

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção

**Planejamento estratégico em uma indústria de artefatos de
fibra de vidro.**

João Felipe Friche de Oliveira

TCC-EP-2014

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção

**Planejamento estratégico em uma indústria de artefatos de
fibra de vidro.**

João Felipe Friche de Oliveira

TCC-EP- 2014

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito de avaliação no curso de graduação em Engenharia de Produção na Universidade Estadual de Maringá – UEM.

Orientador (a): Prof. Ms. João Batista Sarmiento do Santos Neto.

**Maringá - Paraná
2014**

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter oportunidade e condições de realizar este trabalho, e de poder retribuir de alguma forma tudo de positivo que tenho em minha vida.

Agradeço a minha família pelo esforço e suporte dado para eu concretizar a minha formação superior. Em especial ao meu Pai por despertar em mim o interesse profissional e me ensinar lições valiosas que me tornam melhor profissional e melhor pessoa.

Agradeço aos meus colegas de trabalho, que além de auxiliar com informações para realização do trabalho, participaram diretamente dos resultados obtidos e terão importância fundamental para a sua aplicação.

Agradeço aos professores da UEM, especialmente ao professor Ms. João Batista Sarmiento dos Santos Neto pela orientação e todo conhecimento agregado ao trabalho.

Agradeço aos meus irmãos que serviram como fonte de motivação e inspiração, estando sempre ao meu lado nos momentos de felicidade e dificuldade.

RESUMO

O cenário corporativo atual exige uma postura cada vez mais profissional das empresas e a utilização de conhecimentos e técnicas de gestão em suas práticas de trabalho que determinam seus resultados e cenários futuros. O presente trabalho visa elaborar o Planejamento Estratégico de uma indústria de artefatos de fibra de vidro para o período de Julho de 2014 à Dezembro de 2015 com o objetivo de atender a expectativa de crescimento vislumbrada para este período. Inicialmente foi feita a caracterização da empresa, determinando o negócio amplo e negócio restrito de atuação, realização da análise situacional (*SWOT*) nas áreas de produto/produção, fornecedores, comercial e administrativa, gerando informações para a declaração formal da visão, missão e valores corporativos da empresa. Após a caracterização da empresa, foi realizada a previsão de demanda através da análise de resultados passados e aplicação de métodos qualitativos e quantitativos. Através da análise da caracterização da empresa e previsão de demanda foram traçados objetivos, estratégia corporativa, estratégia competitiva e estratégia funcional (plano de produção) da empresa.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, análise *SWOT*, previsão de demanda.-

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES.....	vi
LISTA DE GRÁFICOS.....	vii
LISTA DE TABELAS.....	viii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	ix
1.1 JUSTIFICATIVA.....	2
1.2 DEFINIÇÃO E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA.....	3
1.3 OBJETIVOS	4
1.3.1 <i>Objetivo geral</i>	4
1.3.2 <i>Objetivo específico</i>	4
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	5
2.1 PLANEJAMENTO E CONTROLE DA PRODUÇÃO - PCP	5
2.2 GESTÃO DE OPERAÇÕES	5
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA PRODUÇÃO	6
2.4 ANÁLISE SWOT	7
2.5 MISSÃO, VISÃO E VALORES CORPORATIVOS	8
2.6 ESTRATÉGIA CORPORATIVA.....	8
2.7 ESTRATÉGIA COMPETITIVA.....	9
2.8 ESTRATÉGIA FUNCIONAL – PLANO DE PRODUÇÃO	10
2.9 PREVISÃO DE DEMANDA	11
3 METODOLOGIA.....	13
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	13
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA METODOLOGIA.....	13
3.3 SEQÜENCIAMENTO DE ATIVIDADES	14
4 RESULTADOS	16
4.1 DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO	16
4.2 ANÁLISE SWOT	16
4.2.1 <i>Análise SWOT – Produto/Produção</i>	16
4.2.2 <i>Análise SWOT – Comercial</i>	22
4.2.3 <i>Análise SWOT – Fornecedores</i>	27
4.2.4 <i>Análise SWOT – Administrativa</i>	32
4.3 OBJETIVOS A SEREM TRAÇADOS.....	37
4.4 MISSÃO, VISÃO E VALORES ESTRATÉGICOS.....	38
4.4.1 <i>Missão estratégica</i>	38
4.4.2 <i>Visão estratégica</i>	39
4.4.3 <i>Valores estratégicos</i>	39
4.5 PREVISÃO DE DEMANDA	40
4.5.1 <i>Previsão de demanda (faturamento) – Cálculo da tendência (quantitativa)</i>	40
4.5.2 <i>Previsão da demanda (faturamento) – Cálculo do índice de sazonalidade</i>	42
4.5.3 <i>Previsão de demanda (faturamento) – Cálculo da tendência com o índice de sazonalidade (quantitativa)</i>	45
4.5.4 <i>Previsão de demanda (faturamento) – Influência qualitativa</i>	46
4.5.5 <i>Previsão da demanda (número de peças)</i>	48
4.6 ESTRATÉGIA CORPORATIVA	49
4.7 ESTRATÉGIA COMPETITIVA	50
4.8 ESTRATÉGIA FUNCIONAL – PLANO DE PRODUÇÃO	52
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	55
6 REFERÊNCIAS.....	57
ANEXO 1 – APRESENTAÇÃO PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.	58

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - VISÃO GERAL DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.	7
FIGURA 2 - METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA PRODUÇÃO ADAPTADA.	13

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 - PONTOS POSITIVOS (PRODUTO/PRODUÇÃO).....	18
GRÁFICO 2 – PONTOS NEGATIVOS (PRODUTO/PRODUÇÃO).....	19
GRÁFICO 3 – OPORTUNIDADES (PRODUTO/PRODUÇÃO).....	20
GRÁFICO 4 – AMEAÇAS (PRODUTO/PRODUÇÃO).....	21
GRÁFICO 5 – PONTOS POSITIVOS (COMERCIAL).....	23
GRÁFICO 6 – PONTOS NEGATIVOS (COMERCIAL).....	24
GRÁFICO 7 – OPORTUNIDADES (COMERCIAL).....	25
GRÁFICO 8 – AMEAÇAS (COMERCIAL).....	26
GRÁFICO 9 – PONTOS POSITIVOS (FORNECEDORES).....	28
GRÁFICO 10 – PONTOS NEGATIVOS (FORNECEDORES).....	29
GRÁFICO 11 – OPORTUNIDADES (FORNECEDORES).....	30
GRÁFICO 12 – AMEAÇAS (FORNECEDORES).....	31
GRÁFICO 13 – PONTOS POSITIVOS (ADMINISTRATIVO).....	33
GRÁFICO 14 – PONTOS NEGATIVOS (ADMINISTRATIVO).....	34
GRÁFICO 15 – OPORTUNIDADES (ADMINISTRATIVO).....	35
GRÁFICO 16 – AMEAÇAS (ADMINISTRATIVO).....	36
GRÁFICO 17 - MONITORAÇÃO DA PREVISÃO DE DEMANDA POR UNIDADE (JULHO, AGOSTO E SETEMBRO 2014)....	53
GRÁFICO 18 - MONITORAÇÃO DA PREVISÃO DE DEMANDA POR FATURAMENTO (JULHO, AGOSTO E SETEMBRO 2014).....	54

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - PONTOS POSITIVOS (PRODUTO/PRODUÇÃO)	18
TABELA 2 – PONTOS NEGATIVOS (PRODUTO/PRODUÇÃO).....	19
TABELA 3 – OPORTUNIDADES (PRODUTO/PRODUÇÃO).....	20
TABELA 4 – AMEAÇAS (PRODUTO/PRODUÇÃO)	21
TABELA 5 – PONTOS POSITIVOS (COMERCIAL)	23
TABELA 6 – PONTOS NEGATIVOS (COMERCIAL).....	24
TABELA 7 – OPORTUNIDADES (COMERCIAL)	25
TABELA 8 – AMEAÇAS (COMERCIAL)	26
TABELA 9 – PONTOS POSITIVOS (FORNECEDORES)	28
TABELA 10 – PONTOS NEGATIVOS (FORNECEDORES).....	29
TABELA 11 – OPORTUNIDADES (FORNECEDORES).....	30
TABELA 12 – AMEAÇAS (FORNECEDORES).....	31
TABELA 13 – PONTOS POSITIVOS (ADMINISTRATIVO).....	33
TABELA 14 – PONTOS NEGATIVOS (ADMINISTRATIVO).....	34
TABELA 15 – OPORTUNIDADES (ADMINISTRATIVO)	35
TABELA 16 – AMEAÇAS (ADMINISTRATIVO)	36
TABELA 17 – DADOS AUXILIARES PARA CÁLCULO DA TENDÊNCIA	41
TABELA 18 – TENDÊNCIA DE FATURAMENTO PARA O PERÍODO DE JULHO/2014 ATÉ DEZEMBRO/2015.....	42
TABELA 19 – CÁLCULO DO ÍNDICE DE SAZONALIDADE EM 2010	43
TABELA 20 - CÁLCULO DO ÍNDICE DE SAZONALIDADE EM 2011	43
TABELA 21 - CÁLCULO DO ÍNDICE DE SAZONALIDADE EM 2012.....	44
TABELA 22 - CÁLCULO DO ÍNDICE DE SAZONALIDADE EM 2013	44
TABELA 23 – ÍNDICE DE SAZONALIDADE MÉDIO ENTRE OS ANOS DE 2010 ATÉ 2013	45
TABELA 24 – PREVISÃO DE FATURAMENTO (TENDÊNCIA X ÍNDICE DE SAZONALIDADE MÉDIO).....	46
TABELA 25 – PREVISÃO DE DEMANDA DE FATURAMENTO (QUALITATIVA + QUANTITATIVA).....	47
TABELA 26 – PREVISÃO DE DEMANDA (NÚMERO DE PEÇAS) JUL/2014 ATÉ DEZ/2015	48
TABELA 27 - PLANO DE PRODUÇÃO	52
TABELA 28 - MONITORAÇÃO DA PREVISÃO DE DEMANDA (JULHO, AGOSTO E SETEMBRO 2014).....	53

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

INMETRO Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia;

MAD *Mean Absolute Deviation;*

PCP Planejamento e Controle da Produção;

SWOT *Stregths, Weaknesses, Opportunnities, Threats;*

UEM Universidade Estadual de Maringá;

1 INTRODUÇÃO

Durante os últimos anos o ambiente corporativo vem sendo caracterizado pelo aumento da competitividade entre as organizações, que buscam, principalmente através de ferramentas e técnicas de gestão, maneiras de se diferenciarem umas das outras objetivando maior êxito em seus resultados.

O planejamento estratégico destaca-se entre as ferramentas de gestão. Através da caracterização da empresa e do negócio que ela está inserida, esta técnica permite estabelecer de maneira metodológica os rumos que a empresa deve tomar para se alcançar os objetivos e resultados determinados em um longo prazo.

Através da formalização do planejamento estratégico é possível criar uma interação entre a empresa e o ambiente competitivo que ela está inserida, determinando claramente a real situação da empresa em relação a seus problemas e os recursos disponíveis e necessários para resolvê-los. Além disso, permite a fixação de objetivos e metas e o conjunto de atividades e atitudes que devem ser executadas para se alcançar os resultados.

O planejamento estratégico cria mecanismos que auxiliam no processo de tomada de decisões, facilitando desta forma que determinada organização estruturada estrategicamente enfrente as rápidas mudanças que o mercado está sujeito.

O trabalho objetiva desenvolver o planejamento estratégico da produção em uma indústria de artefatos de fibra de vidro localizada em Foz do Iguaçu – PR, com pontos comerciais próprios nas cidades de Maringá – PR, Cascavel – PR e Londrina – PR e revendedores nos estados de Mato Grosso do Sul, Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul. Os principais produtos fabricados pela empresa são banheiras e hidromassagens, contando com uma grande variedade de modelos e tamanhos além de destacada qualidade entre os concorrentes.

A empresa possui aproximadamente 30 anos de mercado e em 2007 foi adquirida pelos diretores atuais e passou por uma reformulação total, incluindo nome e marca. Conta com 30 funcionários e um faturamento anual aproximado de R\$ 3.500.000,00.

O produto principal é banheiras e hidromassagens, fabricando diversos formatos, modelos, tamanhos e configurações com acabamento em acrílico sanitário ou Gel Coat (Pintura

apropriada para fibra de vidro). Além disso, possui linha de produtos focada para construção civil (protetores de ar condicionado, caixas d'água e piso box), móveis para área de piscina e e linha ambiental (tratamento de efluentes domésticos, reutilização de água e separadora de água e óleo).

O processo produtivo de uma hidromassagem pode ser dividido em sete atividades principais:

1. Preparação da forma;
2. Pintura ou termoformagem;
3. Laminação;
4. Desmolde;
5. Montagem e encanamento;
6. Acabamento;
7. Expedição.

Os produtos são produzidos por encomenda, ou seja, só é produzido o que já foi vendido. Isto ocorre devido a grande personalização do produto que é produzido de acordo com as necessidades e desejos de cada cliente. Os clientes determinam além do modelo, a quantidade de acessórios e opcionais, cor, tipo de material (Acrílico ou Gel Coat) voltagem e posicionamento dos acessórios.

1.1 Justificativa

O mercado de banheiras e hidromassagens passa por mudanças significativas. O Instituto Nacional de Metrologia, Qualidade e Tecnologia (Inmetro) publicou a portaria 328 de 08 de agosto de 2011 que determina requisitos de conformidade para Aparelhos Eletrodomésticos entre eles Banheiras e Hidromassagens. A portaria determina que a partir de 01/01/2014 todas as Hidromassagens comercializadas devem estar em conformidade com os requisitos aprovados pela portaria do Inmetro número 379/2009.

Esta regulamentação retirará do mercado alguns fabricantes, deixando espaço para empresas regulamentadas aumentarem sua presença de mercado.

A empresa em questão está em processo final de certificação do Inmetro e a expectativa é que com a regulamentação sua demanda aumente principalmente na região Sul do país.

Além disso, a indústria passou a comercializar seus produtos diretamente com o consumidor através de três lojas próprias no estado do Paraná.

Para conseguir suprir esta demanda sem diminuir a qualidade do produto e do atendimento a empresa deve passar por um amadurecimento, deixando de ter a mentalidade predominantemente operacional para ter uma abordagem organizada estrategicamente, saindo do nível de pequena empresa para média empresa.

Este trabalho se justifica na medida que, com a formalização do planejamento estratégico, pretende-se ter conhecimento da real situação da empresa, suas principais virtudes e pontos de melhoria, oportunidades e ameaças, criar a identidade da empresa, delimitar objetivos a longo prazo propondo soluções administrativas, comerciais e produtivas que possibilitem a consolidação da indústria como uma das principais do seu ramo de atividade no país.

1.2 Definição e delimitação do problema

A empresa passa por um momento de transição. Realizou nos anos de 2012 e 2013 grandes investimentos com maquinário, moldes, importações, certificação e abertura de lojas próprias.

Estes investimentos em conjunto com as mudanças que o mercado do segmento vem passando provocam a expectativa de um aumento na demanda da empresa e conseqüentemente uma maior exigência em relação ao seu nível de gestão.

Atualmente a empresa não possui nenhum tipo de gestão estratégica formalizada, concentrando suas ações apenas ao nível operacional, limitando assim seus resultados.

O trabalho pretende propor soluções para o seguinte questionamento: Como atender as exigências do mercado e a crescente demanda utilizando-se do planejamento estratégico da produção como base para a tomada de decisão?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

Elaborar e Formalizar o Planejamento Estratégico da empresa objetivando a estruturação em longo prazo para atender a crescente demanda de mercado existente.

1.3.2 Objetivo específico

Os principais objetivos específicos são:

1. Caracterizar a empresa;
2. Determinar a Missão, Visão e Valores corporativos;
3. Elaborar a previsão de demanda.
4. Formalizar a estratégia corporativa;
5. Formalizar a estratégia competitiva;
6. Elaborar a estratégia funcional (Plano de Produção);

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Planejamento e Controle da Produção - PCP

Tubino (2009) conceitua o PCP como um sistema de apoio a tomada de decisão, que transforma planos em ações com o objetivo de que os eventos planejados por uma empresa se tornem realidade. Divide-se o horizonte de planejamento de acordo com os prazos desejáveis: longo prazo (Plano de Produção), médio prazo (Plano-Mestre de Produção) e curto prazo (Programação da Produção).

Ainda segundo Tubino (2009), o Plano de Produção é feito no nível estratégico da empresa e tem como objetivo determinar recursos físicos e financeiros para que o sistema consiga atender a previsão de vendas a longo prazo. O Plano-Mestre de Produção é feito no nível tático da empresa a médio prazo e busca, a partir das informações do Plano de Produção, desenvolver táticas para operar da forma mais eficiente o sistema produtivo, analisando principalmente as diferentes alternativas para se operar o sistema produtivo disponível. Já a Programação da Produção é a operacionalização a curto prazo das estratégias e táticas desenvolvidas previamente, com o objetivo de produzir e entregar os bens ou serviços aos clientes.

2.2 Gestão de operações

Peinato e Graeml (2007) argumentam que as organizações são sistemas dinâmicos e com integração de atividades, que estão constantemente produzindo bens e/ou serviços. As principais operações de uma empresa englobam atividades contábeis, mercadológicas, gestão de pessoas e atividades logísticas. Defendem que estas atividades devem passar por etapas de planejamento, organização, liderança e controle e que o gestor é o principal responsável por desenvolvê-las.

Ainda segundo Peinato e Graeml (2007 apud DAVIS et al., 2001, p.50), a gestão de operações (administração da produção) através de uma estratégia corporativa, engloba o gerenciamento de recursos utilizados diretamente para obtenção de produtos ou serviços de uma organização.

Segundo Gaither e Frazier (2002), o gerente de operações é responsável por administrar o sistema de produção viabilizando a transformação de insumos, pessoal, máquinas, prédio, tecnologia, informação, dinheiro em produtos e serviços.

2.3 Planejamento estratégico da produção

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), o planejamento estratégico de uma organização está interligado com os objetivos a médio e longo prazo que a direcionam e a viabilizam. Esta ferramenta deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências da organização.

O planejamento estratégico é uma importante ferramenta de gestão para uma empresa. Gerir estrategicamente significa conhecer as características e a posição da organização para determinar de maneira estratégica onde se pretende chegar e quais atitudes devem ser tomadas para se atingir estes objetivos.

Segundo Oliveira (2002), o planejamento estratégico observa a empresa como um todo, sendo de responsabilidade da alta administração da empresa e fornece sustentação metodológica para a formulação de objetivos inovadores e a determinação dos caminhos a serem trilhados para sua obtenção, levando-se em conta a interação entre os objetivos da empresa e o ambiente externo a ela.

“A estratégia de operações é o padrão global de decisões e ações, que define o papel, os objetivos e as atividades da produção de forma que estes apoiem e contribuem para a estratégia de negócios da organização.” (SLACK et al. 2006, p.75).

Tubino (2009) estabelece uma ordem de atividades para elaboração do planejamento estratégico:

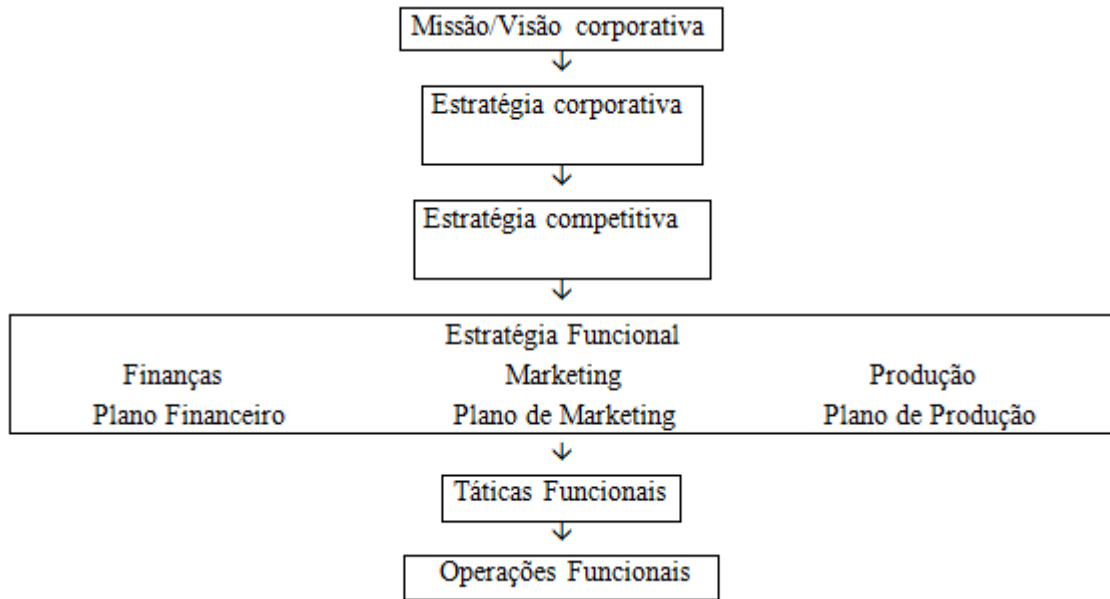


Figura 1 - Visão Geral do Planejamento estratégico.

Fonte: Dalvio Ferrari Tubino (2009, p.36).

As atividades definidas por Tubino são detalhadas nos próximos tópicos.

2.4 Análise SWOT

Para a caracterização da empresa e formulação de estratégias, Chiavenato e Sapiro (2003) sugerem a análise SWOT (sigla em inglês para: pontos fortes e pontos fracos no ambiente interno da organização e oportunidades e ameaças no ambiente externo a organização).

A partir da análise SWOT é possível identificar os principais pontos que o planejamento estratégico deve abranger e formular a Missão, Visão e Valores corporativos da empresa além de ser utilizada para gerar informações para a elaboração das estratégias corporativas e competitivas.

Segundo Oliveira (2002), a análise externa identificará as principais ameaças e oportunidades da empresa e a melhor maneira de evitar ou aproveitar essas situações. Os principais tópicos relevantes nessa etapa são: mercados, evolução tecnológica, fornecedores, economia e finanças, aspectos socioeconômicos, culturais, políticos e governamentais, mão de obra e concorrentes. Já a análise interna identificará pontos fortes (vantagem controlada pela empresa que a favorecem perante as oportunidades e ameaças) e pontos fracos (desvantagem

controlada pela empresa que a desfavorece perante as oportunidades e ameaças). Os principais pontos de análise são: produtos e serviços, promoções, imagem institucional, comercialização, sistema de informação, estrutura organizacional, suprimentos, parque industrial, recursos humanos, estilo de administração, finanças e controles.

2.5 Missão, Visão e Valores corporativos

“A missão e a visão corporativa são as bases sobre as quais a empresa está constituída, razão de sua existência.” (TUBINO, 2009, p. 36).

A missão corporativa é a razão pela qual uma organização existe, sua essência. Já a visão corporativa está relacionada ao crescimento e onde determinada empresa pretende chegar em um determinado período. Os valores corporativos são os princípios que guiam a organização em suas atividades e relacionamentos para se conquistar seus objetivos.

Oliveira (2002) destaca a importância da missão da empresa, que descreve as habilidades essenciais, é o ponto de partida para o estabelecimento de estratégias e políticas e deve ser empreendedora, focalizada nas necessidades dos clientes, capaz de refletir as reais habilidades da empresa, entendível, flexível, realista e motivadora.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), a Missão é a declaração do propósito e alcance de uma organização em relação aos seus produtos e mercados que compete e estipula a função da organização dentro do meio que está inserida. Já a Visão organizacional é o sonho da empresa, deve esclarecer a todos os envolvidos a direção do negócio, descrever uma condição futura ideal da organização, motivar os interessados e envolvidos, direcionar foco e inspirar pessoas. Os valores organizacionais estão relacionados as virtudes da organização e as características valorizadas por ela em seus relacionamentos.

A definição das demais ferramentas estratégicas só é possível a partir do estabelecimento da missão, visão e valores.

2.6 Estratégia corporativa

Segundo Tubino (2009), a estratégia corporativa é norteadada pela Missão e a Visão corporativa e determina as áreas de negócio que a empresa atua. É responsável por fazer com que as áreas de negócio de uma empresa tenham um mesmo sentido, como deverão atuar e inclusive como

adquirir e priorizar os recursos corporativos para atender as necessidades dessas unidades de negócio.

Slack (2009), indica os principais pontos que devem ser abordados para a formulação da estratégia corporativa: quais negócios atuar? Como alocar os recursos disponíveis da melhor maneira? Como administrar o relacionamento entre os diferentes negócios da organização?

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2003), os principais recursos de uma organização são: humanos, financeiros, materiais, máquinas, informações, energia, capital, habilidades de funcionários, patentes e aprendizado coletivo. A estratégia corporativa trata de como esses recursos serão utilizados a fim de obter vantagens competitivas.

2.7 Estratégia competitiva

Já a estratégia competitiva está ligada a estratégia utilizada pela empresa em relação ao mercado.

“A estratégia competitiva, ou estratégia da unidade de negócios, propõe as bases nas quais os diferentes negócios da empresa irão competir no mercado, suas metas de desempenho e as estratégias que serão formuladas para as várias áreas funcionais do negócio, no sentido de suportar a competição e buscar tais metas. Pode se dizer que uma estratégia competitiva, em dado instante, é a escolha por determinada posição competitiva.” (TUBINO, 2009, p. 37).

Tubino (2009), divide as estratégias competitivas em três principais abordagens:

- 1) Liderança de custos: a empresa busca a produção no menor custo possível, praticando os melhores preços de mercado apostando do grande volume de vendas. Praticada em sistemas de produção contínuo e em massa.
- 2) Diferenciação: Busca-se a exclusividade em determinada característica do produto que seja valorizada pelo mercado, trabalha-se principalmente a qualidade do produto, imagem da marca, assistência técnica e entrega. Aplicada em sistemas de produção repetitivos e em lotes.
- 3) Focalização: A empresa foca suas habilidades em determinado grupo de mercado, oferecendo exclusividade no projeto de um produto. Utilizada em sistemas de produção sob encomenda.

De acordo com Ansoff (1991), na primeira metade do século XX a principal estratégia competitiva das empresas baseava-se em preços baixos e altos volumes, a partir da segunda metade do século XX, os clientes passaram a valorizar outros atributos de produto como por exemplo status, desempenho e gosto, criando-se assim a estratégia de diferenciação de produtos. Em seguida, o mercado evoluiu a ponto de se condicionar necessidades através da promoção de novos hábitos e propagandas e com isso surgiu a estratégia de diferenciação de mercado (ou imagem).

Segundo Porter (2004) as três principais estratégias competitivas (Liderança de custo total, diferenciação e enfoque) devem ser compatíveis com cinco fatores competitivos: ameaça de novos concorrentes; pressão de produtos substitutos, poder de barganha dos compradores, poder de barganha dos fornecedores e rivalidade entre concorrentes.

2.8 Estratégia funcional – Plano de Produção

Para Slack et. al (2006), a estratégia funcional de produção contribui para o alcance dos objetivos dos níveis estratégicos superiores, além disso, deve levar em conta as necessidades de seus clientes internos e externos.

A estratégia de produção é parte da estratégia organizacional de uma empresa, “O objetivo da estratégia de produção é fornecer à empresa um conjunto de características produtivas que dêem suporte à obtenção de vantagens competitivas a longo prazo”. (TUBINO, 2009, p. 39).

“Estratégia de operações é um plano de ação de longo prazo para a produção de produtos e serviços de uma empresa e constitui um mapa daquilo que função de produção deve fazer se quiser que essas suas estratégias de negócios sejam realizadas.” (GAITHER E FRAZIER, 2002, p. 39).

Segundo Tubino (2009), o Plano de Produção é resultado das decisões estratégicas funcionais da empresa e contém o direcionamento dos recursos produtivos a longo prazo em concordância com as estratégias definidas. Lista informações que servem para equacionar níveis de produção e compras, estoques, recursos humanos, maquinário e instalações para se atender uma demanda prevista ou esperada.

2.9 Previsão de demanda

De acordo com Martins e Laugeni (2005) a previsão de demanda é importante para que se possa fazer uma programação de todas as atividades relacionadas ao setor produtivo de uma empresa. A previsão de demanda permite que a empresa direcione seus objetivos e prepare os recursos necessários para alcançá-los.

Segundo Tubino (2009) as técnicas de previsão de demanda podem ser quantitativas ou qualitativas. As técnicas quantitativas consistem no emprego de modelos matemáticos em dados passados para obtenção da demanda futura. Já as técnicas qualitativas são empregadas baseadas na experiência e opinião de especialistas em casos em que não exista a disponibilidade de dados passados ou o cenário da empresa seja de mudanças ou incertezas. Nestes casos, os modelos matemáticos não são suficientes para determinar os rumos estratégicos da empresa.

Entre as técnicas quantitativas expostas por Tubino (2009) destaca-se a técnica para previsão da tendência linear de demanda. Esta técnica baseia-se na identificação de uma equação que descreva a tendência de movimentação da linha de demanda.

Equação Linear para tendência:

$$Y = a + bX \quad (1)$$

Onde:

Y = previsão da demanda para o período X ;

a = ordenada á origem, ou intercessão no eixo dos Y ;

b = coeficiente angular;

X = período (partindo de $X = 0$) para previsão.

Utilizando os dados históricos da demanda, os coeficientes b e a são obtidos da seguinte forma:

$$a = \frac{\sum Y - b(\sum X)}{n} \quad (2)$$

$$b = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{n(\sum X^2) - (\sum X)^2} \quad (3)$$

Onde n é o número de períodos observado.

Martins e Laugeni (2005) apresenta o modelo de ajustamento sazonal de tendência linear. Este modelo quantitativo identifica através da análise de dados passados os coeficientes de sazonalidade de cada período e o multiplicam pelos valores encontrados através da tendência linear. Desta forma é possível obter a tendência linear de demanda levando-se em conta o histórico de sazonalidade da demanda.

Tubino (2009) apresenta o modelo de manutenção e monitoração do modelo de previsão de demanda com o objetivo de verificar a acuracidade dos valores previstos, identificar, isolar e corrigir variações anormais, e escolha de técnicas e parâmetros mais eficientes. O modelo matemático é orientado através da determinação de limites superiores e inferiores de um gráfico de controle correspondente a quatro vezes o valor do desvio absoluto padrão *MAD* (*Mean Absolute Deviation*) calculado da seguinte forma:

$$MAD = \frac{\sum |D_{atual} - D_{prevista}|}{n} \quad (4)$$

Onde:

D_{atual} = Demanda ocorrida no período;

$D_{prevista}$ = Demanda prevista no período;

n = número de períodos.

Neste modelo o erro entre o valor previsto e o real está sob controle quando está entre os limites superiores e inferiores do gráfico.

3 Metodologia

3.1 Caracterização da pesquisa

A pesquisa está classificada de acordo com o proposto por Silva e Menezes (2005) como uma pesquisa aplicada, já que busca aplicar conhecimentos para solucionar problemas conhecidos, e predominantemente qualitativa, pois possui caráter descritivo e não estatístico (com exceção da previsão de demanda que assume papel quantitativo). A partir da metodologia proposta por Gil (2002) a pesquisa também assume, em relação a seus objetivos, característica exploratória que cria hipóteses para as questões apresentadas e o procedimento técnico é a Pesquisa-Ação onde o pesquisador e os envolvidos propõem soluções para os problemas apresentados.

3.2 Caracterização da metodologia

De acordo com Tubino (2009) e Slack (2006), existem três níveis de hierarquia onde o planejamento estratégico de uma empresa está inserido: O nível corporativo, onde estão contidas as estratégias globais, o nível da unidade de negócios, que compreende as estratégias competitivas e o nível funcional, onde estão contidas as políticas operacionais dos setores de uma empresa. A metodologia utilizada para elaboração do Planejamento estratégico foi uma adaptação da metodologia proposta por Tubino (2009):



Figura 2 - Metodologia de planejamento estratégico da produção adaptada.

Fonte: Adaptado Tubino (2009).

3.3 Seqüenciamento de atividades

Inicialmente foi realizada uma reunião envolvendo o gerente de produção, encarregado de produção, gerente financeira, dois gerentes comerciais, diretor e autor com o objetivo de fazer uma explicação sobre planejamento estratégico da produção e a gestão estratégica, focando nas atividades que seriam feitas durante a realização do planejamento e principalmente nos resultados esperados. Esta primeira reunião também serviu para realizar a caracterização da empresa, análise SWOT e elaboração da Missão, Visão e Valores corporativos detalhados nos tópicos seguintes.

1. A caracterização da empresa foi feita através da técnica *Brainstorming*, objetivando a discussão de idéias com o propósito de se determinar o negócio restrito e negócio amplo da empresa.
2. Posteriormente foi realizada a análise situacional da empresa através da técnica SWOT, identificando os principais pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças. A análise SWOT foi feita através de reunião onde foi estimulada a apresentação estruturada da opinião dos profissionais da empresa envolvidos no processo e abordou as seguintes áreas: produto/produção, comercial, fornecedores e administrativo (marketing, finanças e recursos humanos). Em seguida o foco foi direcionado para a análise, discussão e compilação dos resultados da SWOT que foram tabulados, organizados e analisados em gráficos resultando em plano de ação focado nos principais pontos levantados durante a análise.
3. A partir dos resultados da análise SWOT, foram elaboradas através de *Brainstorming* a missão, visão e valores corporativos, levando-se em conta os resultados da caracterização da empresa e principalmente as perspectivas futuras do negócio.
4. A previsão de demanda para o período dos próximos dezoito meses foi realizada através da obtenção e análise dos faturamentos dos últimos quatro anos e meio (armazenados no sistema de gestão). Através da análise do faturamento da empresa neste período, foi realizado o cálculo da tendência linear de faturamento com ajustamento sazonal. Além dos dados anteriores, foi realizada uma análise qualitativa, complementando os valores obtidos através da análise e especialistas e expectativa de faturamento no período. O último passo foi transformar os valores que estavam em

faturamento para número de peças levando-se em conta os dados históricos do período de faturamento dividido por quantidade de peças.

5. A estratégia corporativa e a estratégia competitiva da empresa já existiam porém foram formalizadas através de reuniões com os profissionais envolvidos. Para a formalização das estratégias, foram considerados os resultados das análises SWOT, declaração da missão, visão e valores e previsão de demanda.

A estratégia corporativa foi revisada, atentando-se principalmente para uma análise referente às estratégias de expansão de mercado, diversificação de produtos, previsão de demanda e missão, visão e valores.

6. Em relação a estratégia competitiva também foi revisada, sendo formalizada levando-se em conta os critérios propostos por Tubino (2009), além da estratégia corporativa, dados da previsão de demanda e missão, visão e valores.
7. A estratégia funcional foi formalizada através da análise dos dados da previsão de demanda e demanda real nos períodos de Julho, Agosto e Setembro de 2014. Após a organização dos dados foi confeccionado modelo de acompanhamento de demanda do tipo *MAD*.

4 Resultados

4.1 Definição do negócio

Negócio Restrito:

O negócio restrito da empresa está relacionado diretamente aos produtos e serviços oferecidos por ela. Após discussão chegou-se a conclusão que devido a grande variedade de linhas e tipos de produtos, não seria conveniente limitar apenas a hidromassagens, portanto, foi definido como sendo o negócio restrito **“Artefatos de Fibra de Vidro”**.

Negócio Amplo:

O negócio amplo da empresa faz referência principalmente às vantagens e benefícios que seus produtos oferecem. Através de troca de idéias entre os envolvidos, concluiu-se que as várias linhas de produtos trabalhados oferecem diversos benefícios como, por exemplo: saúde, lazer, relaxamento, soluções ambientais e enriquecimento de ambiente. De uma forma geral, constatou-se que todos os benefícios estão ligados a busca de qualidade de vida, sendo assim definiu-se como o negócio amplo **“Qualidade de Vida”**.

4.2 Análise SWOT

A análise SWOT foi feita pelos seis representantes da empresa que participaram da reunião, sendo que cada um deles fez quatro análises baseadas nos seguintes temas: produto/produção, comercial, fornecedores e administrativo (marketing, finanças e recursos humanos). Os resultados foram tabulados e organizados graficamente de acordo com sua ocorrência, facilitando assim a visualização dos itens considerados mais relevantes pela equipe.

4.2.1 Análise SWOT – Produto/Produção

A primeira análise foi relacionada a aspectos técnicos e funcionais do produto e características do setor produtivo da empresa.

Entre os pontos positivos observados na tabela 1, evidenciou-se a qualidade do produto e seus diferenciais positivos em relação aos concorrentes do mercado. A diversidade de modelos e tamanhos também foi motivo de destaque pela equipe já que possivelmente a empresa possui a maior variedade entre tamanhos, modelos e linhas de produto do mercado. A agilidade na produção também foi destaque entre os avaliadores, sendo o prazo de entrega curto reconhecido como um grande facilitador de vendas.

A falta de comprometimento do pessoal de produção foi listada como o principal ponto fraco do setor produtivo da empresa na tabela 2. Isto ocorre devido a dificuldade de mão de obra especializada da região e a grande oferta de empregos informais que acabam desviando o foco de parte do pessoal da produção. Também foram citadas dificuldades em relação a estrutura de produção e produção com desperdícios aumentando custos de produção.

Entre as oportunidades identificadas, listou-se o desenvolvimento de fornecedores alternativos para os componentes elétrico/eletrônicos, aumento de produtos na Linha Acrílico, finalização da certificação do INMETRO, construção de nova sede, qualificação do pessoal de chão de fábrica, montagem de uma segunda fábrica e implementação de software de gestão de produção como apresentado na tabela 3.

As principais ameaças identificadas estão listadas na tabela 4 e estão relacionadas aos preços inferiores de concorrentes com crescente aumento de qualidade de seus produtos, aumento dos custos de matérias primas, dificuldade em desenvolver novos fornecedores e a falta de mão de obra especializada na região.

A organização dos resultados da análise SWOT do produto e produção são apresentados em tabelas e gráficos adiante:

Tabela 1 - Pontos Positivos (produto/produção).

Razão	Ocorrência	Caso Acumulado	Percentual Unitário	Percentual Acumulado
Diversidade de modelos	4	4	25,00	25,00
Qualidade dos produtos	4	8	25,00	50,00
Matérias Primas de Qualidade	3	11	18,75	68,75
Agilidade na produção	3	14	18,75	87,50
Processos padronizados	1	15	6,25	93,75
Grande conhecimento sobre o produto	1	16	6,25	100,00
<i>Total:</i>	16		100,00	

Gráfico 1 - Pontos Positivos (produto/produção).

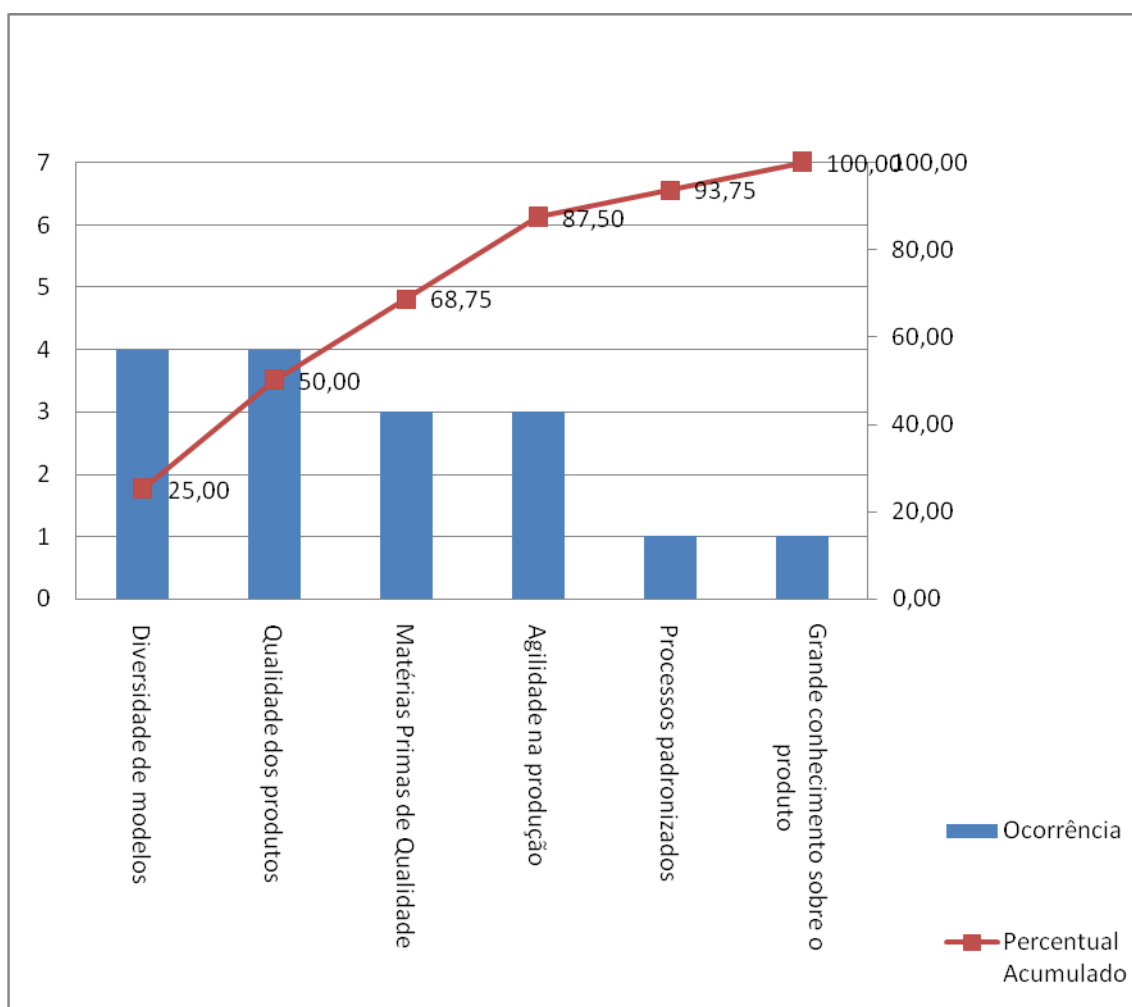


Tabela 2 – Pontos Negativos (produto/produção)

Razão	Ocorrência	Caso Acumulado	Percentual Unitário	Percentual Acumulado
Pouco comprometimento do pessoal de produção	3	3	16,67	16,67
Material de apoio para produtos fraco (catálogos e manuais)	3	6	16,67	33,33
Desperdício de materiais e matérias primas	3	9	16,67	50,00
Estrutura física de barracão e escritório ruins	3	12	16,67	66,67
Altos custos de produção (Preço final alto)	2	14	11,11	77,78
Dificuldade no transporte de produtos	2	16	11,11	88,89
Grande número de assistência técnica nos componentes eletrônicos	2	18	11,11	100,00
<i>Total:</i>	18		100,00	

Gráfico 2 – Pontos negativos (produto/produção).

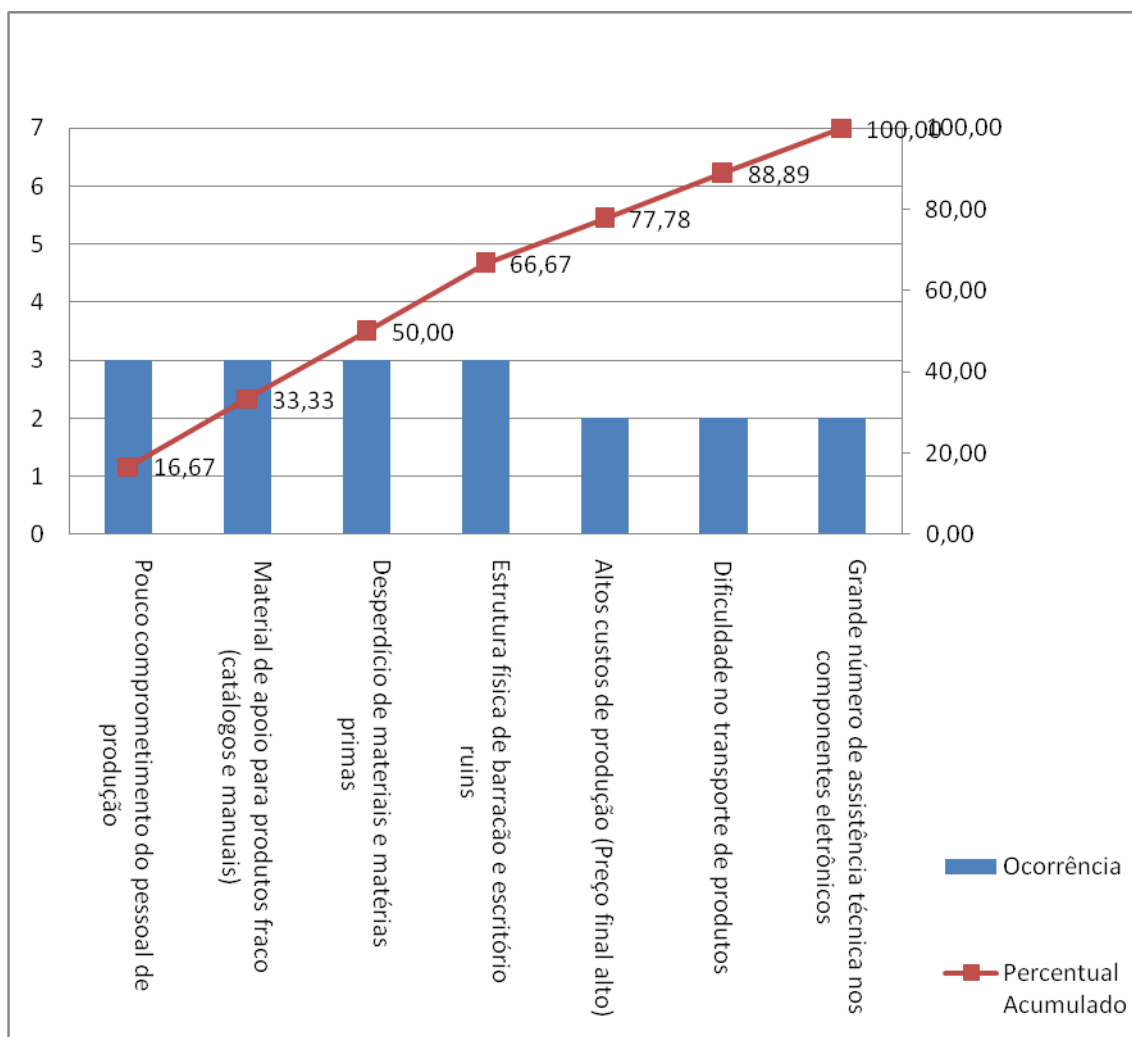


Tabela 3 – Oportunidades (produto/produção)

Razão	Ocorrência	Caso Acumulado	Percentual Unitário	Percentual Acumulado
Desenvolvimento de novos fornecedores	4	4	25,00	25,00
Desenvolver linha de produtos em acrílico	3	7	18,75	43,75
Obter certificação do INMETRO	3	10	18,75	62,50
Construção da nova sede	2	12	12,50	75,00
Cursos de qualificação para pessoal de chão de fábrica	2	14	12,50	87,50
Montagem de segunda fábrica em local estratégico	1	15	6,25	93,75
Implementar software de gestão da produção (qualidade, estoque, etc.)	1	16	6,25	100,00
<i>Total:</i>	16		100,00	

Gráfico 3 – Oportunidades (produto/produção)

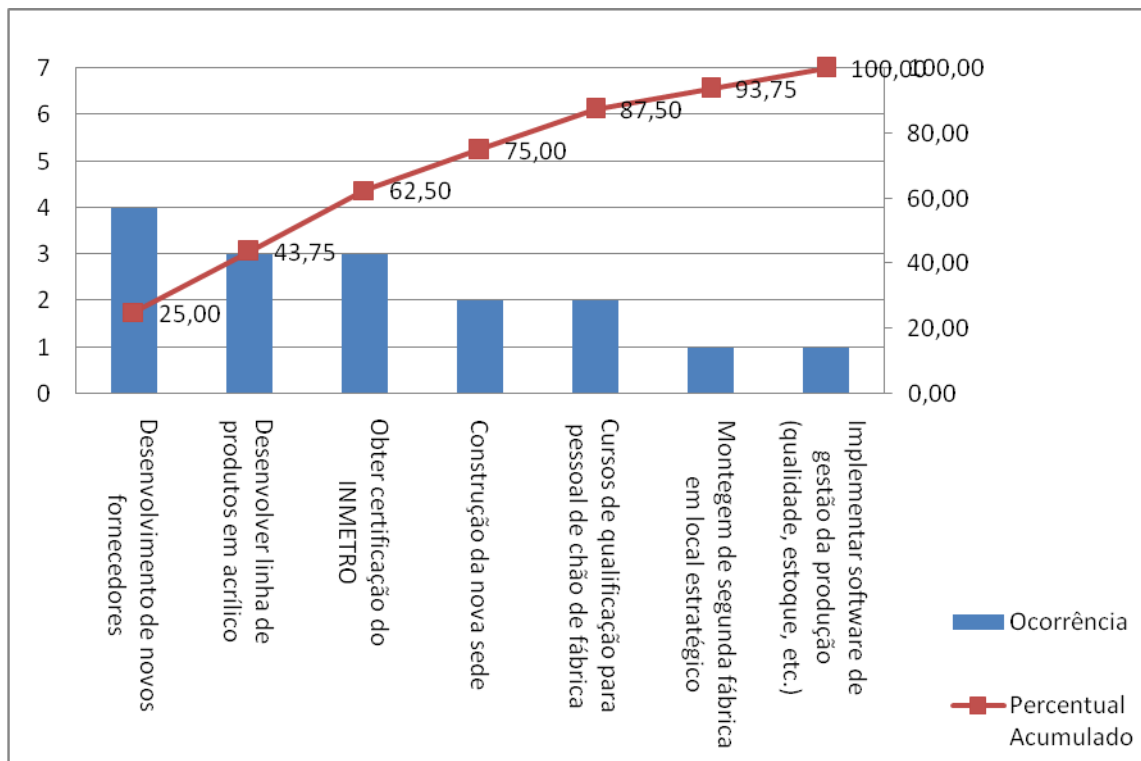
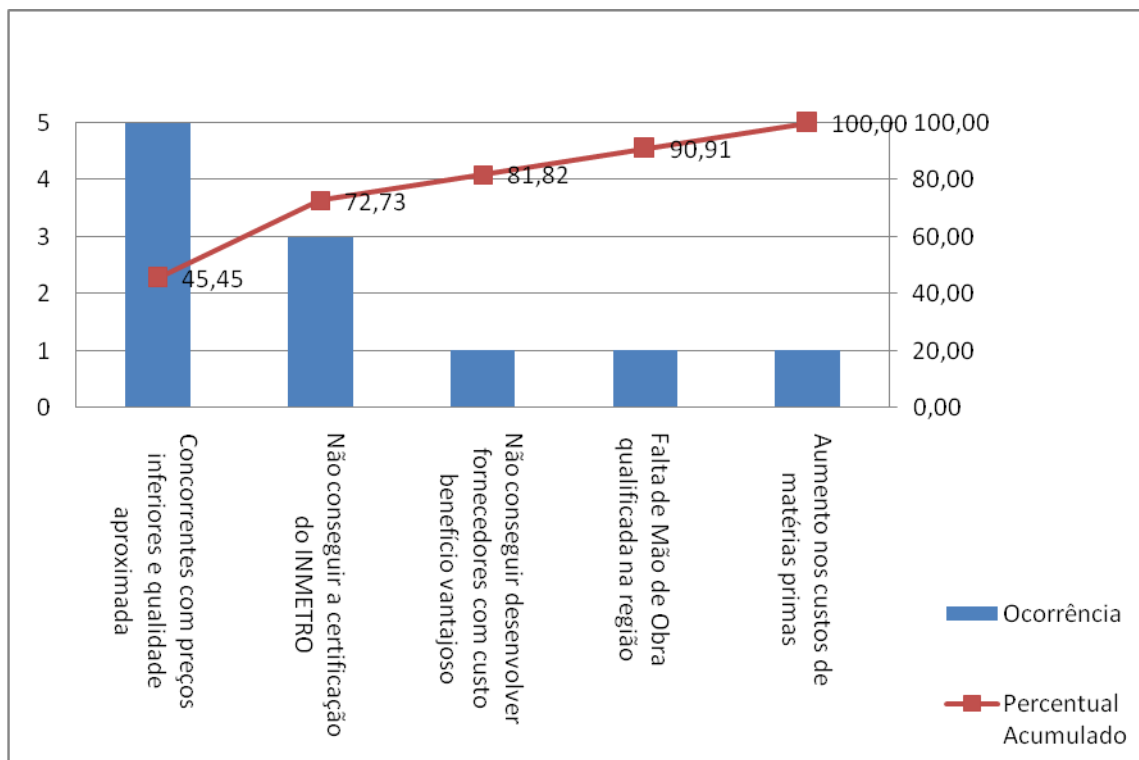


Tabela 4 – Ameaças (produto/produção)

Razão	Ocorrência	Caso Acumulado	Percentual Unitário	Percentual Acumulado
Concorrentes com preços inferiores e qualidade aproximada	5	5	45,45	45,45
Não conseguir a certificação do INMETRO	3	8	27,27	72,73
Não conseguir desenvolver fornecedores com custo benefício vantajoso	1	9	9,09	81,82
Falta de Mão de Obra qualificada na região	1	10	9,09	90,91
Aumento nos custos de matérias primas	1	11	9,09	100,00
<i>Total:</i>	11		100,00	

Gráfico 4 – Ameaças (produto/produção).



4.2.2 Análise SWOT – Comercial

Todos os avaliadores apontaram como principal ponto forte comercial da empresa as três lojas próprias, destacando também a equipe de venda qualificada e novamente os curtos prazos de entrega. Ainda foi citada a boa margem de descontos e as revendas parceiras conforme tabela 5.

Como pontos negativos apresentados na tabela 6, a política de negociação e descontos foi detectada como confusa. A falta de um setor de marketing também foi levantada como ponto falho, além dos preços altos dos produtos, condições de pagamento (prazo), falta de treinamento padronizado e assistência as revendas distantes.

As principais oportunidades levantadas e apresentadas na tabela 7 foram relacionadas a expansão comercial com pontos de vendas próprios, representantes e revendas. Também foi identificada a oportunidade de se estruturar um departamento de marketing e suas atribuições como apoio comercial. Destacou-se também visualização da oportunidade de preencher as possíveis brechas no mercado deixadas pelas empresas que não forem certificadas pelo INMETRO.

A concorrência foi a principal ameaça listada conforme tabela 8.

A organização dos resultados da análise SWOT comercial esta apresentada em tabelas e gráficos adiante:

Tabela 5 – Pontos positivos (comercial)

Razão	Ocorrência	Caso Acumulado	Percentual Unitário	Percentual Acumulado
Lojas próprias	6	6	37,50	37,50
Equipe de vendas qualificada	5	11	31,25	68,75
Prazo de entrega curto	3	14	18,75	87,50
Boa margem de descontos	1	15	6,25	93,75
Revendas	1	16	6,25	100,00
<i>Total:</i>	16		100,00	

Gráfico 5 – Pontos positivos (comercial)

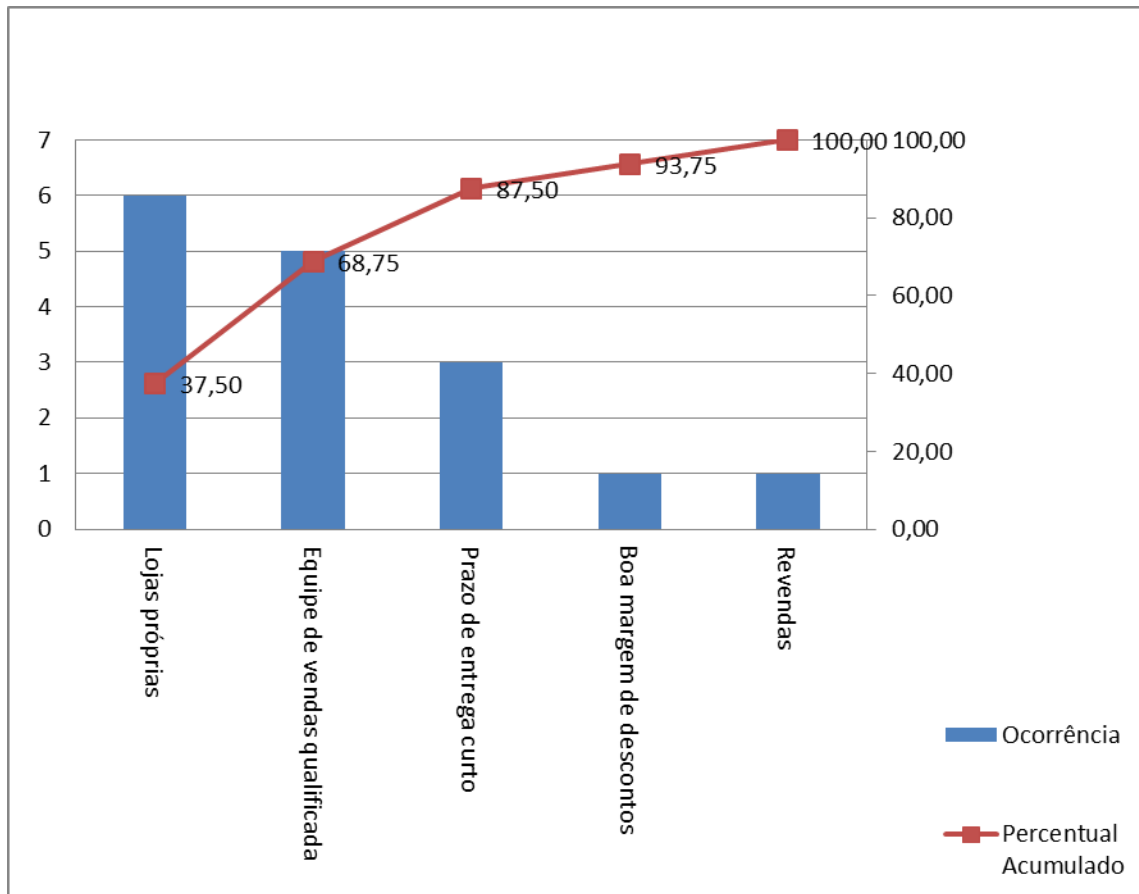


Tabela 6 – Pontos negativos (comercial).

Razão	Ocorrência	Caso Acumulado	Percentual Unitário	Percentual Acumulado
Políticas de negociação pouco claras	4	4	30,77	30,77
Marketing ineficiente	4	8	30,77	61,54
Preço alto	2	10	15,38	76,92
Condições de pagamento (prazos)	1	11	7,69	84,62
Falta de treinamento comercial padronizado	1	12	7,69	92,31
Falta de gerência nos pontos de vendas distantes	1	13	7,69	100,00
<i>Total:</i>	13			100,00

Gráfico 6 – Pontos negativos (comercial)

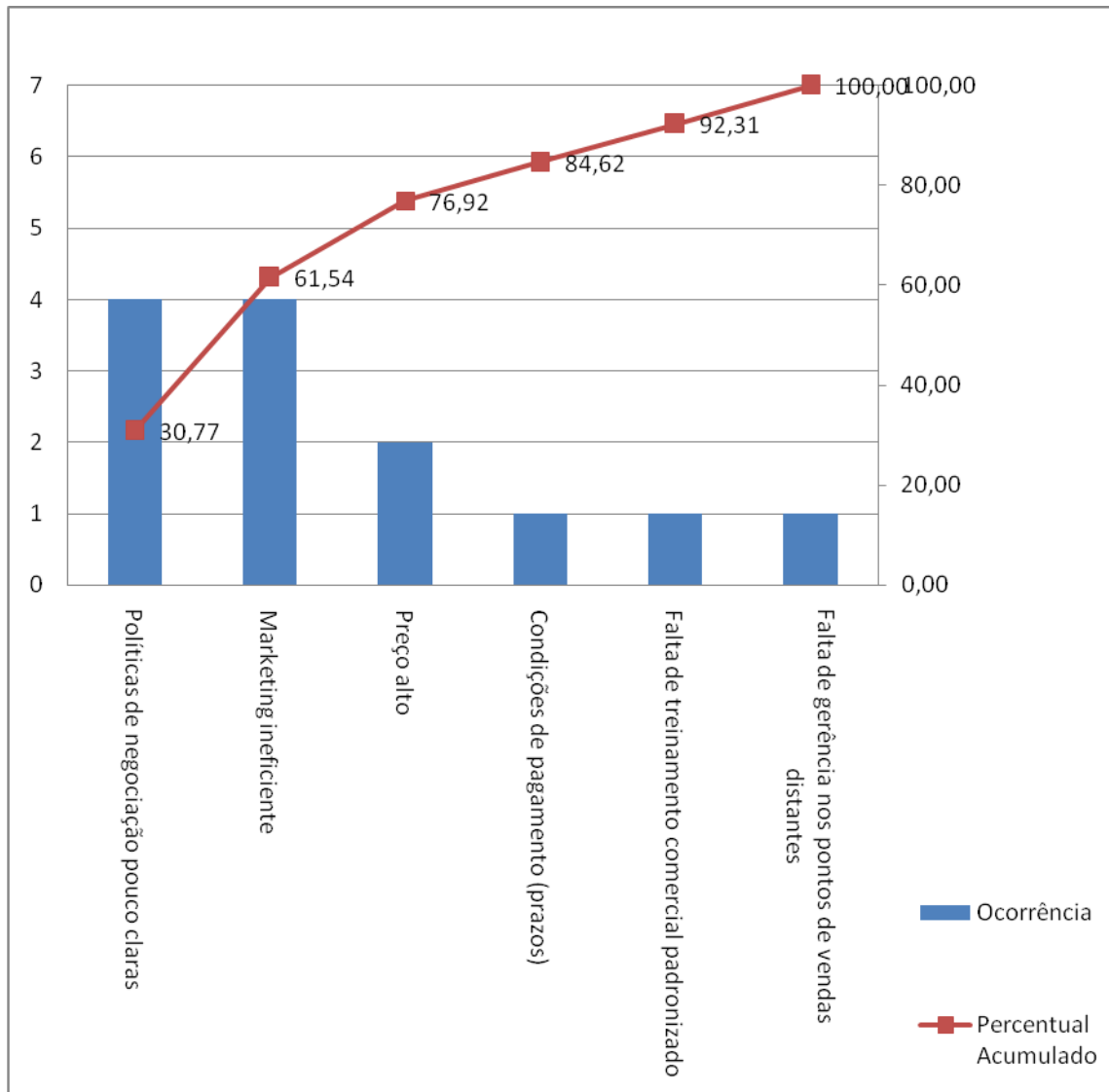


Tabela 7 – Oportunidades (comercial)

Razão	Ocorrência	Caso Acumulado	Percentual Unitário	Percentual Acumulado
Expansão de pontos de vendas especializados (lojas próprias/franquias)	4	4	19,05	19,05
Estruturar departamento de marketing	4	8	19,05	38,10
Atender a demanda deixada pelas empresas que não conseguirem certificação INMETRO	3	11	14,29	52,38
Aumentar número de representantes comerciais	2	13	9,52	61,90
Direcionar trabalho para arquitetos e construtoras	2	15	9,52	71,43
Aumentar número de revendas	2	17	9,52	80,95
Incluir novos produtos para comercializar nas lojas próprias	2	19	9,52	90,48
Investimentos em divulgação	1	20	4,76	95,24
Terceirizar comercialização de determinadas linhas de produtos (bio)	1	21	4,76	100,00
Total:	21		100,00	

Gráfico 7 – Oportunidades (comercial)

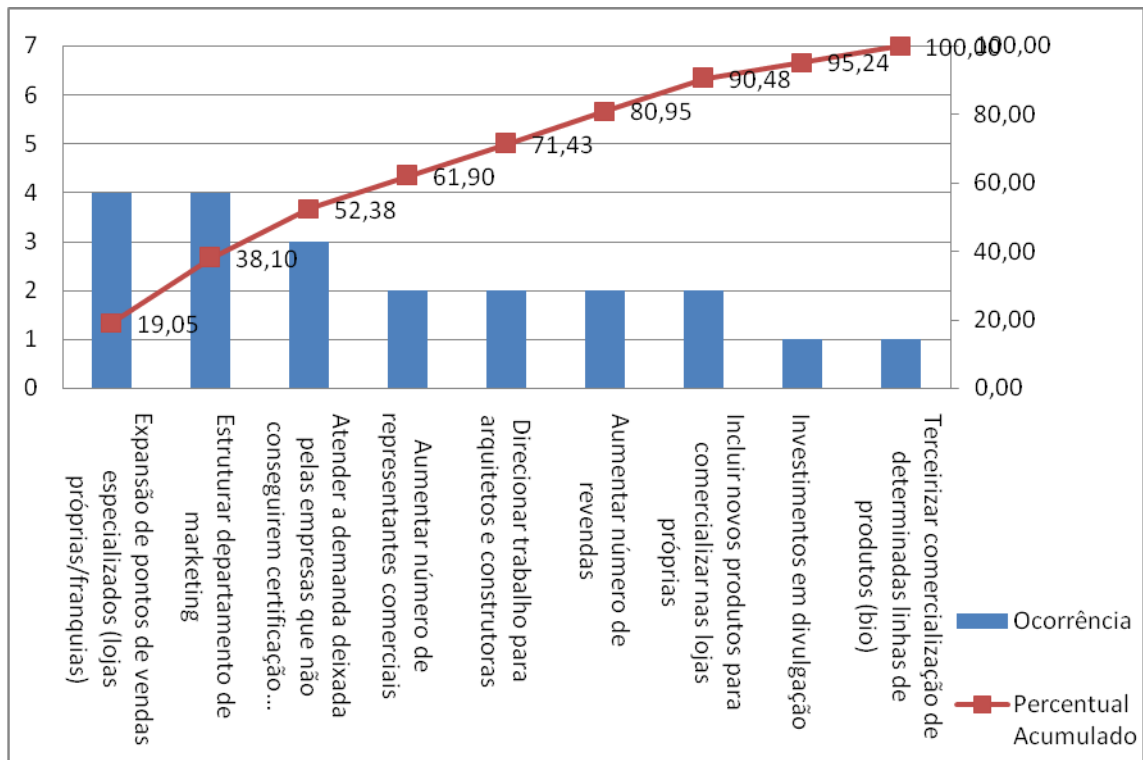
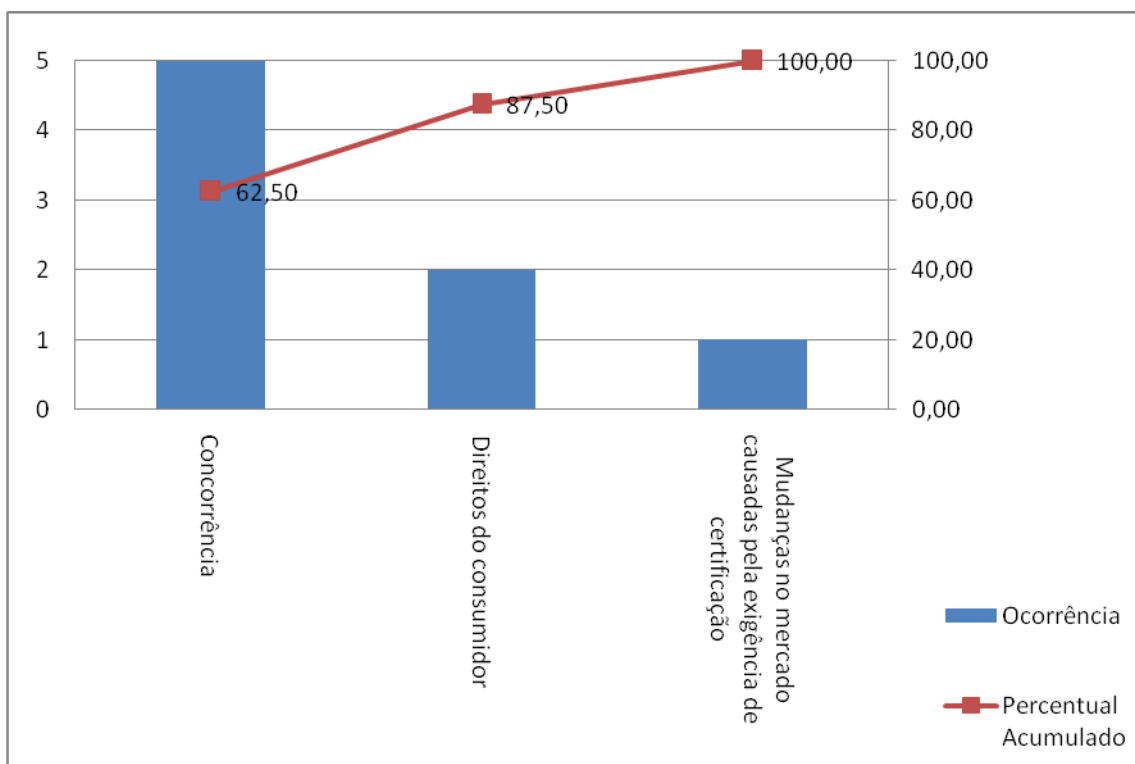


Tabela 8 – Ameaças (comercial)

Razão	Ocorrência	Caso Acumulado	Percentual Unitário	Percentual Acumulado
Concorrência	5	5	62,50	62,50
Direitos do consumidor	2	7	25,00	87,50
Mudanças no mercado causadas pela exigência de certificação	1	8	12,50	100,00
<i>Total:</i>	8		100,00	

Gráfico 8 – Ameaças (comercial)



4.2.3 Análise SWOT – Fornecedores

O bom relacionamento entre empresa e fornecedores e o canal de importação para matérias primas consolidado foram os mais citados entre os pontos fortes relacionados aos fornecedores. A qualidade dos produtos e a pequena quantidade de fornecedores também foi apontada (tabela 9).

Os pontos fracos relacionados aos fornecedores estão apresentados na tabela 10. Foram mencionados a logística de entrega, poucas opções de fornecedores, qualidade de apoios de cabeça insatisfatória, falta de treinamento com os fornecedores e pouca inovação por parte dos fornecedores.

A importação e produção de matérias primas e acessórios foi identificada como a principal oportunidade (tabela 11). Além disso, a busca de novos fornecedores, desenvolvimento de parcerias com fornecedores para desenvolvimento de acessórios e matérias primas e a consolidação de parcerias comerciais em negócios especiais também foram identificadas como oportunidades.

As principais ameaças levantadas foram: Aumento de preço de matérias primas e acessórios, falta de opções de fornecedores no mercado e falta de exclusividade no fornecimento de produtos especiais conforme tabela 12.

Os resultados são expostos de maneira gráfica:

Tabela 9 – Pontos Positivos (fornecedores)

Razão	Ocorrência	Caso Acumulado	Percentual Unitário	Percentual Acumulado
Canal de importação consolidado	4	4	33,33	33,33
Bom relacionamento com fornecedores	4	8	33,33	66,67
Qualidade dos produtos fornecidos	3	11	25,00	91,67
Poucos tipos de matérias primas	1	12	8,33	100,00
<i>Total:</i>	12		100,00	

Gráfico 9 – Pontos positivos (fornecedores)

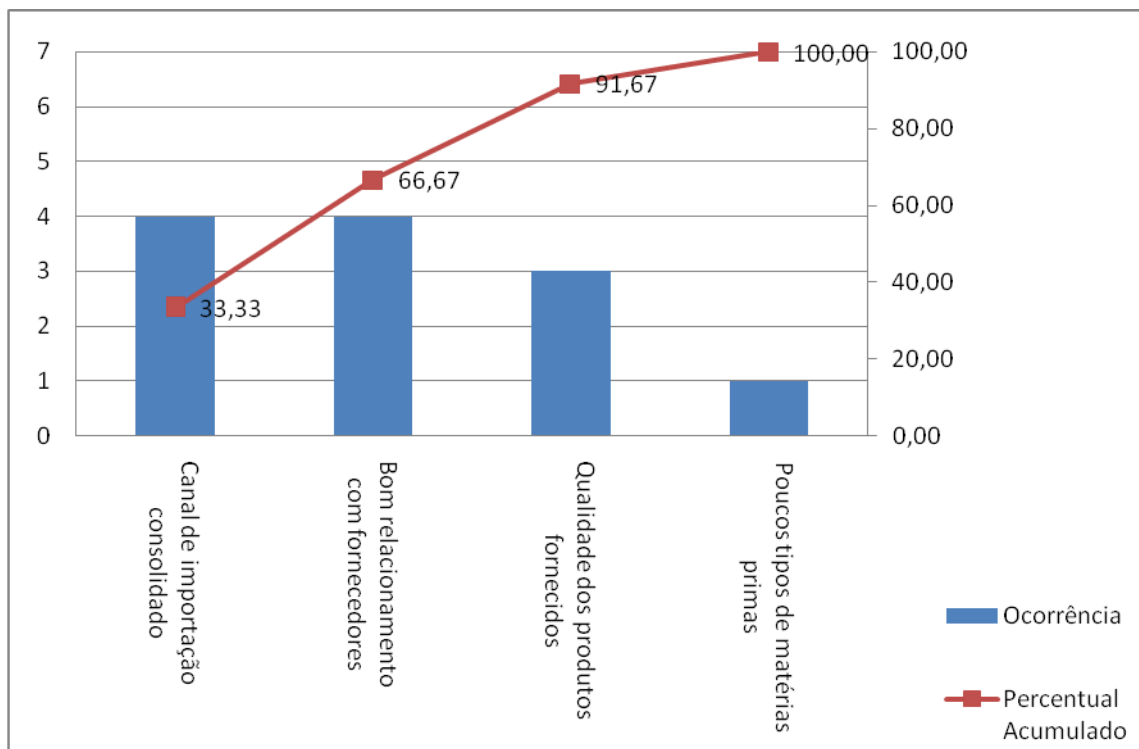


Tabela 10 – Pontos negativos (fornecedores)

Razão	Ocorrência	Caso Acumulado	Percentual Unitário	Percentual Acumulado
Logística de entrega	4	4	33,33	33,33
Poucas opções de fornecedores	3	7	25,00	58,33
Qualidade do apoio de cabeça fornecido é insatisfatória	2	9	16,67	75,00
Falta de treinamento com fornecedores	2	11	16,67	91,67
Pouca inovação	1	12	8,33	100,00
<i>Total:</i>	12		100,00	

Gráfico 10 – Pontos negativos (fornecedores).

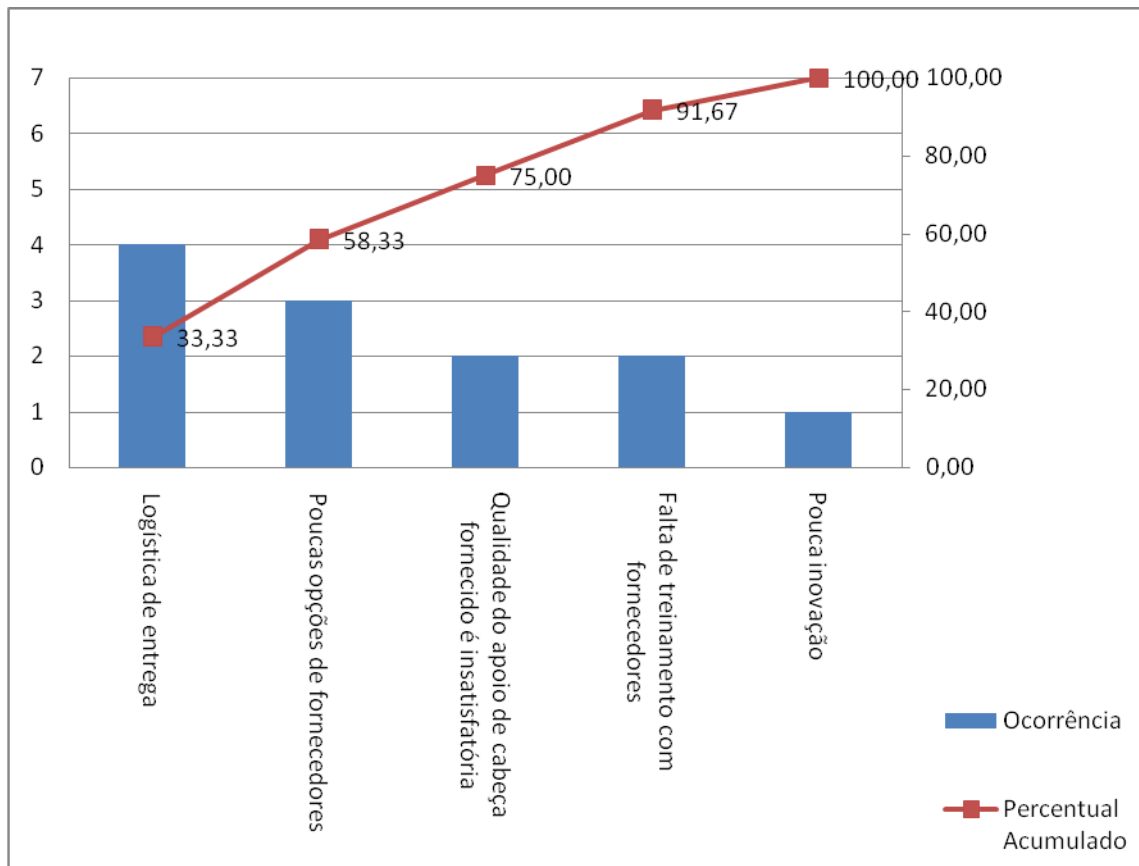


Tabela 11 – Oportunidades (fornecedores)

Razão	Ocorrência	Caso Acumulado	Percentual Unitário	Percentual Acumulado
Importar matérias primas e acessórios	4	4	28,57	28,57
Produzir matérias primas e acessórios	3	7	21,43	50,00
Buscar novos fornecedores	3	10	21,43	71,43
Desenvolvimento em parceria de matérias primas e acessórios	3	13	21,43	92,86
Firmar parcerias comerciais especiais para grandes negócios/volumes	1	14	7,14	100,00
<i>Total:</i>	14		100,00	

Gráfico 11 – Oportunidades (fornecedores)

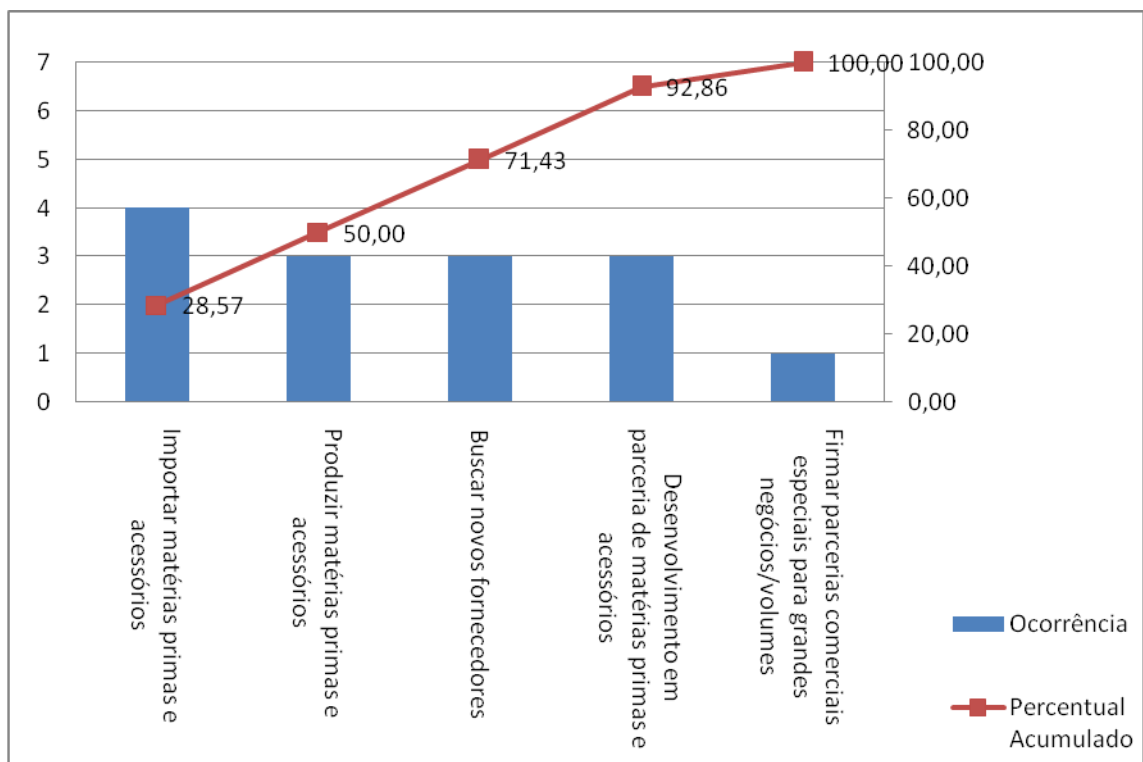
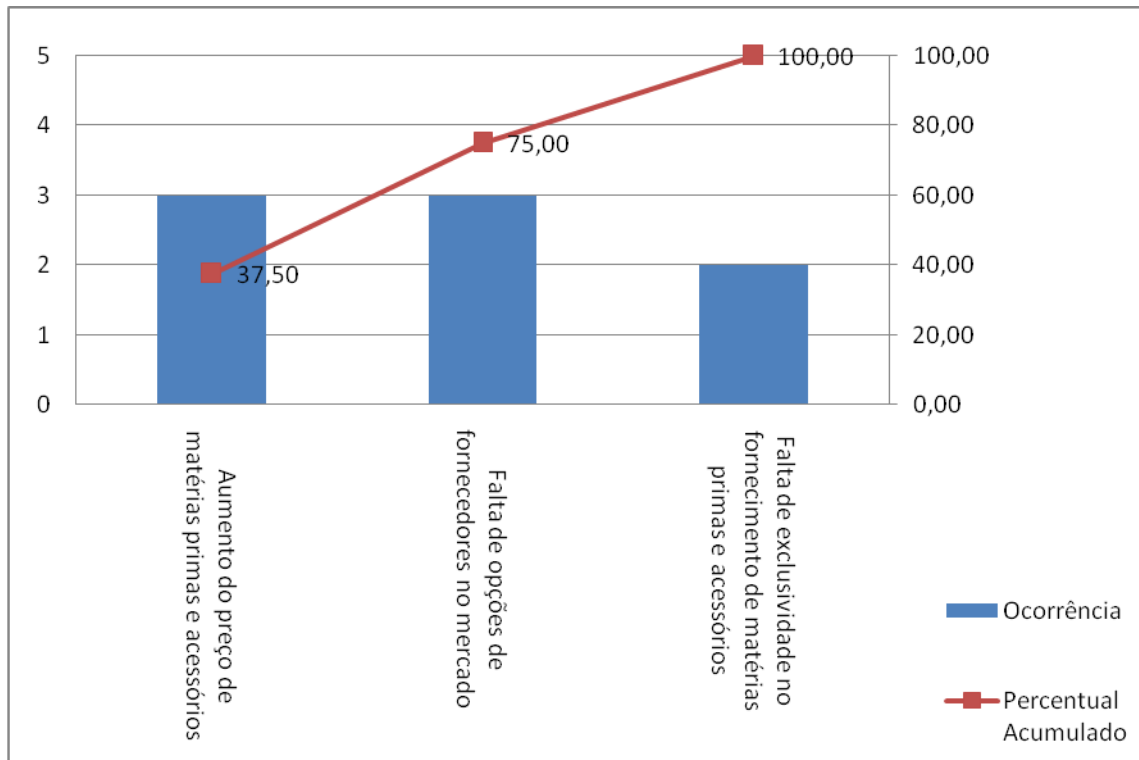


Tabela 12 – Ameaças (fornecedores)

Razão	Ocorrência	Caso Acumulado	Percentual Unitário	Percentual Acumulado
Aumento do preço de matérias primas e acessórios	3	3	37,50	37,50
Falta de opções de fornecedores no mercado	3	6	37,50	75,00
Falta de exclusividade no fornecimento de matérias primas e acessórios	2	8	25,00	100,00
<i>Total:</i>	8		100,00	

Gráfico 12 – Ameaças (fornecedores).



4.2.4 Análise SWOT – Administrativa

Os principais pontos positivos da análise administrativa (marketing, finanças e recursos humanos) foram: qualidade da equipe, pagamentos em dia, processos administrativos como ordem de serviço, formulário de assistência técnica, formulário de pedido, relatórios de despesa, faixa salarial acima do mercado e um financeiro controlador de despesas (tabela 13).

O marketing ineficiente foi apontado com a principal deficiência da empresa. Foram citados ainda o baixo faturamento, falta de linha de crédito para vendas, falta de políticas de trabalho claramente definidas, gestão predominantemente operacional e estrutura física insatisfatória (tabela 14).

A realização de treinamento de pessoal, abertura de linha de crédito com financiadora para vendas, criação e estruturação do departamento de marketing, implementação de um software de gestão e a gestão estratégica foram apontadas como oportunidades administrativas conforme tabela 15.

As ameaças detectadas estão apresentadas na tabela 16 e foram: altos custos de estruturação e a equipe não acompanhar o momento de crescimento da empresa.

Os resultados da análise administrativa estão expostos em tabelas e gráficos a seguir.

Tabela 13 – Pontos positivos (administrativo)

Razão	Ocorrência	Caso Acumulado	Percentual Unitário	Percentual Acumulado
Equipe administrativa	4	4	33,33	33,33
Pagamentos feitos em dia	3	7	25,00	58,33
Processos administrativos	2	9	16,67	75,00
Faixa salarial	2	11	16,67	91,67
Financeiro controlador	1	12	8,33	100,00
<i>Total:</i>	12		100,00	

Gráfico 13 – Pontos positivos (administrativo).

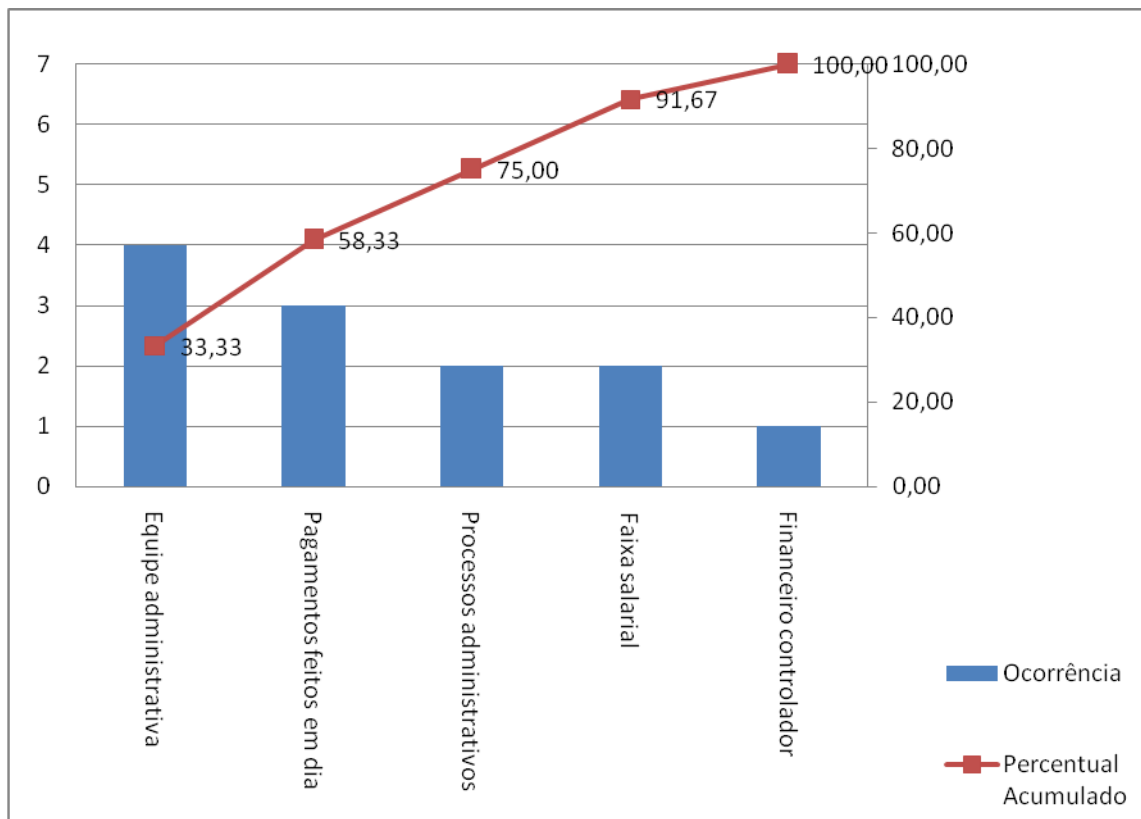


Tabela 14 – Pontos negativos (administrativo)

Razão	Ocorrência	Caso Acumulado	Percentual Unitário	Percentual Acumulado
Marketing ineficiente	5	5	31,25	31,25
Baixo faturamento	3	8	18,75	50,00
Falta de linha de crédito	3	11	18,75	68,75
Falta de políticas de trabalho bem definidas	2	13	12,50	81,25
Gestão predominantemente operacional	2	15	12,50	93,75
Estrutura física insatisfatória	1	16	6,25	100,00
<i>Total:</i>		16		100,00

Gráfico 14 – Pontos negativos (administrativo).

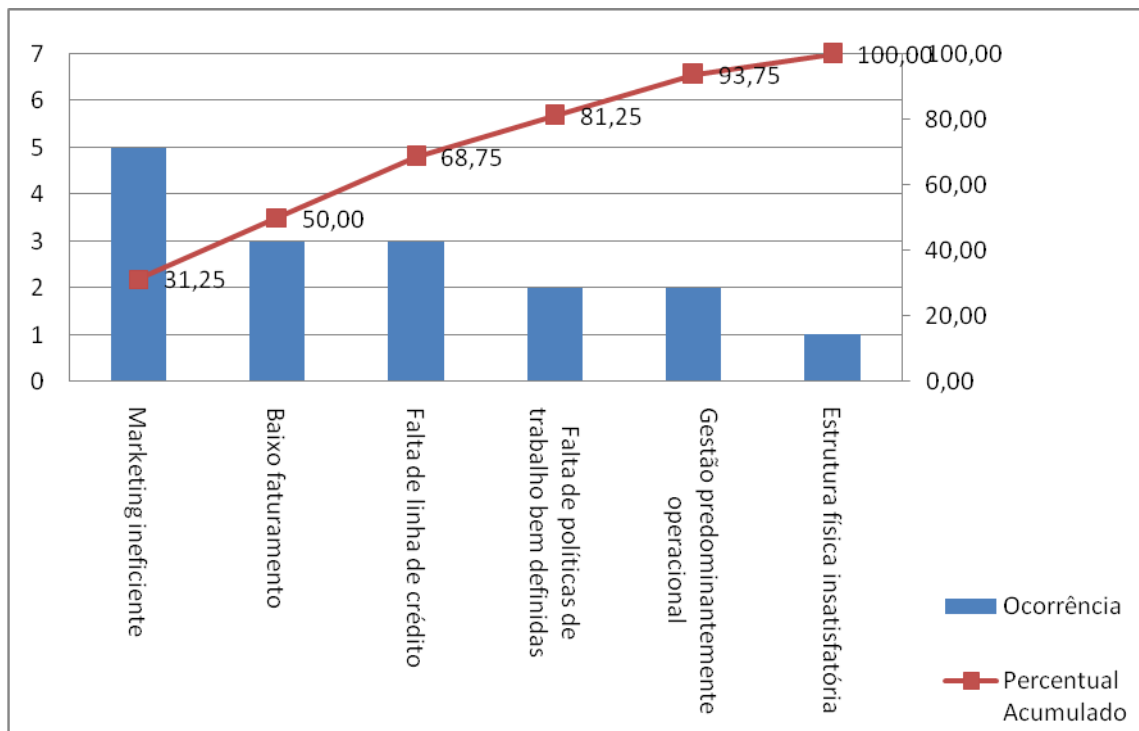


Tabela 15 – Oportunidades (administrativo)

Razão	Ocorrência	Caso Acumulado	Percentual Unitário	Percentual Acumulado
Treinamentos	5	5	33,33	33,33
Abrir linha de crédito com financiadora	4	9	26,67	60,00
Estruturar departamento de marketing	4	13	26,67	86,67
Software de gestão	1	14	6,67	93,33
Gestão estratégica	1	15	6,67	100,00
<i>Total:</i>	15			100,00

Gráfico 15 – Oportunidades (administrativo).

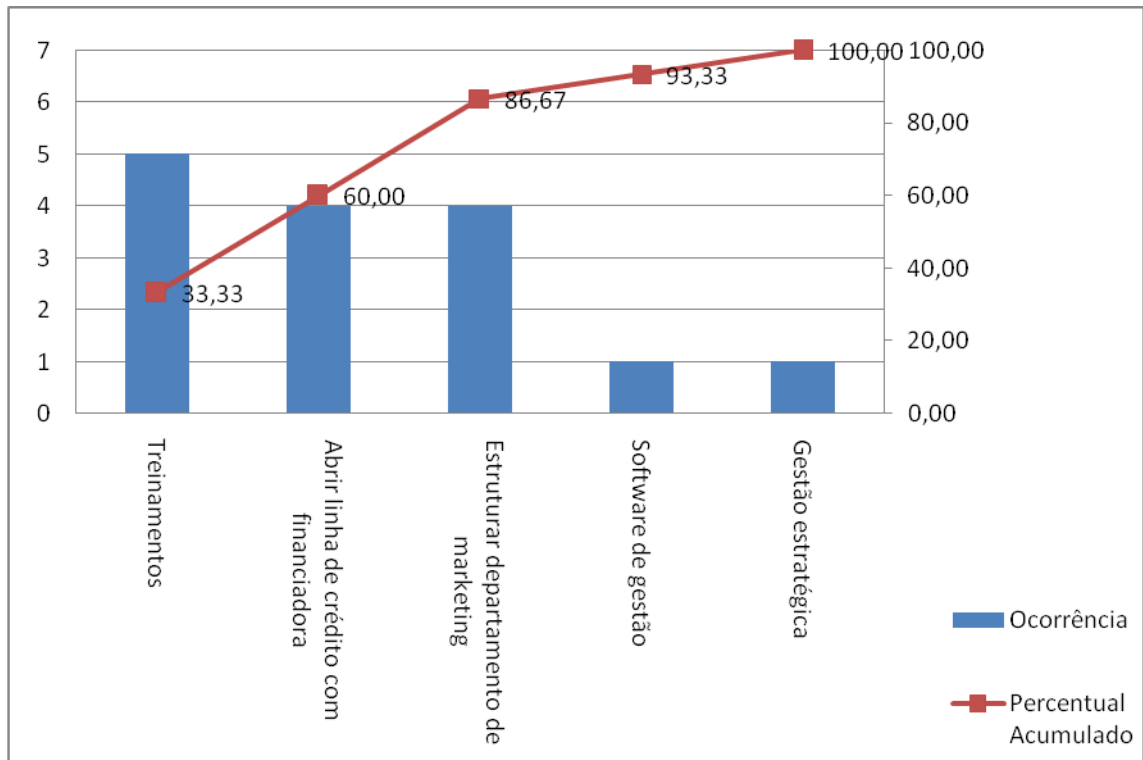
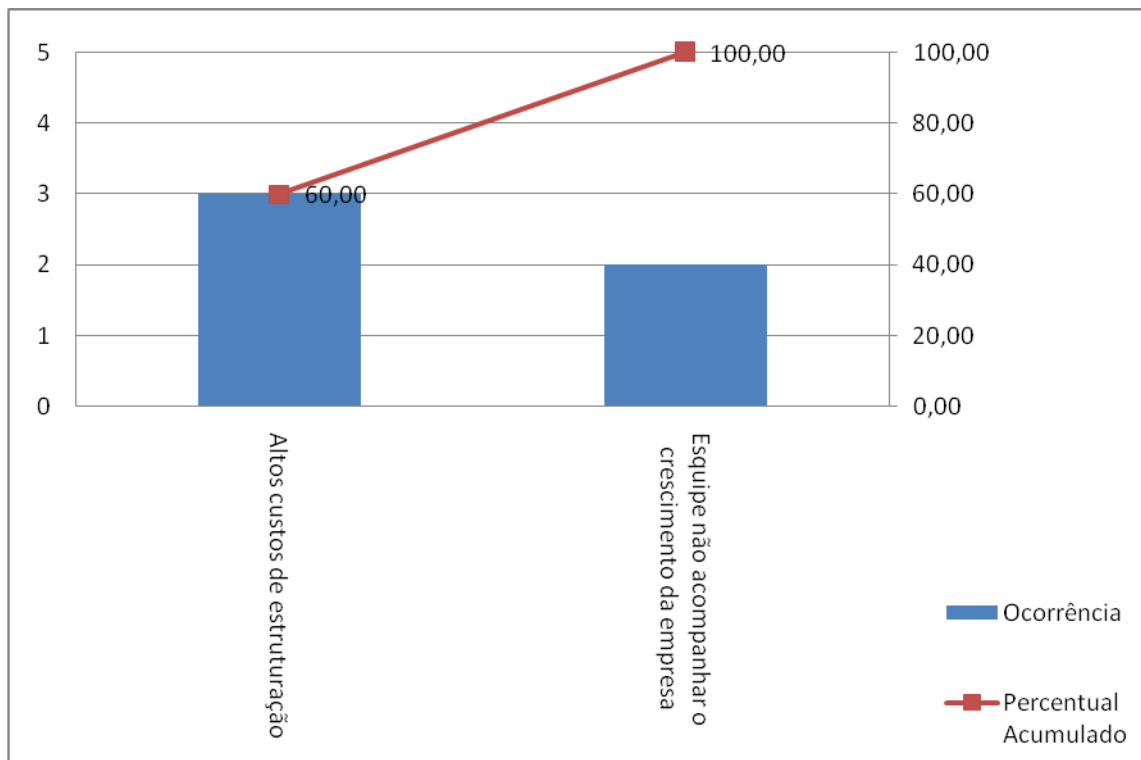


Tabela 16 – Ameças (administrativo)

Razão	Ocorrência	Caso Acumulado	Percentual Unitário	Percentual Acumulado
Altos custos de estruturação	3	3	60,00	60,00
Esquipe não acompanhar o crescimento da empresa	2	5	40,00	100,00
<i>Total:</i>	5		100,00	

Gráfico 16 – Ameças (administrativo).



4.3 Objetivos a serem traçados

Após análise dos resultados da SWOT, foram traçados objetivos para potencializar os pontos positivos, minimizar as consequências dos pontos negativos, aproveitar as oportunidades e evitar que as ameaças se tornem realidades. São elas:

- 1) Reformulação até outubro de 2014 dos manuais de instrução dos produtos pelo gerente de produção, adequando as instruções e formatação aos padrões sugeridos pelo INMETRO.
- 2) Contratação até dezembro de 2014 de consultoria focada na área de marketing para auxílio na criação do departamento de marketing da empresa e realização das seguintes ações pontuais:
 - a. Reformulação de toda comunicação interna e externa da empresa, incluindo logomarca, campanhas de divulgação, catálogos, pontos de venda, mídias sociais e criação de treinamentos padronizados.
 - b. Elaboração do Plano de Expansão Comercial da empresa, com estudo relacionado a expansão e formatação de pontos de vendas próprios, aumento no número de representantes e mapeamento da área de atuação via revendas.
- 3) Criação até outubro de 2014 do Manual de Política de Negociação pela direção da empresa incluindo regras de descontos, parcelamentos, prazos de entrega para todas as modalidades de vendas da empresa.
- 4) Aquisição de novo caminhão para entregas das lojas próprias até dezembro de 2014.
- 5) Construção de nova sede matriz em terreno já adquirido no Parque Industrial de Foz do Iguaçu até dezembro de 2015 conforme projeto já realizado.
- 6) Desenvolvimento de oito novos moldes de hidromassagens em acrílico já definidos pela direção da empresa, entre eles dois modelos novos exclusivos desenvolvidos de acordo com as necessidades do mercado até julho de 2015 sendo este objetivo de responsabilidade do gerente de produção.
- 7) Finalizar a certificação do INMETRO até outubro de 2014.

- 8) Criação do programa de desenvolvimento de fornecedores com o objetivo de fortalecer parcerias, criar alternativas de novos fornecedores, desenvolver treinamentos e aprimorar a qualidade dos produtos fornecidos. Atribuído à direção da empresa com início previsto para outubro de 2014.
- 9) Aquisição de dois moldes para início de fabricação própria de apoios de cabeça em janeiro de 2015.
- 10) Formação de equipe técnica exclusiva para loja própria até abril de 2015.

4.4 Missão, visão e valores estratégicos

4.4.1 Missão estratégica

O *brainstorming* desenvolvido para definição da missão estratégica foi realizado a partir dos seguintes questionamentos:

1. Por que a empresa existe?
2. O que a empresa faz?
3. Pra quem a empresa trabalha?
4. Para que faz?
5. Como faz?

Os resultados foram focados principalmente no negócio restrito e negócio amplo da empresa dando foco na qualidade do produto e principalmente no atendimento especializado que é prestado aos clientes.

Portanto, após análise e agrupamento dos resultados chegou-se a seguinte missão estratégica:

“Contribuir na busca de qualidade de vida das pessoas, oferecendo de forma especializada produtos e serviços em artefatos de fibra de vidro, que atendam e excedam suas expectativas e necessidades.”

4.4.2 Visão estratégica

O *brainstorming* apontou que a visão estratégica da empresa deve ter como foco a principal a necessidade da empresa no momento que é a aumento considerável do volume de vendas e continuar sendo referência de bons produtos e serviços para os clientes, revendedores e fornecedores:

“Ter produtos reconhecidos como referência pelo mercado, consolidando a participação comercial em pelo menos 25 centros urbanos até o final de 2015.”

Existe uma preocupação da empresa em continuar sendo para clientes, fornecedores e revendedores, referência de atendimento especializado e fabricante de produtos de alta qualidade.

Entende-se como participação comercial consolidada a atuação que gera resultados em faturamento através de representantes, vendedores próprios, revendas ou lojas próprias que comercializem nossos produtos além de ter suporte logístico e de assistência técnica no centro em que atuam.

Com isso e analisando a demanda futura crescente, objetiva-se um resultado financeiro no período de Julho de 2014 até Dezembro de 2015 de R\$ 7.000.000,00.

4.4.3 Valores estratégicos

A definição dos valores estratégicos foi feita através da discussão pautada nos seguintes questionamentos:

1. O que a empresa defende?
2. Quais são os comportamentos da empresa?
3. Como é a relação entre empresa e clientes?
4. Como é a relação entre empresa e funcionários?
5. Como a empresa é vista pela sociedade e pelo mercado?
6. Qual o comportamento esperado dos funcionários?

7. Quais qualidades devemos valorizar em nossos relacionamentos profissionais?

A partir disso, definiram-se os seguintes valores estratégicos:

“Transparência: Somos absolutamente claros e honestos em nossos relacionamentos profissionais com clientes, fornecedores e colegas de trabalho.

Pontualidade: Fazemos tudo que estiver ao nosso alcance para cumprir os prazos de entrega, reuniões e compromissos estabelecidos.

Qualidade: Sabemos que a qualidade de nossos produtos está ligada a tranquilidade, confiança e qualidade de vida de nossos clientes, por isso, utilizamos matérias primas e acessórios dos melhores fornecedores do mercado e não medimos esforços para desenvolver produtos cada vez melhores.

Estimulo a prospecção: Estimulamos nossos colaboradores comerciais a levar nossos produtos e soluções a todos àqueles que buscam qualidade de vida.

Comprometimento: Temos paixão, respeito e confiança naquilo que fazemos. Somos comprometidos com o resultado de nossas ações e com a satisfação de nossos clientes. Buscamos a harmonia no ambiente de trabalho e procuramos levar otimismo em todos os relacionamentos internos e comerciais.”

4.5 Previsão de demanda

Para realização da previsão de demanda para o período de Julho de 2014 até Dezembro de 2015 foi utilizados o histórico de faturamento (por não existir dado histórico relacionado a quantidade de peças) desde o ano de 2010 e ainda levou-se em conta a expectativa de crescimento do mercado analisada de acordo com a experiência da diretoria da empresa.

4.5.1 Previsão de demanda (faturamento) – Cálculo da tendência (quantitativa)

Inicialmente foi calculada a tendência de crescimento no faturamento analisando o faturamento no período de Julho de 2012 a Junho de 2014. Não foram utilizados dados anteriores por serem defasados, de uma realidade muito distante da atual (linha de produto reduzida, quantidade de pontos de venda inferior e marca inexpressiva no mercado), podendo influenciar de maneira distorcida os resultados finais da previsão.

Esta técnica permitiu que se calculasse a tendência de crescimento no faturamento no período de Julho de 2014 até Dezembro de 2015 através das equações (1), (2) e (3).

Tabela 17 – Dados auxiliares para cálculo da tendência

Mês/ano	Y (demanda real)	X (período)	X ²	X.Y
jul/12	R\$ 158.604,26	1	1	158.604,26
ago/12	R\$ 164.962,18	2	4	329.924,36
set/12	R\$ 200.261,07	3	9	600.783,21
out/12	R\$ 232.974,05	4	16	931.896,2
nov/12	R\$ 249.850,48	5	25	1.249.252,40
dez/12	R\$ 257.574,82	6	36	1.545.448,92
jan/13	R\$ 173.398,00	7	49	1.213.786
fev/13	R\$ 105.070,50	8	64	840.564
mar/13	R\$ 183.101,30	9	81	1.647.911,70
abr/13	R\$ 182.321,04	10	100	1.823.210,40
mai/13	R\$ 243.801,92	11	121	2.681.821,12
jun/13	R\$ 253.083,16	12	144	3.036.997,92
jul/13	R\$ 172.855,24	13	169	2.247.118,12
ago/13	R\$ 238.309,43	14	196	3.336.332,02
set/13	R\$ 291.882,05	15	225	4.378.230,75
out/13	R\$ 292.049,10	16	256	4.672.785,60
nov/13	R\$ 226.602,12	17	289	3.852.236,04
dez/13	R\$ 264.099,55	18	324	4.753.791,90
jan/14	R\$ 116.174,66	19	361	2.207.318,54
fev/14	R\$ 244.234,84	20	400	4.884.696,8-
mar/14	R\$ 296.931,69	21	441	6.235.565,49
abr/14	R\$ 306.183,66	22	484	6.736.040,52
mai/14	R\$ 253.197,61	23	529	5.823.545,03
jun/14	R\$ 190.741,62	24	576	4.577.798,88
Somatória	R\$ 5.298.264,35	300	4.900	69.765.660,18

A partir destes valores obteve-se a equação: $Y = 211.344,8 + 753,29X$. Utilizando esta equação de tendência de faturamento no período Julho de 2014 ($X = 25$) até o Dezembro de 2015 ($X = 42$) obteve-se os seguintes valores:

Tabela 18 – Tendência de faturamento para o período de Julho/2014 até Dezembro/2015

Mês/Ano	X (período)	Y (tendência de faturamento)
jul/14	25	R\$ 230.177,22
ago/14	26	R\$ 230.930,51
set/14	27	R\$ 231.683,81
out/14	28	R\$ 232.437,11
nov/14	29	R\$ 233.190,40
dez/14	30	R\$ 233.943,70
jan/15	31	R\$ 234.697,00
fev/15	32	R\$ 235.450,29
mar/15	33	R\$ 236.203,59
abr/15	34	R\$ 236.956,89
mai/15	35	R\$ 237.710,18
jun/15	36	R\$ 238.463,48
jul/15	37	R\$ 239.216,78
ago/15	38	R\$ 239.970,07
set/15	39	R\$ 240.723,37
out/15	40	R\$ 241.476,67
nov/15	41	R\$ 242.229,96
dez/15	42	R\$ 242.983,26

4.5.2 Previsão da demanda (faturamento) – Cálculo do índice de sazonalidade

Para o cálculo do índice de sazonalidade foi utilizado o histórico de faturamento dos anos de 2010, 2011, 2012 e 2013 com o objetivo de identificar a variação média de faturamento entre os meses neste período. Desta vez foram utilizados os dados anteriores a 2012 pois foi observado que a sazonalidade dos resultados não sofreu grandes influências do crescimento da empresa com o passar dos períodos.

O Cálculo do índice de sazonalidade foi feito de acordo com a metodologia proposta por Tubino (2009), calculando-se a média de faturamento mensal durante cada ano e dividindo o valor de cada mês por esta média:

Tabela 19 – Cálculo do índice de sazonalidade em 2010

Mês/Ano	Demanda real	Sazonalidade
jan/10	R\$ 108.584,49	0,67
fev/10	R\$ 138.172,66	0,86
mar/10	R\$ 154.750,06	0,96
abr/10	R\$ 169.562,37	1,05
mai/10	R\$ 118.418,67	0,73
jun/10	R\$ 105.288,70	0,65
jul/10	R\$ 151.353,11	0,94
ago/10	R\$ 138.239,74	0,86
set/10	R\$ 166.624,08	1,03
out/10	R\$ 166.047,54	1,03
nov/10	R\$ 246.357,10	1,53
dez/10	R\$ 273.095,12	1,69
Média	R\$ 161.374,47	

Tabela 20 - Cálculo do índice de sazonalidade em 2011

Mês/Ano	Demanda real	Sazonalidade
jan/11	R\$ 151.483,77	0,85
fev/11	R\$ 189.488,21	1,07
mar/11	R\$ 179.308,67	1,01
abr/11	R\$ 156.748,81	0,88
mai/11	R\$ 160.811,91	0,91
jun/11	R\$ 164.360,61	0,93
jul/11	R\$ 203.058,95	1,14
ago/11	R\$ 175.618,18	0,99
set/11	R\$ 141.524,35	0,80
out/11	R\$ 163.654,49	0,92
nov/11	R\$ 229.858,34	1,29
dez/11	R\$ 216.229,74	1,22
Média	R\$ 177.678,84	

Tabela 21 - Cálculo do índice de sazonalidade em 2012

Mês/Ano	Demanda real	Sazonalidade
jan/12	R\$ 85.744,58	0,48
fev/12	R\$ 187.751,64	1,06
mar/12	R\$ 180.343,27	1,02
abr/12	R\$ 108.615,59	0,61
mai/12	R\$ 165.051,81	0,93
jun/12	R\$ 132.756,02	0,75
jul/12	R\$ 158.604,26	0,90
ago/12	R\$ 164.962,18	0,93
set/12	R\$ 200.261,07	1,13
out/12	R\$ 232.974,05	1,32
nov/12	R\$ 249.850,48	1,41
dez/12	R\$ 257.574,82	1,45
Média	R\$ 177.040,81	

Tabela 22 - Cálculo do índice de sazonalidade em 2013

Mês/Ano	Demanda real	Sazonalidade
jan/13	R\$ 173.398,00	0,79
fev/13	R\$ 105.070,50	0,48
mar/13	R\$ 183.101,30	0,84
abr/13	R\$ 182.321,04	0,83
mai/13	R\$ 243.801,92	1,11
jun/13	R\$ 253.083,16	1,16
jul/13	R\$ 172.855,24	0,79
ago/13	R\$ 238.309,43	1,09
set/13	R\$ 291.882,05	1,33
out/13	R\$ 292.049,10	1,33
nov/13	R\$ 226.602,12	1,04
dez/13	R\$ 264.099,55	1,21
Média	R\$ 218.881,12	

É possível detectar que nos períodos de Novembro e Dezembro a empresa historicamente conseguiu os melhores resultados. Existem algumas distorções como por exemplo o período de Junho de 2013. Isto ocorre devido ao fechamento eventual de algum grande negócio, neste caso de um venda de hidromassagens para um prédio inteiro. Apesar disso, estes dados não foram excluídos dos cálculos pois são eventualidades que devem continuar ocorrendo futuramente.

Para obter o índice de sazonalidade médio, foi calculada a média entre os índices obtidos em cada mês entre os anos de 2010 até 2013

Tabela 23 – Índice de sazonalidade médio entre os anos de 2010 até 2013

Sazonalidade Média	
Jan	0,70
Fev	0,87
Mar	0,96
Abr	0,84
Mai	0,92
Jun	0,87
Jul	0,94
Ago	0,97
Set	1,07
Out	1,15
Nov	1,32
Dez	1,39

Analisando a sazonalidade média, conclui-se que a demanda da empresa é maior no segundo semestre em relação ao primeiro.

4.5.3 Previsão de demanda (faturamento) – Cálculo da tendência com o índice de sazonalidade (quantitativa)

Para obter a previsão de faturamento foi utilizada a tendência de crescimento baseada na análise do faturamento de Julho de 2012 até Junho de 2014 multiplicada pela influência do índice de sazonalidade médio medido nos anos de 2010 até 2013:

Tabela 24 – Previsão de faturamento (Tendência x índice de sazonalidade médio)

Mês/Ano	X (período)	Y (tendência de faturamento)	Índice de sazonalidade médio (2010 - 2013)	Tendência * índice de sazonalidade médio
jul/14	25	R\$ 230.177,22	0,94	R\$ 216.730,69
ago/14	26	R\$ 230.930,51	0,97	R\$ 223.170,01
set/14	27	R\$ 231.683,81	1,07	R\$ 248.696,62
out/14	28	R\$ 232.437,11	1,15	R\$ 267.316,80
nov/14	29	R\$ 233.190,40	1,32	R\$ 307.043,25
dez/14	30	R\$ 233.943,70	1,39	R\$ 325.810,76
jan/15	31	R\$ 234.697,00	0,70	R\$ 164.403,26
fev/15	32	R\$ 235.450,29	0,87	R\$ 203.854,17
mar/15	33	R\$ 236.203,59	0,96	R\$ 225.769,87
abr/15	34	R\$ 236.956,89	0,84	R\$ 200.193,96
mai/15	35	R\$ 237.710,18	0,92	R\$ 218.991,71
jun/15	36	R\$ 238.463,48	0,87	R\$ 207.678,59
jul/15	37	R\$ 239.216,78	0,94	R\$ 225.242,17
ago/15	38	R\$ 239.970,07	0,97	R\$ 231.905,80
set/15	39	R\$ 240.723,37	1,07	R\$ 258.399,97
out/15	40	R\$ 241.476,67	1,15	R\$ 277.712,84
nov/15	41	R\$ 242.229,96	1,32	R\$ 318.945,70
dez/15	42	R\$ 242.983,26	1,39	R\$ 338.400,05
Total:	-	*R\$ 4.258.444,31	-	*R\$ 4.460.266,21

*o valor total das demandas não é o mesmo pois a análise é feita em dois segundos semestres (índices de sazonalidade maiores) e apenas um primeiro semestre (índices de sazonalidade menores).

4.5.4 Previsão de demanda (faturamento) – Influência qualitativa

A previsão de faturamento obtida no item 4.4.3 sofreu influência direta de resultados anteriores. Deve-se levar em conta que a realidade da empresa evoluiu com o passar dos anos e a condição de faturamento aumentou e deve continuar aumentando consideravelmente devido principalmente a cinco fatores:

1. Aumento no número de linhas de produtos;
2. Aumento no número de revendedores;
3. Início do trabalho com lojas próprias;
4. Demanda crescente devido a retirada de concorrentes no mercado;
5. Crescimento da empresa e da marca.

Influenciada por estes fatores, a diretoria da empresa acredita que o a demanda de faturamento prevista para o período de Julho de 2014 até Dezembro de 2015 deve ser a meta de faturamento planejada na Visão estratégica (R\$ 7.000.000,00) o que representa uma diferença de R\$ 2.539.733,79 para a demanda de faturamento prevista quantitativamente (tendência x índice de sazonalidade).

Dividindo-se este valor por 18 meses e multiplicando pelo respectivo índice de sazonalidade de cada mês, foi possível estipular a previsão de demanda de faturamento qualitativa somada a previsão quantitativa:

Tabela 25 – Previsão de demanda de faturamento (Qualitativa + Quantitativa)

Mês/Ano	Tendência x índice de sazonalidade médio (análise quantitativa)	Índice de sazonalidade de médio (2010 - 2013)	Expectativa de crescimento (análise qualitativa)	Expectativa de crescimento x índice de sazonalidade médio	(Tendência + expectativa de crescimento) * sazonalidade média
jul/14	R\$ 216.730,69	0,94	R\$ 141.096,32	R\$ 132.630,54	R\$ 349.361,23
ago/14	R\$ 223.170,01	0,97	R\$ 141.096,32	R\$ 136.863,43	R\$ 360.033,44
set/14	R\$ 248.696,62	1,07	R\$ 141.096,32	R\$ 150.973,06	R\$ 399.669,69
out/14	R\$ 267.316,80	1,15	R\$ 141.096,32	R\$ 162.260,77	R\$ 429.577,56
nov/14	R\$ 307.043,25	1,32	R\$ 141.096,32	R\$ 186.247,14	R\$ 493.290,39
dez/14	R\$ 325.810,76	1,39	R\$ 141.096,32	R\$ 196.123,88	R\$ 521.934,64
jan/15	R\$ 164.403,26	0,70	R\$ 141.096,32	R\$ 98.767,42	R\$ 263.170,69
fev/15	R\$ 203.854,17	0,87	R\$ 141.096,32	R\$ 122.753,80	R\$ 326.607,97
mar/15	R\$ 225.769,87	0,96	R\$ 141.096,32	R\$ 135.452,47	R\$ 361.222,34
abr/15	R\$ 200.193,96	0,84	R\$ 141.096,32	R\$ 118.520,91	R\$ 318.714,87
mai/15	R\$ 218.991,71	0,92	R\$ 141.096,32	R\$ 129.808,61	R\$ 348.800,32
jun/15	R\$ 207.678,59	0,87	R\$ 141.096,32	R\$ 122.753,80	R\$ 330.432,39
jul/15	R\$ 225.242,17	0,94	R\$ 141.096,32	R\$ 132.630,54	R\$ 357.872,71
ago/15	R\$ 231.905,80	0,97	R\$ 141.096,32	R\$ 136.863,43	R\$ 368.769,23
set/15	R\$ 258.399,97	1,07	R\$ 141.096,32	R\$ 150.973,06	R\$ 409.373,03
out/15	R\$ 277.712,84	1,15	R\$ 141.096,32	R\$ 162.260,77	R\$ 439.973,61
nov/15	R\$ 318.945,70	1,32	R\$ 141.096,32	R\$ 186.247,14	R\$ 505.192,84
dez/15	R\$ 338.400,05	1,39	R\$ 141.096,32	R\$ 196.123,88	R\$ 534.523,93
Total:	R\$ 4.460.266,21	18,84*	R\$ 2.539.733,76	R\$ 2.658.254,67	R\$ 7.118.520,88

*a soma do índice de sazonalidade médio não é igual ao número de períodos devido à análise ser feita em dois segundos semestres (índices maiores) e apenas um primeiro semestre (índices menores).

4.5.5 Previsão da demanda (número de peças).

Através da análise do número de peças vendidas e do faturamento nos períodos de Janeiro de 2014 até Junho de 2014, pode-se observar que o valor médio de venda de uma peça é de aproximadamente R\$ 4.900,00.

Este período foi estipulado pois é o que mais se aproxima da realidade atual da empresa e da expectativa para os próximos meses, visto que, nos outros períodos anteriores este valor era menor (produtos de menor valor agregado). Portanto, para que os números passados que não condizem mais com a realidade dos produtos da empresa não exercessem uma influência irreal, foram deixados de fora da análise.

Dividindo-se a previsão de demanda de faturamento pelo valor médio de venda de uma peça, obtemos a previsão de demanda por número de peças:

Tabela 26 – Previsão de demanda (número de peças) Jul/2014 até Dez/2015

Mês/Ano	Previsão de demanda Qualitativa + Previsão de demanda Quantitativa	Previsão de demanda (Número de peças)
jul/14	R\$ 349.361,23	71
ago/14	R\$ 360.033,44	73
set/14	R\$ 399.669,69	82
out/14	R\$ 429.577,56	88
nov/14	R\$ 493.290,39	101
dez/14	R\$ 521.934,64	107
jan/15	R\$ 263.170,69	54
fev/15	R\$ 326.607,97	67
mar/15	R\$ 361.222,34	74
abr/15	R\$ 318.714,87	65
mai/15	R\$ 348.800,32	71
jun/15	R\$ 330.432,39	67
jul/15	R\$ 357.872,71	73
ago/15	R\$ 368.769,23	75
set/15	R\$ 409.373,03	84
out/15	R\$ 439.973,61	90
nov/15	R\$ 505.192,84	103
dez/15	R\$ 534.523,93	109
Total:	R\$ 7.118.520,88	1.453

4.6 Estratégia Corporativa

A empresa em questão se depara com o grande desafio e dificuldade em se transferir do nível de micro empresa para um nível de maior expressão e resultados. Vive uma expectativa de crescimento que gera a necessidade de uma reestruturação e amadurecimento de gestão.

O mercado oferece uma oportunidade de expansão comercial que proporciona um cenário de sucesso para a organização nos próximos anos. Esta perspectiva se confirmará a partir do momento que as estratégias da empresa estiverem alinhadas com as necessidades do mercado e principalmente com a disponibilidade dos recursos necessários para este crescimento.

A partir desta situação, como principal foco da estratégia corporativa, direciona-se as unidades de negócio da empresa no sentido de conquistar a principal necessidade atual da organização: evolução da participação comercial da empresa (de acordo com valores obtidos na previsão de demanda).

A empresa possui basicamente duas unidades de negócios: unidades de comercialização direta (lojas próprias) unidades de comercialização indireta (revendas e representantes).

Para o alinhamento das unidades de negócio da empresa com a estratégia corporativa é necessário o direcionamento de recursos divididos em três pilares principais: institucional, técnico e comercial.

Recursos estratégicos para unidades de negócios diretos:

- 1) Institucional: Elaboração do plano de expansão e formatação de novas modalidades de venda direta que garantam a qualidade de prestação de serviço presada pela organização.
- 2) Técnico: Investimento na formação de equipe técnica própria para atender cada unidade de maneira especializada na instalação, assistência técnica, orientação técnica, manutenção e qualquer tipo de apoio técnico que o cliente necessite de maneira imediata, tornando-se desta maneira a empresa pioneira no mercado garantindo a satisfação.
- 3) Comercial: Equipe de venda especialista e altamente capacitada em artefatos de fibra de vidro, preparadas para oferecer qualidade de vida através de seus produtos.

Recursos estratégicos para unidades de negócios indiretos:

- 1) Institucional: Investimento na consolidação de parcerias com revendedores e representantes que valorizem os mesmos valores e estejam dispostos a contribuir com a missão corporativa da organização.
- 2) Técnico: Capacitação de equipe técnica terceirizada especializada para cada ponto de venda indireto, apta a garantir instalação, assistência técnica, orientação técnica, manutenção e qualquer tipo de apoio técnico que o cliente necessite de maneira imediata.
- 3) Comercial: Mapeamento de área de atuação através de revendas de forma a garantir que todos os pontos de vendas indiretos possuam acompanhamento aproximado (treinamento, apoio a negociação, abastecimento de material de vendas) seja ele realizado através de representante ou gerente comercial da fábrica.

4.7 Estratégia Competitiva

A organização em questão possui uma participação pequena no mercado do segmento atual, participando apenas regionalmente principalmente no estado do Paraná e Santa Catarina de uma pequena fatia de mercado. Nos últimos períodos a empresa vem expandindo sua área de atuação e crescendo gradativamente a partir do aumento no reconhecimento da marca, desenvolvimento de novos produtos e principalmente expansão através de unidades próprias de venda direta ao consumidor final.

O objetivo principal da empresa está no desenvolvimento de produtos de qualidade diferencial e na venda especializada destes produtos. Estes quesitos dificultam a distribuição em massa do produto, uma vez que, a qualidade do produto gera valor e são reduzidos os canais de venda de produtos com maior valor agregado que a média de mercado em relação a produtos de menor valor e conseqüentemente menor qualidade.

Quanto maior o valor agregado dos produtos maior a necessidade de uma venda especializada e menor o número de revendedores capazes de transmitir esse valor para o mercado. Nos primeiros anos de atuação a empresa encontrou muitas dificuldades comerciais, pois apostou em revendedores que não tinham capacidade e interesse de transmitir o valor agregado do

produto para o mercado, priorizando concorrentes que trabalham com grandes volumes e pequenos preços.

A partir desta dificuldade, surgiu a proposta de lojas próprias com show room especializado e pessoal capacitado tecnicamente em relação aos produtos e seus diferenciais. Atualmente a empresa possui três lojas próprias que estão se tornando referencia no seu segmento na sua região de atuação. O mercado aceitou positivamente a proposta da empresa de oferecer de maneira especializada toda a grande variedade de produtos de qualidade, realizando prospecção a profissionais da área e obras, apoio técnico e principalmente qualidade de atendimento.

A organização priorizará a estratégia competitiva de diferenciação tanto na venda direta ao consumidor através de unidades de negócios diretos quanto na venda em unidades de negócios indiretos através de revendedores e representantes. Este foco está alinhado com a missão, visão e valores corporativos da organização que priorizam o crescimento da empresa através da busca de vantagens competitivas relacionadas ao desenvolvimento da qualidade do produto e principalmente no diferencial de atendimento como prioridades para atender as expectativas do mercado.

Os principais quesitos de diferenciação do produto no mercado são:

- 1) Utilização das melhores matérias primas e acessórios disponíveis na produção dos produtos;
- 2) Venda especializada e apoio técnico na instalação, utilização e manutenção dos produtos;
- 3) Grande variedade de produtos;
- 4) Produtos personalizados produzidos de acordo com as necessidades de cada cliente;
- 5) Assistência técnica direta de fábrica;
- 6) Pioneirismo na utilização de novas tecnologias e desenvolvimento de produtos inovadores exclusivos;

7) Prazos de entrega enxutos.

Estas são as principais vantagens competitivas que devem continuar sendo priorizadas nas vendas diretas e também na busca de parceiros representantes e revendedores que valorizem esses diferenciais e sejam capazes de transmiti-los ao mercado.

4.8 Estratégia Funcional – Plano de Produção

Para elaboração do plano de produção foram utilizados os dados da previsão de demanda por unidade (tabela 26). Além dos dados futuros, foi possível estabelecer um comparativo com o resultado obtido nos períodos de Julho de 2014, Agosto de 2014 e Setembro de 2014 entre o resultado previsto e a produção real.

Como o sistema de produção da empresa é sob encomenda, ou seja, só se produz o que já está vendido, não existem valores de estoque final e inicial. A programação da produção é feita de acordo com a entrada de pedidos, portanto, também não existem atrasos na produção.

Tabela 27 - Plano de Produção

Mês/Ano	Previsão de demanda	Produção Real	Variação de demanda: real x prevista	Estoque inicial	Estoque final	Atrasos
jul/14	71	45	-37%	0	0	0
ago/14	73	65	-11%	0	0	0
set/14	82	85	4%	0	0	0
out/14	88	-	-	0	0	0
nov/14	101	-	-	0	0	0
dez/14	107	-	-	0	0	0
jan/15	54	-	-	0	0	0
fev/15	67	-	-	0	0	0
mar/15	74	-	-	0	0	0
abr/15	65	-	-	0	0	0
mai/15	71	-	-	0	0	0
jun/15	67	-	-	0	0	0
jul/15	73	-	-	0	0	0
ago/15	75	-	-	0	0	0
set/15	84	-	-	0	0	0
out/15	90	-	-	0	0	0
nov/15	103	-	-	0	0	0
dez/15	109	-	-	0	0	0
Total:	1.454	195	-44%	0	0	0

Observa-se que a comparação entre demanda prevista e real nos três períodos obteve um resultado satisfatório nos meses de Agosto de 2014 e Setembro de 2014. Porém, o mês de Julho de 2014 a demanda real ficou muito abaixo da prevista. Isto ocorreu devido a fatores atípicos deste período, em que a economia do país de maneira geral sofreu com o fraco desempenho durante o mês da realização da Copa do Mundo.

Para monitoração dos resultados da previsão da demanda nos três primeiros períodos analisados, utilizou-se o modelo *MAD* de acordo com exposto através da equação (4) obtendo os seguintes resultados:

Tabela 28 - Monitoração da previsão de demanda (Julho, Agosto e Setembro 2014).

Mês / Ano	Previsão de demanda (un.)	Produção Real (un.)	Erro (un.)	Previsão de demanda (faturamento)	Produção Real (faturamento)	Erro (faturamento)
jul/14	71	45	-26	R\$ 349.361,23	R\$ 223.977,97	-R\$ 125.383,26
ago/14	73	65	-8	R\$ 360.033,44	R\$ 316.363,12	-R\$ 43.670,32
set/14	82	85	3	R\$ 399.669,69	R\$ 415.104,00	R\$ 15.434,31
Total:	226	195	-31	R\$ 1.109.064,36	R\$ 955.445,09	-R\$ 153.619,27
<i>MAD</i> :			12			R\$ 61.495,96

Calculando os limites superiores e inferiores (+ e - quatro vezes o valor *MAD*) temos os seguintes gráficos (unidade e faturamento):

Gráfico 17 - Monitoração da previsão de demanda por unidade (Julho, Agosto e Setembro 2014).

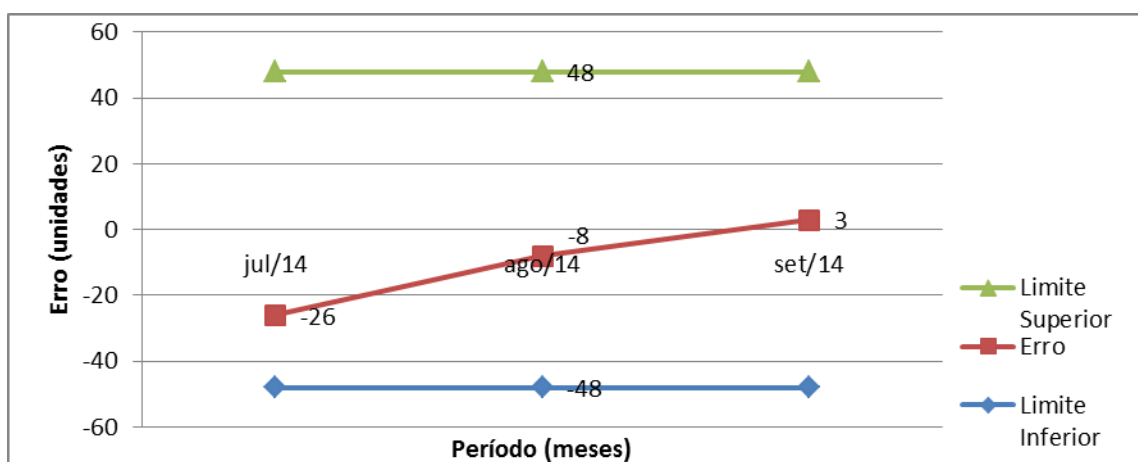
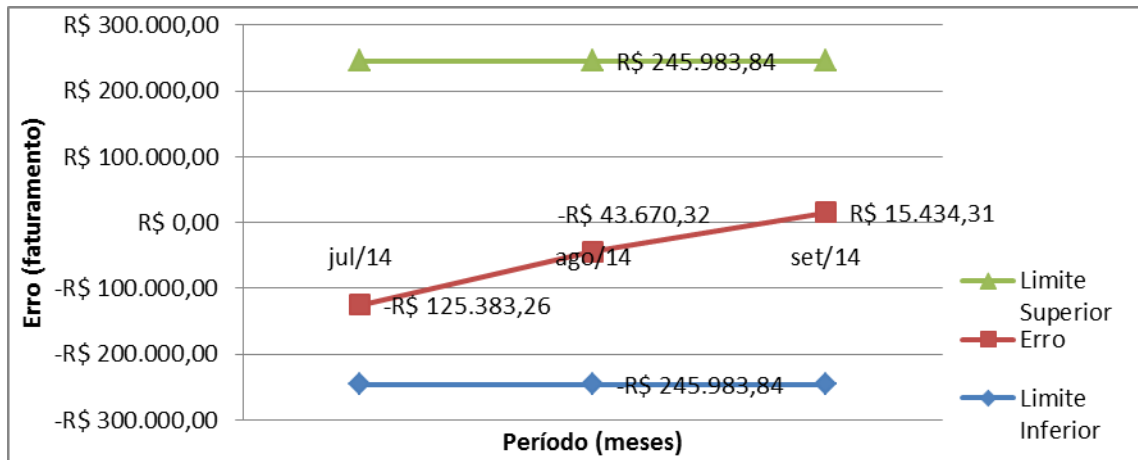


Gráfico 18 - Monitoração da previsão de demanda por faturamento (Julho, Agosto e Setembro 2014).



Nota-se que apesar da variação entre demanda prevista e real os valores correspondentes ao erro de cada período se encontram dentro do limite segundo modelo proposto por Tubino (2009).

5 Considerações Finais

Esta pesquisa aplicada teve como objetivo principal a elaboração do planejamento estratégico da empresa em questão, caracterizando-a de acordo com suas principais virtudes, traçando seu perfil corporativo, e através dos resultados e estudo da demanda passada e futura traçar objetivos e estratégias no âmbito corporativo, competitivo e funcional.

Espera-se que através deste trabalho a empresa possa clarear seus objetivos, visualizando de maneira planejada e organizada suas metas para que suas estratégias gerem o crescimento que o mercado oferece e que a empresa precisa para concretizar sua viabilidade.

A estratégia principal para a empresa no período de Julho de 2014 até Dezembro de 2015 foi traçada em cima do aumento considerável do faturamento de acordo com a demanda prevista, sem abrir mão da reconhecida qualidade de seus produtos e atendimento comercial destacado.

Além disso, foram traçados alguns objetivos pontuais, observados através da análise situacional da empresa.

A dificuldade maior encontrada durante a pesquisa foi o fato de a previsão de demanda ser feita por faturamento e não por quantidade de peças. Isto ocorreu pois os dados disponíveis na empresa eram somente de resultados de faturamento, e os preços dos produtos variam de R\$ 2.000,00 á R\$ 50.000,00 sendo feitos de maneira personalizada de acordo com a necessidade de cada pedido. Portanto, foi necessário criar um valor médio do produto através da análise da média da relação faturamento por quantidade de peças nos últimos períodos para chegar a um valor de R\$ 4.900,00 por peça e assim determinar a previsão de demanda por peça. Outro fator limitador foi na elaboração da estratégia funcional e plano de produção, pois, a produção da empresa é por encomenda dificultando assim a análise de números de atrasos, estoques iniciais e finais. Apesar disso, foi possível estabelecer um comparativo entre a previsão de demanda e a demanda real nos meses de Julho, Agosto e Setembro de 2014.

Alguns resultados já podem ser observados desde o início da pesquisa até a conclusão do trabalho. O envolvimento dos funcionários nas atividades do planejamento estratégico despertou uma visão diferenciada de suas atividades, fazendo com que se sintam parte importante nas decisões da empresa e principalmente na criação de sua identidade.

Em relação aos objetivos pontuais traçados, a maior parte deles já está em processo de desenvolvimento e inclusive alguns já concluídos como por exemplo: reformulação de manuais, criação do Manual de Política de Negociação, aquisição de novo caminhão para entregas, desenvolvimento de novos modelos de produtos.

O principal resultado esperado é o amadurecimento da gestão da empresa, transformando-se de uma empresa predominantemente operacional para uma empresa com ações planejadas estrategicamente e com objetivos e filosofias de trabalho claramente definidas, para que desta forma possa se estruturar para alcançar grandes resultados no longo prazo. Também existe a expectativa para a confirmação dos resultados comerciais de acordo com a demanda prevista para o período.

6 REFERÊNCIAS

- ANSOFF, Harry Igor; **A nova estratégia empresarial**. São Paulo. Atlas, 1991
- CHIAVENTATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 12ª edição. Rio de Janeiro. Elsevier, 2003.
- GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg; **Administração da produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pioneira *Thomson Learning*, 2002.
- GIL, Antonio Carlos; **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo. Atlas, 1991.
- MARTINS, Petrônio Garcia; LAUGENI, Fernando P.; **Administração da produção**. 2ª edição. São Paulo. Saraiva, 2005.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de; **Planejamento estratégico**. São Paulo. Atlas, 2002.
- PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre Reis; **Administração da produção** (operações industriais e de serviços). Curitiba. UnicemP, 2007.
- PORTER, Michael E; **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2ª edição. Rio de Janeiro. Elsevier, 2004.
- SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Florianópolis, 2005. 139 p. Disponível em: <https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf>. Acesso em 19 mar. 2014.
- SLACK, Nigel, ET AL. **Administração da produção: edição compacta**. 10ª edição. São Paulo. Atlas, 2006.
- TUBINO, Dalvio Ferrari; **Planejamento e Controle da Produção: teoria e prática**. 2ª edição. São Paulo. Atlas. 2009.

ANEXO 1 – APRESENTAÇÃO PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

Proposta Planejamento Estratégico

2014/2015

Momento da empresa

- › Transição – Micro para Média
- › Capacitação de pessoal;
- › Inmetro;
- › Relação direta com o consumidor;

Planejamento Estratégico

- › Visão Ampla da empresa;
- › Definir objetivos a longo prazo e estratégias para conquistá-los;
- › Leva em consideração os pontos fracos e fortes da empresa;
- › Preparar a empresa para enfrentar as adversidades;

Planejamento Estratégico – Justificativa/Objetivos

- › Como atender a demanda crescente?
- › Como iremos reagir as mudanças do mercado?
- › Todos trabalhamos operacionalmente;
- › Não temos objetivos definidos;
- › Não temos estratégias definidas;
- › Não temos uma filosofia de trabalho definida.

Planejamento Estratégico – Metodologia

- › Definição do Negócio;
- › Análise SWOT;
- › Missão, Visão e Valores;
- › Previsão de Demanda;
- › Estratégia Corporativa;
- › Estratégia Competitiva;
- › Estratégia Funcional;

Definição do negócio

- › Negócio Restrito
Limita as opções de produto/serviço para o atendimento às necessidades do mercado.
- › Negócio Amplo
O produto/serviço passa a ser um dos meios de satisfazer os desejos e necessidades do mercado.

Definição do negócio

Empresa	Negócio Restrito	Negócio Amplo
Esso	Petróleo	Energia
Avon	Cosméticos	Beleza
Xerox	Copiadoras	Documentos
Fiat	Automóveis	Meios de Transporte
Ford Tratores	Tratores	Produtividade Agrícola
IBM	Computadores	Informação
Abril	Publicações	Informação e Cultura

Análise situacional

- ▶ Análise SWOT: Sistema simples que permite identificar as principais oportunidades e ameaças (ambiente externo) e os pontos fortes e pontos fracos (ambiente interno) da organização.

Análise situacional

	Força	Fraqueza
Interno (Sua empresa)	Equipe com capacidade de inovar. Bons vendedores. Bom investimento. Localização de empresa.	Administração com pouca profundidade. Custos operacionais altos. Baixa identidade da marca. Ambiente de trabalho com estrutura deficiente.
Externo (Mercado, Meio Global)	Buscar alianças estratégicas. Um mercado em desenvolvimento como a internet. Procurar ineficiências do concorrente em alguns pontos no qual posso suprir melhor.	Concorrentes expandindo negócios. Lata que podem ser aprovadas dificultando algum processo. Previsão de desaquecimento do mercado em que atua.

Análise situacional

- ▶ Geral
- ▶ Produto/Produção
- ▶ Comercial (mercado, cliente, concorrência etc.)
- ▶ Fornecedores
- ▶ Administrativo (marketing, finanças, processos administrativos, pessoal)

Missão Estratégica

- ▶ A razão de uma empresa existir;
- ▶ Ideal da empresa;
- ▶ Motivo pelo qual vale a pena trabalhar nessa empresa;
- ▶ O que fazemos;
- ▶ Como fazemos;
- ▶ Desafios;
- ▶ Nosso compromisso.

Missão Estratégica

- ▶ Google: "É organizar a informação do mundo e torná-la universalmente acessível e útil."
- ▶ Coca Cola: "Refrescar todos os consumidores em corpo, alma e mente."

Missão Estratégica

- ▶ Microsoft: "Na Microsoft, a nossa função é ajudar as pessoas e empresas em todo o mundo a concretizarem todo o seu potencial. Esta é a nossa missão. Tudo o que fazemos reflete-se nesta missão e nos valores que a tornam possível"
- ▶ 3M: Solucionar problemas ainda não solucionados.

Missão Estratégica

- Porque a empresa existe?
- O que a empresa faz?
- Pra quem a empresa trabalha?
- Para que faz?
- Como faz?
- Onde (para onde) faz?

Visão Estratégica

- › Onde se quer chegar em um médio prazo;
- › A posição que queremos alcançar;
- › Norte da Empresa;
- › Como queremos ser reconhecidos no futuro.
- › É o que inspira e energiza a empresa.

Visão Estratégica

Wal-Mart Brasil: "Ser o melhor varejista do Brasil na mente e no coração dos consumidores e funcionários."

CELPE (energia): "Estar entre os 40 maiores grupos econômicos do país até 2011."

Visão Estratégica

- O que a empresa quer se tornar nos próximos anos?
- Para que direção o trabalho deve ser concentrado?
- A empresa deseja construir o que?
- Qual é nossa inspiração para trabalhar?
- Em que devemos nos suportar para tomar decisões em situações delicadas?

Valores Estratégicos

- › Princípios que norteiam a forma de agir da empresa;
- › Princípios que deve ser seguidos em todos os passos da empresa;
- › Princípios que nos farão cumprir nossa missão estratégica para que possamos atingir os objetivos da nossa visão estratégica;

Valores Estratégicos

Coca Cola:

Liderança – entendemos que, como líderes, devemos ter a coragem de construir um futuro melhor. Para conquistar esta meta, buscamos fazer a diferença como empresa global, tomar as decisões certas e inspirar e influenciar aqueles com quem nos relacionamos.

Paixão – estamos comprometidos de corpo e alma. Devemos criar oportunidades, ter sede de fazer sempre mais e realizar.

Integridade – para nós, ser íntegro significa ser verdadeiro; dizer o que pensamos, fazer o que dizemos e agir corretamente.

Responsabilidade – cada um de nós faz o que precisa ser feito. Devemos ter vocação para agir e honrar nossos compromissos.

Colaboração – acreditamos na força da participação, por isso promovemos o talento coletivo. Valorizamos a diversidade, estamos conectados globalmente e dividimos os méritos pelos sucessos.

Inovação – buscar, imaginar, criar, divertir: este é o caminho para inovação. Devemos buscar o inesperado, estimular um ambiente onde valha a pena correr o risco de inovar e compartilhar ideias.

Qualidade – a excelência não pode ter limites. Fazer, para nós, significa fazer bem feito. Devemos deixar tudo sempre melhor do que antes, estabelecer os mais altos padrões para nossos produtos, nosso pessoal e nosso desempenho.

Valores Estratégicos

- › O que a empresa defende?
- › Quais são os comportamentos da empresa?
- › Como é a relação entre empresa e clientes?
- › Como é a relação entre empresa e funcionários?
- › Como a empresa é vista pela sociedade e pelo mercado?
- › Qual o comportamento esperado dos funcionários?
- › Quais qualidades devemos valorizar em nossos relacionamentos profissionais?

