

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO
CAMPUS PASSO FUNDO
ESTÁGIO SUPERVISIONADO

DAIANE DE CESARO PIECHEK

DIAGNÓSTICO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
Um estudo de caso na EMPRESA FUGA COUROS S/A

PASSO FUNDO

2014

DAIANE DE CESARO PIECHEK

DIAGNÓSTICO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

Um estudo de caso na EMPRESA FUGA COUROS S/A

Estágio Supervisionado apresentado ao curso de Administração da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Ms. Elisangela Nicoloso Brandli

PASSO FUNDO

2014

DAIANE DE CESARO PIECHEK

DIAGNÓSTICO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:

Um estudo de caso na EMPRESA FUGA COUROS S/A

Estágio Supervisionado aprovado em _____
de _____ de 2014, como
requisito parcial para obtenção do título de
Bacharel em Administração da Universidade
de Passo Fundo, campus Passo Fundo, pela
Banca Examinadora formada pelos
professores:

Profa. Ms. Elisangela Nicoloso Brandli
UPF - Orientadora

Prof.
UPF

Prof.
UPF

PASSO FUNDO
2014

AGRADECIMENTOS

Primeiramente agradeço a Deus, onde nos momentos mais difíceis busco refúgio e inspiração, agradeço também a oportunidade de estar realizando este trabalho, pela graça da vida e por sempre iluminar meu caminho.

Aos meus pais, em especial a minha mãe, que sempre tem as palavras certas nos momentos de angústia e está ao meu lado me acalmando.

A empresa Fuga Couros S/A, pela oportunidade de realizar minha pesquisa, a colaboração quanto às informações necessárias e a todos os colaboradores pela disponibilidade em responder os questionários.

A Universidade de Passo Fundo, pela possibilidade de desenvolver o trabalho, em especial a minha querida orientadora, Elisangela Nicoloso Brandli, que não mediu esforços para me ajudar.

Aos meus amigos e colegas pela compreensão, especialmente aos eternos companheiros da vida acadêmica, a amizade é um ensinamento pra vida toda.

A todos, meu muito obrigada!

“O planejamento não é uma tentativa de prever o que vai acontecer. O planejamento é um instrumento para raciocinar agora, sobre que trabalhos e ações serão necessários hoje, para merecermos um futuro. O produto final do planejamento não é a informação: é sempre o trabalho”.

Peter Drucker.

RESUMO

PIECHEK, Daiane de Cesaro. **DIAGNÓSTICO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: Um estudo de caso na EMPRESA FUGA COUROS S/A.** Passo Fundo, 2014. 119 f. Estágio Supervisionado (Curso de Administração). UPF, 2014.

Nos últimos tempos a competitividade empresarial vem ganhando força. Neste sentido, a empresa Fuga Couros S/A vem buscando aumentar sua eficácia através dos modelos e ferramentas gerenciais. Assim, essa pesquisa visa estabelecer soluções para o Grupo através do planejamento estratégico, oferecendo ações, técnicas e estratégias para as práticas administrativas, com o respaldo científico e histórico da empresa. O objetivo principal do estudo é elaborar um planejamento estratégico adequado e viável do ponto de vista mercadológico. Para tal, determinaram-se alguns objetivos específicos, dentre eles a realização do diagnóstico estratégico e a identificação de ações de acordo com as necessidades da organização. A respeito da metodologia, a abordagem do problema foi qualitativa, com objetivo exploratório em um estudo de caso. E ainda, abordagem quantitativa, tendo como objetivo descritivo em uma pesquisa de levantamento. O instrumento de coleta de dados para o estudo qualitativo foi o questionário aberto, aplicado para os gestores e para a investigação quantitativa, aplicou-se o questionário com perguntas de múltipla escolha, direcionado para os colaboradores, clientes e fornecedores. Os resultados da pesquisa mostraram que a organização encontra-se em uma posição confortável, muito propícia para o desenvolvimento, para isso deve usufruir das oportunidades que o ambiente externo lhes oferece. Porém, precisa executar algumas ações para manter seu capital humano motivado e comprometido com a mesma. O planejamento estratégico elaborado permite aos gestores tomarem as melhores decisões visando à sustentabilidade e a lucratividade voltados para a melhoria contínua.

Palavras - chaves: Planejamento estratégico. Ações. Estratégias. Diagnóstico estratégico.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01 - Hierarquia do planejamento nas organizações.....	25
Figura 02 - A organização, os níveis de seus ambientes e os componentes desses níveis.	29
Figura 03 - Posturas estratégicas das empresas	43
Figura 04 - Exemplo de Matriz Swot.	44
Figura 05 - Organograma da empresa Fuga Couros S/A	67
Figura 06 - Histórico de Metas para a Inflação no Brasil.....	76
Figura 07 - Produto Interno Bruto	79

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Matriz Swot	100
Quadro 02 - Matriz de posicionamento estratégico	101
Quadro 03 - Plano de Ação 01.....	102
Quadro 04 - Plano de Ação 02.....	102
Quadro 05 - Plano de Ação 03.....	103
Quadro 06 - Plano de Ação 04.....	103
Quadro 07 - Plano de Ação 05.....	104
Quadro 08 - Plano de Ação 06.....	104

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 - Tamanho da população por sexo e faixa etária	70
Tabela 02 - Tamanho da população por sexo e faixa etária	71
Tabela 03 - Inflação do IPCA: total, preços livres e preços administrados - Adaptado.....	75
Tabela 04 - Taxa de juros para financiamentos - Adaptado	76
Tabela 05 - Taxa de poupança familiar - Adaptado	78
Tabela 06 - Ameaças sob a perspectiva dos colaboradores	88
Tabela 07 - Ameaças segundo os clientes e fornecedores	89
Tabela 08 - Oportunidades de acordo com os funcionários	91
Tabela 09 - Oportunidades sob o enfoque dos clientes e fornecedores	92
Tabela 10 - Pontos fortes segundo os colaboradores.....	94
Tabela 11 - Pontos fortes de acordo com os clientes e fornecedores	95
Tabela 12 - Pontos fracos sob a perspectiva dos funcionários	97
Tabela 13 - Pontos fracos sob a ótica dos clientes e fornecedores	99

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABICALÇADOS - Associação Brasileira das Indústrias de Calçados
BC - Banco Central do Brasil
CADE - Conselho Administrativo de Defesa Econômica
CAMEX - Câmara de Comércio Exterior
CCQ - Círculo de Controle de Qualidade
CICB - Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil
CPD - Centro de Processamento de Dados
EPI'S - Equipamento de Proteção Individual
FOB - Free On Board (Livre a bordo)
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IPCA - Índice de Preços ao Consumidor Amplo
MKT - Marketing
p.p. - Ponto Percentual
PIB - Produto Interno Bruto
RH - Recursos Humanos
S/A - Sociedade Anônima
SBDC - Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência
SISCOMEX - Sistema Integrado de Comércio Exterior
SWOT - Strength , Weaknesses, Opportunities, Threats (pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças)

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA	14
1.2	OBJETIVOS	16
1.2.1	Objetivo Geral.....	16
1.2.2	Objetivos Específicos.....	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.	17
2.1	ESTRATÉGIA.....	17
2.1.1	Evolução da estratégia.....	19
2.2	ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	20
2.3	PLANEJAMENTO.....	22
2.3.1	Tipos de Planejamento	23
2.4	ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	27
2.5	ANÁLISE DO AMBIENTE.....	28
2.6	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	29
2.6.1	Visão da empresa	31
2.6.2	Valores da Empresa	33
2.6.3	Análise externa	33
2.6.3.1	<i>Ameaças</i>	<i>35</i>
2.6.3.2	<i>Oportunidades</i>	<i>35</i>
2.6.3.3	<i>Grupos de Interesse (Stakeholders).....</i>	<i>36</i>
2.6.4	Análise interna	37
2.6.4.1	<i>Pontos fortes</i>	<i>39</i>
2.6.5	Análise dos concorrentes.....	40
2.7	MISSÃO	41
2.8	POSTURA ESTRATÉGICA DA EMPRESA	42
2.9	MACROESTRATÉGIAS E MACROPOLÍTICAS	43
2.10	MATRIZ SWOT.....	44
2.11	ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS	45
2.11.1	Tipos de estratégias.....	45
2.11.1.1	<i>Estratégia de sobrevivência.....</i>	<i>46</i>
2.11.1.2	<i>Estratégia de manutenção</i>	<i>46</i>
2.11.1.3	<i>Estratégia de crescimento.....</i>	<i>47</i>
2.11.1.4	<i>Estratégias de desenvolvimento.....</i>	<i>48</i>
2.12	OBJETIVOS	50
2.13	METAS.....	51
2.14	POLÍTICAS EMPRESARIAIS	51

2.14.1	Tipos de políticas	52
2.15	PROJETOS E PLANOS DE AÇÃO	53
2.16	CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	54
2.17	SUGESTÕES PARA MELHOR UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO	
	ESTRATÉGICO PELAS EMPRESAS	57
3	METODOLOGIA	59
3.1	DELINEAMENTO DE PESQUISA	59
3.2	POPULAÇÃO E AMOSTRA	60
3.3	COLETA DE DADOS	61
3.4	ANÁLISE DOS DADOS	62
3.5	VARIÁVEIS	63
4	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	64
4.1	HISTÓRICO DA EMPRESA	64
4.2	DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	68
4.2.1	Identificação da Missão	68
4.2.2	Identificação da Visão	68
4.2.3	Definição do Negócio	68
4.2.4	Valores da empresa	69
4.2.5	Grupos de Interesse – Stakeholders	69
4.2.5.1	<i>Stakeholders de Mercados Capitais</i>	69
4.2.5.2	<i>Stakeholders do Mercado de Produtos</i>	69
4.2.5.3	<i>Stakeholders Organizacionais</i>	69
4.2.6	Clientes Alvo	70
4.2.7	Análise Externa	70
4.2.7.1	<i>Segmento Demográfico</i>	70
4.2.7.1.1	Cidade de Marau - RS	70
4.2.7.1.2	Cidade de Tapejara - RS	71
4.2.7.1.3	Vendas nacionais	72
4.2.7.1.4	Vendas Internacionais	73
4.2.7.2	<i>Segmento Econômico</i>	75
4.2.7.2.1	Taxa de inflação	75
4.2.7.2.2	Taxa de juro	76
4.2.7.2.3	Taxa de poupança pessoal	78
4.2.7.2.4	Produto Interno Bruto (PIB)	79
4.2.7.3	<i>Segmento Político/Jurídico</i>	79
4.2.7.3.1	Lei Antitruste - Lei nº 12.529, de 30 de novembro de 2011	79
4.2.7.3.2	Lei do couro - Lei Nº 4.888	80
4.2.7.3.3	Leis Tributárias	80
4.2.7.3.4	Leis de Formação de Mão de Obra	81
4.2.7.4	<i>Segmento Sociocultural</i>	81
4.2.7.4.1	Mulheres no mercado de trabalho	81
4.2.7.4.2	Diversidade de mão de obra	82
4.2.7.4.3	Mudanças nas preferências por produtos e serviços	82
4.2.7.5	<i>Segmento Tecnológico</i>	83

4.2.7.5.1	Inovação de produtos e serviços	83
4.2.7.5.2	Novas tecnologias de comunicação	83
4.2.7.6	<i>Segmento Global</i>	84
4.2.7.6.1	Mercados globais essenciais	84
4.2.7.7	<i>Ambiente Da Indústria</i>	85
4.2.7.7.1	Ameaça de novos entrantes	85
4.2.7.7.2	Poder de barganha dos fornecedores	86
4.2.7.7.3	Poder de barganha dos Compradores	86
4.2.7.7.4	Ameaça de produtos substitutos	86
4.2.7.7.5	Intensidade da rivalidade entre concorrentes.....	87
4.2.7.8	<i>Análise dos Competidores</i>	87
4.2.7.9	<i>Ameaças</i>	88
4.2.7.10	Oportunidades	90
4.2.8	Análise Interna	93
4.2.8.1	<i>Portfólio (ou Unidades Estratégicas de Negócios)</i>	93
4.2.8.2	<i>Pontos Fortes</i>	93
4.2.8.3	<i>Pontos Fracos</i>	97
4.3	FERRAMENTAS DE ANÁLISE	100
4.3.1	Matriz Swot	100
4.4	PLANOS DE AÇÃO	102
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	105
REFERÊNCIAS		107
ANEXOS		110
ANEXO A: Diagnóstico Estratégico da Empresa Fuga Couros S/A		111
APÊNDICES		112
APÊNDICE A: Diagnóstico Estratégico da Empresa Fuga Couros S/A		113
APÊNDICE B: Diagnóstico Estratégico da Empresa Fuga Couros S/A.....		116

1 INTRODUÇÃO

Os avanços tecnológicos e as inovações constantes aumentam cada vez mais em um mundo globalizado e que move-se num ritmo muito acelerado. No entanto, essa economia pensada em termos globais aumenta a concorrência e a competição por um mercado crescente tanto em bens quanto em serviços. Diante desse novo cenário competitivo do século XXI é de fundamental importância a elaboração e aplicação de um planejamento estratégico que venha de encontro aos objetivos e metas da empresa, auxiliando os gestores a adotarem estratégias eficientes e transformarem as ameaças em oportunidades.

As mudanças que vem ocorrendo na ordem política, econômica, social e tecnológica possibilitam entender o contexto global, todavia isso representa um grande desafio aos profissionais, necessitando manterem-se atualizados frente às mudanças do ambiente. Desse modo, a preocupação com o futuro torna-se relevante. A ferramenta do planejamento estratégico permite trabalhar com essas transformações, voltando-se para o futuro, que é sua maior finalidade. É por meio desse instrumento que se busca direções para as empresas. Conforme Montana e Charnov (2006) na complicada economia vivida nos dias de hoje, o custo de um erro resultante do velho método improvisado de tomar decisões é muito alto. Nesse sentido, uma falha poderá ser fatal para a sobrevivência da organização.

Com a crescente participação econômica dos consumidores, estes estão mais atentos e mais exigentes em relação aos produtos e serviços oferecidos, portanto, possuir estratégias bem definidas possibilitará obter maiores vantagens competitivas sobre as empresas concorrentes. De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson: “O processo de administração estratégica é o conjunto completo de compromisso, decisões e ações necessárias para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retorno acima da média” (2012, p. 6).

Compreende-se assim que o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, o que proporcionará uma situação viável para decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a

tomada de decisão no futuro, de modo rápido, coerente e eficaz (OLIVEIRA, 2007). Dessa forma é notável que o planejamento estratégico fornece ferramentas de auxílio para gerenciar um negócio, aperfeiçoando as técnicas e tornando a organização mais competitiva.

Destaca-se, ainda, o planejamento como um jogo da gerência para dirigir a empresa com sucesso envolvendo todas as funções e departamentos principais, evidenciando que cada um tem seu papel na estratégia. Uma boa estratégia e execução são sinais claros de uma agradável e efetiva gestão, comprovando o êxito comercial e se destacando junto às empresas concorrentes. Nessa lógica, sabe-se que o cenário brasileiro e regional exige que as organizações estejam sempre especializadas no seu portfólio de produtos e serviços, assim é de grande ênfase a importância que o planejamento estratégico gera a todas as áreas na organização, a fim de idealizar seus objetivos e aproveitar suas capacidades e competências da melhor maneira, preservando e mantendo o crescimento contínuo da empresa.

Através dessa óptica realizou-se um estudo na empresa Fuga Couros S/A localizada na cidade de Marau – RS, com enfoque na construção do planejamento estratégico correspondente às perspectivas de mercado. O grupo Fuga Couros S/A é uma empresa familiar, que atua na indústria de transformação do couro, com curtumes. O grupo Fuga Couros S/A possui diversas empresas em vários estados do país, como frigoríficos, processadoras de subprodutos e agropecuária. Porém, o trabalho foi desenvolvido na matriz localizada em Marau – RS.

Verifica-se a importância do planejamento estratégico como um grande auxílio para a empresa se desenvolver e ter uma boa gestão. A região onde a empresa Fuga Couros S/A está localizada não possui muitos empreendimentos, no entanto, na condição nacional a competitividade se torna cada vez mais intensa. Somado a isso, a concorrência se faz presente, também, a nível internacional, com as exportações. Nessa perspectiva, evidencia-se o planejamento estratégico como um mecanismo necessário diante da concorrência e ainda obter vantagens frente às demais empresas.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

O planejamento estratégico consiste na elaboração, implementação e execução das estratégias da empresa, com o propósito de melhorar o desempenho da empresa, reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos da empresa (THOMPSON JR, STRICKLAND III, 2004). Com essa finalidade, é primordial

estudar toda a parte estratégica das organizações, sendo assim, a busca pelo sucesso se torna mais próximo do alcance.

Observa-se a importância do planejamento estratégico para as organizações de forma a proporcioná-las uma visão integrada de todo o seu contexto e apresentar um direcionamento estratégico, oferecendo-lhes um panorama orientado às oportunidades e a renovação contínua. Além disso, o diagnóstico estratégico fornece os pontos fracos e fortes da empresa, possibilitando-a de adequar sempre que necessário, bem como toda a análise dos ambientes interno e externo. Esse recurso possibilita as empresas de superarem os concorrentes e se manterem competitivas no mercado.

As pequenas e médias empresas, normalmente, não apresentam um planejamento estratégico, sendo que os gestores possuem muitas funções na organização e acabam deixando de lado a parte estratégica, que sem sombra de dúvidas, é essencial para a continuidade da empresa. Isso acaba ocasionando a falta de planejamento da organização e impossibilita ao administrador olhar a sua situação de maneira mais técnica. Diante disso, é possível dizer que, o erro comum, que explica os fracassos empresariais, é não ter estratégias de organização.

O planejamento estratégico estruturado permite delinear um futuro esperado para as empresas e as maneiras de alcançar ou se aproximar, o maior possível, desse futuro desejado (OLIVEIRA, 2007). É visível o destaque do planejamento para se tornar competitivo e obter vantagens. A par disso, a empresa tem um foco, ou seja, tem uma direção a seguir e todos os colaboradores unem-se na busca da realização dos objetivos organizacionais.

Segundo dados do CICB (Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil), a empresa Fuga Couros S/A classificou-se em 5º lugar no ranking de exportadores de couros e peles do Brasil, referente ao ano de 2013, operando na faixa de valor FOB (modelo no qual o exportador vende apenas a carga, ficando a contratação do transporte sob a responsabilidade do comprador) entre US\$ 50 e 100 milhões. Isso justifica a indispensabilidade da empresa em construir um planejamento estratégico para ampliar ainda mais seus negócios internacionalmente.

Percebe-se, além disso, que a maioria dos gestores não dispõem de ferramentas que ajudem a otimizar o que as empresas tem de melhor e a diminuir seus pontos negativos. A partir dessa perspectiva, entende-se que qualquer organização precisa de estratégias, independente do tamanho e da área de atuação, torna-se uma necessidade. O destaque é para as empresas de pequeno e médio porte, onde os recursos, muitas vezes, são insuficientes e a permanência depende, na sua maioria, da atuação no nicho de mercado e da forma de se diferenciar. Compreende-se que, administrar uma organização nos dias de hoje, através da

intuição e do que o principal gestor, normalmente o proprietário, acha indispensável, não é mais cabível, diante da ágil modernização que chega a todos.

Acrescenta-se ainda, a contribuição que a pesquisa oferece com os resultados estratégicos que podem ser aplicados na empresa a fim de atender os anseios da organização, buscando servir como uma ferramenta de auxílio aos executivos nas tomadas de decisões. A par disso, tem como propósito reduzir pontos fracos e ameaças e maximizar pontos fortes e oportunidades. É, realmente, a construção do futuro da empresa.

O estudo torna-se relevante, também, para o meio acadêmico, pois contempla a teoria, que é primordial para o bom desenvolvimento do trabalho e do conhecimento. Ainda, pode ser o início para outras pesquisas semelhantes, com o propósito de melhorá-las e contribuir para o conhecimento científico no campo do planejamento estratégico e das estratégias.

Sabe-se que o planejamento estratégico é um processo de arquitetar, onde envolve pensamentos sobre o futuro mediante a determinação de objetivos futuros desejados, além de proporcionar um auxílio na melhor direção a ser seguida pela organização, propondo sempre a relação com o ambiente externo e agindo de forma inovadora e diferenciada. Desse modo, propõe-se analisar a seguinte pergunta: Quais ações a empresa Fuga Couros S/A deverá implantar para ter um melhor desenvolvimento e se manter competitiva?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Apresentar um planejamento estratégico que contemple ações e técnicas para um melhor desenvolvimento e competitividade da empresa Fuga Couros S/A.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Realizar o diagnóstico estratégico da empresa Fuga Couros S/A.
- b) Definir a missão, a visão, o negócio e os valores da empresa.
- c) Identificar e definir o plano de ação compatível com a capacidade da empresa e viável do ponto de vista de mercado.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo destina-se a exibir uma revisão teórica acerca dos principais temas que servem de base para o planejamento estratégico, bem como conceitos de estratégica e o plano nas organizações, tendo em vista a relevância do planejamento estratégico como ferramenta de gestão e competitividade nas empresas.

2.1 ESTRATÉGIA

No ambiente atual a competitividade ganha cada vez mais força, e, com isso, as empresas precisam ter estratégias orientadas para a obtenção de vantagem competitiva. A estratégia é ampla, complexa e única em toda organização, sendo capaz de moldar e transformar o seu desenvolvimento. Criada pelos dirigentes, mas também tem relações com a interação dos agentes internos e externos, influenciados por circunstâncias econômicas, sociais e históricas (FONSECA, 2002; MINTZBERG, 1987 apud TERENCE, 2008).

Na maioria das organizações não há um pensamento comum sobre o conceito de estratégia, pois é um assunto amplo. Por outro lado, a literatura dispõe de várias definições que focam em diversos pontos de vista empresariais. Hitt propõe uma descrição conveniente e utilizável: “Estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, cujo objetivo é explorar as competências essenciais e alcançar uma vantagem competitiva” (2005, p.144). Nesse sentido, nota-se que uma estratégia bem elaborada enfrenta com sucesso todo e qualquer problema do ambiente externo, que possa vir a atingir as empresas.

Já para Ansoff e McDonnell (1993, p.70), “[...] estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização”. As estratégias possuem várias características, como, o processo de formulação de estratégias não resulta em nenhuma ação imediata; uma estratégia válida dentro de um conjunto de objetivos pode

perder sua validade quando os objetivos da organização são modificados; a estratégia e os objetivos são intercambiáveis, isto quer dizer, alguns atributos de desempenho (como a participação no mercado) podem ser um objetivo da empresa num momento e ser uma estratégia em outro.

Uma estratégia eficaz ajuda a empresa a organizar suas competências, alocar seus recursos, a verificar suas deficiências internas, a prevenir com antecedência mudanças ambientais, bem como unir a intenção e a missão estratégica da empresa para alcançar seus objetivos (TERENCE, 2008). Entende-se que a estratégia visa alinhar a organização com objetivos a serem alcançados, com a finalidade de melhorar o desempenho e a competitividade da empresa.

De acordo com Certo e Peter (1993), as estratégias organizacionais são projetadas para alcançar os objetivos globais da empresa. Esse processo inclui tarefas de seleção e desenvolvimento das estratégias globais e em seguida, tomadas de decisões específicas a respeito do papel das diversas linhas de negócios da organização e quantos recursos serão alocados entre eles. Existem várias estratégias gerais que uma organização pode escolher: estratégia de concentração em uma única linha de negócios, estratégia de estabilidade, estratégia de crescimento, estratégia de redução de despesas e estratégias combinadas.

De acordo com Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000), a estratégia requer uma série de definições, em particular destacam-se cinco, as chamadas 5 P's, *plan* (plano); *pattern* (padrão); *position* (posição); *perspective* (perspectiva) *and ploy* (truque).

- A estratégia é um plano, uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, uma orientação de onde se está até onde quer chegar;
- Estratégia é um padrão, possui consistência de comportamento ao longo do tempo, isto é, está olhando para o passado, a fim de buscar os padrões realizados ao longo do tempo;
- Estratégia é uma posição, indica a localização de determinado produto deve estar em um determinado mercado, localizando a empresa no ambiente em que atua;
- Estratégia é perspectiva, é uma maneira fundamental de a organização fazer as coisas, um ponto de vista dos membros da empresa refletindo em ações e intenções;
- Estratégia é um truque, é uma “manobra” que visa enganar um oponente ou concorrente.

2.1.1 Evolução da estratégia

O estudo da administração estratégica teve sua forma definida pela primeira vez após a Fundação Ford e a Carnegie Corporation patrocinarem uma pesquisa sobre os currículos das escolas de administração norte-americanas, em 1950. A pesquisa chamada Relatório Gordon-Howell, recomendou que o ensino de administração tivesse uma natureza mais ampla e incluísse um curso de capacitação na área de política de negócios. Esse curso proposto deveria ter características diferentes, ao invés de apresentar aos estudantes problemas de negócios para análise em áreas específicas, como marketing ou finanças, deveria salientar a identificação, análise e solução dos problemas do mundo real em amplas e importantes áreas. Isso proporcionaria aos estudantes a oportunidade de exercitar julgamentos que não são exigidos em nenhum outro curso. O curso também recomendava que se agregasse a ele o conhecimento já adquirido em outros cursos e promovesse o desenvolvimento dos alunos (CERTO; PETER, 2010).

O relatório Gordon-Howell foi generosamente aceito. Nos anos 1970, a disciplina de política de negócios já fazia parte do currículo de diversas escolas de administração (CERTO; PETER, 2010). O impulso inicial da disciplina de política de negócios foi integrar as áreas funcionais dentro da empresa com o objetivo de alcançar uma administração consistente. Essa administração visava capitalizar os pontos fortes e reduzir os pontos fracos, em relação às oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente externo da organização (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

No entanto, com o passar do tempo, o enfoque inicial foi ampliado, incluindo a organização global e seu ambiente. Assim, responsabilidade social e ética, como o impacto potencial de fatores políticos, legais e econômicos sobre o resultado final em uma organização passaram a ser assuntos de interesse. Essa abordagem mais ampla acabou alterando o nome da disciplina de política de negócios para administração estratégica (CERTO; PETER, 2010). Hoje em dia, depois de aperfeiçoada, a administração estratégica é muito utilizada em empresas, é uma ferramenta indispensável para os executivos administrarem qualquer organização e tornarem ela bem-sucedida.

O campo da administração estratégica percorreu um longo caminho desde o início dos anos 60. Uma bibliografia e prática que inicialmente cresceu devagar, depois mais depressa, mas de forma unilateral nos anos 70 e 80 e decolou em várias frentes nos anos 90. Hoje em dia, a administração estratégica constitui um campo dinâmico, embora desigual. As primeiras escolas de estratégia, que eram fáceis de identificar, deram origem a outras que são mais

complexas e cheias de nuances (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). De forma geral é possível dizer que as dez escolas vieram evoluindo, cada uma na sua particularidade, e contribuindo para a formação de estratégias.

Na administração estratégica, pode-se dizer que o executivo ideal do futuro será um líder, não apenas um administrador. Esse executivo deverá ser um escudeiro fiel dos diversos públicos interessados na empresa. De certa forma, será um visionário, um participante de equipes e um técnico de perspectiva global e capaz de capitalizar sobre a diversidade (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). Entende-se assim que o administrador estratégico é um profissional com um olhar voltado para o todo, capaz de idealizar objetivos que envolvem o ambiente externo e interno da empresa, ou seja, é preparado para ter uma visão ampla, voltado para as perspectivas do futuro.

2.2 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A administração estratégica é um sistema da administração que busca o aparecimento de programas estratégicos inovadores, enfatiza a mudança da própria política, avalia o desenvolvimento do potencial para mudanças futuras e entende os fundamentos do poder e das características culturais dentro da organização, porque é dentro da empresa que estão os principais geradores da flexibilidade (ANSOFF; DECLERCK; HAYES, 1990). Verifica-se que para uma boa administração estratégica é importante o desenvolvimento de toda a organização, desde uma avaliação crítica de seu próprio conceito de administração e suas práticas, para uma boa implantação de medidas inovadoras e vontade de mudança interna.

O conceito de administração estratégica vem evoluindo com o passar do tempo, é notável que há uma falta de consenso sobre o que realmente o termo significa, porém a administração estratégica vem sendo adotada em diversas empresas. Para Certo e Peter (2010, p.4) “administração estratégica é definida como um processo contínuo e circular que visa manter a organização como um conjunto adequadamente integrado ao seu ambiente”. Os autores sugerem que a definição de administração estratégica enfatize algumas etapas por parte do administrador, como análise do ambiente, estabelecimento das diretrizes organizacionais, formulação e implementação da estratégia e o controle estratégico (CERTO; PETER, 2010). Observa-se que todo o processo de administração estratégica seja algo contínuo, ou seja, que os gestores mantenham suas estratégias para se defender dos atuais e possíveis concorrentes.

Nota-se que o processo de administração estratégica normalmente recai aos comandos do diretor/presidente, no entanto é de extrema importância o envolvimento de diversas áreas, bem como dos diferentes níveis da organização, para que seja executada por todos, com o mesmo objetivo. Isso garantirá um maior sucesso de todo o processo, pois as decisões estratégicas foram tomadas a partir do acordo de diversos níveis. Ainda de acordo com Certo e Peter (2010), o processo de administração estratégica é circular, começa na primeira etapa, segue até a última e, então, volta para a primeira. Portanto, esse processo constitui-se em uma série de etapas que são repetidas ciclicamente.

Ao praticar de forma correta a administração estratégica, uma empresa poderá obter vários benefícios. Dentre eles, o mais importante é a tendência das organizações aumentarem seus níveis de lucro. Além da vantagem financeira, com a implementação de um sistema de administração estratégica, as empresas obterão outros proveitos, como o comprometimento de todos para a realização das metas organizacionais a longo prazo, esse compromisso normalmente surge quando o grupo participa da definição das metas e das estratégias. Além disso, com o destaque da administração estratégica na avaliação do ambiente da organização, é menos provável que a empresa seja surpreendida por movimentos de mercado ou pela ação de seus concorrentes que poderiam colocá-la em repentina desigualdade (CERTO; PETER, 2010).

Acrescenta-se ainda, outras vantagens na adoção da administração estratégica em organizações (CERTO; PETER, 2010).

- Permite aos administradores possuírem uma visão clara do negócio;
- Auxilia na identificação e exploração de futuras oportunidades de mercado;
- Minimiza os efeitos indesejáveis;
- Identifica os problemas que podem surgir antes que eles ocorram;
- Ajuda os administradores a serem mais comprometidos com as organizações;
- Possibilita a integração de todas as funções de marketing em um esforço combinado;
- Cria uma estrutura para a comunicação interna;
- Estimula uma abordagem cooperativa, integrada e entusiasmada para enfrentar problemas e aproveitar oportunidades, entre outras.

É importante deixar claro, de acordo com os autores citados, que os benefícios não ocorrem automaticamente em uma organização que utiliza um sistema de administração estratégica, eles apenas são obtidos se a empresa usar tal sistema de maneira efetiva e eficaz. Do contrário, poderá carregar problemas, como falta de criatividade, pouca motivação dos

funcionários para atingir as metas e surpresas no ambiente capazes de desestabilizar a empresa.

2.3 PLANEJAMENTO

De acordo com Oliveira (2014, p. 5):

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. [...] Pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidos para a empresa.

Evidencia-se que o fato do planejamento ser um processo de estado futuro desejado, antecede a decisão e a ação. Além de ser complexo, em resultado da sua natureza, pois é um processo de pensamento contínuo sobre o futuro, desenvolvido através de estados futuros desejados e avaliação dos caminhos e ações a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados (OLIVEIRA, 2007). Nota-se que isso implica em um processo decisório permanente e de qualidade dentro de um ambiente incontrolável e que se altera constantemente.

Oliveira ainda alerta que o planejamento não deve ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano. (2007, p.4)

- **Previsão:** corresponde ao esforço para verificar quais serão os eventos que poderão ocorrer, com base em probabilidades;
- **Projeção:** corresponde à situação em que o futuro tende a ser igual ao passado, em sua estrutura básica;
- **Predição:** corresponde à situação em que o futuro tende a ser diferente do passado;
- **Resolução de problemas:** corresponde a aspectos imediatos que procuram tão-somente a correção de certas discontinuidades e desajustes entre a empresa e forças externas;

- **Plano:** corresponde a um documento formal que se constitui de informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento.

No que diz respeito ao planejamento, deve-se levar em consideração alguns princípios para que os resultados sejam os melhores possíveis. Oliveira (2014) destaca quatro princípios gerais que os executivos devem estar atentos:

- Princípio da contribuição aos objetivos, nessa perspectiva, o planejamento deve visar aos objetivos máximos da empresa;
- Princípio da precedência do planejamento, nesse ponto de vista, o planejamento assume uma situação de maior importância no processo administrativo das organizações;
- Princípio das maiores influência e abrangência, nesta dimensão, o planejamento pode provocar diversas mudanças nas características e atividade da empresa;
- Princípio das maiores eficiência, eficácia e efetividade, neste enfoque, o planejamento deve procurar maximizar resultados e minimizar deficiências apresentadas pelas empresas.

2.3.1 Tipos de Planejamento

Na consideração dos grandes níveis hierárquicos, podem-se distinguir três tipos de planejamento: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. De forma genérica, podem-se correlacionar os tipos de planejamento aos níveis de decisão numa pirâmide organizacional (OLIVEIRA, 2014), conforme figura 01, a hierarquia do planejamento nas organizações.

a) Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico equivale a um conjunto de providências que devem ser tomadas pelo executivo em relação a situações futuras que tendem a ser diferentes do passado. Esse processo de tomada de decisão deve garantir a harmonia entre os interesses dos diversos fatores alocados no ambiente da empresa (OLIVEIRA, 2007). Destaca-se que o planejamento estratégico, normalmente, é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, e envolve desde a formulação das estratégias quanto a seleção de ações a serem seguidas.

Para Oliveira planejamento estratégico é “o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa,

visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos - não controláveis - e atuando de forma inovadora e diferenciada” (2014, p.17). Percebe-se que o planejamento estratégico leva em consideração as condições internas e externas da empresa, possibilitando ao executivo definir o melhor rumo que a empresa deve tomar.

É notável que o planejamento estratégico foca na missão empresarial, estabelecendo metas e objetivos a um determinado período, contempla toda a eficácia da empresa, bem como suas deficiências e como vai equilibrar essas questões. O planejamento surge a partir dos objetivos que a organização pretender atingir, é de certa forma, preparar a empresa para as complexidades do futuro (ZIMMERMANN, 2009).

O planejamento estratégico pode ser entendido como o desenvolvimento de diretrizes estratégicas que visam o aperfeiçoamento e a continuidade da empresa, assegurando a missão da mesma. Envolve a alta gerencia e os demais níveis para a tomada de decisão em relação aos procedimentos e ações a serem alcançados, trata-se de um guia para a construção do futuro da empresa (ZUÑIGA, 2009). Em suma, o planejamento estratégico relaciona-se com um determinado período e com estratégias a serem alcançadas que, sem dúvida, afetam toda a empresa.

Mintzberg, Ahlstrand, Lampel (2000, p. 51) apresentam os princípios da escola de planejamento:

- As estratégias devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, separados em etapas distintas, cada uma delineada por *checklist* e apoiada por técnicas;
- A responsabilidade por todo o processo está com o executivo principal, na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores;
- As estratégias surgem prontas deste processo, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas através da atenção a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos.



Figura 01: Hierarquia do planejamento nas organizações
Fonte: TERENCE (2002)

O planejamento estratégico é, acima de tudo, uma ferramenta de gestão para as empresas. Proporciona um adequado gerenciamento e possibilita aos executivos tomarem as melhores decisões, fundamentado no planejamento estratégico, que visa sustentar uma relação com ambiente interno e externo e possuir um olhar voltado para o futuro da organização. Para tal, é de extrema importância utilizar adequadamente o planejamento estratégico, sensibilizar todos os funcionários, e estar ciente, principalmente, que o planejamento não irá resolver todos os problemas.

b) Planejamento Tático

Segundo Oliveira (2007, p.18) “planejamento tático é a metodologia administrativa que tem por finalidade determinada área de resultado e não a empresa com um todo”. Dessa forma, fica evidente a divisão dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico. O planejamento estratégico é desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tem como principal propósito a utilização dos recursos disponíveis para a realização dos objetivos, antecipadamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada da organização (OLIVEIRA, 2007).

No contexto organizacional, os atributos do planejamento tático podem ser formulados da seguinte maneira (MONTANA; CHARNOV, 2006, p. 120):

- **Prazo:** Deve ser mais curto que o planejamento estratégico, comumente de um a cinco anos;
- **Questão básica:** Quais os principais componentes do nosso negócio? Existem áreas específicas de concentração ao longo desse tempo de duração?
- **Processo:** Envolvimento dos altos executivos que participam da formulação do plano estratégico, além dos gerentes de divisão ou altos funcionários de linha responsáveis pela organização;
- **Complexidade:** Embora complexo, existem menos variáveis do que no planejamento estratégico, uma vez que a missão foi formulada;
- **Grau de estruturação:** Existe alguma estrutura, em termos de políticas e recursos atuais da organização (pessoas, instalações, etc.);
- **Resultado:** Resulta em diretrizes escritas que geralmente abrangem áreas básicas do negócio, metas financeiras, oportunidades de mercado, organização administrativa, instalações físicas, definição de prazo para a próxima revisão.

De maneira geral, o planejamento tático tem um tempo de duração menor que o planejamento estratégico e está voltado as variáveis como condições de mercado, metas financeiras e recursos necessários para executar a missão. Nesse sentido, fica evidente que todo planejamento tático é realizado dentro da estrutura do planejamento estratégico.

c) Planejamento Operacional

A respeito do planejamento operacional: “é a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa” (OLIVEIRA, 2007, p.19). Nota-se nesse caso que se tem, fundamentalmente, os planos de ação ou planos operacionais. Os planejamentos operacionais equivalem a partes iguais ao planejamento tático e devem conter os recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação, os procedimentos básicos, resultados finais, prazos estabelecidos e os responsáveis pela execução e implantação. Em suma, o planejamento operacional é elaborado pelos níveis mais inferiores, baseado nas atividades do dia-a-dia da organização (OLIVEIRA, 2007).

Em um ambiente organizacional, o planejamento operacional assegura que as combinações corretas de recursos estejam disponíveis no tempo certo para produzir

mercadoria ou serviço para os clientes. No que se refere aos atributos, estes podem ser da seguinte forma (MONTANA; CHARNOV, 2006, p. 121):

- **Prazo:** Geralmente um ano ou menos, pode ser mensalmente;
- **Questão básica:** Quais tarefas específicas precisam ser realizadas para se conseguir os resultados estabelecidos no plano tático?
- **Processo:** Comumente comandado pelos altos gerentes de divisão que participaram do processo de planejamento tático, esse processo envolve executivos de cada unidade ou divisão;
- **Complexidade:** Se incluem variáveis mais específicas no plano operacional, podem incluir orçamentos de cada produto, somas de recursos necessárias para cada item, etc.;
- **Grau de estruturação:** Esse é o mais estruturado, porque tendem a existir nas organizações sistemas de planejamento de negócios, como previsão financeira e orçamentária;
- **Resultado:** Leva em conta a hipóteses para o período, mudanças internas que precisam ser feitas, produção e cronogramas, responsabilidades, orçamentos.

O planejamento operacional difere de empresa para empresa, mas sempre oferece documentos e dados suficientes para ser analisado pela organização. Os bons planos estratégicos preparam o terreno para os planos operacionais, os quais, por sua vez, auxiliam os planos estratégicos por identificarem as atividades e recursos necessários para realizá-los (MONTANA; CHARNOV, 2006).

2.4 ETAPAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é construído a partir de várias etapas, das quais estão detalhadas para uma melhor compreensão. É de fundamental importância ressaltar que todo planejamento depende do conhecimento que os responsáveis pela organização têm do seu negócio, do mercado em que se encontra e também pela forma como as decisões da empresa são tomadas (AGUIAR, 2011).

2.5 ANÁLISE DO AMBIENTE

O processo de administração estratégica inicia com a análise do ambiente, ou seja, acompanhar o ambiente organizacional para identificar riscos e oportunidades presentes e futuras, que possam influenciar a capacidade da empresa de atingir suas metas. Nessa situação, o ambiente organizacional abrange todos os fatores, tanto internos como externos à organização, que podem influenciar o progresso para a realização dos objetivos da empresa (CERTO; PETER, 1993). É relevante ter conhecimento de todo o ambiente organizacional onde a empresa está inserida, pois só assim é possível se desenvolver e obter sucesso. No entanto, é necessário uma análise contínua a respeito do ambiente, uma vez que este muda constantemente.

O propósito da análise do ambiente segundo Certo e Peter (1993, p. 39): “é avaliar o ambiente organizacional de modo que a administração possa reagir adequadamente e aumentar o sucesso organizacional”. Ainda, conforme os autores, embora os procedimentos usados para fazer a análise variam de organização para organização, muitas empresas têm a mesma razão para executar a análise ambiental. E cada vez mais as empresas veem a necessidade de realizar uma análise do ambiente.

De acordo com Certo e Peter (1993) o administrador deve entender bem a forma como os ambientes organizacionais estão estruturados, para assim executar uma análise ambiental de forma eficiente e efetiva. O ambiente de uma organização é geralmente dividido em três níveis: o ambiente geral, o ambiente operacional e o ambiente interno (Figura 02).

- **O ambiente geral:** é um nível de ambiente externo à organização, são componentes que normalmente tem amplo escopo e sobre o qual a organização não tem nenhum controle. Podem ser componente econômico, social, político, legal e tecnológico;
- **O ambiente operacional:** é um nível de ambiente externo à organização que tem setores com implicações específicas e relativamente mais imediatas na administração da organização. Os principais componentes do ambiente operacional são os clientes, a concorrência, a mão-de-obra, os fornecedores e as questões internacionais;
- **O ambiente interno:** é o nível de ambiente da organização que está dentro da empresa e normalmente tem implicações imediatas e específicas em sua administração, ou seja, os componentes do ambiente interno estão dentro da organização, diferentemente do ambiente geral e operacional. Os elementos

internos estão mais facilmente perceptíveis e controláveis. Alguns componentes do ambiente interno: aspectos organizacionais, pessoal, marketing, produção, financeiros entre outros (CERTO; PETER, 2010).



Figura 02: A organização, os níveis de seus ambientes e os componentes desses níveis.
Fonte: Certo e Peter (2010, p. 31). Adaptado.

2.6 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

O diagnóstico estratégico corresponde à primeira fase do planejamento estratégico, e contempla a real situação da empresa em relação aos seus aspectos internos e externos. Constatando, dessa forma, o que a empresa tem de bom, regular e ruim em seu processo administrativo. É importante que o diagnóstico seja realizado da forma mais real possível, pois qualquer posição errada implicará em todo o resto do desenvolvimento do planejamento estratégico da empresa (OLIVEIRA, 2007).

Oliveira (2007) ainda destaca que no atual ritmo de mudanças ambientais, nenhuma empresa está imune às ameaças do ambiente, como por exemplo, obsolescência do produto ou saturação do mercado. Por isso todas as empresas devem revisar constantemente suas estratégias de produtos, mercados e outras atividades dentro de um processo contínuo de reconhecimento das ameaças e oportunidades externas.

Para Costa (2006, p. 51) diagnóstico empresarial é “[...] um processo formal e estruturado que procura avaliar a existência e a adequação das estratégias vigentes na organização em relação ao andamento de transformações para a construção do seu futuro”. O diagnóstico avalia também se as estratégias que estão sendo seguidas estão trazendo resultados (COSTA, 2006). A partir desse entendimento, a empresa deve analisar o período de tempo correspondente as perspectivas até onde a organização consegue visualizar seu futuro e, conseqüentemente, irá se conhecendo melhor e aprimorando sua capacidade estratégica.

O diagnóstico deve verificar alguns aspectos de como está a empresa, dentre eles (COSTA, 2006, p. 51):

- Competitividade da empresa;
- Portfólio de serviços e produtos;
- Flexibilidade às mudanças, vulnerabilidade às ameaças;
- Recursos estratégicos;
- Processos de desenvolvimento e inovação;
- Estrutura de poder e liderança, etc.

Uma resposta satisfatória a todos os itens demonstra que a empresa possui um direcionamento estratégico sadio. No entanto, a falta de respostas precisas ou itens duvidosos podem indicar existência de problemas que merecem ser investigados, encaminhados e tratados convenientemente no plano estratégico da empresa (COSTA, 2006).

Constata-se que o diagnóstico estratégico deve ser interno e externo à empresa, onde as projeções completam o diagnóstico e com essa união, obtém-se a projeção-base, que equivale a uma estimativa futura, com base na situação atual. Ressalta-se que as projeções são apenas estimativas do futuro, à medida que o planejamento estratégico procura efetivamente alterar os estados futuros. Evidencia-se dessa forma, que o diagnóstico estratégico deve ter enfoque no momento atual com o propósito de constituir a dimensão crítica para o sucesso permanente (OLIVEIRA, 2007).

Outros autores como Ansoff e McDonnell (1993) defendem o diagnóstico estratégico como um enfoque sistemático à determinação das mudanças a serem feitas na estratégia e nas competências internas da empresa para garantir resultado em seu ambiente futuro. A hipótese

do sucesso estratégico afirma que o potencial de desempenho de uma empresa é otimizado quando as três seguintes condições são satisfeitas: 1- a agressividade do comportamento estratégico da empresa equipara-se à turbulência do ambiente; 2- a capacidade de reação da potencialidade da empresa equipara-se à agressividade de sua estratégia; 3- os componentes da potencialidade da empresa apoiam-se mutuamente (ANSOFF; MCDONNELL, 1993, p. 55). Nota-se que todos os autores contemplam o diagnóstico estratégico como uma maneira efetiva da realidade das empresas, ou seja, uma primeira análise de como estão as organizações com o foco voltado para o ambiente interno e externo.

2.6.1 Visão da empresa

Conforme Costa (2006) visão é um conceito operacional muito valioso que procura retratar a auto-imagem da organização, como ela se vê, ou como ela gostaria de se ver no futuro. Visão não é um sonho, uma fantasia. “Visão é um modelo mental, claro, de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura possível” (COSTA, 2006, p.35). Fica evidenciado que a visão refere-se aonde a empresa quer chegar em um determinado período e, no que diz respeito ao período, é imprescindível determiná-lo.

A visão deve ser clara, objetiva e útil a todos os envolvidos com a organização. Sua característica primordial é que, funcionando de acordo com os interesses da empresa, deve ser compartilhada por todos os dirigentes e explicada e disseminada por todos os que trabalham para a organização. Por isso, deve-se construir uma visão, ao mesmo tempo, clara e simples, por um lado, e ambiciosa e inspiradora, por outro (COSTA, 2006).

De acordo com Costa (2006), uma visão compartilhada tem valor inestimável para a empresa, pois sua função é determinar o que a organização quer ser; dar uma direção; facilitar a comunicação, o envolvimento e o comprometimento das pessoas; inspirar tanto as diretrizes quanto os trabalhadores; e equilibrar as estratégias e ações da organização. Com isso evidencia-se que as instituições que possuem uma visão clara a respeito de onde querem chegar, tem mais ingredientes de sucesso, diferente daquelas onde os funcionários e gestores não sabem para onde a empresa está se direcionando ou para onde pretende chegar.

Para Oliveira (2014, p. 65) “Visão é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla [...] A visão representa o que a empresa quer ser”. Nesse sentido, observa-se a necessidade da concordância entre o que a empresa se propõe a fazer e o

que realmente faz. Pode-se dizer que a visão deve ser resultante da harmonia e do bom-senso de um grupo de líderes e não do desejo de uma pessoa.

Estabelecer a visão envolve questões racionais e emocionais, com isso pode-se fazer algumas perguntas a respeito do estabelecimento para uma adequada elaboração da visão (OLIVEIRA, 2014, p.67)

- O que queremos ser?
- Qual a força que nos impulsiona para esta nova situação?
- Quais são nossos valores básicos?
- O que sabemos fazer de melhor e nos diferencia perante as empresas concorrentes?
- Quais as expectativas do mercado que estaremos atendendo?
- Como conseguirmos a plena adesão de todos os funcionários, executivos e proprietários da empresa nesse processo evolutivo? Etc.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 17) "A visão é um retrato que a empresa pretende ser e, em termos amplos, do que pretende realizar". Compreende-se que a visão articula a descrição ideal de uma organização e molda o futuro pretendido, ou seja, uma alegação da visão direciona a empresa para onde ela gostaria de estar nos próximos anos. A visão precisa ser simples, positiva e tocante, isso faz com que as pessoas sintam o que devem fazer para tornar real, isto é, a visão desafia, força as pessoas e acaba provocando sonhos e emoções (HIIT, IRELAND; HOSKISSON, 2008).

É importante destacar também que a visão reflete os valores e as aspirações de uma organização e visa conquistar a mente e o coração do funcionário. A visão de uma empresa costuma ser duradoura, relativamente curta e clara, o que torna mais fácil de ser lembrada (HIIT, IRELAND; HOSKISSON, 2008). Em síntese, nota-se que a visão demonstra aonde a empresa pretende chegar em determinado período. É uma situação futura e que deve ser orientadora e motivadora a todos os envolvidos, afinal ela precisa estar ligada ao ambiente interno e externo.

De acordo com Thompson JR. e Strickland III (2004, p. 36) "A visão estratégica fornece um quadro em perspectiva de 'o que somos, o que fazemos e para onde vamos'". A visão não deixa nenhuma dúvida sobre o destino a longo prazo da empresa e para onde a gerência deseja conduzi-la. Uma visão bem planejada é um bom caminho para uma liderança estratégica eficiente. Nessa situação, a empresa terá um sólido conceito do negócio facilitando aos gestores qual o rumo a ser percorrido.

2.6.2 Valores da Empresa

Com referência a valores da empresa: “Representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões” (OLIVEIRA, 2007, p. 67). Nesse propósito, de acordo com o autor, é visível que os valores se tornam tão importantes para uma empresa, quanto a alta administração, pois envolve-se profissional e motivacionalmente com questões do modelo de gestão da empresa

Os valores fortes e sustentados são de elevada importância para a maior qualidade do processo e dos resultados do planejamento estratégico nas organizações. Com a utilização de forma ampla e intensa da visão e dos valores da empresa, desperta o pensamento estratégico dos gestores e profissionais da organização. Além disso, os valores da empresa devem interagir com questões éticas e morais da organização, se forem verdadeiros, podem servir como sustentação da vantagem competitiva da empresa. Somado a isso, a visão e os valores da empresa servem também para consolidar o *slogan* comercial e de atividade da empresa (OLIVEIRA, 2007).

Conforme Costa (2006, p.38) “Os valores são características, virtudes, qualidades da organização que podem ser avaliadas como se estivessem em uma escala, com gradação entre avaliações externas”. Pode-se dizer que são atributos importantes para a organização, virtudes que devem ser preservadas e incentivadas (COSTA, 2006). Muitas vezes, os valores bem estruturados podem ser a imagem da empresa frente a diversos públicos, por isso precisam ser cuidados.

2.6.3 Análise externa

É impossível afirmar nos dias de hoje que as empresas não sofram influências do ambiente externo (PEREIRA, 2010). Assim sendo, analisam-se as influências externas no qual a empresa está inserida, como os cenários econômicos, políticos, sociais, legais, tecnológicos, que afetam de certa forma seu desempenho. Esta análise constitui-se pelas oportunidades e ameaças do ambiente externo da empresa (ZUÑIGA).

A principal finalidade da análise externa é entender a relação entre a empresa e seu ambiente no que diz respeito às oportunidades e ameaças, como também a atual e prospectiva posição do produto em relação ao mercado. Para isso, é essencial que o executivo detecte os

componentes relevantes do ambiente e analise-os quanto à situação de oportunidades ou ameaças para a empresa (OLIVEIRA, 2007). Não basta apenas a empresa detectar ameaças e oportunidades, é muito importante que ela se adapte e se prepare ao meio ambiente no qual está inserida, pois este se modifica continuamente.

Observa-se que o ambiente pode oferecer para a organização oportunidades e ameaças. Nesse sentido, as empresas devem aproveitar as oportunidades e absorver as ameaças. Tendo em vista que toda empresa é parte integrante de seu ambiente, à medida que os níveis operacionais da empresa estão relacionados com aspectos internos, o nível estratégico tem como tarefa mapear as oportunidades e ameaças que o ambiente impõe a organização. Dessa forma, o conhecimento sobre o ambiente é essencial para o processo estratégico, pois se obtém compatibilidade entre a empresa e as forças externas que influenciam seus objetivos, metas, estrutura, planos, recursos, etc. (OLIVEIRA, 2007). As empresas precisam prever o seu futuro, através das oportunidades e ameaças existentes, para não serem surpreendidas a qualquer momento.

É conveniente afirmar que a análise ambiental corresponde ao estudo dos vários fatores e forças do ambiente, as suas relações e os possíveis efeitos ao longo do tempo sobre a empresa. A análise ambiental é usada sob dois aspectos: para resolver algum problema imediato, onde a interação empresa e ambiente é em tempo real ou para identificar futuras oportunidades ou ameaças que ainda não foram percebidas pela organização (OLIVEIRA, 2014). Na análise do ambiente externo, as empresas devem interpretar todas as situações a luz de suas oportunidades e ameaças (PEREIRA, 2010).

Conforme Kotler (2000), uma unidade de negócios tem que acompanhar forças macroambientais (econômico-demográficas, tecnológicas, político-legais e socioculturais) e também microambientais (clientes, concorrentes, distribuidores, fornecedores) que afetam a capacidade de obter lucros. A administração precisa reconhecer as oportunidades e ameaças associadas ao desenvolvimento. Somado a isso, uma oportunidade devidamente aproveitada pode gerar aumento nos lucros da empresa, no entanto, uma ameaça não controlada pode proporcionar diminuição nos lucros e até mesmo prejuízos.

Ainda nessa definição, Aaker (2012) acredita que a análise externa envolve o exame dos elementos externos relevantes a uma organização, como os clientes, concorrentes, mercados e o contexto externo ao mercado, etc. A análise dos clientes visa identificar os segmentos de clientes, motivação e necessidades não satisfeitas. A análise da concorrência envolve o reconhecimento dos concorrentes atuais e potenciais, descrevendo seu potencial,

imagem, estratégias. Já a análise do mercado pretende detectar a dinâmica do mercado onde as ameaças e oportunidades possam ser identificadas e estratégias adaptadas.

2.6.3.1 Ameaças

O grande objetivo do estudo do ambiente é identificar as ameaças. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 37) “Uma ameaça é uma condição do ambiente geral que pode impedir os esforços de uma empresa em obter competitividade estratégica [...] As ameaças são potenciais limitações”. As ameaças podem criar obstáculos à ação da estratégia da empresa, mas que poderão muitas vezes ser evitadas desde que conhecidas a tempo ágil (OLIVEIRA, 1991).

Uma ameaça ambiental é um desafio imposto por um desenvolvimento desfavorável que pode levar, por exemplo, na ausência de uma ação de marketing, ao agravamento das vendas ou lucros. As ameaças devem ser classificadas conforme sua gravidade e probabilidade de ocorrência (KOTLER, 2000). Evidencia-se que a ameaça é um impasse externo que coloca a empresa diante de um embaraço/obstáculo para o atingimento de suas metas. Para Pereira (2010), ameaças são elementos negativos e incontornáveis pela organização, e acabam criando obstáculos frente às estratégias. Além de dificultar o cumprimento da missão e muitas vezes colocar a empresa em riscos.

Há outra definição de ameaças conforme Oliveira (2007, p. 68): “Ameaças são variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma”. As ameaças podem se apresentar como forma de ação crítica, como por exemplo, relacionamento da organização com a concorrência (OLIVEIRA, 2007). Vale ressaltar que as empresas devem neutralizar as ameaças para conseguirem se manter competitivas no mercado.

2.6.3.2 Oportunidades

Ao detectar as oportunidades, a empresa tem um maior conhecimento do seu ambiente. “Uma oportunidade é uma condição no ambiente geral que, se explorada, ajuda a empresa a obter competitividade estratégica” (HITT, IRELAND; HOSKISSON, 2008, p.37). As oportunidades podem auxiliar a ação estratégica da organização, desde que conhecidas e aproveitadas enquanto durarem (OLIVEIRA, 1991). Observa-se que o ambiente externo

possibilita que as empresas alcancem seus objetivos ou melhorem seus desempenhos e capacidades, no entanto é essencial que as organizações identifiquem essas oportunidades.

As oportunidades podem ser classificadas de acordo com a probabilidade de sucesso e atratividade da empresa. O sucesso de uma organização não depende só das características do negócio, mas também de superarem os pontos fortes dos concorrentes. A simples competência não constitui uma vantagem competitiva, logo, a organização que gerar mais valor para o cliente e que sustentar esse valor ao longo do tempo, terá um melhor desempenho (KOTLER, 2000). De acordo com Pereira (2010), as oportunidades são fatores externos que facilitam o cumprimento da missão e possibilitam a empresa de aproveitar situações para aumentar sua competitividade.

Nesse sentido, Oliveira destaca (2014, p.69): “Oportunidades são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse em usufruí-las”. Cabe as organizações aproveitarem todas as oportunidades do ambiente externo para se defenderem das possíveis ameaças.

2.6.3.3 Grupos de Interesse (*Stakeholders*)

Toda organização é um sistema de grupos de *stakeholders* com os quais estabelece e administra relações. “*Stakeholders* são pessoas e/ou grupos que podem afetar e são afetados pelos resultados estratégicos obtidos e que têm reivindicações aplicáveis no tocante ao desempenho da empresa” (HIIT, IRELAND; HOSKISSON, 2008, p.19). Muitos *stakeholders* detém participação essencial para a sobrevivência, competitividade e lucratividade da organização. Além do mais, os *stakeholders* continuam colaborando com a empresa quando seu desempenho corresponde ou supera suas perspectivas (HIIT, IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Pesquisas revelam que as empresas que possuem boas relações com os *stakeholders* têm um desempenho melhor do que aquelas que não o fazem, assim sendo as relações com os *stakeholders* podem ser dirigidas de forma que sejam fonte de vantagem competitiva. As organizações têm dependências com seus *stakeholders*, no entanto elas não dependem igualmente de todos, ou seja, nem todo *stakeholder* tem o mesmo grau de influência. Contudo, quanto mais valorizada for a participação do *stakeholder*, maior atuação terá nos compromissos, decisões e ações da organização (HIIT, IRELAND E HOSKISSON, 2008).

Observa-se que as empresas precisam identificar seus *stakeholders* para administrar relações com os mesmos, uma vez que seja proveitoso para ambos.

Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 19), as partes envolvidas com as empresas podem ser divididas em três grupos:

➤ **Stakeholders do Mercado de Capitais:** Formado por acionistas, investidores e os principais fornecedores de capital da empresa, esperam que a empresa preserve e aumente a riqueza que confiaram a ela. Os retornos são esperados de acordo com o grau de risco dos investimentos. As insatisfações desse grupo podem causar grandes problemas, como a venda de ações e rigorosos acordos sobre empréstimos.

➤ **Stakeholders do Mercado de Produtos:** São os principais consumidores, fornecedores, comunidades anfitriãs e sindicatos que representam a força de trabalho. Esses quatro grupos podem se beneficiar quando a empresa se envolve em batalhas competitivas. Os clientes requerem produtos confiáveis ao menos preço possível, os fornecedores procuram clientes fiéis que paguem preço sustentável mais alto pelos bens e serviços que recebem. Já as comunidades anfitriãs procuram empresas que sejam empregadoras por longo prazo e contribuintes fiscais sem sobrecarregar os serviços públicos de apoio com a demanda excessiva e, os sindicatos estão interessados em empregos seguros com condições de trabalho desejáveis para os empregados que representam.

➤ **Stakeholders Organizacionais:** Todos os funcionários da empresa, incluindo gerência e administrativo. Esperam que a organização ofereça um ambiente de trabalho dinâmico, estimulante e gratificante. Estão satisfeitos com uma empresa que está em fase de crescimento e que desenvolve ativamente suas habilidades.

2.6.4 Análise interna

A análise interna envolve o nível da administração da empresa, onde são analisadas as características que compõe a proposta de valores da empresa, obtendo assim a definição das vantagens e desvantagens competitivas. Considera-se na análise aspectos financeiros, de gestão, de processos, de produção, de pessoal e demais aspectos organizacionais. É indispensável à determinação dos pontos fortes e fracos da empresa, afinal, esses fatores internos fazem parte da proposta de valor da empresa (ZUÑIGA).

A principal finalidade da análise interna é colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, isto quer dizer, os pontos fracos e pontos

fortes da empresa devem ser indicados diante da atual posição dos produtos e serviços em relação ao mercado. Essa análise deve considerar como perspectiva para comparação, as outras empresas de seu setor de atuação, sendo elas concorrentes diretas ou concorrentes potenciais (OLIVEIRA, 2014). Essa análise compara a empresa, que é controlável, em relação aos concorrentes, que são externos e incontroláveis.

Para análise interna, deve-se considerar além dos pontos fracos e pontos fortes, os pontos neutros, para situações onde não há critérios ou parâmetros de avaliação, não sendo considerados nem como deficiências nem qualidades da organização. Como o planejamento é um processo dinâmico, esses pontos neutros se enquadram como pontos fortes ou pontos fracos ao longo do tempo (OLIVEIRA, 2007). As organizações precisam estar conscientes sobre seus pontos fracos e fortes, para dessa forma, melhorar o que não está bem e potencializar o que há de positivo.

As pessoas que analisam o ambiente interno devem utilizar uma mentalidade globalizada, ou seja, estudar o ambiente interno de maneira que não dependa de um único país, cultura ou contexto. Dessa forma, é reconhecível que as empresas precisam ter recursos que permitam o entendimento e reações adequados a situações competitivas que podem ser influenciadas por fatores de um determinado país ou cultura. Por fim, a análise do ambiente interno requer pessoas que avaliem o portfólio de recursos da empresa (HIIT, IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Ainda conforme Oliveira (2007) os executivos devem investigar os pontos fortes e fracos sobre diversos aspectos, como funções a serem analisadas, aspectos organizacionais, abrangência de processos, níveis de controle e avaliação, obtenção de informações, entre outros. Para isso, consideram-se as grandes funções de uma empresa, ou seja, marketing, finanças, produção, recursos humanos, tecnologia da informação, etc.

Nessa perspectiva, a análise interna pretende oferecer um conhecimento detalhado de dimensões estrategicamente importantes na empresa, a análise observa não somente as vendas, mas também a satisfação do cliente, a qualidade, imagem da marca, custos, entre outros. A identificação de pontos organizacionais fortes e fracos guiarão as prioridades estratégicas, tanto no desenvolvimento de novas estratégias quanto a adaptação das existentes (AAKER, 1012). Assim, é possível afirmar que a análise interna oferece a empresa diversas informações sobre seus pontos fracos e fortes, dando a possibilidade para a mesma melhorar seus pontos que não estão bem.

2.6.4.1 Pontos fortes

Costa (2006, p. 111) define pontos fortes: “São aquelas características positivas *de destaque*, na instituição, que a favorecem no cumprimento do seu propósito”. Compreende-se que os pontos fortes podem tornar a empresa diferenciada, ou seja, com vantagem competitiva e, além disso, os pontos fortes ajudam a empresa no alcance dos seus planos.

Segundo Oliveira: “Pontos fortes são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para a empresa, em relação a seu ambiente” (2014, p.69). Nota-se que os pontos fortes são uma vantagem interna que as empresas possuem em relação aos concorrentes. A organização precisa aproveitar os pontos fortes na intenção de melhorar sua produtividade e obter vantagens.

Conforme Pereira (2010), os pontos fortes são características disponíveis da organização, ou seja, é uma situação que proporciona uma vantagem competitiva no ambiente organizacional. Além disso, é correto afirmar que os pontos fortes são controláveis, isso significa que a empresa pode agir sobre algum problema ou situação que possa vir a interferir.

2.6.4.2 Pontos fracos

Oliveira define pontos fracos: “São as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente” (2014, p.69). Entende-se que os pontos fracos são limitações internas que colocam as empresas em desvantagem em relação aos concorrentes ou um bloqueio para a realização dos objetivos organizacionais.

A respeito dos pontos fracos, são limitações que dificultam o alcance de resultados, é uma variável controlável, pois a empresa pode interferir quando necessário. Os pontos fracos demonstram as incompetências ou possibilidades de melhorias da empresa (PEREIRA, 2010). É importante a empresa eliminar todas essas incompetências ou transformá-las em competências. Para isso, precisam-se criar ações que desenvolvam os pontos fracos em pontos fortes.

De acordo com Costa (2006, p. 112): “Pontos fracos são características negativas, na instituição, que a prejudicam no cumprimento do seu propósito”. Verifica-se que os pontos fracos são situações inadequadas da empresa que acabam proporcionando uma desvantagem operacional no ambiente empresarial (OLIVEIRA, 1991). Os pontos fracos são controláveis e isso quer dizer que é possível o gestor interferir quando houver algum problema. Porém, é

importante ressaltar que o administrador não deve perder muito tempo tentando acertar um ponto fraco, ao invés disso, deve usufruir seus pontos fortes, para melhorar os resultados.

2.6.5 Análise dos concorrentes

Nenhuma empresa deve agir como se fosse única no negócio ou como se tivesse um público exclusivo. Se a organização for precursora é até possível que fique sozinha em certo período de tempo, no entanto, se o negócio prosperar, outras empresas irão chegar, mais cedo ou mais tarde. O fato de uma organização ter chegado primeiro das outras pode trazer vantagens, como conquistar o espaço, criar mercado próprio e trazer falsa sensação de exclusividade (COSTA, 2006).

Contudo, isso pode facilitar aos novos entrantes que tragam novidades, como avanços tecnológicos que não existiam no local até o momento. Os que chegarem depois podem oferecer inovações, soluções diferentes, melhor desempenho, menor preço ou melhor serviço. Assim, os concorrentes estão a todos os lugares, e a concorrência mesmo trazendo algum desconforto para os fornecedores tradicionais, acabam criando vantagens de longo prazo para os consumidores, clientes e usuários (COSTA, 2006).

Para tentar se defender dos concorrentes, é válido que a empresa elabore o plano estratégico de cada um de seus principais concorrentes, de forma mais detalhada possível. No andamento desse trabalho, verifica-se o nível de conhecimento que se possui sobre cada concorrente, e quanto menor for o nível de conhecimento, maior o risco estratégico frente às estratégias desse concorrente. Porém, se o conhecimento a cerca dos concorrentes forem maiores, menor será o risco estratégico (OLIVEIRA, 2007).

Essa análise pressupõe um aperfeiçoado sistema de informações estratégicas a respeito da atuação passada e presente dos concorrentes, com base nisso, projeções e simulações desses dados, é possível determinar algumas atuações futura dos concorrentes. Todo esse estudo deve levar ao estabelecimento da vantagem competitiva da empresa. (OLIVEIRA, 2007). É notável que os concorrentes possuem força significativa, portanto, a empresa necessita de boas estratégias para se manter competitiva frente aos concorrentes.

Entende-se ainda por vantagem competitiva a identificação dos produtos ou serviços e dos mercados para os quais a empresa tem diferencial de atuação. Corresponde a aquele “algo a mais” que fazem com que os clientes comprem produtos ou serviços de determinada empresa, em vez de outras. A vantagem competitiva pode ser real, sustentada e duradoura

(OLIVEIRA, 2007). Diante de tudo isso, a empresa precisa também, prever, de certa forma, qual será o futuro dos concorrentes, para se manter e se equilibrar no cenário empresarial.

2.7 MISSÃO

As organizações são fundadas com um propósito, ou seja, com uma missão. Normalmente a missão de uma empresa é definida de modo formal, por escrito, em uma declaração de missão, ou seja, uma declaração de propósito genérica duradoura, que identifica o alcance das operações da empresa e o que ela pode oferecer para seus vários *stakeholders* (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Oliveira (2014, p. 111) destaca: “Missão é a razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, porque ela existe, ou ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro”. Evidencia-se que a missão corresponde ao objetivo central da empresa, isso significa aonde a empresa quer chegar dentro do que atua ou poderá atuar.

Missão é uma forma de se demonstrar determinados valores e crenças em termos de negócios e áreas básicas de atuação, considerando as tradições e filosofias da empresa. Para estabelecer a missão precisa-se da análise e interpretação de algumas questões (OLIVEIRA, 2007, p. 112):

- Qual a razão de ser da empresa?
 - Qual a natureza do (s) negócio (s) da empresa?
 - Quais são os tipos de atividades em que a empresa deve concentrar seus esforços no futuro?
 - Quais os fatores de influência nestas vendas?
 - Quais os mercados-alvo, os clientes, os produtos e os serviços?
 - Qual o diferencial competitivo da empresa?
 - Qual a imagem que a empresa faz de si própria e pela qual quer ser reconhecida?
- Etc.

Nota-se que as questões são genéricas e facilitam a determinação dos principais assuntos a serem considerados no estabelecimento da missão ou razão da empresa. A missão exerce a função orientadora e delimitadora da ação empresarial, em um período de tempo normalmente longo (OLIVEIRA, 2007). A missão é também a proposta para a qual uma organização existe. Em geral, a missão de uma empresa contém informações como os tipos de

produtos ou serviços que a organização produz, quem são seus clientes e que valores importantes possui, ou seja, é uma declaração ampla da diretriz operacional (CERTO; PETER, 1993).

Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 95) afirmam: “Uma empresa com senso agudo de sua própria identidade tem muito mais chances de obter sucesso do que uma outra que não tenha um entendimento claro de sua razão de existir”. Nesse sentido, observa-se que a definição da missão é importante, porque além de conhecer as razões da empresa, descrevem-se as habilidades essenciais da empresa. Essas habilidades são, em linhas gerais, mais amplas do que as dimensões genéricas dos produtos ou serviços da organização (OLIVEIRA, 2007). Contudo, não existe uma situação perfeita para estabelecer a missão, é importante que a empresa contemple as suas razões básicas de existência em amplitude aberta, ou seja, que considere toda a sua atuação.

Acrescenta-se também que dentro da missão o executivo deve estabelecer os propósitos da empresa e a postura estratégica, onde os propósitos correspondem à especificação dos setores de atuação dentro da missão em que esta atua ou no setor que terá possibilidade de vir a atuar. Já a postura estratégica assemelha-se a maneira mais adequada da empresa alcançar seus propósitos dentro da empresa, respeitando sempre sua situação interna e externa atual. (TERENCE, 2002).

Características que Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 18) também concordam: “A missão especifica o (s) negócio no (s) qual a empresa pretende competir e os clientes aos quais pretende atender”. Dessa maneira identifica-se que a missão é mais concreta que a visão. Porém, como a visão, a missão deve definir a individualidade da empresa, deve ser inspiradora e relevante para todos os *stakeholders*. Juntas a missão e a visão formam a base que a empresa precisa para escolher e implantar suas estratégias (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008). Apesar da elaboração ser de responsabilidade da alta administração, é importante o envolvimento de outros níveis equivalentes, pois mobiliza todos os funcionários em relação aos padrões éticos desejáveis e ao alcance das metas organizacionais.

2.8 POSTURA ESTRATÉGICA DA EMPRESA

De acordo com Oliveira (2014, p. 125) “a postura estratégica da empresa é estabelecida por uma escolha consciente de uma das alternativas de caminho e ação para cumprir sua missão”. Objetiva orientar o desenvolvimento de todas as estratégias e políticas,

normalmente as de médio e longo prazo, necessárias para a empresa, a partir do momento em que se decidiu por determinada missão (OLIVEIRA, 2014).

Contudo, o estabelecimento da postura estratégica da organização é restrita por três aspectos, tal como a missão da empresa, a relação entre as oportunidades e ameaças que a empresa enfrenta no momento e a relação entre os pontos fortes e fracos que ela possui para fazer frente as oportunidades e ameaças do ambiente (OLIVEIRA, 2014). Segundo o autor, existe outra perspectiva que pode influenciar a postura estratégica de uma organização, a questão psicológica, que envolve valores, atitudes, motivações e anseios dos proprietários, como também dos executivos que tem poder de decisão.

São apresentadas as posturas estratégicas, conforme a figura 03, onde a empresa pode estar em uma delas (OLIVEIRA, p. 126, 2014):

- Sobrevivência;
- Manutenção;
- Crescimento;
- Desenvolvimento.

		Análise Interna	
		Predominância de:	
		Pontos Fracos	Pontos Fortes
Análise externa	Predominância de:	Ameaças	Sobrevivência
		Oportunidades	Desenvolvimento

Figura 03: Posturas estratégicas das empresas
Fonte: Oliveira (2014, p. 126)

2.9 MACROESTRATÉGIAS E MACROPOLÍTICAS

Depois da definição da visão, valores, diagnóstico estratégico, missão e postura estratégica, o executivo deve identificar e operacionalizar as macroestratégias e macropolíticas da empresa. Oliveira (2014, p. 138) “macroestratégias correspondem às

grandes ações e caminhos que a empresa vai adotar, visando atuar nos propósitos atuais e futuros identificados dentro da missão, tendo como *motor de arranque* sua postura estratégica”. Já no refere-se a macropolíticas: “correspondem às grandes orientações que toda a empresa deve respeitar e que irão facilitar e agilizar seu processo decisório e suas ações estratégicas” (OLIVEIRA, 2014, p. 138).

2.10 MATRIZ SWOT

Conhecida também como Matriz FOFA (Pontos Fortes, Oportunidades, Pontos Fracos e Ameaças). É a parte mais importante da análise externa e análise interna, é a junção de ambas. A análise da Matriz FOFA tem como objetivo reunir itens considerados como pontos fortes e relacioná-los com os pontos fracos, oportunidades e ameaças (PEREIRA, 2010).

Para tal análise é preciso que a organização faça uma reflexão e localize todos os elementos da análise externa e interna e, posicione-os na Matriz FOFA. Assim, a partir dos pontos fortes, liga-se com todos os pontos fracos, oportunidades e ameaças. Dessa forma, relacionam-se os quatro elementos e as possíveis associações para transformá-lo na Matriz FOFA. Com a aplicação da Matriz FOFA, permite a empresa uma profunda análise geral de toda a sua situação (PEREIRA, 2010). Na figura 04 tem-se um exemplo da Matriz Swot.

Matriz SWOT da empresa “A”		
Fatores internos	Pontos Fortes (S) 1 - Melhores tecnologias 2 - Mão-de-obra especializada	Pontos Fracos (W) 1 - Administração não aprofundada 2 - distribuição localizada
Fatores externos	Oportunidades (O) 1 - Fatores demográficos favorecem consumo 2 - Queda do competidor B	Implicações WO 1 - Deve satisfazer um segmento de mercado crescente para se manter competitivo.
	Ameaças (T) 1 - Possíveis regulações 2 - Crescimento do competidor C	Implicações WT 1 - Administração pode não conseguir evitar regulações 2 - C pode aumentar sua fatia de mercado

Figura 04: Exemplo de Matriz Swot.
Fonte: KAHANER, Larry, 1996.

2.11 ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

As estratégias empresariais são de grande importância para as empresas, e o executivo deve saber que o momento mais adequado aos movimentos estratégicos é tão importante quanto o movimento em si. A finalidade das estratégias é definir quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos e metas estabelecidos. O conceito está relacionado com a ligação da empresa com o seu ambiente, e nesse contexto a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados (OLIVEIRA, 2007).

Estratégias empresariais são formuladas pela alta administração e servem para toda a empresa (WRIGHT, KROLL, PARNELL, 2000). As estratégias devem ser uma opção inteligente, econômica e viável. E se possível, original e ardilosa, constituindo assim na melhor arma que uma empresa pode dispor para melhorar o uso de seus recursos, tornando-se altamente competitiva, superando os concorrentes, reduzindo os problemas e aprimorando a exploração das possíveis oportunidades (OLIVEIRA, 2007). Nota-se que as estratégias empresariais precisam ser moldadas de acordo com os objetivos e metas da organização, sejam eles quais forem, para dessa forma buscar o alcance das mesmas.

É relevante deixar claro que a estratégia não é o único fator determinante no sucesso ou fracasso de uma empresa, a habilidade de toda diretoria administrativa é tão importante quanto a estratégia. A sorte, que pode muito bem ser chamada de boa estratégia, pode levar ao êxito, além de que uma estratégia adequada pode trazer extraordinários resultados para a organização, mesmo que o nível geral de eficiência e eficácia seja médio (OLIVEIRA, 2014). Assim sendo, a competência da alta administração em reconhecer as principais necessidades de cada área e, estabelecer algum equilíbrio entre elas, possibilita a satisfação de todo grupo.

2.11.1 Tipos de estratégias

O executivo poderá escolher o tipo de estratégia que seja mais adequado para a organização e deve estar ciente que a escolha pode nortear seu desenvolvimento por um período de tempo longo. A escolha das estratégias deve ser feita de maneira que aproveite todas as oportunidades possíveis, e utilizando a estratégia certa no momento certo. As estratégias podem estar voltadas à sobrevivência, manutenção, crescimento ou

desenvolvimento da organização (OLIVEIRA, 2007). Assim, as estratégias podem ser asseguradas de acordo com a situação da organização.

2.11.1.1 Estratégia de sobrevivência

Essa estratégia só deve ser adotada quando não existe outra alternativa, ou seja, quando a empresa e o ambiente estão em situação caótica (alto índice de pontos fracos internos e ameaças externas). Numa postura estratégica de sobrevivência, a primeira decisão é parar com os investimentos e reduzir as despesas. No entanto, uma organização não consegue utilizar essa estratégia por muito tempo, pois poderá ser engolida pelo mercado e pelos concorrentes (OLIVEIRA, 2007). A sobrevivência pode ser uma situação adequada como condição mínima para alguns objetivos, aumentar os lucros, por exemplo, mas não como o único objetivo de se manter na sobrevivência para sobreviver.

Os tipos de estratégias que se enquadram na situação de sobrevivência são (OLIVEIRA, 2014, p.195-196):

- **Redução de custos:** É a estratégia mais utilizada em períodos de recessão. Consiste na redução de todos os custos possíveis para que a empresa possa subsistir. Podendo reduzir o pessoal e o nível de estoques, diminuir compras, melhorar a produtividade, diminuir os custos de promoção e outros;
- **Desinvestimento:** É comum as empresas se encontrarem em conflito de linhas de produtos e serviços que deixam de ser interessantes. Nesse momento a melhor saída é desinvestir para não sacrificar o todo e manter, apenas, o negócio original;
- **Liquidação de negócio:** É uma estratégia utilizada em último caso, quando não existe outra saída, a não ser fechar o negócio. Pode ocorrer quando a empresa se dedica a um único negócio ou produto ou serviço, e este, depois do estágio de declínio, não foi substituído ou reativado. Acentua-se que esta estratégia só deverá ser adotada em última instância.

2.11.1.2 Estratégia de manutenção

A empresa, nesse caso, identifica um ambiente com predominância de ameaças, porém, ela possui uma série de pontos fortes acumulados ao longo do tempo, o que

possibilita, além de querer continuar sobrevivendo, também manter sua posição conquistada até o momento. Para isso, a organização deverá usufruir ao máximo seus pontos fortes, tendo em vista, a minimização dos pontos fracos, bem como a maximização dos pontos fracos da concorrência e evitar ou minimizar a ação de seus pontos fortes. Diante desse panorama, a empresa pode continuar investindo de maneira moderada (OLIVEIRA, 2007).

A estratégia de manutenção é uma postura preferível quando a empresa está enfrentando dificuldades, e a partir desse cenário prefere tomar uma atitude defensiva diante das ameaças. A estratégia de manutenção pode se apresentar de três formas (OLIVEIRA, 2014, p.196):

- **Estratégia de estabilidade:** Esta estratégia procura a manutenção de um estado de equilíbrio ameaçado ou, ainda, seu retorno em caso de perda. Normalmente, o desequilíbrio que está incomodando é o financeiro, provocado, por exemplo, pela relação entre a capacidade produtiva e seu poder de colocar os produtos e serviços no mercado;
- **Estratégia de nicho:** A empresa procura dominar um segmento de mercado em que atua, concentrando seus esforços e recursos em preservar algumas vantagens competitivas. Entende-se que neste caso, a empresa tem um mercado bem restrito, não procura expandir-se geograficamente e segue a estratégia do menor risco. Como também, dedica-se a um único produto, ou único mercado, ou única tecnologia, ou único negócio, sem interesses de desviar seus recursos para outras atuações.
- **Estratégia de especialização:** A empresa procura conquistar ou manter liderança no mercado através da concentração dos esforços de expansão numa única ou em poucas atividades da relação produtos *versus* segmentos de mercados. A principal vantagem da especialização é a redução de custos unitários pelo processamento em massa. No entanto, a desvantagem é a vulnerabilidade pela alta dependência no fornecimento de produção e vendas.

2.11.1.3 Estratégia de crescimento

Embora a empresa tenha predominância de pontos fracos, o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem se transformar em oportunidades, quando, é usufruída a situação favorável pela empresa. Nessa situação, a estratégia de crescimento é

utilizada para lançar produtos e serviços, aumentar o volume de vendas, etc. (OLIVEIRA, 2007).

Algumas estratégias inerentes à postura de crescimento (OLIVEIRA, 2014, p. 198):

- **Estratégia de inovação:** A empresa está procurando se antecipar dos concorrentes através de frequentes desenvolvimentos e lançamentos de novo produtos e serviços, para isso, a empresa precisa ter acesso rápido e direto as informações necessárias nem mercado de rápida evolução tecnológica, ou seja, é o desenvolvimento de novos produtos ou serviços de elevado impacto no mercado;
- **Estratégia de internacionalização:** A empresa estende seus negócios para fora do país de origem. Embora o processo seja lento e arriscado, é uma estratégia interessante para as grandes empresas, pela atual evolução do sistema logístico e de comunicação em âmbitos gerais;
- **Estratégias de *joint venture*:** Estratégia usada para entrar em novo mercado, na qual duas empresas associam-se para produzir um produto, normalmente uma entra com tecnologia e a outra com capital.
- **Estratégia de expansão:** O processo de expansão de empresas deve ser planejado, caso contrário, podem ser absorvidas pelo governo ou por outras empresas nacionais ou multinacionais. Para essa estratégia, deve-se saber a hora certa, para isso é importante o acompanhamento constante de seu vetor de crescimento e um planejamento correto de cada fase de expansão. Deve-se também fazer as expansão de forma que não coincida com outras organizações do setor.

2.11.1.4 Estratégias de desenvolvimento

Nesse caso, a predominância é de pontos fortes e oportunidades. O desenvolvimento da empresa se faz em duas direções. Pode-se procurar novos mercados e clientes, ou novas tecnologias, ambas diferentes das já existentes. A combinação desses dois eixos (mercadológicos e tecnológicos) permite ao executivo construir novos negócios no mercado (OLIVEIRA, 2007).

A estratégia de desenvolvimento pode assumir uma ou mais conotações (OLIVEIRA, 2014, p. 199 - 202):

- **Desenvolvimento de mercado:** A empresa procura maiores vendas, levando seus produtos e serviços a novos mercados. Pode-se assim ter a abertura de novos mercados geográficos ou atuar em novos segmentos do mercado;
- **Desenvolvimento de produtos ou serviços:** A empresa procura maiores vendas mediante o desenvolvimento de melhores produtos ou serviços para o mercado, podendo melhorar as características dos produtos;
- **Desenvolvimento financeiro:** Corresponde à situação de duas empresas de um mesmo grupo empresarial, na qual uma apresenta poucos recursos financeiros e grandes oportunidades de mercado, e a outra, o inverso. Juntam-se na forma de associação ou fundam uma nova empresa, que passa a ter recursos financeiros e oportunidades mercadológicas;
- **Desenvolvimento de capacidades:** Ocorre quando a associação é realizada entre uma empresa com ponto fraco em tecnologia e alto índice de oportunidades, e a outra com empresa com ponto forte em tecnologia, mas baixo nível de oportunidades no mercado;
- **Desenvolvimento de estabilidade:** Associação ou fusão de empresas que procuram tornar suas evoluções uniformes, principalmente, em relação ao aspecto mercadológico;

Entretanto, a estratégia mais forte do desenvolvimento de uma empresa corresponde à diversificação, onde se devem considerar algumas características (OLIVEIRA, 2014):

- **Diversificação horizontal:** A empresa concentra seu capital pela compra ou associação com empresas similares. Nessa diversificação ocorre a divisão da empresa em subsistemas ou departamentos, uma vez que, cada um desempenha uma tarefa especializada em contexto mercadológico, também diferenciado ou especializado;
- **Diversificação vertical:** Ocorre quando a empresa passa a produzir novo produto ou serviço, que se acha entre seu mercado de matérias-primas e o consumidor final dos produtos que já fabrica;
- **Diversificação concêntrica:** Trata da diversificação da linha de produtos, com aproveitamento da mesma tecnologia ou força de vendas, oferecendo uma quantidade maior de produtos no mesmo mercado;
- **Diversificação conglomerada:** Consiste na diversificação de negócios em que a empresa não aproveitará a mesma tecnologia ou força de vendas;

- **Diversificação interna:** Corresponde a uma situação em que a diversificação da empresa é gerada pelos fatores internos, e sofre menos influência dos fatores externos ou não controláveis;
- **Diversificação mista:** Trata-se de uma situação em que a empresa apresenta mais do que um tipo de diversificação ao mesmo tempo.

2.12 OBJETIVOS

Oliveira (2014, p. 149) refere-se a objetivos: “É o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende alcançar através de esforço extra”. Ainda, de acordo com Oliveira (2014) os objetivos podem ter dois tipos básicos de valor: instrumental, que permite a obtenção ou retenção de algo de valor; e estilístico, que tem valor por si mesmo.

Conforme Certo e Peter (1993, p. 81): “Um objetivo organizacional é uma meta para a qual a organização direciona esforços”. É muito importante estabelecer objetivos apropriados para a empresa, pois estes irão norteá-la. Além disso, os objetivos fornecem o fundamento para o planejamento, organização, motivação e controle. Sem objetivos direcionados, a organização pode tomar qualquer direção (CERTO; PETER, 1993).

Em resumo, o objetivo da empresa é o resultado da somatória e composição de seus dirigentes, refletindo as diferentes motivações dos mesmos. Para alcançar seus objetivos, a organização precisa da cooperação dos indivíduos, sendo que estes precisam ter alta capacitação e motivação em direção aos resultados esperados. Nesse sentido é considerável que cada funcionário desempenhe seu papel de acordo com as prescrições para satisfazer suas necessidades, aspirações e expectativas (OLIVEIRA, 2007).

Os objetivos servem para fornecer as pessoas um sentimento específico e adequado de seu papel na empresa, estimular o desempenho e a realização baseada em resultados, dar subsídios para a tomada de decisão, fornecer a base para o controle e as ações corretivas, etc. Para serem úteis, os objetivos devem ser mais do que palavras, devem ter significados concretos, com a finalidade de obter a participação e comprometimento de forma real e contínua de todos (OLIVEIRA, 2007). Verifica-se que para iniciar uma boa administração em uma organização é preciso ter claro quais objetivos e desafios devem conduzir os executivos e demais envolvidos.

2.13 METAS

De acordo com Kotler (2000), os gerentes utilizam o termo metas para descrever objetivos em termos de magnitude e prazo. A transformação de objetivos em metas mensuráveis facilita o planejamento, a implementação e o controle de toda a empresa. A maioria das organizações procura um conjunto de objetivos e metas que inclui lucratividade, crescimento das vendas, aumento da participação de mercado, contenção de riscos, inovação e reputação.

Para que realmente funcione, os objetivos devem atender a alguns critérios: os objetivos devem ser organizados hierarquicamente, do mais para o menos importante; os objetivos devem ser estabelecidos quantitativamente sempre que possível; as metas devem ser realistas, devem surgir de uma análise das oportunidades e pontos fortes, não de anseios; os objetivos devem ser consistentes, não é possível maximizar as vendas e os lucros simultaneamente (KOTLER, 2000).

Já segundo Oliveira (2007), meta representa as etapas realizadas para alcançar os desafios e objetivos, ou seja, meta é a quantificação do objetivo. De forma geral entende-se que os objetivos são valores quantitativos e qualitativos a serem mantido nem certo período de tempo. No entanto, metas são valores quantitativos e qualitativos a serem atingidos num certo momento pré-estabelecido.

2.14 POLÍTICAS EMPRESARIAIS

No planejamento estratégico existem as políticas que proporcionam características e critérios que auxiliam a tomada de decisões dos gestores das empresas. Para diferenciar política e diretriz administrativa, Oliveira (2014, p. 237) ressalta: “políticas são parâmetros ou orientações que facilitam a tomada de decisões pelo executivo (isto para qualquer nível dentro da empresa)” e já em relação às diretrizes “representam o conjunto, estruturado e interativo, das grandes orientações das empresas, ou seja, objetivos, estratégias e políticas”. Assim, observa-se que as políticas procuram explicar os objetivos, desafios e metas e, também, estabelecer limites ao planejamento estratégico desenvolvido.

Uma política empresarial busca estabelecer as bases sobre como os objetivos, desafios e metas serão alcançados, e procura apresentar às pessoas o que elas podem ou não fazer para colaborar com o alcance dos resultados da empresa. Uma política pode ainda, ser mais do que

apenas uma formalidade, ela pode se transformar em um roteiro útil para determinar estratégias e estabelecer direção aos profissionais das empresas, e nesse sentido, quanto mais aceita a política for, mais benéfica poderá ser para a adequada administração das empresas. É importante também, as políticas possuírem certo grau de flexibilidade, para ter a possibilidade de se adequar ao ambiente, desobedecendo a certas políticas estabelecidas e obter maior sucesso (OLIVEIRA, 2014).

2.14.1 Tipos de políticas

As políticas podem ser classificadas, de acordo com Oliveira (2014, p. 238), conforme suas fontes de conceituação:

a) Políticas estabelecidas: São estabelecidas pela alta administração, provenientes dos objetivos, desafios e metas da empresa e, com a finalidade de orientar os subordinados em seu processo de tomada de decisões. Na maioria das vezes, correspondem a questões estratégicas ou táticas. Como exemplo, pode-se ter uma política estabelecida pela alta administração quanto ao nível de diversificação que a empresa vai adotar, como base do seu processo decisório.

b) Políticas solicitadas: São os resultados das solicitações dos subordinados aos executivos da alta administração da empresa, tendo em vista a necessidade de obter orientações sobre como proceder em determinadas situações. Normalmente, representam a questões operacionais e são consolidadas em processos, normas e procedimentos administrativos. Em exemplo, pode ser uma política de concessão de créditos aos clientes.

c) Políticas impostas: Provenientes de fatores que estão no ambiente da empresa, tais como governo, sistema financeiro, sindicatos, entre outros. Geralmente, correspondem a questões estratégicas. Um exemplo disso, pode-se ter uma política imposta pelos sindicatos para as empresas terem determinadas comissões de fábrica do tipo CCQ – Círculo de Controle de Qualidade.

No que se refere à forma de divulgação, as políticas podem ser explícitas, onde as afirmações são escritas ou orais, contendo informações necessárias ao tomador de decisões, que melhor facilitam sua escolha dentre as alternativas existentes. E as políticas podem ser

implícitas, nesse caso, a política não apresenta uma formalização, pois não é falada ou escrita (OLIVEIRA, 2014).

Há outra forma para a classificação das políticas, em relação a sua divisão e à sua abrangência. Nessa condição, podem ser políticas gerais, que representam os princípios ou leis gerais baseadas na filosofia de atuação da empresa. Incluem as políticas gerais dos negócios, na busca de concentrar esforços; políticas gerais de direção, critérios essenciais no processo decisório; e políticas gerais de gestão, que correspondem ao delineamento de um estilo administrativo da empresa. As políticas específicas é outra maneira de classificação. Nesse caso, correspondem aos princípios e leis que devem ser respeitados por uma específica área da empresa (OLIVEIRA, 2014).

Para as políticas serem eficazes precisam possuir características como a flexibilidade, a constante interação com o ambiente faz com que a empresa não fique dependendo só de sua tradição; abrangência, a empresa deve contemplar todos os aspectos e dificuldades que desenvolve nas operações; coordenação, os esforços devem ser dirigidos corretamente; e ética, todas as políticas devem estar de acordo com os padrões éticos de conduta da empresa (OLIVEIRA, 2014). Nota-se que o gestor precisa articular políticas centralizadas nessas características, do contrário, torna-se arriscado demais manter a sustentação do planejamento estratégico consolidado.

2.15 PROJETOS E PLANOS DE AÇÃO

Após a definição dos objetivos, desafios, metas, estratégias e políticas, o último passo da elaboração do planejamento estratégico corresponde à identificação, estruturação e posterior administração dos projetos necessários ao desenvolvimento do planejamento estratégico proposto (OLIVEIRA, 2014). Ainda conforme o autor, (2014, p. 247) “projeto é um trabalho com datas de início e término previamente estabelecidas, coordenador responsável, resultado final predeterminado e no qual são alocados os recursos necessários ao seu desenvolvimento”. É importante o executivo elaborar projetos que sejam viáveis no ponto de vista empresarial, a fim de implementá-los e obter êxito.

Já no se refere aos planos de ação, Oliveira (2014, p. 248) caracteriza: “é o conjunto das partes comuns dos diversos projetos, quanto ao assunto que está sendo tratado (recursos humanos, tecnologia, finanças, produção, organizacional, etc.)”. Nesse sentido, todo o estabelecimento de projetos deve possibilitar aos gestores condições de identificar e,

principalmente, operacionalizar os planos de ação, na intenção de alcançar os resultados esperados.

Um projeto pode ter basicamente duas grandes fases, a caracterização e a execução. No que diz respeito à fase de caracterização, alguns aspectos devem ser levados em conta, como, a identificação do problema-alvo; análise do ambiente; definição dos objetivos, desafios e metas; estabelecimento de estratégias; definição de recursos; identificação da equipe de trabalho, entre outras. Sobre a fase de execução, devem-se analisar os aspectos básicos, como, supervisão da equipe de trabalho; utilização dos recursos disponíveis de acordo com o programado; controle das atividades e avaliação final dos trabalhos realizados (OLIVEIRA, 2014). Torna-se imprescindível a presença do gerente do projeto para acompanhar todo o processo, a fim de realocar sempre que necessário a equipe técnica.

O gerente de projeto deve estar ciente que o projeto, de sua responsabilidade, deve ser implantado da melhor maneira possível, caso contrário, poderão ocorrer problemas na operacionalização do planejamento estratégico. No entanto, existem indicações destinadas ao gerente de projeto, com a finalidade de melhorar o andamento dos trabalhos. Dentre elas, concentrar os esforços nos resultados; ser flexível; envolver os níveis hierárquicos superiores; ter um bom sistema de informações; manter contatos; resolver e minimizar os problemas e manter um adequado sistema de controle e avaliação, etc. (OLIVEIRA, 2014). A partir dessas recomendações, o responsável pelo projeto terá melhor progresso, tendo em vista o bom desenvolvimento do projeto.

Segundo Oliveira (2014), há aspectos que apontam o sucesso de certo projeto, considerando itens como o cumprimento dos prazos estabelecidos; enquadramento aos custos; cumprimento da qualidade técnica e das exigências de viabilidade; manutenção de equilíbrio operacional, cumprimento de equilíbrio financeiro; aumento e/ou manutenção da rentabilidade e da captação de oportunidades de negócios. Através dessa perspectiva, percebe-se que o projeto precisa passar por algumas etapas importantes e que, ao concluir, permite ao gestor executar os planos de ação do planejamento estratégico.

2.16 CONTROLE E AVALIAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A função do controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é conduzir o desempenho do sistema, comparando as situações alcançadas com as planejadas, principalmente quanto aos objetivos, desafios e metas, como também, a avaliação das

estratégias e políticas adotadas pela empresa. Isto quer dizer que o papel do controle e avaliação é assegurar o alcance dos padrões que foi estabelecido, a partir do desempenho real (OLIVEIRA, 2014).

Controle é definido como: “a função do processo administrativo que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações” (OLIVEIRA, 2014, p.268). Ainda, tem como finalidade realinhar os tomadores de decisões, para que sejam capazes de melhorar os processos administrativos, com o desejo de cumprir as metas, desafios e objetivos estabelecidos. Além disso, o resultado final do controle é a informação. Portanto, o gestor precisa ter um bom sistema de informações, capaz de avaliar frequentemente os objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos.

Antes de iniciar a avaliação dos itens do planejamento estratégico, a equipe precisa estar motivada, saber se os objetos, desafios e metas foram bem aceitos e se a premiação e punição estão baseados nos desempenhos individuais. Deve-se conhecer também a capacitação, tanto da empresa como dos funcionários, se ambos estão aptos para realizar o processo de avaliação e controle. Necessita-se ainda, verificar se todos os dados necessários ao controle foram devidamente comunicados a todos os interessados, bem como averiguar se todos os executivos tem o tempo adequado para se dedicarem à função do controle e avaliação (OLIVEIRA, 2014). Compreende-se assim, que o planejamento estratégico não é a solução para todos os problemas da empresa, é uma ferramenta muito importante para a determinação de estratégias e possibilita a organização ter uma visão futura.

Conforme o autor, a função controle e avaliação possuem algumas finalidades, como identificar problemas com a intenção de corrigi-los; fazer com que os resultados estejam o mais próximo do alcance dos objetivos; verificar se as estratégias e políticas estão proporcionando resultados; e proporcionar informações gerenciais periódicas. A partir das finalidades é possível utilizar o controle e a avaliação como instrumento administrativo para corrigir o desempenho, informar sobre a necessidade de alterações em varias áreas, proteger os ativos da empresa, garantir o aumento da eficiência e eficácia, informar se os programas estão sendo desenvolvidos corretamente, bem como, se os recursos estão sendo utilizados da melhor maneira possível.

Para um adequado controle e avaliação do planejamento estratégico é necessário avaliar alguns aspectos sobre os tipos das informações, a frequência das informações, a qualidade e as fontes das informações (OLIVEIRA, 2014). Compreende-se que as informações são fundamentais para uma correta avaliação. A fase de controle e avaliação são

tão importantes quanto às demais, idealiza uma interação com as diversas funções da empresa, que muitas vezes são de difícil análise.

O controle e a avaliação podem ser aplicados em três momentos, Oliveira (2014) menciona o controle preliminar ou prévio, onde ambas as análises podem ser realizadas antes da ocorrência do evento que se pretende controlar. Destaca-se também o controle corrente ou em tempo real, referente às atividades que podem ser efetuadas ao mesmo tempo da ocorrência do fato que se pretende controlar. Aponta-se, ainda, o pós-controle ou posterior, refere-se às ações desenvolvidas após a ocorrência do evento que se pretende controlar. São várias possibilidades de controle e avaliação que podem ser aplicados em qualquer estágio, no entanto, o executivo precisa ter instrumentos eficazes para realizar tais funções.

O administrador pode efetuar o controle de desempenho de toda a empresa ou em relação a cada uma das áreas funcionais. Sobre o controle estratégico, decorre do planejamento estratégico, e envolve principalmente a relação da empresa com o ambiente, é o controle empresarial como um todo. A respeito do controle tático, o controle e avaliação são estabelecidos a partir dos objetivos setoriais dos departamentos, para avaliar cada área. Em relação ao controle operacional, essas investigações são realizadas pelas execuções das operações, isto quer dizer, a realização das atividades do dia a dia (OLIVEIRA, 2014).

Após todo o controle e avaliação do planejamento estratégico é necessário verificar a consistência, tanto interna quanto externa à empresa, antes de iniciar a implementação. A consistência interna é um ponto importante, pois analisa a interação do planejamento com a capacidade da empresa, com os recursos, a cultura organizacional. A consistência externa permite observar os consumidores, fornecedores, concorrentes, legislação, etc. Os riscos envolvidos investigam riscos financeiros, sociais, econômicos, entre outros. O horizonte de tempo considera impactos a curto, médio e longo prazo e a sua interação. A praticabilidade do planejamento estratégico é possível averiguar (OLIVEIRA, 2014). Todo esse estudo permitirá ao gestor compreender e ajustar ainda mais o planejamento, tendo em vista que não é fácil o controle e avaliação devido a diversos aspectos. Entretanto, são essenciais as revisões do planejamento estratégico, para rever e reparar sempre que necessário.

O executivo precisa estar atento a aspectos relacionados às possíveis resistências ao processo de controle e avaliação. Os controles existentes podem gerar cooperação quando bem aceitos e, gerar resistências e conflitos quando impossíveis de aplicar. Essa resistência tem como base o planejamento estratégico, que considera toda a empresa e de maneira sistêmica, e isso pode criar uma situação em que falhas em uma área repercutem em outras áreas. Assim sendo, os vários administradores sentem-se vulneráveis e apresentam, na maioria

das vezes, atitude agressiva com os controladores ou total indiferença com os resultados apresentados. Também podem apresentar rejeição por falta de conhecimento, padrões inadequados, avaliações incorretas e ações corretivas com críticas pessoais (OLIVEIRA, 2014). Tendo em vista esses aspectos, o executivo deve preparar-se, muito bem, para sensibilizar todos os envolvidos e que o processo de controle e avaliação seja operacionalizado conforme o planejamento estratégico.

2.17 SUGESTÕES PARA MELHOR UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PELAS EMPRESAS

Deve-se ter em mente algumas considerações sobre o planejamento estratégico. Oliveira (2014, p. 287 - 291), apresenta algumas premissas necessárias:

a) *O planejamento estratégico não é um instrumento administrativo para resolver todos os problemas da empresa.* Sabe-se que o planejamento adequadamente utilizado pode fornecer inúmeras vantagens para toda a empresa, entre elas:

- Identifica áreas que exigem decisões;
- Assegura um fluxo mais rígido de informações para os tomadores de decisões;
- Auxilia a mudança organizacional;
- Envolvimento de vários profissionais da empresa;
- Agiliza o processo de tomada de decisões;
- Propicia maior compromisso e consenso entre os profissionais;
- Proporciona maior interação com o ambiente;
- Orienta o desenvolvimento dos planejamentos táticos e operacionais;
- Possibilita obter maiores resultados, etc.

Para alcançar sucesso e concretizar boa parte das vantagens, o gestor precisa saber trabalhar o planejamento estratégico, pois nota-se que existem várias dificuldades para efetivar as vantagens.

b) *O planejamento estratégico da empresa, efetivamente, seja um planejamento estratégico.* Muitas empresas não possuem planejamento estratégico no real significado para a administração, porém, gestores vêm avaliando os resultados apresentados, como sendo um processo de planejamento. Isso gera problemas e confusões sobre o conceito de planejamento

estratégico. O planejamento depende da estratégia da sua elaboração, que garanta sua eficácia em relação aos demais planejamentos táticos e operacionais, considerando a cultura a empresa. Além disso, o planejamento procura otimizar a empresa frente as mudanças do ambiente, visando usufruir das oportunidades e evitando as ameaças. É dentro dessas situações que a empresa está efetivamente trabalhando com o planejamento estratégico.

c) *O planejamento estratégico seja adequadamente utilizado pela empresa.* É preciso estar ciente que o planejamento estratégico não irá resolver todos os problemas e deve ser utilizado corretamente. Embora, possam surgir falhas no desenvolvimento do processo de elaboração e implementação. A seguir são apresentadas algumas:

- Estruturação inadequada do setor;
- Ignorância da importância do planejamento;
- Não preparação do terreno para o planejamento;
- Desconsideração da realidade da empresa;
- Desconhecimentos dos conceitos básicos;
- Inadequação no desenvolvimento dos níveis hierárquicos;
- Defeitos na elaboração;
- Baixa credibilidade ao planejamento;
- Inadequação no controle e avaliação;
- Interação inadequada com os funcionários.

3 METODOLOGIA

A metodologia pode ser compreendida como o estudo dos diversos métodos, a fim de identificar possibilidades e limitações no ambiente de sua aplicação no procedimento de pesquisa científica, ou seja, proporciona respostas aos problemas propostos. Além disso, a metodologia possibilita escolher qual a melhor maneira de abordar algum problema, assimilando os conhecimentos a respeito do método em vigor nas disciplinas científicas (DIEHL, TATIM, 2004). Evidencia-se que a partir da definição correta da metodologia é possível alcançar os objetivos propostos e obter boas conclusões na pesquisa.

O método trata dos processos pelos quais é possível conhecer o comportamento, a realidade de certa população específica, abrange um processo tanto intelectual quanto operacional. Em suma, pode-se dizer que o método é como uma estratégia delineada e as técnicas como táticas necessárias para a sua execução (DIEHL, TATIM, 2004). Entende-se que a metodologia permite assimilar conhecimentos a respeito de indivíduos e empresas de forma a validar uma pesquisa e/ou trabalho.

3.1 DELINEAMENTO DE PESQUISA

No que diz respeito aos tipos de pesquisa, a metodologia do planejamento estratégico caracteriza-se como método fenomenológico. Segundo Deihl e Tatim (2004), o método fenomenológico preocupa-se com a descrição direta da experiência tal como ela é. A realidade é compreendida através da interpretação e da comunicação, sendo o sujeito muito importante na construção do conhecimento. Ainda, a pesquisa fenomenológica busca a interpretação do mundo através da consciência do sujeito formulada com base em suas experiências (GIL, 2010). É através do método fenomenológico que se buscou atingir o objetivo geral do trabalho, isto é, apresentar um planejamento estratégico que contemple

ações e técnicas para um melhor desenvolvimento e competitividade da empresa Fuga Couros S/A.

O estudo definiu-se como pesquisa qualitativa, onde descreve-se a complexidade de determinado problema e a relação com certas variáveis, compreensão e classificação dos processos dinâmicos, contribuição para mudança e o entendimento do comportamento dos indivíduos (DIEHL; TATIM, 2004). E o estudo caracterizou-se, também, como pesquisa quantitativa, que se evidencia pelo uso da quantificação tanto na coleta quanto no tratamento das informações, utilizando técnicas estatísticas, desde as mais simples, às mais complexas. Garantindo, assim, os resultados e evitando distorções de análise e interpretação, possibilitando uma margem de segurança maior quanto às interferências (DIEHL; TATIM, 2004).

O objetivo geral da pesquisa qualitativa foi exploratória, ou seja, o seu objetivo é proporcionar maior familiaridade com o problema, com o propósito de esclarecer ou criar novas hipóteses. Já para a etapa quantitativa, o objetivo geral foi a pesquisa descritiva, tendo como objetivo a descrição das características de determinada população, ou o estabelecimento de relações entre variáveis (DIEHL; TATIM, 2004).

Sobre o procedimento técnico, o estudo qualitativo foi um estudo de caso, pelo qual busca-se um maior entendimento a cerca da problemática e possíveis respostas para tal. Ainda de acordo com os autores, o estudo de caso caracteriza-se pelo estudo profundo de um ou de poucos objetos, permitindo um amplo e detalhado conhecimento.

Para a investigação quantitativa, o procedimento técnico foi pesquisa de levantamento, isto é, define-se pelo questionamento direto das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer. Inicia-se, basicamente, com a solicitação de informações a um grupo de indivíduos acerca de um problema a ser estudado, em seguida, mediante análise quantitativa, obtêm-se as conclusões (DIEHL. TATIM, 2004).

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA

A pesquisa qualitativa concentrou-se em uma amostra de indivíduos escolhidos para participar do estudo. Conforme Diehl e Tatim (2004, p. 64): “Amostra é uma porção ou parcela da população convenientemente selecionada”. A escolha dos participantes se deu, principalmente, pelo trabalho considerar ambos os ambientes de uma organização, com isso todas as pessoas envolvidas possuem grande importância para a determinação do estudo.

Para realizar a pesquisa qualitativa foram questionados os proprietários, os gerentes/diretores. Esse grupo foi devidamente escolhido, pois possuíam as características e as informações necessárias para alcançar o objetivo geral do trabalho. Os participantes foram selecionados pelas informações e conhecimentos que cada um tem a respeito do ambiente interno e externo onde a empresa está inserida. Nesse sentido, é importante ressaltar que os proprietários da organização possuem uma maior compreensão sobre o funcionamento da empresa e o que os cerca, portanto, foram fundamentais para um bom desenvolvimento da pesquisa.

A respeito dos clientes/consumidores, funcionários e fornecedores, a pesquisa foi quantitativa com uma amostragem não probabilística, tendo como principal característica o desconhecimento da probabilidade de seleção de certo elemento dentro do universo, e não considera a aplicação de fórmulas estatísticas. É uma amostragem intencional ou por conveniência, nesse caso, os itens são escolhidos por serem acessíveis, mais articulados ou mais fáceis de avaliar. Nessa amostragem, o pesquisador está interessado na opinião de determinada população e sua validade se resume ao contexto específico que foi pesquisado (OLIVEIRA, et al., 2003). Ainda, no questionário quantitativo teve uma pergunta aberta, permitindo ao respondente dar suas sugestões livremente.

Assim, pretendeu-se estudar os clientes/consumidores e fornecedores que chegaram até a empresa em um período determinado de uma semana. Em relação aos funcionários, foram formados por homens e mulheres de diferentes faixas etárias, classe social e grau de escolaridade. Tendo como população para realizar a pesquisa, o número de funcionários ativos, sendo 394.

3.3 COLETA DE DADOS

A coleta de dados se deu por meio de pessoas, que são consideradas fontes primárias, com a aplicação de questionários. De acordo com Diehl e Tatim (2004), o questionário é um instrumento de coleta de dados, onde há uma sequência de perguntas que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

As perguntas do questionário qualitativo são perguntas abertas, o que acaba permitindo ao informante responder abertamente, usando linguagem própria e expressando sua opinião (DIEHL, TATIM, 2004). As perguntas foram elaboradas de modo a contemplar todas as exigências para se obter uma boa análise e um bom resultado final.

A aplicação ocorreu de forma a considerar a amostra, onde foram distribuídos os questionários e devidamente esclarecido qualquer dúvida. Os questionários ficaram alguns dias com os participantes, determinado em uma semana, e após foram recolhidos para análise. Em relação ao questionário aplicado aos gestores, foram 5 pesquisas. O instrumento utilizado para tal análise foi o software Word.

Já sobre a pesquisa quantitativa, foi aplicado um questionário com perguntas de múltipla escolha. Conforme Diehl e Tatim (2004), são perguntas fechadas, mas que apresentam uma série de possíveis respostas, abrangendo vários aspectos do mesmo assunto. Os questionários também ficaram um período de tempo, estabelecido por uma semana, na empresa e permitiu que os funcionários assinalassem mais de uma opção, e se ainda desejassem, poderiam dar sugestões sobre a empresa, o que era aceito, e após foram analisados. Para os colaboradores foram aplicados 50 questionários e para os clientes e fornecedores somaram-se 15 questionários. Em ambos os grupos, todas as pesquisas voltaram.

3.4 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados qualitativos foi de acordo com a técnica análise de conteúdo, com o objetivo de interpretar os dados coletados. Trata-se de um instrumento metodológico que se aplica a “discursos” (conteúdos e continentes) diversificados, é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifestado pelos questionados (BARDIN, 2011). Pode-se dizer que a análise partiu de uma compreensão fiel dos dados pesquisados. A apresentação dos dados ocorreu pelo instrumento software Word, onde realizou-se uma análise geral de forma a contemplar as principais concepções dos pesquisados.

Na análise quantitativa, os dados coletados são submetidos à análise estatística com a ajuda de computadores (DIEHL; TATIM, 2004). Neste caso, foi utilizado o software Excel, transformando em porcentagens e, após uma análise e discussão fiel das informações.

Ainda, conforme Gil (2010), o processo de análise de dados envolve diversos procedimentos, como a codificação das respostas, tabulação dos dados e cálculos estatísticos. Após, ou juntamente com a análise, pode ocorrer a interpretação dos dados, que consiste, em estabelecer a ligação entre os resultados obtidos com outros já conhecidos, podendo ser de teorias ou de estudos realizados anteriormente.

3.5 VARIÁVEIS

No que diz respeito às definições gerais, verificou-se que o planejamento estratégico é um conjunto de providências que devem ser tomadas pelo executivo em relação a situações futuras que tendem a ser diferentes do passado. Em outras palavras, é um processo administrativo que proporciona estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos e atuando de forma inovadora e diferenciada (OLIVEIRA, et al. 2007).

Consideraram-se as variáveis operacionais do planejamento estratégico o ambiente interno com seus pontos fracos e fortes e, o ambiente externo da empresa, com as ameaças e as oportunidades. É visível que há um envolvimento de toda a organização, além de contemplar também o que cerca a empresa. Somado a isso, é necessário a identificação das variáveis missão e visão para realizar o diagnóstico estratégico.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir da investigação dos principais conceitos e ferramentas do planejamento estratégico, este capítulo tem por objetivo apresentar a caracterização do Grupo Fuga Couros S/A, os resultados e as discussões obtidas na pesquisa, através da aplicação de questionários aos gestores, colaboradores, clientes e fornecedores, bem como a análise do ambiente interno e externo. Destacam-se também alguns objetivos e planos de ações que a empresa pode desenvolver com o intuito de melhorar ainda mais seu posicionamento.

4.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

O fundador, José Fuga, dedicou sua vida ao couro. A trajetória de José Fuga se iniciou pelas mãos do pai, um imigrante italiano que provia o sustento da família com o trabalho artesanal em uma selaria. Ao lado do pai, José fabricava artefatos para montaria, calçados e eventualmente, curtia pelegos.

Esta foi a escola de José Fuga. Impedido de frequentar a escola formal pela necessidade de trabalhar formou-se atento observador da vida. E, a partir desse conhecimento fundou, em 1947, o Curtume Marauense Ltda. Mais precisamente em setembro de 1947, na cidade de Marau - RS, um grupo de sócios fundadores, tendo José Fuga como maior empreendedor, deu origem ao Grupo Fuga Couros S/A, que iniciou como Curtume Marauense Ltda. Na época, curtia cerca de 20 couros de suínos ao dia.

Desde então, sua vida foi o curtume, tanto que sua casa estava instalada dentro da área da empresa. Casou-se, criou nove filhos e acompanhou passo a passo a escalada de sucesso das empresas Fuga Couros.

Sete anos depois, em 1955, o Curtume já realizava sua primeira exportação para os Estados Unidos. Desde então, seu crescimento foi constante e acelerado, propiciado também

pela introdução do couro vacuum (pele provida de boi, vaca, touro, carneiro, bezerro, etc.). Nas empresas que comandava, José Fuga era tratado pelos funcionários de forma carinhosa pelo apelido de Bépi e admirado por seu temperamento aberto e sociável.

O Grupo Fuga Couros atua em diversos mercados coureiros, participando de várias feiras internacionais, na Europa, no extremo Oriente e na América do Norte. Sua participação também se expandiu para áreas afins, como agropecuária, frigoríficos e unidades de processamento de subprodutos.

Hoje, José Fuga se faz presente através dos valores que incutiu com seu exemplo, não só nos seus descendentes diretos, mas também nos funcionários e colaboradores que realizam todas as atividades do Grupo Fuga Couros ao redor do mundo.

A experiência de mais de seis décadas faz da marca FUGA COUROS uma das mais fortes do mercado, sendo reconhecida, internacionalmente, como sinônimo de qualidade. O principal ramo de atuação do grupo Fuga Couros é também aquele que deu origem a sua história, como já citado anteriormente: o curtimento de couro bovino. Atualmente, são cinco curtumes que compõem o grupo. São eles:

- **Matriz Fuga Couros S/A Marau – RS:** A Empresa que deu início a trajetória Fuga Couros está situada no Sul do Brasil, no Estado do Rio Grande do Sul, na cidade de Marau. Localizada em uma área construída de 25.000m², nela são processados 3.500 couros ao dia.

Hoje, a unidade de Marau é o maior e mais tradicional curtume de vestuário do Brasil e da América Latina. Os principais mercados de atuação desta empresa, além do mercado interno, são: América do Norte, Ásia e Europa.

- **Fuga Couros S/A Jales – SP:** A unidade localizada no estado de São Paulo, cidade de Jales, possui área construída de 13.000m² e processa 4.000 couros/dia. Produz couro *wet blue* em diversas espessuras. Sua produção atende principalmente a Ásia e a Europa, além do mercado interno.
- **Fuga Couros S/A Hidrolândia - GO:** No estado de Goiás, na cidade de Hidrolândia, distante 40 km do aeroporto de Goiânia, encontra-se outra filial, a Fuga Couros S/A Hidrolândia, ocupando uma área construída de 8.000 m². A sua capacidade de produção diária é de 3.000 couros/dia, em estágio *wet blue* (termo técnico oriundo do inglês, *wet* significa úmido ou molhado e *blue* quer dizer azul, que é a coloração de todo couro curtido a elementos químicos, como o cromo) e em várias espessuras.

- **Fuga Couros S/A Parnaíba – MS:** A unidade do estado do Mato Grosso do Sul, na cidade de Parnaíba, processa, também, 3.000 couros em *wet blue*, ao dia, numa área construída de 8.000m². Sua produção atende, principalmente, aos mercados da Ásia e da Europa, além do nacional.
- **Fuga Couros S/A Várzea Grande – MT:** Localizada em Várzea Grande, no estado do Mato Grosso, esta unidade processa 1.500 couros *wet blue*, ao dia, em uma área construída de 3.000m². Sua produção de peles de diversas espessuras atende, principalmente, aos mercados da Ásia, da Europa e também ao nacional.
- **Central de vendas Fuga Couros S/A Novo Hamburgo – RS:** A 30 minutos do aeroporto internacional de Porto Alegre, na cidade de Novo Hamburgo, está localizada a unidade que ocupa uma área construída de 2.000m², onde armazena mercadorias para vendas à pronta entrega, sobretudo, para a região do Vale dos Sinos, da grande Porto Alegre e da Serra Gaúcha. Tem-se destacado por seu um supermercado do couro, oferecendo os mais diversos tipos de peles acabadas. Também oferece couros em *wet blue*, podendo ser adquiridos em qualquer quantidade, com entrega imediata.

Além do ramo de couro e peles, o grupo Fuga Couros S/A amplia seus investimentos e se consolida, também, no processamento de subprodutos gerados por frigoríficos e curtumes. Sete unidades processadoras, localizadas em Dirce Reis – SP, Várzea Grande – MT, Vila Maria – RS, Hidrolândia – GO, Aparecida do Taboado – MS, Tangará – SC, Ji-Paraná – RO.

As unidades processadoras de subprodutos têm, juntas, a expressiva capacidade de processar, mensalmente, 43 mil toneladas de matéria-prima bruta, gerando como produto final: farinha de carne e ossos, sebo bovino, farinha de sangue, farinha suína, banha suína, farinha de vísceras, óleo de vísceras, farinha de pena.

Somado a isso, o grupo Fuga Couros S/A, possui frigoríficos. Com mais de uma década de atuação no segmento de carnes e derivados, o Frigosul conserva a tradição de sua controladora, a Fuga Couros S/A, e tem como missão produzir alimentos saudáveis, mantendo sempre os princípios de superioridade na qualidade dos seus produtos. O comprometimento com clientes, fornecedores e colaboradores, e o respeito ao meio ambiente norteiam todas as ações da empresa, tanto no mercado nacional como nas exportações. A respeito dos frigoríficos, estes estão situados em Aparecida do Taboado – MS, Aparecida d'Oeste – SP, Jales – SP, Várzea Grande – MT.

Ainda, o grupo Fuga Couros S/A expande sua atuação e investe em combustíveis renováveis. A unidade produtora de biodiesel está localizada no município de Camargo, no estado do Rio Grande do Sul. A capacidade de produção diária é de 300 mil litros de biodiesel, provenientes de matéria prima de origem animal e vegetal.

Além disso, situada no Sul do Brasil, no Estado do Rio Grande do Sul, com sede na cidade de Marau, a empresa desenvolve suas atividades nos ramos da agricultura, pecuária e reflorestamento, nos municípios de Gentil, Ibirapuitã e Soledade.

A par disso, a empresa criou a Fundação José Fuga, localizada na cidade de Marau – RS, com o intuito social. A Fundação Assistencial e Cultural José Fuga é uma entidade sem fins lucrativos, mantida pela empresa Fuga Couros S/A. Criada em 2003, tem o objetivo de conservar vivos os ideais de solidariedade e ação comunitária implantados por José Fuga ao longo de sua vida, os quais permanecem também a partir da atuação de sua esposa Lídia Fuga.

Esta entidade visa proporcionar o desenvolvimento cognitivo, criativo, emocional e social de crianças e adolescentes, garantindo a oportunidade de educação e cultura. Alguns dos projetos desenvolvidos pela Fundação e oferecidos gratuitamente aos dependentes dos colaboradores da empresa e a todas as crianças da comunidade Marauense: biblioteca, canto e coral, futsal, ginástica artística, inglês, inclusão digital para crianças e adultos, cursos de orçamentos domésticos e iniciação profissional para maiores de 16 anos.

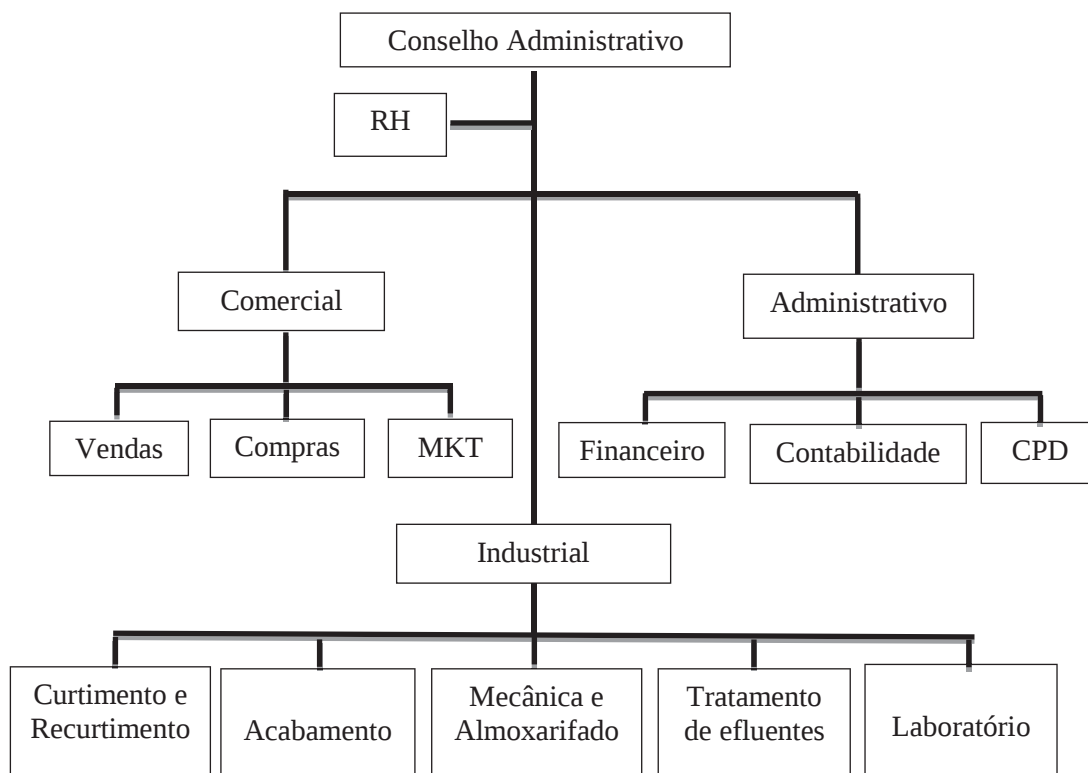


Figura 05: Organograma da empresa Fuga Couros S/A

Fonte: Dados da Pesquisa

4.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

4.2.1 Identificação da Missão

a) Atual missão utilizada pela empresa

“Produzir couros com padrão de qualidade, conforme requisitos estabelecidos pelos clientes, com o melhor aproveitamento dos recursos, com custos competitivos, com lucratividade e processos voltados para a melhoria contínua”.

b) Sugestão de nova missão

“Produzir couros com padrão de qualidade, a preços competitivos, atendendo com excelência às demandas dos clientes, buscando a melhoria contínua e retorno financeiro para seus sócios proprietários, gerando riqueza de forma sustentável”.

4.2.2 Identificação da Visão

a) Atual visão utilizada pela empresa

“Qualidade interna dos processos, qualidade nos produtos, qualidade na visão do cliente”.

b) Sugestão de nova visão

“Estar entre as três maiores exportadoras de couro, até dezembro de 2016 e ser reconhecida no Brasil como uma empresa de excelência em couro”.

4.2.3 Definição do Negócio

Soluções em couro

4.2.4 Valores da empresa

Os principais valores da empresa são: ética, trabalho, dinamismo, honestidade, humildade nas relações pessoais, honrar compromissos e preocupação com a comunidade.

4.2.5 Grupos de Interesse – *Stakeholders*

4.2.5.1 *Stakeholders de Mercados Capitais*

➤ **Bancos:** Prezam pelo crescimento e consolidação da empresa através de financiamentos e empréstimos para a mesma.

4.2.5.2 *Stakeholders do Mercado de Produtos*

➤ **Clientes/consumidores:** Buscam satisfação, agilidade, qualidade dos produtos e serviços, preço baixo, inovação, facilidade de negociação.

➤ **Fornecedores:** Procuram fidelizar a empresa, fazer parcerias para ampliar as vendas.

➤ **Comunidades Anfitriãs:** Estabilidade e crescimento do negócio para manter e aumentar a geração de emprego.

4.2.5.3 *Stakeholders Organizacionais*

➤ **Empregados:** Esperam um ambiente de trabalho atrativo, agradável, estimulante, gratificante e que possam expor suas ideias junto à direção, bem como buscam o desenvolvimento da empresa para garantir seu retorno financeiro e aprimorar suas habilidades.

4.2.6 Clientes Alvo

Os principais clientes alvo da Fuga Couros são: Boxmark Leder GMBH – Áustria; PT Mastrotto Indonesia – Indonésia; Quest Win Limited – Hong Kong; Esapel SPA – Itália; Kamali Global INC. – Estados Unidos; Indústria e Comércio de Confecções La Moda LTDA – Criciúma – SC; Javali Indústria e Comércio de Confecções em Couro LTDA – Tapejara – RS; Trinys Indústria e Comércio LTDA – Oswaldo Cruz – SP.

4.2.7 Análise Externa

4.2.7.1 Segmento Demográfico

4.2.7.1.1 Cidade de Marau - RS

Tendo em vista os principais clientes da empresa Fuga Couros S/A, os mais expressivos na região de atuação da empresa encontram-se em Marau – RS e Tapejara – RS. A respeito da cidade de Marau, o tamanho da sua população em 2010, segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), é 36.364 habitantes, dentre os quais a população masculina representa 18.030 pessoas, enquanto a população feminina é de 18.334 habitantes. Em uma área total de 649,300 km².

No que se refere à estrutura etária da população em questão, a distribuição por sexo, se dá da seguinte maneira (Tabela 01):

Tabela 01 - Tamanho da população por sexo e faixa etária

Mulheres:	Homens:
De 0 a 9 anos: 6,20%	De 0 a 9 anos: 6,40%
De 10 a 19 anos: 7,60%	De 10 a 19 anos: 8,00%
De 20 a 39 anos: 17,80%	De 20 a 39 anos: 17,90%
De 40 a 59 anos: 12,80%	De 40 a 59 anos: 12,30%
De 60 a 79 anos: 5,30%	De 60 a 79 anos: 4,30%
De 80 a 99 anos: 0,90%	De 80 a 99 anos: 0,40%
Acima de 100 anos: 0%	Acima de 100 anos: 0%

Fonte: IBGE –2010

Sobre a distribuição geográfica da população alvo, classificam-se em população urbana e rural, da qual a população urbana de Marau possui 13.282 endereços e 2.116 endereços rurais.

No que diz respeito à composição étnica da população residente, são compostos da seguinte maneira: raça/cor branca - 31.835 pessoas; raça/cor preta - 776 pessoas; raça/cor parda - 3.583 pessoas (IBGE – 2010).

A distribuição de renda das pessoas que residem em Marau soma-se um PIB (Produto Interno Bruto) per capita a preços correntes no valor anual de R\$ 40.793,19 reais. Isso representa um ganho mensal de R\$ 3.399,45 reais. (IBGE – 2011).

4.2.7.1.2 Cidade de Tapejara - RS

Sobre a cidade de Tapejara – RS é constituída por 19.250 habitantes, destes, a população masculina representa 9.392 pessoas e a população feminina é composta por 9.858 pessoas. Em uma área total de 238, 798 km² (IBGE – 2010).

A estrutura etária da população em estudo e a distribuição por sexo são apresentadas da seguinte maneira (Tabela 02):

Tabela 02 - Tamanho da população por sexo e faixa etária

Mulheres:	Homens:
De 0 a 9 anos: 5,50%	De 0 a 9 anos: 5,80%
De 10 a 19 anos: 8,10%	De 10 a 19 anos: 8,30%
De 20 a 39 anos: 17,10%	De 20 a 39 anos: 17,20%
De 40 a 59 anos: 13,60%	De 40 a 59 anos: 12,50%
De 60 a 79 anos: 6,00%	De 60 a 79 anos: 4,40%
De 80 a 99 anos: 1,00%	De 80 a 99 anos: 0,40%
Acima de 100 anos: 0%	Acima de 100 anos: 0%

Fonte: IBGE –2010

A cerca da distribuição geográfica da população tapejarense, agrupam-se em população urbana e rural. Destas, encontram-se 7.634 endereços urbanos e 912 endereços rurais.

Em relação à composição étnica da população residente, são compostos da seguinte maneira: raça/cor branca – 16.266 pessoas; raça/cor preta - 362 pessoas; raça/cor parda – 2.539 pessoas.

A distribuição de renda das pessoas que residem em Tapejara soma-se um PIB (Produto Interno Bruto) per capita a preços correntes no valor anual de R\$ 29. 441,30 reais. Isso representa um ganho mensal de R\$ 2.453,44 reais. (IBGE – 2011).

4.2.7.1.3 Vendas nacionais

As respectivas cidades apresentam grande volume de vendas para a empresa Fuga Couros S/A, no entanto, não se localizam na região de Marau – RS. É apresentada uma síntese a respeito do segmento demográfico das mesmas:

a) Criciúma – SC

Segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), a população de Criciúma em 2010 apresentava um número de 192.308 habitantes e com uma população estimada para 2014 de 204.667, com a área da unidade territorial de 235,709 km². A segmentação geográfica da população de Criciúma é composta por população residente urbana, que somam um total de 189.630 pessoas em 76.789 endereços e população residente rural, constituída por 2.678 pessoas alocadas em 983 endereços.

A população residente de homens é de 94.607 pessoas e as mulheres somam um total de 97.701 pessoas residentes. Os habitantes de Criciúma são definidos pela raça/cor branca em 166.201 pessoas, raça/cor preta em 11.642 pessoas e raça/cor parda em 13.861 pessoas. Em relação à distribuição de renda da população criciumense, apresenta-se um PIB (Produto Interno Bruto) per capita a preços correntes no valor anual de R\$ 14.927,40 reais (IBGE, 2010).

b) Osvaldo Cruz – SP

A população em 2010, conforme referência do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), era formada por 30.917 pessoas e para 2014 a estimativa é de 32.353 pessoas, com uma área da unidade territorial de 248,391 km². A segmentação geográfica da cidade de Osvaldo Cruz é constituída pela população residente urbana, que equivalem a 27.782 pessoas em 11.772 endereços. Já a população residente rural representam 3.135 pessoas dispostas em 1.127 endereços.

A cidade de Osvaldo Cruz é composta por 15.554 homens residentes e 15.363 mulheres residentes. A população é estabelecida pela raça/cor branca com 20.206 pessoas,

raça/cor preta em 1.032 pessoas e raça/cor parda com 8.927 indivíduos. Sobre a distribuição de renda dos habitantes de Osvaldo Cruz, soma-se um PIB (Produto Interno Bruto) per capita a preços correntes no valor anual de R\$ 9.897,51 reais (IBGE, 2010).

4.2.7.1.4 Vendas Internacionais

A empresa Fuga Couros S/A também faz negócios com empresas internacionais através de exportações de produtos, entre eles, o couro em *wet blue*. Os principais países importadores dos produtos estão apresentados resumidamente:

a) Áustria

Está localizada no Oeste da Europa, com uma extensão territorial de 83.879 km². O idioma oficial é o alemão, e a moeda usada é o euro. Possui uma população total, em 2014, de 8.526.429 habitantes. Dentre eles, os homens somam 4.118.359 habitantes (2012) e as mulheres totalizam 4.310.556 habitantes (2012). A população residente em área urbana em 2014 representa 65,92% e a população residente em área rural no respectivo ano equivale a 34,08% (IBGE PAÍSES).

Ainda de acordo com a fonte, o país somou um total do PIB (Produto Interno Bruto) em 2012 no valor de 394.458 milhões de US\$. Já o PIB per capita em 2012 representa 46.604 US\$. A Áustria investiu em pesquisa e desenvolvimento no período entre 2008 a 2010 o equivalente a 2,76% do PIB e os gastos públicos com saúde em 2010 corresponderam a 8,5% do PIB. O total das importações realizadas pelo país em 2009 somaram 136.418,43 milhões de US\$ e o total das exportações no mesmo ano totalizou 131.387,25 milhões de US\$.

b) Indonésia

Segundo o IBGE PAÍSES, a Indonésia possui uma extensão territorial de 1.904.570 km², está localizada no Sudeste da Ásia, tem como idioma o indonésio e sua moeda oficial é a rupia. Com uma população total em 2014 de 252.812.245 habitantes, dos quais 122.012.936 são homens (dados de 2012) e 122.756174 são mulheres (2012). A população residente em área urbana em 2014 equivale a 53% e a população residente em área rural do mesmo ano corresponde a 47%.

A Indonésia soma um total do PIB (Produto Interno Bruto) em 2012 de 878.043 milhões de US\$ e o PIB per capita de 2012 equivale a 3.557 US\$. O país teve gastos públicos

com educação em 2009 no valor correspondente a 3,5% do PIB e gastos públicos com saúde em 2010 igual a 1,3% do PIB. Os investimentos em pesquisa e desenvolvimento no período referente a 2008 até 2010 representaram 0,08% do PIB. Em relação ao total das importações em 2009, somaram 96.829,16 milhões de US\$ e o total de exportações do mesmo ano indicam 116.509,99 milhões de US\$.

c) Hong Kong

De acordo com o Consulado Geral do Brasil em Hong Kong, a população em 2012 chegava a 7 milhões de habitantes em uma área total de 1.104.3 km². O idioma oficial, escrito e falado, são o inglês e o chinês e, a moeda é o dólar de Hong Kong. O PIB (Produto Interno Bruto) em 2012 alcançava USD 243 bilhões e o PIB per capita chegava a USD 34.049,00. O país ainda, no respectivo ano, possuía uma taxa de inflação de 4,3% e uma taxa de câmbio de 1USD = 7,76 dólares de Hong Kong.

d) Estados Unidos

Estados Unidos está localizado no Norte da América, possui uma extensão territorial de 9.831.510 km², seu idioma oficial é o inglês e a moeda usada é o dólar americano. A população total em 2014 chega a 322.583.006 habitantes, dos quais 156.002.876 habitantes são homens (dados de 2012) e 159.788.408 habitantes são mulheres (2012). Sobre a população residente em área urbana, no presente ano, representam 81,45% e a população residente em área rural equivalem a 18,55% (IBGE PAÍSES).

A respeito do PIB (Produto Interno Bruto), o país em 2012 registrou 16.244.600 milhões de US\$ e um PIB per capita, no mesmo ano, de 51.163 US\$. O país teve gastos públicos com educação em 2009 no valor de 5,4% do PIB gastos públicos com saúde em 2010 referentes a 9,5% do PIB e os investimentos em pesquisa e desenvolvimento, referentes aos períodos entre 2008 a 2010, representaram 2,90% do PIB (IBGE PAÍSES).

e) Itália

Com uma extensão territorial de 301.340 km², está localizada no Sul da Europa, tem como idioma o italiano e a moeda oficial é o euro. A população total em 2014 alcança 61.070.224 habitantes. Em 2012, os homens representavam 29.875.938 habitantes e as mulheres somavam 31.088.207 habitantes. A população residente em área urbana em 2014 corresponde a 68,82% dos habitantes e a população residente em área rural chega a 31,18% (IBGE PAÍSES).

De acordo com a referência, ainda, o total do PIB (Produto Interno Bruto) em 2012 registou 2.013.392 milhões de US\$, o PIB per capita alcançou 33.069 US\$. Os investimentos em pesquisa e desenvolvimento entre 2008 a 2010 representaram 1,26% do PIB, os gastos públicos com educação em 2009 foram 4,7% do PIB e os gastos públicos com saúde somaram 7,4% do PIB.

4.2.7.2 Segmento Econômico

4.2.7.2.1 Taxa de inflação

Conforme a Tabela 03, a inflação de 5,91% medida pelo IPCA (Índice de Preços ao Consumidor Amplo) em 2013 foi ligeiramente superior aos 5,84% observados em 2012. Considerando-se os dois grandes grupos de preços que compõem o IPCA, a inflação de preços livres encerrou o ano em 7,29% (6,56% em 2012), e os preços administrados, em 1,54% (3,65% em 2012). Considerando variações trimestrais, no primeiro e terceiro trimestres de 2013, a inflação de preços administrados foi negativa devido à redução nas tarifas de energia elétrica e a revogações de reajustes de tarifas de ônibus urbano, respectivamente. Por outro lado, no segundo e quarto trimestres do ano, a inflação de administrados foi superior às médias dos respectivos trimestres calculadas desde 2005. Note-se ainda que a inflação de preços livres, em 2013, foi maior que a de 2012, refletindo, entre outros fatores, a inércia (particularmente no primeiro trimestre) e as expectativas de inflação (particularmente no quarto trimestre) (BANCO CENTRAL DO BRASIL).

Tabela 03 - Inflação do IPCA: total, preços livres e preços administrados - Adaptada

Variação % no período									
Discriminação	2012					2013			
	I	II	III	IV	ANO	I	II	III	IV
Total 1,22	1,08	1,42	1,99	5,84	1,94	1,18	0,62	2,04	5,91
Preços Livres 1,33	1,12	1,68	2,28	6,56	2,89	1,2	0,82	2,2	7,29
Preços administrados 0,91	0,94	0,62	1,12	3,65	-1,07	1,1	-0,02	1,54	1,54

Fonte: Banco Central do Brasil



Histórico de Metas para a Inflação no Brasil

Ano	Norma	Data	Meta (%)	Banda (p.p.)	Limites Inferior e Superior (%)	Inflação Efetiva (IPCA % a.a.)
1999			8	2	6-10	8,94
2000	Resolução 2.615	30/6/1999	6	2	4-8	5,97
2001			4	2	2-6	7,67
2002	Resolução 2.744	28/6/2000	3,5	2	1,5-5,5	12,53
2003 ^{1/}	Resolução 2.842	28/6/2001	3,25	2	1,25-5,25	
	Resolução 2.972	27/6/2002	4	2,5	1,5-6,5	9,30
2004 ^{1/}	Resolução 2.972	27/6/2002	3,75	2,5	1,25-6,25	
	Resolução 3.108	25/6/2003	5,5	2,5	3-8	7,60
2005	Resolução 3.108	25/6/2003	4,5	2,5	2-7	5,69
2006	Resolução 3.210	30/6/2004	4,5	2	2,5-6,5	3,14
2007	Resolução 3.291	23/6/2005	4,5	2	2,5-6,5	4,46
2008	Resolução 3.378	29/6/2006	4,5	2	2,5-6,5	5,90
2009	Resolução 3.463	26/6/2007	4,5	2	2,5-6,5	4,31
2010	Resolução 3.584	1/7/2008	4,5	2	2,5-6,5	5,91
2011	Resolução 3.748	30/6/2009	4,5	2	2,5-6,5	6,50
2012	Resolução 3.880	22/6/2010	4,5	2	2,5-6,5	5,84
2013	Resolução 3.991	30/6/2011	4,5	2	2,5-6,5	5,91
2014	Resolução 4.095	28/6/2012	4,5	2	2,5-6,5	
2015	Resolução 4.237	28/6/2013	4,5	2	2,5-6,5	

^{1/} A Carta Aberta, de 21/1/2003, estabeleceu metas ajustadas de 8,5% para 2003 e de 5,5% para 2004.

Figura 06 - Histórico de Metas para a Inflação no Brasil
Fonte: Banco Central do Brasil

4.2.7.2.2 Taxa de juro

Taxa de juros para financiamentos por instituição financeira segundo levantamento do Banco Central (Tabela 04):

Tabela 04 - Taxa de juros para financiamentos - Adaptada

Posição	Instituição	Taxas de Juros	
		% a.m.	% a.a.
1	BANCO JOHN DEERE S.A.	0,15	1,77
2	BANCO CNH CAPITAL S.A.	0,31	3,82
3	BANCO VOLKSWAGEN S.A.	0,5	6,18
4	CREDITÁ S.S. CFI	0,59	7,28
5	BANCO DES. DO ES S.A.	1,04	13,24

Continua na próxima página

Continuação da página anterior			
Posição	Instituição	Taxas de Juros	
		% a.m.	% a.a.
6	FINANC ALFA S.A. CFI	1,39	18,06
7	AYMORE CFI S.A.	1,67	21,95
8	BANCO VIPAL	1,67	22,04
9	GRAZZIOTIN FINANCIADORA S.A. CFI	1,72	22,71
10	BANCO AZTECA DO BRASIL S.A.	2,04	27,39
11	TODESCREDI S/A – CFI	2,19	29,73
12	FIN. ITAÚ CBD CFI	2,22	30,09
13	BANCO BANESTES S.A.	2,28	31,09
14	CAIXA ECONÔMICA FEDERAL	2,41	33,01
15	CETELÉM BRASIL S.A. CFI	2,68	37,38
16	BANCO DO BRASIL S.A.	2,7	37,7
17	HS FINANCEIRA	2,71	37,76
18	BANCO SANTANDER (BRASIL) S.A	2,83	39,7
19	SOROCRED CFI S.A.	2,85	40,05
20	BARIGUI S.A. CFI	2,89	40,8
21	BANCO DO ESTADO RS S.A.	2,98	42,28
22	BANCO DAYCOVAL S.A.	3,05	43,39
23	BANCO RODOBENS S.A.	3,09	44,11
24	BANCO BRADESCO S.A.	3,73	55,23
25	PARANA BANCO S.A.	3,86	57,61
26	CREDIARE CFI S.A.	3,89	58,01
27	DREBES FINANCEIRA S.A. – CFI	3,97	59,49
28	KREDILIG S.A. – CFI	4,15	62,8
29	BANCO TOPÁZIO S.A.	4,17	63,21
30	BANCO FIBRA S.A.	4,47	69,02
31	VIA CERTA FINANCIADORA S.A. – CFI	4,97	78,98
32	LUIZACRED S.A. SOC. CFI	5,03	80,12
33	PORTOCRED S.A. – CFI	5,25	84,7
34	PERNAMBUCANAS FINANC. S.A. CFI	5,25	84,74
35	BANCO SEMEAR	5,59	92,07
36	HSBC FINANCE S.A. BM	5,76	95,89
37	DACASA FINANCEIRA S/A – SCFI	5,81	96,97
38	LECCA CFI S.A.	6,19	105,64
39	NEGRESKO S.A – CFI	6,34	109,12
40	SENFF S.A. – CFI	6,46	111,89
41	OMNI S.A. CFI	6,53	113,85
42	GAZICRED S.A. SCFI	6,54	113,85
43	CRED CAPIXABA SCFI	6,82	120,82

Fonte: Banco Central do Brasil

4.2.7.2.3 Taxa de poupança pessoal

De acordo com BC (Banco Central do Brasil), a geração de poupança doméstica, complementada pela absorção de poupança externa, é condição necessária à expansão dos investimentos, que, por sua vez, são necessários para que a capacidade produtiva seja ampliada. Nesse sentido, define-se poupança familiar como à soma dos dispêndios realizados pelas famílias. Por exemplo, aquisição e reforma de imóveis; compra de títulos de capitalização e títulos de clube; aquisição de vagas cativas de estacionamento; pagamento de débitos, juros e seguros de empréstimos pessoais; despesas com prestação de financiamento de imóvel; e aplicações, líquidas de resgates, em fundos de investimento, poupança, ações, ouro, moedas estrangeiras, etc. Por sua vez, a taxa de poupança familiar é a razão entre poupança familiar e renda disponível familiar (Tabela 05).

Tabela 05 - Taxa de poupança familiar - Adaptada

Em percentual						
POF 2002-2003	Brasil	Sudeste	Sul	Norte	Nordeste	Centro-Oeste
Taxa de poupança familiar	6,1	6,5	7,2	5,1	5,3	5,4
Aplicações financeiras	0,9	1,0	1,3	0,4	0,5	0,7
Imóvel (aquisição)	1,0	1,0	1,3	0,9	0,9	1,2
Imóvel (reforma)	2,5	2,5	2,7	2,7	2,7	2,1
Outros investimentos	0,1	0,1	0,0	0,0	0,1	0,0
Empréstimo e carnê	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9	0,8
Prestação de imóvel	0,7	1,0	1,0	0,1	0,3	0,7
POF 2008-2009	Brasil	Sudeste	Sul	Norte	Nordeste	Centro-Oeste
Taxa de poupança familiar	5,5	5,3	6,7	5,8	5,4	5,0
Aplicações financeiras	0,7	0,6	1,2	0,5	0,4	1,0
Imóvel (aquisição)	1,0	1,0	1,3	1,2	0,8	0,9
Imóvel (reforma)	1,9	1,7	2,0	2,3	2,0	1,5
Outros investimentos	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Empréstimo e carnê	1,4	1,2	1,3	1,6	1,9	1,1
Prestação de imóvel	0,6	0,8	0,8	0,1	0,3	0,5

Fonte: Banco Central do Brasil

A partir da análise realizada pelo BC, concluiu-se que em nível nacional, o percentual de famílias que pouparam deslocou-se de 61% em 2003 para 55% em 2009, devido ao aumento de empréstimos e carnês no respectivo ano.

4.2.7.2.4 Produto Interno Bruto (PIB)

No que se refere ao crescimento do PIB, a projeção para 2014, de acordo com o cenário de referência, é de 2,0% (0,3 p.p. menor do que o crescimento observado em 2013), no entanto o PIB cresceu 0,7% no quarto trimestre de 2013, em relação ao trimestre anterior (Banco Central do Brasil).

Acumulado em 4 trimestres		
Discriminação	Variação %	
	2013	2014
	IV Tri	IV Tri ^{1/}
Agropecuária	7,0	3,5
Indústria	1,3	1,5
Extrativa mineral	-2,8	4,0
Transformação	1,9	0,5
Construção civil	1,9	1,1
Produção e dist. de eletricidade, gás e água	2,9	3,7
Serviços	2,0	2,2
Comércio	2,5	1,7
Transporte, armazenagem e correio	2,9	1,6
Serviços de informação	5,3	5,0
Interm. financeira e serviços relacionados	1,7	2,1
Outros serviços	0,6	2,0
Atividades imobiliárias e aluguel	2,3	2,5
Administração, saúde e educação públicas	2,1	2,3
Valor adicionado a preços básicos	2,1	2,1
Impostos sobre produtos	3,3	1,8
PIB a preços de mercado	2,3	2,0
Consumo das famílias	2,3	2,0
Consumo do governo	1,9	2,1
Formação Bruta de Capital Fixo	6,3	1,0
Exportação	2,5	1,3
Importação	8,4	0,9
Fonte: IBGE		
1/ Estimativa.		

Figura 07: Produto Interno Bruto
Fonte: Banco Central do Brasil

Nesse cenário, o aumento anual de 2,0% do PIB em 2014 estará condicionado à contribuição de 2,0 p.p. da demanda interna e ao impacto nulo, portanto, do setor externo.

4.2.7.3 Segmento Político/Jurídico

4.2.7.3.1 Lei Antitruste - Lei nº 12.529, de 30 de novembro de 2011

Conforme a Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos, esta Lei estrutura o SBDC (Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência) e dispõe sobre a

prevenção e a repressão às infrações contra a ordem econômica, orientada pelos ditames constitucionais de liberdade de iniciativa, livre concorrência, função social da propriedade, defesa dos consumidores e repressão ao abuso do poder econômico. O principal órgão criado pela legislação antitruste é o CADE (Conselho Administrativo de Defesa Econômica). No Brasil, a defesa da concorrência ganhou força somente nos últimos anos, com a aprovação da Lei 8.884/94 e a criação do Sistema Brasileiro de Defesa da Concorrência (SBDC).

4.2.7.3.2 *Lei do couro - Lei Nº 4.888*

De acordo com CICB (Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil), constitui crime o uso do termo *couro* para identificar produtos artificiais de origem industrial, em designações como couro ecológico, couro sintético ou até mesmo couro legítimo. O aumento da oferta de laminados sintéticos, habitualmente de menor preço, e a apropriação indevida do termo *couro* por produtos não derivados de origem animal vêm causando diversos equívocos de entendimento dos reais valores do couro. O couro oferece conforto genuíno, possui um ciclo sustentável, tem uma resistência incomparável e é insuperável.

Em vigor desde 9 de dezembro de 1965, a Lei Nº 4.888 proíbe a utilização do termo couro em produtos que não sejam obtidos exclusivamente de pele animal. A sua infração constitui crime de concorrência desleal previsto na lei da propriedade industrial sob nº 9.279/96, Artigo 195, cuja pena é detenção do infrator de 3 meses a 1 ano ou multa (CICB).

4.2.7.3.3 *Leis Tributárias*

De acordo com as vendas mais significativas da empresa Fuga Couros S/A, as exportações são responsáveis pelas maiores vendas do grupo. Conforme a Receita Federal do Brasil, o imposto de exportação tem como fato gerador a saída da mercadoria do território aduaneiro (Decreto-lei nº 1.578, de 1977, art. 1º). Para efeito de cálculo do imposto, considera-se ocorrido o fato gerador na data de registro no Sistema Integrado de Comércio Exterior (Siscomex).

Segundo o artigo 2º do Decreto-lei nº 1.578, de 1977: "A base de cálculo do imposto é o preço normal que o produto, ou seu similar, alcançaria, ao tempo da exportação, em uma venda em condições de livre concorrência no mercado internacional, observadas as normas expedidas pelo Poder Executivo, mediante ato da CAMEX (Câmara de Comércio Exterior)".

4.2.7.3.4 Leis de Formação de Mão de Obra

De acordo com Abicalçados (Associação Brasileira das Indústrias de Calçados), com vistas a enfrentar um dos principais gargalos do setor coureiro-calçadista brasileiro, a mão de obra é um dos principais causadores, principalmente pela falta de alinhamento da cadeia produtiva do segmento para definição das demandas de formação e qualificação profissional. Nesse sentido, é importante um alinhamento com os governos, empresas e trabalhadores para mapear quais as necessidades para a realização de cursos específicos para a capacitação dos trabalhadores e, como consequência disso, a qualidade do serviço será melhorada.

Ressalta-se também a necessidade dos empresários do setor coureiro fazerem “propostas atrativas” para os trabalhadores, pois os mesmos estão mais seletivos e é preciso que os empresários se adaptem a essa nova realidade. A discussão ultrapassa os limites da questão salarial, é importante o envolvimento de todos os organismos na questão para uma maior eficácia da iniciativa, colocando-se à disposição para participar ativamente do processo e envolvendo os colaboradores, a fim de retê-los (ABICALÇADOS).

Por outro lado, a formação constante dos profissionais ligados à cadeia curtidora no Brasil é, sem dúvida, uma das responsáveis pelo aprimoramento em gestão e tecnologia que o país dispõe. Há excelentes escolas de curtimento, química e administração no Brasil, convergindo com a realização frequente de seminários, fóruns e congressos para debater e expor as melhores práticas em curtimento vigentes no mundo (CICB).

4.2.7.4 Segmento Sociocultural

4.2.7.4.1 Mulheres no mercado de trabalho

Com base no artigo Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade, do Instituto Ethos, quando se examina na história brasileira a questão de gênero e o papel destinado às mulheres, percebe-se que a tradição patriarcal da família brasileira legou ao gênero feminino uma condição de subordinação que só nas décadas mais recentes tem sido alterada. A inferiorização das mulheres se manifesta em diferentes esferas da vida, especialmente nas relações de trabalho. Apesar da participação crescente, as mulheres ainda

trabalham em condições piores que as dos homens. Elas recebem, em geral, menos que os homens, mesmo quando estão em ocupações semelhantes.

Contudo, a promoção da diversidade se apresenta, em cada empresa, com características distintas e específicas. Além do compromisso abrangente com a diversidade, cabe a cada empresa determinar que aspectos particulares devem estar sob o foco de suas políticas. As questões de gênero dizem respeito aos atributos positivos ou negativos que se aplicam como distinções entre homens e mulheres e oportunizar as mulheres significa um equilíbrio na proporção entre profissionais (INSTITUTO ETHOS).

4.2.7.4.2 Diversidade de mão de obra

Segundo o artigo Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade, do Instituto Ethos, diante da tendência de disponibilidade cada vez maior dos recursos tecnológicos, a vantagem competitiva de uma empresa será determinada em grande medida pela qualidade da relação que ela mantém com as pessoas, interna e externamente. E essa qualidade está diretamente relacionada ao problema da inclusão ou exclusão de diferentes grupos sociais, com suas múltiplas culturas, visões de mundo e estilos de trabalho.

Ainda, conforme o artigo, para as empresas, implementar eficazmente estratégias de diversidade da mão-de-obra pode ser um fator crítico para o sucesso dos negócios. As políticas de diversidade incrementam a competitividade, ao possibilitar às empresas usufruírem de todo o potencial resultante das diferenças positivas entre seus empregados. Também é crescente a tendência de valorização de marcas e bens produzidos por organizações que projetam uma imagem pluralista e de responsabilidade social.

4.2.7.4.3 Mudanças nas preferências por produtos e serviços

A mudança na preferência por produtos e serviços pode ser uma ameaça como também um desafio para a empresa. As pessoas estão, cada vez mais, mudando suas preferências. Mudanças no comportamento do consumidor pela preferência por produtos responsáveis, com foco na sustentabilidade, por exemplo, geram pressões e mudanças no mercado. Neste sentido, as empresas, muitas vezes, precisam se adaptar as novas preferências dos clientes.

4.2.7.5 Segmento Tecnológico

4.2.7.5.1 Inovação de produtos e serviços

O setor coureiro brasileiro inova com participações em feiras de couros junto a mercados internacionais. Segundo o CICB (Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil), o Brasil estreia em feira de couros para o mercado moveleiro na Alemanha. O Brasil mostrou aos compradores internacionais toda a qualidade já reconhecida do couro brasileiro para estofamento, além das recentes inovações em design, os processos sustentáveis e os artigos ligados ao mercado de luxo produzidos pela indústria curtidora nacional. Esses negócios possibilitam aumentar as oportunidades de comercializações e exportações.

É muito presente a inovação em produtos de couro trabalhados com design e novas tecnologias, permitindo ao cliente experimentar texturas de couros. Os atributos naturais do couro, aliados à tecnologia, à pesquisa e à moda, resultam invariavelmente em artigos com a marca da beleza, da sofisticação e da qualidade. A indústria curtidora brasileira concebe, estação após estação, produtos cada vez mais eficientes e ligados à sustentabilidade para os mais exigentes mercados nacionais e internacionais. O couro brasileiro tem status qualitativo e também quantitativo, uma vez que o país é um dos maiores produtores do mundo, com forte inserção nos segmentos moveleiro, calçadista e automotivo (CICB).

Ainda, conforme a fonte, o setor coureiro trata-se de um panorama muito profissional, pautado pela gestão responsável, em que os mais modernos meios tecnológicos são empregados para a otimização industrial, aprimoramento das condições de trabalho e redução de impactos ambientais.

4.2.7.5.2 Novas tecnologias de comunicação

Tecnologias de comunicação, aliadas com uma eficiente equipe de inteligência internacional, grupo de marketing, além de profissionais para suporte em design e sustentabilidade, pretende-se expandir mercados em couros, aprimorar produtos e crescer com a economia mundial. Nesse sentido, para os próximos anos, uma série de projetos serão executados pelo CICB, contando com a coesão da indústria brasileira. Missões empresariais

em países considerados promissores para a compra de couro estão entre os projetos a serem executados ainda este ano, 2014, e que devem se repetir com a participação cada vez maior das companhias brasileiras (CICB).

Somado a tudo isso, as tecnologias em comunicações vêm permitindo oportunidades para o segmento, pois torna o acesso aos clientes mais fácil e prático, como por exemplo, as feiras nacionais e internacionais.

4.2.7.6 Segmento Global

4.2.7.6.1 Mercados globais essenciais

Segundo o CICB (Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil), os mercados-alvo para o couro brasileiro, desenhados no Planejamento Estratégico do mesmo, têm características, demandas e ações próprias a serem executadas nos próximos anos. Logo a seguir, há alguns detalhes sobre os oito países determinados como mercados-alvo para a indústria coureira nacional.

Tendo em vista as possíveis oportunidades que o ambiente externo oferece, e que é plausível de negociações futuras, o grupo Fuga Couro S/A já possui transações comerciais com a Áustria, Indonésia, Hong Kong, Estados Unidos e Itália.

ALEMANHA: Reconhecida por sua tradicional indústria automotiva, a Alemanha é um país estratégico para o crescimento das exportações de couro do Brasil não só por seu potencial para estofamento automotivo, mas também para os mercados moveleiro, calçadista e de artefatos. Atualmente, figura entre os principais importadores de couro do Brasil.

CHINA / HONG KONG: Maiores importadores de couro do Brasil, China e Hong Kong são mercados de importância exponencial para a indústria curtidora brasileira. Sediando feiras importantes para o setor e com gigantes da indústria mundial estabelecidos em seus territórios, China e Hong Kong destacam-se por importarem couros do Brasil para os mais diversos mercados, desde o calçadista até o automotivo.

EUA: Mercado estratégico para o Brasil, os Estados Unidos concentra indústrias que têm relação direta com o couro brasileiro, como a automotiva e a moveleira. O país sedia feiras importantes no setor que contam com o prestígio dos curtumes do Brasil.

ÍNDIA: A Índia viu seus índices de exportações de calçados crescerem 14,8% nos últimos 5 anos, o que determina um potencial para as importações de couro do Brasil. Tendo um rebanho volumoso, porém prioritariamente reservado, a Índia é um mercado de grande valor para a indústria curtidora brasileira.

INDONÉSIA: Em 2011, o Brasil foi responsável por 2,3% de todas as importações da Indonésia, cujo potencial de crescimento interessa à indústria curtidora brasileira. De 2006 a 2011, o crescimento médio anual das exportações do Brasil para a Indonésia foi de 50%.

ITÁLIA: Tradicional compradora de couro brasileiro, a Itália encerrou o ano de 2012 como segunda maior importadora de peles do Brasil. Trata-se de um mercado a ser ampliado, em especial no que tange os couros acabados e de maior valor agregado.

MÉXICO: Mercado prioritário para o couro brasileiro, o México importou do Brasil US\$ 78.376.356 em couros em 2012. O Brasil é o principal fornecedor de couros acabados para o mercado mexicano, cujas demandas têm ganho aumento nos segmentos de moda, automotivo e moveleiro.

RÚSSIA: Mais populoso país da Europa, a Rússia foi determinada como uma nação com grande potencial para as exportações brasileiras por conta de seus indicadores de crescimento econômico e pela análise de suas relações comerciais com o Brasil nos últimos anos. O aumento de importações de componentes para móveis da Rússia chegou à marca dos 17,2% entre 2006 e 2011.

4.2.7.7 Ambiente Da Indústria

4.2.7.7.1 Ameaça de novos entrantes

No setor coureiro é possível a entrada de novas empresas, porém não é a realidade vivida pelo Grupo Fuga Couros S/A a nível nacional. Na região de localização da empresa,

não tem nenhuma concorrente instalada, o problema encontra-se a nível internacional, onde os curtumes chineses trabalham com custos mais baixos que os praticados pelos brasileiros. Como consequência, os chineses entregam ao mercado mundial produtos com menores valores. Para isso, o setor impõe algumas barreiras como a diferenciação dos produtos, ou seja, o consumidor se identifica com a marca e cria vínculos com a mesma. A política governamental é outra barreira, pois impõe altos impostos, controle de padrões ambientais e regulamentações de segurança, como por exemplo, o uso de equipamentos de proteção individual dentro dos curtumes (EPI'S).

4.2.7.7.2 Poder de barganha dos fornecedores

Os fornecedores no setor coureiro tem o poder de barganha, pois são grandes e em pouco número, dificultando, muitas vezes, a obtenção de matéria-prima de qualidade, não existindo a ameaça de produtos substitutos, afinal, não existe produto substituto ao couro original. Sendo que, os bens oferecidos pelos fornecedores são essenciais para continuação do negócio. Dessa forma, a empresa é dependente de seus fornecedores, e ao mesmo tempo, a organização atua com uma importante cliente, representando grande parte do faturamento de seus fornecedores.

4.2.7.7.3 Poder de barganha dos Compradores

Os compradores internacionais desse segmento possuem grande representatividade para o Grupo, pois compram uma grande parte da produção total da indústria. Logo, essas compras são responsáveis por uma parte significativa das receitas da empresa.

4.2.7.7.4 Ameaça de produtos substitutos

A ameaça de produtos substitutos é alta, pois estão presentes no material sintético e vegetal, apresentando para a empresa grandes problemas. A imitação do couro proporciona uma cópia infiel e não possui um ciclo sustentável, como o couro original, além disso, chega

até os clientes finais com um preço mais acessível, no entanto, não apresenta a durabilidade do couro.

4.2.7.7.5 Intensidade da rivalidade entre concorrentes

A rivalidade entre os concorrentes aumenta, pois todos são igualmente equilibrados, visam pela qualidade dos produtos oferecidos, pela sustentabilidade e preservação da natureza. Os concorrentes investem em tecnologia de ponta, buscam mercados rentáveis e normalmente os competidores buscam se posicionar de forma mais agressiva, adotando comportamentos que minimizem a presença destes.

4.2.7.8 *Análise dos Competidores*

A respeito dos concorrentes da empresa Fuga Couros S/A, todos possuem unidades de negócio no Brasil, investem em tecnologia e capital humano, buscando profissionais qualificados e prezando sempre pela qualidade e padronização de processos. Além disso, todas as empresas competidoras são conscientes de suas responsabilidades socioambientais, por esta razão desenvolvem projetos que preservam os recursos naturais e que contribuam para a formação de uma sociedade mais humana.

A maioria das empresas está pautada em uma administração sólida, disciplinada, coerente e experiente, buscando atuar nos mercados mais rentáveis, investem na modernização de suas unidades industriais, realizam aquisições estratégicas, mantém um portfólio amplo e personalizado de produtos de qualidade, e possui uma logística de distribuição integrada e eficiente.

As empresas concorrentes competem diretamente com a empresa Fuga Couros S/A na produção de couros nos estágios *wet blue*, semiacabado e acabado para os setores automotivos, moveleiro, de calçados e artefatos. Somado a isso, algumas empresas ainda, competem, no segmento de subprodutos como sebo e farinha de carne, todos dentro dos mais altos padrões de qualidade.

Os principais competidores são: JBS; Vanzela; Viposa; Durli; Coming; Minerva (Terceirizado) e Marfrig (Terceirizado).

4.2.7.9 Ameaças

A respeito das ameaças do ambiente externo, os gestores responderam a um questionário (ANEXO A), dos quais, em sua maioria, destacaram a falta de mão-de obra, principalmente masculina. Está cada vez mais difícil encontrar pessoas interessadas em trabalhar na produção do couro e isso faz com que a empresa necessite investir, de forma mais frequente, em tecnologia de ponta, a fim de substituir o trabalho humano. Além disso, os líderes identificaram como ameaça o desenvolvimento de produtos similares, é bastante visualizado em materiais sintéticos e vegetais, onde impacta consideravelmente na diminuição das vendas do couro original. Torna-se atrativo para os clientes devido aos preços mais baixos, no entanto, a qualidade e a durabilidade são inferiores.

Outra ameaça presente é a dificuldade na obtenção da matéria-prima, o Grupo possui produção interna do couro, mas em menor quantidade, sendo assim, a maior parte da matéria-prima é comprada. O problema encontra-se na dificuldade que a empresa tem em conseguir comprar couro com mesmo padrão de qualidade que ela possui. Ainda, os gestores indicam como ameaça curtumes de outros países que oferecem produtos com preços mais competitivos, isso dificulta e até prejudica negociações no exterior.

Os colaboradores responderam sobre as possíveis ameaças que o ambiente externo oferece a empresa, os resultados estão disponíveis na Tabela 06 (APÊNDICE A):

Tabela 06 - Ameaças sob a perspectiva dos colaboradores

Ameaças	Respostas	%
Economia (inflação, tributos)	41	82
Leis tributárias	25	50
Tecnologia (inovação em máquinas e produtos)	3	6
Concorrentes	13	26
Fornecedores	6	12
Falta de mão-de-obra	30	60
Inadimplência	7	14
Segurança	3	6
Produtos semelhantes (material sintético e vegetal)	38	76
Outros	0	0

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

Segundo a Tabela 06 em relação às ameaças sob a óptica dos funcionários, 82% deles acreditam que a economia é a grande vilã, com vistas para a inflação que pode subir, aumentando o nível dos preços e causando redução nas vendas para o Grupo. Aliado a isso, os

produtos semelhantes como materiais sintético e vegetal são outra preocupação, refletindo em 76% dos pesquisados. A empresa já enfrenta esse problema, pois os consumidores sentem-se atraídos principalmente pelo baixo preço oferecido por produtos similares se comparado com o preço do couro legítimo. No entanto, a qualidade e a resistência do couro são incomparáveis e este possui uma beleza natural, remetendo ao luxo em qualquer lugar do mundo.

A falta de mão-de-obra é outra ameaça, representada por 60% dos trabalhadores. Observa-se que está cada vez mais difícil encontrar pessoas dispostas a trabalhar, principalmente, no processo de produção, no preparo do couro. As pessoas buscam melhores colocações no mercado de trabalho, para garantir mão-de-obra suficiente a organização precisa oferecer boas condições de trabalho e, salários e benefícios atrativos. Ainda, os mesmos pesquisados veem como ameaça as leis tributárias, totalizando 50%. Os tributos são responsáveis por grande parte das despesas de vendas, para tanto, precisa ter um significativo número de vendas com a finalidade de obter rentabilidade. Além disso, as leis tributárias mudam constantemente e, é importante a empresa estar atenta às mudanças e se adaptar.

Os clientes e fornecedores também responderam sobre as possíveis ameaças para o Grupo Fuga Couros S/A, identificadas na Tabela 7 (APÊNDICE B).

Tabela 07 - Ameaças segundo os clientes e fornecedores

Ameaças	Respostas	%
Economia (inflação, tributos)	13	87
Leis tributárias	14	93
Tecnologia (inovação em máquinas e produtos)	2	13
Concorrentes	2	13
Fornecedores		0r
Falta de mão-de-obra	11	73
Inadimplência	2	13
Segurança		0
Produtos semelhantes (material sintético e vegetal)	8	53
Outros		0

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

Quando os clientes e fornecedores foram perguntados a respeito das ameaças que o ambiente externo oferece, 93% deles responderam que as leis tributárias são uma grande dificuldade para a empresa Fuga Couros S/A. Entende-se que a legislação tributária, contábil e trabalhista merece atenção, pois estão em constantes mudanças, e a empresa precisa se adequar e respeitá-las. Os inúmeros tributos somam um montante considerável que a empresa

deve pagar, assim, a organização necessita vender grandes quantidades para quitar os tributos e deter uma margem de lucro satisfatória para os sócios proprietários.

A economia é outro impasse que a empresa pode enfrentar, isso representou 87% dos questionados. Se caso a inflação aumentar, o nível de preços aumentará, e consequentemente vai reduzir as vendas, tornando-se um risco à organização. “Uma ameaça é uma condição do ambiente geral que pode impedir os esforços de uma empresa em obter competitividade estratégica” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 37). Conforme os autores, uma ameaça pode se tornar uma barreira diante dos objetivos da organização.

Aliado a isso, 73% do público estudado revelou que a falta de mão-de-obra é uma dificuldade que a empresa pode passar. A empresa já enfrenta problemas com a escassez de mão-de-obra, principalmente para a produção. Neste sentido, o Grupo precisa investir em benefícios e motivação para atrair mais trabalhadores. Outro grande desafio que a organização vive são os produtos semelhantes, 53% dos questionados afirmam que o material sintético e vegetal são uma ameaça. A imitação do couro proporciona uma cópia infiel e não possui um ciclo sustentável, além disso, o material sintético é oriundo do petróleo e se não for reciclado torna-se um inimigo da natureza. Somado a isso, o material sintético e vegetal revela-se atraente frente aos olhos dos consumidores pelo seu preço ser mais em conta, no entanto, o conforto e a resistência são incomparáveis, porque o couro é insuperável.

4.2.7.10 Oportunidades

Em relação às oportunidades, os líderes, em sua grande parte, responderam que os avanços tecnológicos podem ser uma chance de crescimento que o ambiente externo oferece. Ao fazer uso de tecnologias de ponta obtêm-se contribuições na produção, proporcionando aos clientes produtos de excelente qualidade e com redução, principalmente, de mão-de-obra. As tendências de moda também são uma oportunidade para a empresa, estar conectado com a moda torna-se importante à medida que a organização antecede aos lançamentos das coleções, assim, poderá ficar a frente das empresas concorrentes.

A expansão do mercado e o crescimento do setor são possibilidades de crescimento para a empresa. Proporcionar outros usos para o couro, como vestuário, estofamento, calçados, detalhes em termos de mobília e, para confecções de acessórios, aumenta o mercado e a organização se torna líder no segmento, como empresa de referência. Nesse sentido, quanto maior a demanda do mercado, mais oportunidades a empresa terá.

As oportunidades sob a luz dos colaboradores foi respondida por 50 pessoas, na Tabela 08 estão apresentados os resultados:

Tabela 08 - Oportunidades de acordo com os funcionários

Oportunidades	Respostas	%
Economia (facilidade de crédito)	18	36
Crescimento do setor	17	34
Fornecedores	2	4
Tecnologia	14	28
Aumento das exportações	36	72
Tendências de moda	17	34
Redução de impactos ambientais (sustentabilidade)	10	20
Outros usos do couro	12	24
Outros	4	8
1- Participação nos lucros da empresa, motivando mais os funcionários nos retrabalhos e evitando faltas.	2	4
2 – O preço do couro quando diminui	1	2
3 - Ter uma sede esportiva e lazer para integração dos funcionários	1	2

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

O aumento das exportações, de acordo com a Tabela 08, refletiu em 72% dos funcionários. Nota-se que é uma oportunidade boa que a empresa deve observar, quando a demanda do mercado externo está em alta a organização precisa estar atenta e aproveitar o espaço. Para Oliveira (2014, p.69): “Oportunidades são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse em usufruí-las”. Para a organização é interessante participar de negociações voltadas para exportações, pois vai de encontro com sua visão e objetivos a fim de expandir.

Ainda, 36% dos colaboradores acreditam que a economia é outro possível fator de sucesso do Grupo. A empresa Fuga Couros S/A tem facilidade de créditos, pois honra com seus compromissos corretamente e não costuma falhar, além do mais, goza de um nome respeitado, com tradição no mercado. Essas características positivas favorecem a empresa e possibilitam a sua ascensão no negócio. Acrescenta-se também, 34% dos pesquisados acham que o crescimento do setor é uma condição de prosperidade, sempre que o mercado expandir a organização pode crescer junto, se for de seu interesse. Com o mesmo percentual, os trabalhadores pactuam que as tendências de moda podem ser outra oportunidade para a

empresa, estar à frente dos concorrentes no segmento da moda é uma boa alternativa para superá-los.

Em relação às oportunidades, os clientes e fornecedores responderam de acordo com suas concepções, às respostas estão expostas na Tabela 09.

Tabela 09 - Oportunidades sob o enfoque dos clientes e fornecedores

Oportunidades	Respostas	%
Economia (facilidade de crédito)	5	33
Crescimento do setor	9	60
Fornecedores	2	13
Tecnologia	4	27
Aumento das exportações	14	93
Tendências de moda	12	80
Redução de impactos ambientais (sustentabilidade)		0
Outros usos do couro	9	60
Outros		0

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

De acordo com a Tabela 09, 93% dos clientes e fornecedores consideram que o aumento das exportações seja uma boa oportunidade para a empresa. Conforme Kotler (2000), o sucesso de uma organização não depende só das características do negócio, mas também de superarem os pontos fortes dos concorrentes. Nesse sentido, é importante a organização aproveitar quando a demanda aumenta e oferecer ao mercado seus produtos, na tentativa de superar os competidores. Os investigados também concordam que as tendências de moda podem proporcionar oportunidades para a empresa, isso representou 80% deles. É interessante a organização estar atenta as possíveis tendências de moda para produzir na frente dos principais concorrentes e obter vantagens competitivas.

Aliado a isso, o crescimento do setor é também uma oportunidade de expansão para a empresa, dos quais, 60% concordam que quando o setor aumenta, o mercado se impõe favorável para a organização e esta, deve usufruir corretamente da oportunidade. De acordo com a mesma porcentagem, os questionados veem outros usos do couro como uma boa oportunidade, criar outras funções para o couro é uma possível área de lapidação. Nesse sentido, Pereira (2010) afirma que as oportunidades são fatores externos que facilitam o cumprimento da missão e possibilitam a empresa de aproveitar situações para aumentar sua competitividade.

4.2.8 Análise Interna

4.2.8.1 *Portfólio (ou Unidades Estratégicas de Negócios)*

A empresa Fuga Couros S/A dispõe de um portfólio de produtos que abrange couro vestuário, napa para sapatilha de ballet, couro estofamento semiacabado e acabado para linha moveleiro e automotivo, couro fashion para calçados e artefatos, couro em *wet blue*.

4.2.8.2 *Pontos Fortes*

A pesquisa para obtenção dos dados foi aplicada a cinco gestores (ANEXO A). Quando perguntados sobre as características positivas de destaque da empresa, ou seja, os pontos fortes do Grupo Fuga Couro S/A, todos, sem exceção, mencionaram a qualidade dos produtos. Nota-se a consciência dos líderes em oferecer para o mercado produtos de excelência, onde é possível “sentir” a qualidade ao primeiro toque, isso se tornou um grande diferencial do Grupo. Aliado a isso, a empresa trabalha somente com produtos nobres, fortalecendo ainda mais a essência do negócio e passando maior credibilidade com vistas ao crescimento.

Outro ponto forte comentado pelos gestores é com relação ao preço. Segundo eles, a empresa possui preço, capaz de competir com outras empresas do mesmo segmento em diversos aspectos. Além disso, a organização dispõe de uma equipe qualificada para atender as demandas, identificado como ponto forte pelos executivos. Verifica-se que todo o grupo de trabalho é competente, inclui-se assim, os trabalhadores do escritório e os trabalhadores da produção, unidos com a mesma finalidade em atender aos pedidos dos clientes de forma eficiente. É observado, ainda, pelos gestores como ponto forte, a pontualidade na entrega dos pedidos. Com uma equipe qualificada, a organização cumpre rigorosamente com seus prazos, buscando sempre, honrar seus compromissos.

Além disso, o grupo Fuga Couros S/A se destaca, de acordo com a percepção dos administradores, no atendimento oferecido para os clientes e fornecedores, bem como para os próprios colaboradores. A empresa mantém uma boa relação com os clientes e fornecedores de modo a assegurar importantes transações comerciais e para os trabalhadores preocupa-se, principalmente a área de recursos humanos, em resolver possíveis pendências com os

mesmos. Segundo a visão dos executivos, identifica-se outro ponto forte na organização, a gestão, que de forma geral, tem facilidade nas tomadas de decisões e na adaptação sempre que necessária, oferecendo aos clientes produtos com qualidade superior. Aliado a tudo isso, outro ponto forte destacado pelos gestores é a marca reconhecida, a empresa tem tradição no setor coureiro e de curtumes, pois vem atuando desde 1947 com excelência na área.

Os funcionários participaram da pesquisa por conveniência respondendo sobre os pontos fortes a partir de suas concepções, ao total somaram 50 colaboradores. Os resultados estão apresentados na Tabela 10 (APÊNDICE A):

Tabela 10: Pontos fortes segundo os colaboradores

Pontos Fortes	Respostas	%
Atendimento	29	58
Qualidade em produtos	47	94
Relacionamento/comunicação com funcionários	7	14
Distribuição das máquinas e equipamentos (layout)	8	16
Treinamento e desenvolvimento dos funcionários	4	8
Organização interna	18	36
Importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado	35	70
Sensibilidade em relação ao bem-estar dos empregados e da comunidade onde atua	11	22
Boa localização	10	20
Preço competitivo	4	8
Descarte adequado de resíduos e melhora de processos	28	56
Boa divulgação/propaganda	2	4
Motivação e promoções aos funcionários	1	2
Benefícios	6	12
Ambiente de trabalho com clima agradável	9	18
Profissionais qualificados para as vendas externas	15	30
Trabalho em equipe	13	26
Habilidade nas tomadas de decisões	22	44
Comprometimento dos funcionários com a empresa	23	46
Outros		0

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

A qualidade dos produtos para os colaboradores, segundo a Tabela 10, representa 94%, isso se deve muito por que a empresa preza pelos atributos e as características que destacam os produtos. Além disso, os trabalhadores participam de todo processo de produção e identificam a qualidade do couro no seu resultado final, bem como também, estes são treinados para desenvolver da melhor maneira possível os artigos e evitando as falhas e retrabalhos. Para Costa (2006, p. 111) os pontos fortes “são aquelas características positivas

de destaque, na instituição, que a favorecem no cumprimento do seu propósito”. Assim, observa-se que a empresa está executando de forma coerente seus objetivos e sua missão, oferecendo ao mercado produtos com qualidade superior.

Outro ponto forte que os colaboradores identificaram é a relação comunitária e comercial da empresa, isso somou 70%. É evidenciado que a organização possui bons vínculos com a comunidade onde atua e também em relação aos negócios, isso porque tem um nome respeitado, desde 1947 atuando no setor coureiro e conserva a tradição na região de Marau – RS. A empresa mantém-se íntegra mesmo depois da morte de seu sócio fundador mais importante, José Fuga, em 2001. Somado a isso, o atendimento merece destaque, pois 58% dos funcionários acreditam que a empresa dispõe de um bom auxílio oferecido para os trabalhadores, principalmente na área de recursos humanos, que resolve a maioria dos problemas dos mesmos, bem como o atendimento estendido para as negociações com clientes e fornecedores.

O descarte adequado dos resíduos e a melhora de processos tornam-se relevantes ao ponto de vista dos colaboradores, pois 56% dos mesmos julgam correto o destino das sobras. É possível visualizar a preocupação que o Grupo tem com a preservação da natureza e do meio ambiente, a eliminação dos resíduos e a reciclagem, em busca sempre da sustentabilidade. Ainda, a empresa busca ter a melhoria contínua dos processos, na tentativa de fazer o melhor aproveitamento dos recursos e devolvê-los para a natureza com os menores danos possíveis. A pesquisa aponta, também, que os trabalhadores estão comprometidos com a empresa, dentre eles, 46% afirmam estarem empenhados com o desenvolvimento da empresa e darem o seu melhor, representando outro ponto forte da organização.

Tendo em vista a pesquisa por conveniência aplicada para os clientes e fornecedores, ao total foram questionadas 15 pessoas, que responderam sobre os pontos fortes a partir de seus entendimentos. A Tabela 11 apresenta os resultados (APÊNDICE B):

Tabela 11 - Pontos fortes de acordo com os clientes e fornecedores

Pontos Fortes	Respostas	%
Atendimento	14	93
Qualidade em produtos	15	100
Importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado	8	53
Sensibilidade em relação ao bem-estar dos empregados e da comunidade onde atua	8	53

Continua na próxima página

Continuação da página anterior		
Pontos Fortes	Respostas	%
Boa localização	1	7
Preço competitivo	1	7
Descarte adequado de resíduos e melhora de processos	5	33
Boa divulgação/propaganda		0
Profissionais qualificados para as vendas externas	5	33
Satisfação dos clientes	10	67
Boa relação entre empresa e clientes	11	73
Outros		0

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

Segundo a Tabela 11, 100% dos investigados afirmam que um dos pontos fortes da empresa Fuga Couros S/A é a qualidade em produtos, isso é evidenciado pelo grande número de vendas que a empresa realiza, principalmente, fora do país, onde os mercados são bem exigentes. Além disso, a qualidade dos produtos oferecidos pela organização é sentido ao primeiro toque, ou seja, é possível visualizar a maciez e a qualidade do couro ao vê-lo pela primeira vez. A garantia do couro de qualidade inicia, ainda, na criação dos animais, desde o processo de engorda, logística e manuseio, até seu processamento final. Todos os procedimentos asseguram uma excelente qualidade dos produtos, que é destacado pelos clientes e fornecedores, dando uma maior credibilidade para a empresa Fuga Couros S/A.

O atendimento, também merece relevância nos pontos fortes da empresa, ele é identificado por 93% dos questionados. Isso se deve muito pela recepção que a organização concede e a atenção disponibilizada pelo departamento comercial aos clientes e fornecedores, possibilitando negociar da melhor maneira. Agrega-se, da mesma forma, a boa relação entre empresa e clientes, dos quais 73% consideram adequado o relacionamento com a empresa, na qual é possível construir importantes transações comerciais com a mesma. Acrescenta-se a isso, a satisfação dos clientes, que é representada por 67% dos pesquisados. Visualiza-se assim, que os clientes e fornecedores encontram-se satisfeitos em realizar parcerias comerciais com o Grupo, dentre outros aspectos, estão contentes com os produtos adquiridos e com o atendimento oferecido pela empresa.

A par disso, as relações comunitárias e comerciais da empresa e a sensibilidade em relação aos empregados e a comunidade onde atua, revelam que 53% dos questionados acreditam que a organização possui bom relacionamento devido a um nome respeitado. O Grupo Fuga Couros S/A mantém uma tradição de 65 anos na área de couro e preocupa-se também com seus colaboradores, de forma a mantê-los sempre motivados. Além disso, a

empresa empenha-se com a comunidade de atuação, mantendo a Fundação Assistencial e Cultural José Fuga, destinada para os filhos dos trabalhadores e para a comunidade em geral.

De acordo com a pesquisa, ainda, 33% dos analisados julgaram como pontos fortes o descarte adequado dos resíduos e melhora de processos, bem como os profissionais qualificados para as vendas externas. Nesse sentido, observa-se que o Grupo se esforça para preservar o meio ambiente, dando um destino menos agressivo possível para a natureza e visa sempre à sustentabilidade. Os profissionais competentes para vendas é outra preocupação da empresa, é importante ter pessoas especializadas junto ao departamento comercial para representar bem o nome da empresa e realizar as negociações necessárias.

4.2.8.3 Pontos Fracos

A respeito dos pontos fracos, os gestores acreditam que a localização é uma das principais características negativas que a prejudicam, principalmente em termos de logística para entregar os produtos. A empresa encontra-se em Marau – RS, distante de portos que são as vendas predominantes do Grupo, isso dificulta as entregas, necessitando de transporte rodoviário e, somado a isso, quando as vendas ocorrem na região, torna-se complicado a entrega dos mesmos.

A seguir segue a Tabela 12 com os pontos fracos observados pelos colaboradores (APÊNDICE A).

Tabela 12 - Pontos fracos sob a perspectiva dos funcionários

Pontos Fracos	Respostas	%
Atendimento		0
Pouca qualidade em produtos		0
Relacionamento/comunicação com funcionários	5	10
Má distribuição das máquinas e equipamentos (layout)	2	4
Pouco treinamento e desenvolvimento dos funcionários	25	50
Falta de organização interna		0
Poucas relações comunitárias e comerciais		0
Pouca sensibilidade em relação ao bem-estar dos empregados e da comunidade onde atua		0
Localização ruim	11	22
Não possui preço competitivo	2	4

Continua na próxima página

Continuação da página anterior

Pontos Fracos	Respostas	%
Descarte inadequado de resíduos e não possui melhora de processos		0
Falta de divulgação/propaganda	11	22
Pouca motivação e promoções aos funcionários	20	40
Falta de benefícios	23	46
Ambiente de trabalho com clima de tensão	1	2
Falta de profissionais qualificados para as vendas externas		0
Pouco trabalho em equipe	1	2
Falta de habilidade nas tomadas de decisões		0
Pouco comprometimento dos funcionários com a empresa	5	10
Outros	1	2
1- Falta uma sede esportiva de lazer	1	0

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

Ao questionar os funcionários a respeito dos pontos fracos presentes na empresa, 50% deles admitem que o pouco treinamento e desenvolvimento é um fator que pode dificultar o sucesso da mesma. A organização oferece pouco treinamento para os colaboradores, impossibilitando-os de desenvolverem suas habilidades para melhorar ainda mais a produção. Somado a isso, a falta de benefícios é outra deficiência existente na empresa, representa 46% dos pesquisados, por vezes provoca o desestímulo a cerca do trabalho, com isso a organização tem dificuldade em retê-los e aumenta a rotatividade.

A pouca motivação e promoção aos trabalhadores é outro fator de destaque negativo na pesquisa, representou 40%. O Grupo não promove muitos cargos aos empregados e acaba provocando desmotivação para todos, é importante a empresa estar consciente que para haver produtividade as pessoas precisam estar bem, motivadas e empenhadas. De acordo com Pereira (2010) os pontos fracos são limitações que dificultam o alcance de resultados, é uma variável controlável, pois a empresa pode interferir quando necessário. Os pontos fracos demonstram as incompetências ou possibilidades de melhorias da empresa. Nesse sentido, verifica-se que a empresa encontra-se com alguns problemas internos e desvantagens sobre os concorrentes.

Outros pontos fracos também foram destacados pelos funcionários, 22% deles afirmam que a empresa se encontra em uma localização ruim, devido a logística para receber e entregar as cargas de couro. A matriz, estabelecida em Marau – RS está afastada, consideravelmente, de portos para exportações e distante também de outras unidades produtoras de couro do Grupo Fuga Couros S/A. Com a mesma porcentagem, a falta de

propaganda e divulgação é um ponto fraco evidenciado pelos pesquisados. A empresa não possui tanta comunicação a cerca de seus produtos e seu trabalho, limitando a ampliação dos negócios e um maior reconhecimento por parte de novos parceiros comerciais.

Na Tabela 13, observam-se os pontos fracos no ponto de vista de clientes e fornecedores.

Tabela 13 - Pontos fracos sob a ótica dos clientes e fornecedores

Pontos Fracos	Respostas	%
Atendimento		0
Pouca qualidade em produtos		0
Poucas relações comunitárias e comerciais		0
Pouca sensibilidade em relação ao bem-estar dos empregados e da comunidade onde atua		0
Localização ruim	9	60
Não possui preço competitivo		0
Descarte inadequado de resíduos e não possui melhora de processos		0
Falta de divulgação/propaganda	13	87
Falta de profissionais qualificados para as vendas externas		0
Insatisfação dos clientes		0
Pouca relação entre empresa e clientes		0
Outros		0

Fonte: Dados da pesquisa, 2014

A respeito dos pontos fracos da empresa Fuga Couros S/A, identificou-se que 87% dos clientes e fornecedores consideram a falta de divulgação/propaganda um agravante para o sucesso total da organização. Evidencia-se, de fato, que a empresa não possui muita difusão de seus produtos, impossibilitando de expandir seus negócios. Segundo Oliveira (2014, p.69), os pontos fracos: “são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação a seu ambiente”. Neste caso, a ausência de comunicação coloca a empresa em uma situação negativa frente a seus concorrentes.

Outro ponto fraco reconhecido pelos questionados foi a localização ruim, dentre eles, 60% concordam que a empresa está logisticamente mal localizada. Isso se deve, provavelmente, pela empresa não estar tão próximo aos portos, devido o seu grande número de exportações, precisando nestes casos, de carretas para fazer o transporte rodoviário até o porto.

4.3 FERRAMENTAS DE ANÁLISE

4.3.1 Matriz Swot

Quadro 01: Matriz Swot

Fatores Internos Fatores Externos	Pontos Fortes (S)	Pontos Fracos (W)
	1- Qualidade dos produtos; 2- Bom atendimento; 3- Pontualidade nas entregas;	1- Falta de divulgação; 2- Localização ruim; 3- Falta de treinamento e desenvolvimento;
Oportunidades (O) 1- Tecnologia; 2- Tendências de moda; 3- Crescimento do setor;	Implicações SO 1- Manter a qualidade dos produtos e fazer uso das tecnologias disponíveis no mercado para se tornar excelente no setor; 2- Preservar o bom atendimento e o relacionamento com clientes e estar atento aos lançamentos das coleções a fim de oferecer sempre inovações aos clientes; 3- Aproveitar o crescimento do setor para expandir os negócios mantendo sempre a pontualidade das entregas;	Implicações WO 1- Investir em propaganda e divulgação da loja para manter e atrair clientes, para isso, poderá utilizar as oportunidades tecnológicas disponíveis; 2- Ser uma empresa indicadora de tendências atuais de moda, tentando minimizar pontos fracos, como a localização em termos de logística. 3- Explorar o crescimento do setor, investindo em treinamento e desenvolvimento;
Ameaças (T) 1- Falta de mão-de-obra; 2- Desenvolvimento de produtos similares; 3- Dificuldade na obtenção de matéria-prima	Implicações ST 1- Oferecer benefícios e qualificação aos colaboradores para atraí-los e com o propósito de manter a qualidade dos produtos; 2- Conservar o bom atendimento e se diferenciar da concorrência, agregando valor nos produtos, para diminuir a influência dos produtos similares; 3- Programar antecipadamente a compra de insumos de forma que não atrapalhe a entrega dos produtos finais;	Implicações WT 1- Construir uma propaganda/ divulgação sólida, e ao mesmo tempo reter os funcionários, mantendo-os motivados; 2- Planejar um local adequado para as necessidades da loja e ao mesmo tempo em que mantenha o cliente satisfeito, sem maiores problemas com logística, para que estes não procurem produtos similares; 3- Investir em qualificação dos funcionários, como treinamento e desenvolvimento das habilidades e ao mesmo tempo adquirir corretamente a matéria-prima para cumprir os prazos;

Fonte: KAHANER, Larry, 1996.

4.3.2 MATRIZ DE POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Quadro 02: Matriz de posicionamento estratégico

Análise externa	Predominância de:	Análise Interna		
		Predominância de:		
		Pontos Fracos	Pontos Fortes	
		Ameaças	Sobrevivência	Manutenção
		Oportunidades	Crescimento	Desenvolvimento

Fonte: Oliveira (2014, p. 126)

A partir da análise interna e externa da empresa Fuga Couros S/A verificou-se que a mesma se encontra em posicionamento estratégico de desenvolvimento, devido à predominância de pontos fortes internamente e oportunidades externamente.

De acordo com Oliveira (2014), nessa fase o desenvolvimento da empresa se faz em duas direções principais, pode-se procurar novos mercados e clientes, diferentes dos conhecidos, ou novas tecnologias, diferentes daquelas que a organização dispõe. A junção desses dois eixos (mercadológico e tecnológico) permite aos gestores construírem novos negócios. O autor afirma ainda que, a empresa aparece como multidivisionada em empreendimentos diversos, estruturadas em unidades estratégicas de negócios, e assume a forma de conglomerado dirigido a partir de uma administração corporativa.

Nesse sentido, observa-se que o Grupo Fuga Couros S/A investiu em ambas as direções. Estende seus negócios além do setor coureiro, trabalha com sete unidades processadoras de subprodutos, como farinha de carne e ossos, sebo bovino, farinha de sangue, farinha de vísceras, entre outros, distribuídas em unidades estratégicas de negócios. Aliado a isso, o Grupo investe em novas tecnologias, principalmente, para melhorar ainda mais a qualidade oferecida nos produtos e para substituir a mão-de-obra humana.

4.4 PLANOS DE AÇÃO

A partir da análise realizada na empresa, propõem-se as seguintes ações:

a) Plano de ação 1

Objetivo: Aumentar e melhorar a imagem da empresa.

Quadro 03: Plano de Ação 01

O que?	Investir em Marketing e comunicação (divulgação e propaganda);
Quem?	Área de Marketing e Vendas (departamento comercial);
Porquê?	Para a empresa ter maior visibilidade frente aos clientes;
Como?	Divulgar em meios de comunicação, redes sociais, jornais da região, revistas de moda;
Quando?	Imediatamente (janeiro de 2015);
Onde?	Na própria empresa, rádios e jornais;
Quanto?	R\$ 3.034,00;

Fonte: Elaborado pela autora, 2014

b) Plano de ação 2

Objetivo: Manter os colaboradores empenhados com a empresa, evitando a rotatividade dos mesmos.

Quadro 04: Plano de Ação 02

O que?	Realizar treinamento e desenvolvimento dos funcionários;
Quem?	Área de RH (Recursos Humanos);
Porquê?	Para reter mais funcionários;
Como?	Realizando cursos e treinamentos;
Quando?	Sempre que entrar um funcionário novo e constantemente realizar capacitações com os mesmos;
Onde?	Na própria empresa ou na casa dos funcionários;
Quanto?	Cursos gratuitos, via internet, oferecidos pelo Sebrae;

Fonte: Elaborado pela autora, 2014

c) Plano de ação 3

Objetivo: Motivar os funcionários para que estes se comprometam ainda mais com a empresa.

Quadro 05: Plano de Ação 03

O que?	Investir em motivação;
Quem?	Contratar equipe especializada em motivação;
Porquê?	Motivar o funcionário a fim de mantê-lo na empresa;
Como?	Realizar integração anualmente com todos os funcionários, motivando-os, com sorteio de brindes e incentivos;
Quando?	Uma vez por ano;
Onde?	Definir um local, auditório onde todos deverão reunir-se;
Quanto?	R\$ 1.000,00;

Fonte: Elaborado pela autora, 2014

d) Plano de ação 4

Objetivo: Incentivar os funcionários com estímulos para que os mesmos permaneçam na organização e possam ter ascensão em suas carreiras.

Quadro 06: Plano de Ação 04

O que?	Promoções aos funcionários;
Quem?	Área de RH (Recursos Humanos);
Porquê?	Estimular os colaboradores a permanecerem na empresa;
Como?	Criar plano de carreira, possibilidade dos funcionários se candidatarem as vagas internas, serem promovidos;
Quando?	Sempre que surgirem vagas;
Onde?	Na própria empresa;
Quanto?	Sob consulta;

Fonte: Elaborado pela autora, 2014

e) Plano de ação 5

Objetivo: Oferecer benefícios para os trabalhadores de forma a mantê-los no Grupo e deixá-los satisfeitos.

Quadro 07: Plano de Ação 05

O que?	Investir em benefícios para os funcionários;
Quem?	Área de RH;
Porquê?	Promover estímulos a cerca do trabalho e diminuir a rotatividade;
Como?	Proporcionar o vale transporte, assistência médica (plano de saúde), assistência odontológica, seguro de vida, participação nos lucros, etc;
Quando?	A partir de janeiro de 2015;
Onde?	Na própria empresa;
Quanto?	Sob consulta;

Fonte: Elaborado pela autora, 2014

f) Plano de ação 6

Objetivo: Reconhecimento e valorização das pessoas que colaboram e contribuem com o sucesso da empresa.

Quadro 08: Plano de Ação 06

O que?	Programa tempo de casa;
Quem?	Diretoria e colaboradores;
Por que?	Reconhecer e divulgar o comprometimento dos colaboradores que têm mais tempo de casa;
Como?	Numa festa de integração, o colaborador receberá um Certificado de Reconhecimento (brinde ou premiação);
Quando?	Final de cada ano, a partir de 2015;
Onde?	Na própria empresa;
Quanto?	R\$ 1.000,00

Fonte: Elaborado pela autora, 2014

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Evidencia-se a importância do planejamento estratégico no cenário mundial como uma ferramenta de auxílio aos gestores para conservar as vantagens competitivas em relação aos concorrentes. Nesse sentido, buscou-se encontrar respostas e caminhos a cerca da problemática que envolvia o planejamento estratégico adequado a empresa Fuga Couros S/A, alternativas estratégicas e ações que a empresa deve desenvolver para ter um melhor desenvolvimento de sua posição estratégica.

A construção do planejamento estratégico parte do envolvimento e comprometimento da direção, assim como todas as demais partes estão envolvidas na realização das ações. As futuras ações são consequências de objetivos, dirigidas para as metas, e que visam à continuidade, lucratividade e longevidade da empresa. Em outras palavras, é um alinhamento e direcionamento da posição futura e dos resultados esperados. Assim, pode-se dizer que o planejamento estratégico contribui de forma positiva para o gerenciamento e, possibilita aos executivos, ainda, tomarem as melhores decisões, levando em consideração a relação com ambiente interno e externo voltado para o futuro da organização.

Os resultados da pesquisa permitiram concluir que a empresa Fuga Couros S/A encontra-se em uma situação confortável e favorável para seu crescimento, no qual a organização buscou novos mercados e clientes e, além disso, investe constantemente em novas tecnologias, visando sempre melhorar a qualidade oferecida nos produtos. No entanto, algumas ações precisam ser implementadas e melhoradas, para assim a empresa ter mais sucesso, e tornar seu principal capital, as pessoas, mais motivadas e envolvidas com a empresa. Aliado a isso, a organização dispõe de diversas oportunidades que o ambiente externo oferece, para tanto, a mesma deve usufruí-las, tendo em vista a minimização das ameaças presentes.

A principal contribuição prática do trabalho foi o desenvolvimento do instrumento planejamento estratégico, onde permite aos executivos o conhecimento do ambiente de

trabalho, tanto externo quanto interno, e ao mesmo tempo identificar e definir os principais objetivos segundo os interesses da empresa. A partir da definição do planejamento estratégico é possível, aos gestores, tomarem as decisões mais assertivas e sustentáveis em longo prazo, buscando maior rentabilidade aos sócios proprietários.

Levando em consideração que o planejamento estratégico é apenas parte de um processo maior e mais complexo de gestão, deve ser contínuo e reavaliado constantemente. Somado a isso, pode dar origem a outros estudos e pesquisas científicas, investigando a viabilidade para a elaboração de um novo modelo de planejamento estratégico, voltado para realidade do Grupo Fuga Couros S/A e que pode ser útil para outras empresas do mesmo segmento.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. *Administração Estratégica de Mercado*. EVERS, Aline (Trad.). RODRIGUES, Alziro (Rev.). 9 ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

ABICALÇADOS - Associação Brasileira das Indústrias de Calçados. Disponível em: <<http://www.abicalcados.com.br/site/abicalcados.php?id=5>>. Acesso em: 06 out. 2014.

AGUIAR, Sílvia Letícia Conzatti de. *Elaboração do planejamento estratégico para uma pequena empresa de prestação de serviços automotivos*. 2001. Trabalho de conclusão de curso (Curso de Graduação em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Porto Alegre, 2011.

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, Roger P.; HAYES Robert L. *Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica*. ARAÚJO, Carlos Roberto Vieira de. (Trad.). São Paulo: Atlas, 1990.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. *Implantando a Administração Estratégica*. SANVICENTE, Antonio Zoratto; PLONSKI, Guilherme Ary (Trad). 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Tradução: RETO, Luís Antero; PINHEIRO, Augusto. São Paulo: Edições 70, 2011.

BC - Banco Central do Brasil. Disponível em: <<http://www.bcb.gov.br/pt-br/paginas/default.aspx>>. Acesso em: 28 set. 2014.

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

_____. *Administração Estratégica: planejamento e implantação de estratégias*. MARCONDES Reynaldo Cavalheiro; CESAR Ana Maria Roux (trad.) 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CICB - Centro das Indústrias de Curtumes do Brasil. Disponível em <<http://www.cicb.org.br/>>. Acesso em: 16 agost. 2014.

CONSULADO GERAL DO BRASIL EM HONG KONG. Disponível em: <<http://hongkong.itamaraty.gov.br/pt-br/>>. Acesso em: 05 out. 2014.

COSTA, Eliezer Arantes da. *Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos*. São Paulo: Saraiva, 2006.

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

FUGA COUROS. Disponível em:

<<http://www.fugacouros.com.br/index2.php?menu=1&home=>>. Acesso em: 12/10/14.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar Projetos de Pesquisa*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HITT, Michael A. *Administração Estratégica*. JUNIOR, Moacir Miranda (Rev.). São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E.; GIÃO, Paulo Roberto; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda (Rev.). *Administração estratégica: competitividade e globalização*. 7. ed. São Paulo: Cengage Learning: Thomson Learning, 2008.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em:

<<http://www.ibge.gov.br/home/>>. Acesso em: 27 set. 2014.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em:

<<http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/home.php>> . Acesso em: 27 set. 2014.

IBGE PAÍSES - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em:

<http://www.ibge.gov.br/paisesat/main_frameset.php>. Acesso em: 04 out. 2014.

INSTITUTO ETHOS. Como as empresas podem (e devem) valorizar a diversidade. São Paulo, 2000. Disponível em: <<http://www3.ethos.org.br/wp-content/uploads/2012/12/30.pdf>>. Acesso em: 06 out.2014.

KAHANER, Larry. *Competitive Intelligence*. New York, Simon & Schuster, 1996.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. 10. ed. Bazán Tecnologia e Linguística (Trad.). SAPIRO, Arão (Rev.). São Paulo: Prentice Hall, 2000.

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

_____. *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. RIBEIRO, Lene Belon (Trad.). Porto Alegre: Bookman, 2010.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. *Administração*. 2ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

OLIVEIRA, Antonio Benedito Silva; CECCONELLO, Antonio Renato, BARBOSA, Claudionor Francisco; CÉLICE, Eduardi de Souza,; KOUNROUZAN, Marcia Covaciuc; GIORDI, Wanny Arantes Bongiovanni Di. *Métodos e técnicas de pesquisa em contabilidade*. São Paulo: Saraiva, 2003.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Estratégia Empresarial: uma abordagem empreendedora*. 2. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

_____. *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas*. 24. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

_____. *Planejamento estratégico: Conceitos, metodologia e prática*. 32 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

PADILHA, Ana Claudia Machado. *O Ambiente Externo: Oportunidades, Ameaças, Competição Industrial e Análise do Competidor*. Passo Fundo: Ana Claudia Machado Padilha, 2014. 43 slides, color.

PADILHA, Ana Claudia Machado. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO. Passo Fundo: Ana Claudia Machado Padilha, 2014.

PEREIRA, Maurício Fernandes. *Planejamento Estratégico: Teorias, Modelos e Processos*. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/Lei/L12529.htm>. Acesso em: 26 set. 2014.

RF - Receita Federal do Brasil. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/>>. Acesso em: 26 set. 2014.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. *Planejamento Estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento*. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. *Processo de criação de estratégias em pequenas empresas: elaboração de um mapa estratégico para empresas de base tecnológicas do pólo de São Carlos*. 2008. Tese (Doutorado – Programa de Pós Graduação e área de concentração em Engenharia de Produção). Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Carlos, 2008.

THOMPSON JR., Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. *Planejamento Estratégico: Elaboração, Implementação e Execução*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. *Administração Estratégica: Conceitos*. RIMOLI, Celso A.; ESTEVES, Lenita R. (Trad.) São Paulo: Atlas, 2000.

ZIMMERMANN, Renato Innig. *Planejamento Estratégico: administrando as complexidades do futuro*. 2009. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Gestão de Negócios Financeiros). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Porto Alegre, 2009.

ZUÑIGA, Alejandro Millan. *Planejamento Estratégico: caso Consulting*. 2009. Trabalho de conclusão de curso (Especialização em Gestão Empresarial). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Porto Alegre, 2009.

ANEXOS

ANEXO A: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DA EMPRESA FUGA COUROS S/A



UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E
CONTÁBEIS

CAMPUS I - Km 171 - BR 285, Bairro São José, Caixa Postal 611

PABX (54) 3316-8240 / Fax (54) 3316-8236
CEP 99001-970 Passo Fundo/RS
feac@upf.br - www.upf.br/feac



Diagnóstico Estratégico da Empresa Fuga Couros S/A

A presente pesquisa tem por finalidade somente o estudo acadêmico, onde nenhum dado será divulgado, apenas ficará na Universidade.

1 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

a) Citar os **PONTOS FORTES** (características positivas de destaque na empresa que favorecem o cumprimento do seu propósito, seu negócio de forma competitiva).

b) Citar os **PONTOS FRACOS** (características negativas identificadas na empresa que prejudicam o cumprimento do seu propósito, seu negócio de forma competitiva).

2 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

a) Citar as **AMEAÇAS** (são os desafios do ambiente externo à empresa que prejudicam o seu negócio).

b) Citar as **OPORTUNIDADES** (situação externa que dá à organização a possibilidade alcançar seus objetivos e melhorar sua posição competitiva e/ou sua rentabilidade)

c) **SUGESTÕES:**

Sua participação é muito importante.
Obrigado(a)

APÊNDICES

APÊNDICE A: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DA EMPRESA FUGA COURO S/A



UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E
CONTÁBEIS

CAMPUS I - Km 171 - BR 285, Bairro São José, Caixa Postal 611

PABX (54) 3316-8240 / Fax (54) 3316-8236
CEP 99001-970 Passo Fundo/RS
feac@upf.br - www.upf.br/feac



Diagnóstico Estratégico da Empresa Fuga Couros S/A

A presente pesquisa tem por finalidade somente o estudo acadêmico, onde nenhum dado será divulgado, apenas ficará na Universidade.

Pode-se assinalar mais de uma alternativa:

1- Em relação aos pontos fortes (características positivas de destaque da empresa), o que a empresa mais se destaca?

- ☐ Atendimento
- ☐ Qualidade em produtos
- ☐ Relacionamento/comunicação com funcionários
- ☐ Distribuição das máquinas e equipamentos (layout)
- ☐ Treinamento e desenvolvimento dos funcionários
- ☐ Organização interna
- ☐ Importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado
- ☐ Sensibilidade em relação ao bem-estar dos empregados e da comunidade onde atua
- ☐ Boa localização
- ☐ Preço competitivo
- ☐ Descarte adequado de resíduos e melhora de processos
- ☐ Boa divulgação/propaganda
- ☐ Motivação e promoções aos funcionários
- ☐ Benefícios
- ☐ Ambiente de trabalho com clima agradável
- ☐ Profissionais qualificados para as vendas externas
- ☐ Trabalho em equipe
- ☐ Habilidade nas tomadas de decisões

() Comprometimento dos funcionários com a empresa

() Outros _____

2- Sobre os pontos fracos (características negativas identificadas na empresa), qual é mais evidenciado na empresa?

() Atendimento

() Pouca qualidade em produtos

() Relacionamento/comunicação com funcionários

() Má distribuição das máquinas e equipamentos (layout)

() Pouco treinamento e desenvolvimento dos funcionários

() Falta de organização interna

() Poucas relações comunitárias e comerciais

() Pouca sensibilidade em relação ao bem-estar dos empregados e da comunidade onde atua

() Localização ruim

() Não possui preço competitivo

() Descarte inadequado de resíduos e não possui melhora de processos

() Falta de divulgação/propaganda

() Pouca motivação e promoções aos funcionários

() Falta de benefícios

() Ambiente de trabalho com clima de tensão

() Falta de profissionais qualificados para as vendas externas

() Pouco trabalho em equipe

() Falta de habilidade nas tomadas de decisões

() Pouco comprometimento dos funcionários com a empresa

() Outros _____

3- Em relação às ameaças (desafios do ambiente externo à empresa e que prejudicam seu negócio), o que mais sobressai?

() Economia (inflação, tributos)

() Leis tributárias

() Tecnologia (inovação em máquinas e produtos)

() Concorrentes

() Fornecedores

- () Falta de mão-de-obra
- () Inadimplência
- () Segurança
- () Produtos semelhantes (material sintético e vegetal)
- () Outros _____

4- No que diz respeito às oportunidades (situação externa que dá a organização a possibilidade de alcançar seus objetivos e melhorar sua posição competitiva e/ou rentabilidade), qual alternativa é mais evidenciada?

- () Economia (facilidade de crédito)
- () Crescimento do setor
- () Fornecedores
- () Tecnologia
- () Aumento das exportações
- () Tendências de moda
- () Redução de impactos ambientais (sustentabilidade)
- () Outros usos do couro
- () Outros _____

5- Sugestões:

Sua participação é muito importante.
Obrigado(a).

APÊNDICE B: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DA EMPRESA FUGA COUROS S/A



UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E
CONTÁBEIS

CAMPUS I - Km 171 - BR 285, Bairro São José, Caixa Postal 611

PABX (54) 3316-8240 / Fax (54) 3316-8236
CEP 99001-970 Passo Fundo/RS
feac@upf.br - www.upf.br/feac



Diagnóstico Estratégico da Empresa Fuga Couros S/A

A presente pesquisa tem por finalidade somente o estudo acadêmico, onde nenhum dado será divulgado, apenas ficará na Universidade.

Pode-se assinalar mais de uma alternativa:

1- Em relação aos **pontos fortes** (características positivas de destaque da empresa), o que a empresa mais se destaca?

- ☐ Atendimento
- ☐ Qualidade em produtos
- ☐ Importantes relações comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado
- ☐ Sensibilidade em relação ao bem-estar dos empregados e da comunidade onde atua
- ☐ Boa localização
- ☐ Preço competitivo
- ☐ Descarte adequado de resíduos e melhora de processos
- ☐ Boa divulgação/propaganda
- ☐ Profissionais qualificados para as vendas externas
- ☐ Satisfação dos clientes
- ☐ Boa relação entre empresa e clientes
- ☐ Outros _____

2- Sobre os **pontos fracos** (características negativas identificadas na empresa), qual é mais evidenciado na empresa?

- ☐ Atendimento
- ☐ Pouca qualidade em produtos
- ☐ Poucas relações comunitárias e comerciais

- ☐ Pouca sensibilidade em relação ao bem-estar dos empregados e da comunidade onde atua
- ☐ Localização ruim
- ☐ Não possui preço competitivo
- ☐ Descarte inadequado de resíduos e não possui melhora de processos
- ☐ Falta de divulgação/propaganda
- ☐ Falta de profissionais qualificados para as vendas externas
- ☐ Insatisfação dos clientes
- ☐ Pouca relação entre empresa e clientes
- ☐ Outros _____

3- Em relação às **ameaças** (desafios do ambiente externo à empresa e que prejudicam seu negócio), o que mais sobressai?

- ☐ Economia (inflação, tributos)
- ☐ Leis tributárias
- ☐ Tecnologia (inovação em máquinas e produtos)
- ☐ Concorrentes
- ☐ Fornecedores
- ☐ Falta de mão-de-obra
- ☐ Inadimplência
- ☐ Segurança
- ☐ Produtos semelhantes (material sintético e vegetal)
- ☐ Outros _____

4- No que diz respeito às **oportunidades** (situação externa que dá a organização a possibilidade de alcançar seus objetivos e melhorar sua posição competitiva e/ou rentabilidade), qual alternativa é mais evidenciada?

- ☐ Economia (facilidade de crédito)
- ☐ Crescimento do setor
- ☐ Fornecedores
- ☐ Tecnologia
- ☐ Aumento das exportações
- ☐ Tendências de moda
- ☐ Redução de impactos ambientais (sustentabilidade)

() Outros usos do couro

() Outros _____

5- Sugestões:

Sua participação é muito importante.
Obrigado(a).