação de seus concorrentes, e de que forma eles estão conquistando novos mercados; falta de um trabalho para recuperação de clientes que deixaram de comprar seus produtos; a empresa tem dificuldade em atacar determinados segmentos de mercado por falha no conhecimento de seu público-alvo; não se tem uma política de pós-venda, de forma a fidelizar o cliente tornando seu processo de compra uma experiência diferenciada do início ao fim da negociação; falta de pesquisa de mercado para verificação da viabilidade dos projetos; a empresa ainda não tem em seu mix de produto, itens com tecnologia incorporada de forma a proporcionar comodidade para seus clientes.



## **Planejamento Estratégico – Proposta**

39

### **Missão organizacional**

A declaração da missão delimita e permite buscar a competência, determina a razão da existência da empresa. Assim, a Missão da Qualitas foi estabelecida como sendo: Desenvolver, fabricar e comercializar ventiladores, exaustores, micro ventiladores e similares para diversos segmentos de mercado, oferecendo sempre, o máximo conforto e as soluções para as necessidades de nossos clientes, proporcionando segurança e qualidade de vida.

### **Propósitos**

Os propósitos correspondem à interpretação das áreas de atividade dentro da missão, que envolvem produtos e/ou serviços, bem como os segmentos de mercado. Para a Qualitas foram definidos os seguintes propósitos: fornecer produtos duráveis e confiáveis aos clientes; ser líder de mercado; satisfazer as necessidades dos clientes.

### **Definição do negócio**

Para mostrar o negócio da empresa Qualitas, utilizou-se o modelo de negócio Canvas, conforme mostrado no Quadro 1.

**Quadro 1.** Modelo de negócio “Canvas” da Empresa Qualitas.

Parcerias Chave	Atividades Principais	Proposta de Valor	Relacionamento com Clientes	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none"> <li>- fabricante de motores elétricos de alto rendimento;</li> <li>- fabricante de hélices com perfil elaborado que proporciona maior eficiência para os aparelhos;</li> <li>- fabricante de fio esmaltado para enrolamento dos motores elétricos;</li> <li>- fabricante de caldeiraria e peças usinadas.</li> </ul>	<p>Desenvolvimento, fabricação e comercialização de Ventiladores, Exaustores, Microventiladores e similares.</p> <p><b>Recursos Principais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- capital;</li> <li>- imóvel, mobiliário, máquinas;</li> <li>- conhecimento técnico;</li> <li>- colaborador comprometido e motivado.</li> </ul>	<p>Oferecer para o mercado soluções em ventilação que atenda as diversas necessidades de clientes, como: conforto térmico, ambiente limpo e saudável, eficiência energética, entre outros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- SAC (Serviço de atendimento ao cliente);</li> <li>- setor de suporte disponível em horário comercial;</li> <li>- assistência técnica.</li> </ul> <p><b>Canais</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- telefone;</li> <li>- chat;</li> <li>- e-mail;</li> <li>- whatsapp;</li> <li>- website;</li> <li>- google AdWords.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- revenda;</li> <li>- comércio;</li> <li>- varejo;</li> <li>- indústrias: manufaturas; mineração; petróleo; entre outras.</li> </ul>
<p><b>Estrutura de Custos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- custos com matérias-primas;</li> <li>- despesas com marketing;</li> <li>- custo operacional;</li> <li>- despesas administrativas.</li> </ul>		<p><b>Fonte de Receita</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vendas no atacado e varejo;</li> <li>- vendas diretas por meio de projetos especiais.</li> </ul>		

Fonte: elaborado pelos autores.

## Visão organizacional

41

A visão descreve a direção que a empresa deseja seguir para alcançar o que ela pretende ser. Desta forma, a Qualitas estabeleceu como sua Visão: Ser uma empresa reconhecida e referência em soluções de ventilação no mercado nacional, buscando a liderança por meio de constantes inovações tecnológicas com foco na qualidade, durabilidade e rapidez, com produtos e serviços eficazes e eficientes, de forma a atender as expectativas e necessidades de nossos clientes.

## Análise ambiental

Nesta fase, será definida a área de competição, analisando e investigando o potencial interno da empresa. Desta forma, você pode entender melhor suas próprias condições e as condições que são definidas como oponentes importantes em seu negócio.

A análise do ambiente também é conhecida como Diagnóstico Estratégico, o qual é determinado a natureza do problema estratégico, através da análise de seu ambiente externo e interno.

Na análise do ambiente externo e interno da empresa, surge o entendimento das oportunidades, das ameaças, dos pontos fortes e dos pontos fracos que interferem na sua atuação, no atendimento da missão e na capacidade de atender as metas estipuladas.

A postura estratégica da empresa é conhecida após a análise do diagnóstico estratégico. A postura estratégica inclui a seleção de alternativas, que determinam o caminho ou ações que devem ser tomadas para alcançar o projeto ou a missão desejada.

A matriz SWOT é um verdadeiro clássico da gestão estratégica. É baseado em um conceito simples, quase intuitivo, que pode formar esquematicamente um quadro composto por quatro quadrantes, na qual devemos listar os pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades.

Em suma, nesta fase, as ações devem ser abstraídas da análise do ambiente.

No Quadro 2, pode-se ver o resultado da análise ambiental da empresa Qualitas.

Quadro 2. Matriz SWOT.

Diagnóstico Análise Swot		Análise Interna																							
		Pontos Fracos										Pontos Fortes													
		Metas não divulgadas	Falta de marketing agressivo	Produtos tecnológicos	Serviço de pós venda	Preços não competitivos	Ausência de loja virtual	Falta de treinamento para funcionários	Vendedores não conhecem os produtos	Projetos sem análise de mercado	Equipe de produção reduzida	Setor de vendas reativo	Ética	Credibilidade dos donos	Mix de produtos	Produtos customizados	Produtos a pronta entrega	Competência no que faz	Estrutura financeira sólida	Administração competente	Durabilidade dos produtos	Comprometimento com funcionários	Capacidade técnica		
		Peso																							
Pesos= 1 a 5		3	5	2	5	3	5	4	4	5	2	4	5	4	4	5	4	3	4	3	5	3	3		
Análise	Ameaças	Sazonalidade	3	9	15	6	15	9	15	12	12	15	6	12	15	12	12	15	12	9	12	9	15	9	9
		Política/Câmbio	3	9	15	6	15	9	15	12	12	15	6	12	15	12	12	15	12	9	12	9	15	9	9
		Crescimento lento do mercado	4	12	20	8	20	12	20	16	16	20	8	16	20	16	16	20	16	12	16	12	20	12	12
		Crescente poder de barganha dos fornecedores	2	6	10	4	10	6	10	8	8	10	4	8	10	8	8	10	8	6	8	6	10	6	6
		Concorrência desleal	2	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
		Inadimplência	4	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
		Produtos substitutos	1	3	5	2	5	3	5	4	4	5	2	4	5	4	4	5	4	3	4	3	5	3	3
		Incerteza devido a pandemia	5	15	25	10	25	15	25	20	20	25	10	20	25	20	20	25	20	15	20	15	25	15	15
		Fornecedor exclusivo	3	9	15	6	15	9	15	12	12	15	6	12	15	12	12	15	12	9	12	9	15	9	9
		Crise econômica	4	12	20	8	20	12	20	16	16	20	8	16	20	16	16	20	16	12	16	12	20	12	12
Externas	Oportunidades	Avanços tecnológicos dos concorrentes	4	12	20	8	20	12	20	16	16	20	8	16	20	16	16	20	16	12	16	12	20	12	12
		Mercados de produtos customizados	5	15	25	10	25	15	25	20	20	25	10	20	25	20	20	25	20	15	20	15	25	15	15
		Produtos tecnológicos	3	9	15	6	15	9	15	12	12	15	6	12	15	12	12	15	12	9	12	9	15	9	9
		Serviço de instalação	2	6	10	4	10	6	10	8	8	10	4	8	10	8	8	10	8	6	8	6	10	6	6
		Novos mercados ou segmentos	4	12	20	8	20	12	20	16	16	20	8	16	20	16	16	20	16	12	16	12	20	12	12
		Diversificação de produtos	3	9	15	6	15	9	15	12	12	15	6	12	15	12	12	15	12	9	12	9	15	9	9
		Parcerias com empresas	4	12	20	8	20	12	20	16	16	20	8	16	20	16	16	20	16	12	16	12	20	12	12
		Crescimento do mercado interno	2	6	10	4	10	6	10	8	8	10	4	8	10	8	8	10	8	6	8	6	10	6	6
		Concorrente com dificuldades	2	6	10	4	10	6	10	8	8	10	4	8	10	8	8	10	8	6	8	6	10	6	6
		Pontos de vendas estratégicos	3	9	15	6	15	9	15	12	12	15	6	12	15	12	12	15	12	9	12	9	15	9	9
Aumento da demanda	3	9	15	6	15	9	15	12	12	15	6	12	15	12	12	15	12	9	12	9	15	9	9		
Alta do dólar	3	9	15	6	15	9	15	12	12	15	6	12	15	12	12	15	12	9	12	9	15	9	9		

Fonte: elaborado pelos autores.

### Postura estratégica relacionada

43

Concluída a análise ambiental através dos cruzamentos dos fatores externos e internos, no contexto atual do negócio, surge a postura estratégica indicando qual deve ser o movimento estratégico a ser adotado. No Quadro 3 pode-se ver o resultado da Matriz SWOT.

**Quadro 3.** Resultado da Matriz SWOT.

Diagnóstico Análise Swot		Análise Interna	
		Pontos Fracos	Pontos Fortes
Á E n x t e r n o	Ameaças	1416	1445
	Oportunidades	1428	1462

Fonte: elaborado pelos autores.

### Postura identificada

Após a análise ambiental, identificou-se uma postura estratégica, onde mostra que o movimento estratégico a ser seguido é a Postura de desenvolvimento, com foco no desenvolvimento de mercado, de produto e/ou serviço e financeiro.

### Objetivos, metas e estratégias

Os objetivos são os resultados que a organização pretende buscar. Nesta fase, deve-se entender onde a empresa pretende chegar. A definição dos objetivos é resultado da etapa anterior, pois conforme as condições internas e externas, pode-se ter definição do caminho que a empresa seguirá.

Metas são posições no futuro relacionado a tempo e valor, onde exige dedicação para ser alcançada.

Estratégia é a etapa básica do planejamento estratégico. Uma estratégia é um plano de ação que visa atingir o objetivo.



## Objetivo 1

44

<b>Objetivo 1</b>	Desenvolvimentos de novos mercados para expansão dos negócios.
Meta 1	Aumento anual em 8% nas vendas de produtos para mercados não atendidos atualmente.
Estratégia 1	Buscar novas utilizações para os produtos fabricados de forma a tender novos mercados.
Meta 2	Crescimento de 10% dos distribuidores no próximo ano.
Estratégia 2	Utilização de novos canais de distribuição como um sistema de distribuição intensivo, onde o objetivo é inserir o produto no maior número possível de pontos de vendas.
Meta 3	Aumento anual de 5% nas vendas com esta estratégia.
Estratégia 3	Conhecer mais detalhadamente os clientes, de forma a poder abordá-los e atendê-los de forma mais eficaz para oferecer soluções adequadas que resolvam seus problemas.
Meta 4	Recuperação de 5% desses clientes nos próximos 3 meses.
Estratégia 4	Trabalhar na recuperação de clientes que deixaram de comprar seus produtos nos últimos 5 anos.

## Objetivo 2

<b>Objetivo 2</b>	Criar produtos que permitam atender segmentos de mercados não explorados atualmente.
Meta 1	Desenvolver 2 novos segmentos de mercado por ano.
Estratégia 1	Analisar o mercado em busca de novos segmentos de cliente que possibilite a criação de produtos novos e inovadores para essa demanda.
Meta 2	Desenvolver 3 novos produtos a cada 12 meses.
Estratégia 2	Realizar pesquisa de mercado para levantamento de informações sobre os novos desenvolvimentos, procurando firmar sua viabilização.
Meta 3	Obter um ROI ( <i>Return of Investment</i> ) de 150%, 12 meses após o lançamento do produto ( $ROI = \frac{\text{receita} - \text{custo}}{\text{custo}}$ ).
Estratégia 3	Elaborar campanha de marketing para divulgação do novo produto.

### Objetivo 3

45

<b>Objetivo 3</b>	Reduzir custos de fabricação.
Meta 1	Realizar este mapeamento nos próximos 3 meses.
Estratégia 1	Realizar um mapeamento dos principais custos envolvidos no processo de fabricação.
Meta 2	Reduzir em 80% das paradas indesejadas nos próximos 12 meses.
Estratégia 2	Realizar manutenção preventiva das máquinas e equipamentos evitando as paradas indesejadas.
Meta 3	Reduzir 20% do estoque parado nos próximos 6 meses.
Estratégia 3	Redução do estoque parado.

### Projetos

- Desenvolvimento de uma política comercial voltada à expansão de mercado, buscando novas oportunidades, visando o crescimento financeiro da empresa;
- Criar produtos diversificando o portfólio oferecido aos clientes, e buscar atender novos mercados por meio de projetos específicos e tecnológicos;
- Aumentar a lucratividade com desenvolvimento de meios que agregam valor ao produto.

### Plano de ação

Uma vez determinada as estratégias, elas precisam ser implementadas e o processo de operação pode ser monitorado para avaliar se os objetivos estão sendo alcançado.

A ferramenta 5W2H são questões utilizadas na composição de planos de ação de modo rápido e eficiente. O propósito desta ferramenta é definir tarefas eficazes e permitir o acompanhamento de maneira rápida e simples.

O Quadro 4 mostra os planos de ação que visa atingir os objetivos da empresa.

Quadro 4. Planos de ação.

PLANO	5W					2H		STATUS	PRIORIZAÇÃO			
	WHAT? O QUE?	WHY? POR QUÊ?	WHERE? ONDE?	WHEN? QUANDO?	WHO? QUEM?	HOW? COMO?	HOW MUCH? QUANTO CUSTA?		G	U	T	GUT
1	GESTÃO DE RELACIONAMENTO COM CLIENTES	CONHECER MELHOR OS CLIENTES	QUALITAS	IMEDIATO	SETOR COMERCIAL	CRIAR UM SISTEMA DE GESTÃO DE CLIENTES ONDE CONSIGA ARQUIVAR INFORMAÇÕES SOBRE CADA CLIENTE DE FORMA A CONHECER SUAS PREFERÊNCIAS, SEUS DESEJOS, SUAS MOTIVAÇÕES, SUAS CARACTERÍSTICAS E DADOS PESSOAIS.	R\$ 0,00	PENDENTE	4	5	2	40
2	FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES	PARA QUE O CLIENTE VOLTE COMPRAR DA EMPRESA	QUALITAS	2021/2022	SETOR COMERCIAL	SER ÉTICO, TRANSPARENTE NA NEGOCIAÇÃO, CONHECER BEM O CLIENTE, FAZER O PÓS-VENDA DE FORMAR A CRIAR UMA EXPERIÊNCIA ÚNICA DE ATENDIMENTO E SATISFAÇÃO PARA O CLIENTE	R\$ 0,00	PENDENTE	4	3	3	36
3	REDUZIR ESTOQUE PARADO	REDUÇÃO DE CUSTO	QUALITAS	2021/2022	GERENTE DE SUPRIMENTOS	UTILIZAR O SISTEMA DE GESTÃO DE ESTOQUE PARA VERIFICAR A QUANTIDADE MÍNIMA NECESSÁRIA DE	R\$ 0,00	PENDENTE	3	4	3	36

						CADA ITEM E SEU LEAD TIME.							
4	PESQUISA DE MERCADO	LEVANTAR INFORMAÇÕES SOBRE NOVOS DESENVOLVIMENTOS DE PRODUTOS	QUALITAS	IMEDIATO	MARKETING E ENGENHARIA DO PRODUTO	REALIZAR PESQUISA DE MERCADO JUNTO AOS SEUS CLIENTES E POSSIVEIS CLIENTES, PARA VERIFICAÇÃO DE DADOS A RESPEITO DO NOVO DESENVOLVIMENTO COMO PREÇO DE VENDA, DEMANDA, PROBLEMAS ENCONTRADOS NOS PRODUTOS SIMILARES, ENTRE OUTROS	R\$ 0,00	PENDENTE	4	4	2	32	
5	CAMPANHAS DE MARKETING MAIS EFICIENTE PARA IDENTIFICAR NOVAS OPORTUNIDADES	FIDELIZAR NOVOS CLIENTES PARA EXPANSÃO DOS NEGÓCIOS E AUMENTO DA LUCRATIVIDADE	TERRITÓRIO NACIONAL	AGOSTO A DEZEMBRO DE 2021	EQUIPE COMERCIAL	PESQUISAR NOVOS SEGMENTOS DE MERCADO, E TRABALHAR NA DIVULGAÇÃO DOS PRODUTOS ATRAVÉS DO MARKETING DIGITAL, LEVANDO SUA MARCA ONDE O CLIENTE ESTIVER	R\$ 0,00	PENDENTE	4	4	2	32	
6	AUMENTAR CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	AUMENTAR VISIBILIDADE DOS PRODUTOS	TERRITÓRIO NACIONAL	2021/2022	GERENTE COMERCIAL	CRIAR PARCERIAS COM NOVOS DISTRIBUIDORES, AJUSTANDO SEU MIX DE PRODUTOS DE ACORDO COM A REGIÃO.	R\$ 0,00	PENDENTE	3	3	3	27	
7	RECONQUISTAR EX CLIENTES	AUMENTAR VENDAS	QUALITAS	DE JULHO/21 A JUNHO/22	SETOR COMERCIAL	ENTENDENDO O MOTIVO QUE FEZ ELE ABANDONAR A	R\$ 0,00	PENDENTE	3	4	2	24	

						EMPRESA, TRABALHAR NA CAUSA PARA RECONQUISTAR ESSE CLIENTE								
8	CAMPANHA DE MARKETING	DE DIVULGAÇÃO DE NOVOS PRODUTOS	TERRITÓRIO NACIONAL	2021/2022	GERENTE COMERCIAL	ELABORAR CAMPANHA DE MARKETING PARA OS NOVOS PRODUTOS DE FORMA A ATINGIR OS CLIENTES O QUAL FOI PROPOSTO.	R\$ 0,00	PENDENTE	3	4	2	24		
9	MAPEAR CUSTOS DE FABRICAÇÃO	PARA CONHECER OS TIPOS DE GASTOS E A MELHOR FORMA DE CONTROLÁ-LOS	QUALITAS	IMEDIATO	GERENTE DE SUPRIMENTOS	CONHECER OS TIPOS DE CUSTOS ENVOLVIDOS NA EMPRESA, COMO CUSTOS DIRETOS E INDIRETOS, FIXOS E VARIÁVEIS.	R\$ 0,00	PENDENTE	2	4	3	24		
10	DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS	PARA ATENDER NOVOS SEGMENTOS DE MERCADO	TERRITÓRIO NACIONAL	2021/2022	EQUIPE COMERCIAL, ENGENHARIA E DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO	POR MEIO DE PESQUISAS DE MERCADO QUE MOSTRE A NECESSIDADE ESPECÍFICA DE ALGUNS MERCADOS QUE NÃO SÃO ATENDIDO	R\$ 0,00	PENDENTE	3	3	2	18		
11	PROGRAMA DE MANUTENÇÃO PREVENTIVA	REDUZIR PARADAS INDESEJADAS DAS MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	QUALITAS	IMEDIATO	SUPERVISOR DE MANUTENÇÃO	ELABORAR CRONOGRAMA DE MANUTENÇÃO PREVENTIVA DAS MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS.	R\$ 0,00	PENDENTE	2	3	2	12		

Fonte: elaborado pelos autores.



## Balanced Scorecard (BSC)

49

O *Balanced Scorecard* vai ser utilizado para medição e monitoramento dos processos de implantação do planejamento estratégico proposto para empresa Qualitas.

Aqui apresenta-se os indicadores que irão ser utilizados para esta medição e monitoramento.

### Perspectiva financeira

FINANÇAS	
Para termos sucesso financeiro como devemos ser vistos por nossos sócios (acionistas)?	
<b>Objetivos</b>	Gerar resultados financeiros e econômicos para assegurar a continuidade da empresa criando valor para os sócios (acionistas).
<b>Medidas</b>	Aumentar a lucratividade.
<b>Metas</b>	Aumentar em 10% ao ano o lucro operacional.
<b>Iniciativas</b>	Aumentar vendas e reduzir custos de fabricação.

### Perspectiva clientes

CLIENTES	
Para atingir nossa visão, como devemos ser vistos por nossos clientes?	
<b>Objetivos</b>	Atender os desejos e anseios dos clientes de forma a alcançar sua plena satisfação.
<b>Medidas</b>	Pesquisa de satisfação de cliente.
<b>Metas</b>	Índice de satisfação de cliente acima de 92%.
<b>Iniciativas</b>	Desempenhar um bom atendimento ao cliente e serviço de pós-venda.

## Perspectiva processos internos

50

PROCESSOS INTERNOS	
Para satisfazer nossos acionistas e clientes, em quais processos de negócios devemos sobressair?	
<b>Objetivos</b>	Processos com alto padrão de qualidade e valor agregado elevado.
<b>Medidas</b>	Número de não conformidades por falha de processo.
<b>Metas</b>	Índice de não conformidade abaixo de 2%.
<b>Iniciativas</b>	Melhoria contínua dos processos para redução deste índice.

## Perspectiva aprendizado e crescimento

APRENDIZADO E CRESCIMENTO	
Para atingir nossa visão, como preservaremos nossa capacidade de mudar e melhorar?	
<b>Objetivos</b>	Desenvolvimento das habilidades dos colaboradores.
<b>Medidas</b>	Porcentagem de treinamentos eficazes.
<b>Metas</b>	Índice de 95% de eficácia nos treinamentos.
<b>Iniciativas</b>	Realizar treinamentos operacionais, priorizando o desenvolvimento dos colaboradores.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico é importante para organizações de todos os tamanhos e segmentos, e a implementação desse planejamento propicia a antecipação de ameaças e oportunidades que compõem o ambiente externo, além de descrever as competências essenciais e as fragilidades, desta forma essa ferramenta conduz a organização a alcançar seus objetivos.

Diante da relevância do planejamento estratégico para as organizações, este estudo foi direcionado pelo problema de pesquisa: “Como a Qualitas pode através da proposta do planejamento estratégico atuar de forma altamente competitiva no mercado que a empresa deseja explorar?”. Deste modo, foi construída uma proposta de planejamento estratégico para a instituição estudada, utilizando-se da pesquisa bibliográfica, documental e estudo de caso.

O presente trabalho buscou elencar quais seriam as diretrizes mais adequadas para a implementação do planejamento estratégico na empresa Qualitas. O planejamento permite que a empresa entenda os seus pontos fracos e fortes, partindo da análise do ambiente interno, e identifique as oportunidades e ameaças no ambiente externo, fazendo-se a observação do ambiente geral e do setor onde a empresa está incluída.

Após coleta de dados junto à Qualitas e análise dos ambientes no qual ela se encontra, foi possível identificar os principais aspectos a serem explorados para elaboração do plano estratégico. Dessa maneira, foram elaborados os objetivos, metas e as estratégias necessárias para alcançar estes objetivos. Na sequência, elaborou-se os planos de ação, levando-se em consideração as variáveis internas e externas inerentes à empresa. Verificou-se também que a empresa não tem controle sobre algumas variáveis do ambiente externo, porém foram elencadas ações para que se possa se adequar e adaptar-se às mesmas.

Portanto, o resultado obtido com a pesquisa servirá para que a empresa Qualitas o utilize como ferramenta de apoio à tomada de decisões e o desenvolvimento de novas ações para suprir os pontos fracos e potencializar as oportunidades. Além disso, o presente estudo permite o monitoramento e o controle conforme as ações forem implementadas, sendo que a empresa também poderá repensar suas estratégias caso as anteriores não atinjam os resultados esperados.

A responsabilidade pelo gerenciamento do processo de implementação e controle do plano estratégico está sob encargo dos gestores.

Entretanto, é necessário que sejam aprofundados os tópicos abordados neste trabalho, no sentido que haja continuidade no processo de elaboração e implementação do planejamento estratégico na empresa.

## REFERÊNCIAS

CAVALCANTE, A. M. A. et al. **Planejamento Estratégico:** uma ferramenta para comunicar os objetivos organizacionais. Disponível em: <<https://www.eumed.net/rev/oel/2019/04/planejamento-estrategico.html>>. Acesso em: 12 março 2021.

CHIAVENATO, I. **Introdução à Teoria Geral da Administração:** na administração das organizações. Edição Compacta. 3º Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CUNHA, M. H. **Planejamento Estratégico de Projetos e Programas Culturais.** 2019. Disponível em: <[https://books.google.com.br/books?hl=en&lr=&id=TeaEDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=planejamento+estrat%C3%A9gico&ots=1vvPxS22Sy&sig=72dp2D\\_-FgftGineprQrV8OHhS8&redir\\_esc=y#v=onepage&q=planejamento%20estrat%C3%A](https://books.google.com.br/books?hl=en&lr=&id=TeaEDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=planejamento+estrat%C3%A9gico&ots=1vvPxS22Sy&sig=72dp2D_-FgftGineprQrV8OHhS8&redir_esc=y#v=onepage&q=planejamento%20estrat%C3%A)>

9gico&f=false>. Acesso em: 11 março 2021.

52

FONTOURA, D. B. **Uma Proposta de Planejamento Estratégico para uma Microempresa: caso da belly store emporium mulher**. 2019. Disponível em: <<https://rd.uffs.edu.br/bitstream/prefix/3276/1/FONTOURA.pdf>>. Acesso em: 15 março 2021.

GARCIA, R. **Formulação de Objetivos e Metas**. Administradores. 2011. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/formulacao-de-objetivos-e-metas>>. Acesso em: 24 março 2021.

GERRA, R. M. A.; MARMENTINE, G. Contribuições de um Planejamento Estratégico para uma Empresa de Médio Porte Produtora de Sucos Concentrados. **Revista Brasileira de Gestão e Inovação**, v. 1, n. 2, p. 108-128, 2014.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

POMPEU, A. M.; PINHEIRO, J. A. S.; RABAIOLI, V. **Planejamento Estratégico: estratégias, análise de ambientes e controle**. Campo Grande: Multitemas, 2015.

ROCHA, A. B. **Planejamento Estratégico de uma Empresa Fabricante de Máquinas Especiais**. 2019. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso de graduação). Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina - Campus Jaraguá do Sul - Curso Superior de Tecnologia em Fabricação Mecânica. Jaraguá do Sul, 2019. 49 p. Disponível em: <[https://repositorio.ifsc.edu.br/bitstream/handle/123456789/1248/Andr%c3%a9%20Bueno%20da%20Rocha\\_TCCFAB\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ifsc.edu.br/bitstream/handle/123456789/1248/Andr%c3%a9%20Bueno%20da%20Rocha_TCCFAB_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 24 março 2021.

SERTEK, P.; GUINDANI, R. A.; MARTINS, T. S. **Administração e Planejamento Estratégico**. Editora Ibpex. 2009. Curitiba/PR. Disponível em: <<https://silo.tips/download/paulo-sertek-roberto-ari-guindani-tomas-sparano-martins>>. Acesso em: 23 março 2021.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

*Os autores declararam não haver qualquer potencial conflito de interesses referente a este artigo.*