

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGOCIO

LEANDRO DE OLIVEIRA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO DE UMA ÁREA DE
MANUTENÇÃO**

SÃO LEOPOLDO

2015

LEANDRO DE OLIVEIRA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO DE UMA ÁREA
MANUTENÇÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para a obtenção título de Especialista em Gestão Estratégica de Negócios, pelo MBA em Gestão Estratégica de Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Emir Radelli.

SÃO LEOPOLDO

2015

RESUMO

O trabalho trata do desenvolvimento do plano estratégico para uma área de manutenção de postos de uma empresa do ramo de distribuição de derivados de petróleo, esta área de manutenção tem como principal objetivo a prestação de serviços de manutenção no postos de abastecimento, sendo o objetivo geral apontar as estratégias necessárias para esta área sobreviver e afastar o risco da terceirização, estruturando e propondo um plano estratégico quadrienal. Do ponto de vista metodológico, este estudo possuía uma natureza qualitativa, sendo a pesquisa direcionada para um estudo de caso, nas quais as técnicas utilizadas para tal serão: levantamentos de dados secundários, entrevistas e pesquisa. Os dados foram coletados em reuniões e *brainstorming* com a equipe de trabalho da área, alinhando com a vasta teoria existente que será apresentada das mais diversas formas que os dados teóricos se apresentam. Este estudo foi definido em sete etapas: análise dos ambientes internos e externos, posicionamento, elaboração da visão, missão e valores, determinação de objetivos, apontamento dos indicadores de metas e desempenho, além da construção do plano de ação. A partir das conclusões do estudo estratégico, identificou-se como a melhor estratégia para área, a diferenciação, inovação, qualidade, confiança. No que tange as estratégias de crescimento a área adotara o crescimento dos nichos de atuação e novos produtos e serviços.

Palavras-Chave: Estratégia, Posicionamento, Indicadores, Desempenho, Análise Organizacional.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Requisitos das Estratégias Genéricas.	21
Tabela 2: Componentes Importantes do Ambiente Interno.....	23
Tabela 3: Diferenças Entre Controle Estratégico e Controle Orçamentário.	27
Tabela 4: Plano de Coleta de Dados.....	32
Tabela 5: Perguntas Sobre Cenários.....	38
Tabela 6: Relação de Fornecedores e Compras.....	45
Tabela 7: Principais Forças da Área de Manutenção.	52
Tabela 8: Principais Fraquezas da Área de Manutenção.....	52
Tabela 9: Principais Oportunidades da Área de Manutenção.	53
Tabela 10: Principais Ameaças da Área de Manutenção.	54
Tabela 11: Clientes Externos.....	56
Tabela 12: Clientes Internos.....	57
Tabela 13: Plano de Ação, Indicadores e Metas, da Perspectiva Financeira.	61
Tabela 14: Plano de Ação, Indicadores e Metas, da Perspectiva Financeira.	62
Tabela 15: Plano de Ação, Indicadores e Metas, da Perspectiva Financeira.	62
Tabela 16: Plano de Ação, Indicadores e Metas, da Perspectiva Clientes e Mercados.....	63
Tabela 17: Plano de Ação, Indicadores e Metas, da Perspectiva Clientes e Mercados.....	63
Tabela 18: Plano de Ação, Indicadores e Metas, da Perspectiva Processos Internos	64
Tabela 19: Plano de Ação, Indicadores e Metas, da Perspectiva Processos Internos	64
Tabela 20: Plano de Ação, Indicadores e Metas, da Perspectiva Processos Internos	65
Tabela 21: Plano de Ação, Indicadores e Metas, da Perspectiva Processos Internos	65
Tabela 22: Plano de Ação, Indicadores e Metas, da Perspectiva Processos Internos	66
Tabela 23: Plano de Ação, Indicadores e Metas, da Perspectiva Processos Internos	66
Tabela 24: Plano de Ação, Indicadores e Metas, da Perspectiva Aprendizado e Crescimento	67
Tabela 25: Plano de Ação, Indicadores e Metas, da Perspectiva Aprendizado e Crescimento	67
Tabela 26: Plano de Ação, Indicadores e Metas, da Perspectiva Aprendizado e Crescimento	68

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria.....	14
Figura 2: Estratégias Genéricas.	19
Figura 3: Modelo de Planejamento Estratégico Integrado BSC.....	22
Figura 4: Mapas Estratégicos.	30
Figura 5: Etapas do Método de Planejamento Estratégico.	33
Figura 6: Organograma.....	37
Figura 7: Análise das Cinco Força Competitivas.	48
Figura 8: Matriz S.W.O.T.....	51
Figura 9: Quadrantes Estratégicos.....	55
Figura 10: Régua Estratégica.....	55
Figura 11: Perspctivas do BSC.....	59
Figura 12: Mapa Estratégico.....	60

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1 Problemática	7
1.2 Objetivo	9
1.2.2 Objetivos Gerais	9
1.2.2 Objetivos Específicos.....	9
1.3 Justificativa.....	9
1.4 Estrutura	10
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2.1 O Conceito de Estratégia	12
2.2 Estratégia Competitiva	13
2.3 Planejamento Estratégico	13
2.4 Análise Estrutural	14
2.4.1 Entrantes Pontenciais.....	14
2.4.1.2 Intensidade da Rivalidade entre concorrentes existentes.....	16
2.4.1.3 Ameaça de Substituição.....	17
2.4.1.4 Poder de Negociação dos Compradores	17
2.4.1.5 Poder de Negociação dos Fornecedores	18
2.4.2 Posicionamentos Estratégico de Porter	18
2.4.2.1 Estratégias Competitivas Genéricas de Porter.....	19
2.5 Modelo de Serra	21
2.6 Detalhamento das Principais Etapas do Planejamento Estratégico	22
2.6.1 Análise do Ambiente Externo	22
2.6.2 Analise do Ambiente Interno.....	23
2.6.3 Formulação do Negocio, Missão e visão.....	24
2.6.4 Definição de Objetivos	24
2.6.5 Formulação da Estratégia Competitiva.....	25

2.6.6 Implementação da Estratégia.....	25
2.6.7 Controle	27
2.7 Desdobramento e Controle do Plano Estratégico	28
3. MÉTODO	31
3.1 Delineamento de Pesquisa	31
3.2 Definição das Unidade de Análise.....	32
3.3 Plano de Coleta de Dados	32
3.4 Plano de Análise de Dados Coletados	33
3.4.1 Esquema Geral do Método.....	33
4. ESTUDO DE CASO.....	35
4.1 Apresentação da Empresa/Área.....	35
4.2 Elaboração do Plano Estratégico	37
4.3 Entrevista Aleatórias Relativas a Cenários.....	37
4.3.1 Entrevista Aleatórias Relativas a Rivalidade da Concorrência	42
4.3.2 Entrevista Aleatórias Relativas a Negociação dos Fornecedores.....	43
4.3.3 Entrevista Aleatórias Relativas a Produtos Substitutos.....	45
4.3.4 Entrevista Aleatórias Relativas a Negociação dos Compradores.....	46
4.3.5 Entrevista Aleatórias Relativas a Ameaça a Novos Entrantes	47
4.3.6 Oportunidades e Ameaças	48
4.3.7 Identificação de Forças e Fraquezas	49
4.3.8 Análise S.W.O.T.....	50
4.4 Posicionamento Estratégico.....	56
4.4.1 Elaboração da Visão, Missão, Valores e Negócio.....	57
4.4.2 Determinação dos Objetivo	58
4.4.3 Escolha dos Indicadores de Desempenho, Metas e Planos de Ação	60
5. CONCLUSÃO.....	61

1. INTRODUÇÃO

Toda a empresa, área ou setor está inserido num contexto que oferta diversas oportunidades em qualquer tipo de cenário, assim como ameaças. Sendo necessário tomar as melhores decisões para aproveitar o melhor cenário desenhado no momento para o sucesso da empresa. Vivemos num mercado de muita competição onde é primordial a inovação a fim de buscar expansão, redução de custos e maximização das receitas para sobrevivência sadia de qualquer organização.

O planejamento estratégico segundo Oliveira (2001) é um processo gerencial que possibilita ao gestor estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, visando a otimização de sua relação com o ambiente. Sendo este processo de análise dos fatores como oportunidades e ameaças do ambiente externo, suas forças e fraquezas internas, levando em conta os cenários do momento e do futuro relacionado com o social, político, econômicas e tecnológicas do mercado onde esta posicionada. Assim podem-se estabelecer suas diretrizes relacionadas com seus objetivos e metas, assim como os meios para atingi-los.

A área de manutenção foco deste estudo esta inserida numa grande empresa de classe nacional de derivado de petróleo, essa área especifica da empresa atua na prestação de serviços de manutenção de postos de combustíveis urbanos e industriais com uma larga história de atuação na região sul do Brasil, no restante do país esta atividade é totalmente terceirizada. A partir da venda da empresa XY para um forte grupo econômico brasileiro com atuação também externa, a área de manutenção passou a ser muito questionada em relação a custos, rentabilidades e possibilidades de crescimento. Visto esta nova visão do grupo foi necessário inovar e realizar um planejamento estratégico específico para área de manutenção que estivesse alinhado com os objetivos do novo grupo, com foco na inovação, rentabilidade e qualidade de seus produtos e serviços.

¹ Para manter a privacidade nomes e empresas são fictícios

1.1 Problemática

A empresa XY foi fundada em 1930 para atuar no refino de petróleo e revenda de derivados de petróleo. Após uma lei que monopolizou o refino de petróleo no Brasil ela

passou atuar somente na revenda de derivados de petróleo ascendendo como a segunda potencia em postos de serviço no Brasil, atingido status de *benchmarking* neste seguimento através de sua inovação e visão, aumentando exponencialmente seu mix de negócios sempre situados na sua maioria no site do posto, com a inserção de lojas de conveniência, troca de óleo, padarias, farmácias e outros tantos serviços e produtos correlacionados. A empresa sempre teve como diferencial competitivo possuir em sua estrutura de áreas altamente especializadas com pouca terceirização, dentre elas destacam-se as áreas de engenharia, marketing e a manutenção de postos que nenhuma outra empresa do seguimento apresenta. Toda esta estrutura representa um diferencial de preços em seus produtos finais, não permitindo assim que a empresa se posicione frente ao mercado por preço e sim pela qualidade e diferenciação de seus produtos e serviços no segmento de derivados de postos de combustíveis.

No entanto, com a venda da empresa para um grupo econômico que optou por fazer mudanças radicais na sua maneira de atuar e na estrutura organizacional realinhando praticas, unificado áreas em seus centros de serviço corporativos compartilhados e se desfazendo de ativos, reduzindo o numero de funcionários para tomar um novo posicionamento no mercado e abrindo o capital da empresa na bolsa.

Com este novo cenário interno a área de manutenção de postos foi resistindo às mudanças pelo seu alto nível de excelência e ao baixo nível de oferta de empresas qualificadas disponíveis no mercado para prestarem este tipo de serviço. No entanto, a área de manutenção precisa estar em constante processo de reciclagem e inovação, visto este não ser uma atividade fim da empresa e para continuar seu ciclo de vida precisa ser rentável e de alto desempenho para afastar a possibilidades de terceirização e extinção da área no formato hoje existente.

Diante desta realidade, e do interesse de novos entrantes no seu segmento de atuação, da necessidade de manter os custos em patamares de mercado com qualidade superior a concorrência e continuar sendo o *benchmarking* deste tipo de serviço para o Brasil, torna-se essencial à elaboração do planejamento estratégico. Segundo Vasconcellos e Pagnoncelli (2001), esse é o processo no qual a organização se mobiliza para atingir o sucesso e construir seu futuro, por meio de um comportamento proativo, considerando seu ambiente atual e futuro.

A área de manutenção nunca teve um planejamento estratégico à parte, sendo as estratégias e metas estabelecidas pelo histórico de sucesso, com algumas definições informais sem possuir uma análise detalhada do todo. Segundo Oliveira (2001) explica que existe a possibilidade de uma empresa atingir o sucesso inicial sem ter consciência estratégica, mas é difícil continuar bem sucedida sem o entendimento das bases estratégicas. Dessa forma podem-se questionar quais seriam as estratégias da área de manutenção para sobrevivência sadia dentro da corporação?

1.2 Objetivos

Em seguida serão apresentados os objetivos gerais e específicos deste estudo de caso.

1.2.1 Objetivos Gerais

Identificar as estratégias necessárias para sobrevivência e expansão da área de manutenção de postos, estruturando e propondo um plano estratégico para a área.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Analisar o ambiente externo em que a empresa está inserida, identificando oportunidades e ameaças.
- Analisar o ambiente interno da organização identificação das forças e fraquezas.
- Definir o posicionamento estratégico adequado para área.
- Elaborar o plano de ação para implementar as estratégias propostas para área a partir deste estudo.

1.3 Justificativas

Com o crescente aumento da competitividade, as empresas têm avaliado sistematicamente todas suas áreas e processos a fim de aferir as melhores práticas e buscas incessantemente à redução de custos e aumento da rentabilidade.

Neste sentido a área de manutenção possui um viés interessante dentro da empresa, pois parece ser um negocio a parte dentro do negocio de empresa, ela é formada por um quadro funcional interno que atende o Rio Grande do Sul e SC, os outros estados do país são atendidos por empresas terceirizadas. Ainda não foi possível estabelecer um modelo único dentro da empresa, pois sua manutenção interna própria é a maior referencia em custos e qualidade no país, no entanto, não possui capacidade para assumir o restante do Brasil, aliado a isso existe também a falta de empresas qualificadas disponíveis e com capacidade de assumir a área extremo sul da empresa XY.

Neste contexto, internamente a área de manutenção para manter-se ativa dentro da corporação necessita estar sempre muito acima de seu mercado e uma forma eficiente de mapear isso é a implantação de um planejamento estratégico. A ênfase atualmente concebida ao planejamento estratégico, segundo Porter (1991), reflete a proposição de que os benefícios significativos podem ser obtidos através do processo de formulação de estratégia explicita, já a partir desse processo e da implementação da estratégia todos os departamentos da organização são coordenados e dirigidos visando metas comuns.

A pesquisa justifica-se ainda pelo interesse que a área de manutenção demonstra em elaborar um planejamento estratégico e porque concordou em fornecer acesso a todas as informações necessárias.

1.4 Estrutura

No primeiro capítulo deste trabalho é composto pela introdução, à problemática que foi a motivação para sua construção, os objetivos gerais e específicos e a justificativa para sua elaboração.

A fundamentação teórica deste estudo é apresentada no segundo capítulo em que os conceitos de estratégia competitiva e planejamento estratégico são abordados. Os fundamentos da em que se aborda a análise estrutural da indústria propostas por Porter (1986) bem como o posicionamento estratégico segundo Mintzberg e Quinn (2001), Porter (1986) e Ansoff (1977). O tema estratégia competitiva em indústrias fragmentadas também é abordado conforme Porter (1986). Também é apresentado o modelo de planejamento estratégico proposto, Serra, Torres e Torres (2004).

No terceiro capítulo o método de pesquisa é expresso. Verifica-se o direcionamento da pesquisa, a definição da unidade de análise e o plano de coleta e análise de dados utilizados.

No quarto capítulo, o estudo de caso é apresentado onde toda a teoria é aplicada na prática com todas as adaptações necessárias para alinhamento correto do planejamento estratégico em sua essência.

O quinto e último capítulo apresenta as conclusões e resultados do estudo de caso.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica permite ao pesquisador apresentar dados e informações relacionadas ao problema em questão com o objetivo de apontar soluções alternativas para tratar o mesmo (ROESCH, 1999).

Em seguida serão apresentados conceitos, fundamentos e modelos estudados e relevantes para o desenvolvimento deste estudo de caso.

2.1 O Conceito de Estratégia

Inicialmente a palavra estratégia foi vinculada a seu uso no sentido militar, como a arte do emprego de forças numa guerra, sendo posteriormente aplicada à administração.

No ambiente empresarial, segundo Oliveira (2001), a estratégia diz respeito à arte de utilizar adequadamente os recursos tecnológicos, físicos e humanos, visando a minimização dos problemas empresariais e a maximização do uso das oportunidades identificadas no ambiente empresarial.

Ambos, Oliveira e Certo e Peter (1993), definem a estratégia como um curso de ação padrão com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos.

Porter (1999) salienta que a estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo atividades diferentes das desempenhadas pelos rivais. Segundo esse autor, não existe uma única posição ideal, pois neste caso não haveria necessidade de estratégia. A essência do planejamento está justamente em posicionar-se de forma diferenciada da concorrência

Segundo Mariotto (2003), a origem grega da palavra “estratégia” indica planos, objetivos claros, planejamento e comando. Mas segundo Mintzberg apud Mariotto (2003) nem toda a estratégia é planejada, por isso redefiniu estratégia como sendo um curso de ação coerente que leva a organização a resultados desejáveis, tenha ela sido planejada ou não. A partir deste conceito mais amplo de estratégia definiu “estratégia deliberada” como um padrão

de ação de acordo com um plano e em contrapartida “estratégia emergente” como um padrão de ação seguido na ausência de um desacordo a um plano existente.

Para o propósito deste estudo o conceito de estratégia deliberada é mais adequado já que o objetivo é estruturar e propor um plano estratégico para a área de manutenção, mesmo assim, não podemos deixar de considerar o conceito emergente apontado por Mintzberg.

2.2 Estratégia Competitiva

Segundo Porter (1991) estratégia competitiva é a elaboração de uma fórmula ampla que abrange qual deveria ser as metas da empresa e quais as políticas necessárias para alcançá-las.

A essência da elaboração desta fórmula é relacionar a empresa ao seu meio ambiente. Porter identificou cinco forças ambientais que afetam o grau de concorrência e a lucratividade de uma indústria, sendo elas: ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores, ameaça de produtos substitutos e a rivalidade entre empresas existentes. Essas forças externas afetam todas as empresas, o diferencial de cada empresa está na sua habilidade de lidar com elas.

A partir do momento em que a empresa conhece essas forças, e como elas afetam sua indústria, pode aprimorar sua maneira de lidar com elas e até estabelecer quais atitudes são adequadas. Em relação a cada uma.

2.3 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico segundo Oliveira (2001) é um processo gerencial que possibilita ao administrador estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, visando à otimização de sua relação com o ambiente.

Já Vasconcellos e Pagnoncelli (2001) salientam que planejamento estratégico é o processo no qual a organização se mobiliza para atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento proativo, considerando seu ambiente atual e futuro.

2.4 Análise Estrutural

Segundo Porter (1986), a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar a empresa ao seu meio ambiente. O principal aspecto do meio ambiente a ser considerado é o segmento que ela compete. Uma indústria é o grupo de empresas fabricantes de produtos que são substitutos entre si. A análise estrutural é a base fundamental para formulação da estratégia competitiva já que influi na determinação das regras do jogo.

O grau de concorrência não depende apenas do comportamento dos concorrentes atuais, mas tem raízes em sua estrutura econômica básica. Porter (1986) afirma que o grau de concorrência depende de cinco forças competitivas básicas conforme mostra a Figura 1.

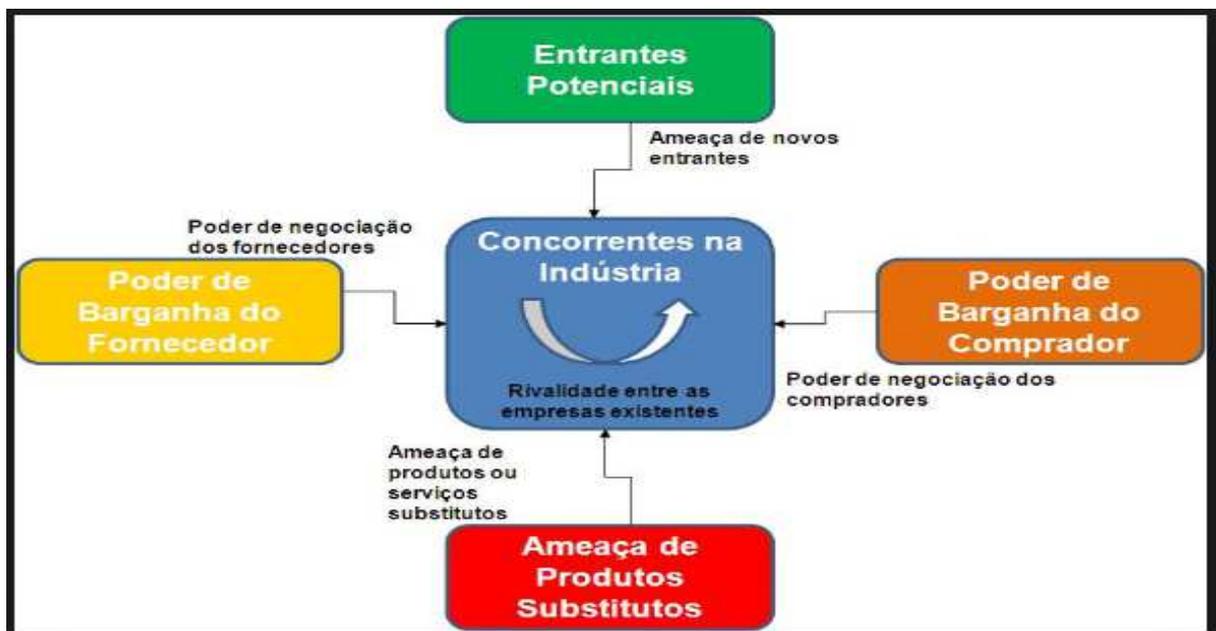


Figura 1: Forças Que Dirigem a Concorrência na Indústria

Fonte: Porter 1986

2.4.1 Entrantes Potencias

Porter (1986) afirma que a entrada de novas empresas entrantes em uma indústria pode afetá-la já que frequentemente trazem recursos substanciais, nova capacidade e desejo de ganhar parcela do mercado. Como consequência os preços podem cair ou recursos aumentar reduzindo a rentabilidade.

A intensidade dos entrantes depende das barreiras de entrada impostas, segundo Porter (1986), são as seguintes:

- a) *Economia de escala* – diz respeito à redução nos custos unitários de um produto devido ao aumento do volume absoluto de produção por período. Essas economias detêm a entrada de novas empresas já que forçam a ingressar em larga escala arriscando-se a uma forte reação das empresas existentes ou ingressar em pequena escala sujeitando-se a uma desvantagem de custo.
- b) *Diferenciação de produto* – Devido ao investimento passado por publicidade, serviço ao consumidor, diferenças dos produtos ou pioneirismo, as empresas estabelecidas têm sua marca identificada e desenvolvem um sentimento de lealdade em seus clientes. A diferenciação cria uma barreira à entrada já que os novos entrantes são forçados a investir pesado na tentativa de superar os vínculos que a empresa desta indústria construiu com seus clientes.
- c) *Capital necessário* – A necessidade de empregar grandes recursos financeiros para competir gera uma grande barreira de entrada, especialmente se o capital é necessário para atividades arriscadas e irrecuperáveis como publicidade e pesquisa e desenvolvimento.
- d) *Desvantagem do custo independente de escala* – As empresas estabelecidas podem ter vantagem que independe de tamanho e economia de escala, sendo as principais: tecnologia patenteada de produto, acesso favorável às matérias primas, localização, subsídios oficiais e curvas de aprendizagem ou experiência.
- e) *Acesso aos canais de distribuição* – Uma barreira de entrada que pode ser criada pela necessidade de uma nova empresa assegurar a distribuição de seus produtos. Como canais de distribuição existentes atendem as empresas já estabelecidas e o entrante terá de persuadir os canais a aceitar seu produto através de promoções, preço, intensos esforços de venda que acabem por reduzir os lucros.
- f) *Política governamental* – O governo pode limitar e até impedir a entrada através de controles como: licenças de funcionamentos e limites ao acesso a matérias-primas. Há ainda outras restrições governamentais mais brandas que derivam de controles com padrão de poluição do ar, água e índices de segurança e eficiência de produto.

2.4.1.2 Intensidade da Rivalidade entre Concorrentes Existentes

Segundo Porter (1986), os concorrentes atuais de uma indústria disputam sua posição de mercado usando táticas como: concorrência de preços, batalhas publicitárias, introdução de produtos e aumentos dos serviços e garantias ao cliente. Essa disputa por posições é a rivalidade, que ocorre justamente porque um ou mais concorrentes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar sua posição.

A rivalidade entre os concorrentes, segundo Porter (1986), resulta da interação de diversos fatores estruturais:

- *Concorrentes números ou bem equilibrados:* Uma indústria em que há numerosos concorrentes ou mesmo em que há poucas empresas relativamente equilibradas em termos de tamanho e recursos tende a ser instável já que as empresas podem estar inclinadas a lutarem entre si e têm os recursos para retaliações vigorosas.
- *Crescimento lento da indústria:* Neste caso, as empresas que procuram expansão brigam por parcela de mercado, essa concorrência é muito mais instável do que quando o crescimento da indústria é rápido e as indústrias podem melhorar seus resultados apenas se mantendo em dia com a indústria.
- *Custos fixos ou de armazenagens altos:* Quando o custo fixo de uma indústria é alto, as empresas precisam satisfazer sua capacidade de produção. O excesso na capacidade de produção conduz a uma rápida redução de preços porque cada empresa quer suprir sua capacidade de produção.
- *Ausência de diferenciação ou custos da mudança:* Quando as economias de escala determinam que a capacidade deve ser apresentada em grandes incrementos os aumentos de capacidade produtiva podem romper de forma crônica o equilíbrio entre a oferta / procura.
- *Concorrentes divergentes:* Quando o concorrente tem objetivo e estratégias diferentes no que diz respeito a como competir, podem chocar continuamente.
- *Grandes interesses estratégicos:* A rivalidade se torna ainda maior se algumas empresas tiverem muitos interesses em jogo com o objetivo de obter sucesso na indústria. Empresas expansionistas, por exemplo, podem sacrificar a lucratividade para atingir seu objetivo.

- *Barreiras de saída elevadas*: São aspectos econômicos estratégicos e emocionais que mantêm as empresas competindo mesmo que estejam obtendo retornos baixos, ou até negativos, sobre seus investimentos. Quando essas barreiras são altas, o excesso de capacidade da indústria não desaparece, as empresas que perdem a batalha competitiva continuam no mercado e devido a sua fraqueza recorrem a táticas extremas.

2.4.1.3 Ameaça de Substituição

Produtos substitutos são aqueles que podem desempenhar a mesma função daquele da indústria. Segundo Porter (1986), todas as empresas em uma indústria estão competindo, de forma ampla, com as indústrias que fabricam produtos substitutos. Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, maior é a pressão que os mesmos irão exercer a rentabilidade.

A identificação de produtos substitutos é feita através da pesquisa, que busca identificar produtos que possam desempenhar a mesma função daquelas da indústria.

Quanto aos substitutos, a empresa pode tentar superá-los estrategicamente ou desenvolver sua estratégia considerando o substituto como uma força-chave inevitável.

2.4.1.4 Poder de Negociação dos Compradores

Os compradores, segundo Porter (1986), competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros. O poder de cada grupo depende de certas características quando a sua situação no mercado e da importância relativa de suas compras da indústria em comparação com seus negócios totais. Conforme Porter (1986), um grupo comprador é poderoso se as seguintes circunstâncias forem verdadeiras:

- Ele está concentrado ou adquire grandes volumes em relação às vendas da empresa vendedora.
- Os produtos que ele adquire da empresa vendedora representam uma fração significativa de seus próprios custos ou compras.
- Ele enfrenta poucos custos de mudança.
- Ele consegue lucros baixos.

- Compradores que são uma ameaça concreta.
- O comprador tem total informação.

Como as circunstâncias descritas acima mudam com o tempo ou em decorrência das decisões estratégicas das empresas, o poder do comprador pode aumentar ou diminuir.

2.4.1.5 Poder de Negociação dos Fornecedores

Segundo Porter (1986), os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Um grupo de fornecedores é poderoso, conforme Porter (1986), se os seguintes itens se aplicam:

- É dominado por poucas companhias e é mais concentrado do que a indústria para qual vende.
- Não está obrigado a lutar com outros produtos substitutos.
- A indústria não é um cliente importante para o fornecedor.
- O produto dos fornecedores é um insumo importante para o negócio do comprador.
- Os produtos do grupo de fornecedores são diferenciados ou o grupo desenvolveu custos de mudança.
- O grupo de fornecedores é uma ameaça concreta de integração para frente.

A mão de obra também pode ser reconhecida como um fornecedor e que exerce grande poder em muitas indústrias. Podemos verificar se a mão de obra exerce poder através da análise dos fatores acima e acrescentando-se dois itens: grau de organização e escassez.

2.4.2 Posicionamento Estratégico

Segundo Porter (1986), a meta da estratégia empresarial é encontrar uma posição na indústria em que possa melhorar se defender das cinco forças competitivas já citadas. A melhor solução estratégica para a empresa é única, porém existem estratégias genéricas que podem ser adaptadas a sua realidade.

2.4.2.1 Estratégico Competitivas Genéricas de Porter

A estratégia competitiva é descrita por Porter (1986) como um conjunto de ações defensivas ou ofensivas que visa enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas obtendo um maior retorno sobre o investimento para empresa.

Embora a melhor estratégia para uma empresa seja uma solução única, Porter (1986) considera que de maneira ampla encontramos três estratégias genéricas que podem ser usadas de forma isolada ou combinada para se posicionar de forma a superar os concorrentes em uma indústria, conforme a Figura 2:



Figura 2: Estratégias Genéricas
Fonte: Porter 1986

As três estratégias genéricas são:

- 1) *Liderança no Custo Total*: Resume-se em atingir, através de um conjunto de políticas funcionais, a liderança no custo total em uma indústria. Para tanto é necessário construir instalações em escala eficiente, perseguir constantemente a redução de custo pela experiência, controlar os custos e despesas gerais de forma rígida e minimizar custos de pesquisa e desenvolvimento, assistência, força de vendas, publicidade, etc., como mostra a tabela 1. Embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas, o custo baixo em relação a concorrência é o tema central desse tipo de estratégia. Os principais riscos na liderança em custos são as mudanças tecnológicas que pode anular o investimento ou aprendizado anterior.

- 2) *Diferenciação*: Consiste em diferenciar, através da criação de uma característica única em toda a indústria, o produto ou serviço oferecido pela empresa. Neste caso os custos não devem ser ignorados, mas são os alvos principais da estratégia. Essa estratégia é viável para obter retornos acima da média, se a diferenciação for de fato alcançada, pois cria uma posição que capaz de enfrentar as cinco forças competitivas, porém de forma distinta do que na redução de custo. Ver tabela 1.
- 3) *Enfoque*: Nesse caso a estratégia é focar um determinado segmento da indústria. Enquanto que nas estratégias de custo e diferenciação se pretende atingir determinados resultados em toda a indústria, a estratégia de enfoque visa atender muito bem ao segmento determinado e cada política funcional é desenvolvida levando isso em conta. A empresa acredita que poderá atender seu alvo estratégico de forma mais efetiva e eficiente do que os concorrentes que estão competidos de forma ampla. Para ter sucesso e obter retorno acima da média, a empresa deve conquistar uma posição de baixo custo ou alta diferenciação, ou ambas. Assim como essas posições podem proporcionar defesas contra as cinco forças competitivas, a empresa que opta pela estratégia de enfoque também pode se defender contra cada força competitiva. O principal risco desta estratégia é ampliação da diferença de custos das empresas que atendem todo o mercado e aquelas que adotaram segmentos particulares.

Segundo Porter (1986), cada uma das estratégias genéricas exige diferentes recursos e habilidades conforme mostra a Tabela 1:

Tabela 1: Requisitos das estratégias genéricas

ESTRATÉGIA GENÉRICA	RECURSOS E HABILIDADES EM GERAL REQUERIDOS	REQUISITOS ORGANIZACIONAIS COMUNS
Liderança no custo total	Investimento de capital sustentado e acesso a capital Boa capacidade de engenharia de processo Supervisão intensa da mão de obra Produtos projetados para facilitar a fabricação Sistema de distribuição de baixo custo	Controle rígido de custo Relatórios de controle frequentes Organização e responsabilidade estrutural Incentivos baseados em metas estritamente quantitativas
Diferenciação	Grande habilidade de marketing Engenharia de produto Tino criativo Grande capacidade em pesquisa básica Reputação de empresa como líder em qualidade e tecnologia Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidade trazidas de outros negócios Forte cooperação dos canais	Forte coordenação entre funções em P e D, desenvolvimento do produto e marketing Avaliação e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas
Enfoque	Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica particular	Combinação das políticas acima dirigidas para meta estratégica particular

Fonte: Porter 1986, p.54 e 55

2.5 Modelo de Serra

O modelo proposto por Serra (2004) é composto por nove etapas, conforme mostra a Figura 3. As duas primeiras estas são preliminares (formação da equipe e atividades preliminares) e estão relacionadas a preparação do trabalho, as quatro etapas seguintes (análise do ambiente externo, setorial e fatores de sucesso, elaboração da visão, missão e valores e análise interna) constituem a fundamentação do planejamento estratégico, as três últimas etapas (determinação de objetivos e metas estratégicas, escolha e elaboração de indicadores e plano de ação) estão relacionados a incorporação do *balanced scorecard*.

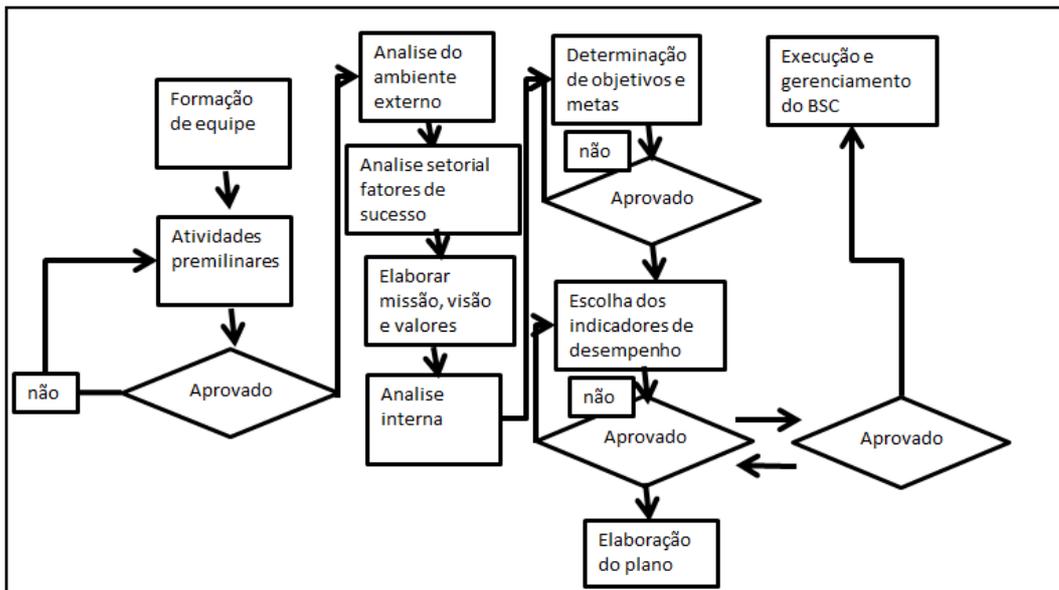


Figura 3: Modelo de planejamento estratégico integrado ao BSC

Fonte: Serra 2004

2.6 Detalhamento das Principais Etapas do Processo de Planejamento Estratégico

Após analisar os principais aspectos para o desenvolvimento de um plano estratégico, as principais etapas deste processo serão detalhadas.

2.6.1 Análise do Ambiente Externo

Conforme Wright, Kroll e Parnell (2000) a análise ambiental envolve três níveis: o macroambiente da empresa, o setor que ela opera e a empresa em si. A análise do ambiente externo compreende a análise do macroambiente e do ambiente setorial.

Há quatro forças macroambientais que afetam as empresas e normalmente estão fora de seu controle:

- *Forças políticos legais:* legislações, sentenças judiciais, resultados de eleições, e as decisões governamentais.
- *Forças econômicas:* variação do produto interno bruto (PIB), taxas de juros, inflação, câmbio.
- *Forças tecnológicas:* melhorias e inovações científicas que oferecem oportunidades ou ameaças as empresas.
- *Forças sociais:* tradições, valores e tendências sociais.

As forças macroambientais nacionais e mundiais devem ser identificadas e analisadas, verificando-se como e com que intensidade afetam a organização, criando-se condições para que a empresa opere com eficácia frente as ameaças ou restrições ambientais e para que possa capitalizar as oportunidades oferecidas no ambiente.

2.6.2 Análise do Ambiente Interno

Segundo Certo e Peter (1993), ambiente interno é o nível de ambiente que esta dentro da organização e normalmente tem implicação imediata na sua administração. Na tabela 2 verificamos diversos componentes importantes do ambiente interno.

Assim como no ambiente externo, no interno procura-se verificar forças e fraquezas, porém internas, e como elas podem afetar a organização frente a oportunidades e ameaças do ambiente externo. A ferramenta que abordada por Wright, Kroll e Parnell (2000), para realizar a análise do ambiente interno e sua relação com o ambiente externo é a análise S.W.O.T. Através desta ferramenta relacionam-se os pontos fortes e fracos da empresa com seus concorrentes e com as oportunidades e ameaças do ambiente externo. O objetivo desta análise é que a empresa possa se posicionar para tirar vantagens de determinadas oportunidades do ambiente e evitar ou minimizar as ameaças ambientais, enfatizando seus pontos fortes e moderando o impacto de seus pontos fracos.

Tabela 2: Componentes Importantes do Ambiente Interno

Aspectos Organizacionais	Aspectos do Pessoal
Rede de comunicação	Relações trabalhistas
Estrutura da organização	Práticas de recrutamento
Registro de sucesso	Programa de treinamento
Hierarquia de objetivos	Sistema de avaliação de desempenho
Politica, procedimentos e regras	Sistema de incentivo
Habilidade da equipe administrativa	Rotatividade e absenteísmo
Aspectos de Marketing	Aspectos de Produção
Segmentação do mercado	Layout das instalações da fabrica
Estratégia do produto	Pesquisa e desenvolvimento
Estratégia de preço	Uso da tecnologia
Estratégia de promoção	Aquisição de matéria prima
Estratégia de distribuição	Uso de subcontratação
Aspectos Financeiros	
Liquidez	
Lucratividade	
Atividades	
Oportunidade de investimento	

Fonte: Certo e Peter 1993

2.6.3 Formulação do Negócio, Missão, Visão e Princípios

Para Vasconcelos e Pagnoncelli, a definição do negócio de uma empresa é o “entendimento do principal benefício esperado pelo cliente” (2001, p.53). Para definição do negócio os autores sugerem que três etapas sejam seguidas: definição do negócio atual, checagem da consistência do negócio atual e adequação do negócio ao século XXI. Ao definir o negócio em que a empresa atua é importante entender qual o benefício procurado pelo cliente, focando a atenção nele ao invés de no produto.

Vasconcelos e Pagnoncelli definem a missão com a razão “razão de existir da empresa no seu negócio” (2001, p.85). O propósito da missão, segundo Serra (2004), é difundir o espírito da empresa de forma a concentrar esforços para alcançar seus objetivos.

Os princípios da organização (ou valores, credo, políticas...), para Vasconcelos e Pagnoncelli (2001), são guias para o processo decisório e comportamento da empresa no cumprimento de sua missão.

Segundo Vasconcelos e Pagnoncelli (2001), a visão da empresa deve representar um sonho ou desafio a ser alcançado no longo prazo. Ela deve ser clara e inspiradora, para que a equipe se comprometa e se esforce para alcançar.

2.6.4 Definição de Objetivos

Vasconcelos e Pagnoncelli definem objetivos como: “resultados que a empresa deve alcançar, em prazo determinado, para concretizar sua visão sendo competitiva no ambiente atual e futuro” (2001, p.268).

Para Wright, Kroll e Parnell (2000), a tarefa de estabelecer objetivos organizacionais é complexa já que vários *stakeholders* – proprietários, acionistas, fornecedores, credores, distribuidores e clientes – têm objetivos diferentes para a empresa. Os objetivos determinados devem equilibrar as pressões dos diferentes *stakeholders* a fim de garantir a continuidade de participação de cada um deles. Esses autores definem objetivos gerais com fins genéricos desejados, para os quais são orientados os esforços da empresa, já objetivos específicos são

versões mais restritas dos objetivos gerais. Certo e Peter (1993), falam em definições de objetivos gerais e específicos.

2.6.5 Formulação da Estratégia Competitiva

Segundo Certo e Peter (1993), a formulação de estratégia envolve a determinação de curso de ação apropriado para alcançar os objetivos desejados, essa é a etapa que se deve analisar, planejar e selecionar estratégias que aumentem as chances de que os objetivos de uma organização possam ser alcançados.

Existem três níveis de estratégias, organizacional, de negócios e funcional. Sendo a organizacional formulada pela alta administração para os objetivos globais da empresa. A estratégia de negócios serve para as unidades cooperarem para alcance dos objetivos globais. Já as funcionais são desenvolvidas por especialistas nas diversas áreas funcionais, como por exemplos; finanças, marketing e rh. Todas as três devem ser sincronizadas para maior eficiência possível.

Diversas alternativas de estratégias podem ser adotadas. Segundo Aaker (2001), as alternativas estratégicas apenas devem ser aceitas se atendem os seguintes critérios:

1. Correspondam ao ambiente externo.
2. Envolvam uma vantagem competitiva sustentável.
3. Sejam consistentes com outras estratégias da organização.
4. Forneça flexibilidade adequada para a empresa.
5. Conciliem com a missão da organização e com os objetivos de longo prazo.
6. Sejam organizacionalmente factíveis.

2.6.6 Implementação da Estratégia

A etapa de implementação da estratégia é orientada para ação. Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), a implementação da estratégia eficaz requer que os gestores levem em conta as questões relevantes, sendo as mais importantes: como a organização deve ser estruturada para colocação da estratégia na prática e de que modo variáveis como liderança, poder e cultura organizacional devem ser conduzidas para que os colaboradores da empresa trabalhem engajados com o objetivo de fazer o plano estratégico acontecer.

Conforme esses autores a estrutura organizacional diz respeito à maneira como as tarefas e responsabilidades são distribuídas aos colaboradores bem como eles são agrupados. A estrutura demonstrada por um organograma, indica relações formais de autoridade e define o grau de níveis hierárquicos. Segue alguns tipos de estruturas citados por Wright, Kroll e Parnell (2000):

- *Funcional*: Estrutura de departamentos ao longo de linhas funcionais, tipo; finanças, engenharia, marketing. As facilidades dos processos de planejamento, organização, motivação e controle e o fato de tornar mais eficiente o treinamento e desenvolvimento de funcionários são vantagens dessa estrutura. Como pontos fracos podemos apontar a dificuldade de atribuições de responsabilidade por perdas, perspectivas restritas entre seus membros e inibição da comunicação entre as áreas. Esse tipo de estrutura esta mais adequada para empresas de qualquer tamanho com linha única de produtos.
- *Divisional por produto*: É organizada a cerca de suas categorias de produtos, logo é indicada para empresas de múltiplos produtos. Os seus pontos fortes são de enfatizar as linhas de produtos da empresa; facilidade de coordenação; fácil distribuição sobre a responsabilidade de perdas ou lucros. Já seus pontos fracos estão o alto custo da operação, devido o numero de colaboradores e estrutura, além de uma disputa dos gestores pelos recursos da empresa.
- *Divisional geográfica*: são usadas por empresa que atuam em varias regiões geográficas diferentes. As vantagens dessa estrutura é a oferta de produtos/serviço adequados às necessidades de áreas específicas, obtendo vantagem competitiva com a produção e distribuição de produtos em locais diferentes. Já as desvantagens são idênticas da estrutura divisional.
- *Unidade estratégica de negócios*: É utilizada quando a estrutura divisional se torna inviável devido ao numero expressivo de divisões. Ela grupa diversas divisões de acordo com a semelhança de produtos ou mercado geográfico. Cada divisão possui um vice-presidente e todos se reportam a um único presidente. A maior vantagem é a possibilidade de melhor coordenação. Já a desvantagem é o distanciamento da sede do nível de produto.
- *Matricial*: Essa estrutura é uma combinação entre funcional e a estrutura por produto/projeto. É usada para facilitar o desenvolvimento e a execução de diversos

programas e projetos. Apresenta vantagens da funcional e de projetos/produto. Suas principais desvantagens são maiores custos administrativos e conflitos.

2.6.7 Controle

Para Wright, Kroll e Parnell (2000, pag.339) através do controle estratégico verifica-se em que medida as estratégias da corporação são eficazes para atingir seus objetivos: “Se os objetivos gerais e específicos não estão sendo atingidos conforme planejado, a função do controle é modificar as estratégias da empresa ou sua implementação”.

Em relação a administração de empresas o controle é muito discutido no contexto orçamentário. Mas existem diferenças entre o controle orçamentário e o controle estratégico, sendo o segundo mais abrangente. Enquanto o foco do controle orçamentário é de um ano ou menos, o foco do planejamento estratégico é de alguns anos, ou até de uma década. As mensurações do controle orçamentário são quantitativas e a ênfase recai sobre os processos internos, sendo que a ação corretiva normalmente é posta em prática depois que o período orçamentário tenha terminado. No controle estratégico são realizadas mensurações tanto quantitativas quanto qualitativas, avaliam-se tanto processo de controle estratégico é contínuo porque medidas corretivas podem ser necessárias para manter a empresa em funcionamento.

O processo de controle estratégico, segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), é composto de várias etapas.

Tabela 3: Diferenças entre controle estratégico e orçamentário

<i>Controle Estratégico</i>	<i>Controle Orçamentário</i>
O período de tempo é longo - variando de alguns anos até de uma década.	O período de tempo é geralmente de um ano ou menos.
As mensurações são qualitativas e quantitativas.	As mensurações são quantitativas.
A concentração é interna e externa.	A concentração é interna.
A ação corretiva é contínua.	A ação corretiva pode ser tomada após o período do orçamento.

Fonte: Wright, Kroll e Parnell 2000

O primeiro passo é determinar, tendo em vista a missão e os objetivos da organização, quais elementos do ambiente interno e externo serão monitorados, avaliados e controlados. O passo seguinte é estabelecer padrões aos quais se possa comparar o desempenho real da

organização. O terceiro passo é a mensuração do desempenho que geralmente é qualitativo e quantitativo. Após se comparar o desempenho da organização em relação ao padrão estabelecido na segunda etapa. Se o desempenho esta no nível do padrão estabelecido, não será necessária nenhuma ação corretiva, no entanto, se o desempenho for inferior a gestão deverá tomar medidas corretivas.

2.7 Desdobramento e Controle do Plano Estratégico

O *Balance Scorecard* (BSC) é uma ferramenta de implementação estratégica desenvolvida em 1990 por Kaplan e Norton a partir do estudo intitulado “*Measuring Performance in the Organization of the Future*”. Segundo Kaplan (1997) o estudo foi motivado pela crença de que os métodos existentes de medição de desempenho empresarial estavam ultrapassados.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC complementa as medidas financeiras com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro, sendo formado de objetivos e medidas que derivam de visão e estratégia da empresa e focalizam o desempenho da organização sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. O nome reflete o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazo e entre medidas financeiras e não financeiras. Serra (2004), definem o BSC como um sistema de gestão estratégica baseado em indicadores que proporcionam à organização de forma abrangente, uma visão atual e futura do negocio. Segue a definição conforme Kaplan e Norton (1997) para as perspectivas:

1. *Financeira*: São as medidas de desempenho que indicam se a estratégia de uma empresa, sua implementação e execução estão contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros.
2. *Cliente*: Essa perspectiva permite que as empresas alinhem suas medidas de resultados relacionados aos clientes no que tangem satisfação, fidelidade, retenção e lucratividade. Permite uma clara visão das propostas de valor dirigidas a este segmento. Devem ser medidas a participação de mercado, captação e retenção.
3. *Processos Internos*: A medição dos processos internos deve estar voltadas para o que realmente impacto na satisfação do cliente e no alcance dos objetivos financeiros da empresa. As medidas aplicadas são qualidade, tempo, custo e lançamento de produtos.

4. *Aprendizado e Crescimento*: Essa perspectiva desenvolve objetivos e medidas para orientar o aprendizado e o crescimento organizacional, já que é improvável que uma organização seja capaz de atingir suas metas de longo prazo para clientes e processos internos, utilizando as tecnologias e capacidades atuais. Os objetivos dessa perspectiva oferecem a infraestrutura que possibilita a execução dos objetivos estabelecidos nas demais perspectivas. A perspectiva de aprendizado e crescimento envolve diretamente as pessoas, seus comportamentos e cultura corporativa. As três principais categorias de indicadores dessa perspectiva são: capacidades dos colaboradores, capacidades dos sistemas de informação e motivação, *empowerment* e alinhamento.

Segundo Kaplan e Norton (1997), o BSC não é apenas um sistema de medidas, mas um sistema de gestão estratégica, que pode ser utilizado para:

- Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia.
- Comunicar a estratégia a toda a empresa.
- Alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia.
- Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamentos anuais.
- Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas.
- Obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

No decorrer de seus estudos sobre a implantação e utilização do BSC, Kaplan e Norton (2004), passaram a focalizar o desenvolvimento de objetivos para cada uma das perspectivas, já que estabelecidos os objetivos se torna mais fácil a seleção dos indicadores. A última grande constatação desses autores é a importância de se descrever a estratégia. Baseados em seu trabalho com mais 300 organizações, Kaplan e Norton criaram uma nova ferramenta: o mapa estratégico.

Segundo Kaplan e Norton, o mapa estratégico é a representação visual da estratégia, mostra em uma página como os objetivos são conectados uns com os outros por relações de causa e efeito, conforme demonstra a Figura 4. “Essa arquitetura de causa e efeito, interligando as quatro perspectivas, é a estrutura em torno da qual se desenha o mapa estratégico.” (KAPLAN E NORTON, 2004, P.34).



Figura 4: Mapas estratégicos: O modelo simples de criação de valor
Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton 2000

Para Kaplan e Norton (2004) a construção do mapa estratégico faz com que a organização esclareça a lógica de como e para quem ela criará valor. A partir do mapa estratégico, a se tem condições de melhor avaliar quais são os indicadores que devem ser controlados e questão imprescindíveis na realização dos objetivos da organização.

3 MÉTODO

Nesse capítulo descreve-se o método de pesquisa utilizado na realização deste estudo. A descrição compreende o delineamento da pesquisa, definição da unidade de análise, plano de coleta de dados e plano de análise dos dados coletados.

Essa pesquisa tem por objetivo geral verificar as estratégias necessárias para a sobrevivência e crescimento da empresa XY, logo uma única empresa foi estudada em profundidade o que caracteriza o estudo como sendo de natureza qualitativa. Segundo Campomar (1991), nos métodos qualitativos as possíveis inferências não são estatísticas e o objetivo é realizar análise em profundidade.

Para verificar as estratégias adequadas à empresa foi necessário estudar o seu ambiente externo e interno bem como a relação entre suas variáveis. Sendo assim a estratégia de pesquisa mais adequada é o estudo de caso que segundo Yin (2001), buscar examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. O estudo de caso é caracterizado, conforme Roesch (1999), segundo três aspectos; permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto; é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos.

O propósito deste estudo não é ilustrar ou construir teorias, mas diagnosticar a situação atual da área de manutenção para recomendar as estratégias adequadas a sua sobrevivência e crescimento a partir do estudo da teoria existente. Segundo Roesch (1999), muitos estudos de casos não têm o propósito de ilustrar ou construir teorias, mas diagnosticar uma situação para então recomendar práticas ou estratégias. Esses estudos utilizam a metodologia científica para o delineamento, coleta e análise descrita dos dados e finalizam com propostas práticas.

3.1 Delineamento da Pesquisa

O estudo de caso foi realizado na área de manutenção da empresa XY, envolvendo seus gestores da área de manutenção com o objetivo de identificar as características do ambiente interno da empresa, além das percepções em relação ao ambiente externo. Essa área possui atividades fins diferente, do mix de produtos e serviço principais da empresa, portanto, um planejamento estratégico a parte trará muito benefícios.

3.2 Definição das Unidades de Análise

Para realizar o estudo, foram utilizadas fontes de dados primárias e secundárias e instrumentos variados de coleta de dados. O plano de coleta de dados, de acordo com o esquema geral do método, é apresentada na Tabela 4.

Tabela 4: Diferenças entre controle estratégico e orçamentário

Etapa	Técnica de Coleta de Dados	Fonte de dados	Data
Análise do Ambiente Externo	Levantamento de dados secundários	Entrevistas, dados do SINDICON, troca de informações com concorrentes	mar/15
Análise do Ambiente interno	Documentos, entrevistas não padronizadas e profundas	Relatórios, colaboradores, gerência	mar/15
Posicionamento estratégico	Reuniões	Através da coleta de dados da análise do ambiente interno e externo, gestores	abr/15
Elaboração da visão, missão e valores	Análise da S.W.O.T	Gestores e gerência	abr/15
Determinação de objetivos	Análise da S.W.O.T	Gestores e gerência	abr/15
Escolha de indicadores de desempenho e metas	Análise da S.W.O.T	Gestores e gerência	mai/15
Elaboração do plano de ação	Análise da S.W.O.T	Gestores e gerência	mai/15

Tabela 4: Elaborado pelo Autor

Conforme o quadro, algumas técnicas de coleta de dados foram utilizadas:

- *Levantamento de dados secundário*: Conforme McDaniel e Gates (2002), dados secundários são dados que foram levantados anteriormente e que serão relevantes para a solução do problema em questão, existem várias fontes de coleta de dados tais como: associações, governamentais, e outras.
- *Entrevistas não padronizadas*: Segundo Lakatos e Marconi (1991), o entrevistador tem liberdade de desenvolver qualquer situação para qualquer direção que considere relevante.

- *Documentos*: Pesquisa realizada em documentos da organização, como relatórios e documentos legais, conforme Foster apud Roesch (1999) constitui uma das fontes de dados mais utilizadas em trabalho de pesquisa de administração.

3.4 Plano de Coleta de Dados

O objetivo das técnicas de análise de dados é analisar as informações obtidas através das técnicas de coletas. Já que a maior parte das técnicas de coleta de dados a serem utilizadas nesse estudo apresenta o conteúdo em forma texto e análises qualitativas.

A ferramenta principal de uso para análises será a S.W.O.T para analisar o ambiente interno e externo.

3.4.1 Esquema Geral do Método

Na fundamentação teórica deste estudo, foram explicitados os métodos para aplicação do planejamento estratégico.

Para realização deste trabalho, optou-se pelo método de Serra (2004), já que o modelo compreende as etapas genéricas do processo de planejamento estratégico e explicita o seu desdobramento e controle através do BSC. Modelo conforme figura 5.

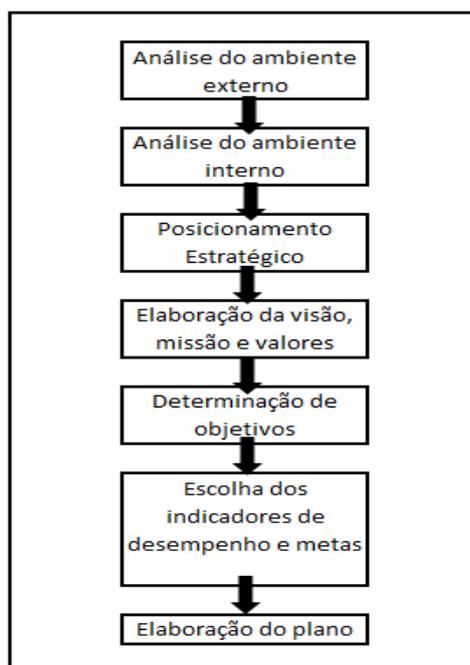


Figura 5: Etapas do método de Planejamento Estratégico
Fonte: Adaptado de Serra, 2004.

➤ **1° Etapa – Análise do ambiente externo**

Compreende a análise do macroambiente e a análise da indústria ou setor em que a empresa está inserida. Nesta etapa foram assinalados os principais acontecimentos e tendências – econômicas, tecnológicas, político legal e sociocultural relacionados ao negócio. Para esta análise optou-se pelo modelo de cinco forças de Porter (1986). O objetivo desta etapa é estabelecer as oportunidades e ameaças que o ambiente externo oferece.

➤ **2° Etapa - Análise do ambiente interno**

Nesta segunda etapa o ambiente interno foi analisado, sob o aspecto organizacional, financeiro, pessoal, marketing e produção. O objetivo é a análise do ambiente interno é identificar as forças e fraquezas. Conforme indicado Wright, Kroll e Parnell (2000), definiu-se pela S.W.O.T para essas análise.

➤ **3° Etapa: Posicionamento Estratégico**

O posicionamento estratégico da área foi definido numa reunião com os gestores da área e a gerencia geral. A partir dos resultados da S.W.O.T, definiu-se a melhor posição da área para defesa das cinco forças competitivas.

➤ **4° Elaboração da visão, missão e valores**

Para visão e missão foram considerados os resultados da S.W.O.T, já para os valores foram estabelecidos os mesmo da empresa.

➤ **5° Determinação de objetivos**

Na quinta etapa os objetivos e as metas estratégicas foram determinados, segundo cada perspectivas do BSC.

➤ **6° Etapa: Escolha dos Indicadores e Metas**

Essa etapa compreendeu na escolha e elaboração dos indicadores de desempenho e a definição de metas para estes indicadores que possibilitarão aferir os objetivos da área organização.

➤ **7° Etapa: Elaboração do Plano**

Na ultima etapa foram elaborados projetos e planos para atingir os objetivos estratégicos da área.

4. ESTUDO DE CASO

O estudo de caso representa a maneira mais usual quando colocadas as questões do “como” e “por que”, quando o pesquisador possui pouco controle sobre os eventos e o foco das situações esta num contexto da vida real Yin (2001). Esse estudo pretende avaliar se o planejamento estratégico que foi realizado na prática atendendo os principais objetivos apontados pelas referencias bibliográficas. Neste capítulo irá apresentar o estudo de caso realizado numa área de manutenção de uma empresa de distribuição de derivados de petróleo. A fim de preservar a empresa, todos os nomes citados ao longo do estudo são fictícios.

4.1 Apresentação da Empresa/Área

A empresa XY pertence a um grande grupo econômico brasileiro em posição de destaque na bolsa e com liderança nos segmentos que atua. A empresa XY com sede no Rio de Janeiro possui cerca de dois mil colaboradores e fatura anualmente cerca de cinquenta bilhões de reais. A área que é o foco do estudo tem sua operação centralizada em uma base localizada no município de Canoas, no Rio Grande do Sul, de onde são comandadas as operações de distribuição de combustível para as regiões Sul e Sudeste e a manutenção de equipamentos na região sul do Brasil.

A base conta com cerca de 110 funcionários, sendo 47 na manutenção. O faturamento anual gira em torno de dois bilhões de reais. Estrategicamente, a área de manutenção não visa ao lucro originado de seus serviços. Seu papel é prestar serviços agregados ao produto. O setor de manutenção de equipamentos possui dois focos: serviços internos em bombas de combustível; e externos, em postos de serviço. A manutenção interna caracteriza-se como uma oficina de reforma (situada em Canoas) que desmonta bombas desmobilizadas e as recupera para nova utilização. A manutenção externa caracteriza-se como serviço de atendimento aos clientes diretamente nos postos de combustível por técnicos que residem em locais que minimizem o tempo de atendimento. Estes técnicos só visitam um posto de combustível se houver chamado (manutenção de emergência). Outras empresas de distribuição de combustíveis terceirizam este serviço.

O principal desafio para os gestores da área de manutenção são basicamente três:

1º Manter o *custo de bico em patamares abaixo dos praticados pelo mercado.

2° Estabelecer uma diferença mínima de 50% de diferença de uma bomba reformada em relação a uma bomba nova.

3° Ser reconhecida internamente e no mercado nacional com *benchmark* na qualidade de seus serviços.

Tendo esses três objetivos centrais em mãos são possíveis vários desdobramentos para conseguir consolidar este tripé de suma importância para sobrevivência da área.

No mercado de distribuição de combustíveis todas as distribuidoras possuem este serviço de manutenção e reforma terceirizado e a própria empresa XY terceiriza este serviço em boa parte do país com exceção da região sul.

A área de manutenção possui dois segmentos de atuação relevantes, o setor de reforma e produção e o setor de manutenção de postos, que atuam da seguinte forma:

Setor de produção e reforma: Este setor é responsável por reformar bombas, componentes mecânicos (utilizados na manutenção de postos), componentes eletrônicos (utilizados na manutenção de postos) e a logística de movimentação de materiais. Esse setor tem como principais indicadores o custo unitário de bomba reformada e os indicadores de produção de componentes que abastecem o setor de manutenção de postos. Possui orçamento anual de dois milhões de reais. O grande desafio deste setor é manter o custo de reforma de bombas e componentes no mínimo 50% do valor de um novo, no entanto, este número está cada vez mais complexo de manter-se visto a entrada maciça de componentes chineses no mercado nacional, aliado a isso os fabricantes de bombas têm lançado mão de diversas feiras e promoção para abocanhar maiores fatias do mercado de postos.

Setor de Manutenção de postos: Este setor possui com principais atribuições realizar a manutenção corretiva e preventiva nos postos de serviço do RS e SC, atende cerca de 2300 postos de serviços exclusivos da bandeira da empresa XY nos três estados do sul, conta com um orçamento anual na casa dos cinco milhões. Este setor possui um indexador do mercado que é fundamental para sua existência que é o custo unitário o por bico que em síntese significa todas as despesas divididas pelo número de bicos existentes. Necessariamente a área de manutenção precisa estar com este número com valores de mercado, mas com uma qualidade muito diferenciada em relação a concorrência.

Ambos os setores possuem uma estrutura enxuta e trabalham de forma muito cooperativa para atingir os objetivos orçamentários e seus dois principais indicadores.

Abaixo organograma da área.

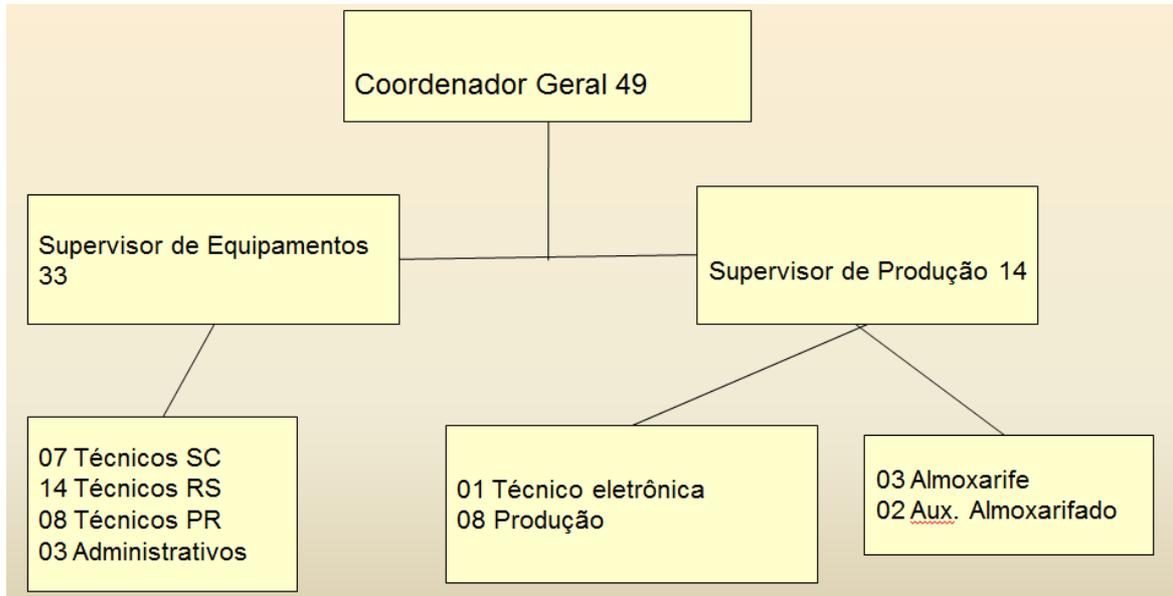


Figura 7: organograma da área

Fonte: Elaborada pelo autor

4.2 Elaboração do Plano Estratégico

O plano estratégico será elaborado a partir dos preceitos bibliográficos apresentados anteriormente, separando fase por fase cada etapa do seu desenvolvimento. Para tanto inicialmente a construção dos ambientes internos e externos, deu-se através de uma entrevista com as três pessoas chaves da área para determinar as principais questões relevantes para área através de um consenso para determinar as questões relevantes para evolução do trabalho.

4.3 Entrevistas Aleatórias Relativas a Cenários

Através de um ciclo de entrevistas com as três pessoas chaves da área, o Coordenador e os dois Supervisores foi possível apontar os principais cenários para avanço no planejamento estratégico. Essas perguntas foram relacionadas aos cenários políticos, econômicos, socioculturais e tecnológicos. A tabela 5 apresenta uma série de perguntas e relações da área de manutenção com os mais diversos cenários que envolvem sua atividade.

Tabela 5: Perguntas sobre cenários

Cenário Político Legal			
Pergunta	Respostas	Impacto para área	Fonte
Alterações nas normas vigentes do INMETRO.	Esta tramitando para entrar em consulta publica um projeto de lei no INMETRO que ira proibir rede de postos de possuir manutenção própria, em consulta previa ao órgão esta lei não atingira distribuidoras.	É primordial a participação da Ipiranga nas sugestões deste projeto de lei para que não ocorra impactos na área. Uma interpretação errônea pode caracterizar a atuação da empresa da mesma forma das redes de postos. Com mínima possibilidade de extinção da área.	www.inmetro.gov.br
Alterações na lei fiscal estadual para controle tributário?	Em alguns estados da federação esta sendo aprovado uma lei que ira proibir a utilização de bombas mecânicas. “Já foi aprovado em SC.” Para os efeitos deste artigo, considera-se bomba de abastecimento mecânica o equipamento, utilizado para a medição do volume vendido a consumidor nos estabelecimentos de comércio varejista de combustíveis, que não contenha dispositivo capaz de armazenar e disponibilizar digitalmente aos programas aplicativos fiscais os encerrantes ou	Redução no nº de bombas para reforma na oficina. Redução no nº de chamados Aumento da parte burocrática no preenchimento de relatórios para receita estadual no caso de substituição de CPUs. Aumento na reforma de placa de eletrônica.	www.receitaestadual.sc.gov.br

	acumuladores dos volumes totais movimentados pelos bicos de abastecimento.”		
Como a legislação ambiental afeta a organização e o segmento?	Mudança nas exigências ambientais no que tange limpeza de sump de bombas e tanques.	Aumento no nº de chamados e de permanência no postos. Consequentemente aumento no quadro	Especulativo

Cenário econômico			
Quais as implicações das variações de preços no negócio?	Possuímos um fornecedor que representa 60% do fornecimento de nossos materiais, este importa boa parte de sua produção de países indexados pelo dólar.	Aumento no custo de reforma e no custo de bico.	Dados da área
Existe disponibilidade de materiais e recursos humanos para o negócio?	Temos um tempo médio de desenvolvimento de técnicos de cerca de dois anos, o mercado não disponibiliza pessoas qualificadas. Portanto a perda de um profissional deste nível custa muito caro.	Perda de profissionais qualificados para o mercado. Redução da produtividade e qualidade.	Dados da área

Em que estágio de ciclo econômico se encontram os produtos e serviços do seu negócio?	O negócio encontra-se num momento diferente com poucas empresas prestadoras de serviço para o segmento, pois os próprios fabricantes assumiram a responsabilidade da manutenção e reforma de equipamento diminuindo assim a atração pela atividade devido a redução nos preços. MATURIDADE	Possibilidade de expansão da área devido a falta de qualificação das empresas concorrentes (<i>falta de know-how</i>), pois mesmo sendo fabricantes não possuem conhecimento de prestação de serviço. Concorrência desleal por parte dos fabricantes para assumirem a área de assistência técnica no RS/SC/PR.	Informações do mercado
Redução no custo por bico.	Devido a entrada de três fabricantes de bombas no mercado de serviços existe uma forte tendência de redução no custo unitário por bico.	Redução do quadro de técnicos. Redução das manutenções preventivas. Aumento no prazo de atendimento. Diminuição do nível de qualidade.	Informações do mercado

Cenário Sociocultural			
Quais são as expectativas das equipes de trabalho / funcionários em relação ao ambiente	Existe uma forte tendência de expansão da área criando novas oportunidades para os colaboradores como um todo.	Aumento de quadro e demanda de trabalho. Novos colaboradores na equipe demandando investimentos em	Dados da área

de trabalho no segmento?		treinamento e qualificação.	
De que maneira as mudanças no estilo de vida dos clientes e consumidores podem afetar o negócio?	O pensamento ecológico pode afetar o consumo de combustível reduzindo assim o nº de postos e bicos em manutenção.	Redução da área como um todo.	Dados da área
Existe oferta de profissionais qualificados para trabalhar no Negócio ?	Não, todos os profissionais são formados na própria área.	Dependência dos funcionários devido ao tempo de preparação de um técnico qualificado.	Dados da área
Como os movimentos sociais afetam o seu negócio? Quais são as tendências?	Órgãos ambientais + ONGS, em campanhas contra o consumo de combustíveis e derivados.	Redução da demanda de trabalho originada pela redução de postos e bicos	Dados da área

Cenário Tecnológico			
Quais aspectos tecnológicos de PRODUTOS / SERVIÇOS podem afetar significativamente o seu negócio?	1-Desenvolvimento de novos combustíveis “A bomba de combustível do futuro“ - Hidrogênio é considerado por muitos como o substituto natural dos combustíveis fósseis juntamente com a energia elétrica. 2-Bombas com tecnologia capaz de auto regular o	1-Novas tecnologias de combustível funcionarão com outros tipos de bombas e a manutenção terá de se adequar com os novos equipamentos e a demanda tende a diminuir. 2-Redução no nº de chamados, pois cerca de	http://www.jalopnik.com.br/conteudo/bomba-de-combustivel-do-futuro

	bloco medidor. 3-Popularização de bombas submersas. Caso ocorra uma redução no custo de aquisição deste equipamentos, a tendência é de uma sensível redução no nº de chamados de manutenção.	30% das solicitações são para regulagem da calibração. 3-Redução da demanda de equipamentos a serem reformados e no nº de solicitações de manutenção.	
Qual é a velocidade do surgimento de novas tecnologias no segmento ?	Os números atuais indicam que os campos de petróleo poderão se tornar impraticáveis com as necessidades humanas perto de 2050. O Brasil desenvolve combustíveis alternativos desde a década de 70 e hoje vive a febre dos carros flex.	A manutenção deverá ficar atenta ao desenvolvimento dos novos combustíveis e conseqüentemente investir no conhecimento técnico dos novos equipamentos que surgirão.	http://idgnow.uol.com.br/computacao_pessoal/2006/10/19/idgnoticia.2006-10-18.5983665269/

Fonte: Elabora pelo autor

4.3.1 Entrevistas Aleatórias Relativas a Rivalidade da Concorrência

Nesta fase da entrevista com os três gestores as perguntas foram elaboradas de forma a atingir diretamente os objetivos a cerca da rivalidade entre os concorrentes, como este mercado possui um comportamento desalinhado e aleatório as informações são obtidas através da rede de relacionamento destes gestores com outras empresas do mesmo segmento.

Perguntas:

1 - Existe grande número de concorrentes, com relativo equilíbrio em termos de tamanho e recursos? Não, a grande maioria dos concorrentes é de pequeno porte, exceto os fabricantes de bombas que são multinacionais.

2 - O setor em que o negócio se situa mostra crescimento? Sim, existe uma franca expansão no n° de postos, em consequência aumento do número de postos em manutenção e reforma de equipamentos.

3 - Uns prosperam em detrimento de outros? Sim, quando uma empresa ganha uma licitação ou concorrência, ela ganha a totalidade de postos da rede, sendo assim, o outro concorrente perde a totalidade do trabalho.

4 - Existem Custos fixos altos e pressão no sentido de vender o máximo para cobrir esses custos? Não, o trabalho esta mais ligada a retenção de custo e não em faturamento.

5 - É acirrada a disputa de preços entre os concorrentes? Sim, os concorrentes fazem qualquer coisa para entrar na área do outro, inclusive oferecendo preços muito abaixo dos normais, trabalho inclusive abaixo da linha vermelha.

6 - Existe diferenciação entre os produtos/serviços comercializados pelos concorrentes? Sim, isso esta ligado ao nível de qualidade que as empresas oferecem.

7 - É muito dispendioso para as empresas já estabelecidas saírem do negócio? Não o tramite de saída é somente de cunho comercial.

Pode-se estabelecer atrás das perguntas relativas a concorrência que o mercado tem um comportamento incomum, ou seja, acaba fazendo parte de mais um negocio em corporações de algum porte ou são o único e exclusivo negocio em empresas de pequeno porte. Dessa forma e analisando mais profundamente as respostas é possível estabelecer uma neutralidade desta força na área de manutenção, visto que ela é a prestadora mais forte do segmento com um risco muito pequeno de perder sua carteira de clientes.

4.3.2 Entrevistas Aleatórias Relativas a Negociação dos Fornecedores

Neste ciclo de entrevistas os gestores são questionados em relação ao poder de negociação junto a seus principais fornecedores, neste mercado não existem muitos fornecedores, pois uma grande parte dos fornecedores são muito específicos.

Perguntas:

1. O fornecimento de produtos insumos e serviços necessários são concentrados em poucas empresas fornecedoras? Sim, atualmente os itens conhecidos como “críticos” estão concentrados em poucas empresas e a maioria com uma grande variabilidade nos tempos de entrega dos materiais. Esta demora acaba gerando pendências de materiais e um gasto maior pois acabamos comprando uma quantidade muito maior de itens para ficar estocados.

2. Produtos/serviços adquiridos pelas empresas existentes são facilmente substituídos por outros? Não. Muitos itens até podem ser facilmente substituídos, porém a qualidade fica extremamente comprometida e a grande maioria dos “substitutos” não são homologados pelo INMETRO e não possuem qualidade reconhecida pelos clientes.

3. As empresas existentes no negócio são clientes importantes para os fornecedores? Sim, pois o nosso principal concorrente também é o nosso principal fornecedor.

4. Os materiais/serviços adquiridos dos fornecedores são importantes para o sucesso dos negócios no setor?

Sim, pois o nosso principal negócio é a reforma de bombas que são completamente dependentes dos materiais/serviços dos fornecedores.

As questões mais importantes para a reforma são o tempo de atendimento e o custo envolvido na reforma, para que isto aconteça os fornecedores devem ser ágeis na entrega dos materiais/serviços e com preços justos.

5. Os produtos comprados dos fornecedores são diferenciados? Sim, a maioria dos itens são específicos e exclusivos e o mercado acaba sendo muito restrito.

6. Existem custos significativos para se mudar de fornecedor?

Sim, alguns itens podem ser desenvolvidos para redução dos custos e se o fornecimento de determinados componentes fosse mais ágil, o volume de compras poderia ser menor reduzindo assim o nosso custo de estoque.

7. Os fornecedores ameaçam permanentemente entrar no negócio do setor?

Sim, alguns já estão trabalhando com manutenção de bombas sendo nosso principal concorrente e fornecedor a DRESSER WAYNE. Outros exemplos.

Tabela 6: Relação de fornecedores e compras

FORNECEDORES PRINCIPAIS	VALOR TOTAL GASTO	PEDIDOS	SITUAÇÃO ESTRATÉGICA
DRESSER WAYNE	R\$ 259.743,64	OM	Maiores fornecedores de peças para reforma de bombas. Diversos componentes exclusivos. Prazos de entrega longos. Custo das peças altos. Principal concorrente. Nossa Situação: "Amarrados"
FRANCO	R\$ 165.393,00	OM, O6, OS	Fornecedor desenvolvido pelo setor. Fornece itens de qualidade com custos menores que a Dresser. Foco principal: vedações, parafusos, reciclagem de peças. Rapidez de entrega. Nossa Situação: "Parceria de fornecimento"
GARNIZE	R\$ 110.272,70	OM, UI, O6, OS	Fornecedor desenvolvido pelo setor. Foco principal: Recuperação de itens usados, peças usinadas e serviços emergenciais diversos. Rapidez de entrega. Nossa Situação: "Parceria de fornecimento"
CTF TECHNOLOGIES	R\$ 87.033,24	OM	Principal fornecedor de componentes para CTF. Maioria dos componentes são exclusivos. Foco principal: itens para sistema CTF. Prazos de entrega longos e custos altíssimos. Nossa Situação: "Amarrados"
DOVER DO BRASIL OPW	R\$ 81.649,85	OM, UI	Fornecedor de qualidade reconhecida pelos clientes. Preços "justos", facilidade de negociação, rapidez de entrega. Foco principal: bicos novos, recuperação de bicos, juntas giratórias, breakway. Nossa Situação: "Tranquila"
SLANG	R\$ 61.958,58	OM, OS	Fornecedor com grande experiência com a Wayne. Foco principal: fornece baterias solenóide e recupera itens eletrônicos. Rapidez de entrega. Nossa Situação: "Tranquila"
PROTEÇÃO/TKM	R\$ 50.104,04	UI	Fornecedor desenvolvido pelo setor. Serviço de qualidade. Foco principal: Recuperação de motores diversos. Nossa Situação: "Parceria de fornecimento"
MARTINELLI	R\$ 40.135,89	OM	Fornecedor de qualidade reconhecida pelos clientes. Facilidade de negociação, rapidez de entrega. Foco principal: bicos novos, recuperação de bicos, elementos filtrantes. Nossa Situação: "Tranquila"
PAULO (ROLETES)	R\$ 30.064,91	UI	Serviço de grande qualidade. Foco principal: Recuperação de roletas para registradoras. Único conhecido que faz este tipo de serviço. Fornecedor de grande dificuldade para cumprimento de prazos. Nossa Situação: "Amarrados"
EIC MANUTENÇÃO (EDINEI)	R\$ 16.525,00	UI	Fornecedor desenvolvido pelo setor. Serviço de qualidade. Foco principal: Recuperação de registradoras e totalizadores. Nossa Situação: "Parceria de fornecimento"
TOTAL	R\$ 902.880,85		

Fonte: Elaborado pelo autor

Quando ao poder de negociação com os fornecedores pode-se estabelecer um ponto de observação, visto que eles são ao mesmo tempo aliados e concorrentes, o que mais uma vez torna este mercado com uma característica pouco comum se comparado com outros segmentos da indústria. Podemos afirmar que neste item específico existe mais desvantagem do que vantagens, assim sendo podemos classificar com uma "dificuldade" nas cinco forças estabelecidas por Porter (1986).

4.3.3 Entrevistas Aleatórias Relativas a Produtos Substitutos

Neste ciclo de perguntas e respostas os entrevistados são levados a reflexão a cerca dos possíveis produtos substitutos.

Perguntas:

1. Verifica-se uma enorme quantidade de serviços/produtos substitutos? Não
2. Produtos/serviços substitutos têm custos mais baixos do que os das empresas existentes no negócio? Sim

3. Empresas existentes costumam utilizar publicidade para promover sua imagem e dos produtos/serviços? Não
4. Setores de atuação dos produtos/serviços substitutos estão em expansão, aumentando a concorrência? Sim.

Em relação a força referente a produtos substitutos podemos afirmar que esta é um força favorável visto a dificuldade de substituir este produto num espaço longo de tempo, pois é improvável nos próximos anos uma súbita queda nos veiculo movidos pelo sistema ciclo otto, que automaticamente precisam de bombas de abastecimento para realizar a recarga de combustível, assim pode-se afirmar que temos mais um força favorável.

4.3.4 Entrevistas Aleatórias Relativas a Negociação com Compradores

Nesta fase das entrevistas os gestores respondem as questões relativas aos compradores.

Perguntas:

1. Os clientes compram em grandes quantidades e sempre fazem forte pressão por preços menores? As aquisições são em pequenas quantidades e existem grande reclamações quanto aos custos.
2. Produtos/serviços vendido pela empresa representa muito nos custos dos clientes ou de suas compras? Não se comparado as suas outras aquisições.
3. Produtos/serviços que os clientes compram são padronizados?
4. Os clientes têm custos adicionais significativos se mudarem de fornecedores? Não, com certeza podem até baixar o custo.
5. Há sempre uma ameaça dos clientes virem a produzir os produtos/serviços adquiridos no setor? Sim, eles podem optar por contratar uma manutenção independente.
6. Produto/serviço vendido pela empresa existente é essencial para melhorar os produtos do comprador? Sim, pois é primordial para o posto que os equipamentos estejam funcionando dentro das normas sem perda na qualidade dos serviços.
7. Os clientes são muito bem-informados sobre preços e custos do setor? Existe uma falha de informações e o cliente não sabem exatamente quais são os seus direitos dentro do contrato.
8. Os clientes trabalham com margens de lucro achatadas? Sim, pois o mercado de combustíveis é muito concorrido.

O poder de negociação com compradores pode ser considerado uma força neutra, pois algumas questões discutidas são favoráveis e outras não. A área de manutenção ainda opera sobre certa tranquilidade, mas as constantes mudanças de cenários e opções podem num futuro afetar de forma contrária a seus interesses atuais.

4.3.5 Entrevistas Aleatórias Relativas a Ameaça de Novos Entrantes

Neste ciclo os gestores respondem questões sobre o comportamento e ameaça de novos entrantes no seu mercado de atuação.

Perguntas:

1. É possível ser pequeno para entrar no negócio? Sim, pois as taxas são muito baixas e custos iniciais são de ferramentas e materiais básicos.
2. Empresas concorrentes têm marcas desconhecidas? Sim.
3. Como é a fidelidade dos clientes em relação ao seu produto/serviço? Como só atendemos clientes da nossa bandeira podemos considerar que é boa, no entanto, o posto pode optar por ter uma manutenção própria caso os equipamentos sejam de sua propriedade.
4. Que custos os clientes terão para trocarem seus atuais fornecedores? Nenhum
5. É necessário investimento em pesquisa? Não.
6. A estrutura física e local de trabalho, compatível com a concorrência, exigirá muitos investimentos? Possuímos a maior e melhor estrutura do Brasil.
7. Existem exigências do governo que beneficiem empresas existentes ou que limitem a entrada de novas empresas? Não.
8. As empresas estabelecidas têm pouca experiência no negócio? É um misto de empresas que possuem experiência com outras totalmente amadoras.
9. As empresas estabelecidas têm custos altos? São bem variados os custos, mas eles estão baseados em cima da qualidade que as empresas ofertam.
10. É improvável, ou certamente haverá uma guerra com os novos concorrentes? É provável que sim, visto que nossa área é uma das mais rentáveis do Brasil pela concentração de postos e bicos e da atual situação que eles se encontram.
11. O mercado não está saturado? Não, pois com a entrada dos fabricantes de bombas no mercado de serviços ocorreu a saída de várias empresas.

As barreiras de entradas neste segmento são mínimas, assim como o investimento inicial também. No entanto as grandes dificuldades são a mão de obra e a oportunidade de

obter um contrato mediante a pouca oferta de contratos disponíveis, assim podemos considerar esta força como neutra dentro da abordagem.

A análise das cinco forças competitivas abordadas acima foi resumida conforme mostra a figura 7, que é uma adaptação ao modelo de Porter (1986).

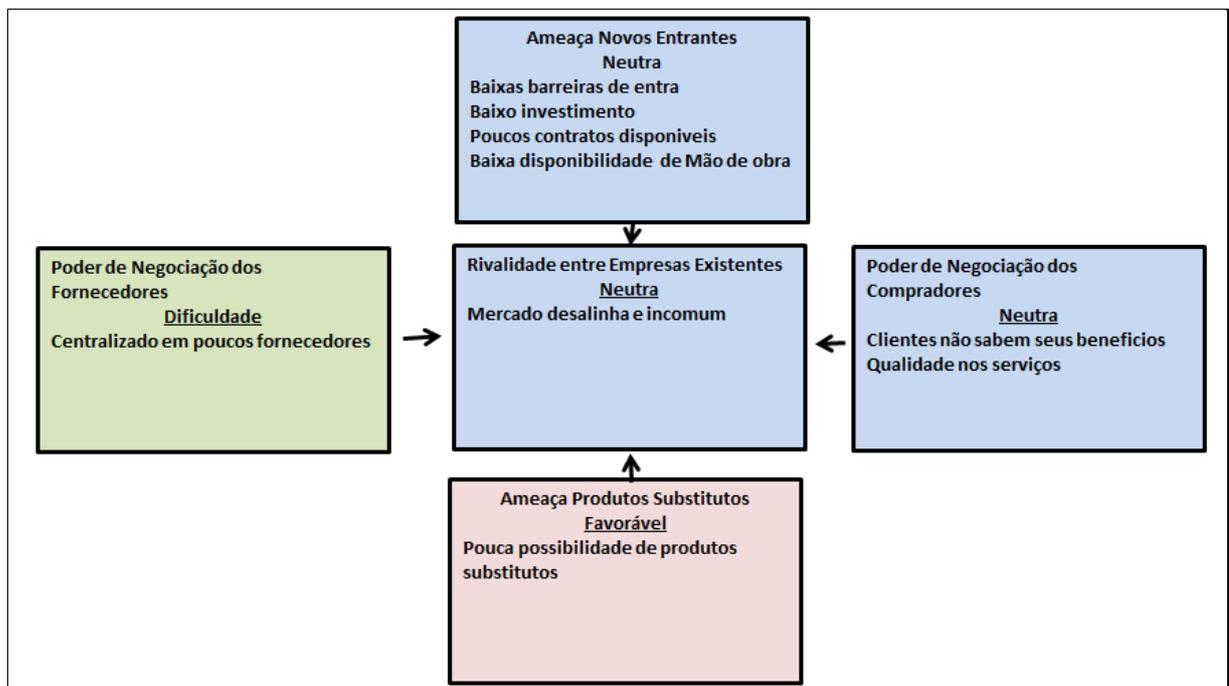


Figura 7: Análise das cinco forças competitivas, adaptação modelo Porter (1986)

Fonte: Elaborado pelo autor

Após a análise do ambiente externo (macroambiente e ambiente setorial), serão apontadas as oportunidades e ameaças provenientes do mesmo.

4.3.6 Oportunidades e Ameaças

As oportunidades e ameaças foram identificadas pelo pesquisador e pelos gestores da empresa, levando em consideração a análise do macroambiente e do ambiente setorial.

Oportunidades identificadas:

- Incrementar reformas de bombas e placas eletrônicas.
- Atuar no mercado do PR.
- Desenvolver novos fornecedores de componentes.

- Efetuar manutenção de CTF em SC e PR.
- Aumentar a sinergia da manutenção RS/SC com a manutenção terceirizada no Brasil.
- Prestar serviços para outras bandeiras.
- Incrementar serviço de limpeza de sump de bombas e tanques.
- Atuar diretamente na manutenção de bombas submersas.
- Atuar na manutenção de bombas FLEX.
- Atuar no mercado do NORTE / NORDESTE.

Ameaças identificadas:

- Entrada no RS e SC dos grandes fabricantes de bombas (verticalização).
- Queda dos preços dos serviços (guerra de preços).
- Entrada de novas empresas de manutenção no mercado do RS e SC.
- Saída de clientes do Programa de Manutenção.
- Redução do número de bombas mecânicas para reforma e manutenção
- (lei fiscal para controle tributário).
- Aumento do rigor da legislação ambiental (limpeza de sump de bombas).
- Alteração nas normas do INMETRO que proíbe MANUTENÇÃO PRÓPRIA DOS POSTOS.
- Assédio de profissionais qualificados pelo mercado.
- Pressão pela redução do consumo de combustíveis derivados do petróleo.
- Popularização de bombas submersas.

4.3.7 Identificação de Forças e Fraquezas

A partir da análise das entrevistas realizadas foram identificadas as seguintes forças:

- Processo de formação de profissionais.
- Alto nível de qualidade nos serviços prestados.
- Bom poder de barganha com alguns fornecedores (dependência direta).
- Confiança e reconhecimento do cliente nos serviços prestados.
- Maior e melhor estrutura de manutenção do Brasil.
- Logística qualificada no RS e SC.
- Competência na gestão de custos e orçamento.

- Boa integração e sinergia com INMETRO.
- Competência técnica para recuperação de peças.
- Política salarial e de benefícios diferenciada e com boas oportunidades de crescimento profissional.

Fraquezas identificadas:

- Deficiências no processo de gestão da garantia de peças.
- Sistema de faturamento complexo e moroso.
- Excesso de burocracia externa (muitos relatórios).
- Forte dependência do fornecedor de peças e componentes Wayne Dresser.
- Deficiências no processo de gestão de estoques.
- Poucos fornecedores de componentes.
- Morosidade nos processos de TI / falta de Sw's.
- Baixa integração com algumas áreas da empresa.
- Capacidade limitada das áreas de estoques e da oficina.
- Necessidade de formação específica de profissionais.

4.3.8 Análise S.W.O.T

A análise S.W.O.T é uma ferramenta utilizada para realizar a análise do ambiente interno e a sua relação com o ambiente externo. Na sua formulação foram utilizadas as oportunidades e ameaças identificadas no ambiente externo da área de manutenção bem com suas forças e fraquezas.

Para cada oportunidade, ameaça, força e fraqueza foram atribuídas magnitudes quanto ao seu grau de importância, sendo que se a magnitude for considerada de intensidade elevada ao seu grau de importância, sendo que se a magnitude for considerada de intensidade elevada se atribuiu um valor nove, se for de intensidade média três e para intensidade fraca valor um.

Em seguida a correlação das forças e fraquezas com as oportunidades e ameaças foi analisada, sendo que para uma correlação muito positiva se atribui grau dois, para uma correlação positiva grau um e zero para uma correlação nula.

A motricidade das forças e fraquezas é a soma do grau de correlação existente entre cada força ou fraqueza e as oportunidades e ameaças multiplicado pela magnitude da mesma.

Já a acessibilidade ou impacto é a linha do subtotal (I) menos a linha do subtotal (II).

A figura ilustra a matriz S.W.O.T resultante.

MATRIZ DE ANÁLISE ESTRATÉGICA		OPORTUNIDADES										AMEAÇAS										X					
		MAGNITUDE NO PERÍODO										MAGNITUDE NO PERÍODO										MOTRICIDADE DAS FORÇAS - FRAQUEZAS					
MAGNITUDE NO PERÍODO		X	9	9	9	9	9	9	3	1	1	1	1	9	9	9	9	3	3	1	1	1	1	1	1	X	
FORÇAS	1.Processo de formação de profissionais	9	1,0	2,0	0,0	2,0	1,0	2,0	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	198	6	
	2.Alto nível de qualidade nos serviços prestados	9	2,0	2,0	0,0	2,0	2,0	2,0	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	225	3	
	3.Bom poder de barganha com alguns fornecedores (dependência direta)	9	1,0	1,0	2,0	0,0	1,0	2,0	0,0	0,0	0,0	1,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	90	9	
	4.Confiança e reconhecimento do cliente nos serviços prestados	9	1,0	2,0	0,0	2,0	2,0	2,0	0,0	0,0	0,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	171	7	
	5.Maior e melhor estrutura de manutenção do Brasil	9	2,0	2,0	1,0	2,0	2,0	2,0	0,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	234	2	
	6.Logística qualificada no RS e SC	9	2,0	2,0	0,0	2,0	2,0	2,0	1,0	2,0	2,0	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	216	4	
	7.Competência na gestão de custos e orçamento	9	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	0,0	1,0	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	207	5	
	8.Boa integração e sinergia com INMETRO	9	1,0	1,0	1,0	0,0	2,0	2,0	0,0	0,0	0,0	2,0	1,0	1,0	0,0	2,0	0,0	0,0	0,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	135	8	
	9.Competência técnica para recuperação de peças	9	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	243	1	
	10.Política salarial e de benefícios diferenciada e com boas oportunidades de crescimento profissional	3	1,0	2,0	1,0	1,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	2,0	0,0	0,0	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	0,0	0,0	0,0	36	10	
SUBTOTAL (I)		X	15	18	9	15	16	19	5	11	11	18	16	15	15	15	0	0	3	2	0	0	0	X			
FRAQUEZAS	1.Deficiências no processo de gestão da garantia de peças	9	1,0	1,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	1,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	63			
	2.Sistema de faturamento complexo e moroso	9	1,0	1,0	0,0	0,0	0,0	2,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	1,0	0,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	72	1		
	3.Excesso de burocracia externa (muitos relatórios)	9	1,0	1,0	0,0	1,0	0,0	1,0	2,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	1,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	72	1		
	4.Forte dependência do fornecedor de peças e componentes Wayne Dresser	3	1,0	2,0	0,0	0,0	2,0	1,0	0,0	0,0	1,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	51	3	
	5.Deficiências no processo de gestão de estoques	3	1,0	2,0	0,0	2,0	0,0	2,0	0,0	1,0	1,0	2,0	1,0	1,0	0,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	45	5	
	6.Poucos fornecedores de componentes	3	1,0	0,0	2,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	21	9	
	7.Morosidade nos processos de TI / falta de Sw's	3	1,0	1,0	0,0	1,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	2,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	24	8		
	8.Baixa integração com algumas áreas da empresa	3	0,0	1,0	1,0	1,0	2,0	1,0	0,0	0,0	0,0	1,0	2,0	2,0	1,0	2,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	48	4	
	9.Capacidade limitada das áreas de estoques e da oficina	3	2,0	1,0	0,0	1,0	0,0	2,0	0,0	1,0	1,0	2,0	1,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	36	6	
	10.Necessidade de formação específica de profissionais	1	2,0	2,0	0,0	2,0	2,0	2,0	0,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	1,0	2,0	0,0	0,0	0,0	2,0	0,0	0,0	0,0	0,0	25	7	
SUBTOTAL (II)		X	11	12	5	10	6	12	2	4	5	13	9	11	4	14	3	0	0	2	0	0	0	X			
ACESSIBILIDADE ou IMPACTO		X	4,0	6,0	4,0	5,0	10,0	7,0	3,0	7,0	6,0	5,0	7	4	11	1	-3	0	3	0	0	0	0	X			
			4	2	4	3	1	6	10	7	8	9	3	2	4	1	5	6	10	7	7	7	7				

Figura 8: Matriz S.W.O.T

Fonte: Elaborado pelo autor

Após a construção da análise S.W.O.T pode-se estabelecer uma ordem lógica em relação as forças, fraquezas, oportunidade e ameaças para um real posicionamento e

direcionamento da corporação para construção de planejamento ao logo do tempo ora estabelecido.

Ordenação das forças e fraquezas através da motricidade.

Forças:

Tabela 7: Principais forças da área de manutenção

Força	Motricidade
Competência técnica para recuperação de peças.	243
Maior e melhor estrutura de manutenção do Brasil.	234
Alto nível de qualidade nos serviços prestados.	225
Logística qualificada no RS e SC.	216
Competência na gestão de custos e orçamento.	207
Processo de formação de profissionais.	198
Confiança e reconhecimento do cliente nos serviços prestados .	171
Boa integração e sinergia com INMETRO.	135
Bom poder de barganha com alguns fornecedores (dependência direta).	90
Política salarial e de benefícios diferenciada e com boas oportunidades de crescimento profissional.	36

Fonte: Elaborado pelo autor

O quadro acima apresenta em ordem das forças pela sua motricidade, dentre essa força pode-se elenca que a maior força esta centrada na qualificação pessoal e estrutura da área de manutenção, pois quase todas as forças apresentadas estão relacionadas com essas importantes grandezas.

Fraquezas:

Tabela 8: Principais fraquezas da área de manutenção

Fraqueza	Motricidade
Sistema de faturamento complexo e moroso.	72
Excesso de burocracia externa (muitos relatórios).	72
Deficiências no processo de gestão da garantia de peças.	63
Forte dependência do fornecedor de peças e componentes Wayne Dress	51
Baixa integração com algumas áreas da empresa.	48
Deficiências no processo de gestão de estoques.	45
Capacidade limitada das áreas de estoques e da oficina.	36
Necessidade de formação específica de profissionais.	25
Morosidade nos processos de TI / falta de Sw's.	24
Poucos fornecedores de componentes.	21

Fonte: Elaborado pelo autor

As principais fraquezas estão relacionadas com atividades estruturais que apresentam sérias deficiências e impactam na performance da área diretamente.

Ordenação das oportunidades e ameaças através da magnitude e acessibilidade.

Oportunidades:

Tabela 9: Principais oportunidades da área de manutenção

Oportunidade	Magnitude	Acessibilidade
Incrementar reformas de bombas e placas eletrônicas.	9	4
Atuar no mercado do PR.	9	6
Desenvolver novos fornecedores de componentes.	9	4
Efetuar manutenção de CTF em SC e PR.	9	5
Aumentar a sinergia da manutenção RS/SC com a manutenção terceirizada no Brasil.	9	10
Prestar serviços para outras bandeiras.	3	7
Incrementar serviço de limpeza de sump de bombas e tanques.	1	3
Atuar diretamente na manutenção de bombas submersas.	1	7
Atuar na manutenção de bombas FLEX.	1	6
Atuar no mercado do NORTE / NORDESTE.	1	5

Fonte: Elaborado pelo autor

Dentre as oportunidades destacam-se possibilidade de crescimento da área dentro de suas melhores características de prestação de serviço onde é muito especializada e com grande conhecimento de questões de manutenção e reforma de componentes.

Ameaças:

Tabela 10: Principais ameaças da área de manutenção

Ameaças	Magnitude	Acessibilidade
Entrada no RS e SC dos grandes fabricantes de bombas (verticalização).	9	7
Queda dos preços dos serviços (guerra de preços).	9	4
Entrada de novas empresas de manutenção no mercado do RS e SC.	9	11
Saída de clientes do Programa de Manutenção.	9	1
Redução do número de bombas mecânicas para reforma e manutenção	3	-3
Aumento do rigor da legislação ambiental (limpeza de sump de bombas).	3	0
Alteração nas normas do INMETRO que proíbe MANUTENÇÃO PRÓPRIA DOS POSTOS.	1	3
Assédio de profissionais qualificados pelo mercado.	1	0
Pressão pela redução do consumo de combustíveis derivados do petróleo.	1	0
Popularização de bombas submersas.	1	0

Fonte: Elaborado pelo autor

Quatro ameaças destacam-se dentro do quadro, sendo elas relacionadas com a concorrência, preços e manutenção de clientes no programa.

A regra estratégica é elaborada a partir da matriz S.W.O.T e tem por objetivo sinalizar a posição estratégica da empresa, se esta é favorável ou desfavorável. A numeração da régua, no caso da empresa analisada. Quanto mais positivo o resultado da equação mais favorável é a posição estratégica.

Calculo:

$$\text{Posição estratégica} = -Q1 + Q2 - Q3 + Q4$$

Onde o valor de cada quadrante é dado pela soma de seu subtotal.

O quadrante um (Q1) é a soma das correlações entre fraquezas e ameaças, o quadrante dois (Q2) é a soma das correlações entre oportunidades e forças, o quadrante três (Q3) é a soma das correlações entre fraquezas e oportunidades e finalmente, o quadrante quatro (Q4) é a soma das correlações entre forças e ameaças. No caso da área de manutenção temos o seguinte resultado:

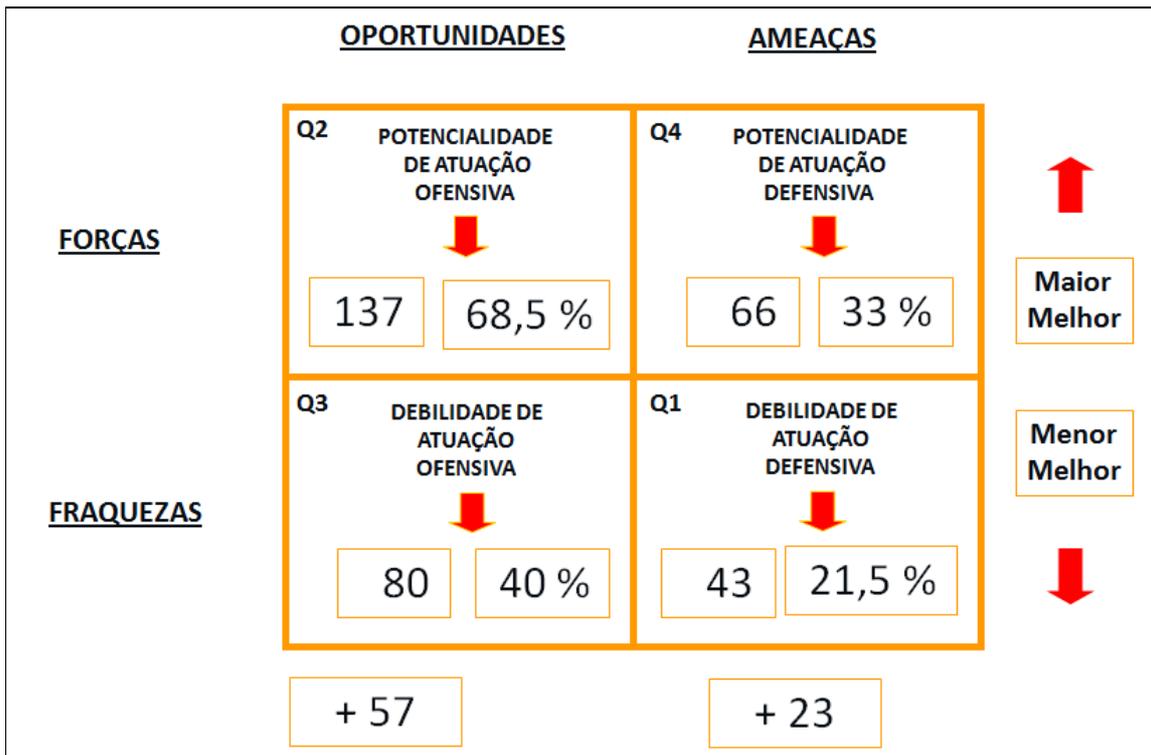


Figura 9: Quadrantes estratégicos

Fonte: Elaborado pelo autor

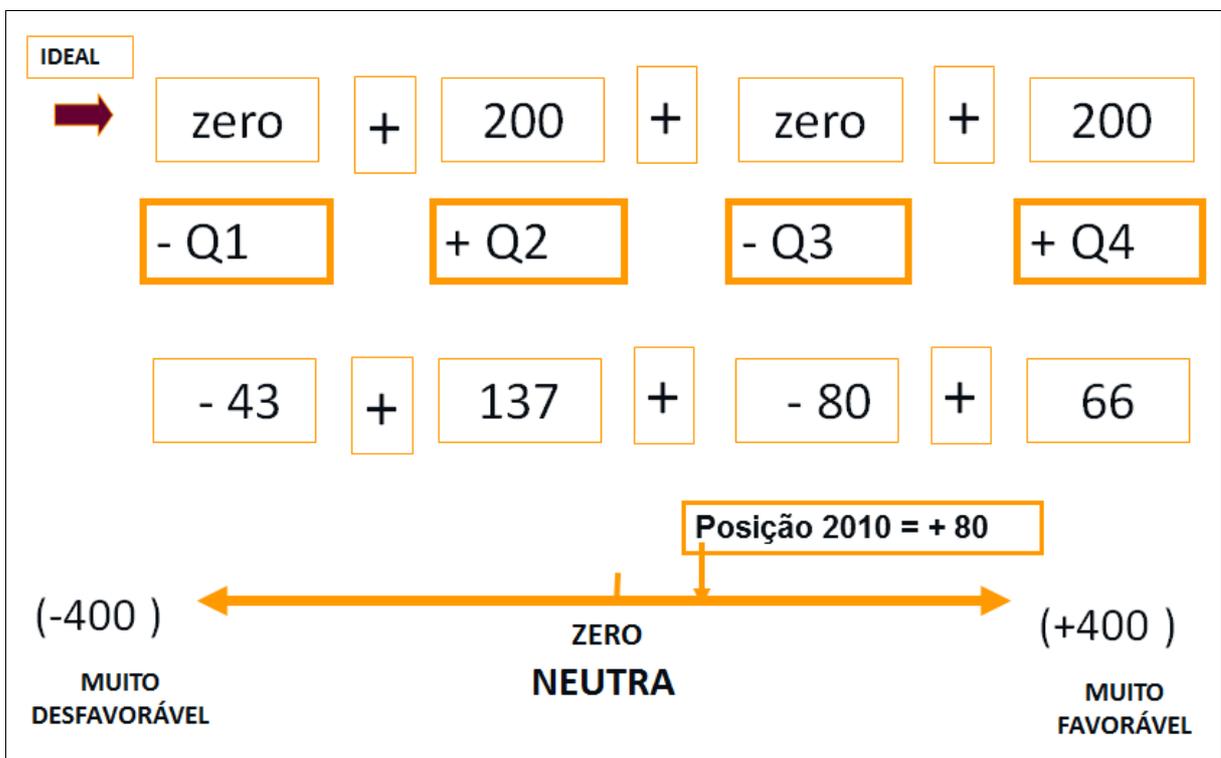


Figura 10: Régua estratégica

Fonte: Elaborado pelo autor

A resultante é de + 80 que é conforme a bibliografia explorado um resultado favorável.

4.4 Posicionamento Estratégico

O posicionamento estratégico foi definido em uma reunião dos gestores a partir do resultado apresentado pela análise S.W.O.T, a partir disso buscou-se definir uma posição para aproveitar e defender-se das resultantes das cinco forças competitivas de Porter (1986).

Para facilitar a compreensão do posicionamento, dividiu-se em dois segmentos distintos para melhorar o foco. O posicionamento foi dividido em clientes externos e internos, conforme apresentação nas tabelas abaixo.

Clientes Externos:

Tabela 11: Clientes externos

CLIENTES	PRODUTOS E SERVIÇO (LOCAIS DE OPERAÇÃO)	NECESSIDADES DOS CLIENTES	PROPOSTA DE VALOR
*Revenda - Posto de combustíveis *Revenda - Posto de combustíveis *CTF Postos de Rodovias *Mantenedores Terceirizados *Franquias Jet Moto e Jet Oil	*Assistência Técnica (RS, SC e PR) * Reforma de bombas e componentes * Logística transporte (Brasil) *Reforma de placas eletrônicas *Reforma de equipamentos de lubrificação * Assistência Técnica (RS,SC, PR)	*Qualidade dos Serviços *Agilidade * Menor Preço *Suporte Técnico *Política de Garantia	*Qualidade dos Serviços *Agilidade * Menor Preço *Suporte Técnico *Política de Garantia

Fonte: Elaborado pelo autor

Clientes internos:

Tabela 12: Clientes internos

CLIENTES	PRODUTOS E SERVIÇO (LOCAIS DE OPERAÇÃO)	NECESSIDADES DOS CLIENTES	PROPOSTA DE VALOR
*Marketing *Engenharia *MPD	*Assistência Técnica (RS, SC e PR) * Reforma de bombas e componentes * Logística transporte (Brasil) *Reforma de placas eletrônicas *Reforma de equipamentos de lubrificação * Assistência Técnica (RS,SC, PR) *Gestão da Manutenção de GNV *Suporte e Assessoria Técnica	*Qualidade dos Serviços *Agilidade * Menor Preço *Suporte Técnico *Politica de Garantia	*Qualidade dos Serviços *Agilidade * Menor Preço *Suporte Técnico *Politica de Garantia

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com o modelo de Porter (1986) a vantagem estratégica da empresa busca é a diferenciação, no entanto, deve existir um cuidado para não descolar os valores do mercado formal e usual.

4.4.1 Elaboração da Visão, Missão, Valores e Negócio

A corporação já possui estes guias construídos, mas é necessário que a área de manutenção crie seus próprios norteadores para um foco real na sua atividade fim. A empresa XY tem foco na venda de combustíveis e itens de consumo em seus postos, já o negócio da área de manutenção é voltado para questões de manutenção corretiva e preventivas de equipamentos de postos de serviço que apesar de ser parte da cadeia da empresa XY precisam ser olhados com outro foco. Para elaboração destes guias verificou-se o entendimento do

negocio da área de manutenção. Em um primeiro momento o negócio parece ser “reparar equipamentos de postos e serviços”, mas de acordo com Vasconcelos e Pagnoncelli (2001) essa seria uma visão míope do negocio, pois enfatiza o produto e não o benefício dele esperado. A missão, visão e negócio foram elaborados em conjunto com os três gestores a partir da análise do ambiente interno e discussões sobre o futuro ficando definidos conforme abaixo:

MISSÃO

“PRESTAR SERVIÇOS INTEGRADOS DE MANUTENÇÃO DE EQUIPAMENTOS PARA O ABASTECIMENTO DE COMBUSTÍVEIS E LUBRIFICANTES, COM QUALIDADE, AGILIDADE E PREÇOS COMPETITIVOS, RESPEITANDO AS NORMAS E POLÍTICAS DA EMPRESA E DOS ORGÃOS REGULADORES DO SEGMENTO.”

VISSÃO

“CONSOLIDAR A POSIÇÃO DE BENCHMARKING NACIONAL NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO DE MANUTENÇÃO, AMPLIANDO A ÁREA GEOGRÁFICA DE OPERAÇÃO E APRIMORANDO OS PROCESSOS DE INTEGRAÇÃO COM DEMAIS ÁREAS DA EMPRESA”.

NEGÓCIO:

“SERVIÇOS INTEGRADOS DE MANUTENÇÃO DE EQUIPAMENTOS PARA ABASTECIMENTO DE COMBUSTÍVEIS E LUBRIFICANTES”.

Os valores são os mesmo corporativos, conforme segue abaixo:

- Ética
- Segurança
- Qualidade em produtos e serviços
- Responsabilidade Social e Ambiental
- Competência e desenvolvimento profissional
- Respeito às normas reguladoras

4.4.2 Determinação de Objetivos

Os objetivos da área foram definidos conforme as dimensões do BSC (*balanced scorecard*) e em função da visão da organização. Foram elaborados em reunião com os gestores e gerência.

Na figura verificam-se os objetivos determinados de acordo com cada uma das perspectivas do BSC.

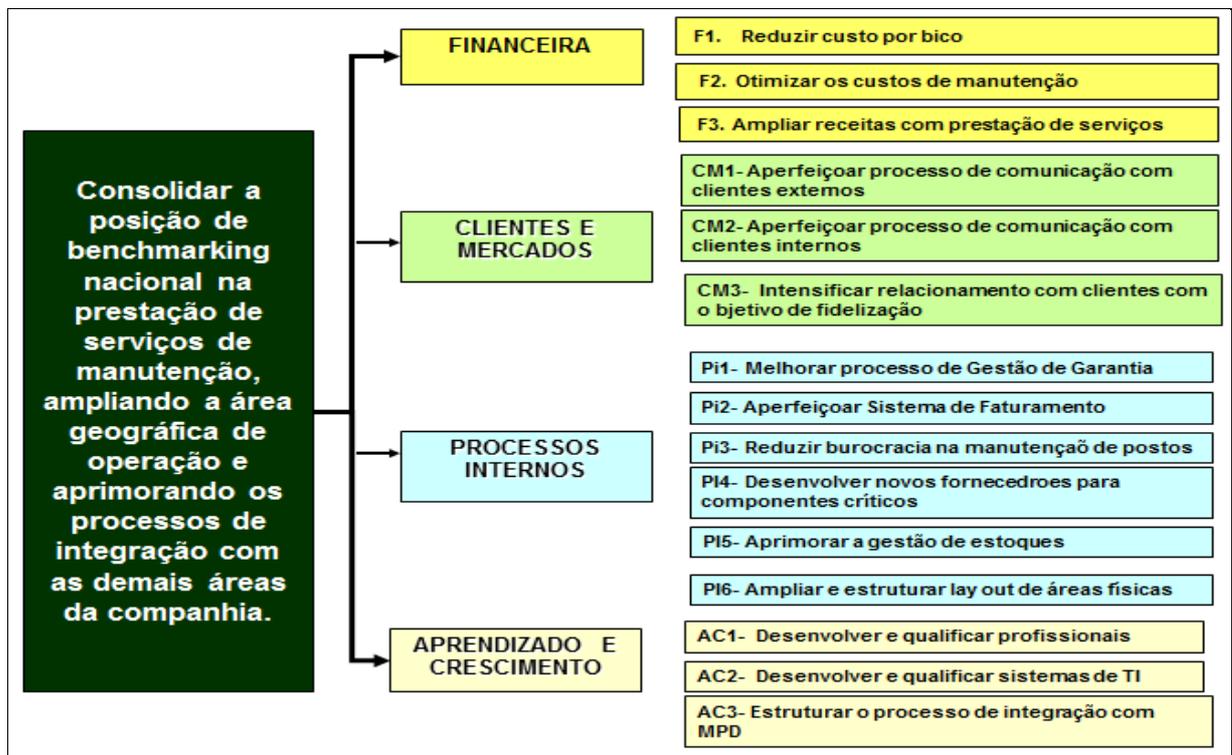


Figura 11: Perspectivas do BSC

Fonte: Elaborado pelo autor

Já a figura 12 é a representação gráfica da estratégia a ser adotada pela área de manutenção, é o seu mapa estratégico. No mapa estratégico os objetivos das quatro perspectivas são conectados uns com os outros por relações causa e efeito. A relação causa e efeito que existe entre os objetivos definidos pela área de manutenção são retratados na figura 12.

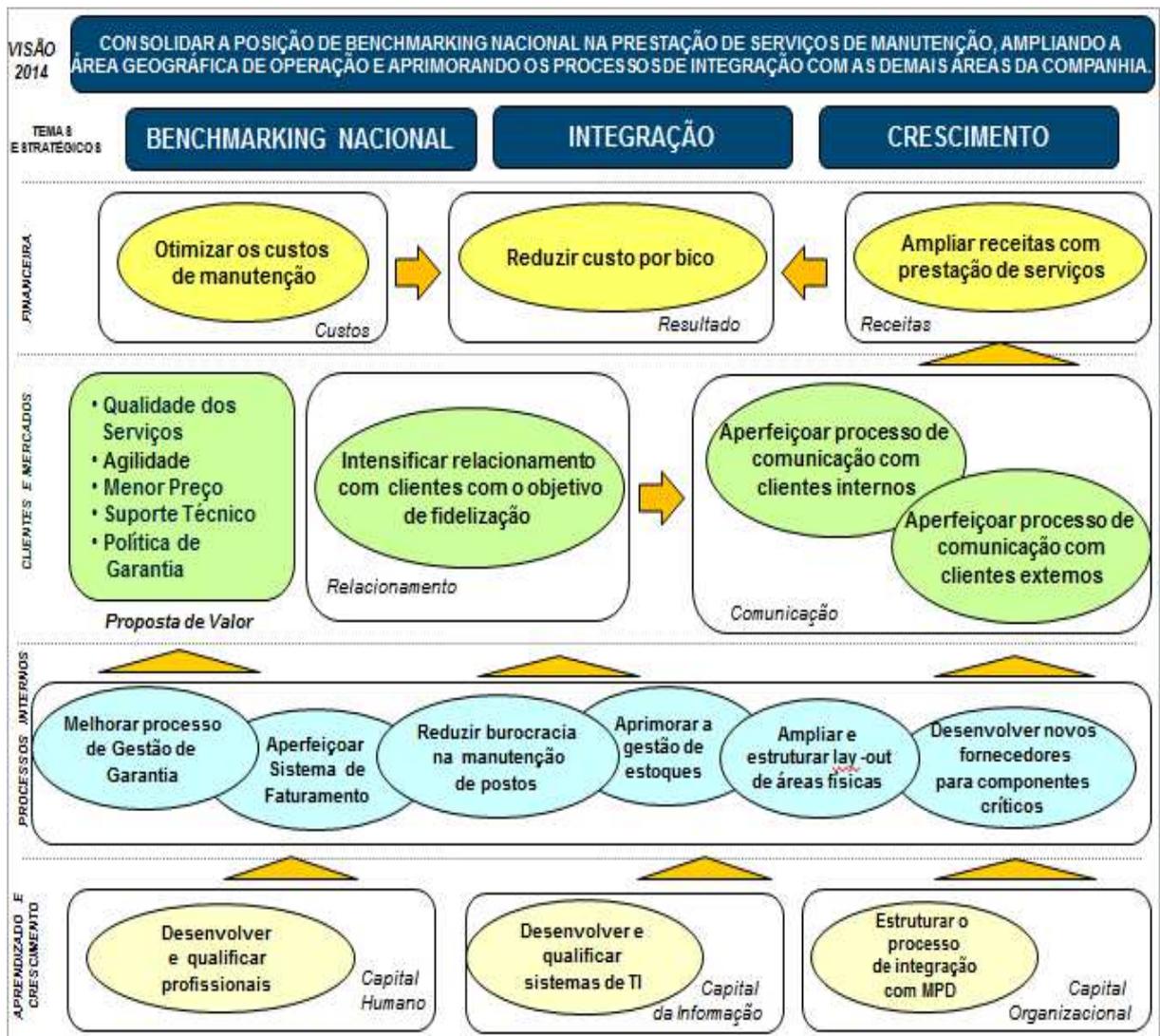


Figura 12: Mapa estratégico

Fonte: Elaborado pelo autor

4.2.3 Escolha dos Indicadores de Desempenho, Metas e Planos de Ação

Os indicadores, metas e projetos foram escolhidos em função dos objetivos determinados, junto com a gerência da empresa. Nos quadros que se seguem são desdobrados em função de sua dimensão e posicionamento. Algumas siglas ajudam a identificar o exato ponto de cada um. Nem todos os projetos são possíveis apontar indicadores, apenas um prazo para que ele se realize e ajude a corporação a atingir seu objetivo global.

Os projetos ou planos de ação estão adequados em função dos objetivos e metas ora estabelecidos, esses planos ou projetos são deslumbrados para os próximos quatro anos, mas podem sofrer alguma alteração caso existe alguma mudança de cenário relevante durante esse período.

Na Tabela 13 estão descritas as ações que serão implementadas para atingir os dois principais indicadores da área como um todo, eles estão na dimensão financeira. O objetivo do custo por bico de manutenção é o principal de todos, pois é ele o termômetro para medir a performance financeira com o mercado. Já o custo por bico reformado deve ser observado para que nunca ultrapasse 50% do valor de um bico de uma bomba nova.

Tabela 13: Plano de ação, indicadores e metas, da perspectiva financeira.

PERSPECTIVA	FINACEIRA			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	F1. Reduzir custo por bico			
INDICADORES ESTRATÉGICOS/METAS	2015	2016	2017	2018
Custo por bico - manutenção (R\$)	15,5	16,3	17,2	18
Custo por bico - reformado (R\$)	3400	3600	3950	4180
INICIATIVAS (AÇÕES E PROJETOS)	RESPONSÁVEL	DATA (MÊS E ANO)		
P1.F2 - Programa redução de custos variáveis	Leandro	Dez 2015 a dez 2018		
P1.F2 - Programa de melhoria de eficácia operacional da oficina	Diego	Ago 2015 a dez 2018		

Fonte: Elaborado pelo autor

Na Tabela 14 vem outro importante ponto de ponto para manter a saúde e equilíbrio financeiro da área de manutenção que precisa aumentar seu mix de clientes, produtos e serviço para engordar seu fatura. Esse faturamento é um forte aliado para manter estável o custo por bico de manutenção, pois este pode ter insumos ou custo agregados a operação que subam mais do que os índices ajustados no orçamento. Dessa forma é fundamental estabelecer metas ambiciosas de faturamento embasadas com uma série de planos norteados para este fim.

Tabela 14: Plano de ação, indicadores e metas, da perspectiva financeira.

PERSPECTIVA	FINACEIRA			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	F3. Ampliar receitas com prestação de serviço			
INDICADORES ESTRATÉGICOS/METAS	2015	2016	2017	2018
Receita bruta de serviço (R\$×1000)	300	600	800	900
Receita líquida de venda (R\$×1000)	400	530	590	630
INICIATIVAS (AÇÕES E PROJETOS)	RESPONSÁVEL	DATA (MÊS E ANO)		
P1.F3 - Prospecção de novos clientes para serviço de placas eletrônicas no Brasil	Daniel	Mai 2015 a dez 2018		
P2.F3 - Ampliar programa de reforma de bombas no Brasil	Daniel	Ago 2015 a dez 2018		
P3.F3 - Serviço de CTF em SC e PR	Leandro	Set 2015 a dez 2016		
P4.F3 - Ampliar serviço de equipamentos de lubrificação para Brasil	Leandro	Ago 2015 a dez 2018		
P5.F3 - Desenvolver novas linhas de produtos e serviços	Daniel	Mai 2015 a dez 2018		
P6.F3 - Analisar a viabilidade para prestação de serviços para outras bandeiras	Leandro	Ago 2015 a dez 2018		
P7.F3 - Incrementar serviço de limpeza de sump	Leandro	Mai 2015 a dez 2018		

Fonte: Elaborado pelo autor

Na Tabela 15 estão descritas as ações, indicadores e metas que serão implementadas para atingir os objetivos da perspectiva de clientes e mercados, nestas ações não foi possível gerar indicadores, pois estão embasadas apenas na ação de utilização do portal online da empresa.

Tabela 15: Plano de ação, indicadores e metas, da perspectiva clientes e mercados.

PERSPECTIVA	CLIENTE E MERCADOS	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	CM1 - Aperfeiçoar processo de comunicação com clientes externos	
INICIATIVAS (AÇÕES E PROJETOS)	RESPONSÁVEL	DATA (MÊS E ANO)
P1.CM1 - Utilização do portal para informativos de manutenção	Eduardo	Out 2015 a dez 2016
P2.CM1 - Utilização do portal para venda de produtos e serviços de manutenção	Eduardo	Jan 2016 a dez 2016

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 16 apresenta uma dimensão muito importante do ponto de vista estratégico do relacionamento interno, que fundamental para o crescimento da área através do apoio das outras área da empresa.

Tabela 16: Plano de ação, indicadores e metas, da perspectiva clientes e mercados.

PERSPECTIVA	CLIENTE E MERCADOS			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	CM2 - Aperfeiçoar processo de comunicação com clientes internos			
INDICADORES ESTRATÉGICOS/METAS	2015	2016	2017	2018
Numero de reuniões com cliente internos	8	12	16	18
INICIATIVAS (AÇÕES E PROJETOS)	RESPONSÁVEL	DATA (MÊS E ANO)		
P1.CM2 - Cronograma de reuniões com áreas internas	Leandro	Dez 2015 a dez 2018		

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 17 apresenta os indicadores, metas e planos na relação direta com o cliente externo, onde existe uma grande preocupação em aumentar o numero de clientes ativos que é o quociente do calculo do principal indicado da área de manutenção que é o custo por bico de manutenção.

Tabela 17: Plano de ação, indicadores e metas, da perspectiva clientes e mercados.

PERSPECTIVA	CLIENTE E MERCADOS			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	CM3 - Intensificar relacionamento com clientes com o objetivo de fidelização			
INDICADORES ESTRATÉGICOS/METAS	2015	2016	2017	2018
Numero de clientes ativos	2300	2500	2650	2700
Numero de clientes evadidos	30	25	20	10
INICIATIVAS (AÇÕES E PROJETOS)	RESPONSÁVEL	DATA (MÊS E ANO)		
P1.CM3 - Programa de visita a clientes evadidos	Leandro	Jan 2016 a dez 2018		
P2.CM3 - Pesquisa de identificação e satisfação de clientes	Leandro	Jan 2016 a dez 2016		

Fonte: Elaborado pelo autor

Na Tabela 18 foram criados indicadores, metas e planos de ação direcionados para política de garantia de materiais que tem uma função direta em custo e satisfação do cliente externo.

Tabela 18: Plano de ação, indicadores e metas, da perspectiva de processos internos.

PERSPECTIVA	PROCESSOS INTERNOS			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	PI - Melhorar processo de gestão de garantia			
INDICADORES ESTRATÉGICOS/METAS	2015	2016	2017	2018
% de atendimento (nº de rejeição x nº de chamados)	6	5	3	1
Numero de peças devolvida por defeito de origem	30	25	20	10
INICIATIVAS (AÇÕES E PROJETOS)	RESPONSÁVEL	DATA (MÊS E ANO)		
P1.PI - Definição de políticas de garantia	Diego	Abr 2016 a dez 2016		
P2.PI - Treinamento e divulgação das políticas de garantia	Diego	Jan 2016 a dez 2016		
P3.PI - Criar sistema de controle e indicadores para gestão da garantia	Diego	Jun 2016 a dez 2016		

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 19 apresenta um plano direcionado para melhoria do processo interno e que uma vez alcança irá trazer melhorias aos fluxos de trabalho e melhor performance da área.

Tabela 19: Plano de ação e indicadores e metas, da perspectiva de processos internos.

PERSPECTIVA	PROCESSOS INTERNOS	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	PI2 - Aperfeiçoar sistema de faturamento	
INICIATIVAS (AÇÕES E PROJETOS)	RESPONSÁVEL	DATA (MÊS E ANO)
P1.PI2 - Padronizar fluxo de documentos	Diego	Abr 2016 a dez 2016

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 20 apresenta planos direcionados para eficiencia dos processos internos que por sua vez se alcançados devem trazer melhorias financeiras e operacionais para área de manutenção.

Tabela 20: Plano de ação, indicadores e metas, da perspectiva de processos internos.

PERSPECTIVA	PROCESSOS INTERNOS	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	PI3 - Reduzir burocracia na manutenção de	
INICIATIVAS (AÇÕES E PROJETOS)	RESPONSÁVEL	DATA (MÊS E ANO)
P1.PI3 - Estudo para unificação de relatórios	Leandro	Mar 2016 a dez 2016
P2.PI3 - Relatórios eletrônicos para: INMETRO, serviços, vendas e garantia	Leandro	Jan 2017 a dez 2017
P3.P3I - Ferramenta única para baixa de chamados, cnsultas, email e outros registros	Leandro	Jun 2017 a dez 2017

Fonte: Elaborado pelo autor

Na Tabela 21 temos indicadores metas e planos com grande impacto sob o ponto de vista de custo que são os itens direcionados ao desenvolvimento de novos fornecedores e produtos com vantagem na qualidade e nos custos.

Tabela 21: Plano de ação, indicadores e metas, da perspectiva de processos internos.

PERSPECTIVA	PROCESSOS INTERNOS			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	PI4 - Desenvolver novos fornecedores para componentes críticos			
INDICADORES ESTRATÉGICOS/METAS	2015	2016	2017	2018
Numero de componentes desenvolvidos	8	12	16	20
Numero de novos fornecedores desenvolvidos	2	2	3	6
INICIATIVAS (AÇÕES E PROJETOS)	RESPONSÁVEL	DATA (MÊS E ANO)		
P1.PI4 - Estudo de patentes de materiais Wayne e CTF	Leandro	Jan 2016 a dez 2016		
P2.PI4 - Fornecedores alternativos para Wayne	Daniel	Jan 2016 a dez 2018		
P3.PI4 - Fornecedores alternativos para CTF	Daniel	Jan 2016 a dez 2018		

Fonte: Elaborado pelo autor

Na Tabela 22 estão planos para o crescimento geográfico da área e melhorias e otimização do estoque de materiais.

Tabela 22: Plano de ação, indicadores e metas, da perspectiva de processos internos.

PERSPECTIVA	PROCESSOS INTERNOS			
OBJETIVO ESTRATÉGICO	PI5 - Aprimorar gestão de estoque			
INDICADORES ESTRATÉGICOS/METAS	2015	2016	2017	2018
INICIATIVAS (AÇÕES E PROJETOS)	RESPONSÁVEL	DATA (MÊS E ANO)		
P1.PI5 - Definição dos estoques mínimos em função do projeto PR	Diego	Jan 2016 a Jun 2016		
P2.PI5 - Definir calendário de inventário dos estoques com técnicos	Diego	Jan 2016 a Fev 2016		
P3.PI5 - Implementar ferramenta para visão do estoque em poder dos técnicos	Diego	Jan 2016 a Fev 2018		

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 23 apresenta planos para melhoria nos processos internos da área, esse estão voltados para estudos e execução de obras estruturais.

Tabela 23: Plano de ação, indicadores e metas, da perspectiva de processos internos.

PERSPECTIVA	PROCESSOS INTERNOS	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	PI6 - Ampliar e estruturar lay out de áreas físicas	
INICIATIVAS (AÇÕES E PROJETOS)	RESPONSÁVEL	DATA (MÊS E ANO)
P1.PI6 - Estudo de fluxo de materiais e pessoas na oficina e almoxarifado	Daniel	Jan 2016 a Jun 2016
P2.PI6 - Projeto de novo lay out da oficina	Daniel	Jan 2016 a Set 2016
P3.PI6 - Projeto de novo lay out do almoxarifado de peças e escritório	Diego	Jun 2016 a Fev 2017
P4.PI6 - Execução do projeto de novo lay out da oficina	Daniel	Jan 2017 a Dez 2017
P5.PI6 - Execução projeto de novo lay out do almoxarifado de peças e escritório	Daniel	Jan 2017 a Fev 2017

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 24 apresenta planos voltados para a evolução dos profissionais da área e da apresentação da área para outros profissionais da empresa que se relacionam com ela de forma sistêmica.

Tabela 24: Plano de ação, indicadores e metas, da perspectiva de aprendizado e crescimento.

PERSPECTIVA	APRENDIZADO E CRESCIMENTO	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	AC1 - Desenvolver e qualificar profissionais	
INICIATIVAS (AÇÕES E PROJETOS)	RESPONSÁVEL	DATA (MÊS E ANO)
P1.AC1 - Criar programa de treinamentos internos	Eduardo	Jan 2015 a Jan 2018
P2.AC1 - Criar programa de treinamentos externos	Leandro	Jan 2015 a Jan 2018

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 25 mostra o planos para desenvolvimento de sistemas de TI que devem trazer melhorias operacionais importantes para área.

Tabela 25: Plano de ação, indicadores e metas, da perspectiva de aprendizado e crescimento.

PERSPECTIVA	APRENDIZADO E CRESCIMENTO	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	AC2 - Desenvolver e qualificar sistemas de TI	
INICIATIVAS (AÇÕES E PROJETOS)	RESPONSÁVEL	DATA (MÊS E ANO)
P1.AC2 - Relatórios para gestão de estoque	Diego	Jan 2016 a Dez 2016
P2.AC2 - Sistema para faturamento via planilha	Ricardo	Jan 2016 a Dez 2016
P3.AC2 - Sistema para cálculo de ponto de pedido	Diego	Jan 2016 a Dez 2016
P4.AC2 - Relatório eletrônico de serviços	Leandro	Jan 2017 a Dez 2017
P5.AC2 - Relatório de custo de bico por região	Leandro	Jan 2017 a Dez 2017
P6.AC2 - Leitor de código de barras no almoxarifado	Daniel	Jan 2018 a Dez 2018
P7.AC2 - Solicitação de materiais on line	Leandro	Jan 2018 a Dez 2018

Fonte: Elaborado pelo autor

A Tabela 26 apresenta planos de crescimento geográficos para área de manutenção, este podem ser um importante pilar para sobrevivencia sustentável da área dentro da corporação.

Tabela 26: Plano de ação e indicadores e metas, da perspectiva de aprendizado e crescimento.

PERSPECTIVA	APRENDIZADO E CRESCIMENTO	
OBJETIVO ESTRATÉGICO	AC3 - Estruturar o processo de integração com MPD	
INICIATIVAS (AÇÕES E PROJETOS)	RESPONSÁVEL	DATA (MÊS E ANO)
P1.AC3 - Ampliar área de atuação para o PR	Leandro	Jun 2015 a Jul 2015
P2.AC3 - Assessoria técnica em gestão de manutenção norte e nordeste	Guilherme	Jan 2015 a jun 2015
P3.AC3 - Participar dos processos de MPD	Leandro	Jan 2016 a Dez 2018

Fonte: Elaborado pelo autor

5. CONCLUSÃO

O objetivo geral deste estudo (identificar as estratégias e implantar o planejamento estratégico para continuidade da área de manutenção dentro da empresa XY) foi alcançado a partir da realização de cada um de seus objetivos específicos.

O primeiro objetivo específico (analisar o ambiente externo que a área esta inserida, identificando oportunidades e ameaças) foi alcançado, sendo que as principais oportunidades levantadas foram: Incrementar reformas de bombas e placas eletrônicas, atuar no mercado do PR, desenvolver novos fornecedores de componentes, efetuar manutenção de CTF em SC e PR, aumentar a sinergia da manutenção RS/SC com a manutenção terceirizada no Brasil, prestar serviços para outras bandeiras, incrementar serviço de limpeza de sump de bombas e tanques, atuar diretamente na manutenção de bombas submersas, atuar na manutenção de bombas FLEX, atuar no mercado do norte / nordeste. Já as ameaças identificadas são: entrada no RS e SC dos grandes fabricantes de bombas (verticalização), queda dos preços dos serviços (guerra de preços). entrada de novas empresas de manutenção no mercado do RS e SC, saída de clientes do Programa de Manutenção, redução do número de bombas mecânicas para reforma e manutenção (lei fiscal para controle tributário), aumento do rigor da legislação ambiental (limpeza de sump de bombas), alteração nas normas do INMETRO que proíbe manutenção própria em postos, assédio de profissionais qualificados pelo mercado, pressão pela redução do consumo de combustíveis derivados do petróleo, popularização de bombas submersas.

Analisar o ambiente interno da organização, identificando suas forças e fraquezas, é o segundo objetivo específico deste estudo e como resultado da análise realizada foram identificadas as seguintes forças: processo de formação de profissionais, alto nível de qualidade nos serviços prestados, bom poder de barganha com alguns fornecedores (dependência direta), confiança e reconhecimento do cliente nos serviços prestados, maior e melhor estrutura de manutenção do Brasil, logística qualificada no RS e SC, competência na gestão de custos e orçamento, boa integração e sinergia com INMETRO, competência técnica para recuperação de peças, política salarial e de benefícios diferenciada e com boas oportunidades de crescimento profissional. Já as fraquezas identificadas são: deficiências no processo de gestão da garantia de peças, sistema de faturamento complexo e moroso, excesso de burocracia externa (muitos relatórios), forte dependência do fornecedor de peças e

componentes Wayne Dresser, deficiências no processo de gestão de estoques, poucos fornecedores de componentes, morosidade nos processos de TI / falta de Sw's, baixa integração com algumas áreas da empresa, capacidade limitada das áreas de estoques e da oficina, necessidade de formação específica de profissionais.

A partir da análise da matriz S.W.O.T, se verificou que as principais oportunidades (com maior grau de acessibilidade) são: atuar no mercado do PR e aumentar a sinergia da manutenção RS/SC com a manutenção terceirizada no Brasil. Já as principais ameaças (com maior grau de magnitude e impacto) são: entrada no RS e SC dos grandes fabricantes de bombas (verticalização), entrada de novas empresas de manutenção no mercado do RS e SC. As forças com maior grau de motricidade são: maior e melhor estrutura de manutenção do Brasil, competência técnica para recuperação de peças; enquanto as fraquezas são: sistema de faturamento complexo e excesso de burocracia externa. A posição estratégica da área foi avaliada com a utilização da régua estratégica (cujos dados foram retirados da matriz S.W.O.T). Sendo que se conclui que a posição estratégica é favorável.

O terceiro objetivo específico (definir o posicionamento estratégico adequado à área) também foi atingido. De acordo com as análises realizadas, identificou-se como estratégia mais adequada para área de manutenção, a diferenciação nas dimensões da inovação, qualidade dos serviços, agilidade, menor preço, suporte técnico, confiança e política de qualidade. Já as estratégias de crescimento a serem adotadas são: aumento da área geográfica de atendimento (atender todo o estado do PR) e aumentar a sinergia com as outras áreas da empresa desempenhando papéis de consultoria e ampliação do mix de serviços.

O quarto objetivo específico (elaborar planos de ação para implementação das estratégias propostas para área a partir deste estudo) também foi alcançado. Sendo que os objetivos estratégicos foram definidos de acordo com as dimensões do *Balanced Scorecard* e os planos de ação desenvolvidos conforme os objetivos. Sob a perspectiva financeira os objetivos definidos são: reduzir o custo por bico, ampliar receitas com prestação de serviço. Já na perspectiva clientes e mercados são: aperfeiçoar o processo de comunicação com clientes externos e internos, intensificar relacionamento com clientes com o objetivo de fidelização. Sob a perspectiva de processos internos os objetivos definidos são: aperfeiçoar sistema de faturamento, reduzir burocracia na manutenção de campo, desenvolver novos fornecedores para componentes críticos, aprimorar gestão de estoque e ampliar e estruturar o layout das

áreas físicas da oficina e almoxarifado. Finalmente os objetivos sob a perspectiva de aprendizado e crescimento são: desenvolver e qualificar profissionais, desenvolver e qualificar sistemas de TI e estruturar o processo de integração com MPD. A construção do mapa estratégico foi enriquecedor em que se discutiu a relação de causa e efeito entre os objetivos estabelecidos em cada uma das perspectivas. Construindo o mapa estratégico se avançou no entendimento comum sobre a estratégia definida.

Conforme detalhado acima, a questão problema proposta neste estudo “...quais estratégias seriam necessárias para sobrevivência e o crescimento da área de manutenção” foi respondida.

O desenvolvimento do planejamento estratégico foi satisfatório, pois introduziu o uso da ciência administrativa no cotidiano da área. Consolidando-se questões importantes, como visão, missão, valores e objetivos estratégicos da área, não documentados até a elaboração desta investigação. Também se instigou a discussão sobre temas nunca abordados na área, como análise de forças macro ambientais que afetam a área.

O resultado do estudo também foi satisfatório para o pesquisador que pode colocar em prática diversos conceitos e ferramentas aprendidas ao longo do desenvolvimento acadêmico, aprofundando sensivelmente o conhecimento na área de planejamento estratégico.

As principais limitações do estudo de caso segundo Yin (2001) são três: falta de rigor para realizar a pesquisa deste método, já que os pesquisadores podem se deixar influenciar por visões tendenciosas que podem influenciar as conclusões do estudo e fornecem pouca base para generalização.

O resultado deste estudo de caso não poderá ser generalizado, já que apenas uma área específica e suas relações com o ambiente foram estudadas em profundidade. Esse estudo não poderá ser generalizados nem para área e empresas do mesmo setor, visto que cada uma é única em razão de suas características internas. Essa limitação não prejudicou o alcance do objetivo deste estudo, já que o mesmo não pretendia chegar a generalizações.

Sugere-se para futuras pesquisas a avaliação dos resultados da implementação de um planejamento estratégico em uma área específica de manutenção de empresa XY, e uma

revalidação dos projetos e indicadores para um perfeito alinhamento com as praticas da empresa e do mercado.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. *Strategic Market Management*. New York : John Wiley e Sons, 2001.
- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- CAMPOMAR, Samuel e Peter, J.P. **Administração Estratégica**. Rio de Janeiro: Makron Books, 1993.
- CERTO, Samuel e PETER, J.P. **Administração Estratégica**. Rio de Janeiro: Mak Books, 1993.
- KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A Estratégia em Ação**. 14. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia Científica**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- MARIOTTO, Fábio Luiz. Mobilizando Estratégias Emergentes. **RAE**, São Paulo, v. 43, p 78-92, abril / junho, 2003.
- MCDANIEL, Carl e GATES Roger. **Pesquisa de Markentig**, 1.ed. São Paulo: Thompson, 2002.
- MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **O Processo da Estratégia e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Atlas, 2001.
- PORTER, Michel. E. **Estratégia competitiva – Técnica para análise das indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, Michel. E. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. 4ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SERRA, Fernando A. Ribeiro, **Administração Estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2004.

VASCONCELOS e PAGNONCELLI. **Construindo Estratégias para vencer**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WRIGHT, Peter, KROLL, Mark e PARNEL, Jonh. **Administração Estratégica Conceitos**. São Paulo. Atlas, 2000.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e método**. 2ed. Porto Alegre: Brookman, 2001.