



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COM USO DO BALANCED SCORECARD DE UMA EMPRESA PRÉ-MOLDADOS: UM ESTUDO DE CASO

ARTIGO ORIGINAL

FLORIANO NETO, Joaquim¹, RIBEIRO, Rhubens Ewald Moura²

FLORIANO NETO, Joaquim. RIBEIRO, Rhubens Ewald Moura. **Planejamento estratégico com uso do Balanced Scorecard de uma empresa pré-moldados: um estudo de caso.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 07, Ed. 11, Vol. 15, pp. 05-30. Novembro de 2022. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/engenharia-de-producao/pre-moldados>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/engenharia-de-producao/pre-moldados

RESUMO

O planejamento estratégico no Brasil é pouco explorado por pequenas e novas empresas e a sua falta, especialmente nos momentos de crises financeiras, acarretam um péssimo desempenho dos setores comerciais, de manufatura e, por consequência, o financeiro, devido ao mal desempenho não esperado. Diante deste cenário, o artigo se propõe a resolver a seguinte questão: Como a aplicação do planejamento estratégico contribui para a gestão e desenvolvimento de uma organização fabril de pré-moldados? Apoiando-se no objetivo geral de descrever como se dá a aplicação do planejamento estratégico com uso de ferramentas de diagnóstico estratégico com finalidade de realizar melhorias no ambiente organizacional de uma indústria de pré-moldados. Foram aplicadas ferramentas como SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities e Threats) e 5 forças de Porter, o que permitiu aos gestores ter uma interpretação do cenário que atuam e passem a buscar correções necessárias, favorecendo a projeção futura. Quanto à metodologia, realizou-se pesquisa bibliográfica, com abordagem qualitativa, estudo de caso em uma empresa do setor de construção civil denominada CONGRELÀ-PI, situada na cidade do interior do Piauí, próxima a capital Teresina. Pode-se concluir que a realização de um planejamento estratégico é necessária de forma urgente, pois a empresa se encontra com dificuldade financeiras, organizacionais e na tomada de decisão, devido à falta de dados e de controle.



Situação que foi totalmente estudada e formatada nas ferramentas de diagnóstico e Balanced Scorecard (BSC), para desta forma, estabelecer um plano de ação realístico.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Novo no mercado, SWOT, 5 Forças de Porter, Balanced Scorecard.

1. INTRODUÇÃO

Com o avanço da internet e a globalização no mundo, a competitividade entre empresas no mercado veio à tona, fazendo com o que elas quisessem a todo custo sua atenção, dificultando novos gestores a entrarem no mercado. Conforme foi abordado pelo Sebrae, metade das empresas abertas no país quebram com três anos de idade, sendo a principal causa a falta de planejamento (HORTELÃ, 2021).

É bastante comum pequenos empresários iniciarem sua empresa pensarem que planejamento estratégico serve apenas para grandes empresas, pois as grandes empresas possuem técnicos especialistas que cuidam dessa área. Além disso, costumam achar que não vale a pena realizar o planejamento, pois devido a globalização as mudanças são muito rápidas, fazendo com o que não dê tempo de realizar os seus planos (FONTES FILHO, 2006).

Sendo assim as empresas com essa linha de raciocínio costumam sofrer forte impacto na ocorrência de alguma mudança econômica ou quando seus concorrentes adotam uma política de preços ou novo produto entrante, que acarreta a queda de vendas, atraso de pagamentos e dificuldades na manutenção da empresa. A empresa já nasce sendo totalmente influenciável para falir por qualquer mudança negativa do mercado.

Assim, com a elaboração de um planejamento estratégico empresas vão se compreender, conseguindo elaborar uma missão, visão e seus valores. Como consequência, moldarão um padrão de processos a serem seguidos e metas a



serem alcançadas, dentro de toda sua cadeia produtiva, conseguindo assim evoluir e alcançar uma diferenciação no mercado.

Diante das dificuldades que as organizações encontram para seu desenvolvimento e manutenção no mercado, a questão norteadora dessa pesquisa foi: Como a aplicação do planejamento estratégico contribui para a gestão e desenvolvimento de uma organização fabril de pré-moldados? Apoiando-se no objetivo geral de descrever como se dá a aplicação do planejamento estratégico com uso de ferramentas de diagnóstico estratégico com finalidade de realizar melhorias no ambiente organizacional de uma indústria de pré-moldados.

O artigo expõe no primeiro tópico a introdução que é finalizada nesse momento. Seguido da fundamentação teórica apresentando planejamento, planejamento estratégico, missão, visão e valores de uma empresa e as ferramentas SWOT, 5 forças de Porter e BSC contextualizando-os e explicando suas importâncias. Continuando no terceiro ato, descrevendo o procedimento metodológico aplicado na pesquisa. O quarto, apresenta os resultados adquiridos, apresentando discursões sobre pontos relevantes encontrados acerca dos assuntos abordados na fundamentação. Encerrando com as considerações finais, abordando um fechamento e conselhos para uma possível continuidade do trabalho além das referências utilizadas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 PLANEJAMENTO

Planejamento estratégico tem como base o planejamento, termo de origem grega 'strategos' (exércitos) e 'ago' (liderança), ou seja, no seu primórdio era vista como táticas para se vencer uma guerra ou adversário e sucesso na ação tomada. Regra que ainda se encontra firme e cada vez mais necessário, abordando para os dias atuais, devido ao desenvolvimento dado ao ambiente empresarial.



Percebendo que a cada dia que passa o cenário empresarial passa por mudanças e transformações constantes seja no governo, tecnologia, econômica etc. Segundo Bateman e Snell (2009, p. 117): “planejamento é o processo consciente, sistemático de tomar decisões sobre metas e atividades que um indivíduo, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro”.

A técnica de planejar contém um modelo de pensamento, que envolve indagações, e indagações implicam em questões sobre o que, como, quando, para quem, por quem e onde fazer (OLIVEIRA, 2015, p. 5).

O planejamento dentro de uma empresa deve ser construído em cima de análises do passado da empresa desde o período presente que se encontra, em busca de encontrar falhas e objetivos a serem alcançados a fim de causar um bom impacto no futuro, sempre pensando no que pode ser alcançado. Definindo processos, táticas, técnicas e métodos administrativos que torne possível alcançar o planejamento, e a cada momento evoluir esses processos de acordo com as previsões e evoluções do mercado.

Segundo Megginson *et al.* (1998), o planejamento contém três etapas básicas:

1. Estabelecer um objetivo, ou meta, partindo da premissa de onde se quer chegar.
2. Identificar e avaliar as condições atuais e futuras que afetem esse objetivo, apontando quais os aspectos que podem interferir no sucesso da organização, como, por exemplo, o poder de compra do consumidor ou as ações dos concorrentes.
3. Desenvolver uma abordagem sistemática para atingir esse objetivo. Nesse momento define-se quem fará o que, em qual prazo e qual será o resultado pretendido.



E além de suas três etapas básicas de acordo com Berton e Fernandes (2012), as organizações podem ser divididas em três níveis: estratégico. Que é o foco do trabalho, tático e operacional.

Figura 1 - Níveis de Planejamento



Fonte: Corrêa (2007).

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Retratando novamente as questões do cenário empresarial que diariamente se deparam com mudanças no mercado como: criação de novas tecnologias ou novo produto, que afeta consideravelmente o risco de uma empresa existente no mercado, em especial as que não elaboraram nenhum plano para quando aquela situação ocorresse. O objetivo do planejamento estratégico é melhorar o entendimento da empresa quanto às relações internas e externas, tornando mais controlado o impacto que tomaria de fatores aleatórios do mercado.

O planejamento estratégico leva à administração estratégica, que é o processo de tornar a organização capaz de integrar as decisões administrativas e operacionais



com as estratégicas, procurando dar ao mesmo tempo maior eficiência e eficácia à organização (TRENTIM et al., 2010).

Planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita estabelecer um rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na sua relação com o ambiente externo (FONTES FILHO, 2006).

Relação externa que com o passar do tempo foi se moldando e modificando, nos primórdios o objetivo principal era a produção sem nenhuma relação com ambiente externo, passando por mudanças ao decorrer do tempo, devido a globalização no início do século XXI que mudou a percepção, trocando o foco para o conhecimento.

Figura 2 – Mudança do Foco Estratégico com o Tempo



Fonte: Adaptado de Sertek et al (2009).

Montana e Charnov (2003, p. 117) demonstra que “o planejamento é uma disciplina que pode ajudar os gerentes/donos a analisarem cuidadosamente as



questões e os problemas e a conceber alternativas para lidar com as questões e superar os problemas". Isso demonstra a importância de o dono estar à frente e situado sobre o mercado e deixa sua empresa preparada, pois quando houver oportunidades para superar as dificuldades, a empresa vai conseguir sem muitas dificuldades.

O planejamento estratégico é um procedimento, com foco, absorver as incertezas sobre o futuro e conceder maior consistência às corporações. Ou melhor, o planejamento abrange vários métodos para lidar com a mudança e as incertezas que ela traz consigo. Em um cenário preocupante, o planejamento pode levar a um ponto em que medidas importantes são adiadas ou apenas não são tomadas por alguma imobilidade da situação – atitude denominada “paralisia pela análise”. No outro extremo, os encarregados podem ser levados a perturbações quase exclusivas com problemas imediatos, praticando decisões inadequadas ao futuro da organização – atitude denominada “extinção pelo extinto”. Os dois extremos necessitam ser evitados. É interessante que o administrador pondere continuamente os custos e benefícios associados aos diferentes graus de planejamento no tempo em que estiver cuidando da mudança ou criando mudanças (CHIAVENATO, 2020).

Utilizar o planejamento estratégico de forma consistente e alinhada com a realidade da empresa pode ser uma excelente arma competitiva, sendo importante que os gestores estejam atentos aos elementos de um planejamento estratégico e suas funções, bem como às mudanças que ocorrem no mercado de trabalho, porque elas influenciarão as estratégias da empresa (CONSENTINO, 2011).

2.3 VISÃO DA EMPRESA

De acordo com Oliveira (2015), visão é o limite que os executivos da empresa conseguem enxergar em um período mais longo, facilitando o planejamento estratégico a ser desenvolvido e realizado, a visão está relacionada com que



empresa buscar ser no futuro ao longo do horizonte de tempo que os gestores conseguem visualizar.

A visão é um macro objetivo estratégico a ser alcançado pela organização no futuro (LUCCA, 2013).

A visão retrata a imagem da empresa, ou seja: como ela se ver, onde pretende está no futuro, sua finalidade para a sociedade e como vai alcançar esse objetivo. Para isso a visão tem que estar compartilhada e relacionada entre seus gestores, um consenso entre todos, pois tem como função esclarecer o propósito da empresa e auxiliar na harmonia e engajamento das pessoas dando norte as estratégias e demais ações da organização (MÜLLER, 2014).

2.4 MISSÃO DA EMPRESA

Missão é o motivo de ser da empresa no momento, sua razão de ser. Afirmar qual o negócio da empresa, o porquê da sua existência e a que tipo de segmento será dado maior ênfase. Perguntas que para se encontrar as respostas é necessário responder perguntas básicas como: onde se quer chegar como empresa? Quais necessidades e expectativas do mercado a empresa pretende satisfazer? (OLIVEIRA, 2015).

A missão é mais restrita quando comparada a visão, entretanto ambas são necessárias para distinguir a empresa e tornar ela inspiradora e relevante para os acionistas. Juntas, a visão e missão formam o alicerce que a empresa precisa para implantar sua estratégia.

2.5 VALORES DA EMPRESA

Nem todas as empresas que definem missão e visão chegam a elaborar os valores que orientam o comportamento da organização. Pois ele tem impacto sobre a forma como a empresa trata relacionamentos, ou seja, é um movimento



normalmente lento e orgânico, que por ter esse caráter de difícil controle, acaba sendo deixada de lado. Mas não deixa de ter seu grau de importância, pois partir dos valores que as organizações se definem e alimentam a sua estratégia através das pessoas, por exemplo no momento de aquisição de talentos é importante que os recrutadores identifiquem a pessoa que se encontra na mesma linha de pensamento, cultural e valores que a empresa. Dessa forma a integração será mais fácil e rápida (HEEMANN, 2021).

2.6 FERRAMENTAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.6.1 ANÁLISE SWOT

Análise que é bastante usada pelas empresas sempre que é preciso ter um olhar sobre os fatores importantes para análise do ambiente interno e externo da organização. Resultados que ajudam na formulação do planejamento estratégico, conseguindo alcançar de formas mais produtivas vantagens dentro do mercado.

A sigla 'SWOT' se trata da combinação das palavras strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças). É uma das ferramentas mais usadas quando se trata de fazer o planejamento estratégico de uma empresa, sendo reconhecida mundialmente em escala global.

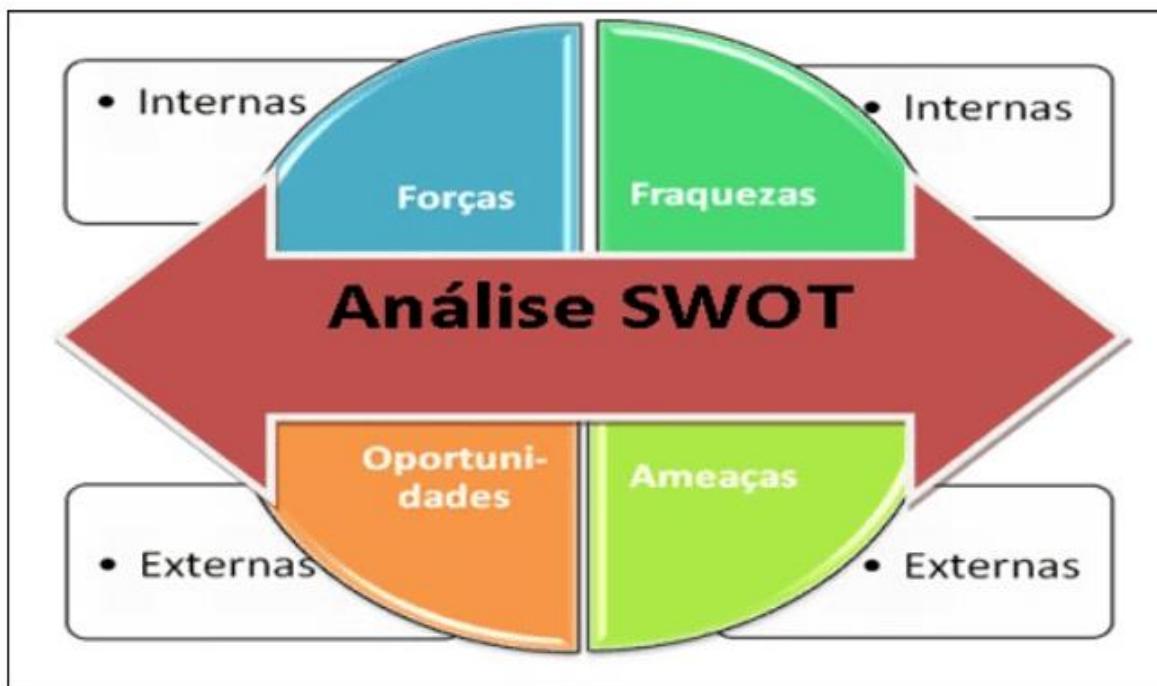
A sustentação da matriz SWOT, se dá pela intersecção das oportunidades e ameaças externas que vão contra os propósitos da organização, levando em consideração sua missão, visão e valores (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

Análise SWOT é um modelo conceitual para elaborar análises sistemáticas que facilitem a junção entre os fatores externos (oportunidades e ameaças) e internos (forças e fraquezas). Ela pode ser aplicada a uma nação, região, território, indústria ou empresa (FUSCALDI; MARCELINO, 2008, p. 8).

Um ponto muito crítico e por consequência deve ter bastante atenção durante o diagnóstico é análise do ambiente interno e externo, assim identificar cada um desses pontos aos colaboradores. (SAMONETTO e CAMPOS, 2013).

E para que o diagnóstico tenha um alto nível de assertividade, é de se esperar que o estrategista tenha bastante conhecimento sobre a empresa e o ramo que trabalha. O que facilita a descoberta das forças e fraquezas, resultando na criação de estratégias positivas que irão aproveitar das possíveis oportunidades e deixar claro as possíveis ameaças futuras, sendo bem mais fácil realizar uma estratégia para combater a mesma.

Figura 3 – Matriz SWOT



Fonte: Mokusen (2012).

Principais vantagens do uso de uma matriz SWOT são: o custo baixo devido a sua utilização simples, necessitando apenas de uma visão abrangente do estrategista da organização ou indústria atuante, tornando-a bastante flexível, sem a



necessidade de complexos sistemas de informações, a matriz SWOT também promove a integração e o intercâmbio de informações entre as diversas áreas funcionais da empresa (FERRELL et al., 2000).

Segundo Oliveira (2015):

- **Ponto forte ou Forças:** é a diferenciação obtida pela empresa – variável controlável – que lhe possibilita ter superioridade operacional na atmosfera empresarial.
- **Ponto fraco ou Fraquezas:** é uma situação inconveniente da empresa – variável controlável – que lhe causa uma inferioridade operacional na atmosfera empresarial.
- **Oportunidade:** é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode beneficiar sua ação estratégica, desde que conhecida e aplicada, satisfatoriamente.
- **Ameaça:** é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria barreiras à sua ação estratégica. Portanto deve ser evitada, e quando não for possível a empresa precisa criar ações com o objetivo de ter seus efeitos amenizados.

Outra questão importante é que com a análise SWOT a empresa pode confirmar a sua missão, evitar a perda do foco dos seus objetivos. O desenvolvimento da análise pode ser feito por um indivíduo, porém quando ela é elaborada por equipes se obtém maior variedade de ideias e riqueza de detalhes (SILVEIRA, 2001).

É importante ressaltar a importância de realizar esse método periodicamente, pois como os ambientes de trabalhos são altamente dinâmicos, em constante mudanças, a matriz SWOT feita hoje pode não servir daqui a um mês, então para manter a qualidade e veracidade dos dados é necessário realizar uma correção de tempos em tempos.



2.6.2 CINCO FORÇAS DE PORTER

Uma ferramenta bastante usada quando a empresa busca estudar o ambiente que se encontra e se originou para ser aplicada nos mercados industriais, porém devido a perspectiva genérica que é apresentada, se encaixa muito bem em outros ramos de mercado.

Segundo Porter (2004), para obter um modelo estratégico formulado coerentemente, deve relacionar a organização com o meio em que se encontra. Estratégias elaboradas pelas empresas sofrem da influência do meio industrial, por serem detentores das matérias primas necessárias que as empresas necessitam, e por sua vez as indústrias do mesmo modo que as demais empresas sofrem influência de forças externas, também sentem essa força.

Segundo Porter (2004) existem cinco forças mercadológicas que determinam o grau de concorrência, bem como a rentabilidade do mercado, são elas:

- **Rivalidade entre os concorrentes:** Considerar as atividades dos concorrentes diretos. Sendo os concorrentes diretos: as empresas que vendem o mesmo produto no mesmo mercado que a organização.

Além da rivalidade de concorrentes que batalham pela própria sobrevivência, outros fatores além da concorrência de empresas também são levados em consideração, como a situação atual do mercado que oscila muito, situações políticas e estar sempre a par das novas tecnologias acompanham o princípio da continuidade nas empresas. (STAREC, 2012)

- **Ameaça de produtos substitutos:** Refere-se aos produtos substituíveis que a empresa possui, que correm o risco de serem substituíveis por produtos de outra empresa que não faz parte da empresa estudada.
- **Poder de Barganha dos Fornecedores:** Para Porter (2004): Fornecedores obtém maior poder de barganhar quando o mercado que atuam sofrem da

carência de outros fornecedores, ou o custo para trocar de fornecedor é muito alto ou quando o produto fornecido não apresenta um valor a ser considerável no seu faturamento.

- **Ameaça de Novos Entrantes:** É necessário observar e analisar os movimentos de empresas concorrentes, todavia existe a ameaça: entrada de novas empresas e como as barreiras do mercado vão agir contra sua entrada, além do poder de reação das organizações já estabelecidas.
- **Poder de Barganha dos clientes:** Esta força competitiva tem a ver com o poder de decisão dos compradores sobre os atributos do produto, principalmente quanto a preço e qualidade.

Figura 4 – Cinco Forças de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (1989).



Os resultados dos conjuntos de forças apresentados, representam a projeção de rentabilidade da indústria. Vai contribuir para a empresa saber como se encontra posicionado pelo mercado, e estabelecer metas para mudar essa perspectiva ou lutar para continuar, influenciado as forças a favor da empresa.

2.6.3 BALANCED SCORECARD

O Balanced Scorecard (BSC) deve esclarecer e traduzir a missão e a visão de uma organização seja ela uma corporação, uma unidade de negócios, uma instituição ou uma organização sem fins lucrativos e relacionar os objetivos organizacionais com fácil entendimento por todos os seus participantes (KAPLAN; NORTON, 1997).

O BSC é um método pelo qual as organizações desenvolvem scorecards para acompanhar os principais resultados de estratégias selecionadas para atingir as metas de longo prazo da organização. Ele permite que você determine as principais atividades chaves, que influenciam os relacionamentos com clientes, funcionários e fornecedores, e visualizar processos, inovações e tecnologias, além de resultados financeiros (JUNIOR; GONÇALVES, 2019).

Souza e Tammela (2019) acrescentam que o Balanced Scorecard é baseado em métricas alinhadas à estratégia e seu maior ponto forte é a comunicação entre a visão e todos os departamentos, por meio de uma lógica que leva à causa e efeito.

Embora a estratégia competitiva seja considerada uma base de sucesso empresarial, os funcionários em diferentes níveis de uma organização, desde gerentes até a equipe de operações, têm grande dificuldade em entender e aplicar as estratégias estratégicas em seu trabalho diário.

Segundo Kaplan e Norton, criadores do Balanced Scorecard, muitas empresas não estão alcançando os resultados desejados porque o verdadeiro problema não é uma formulação da estratégia, mas sim na hora de efetuar sua implementação.

Figura 5 – Balanced Scorecard



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997).

Segundo Costa (2007):

- Financeiro: Base para as metas de longo prazo da empresa. Fazer previsões a partir de análise de mercado e planejar a empresa para obter resultados. (lucratividade, retorno financeiro)
- Cliente: Base para criação de valor a partir de participação de mercado, aquisição de novos clientes, manutenção de clientes, satisfação dos clientes e a própria rentabilidade a partir dos clientes (aumentar resultados, aceitação do produto ou serviço).
- Processos internos: Mapear processos funcionais e desenvolver ações para melhoria do processo por meio de diagnóstico (novos produtos e serviços, atendimento ágil).



- Crescimento e aprendizado: Capacidade da empresa de se adaptar ao macro e microambiente e, portanto, às condições internas e externas da própria organização (capacitar os colaboradores, incorporar a cultura).

Ferramenta que desde sua origem, em 1992, se encontra constantemente em mudanças, evoluindo com novos conhecimentos provenientes da evolução dada pelas empresas e o mercado, ação que também deve ser tomada pela empresa que busca usar essa aplicação para alinhar seus recursos organizacionais.

3. METODOLOGIA

A pesquisa foi caracterizada com abordagem qualitativa, utilizada buscando dados e seus significados sobre o assunto; de natureza aplicada, por ter buscado aplicação prática; descritivo quanto aos objetivos, devido a finalidade de caracterizar o fenômeno estudado; com uso da estratégia estudo de caso único, onde foi realizado uma investigação empírica que investiga um fenômeno dentro do seu contexto, realizada pela técnica de coleta de dados a observação direta, Segundo Cervo e Bervian (2002, p. 27), “observar é aplicar atentamente os sentidos físicos a um amplo objeto, para dele adquirir um conhecimento claro e preciso” e também pesquisa documental. É bastante semelhante à pesquisa bibliográfica, com uma diferença especificamente na natureza das fontes (GIL, 2002).

Feito de um estudo transversal, observando o tempo definido como observável da empresa e para a análise de dados, aborda análise de conteúdo.

A pesquisa foi desenvolvida por meio de estudo de caso único na empresa Congrelapi (Industria responsável por produzir Pré-Moldados). Para isso, foram submetidos a análise da empresa por observação direta, buscando entender como a empresa se encontra no momento.



Como técnica de coleta de dados, foi utilizada a observação direta e a pesquisa documental de dados para subsidiar as análises e alcance dos objetivos. O procedimento de coleta respeitou os critérios e orientações técnicas para garantir o máximo de científicidade, bem como para otimizar a coleta dos dados e documentos para basear a pesquisa.

A técnica de análise dos dados foi a análise de conteúdo, para que os dados fossem organizados e categorizados de maneira que fosse possível tirar conclusões e descrever os resultados e estabelecer os objetivos. Também foram elaborados tabelas e quadros conforme a necessidade para a apresentação da análise dos documentos e observações coletadas (BARDIN, 2009).

A pesquisa considerou as diretrizes éticas e legais para respeitar os requisitos de certificação de direitos autorais de todos os autores e fontes utilizadas na pesquisa e na construção e desenvolvimento de seu produto e sigilo de informações sensíveis da empresa.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A empresa Congrelapi Pré-moldados Iniciou suas atividades no final do ano de 2021, há 3 meses antes do estudo do caso, está localizada no município de Lagoa do Piauí – PI e possui apenas um gestor. A empresa é composta por 5 funcionários, sendo deles 3 contratados e 2 ajudantes.

Se inseriu no segmento de Pré-Moldados, material bastante usado em grandes obras da construção civil, um dos setores que mais movimenta capital em nosso país. Se caracteriza como organização familiar, composta por muitos amigos do dono e gestor.

A empresa passa por dificuldades, desde seu nascimento, após o investimento inicial, ela se encontra de lado, sem a atenção do dono, por ter mais de um empreendimento e achar que por ter familiares trabalhando, torna sua gerência



fácil. Criando uma empresa sem estratégia definida de vendas, produção, público-alvo e nenhuma base de dados.

4.1 MISSÃO, VISÃO E VALORES

A estratégia de uma empresa não é algo grandioso, mas um processo eficaz e contínuo que tem como origem a definição de uma missão e a criação de uma visão de futuro. A visão indica o destino de uma organização, e a missão indica o ponto de partida e a compreensão de onde ela está.

VISÃO: Tornar-Se uma empresa reconhecida por todo território piauiense, pela qualidade ética e atendimento ao cliente buscando a cada desafio evoluir a empresa na busca pela perfeição.

MISSÃO: A nossa missão é ser uma empresa especializada no mercado que oferece um serviço e produto diferenciado, procurando sempre o desenvolvimento contínuo de estruturas pré-moldadas de concreto, com empenho de cumprir os pedidos de nossos clientes, com a garantia de qualidade nos nossos produtos e serviços. Sempre respeitando as leis e as pessoas.

VALORES: Quando se retrata dos valores, este é um assunto que deve ser planejado juntamente dos gestores e donos da empresa, pois aborda a forma como a empresa vai lidar com os colaboradores e clientes, propondo realização de discussões para definir os valores da empresa.

4.2 ANÁLISE SWOT

Após as observações diretas e anotações feitas sobre a empresa, foi construída a seguinte matriz:



Figura 6 – Matriz SWOT da Empresa



Fonte: Autoria própria (2022).

Ao observar a figura 6, nota-se que a empresa se encontra com uma grande quantidade de fraquezas, proveniente da péssima forma que foi gerenciada após seu nascimento. Mesmo com a característica de empresa familiar o ponto forte que mais chama atenção é a qualidade do produto, qualidade essa garantida devido ao fato dos colaboradores já terem experiência na área, contribuindo a todo momento com informações e dicas sobre os produtos.

Diante do apresentado pela matriz, agora abordando o ambiente externo, é possível ver que o mercado tem boas oportunidades, apenas necessitando de a empresa estar capacitada e atuante para conquistá-los, e referente a ameaças a que chama atenção são os concorrentes. Pois na região existe uma empresa atuante bastante forte no ramo, porém ela tem como foco apenas um produto,



enquanto a empresa trabalhada possui variação de produtos derivado do concreto.

4.3 ANÁLISE CINCO FORÇAS DE PORTER

Foi colocado em prática a utilização das cinco forças de Porter em relação a empresa Congrelapi:

Através de pesquisas feitas pela internet e pessoas familiarizadas com a região, foi possível analisar quanto a novos entrantes, é possível surgir novos concorrentes ao decorrer do tempo, tendo em vista que a cidade possui uma mineradora e nas regiões próximas é de fácil acesso obter as matérias primas restantes, acompanhada da duplicação da BR 343, que liga a cidade a outros centros urbanos, aproveitando dos investimentos públicos.

Outra força é o poder de barganha dos clientes, que por acontecer de forma informal, devido a empresa não possuir uma gestão financeira, é bastante forte, tendendo a baixar seu preço sempre que ocorre uma oportunidade de vender. E sem possuir clientes fixos.

Sobre a rivalidade entre concorrentes, a principal empresa rival é Postes Nordestes, que já se encontra no mercado a bastante tempo, porém como trabalham apenas com a produção de postes a empresa pode buscar uma forma de tirar proveito disso.

Quanto ao poder de negociação com fornecedores, a principal fornecedora é a Minor e Ferro Norte, porém a empresa ainda não possui nenhum vínculo que torne as negociações mais vantajosas.

A última força se refere aos produtos substitutos, que devido a empresa trabalhar com materiais derivados do concreto, apenas se acontecer alguma evolução



tecnológica avançada, o produto não passará por perigo de ser substituído, apenas pode ser inferior a outro no quesito de qualidade.

4.4 BALANCED SCORECARD

Usando todos os dados que foram abordados pela Swot e 5 forças de Porter, vai ser feito um balanced Scorecard, buscando através de cada uma das perspectivas elaborar objetivos, metas e indicadores para que a empresa possa ter uma estratégia e começar a vender corretamente e se tornar competitiva no mercado, levando em conta os próximos dois anos. Com base nas análises diagnósticas da empresa de Pré-Moldados, propõe-se a adoção do BSC e dos objetivos.

PERSPECTIVA FINANCEIRA:

É possível evitar decisões erradas, o gestor deve estar atento aos necessários investimentos de longo prazo para obter um retorno sobre o investimento. Para isso, se torna necessário adotar uma abordagem de gestão para controlar todo o processo.

A empresa não deve mensurar resultados com base na rentabilidade, mas em Receita, onde a gestão não é guiada por medidas de desempenho baseadas em lucro (curto prazo), mas agregando valor (longo prazo).

Quadro 2 – Objetivos da Perspectiva Financeira

Perspectiva Financeira		
Objetivos	Metas	Indicadores
1 - Organizar Todos os gastos da empresa;	Controle total de gastos;	Margem de lucro;
2 - Formar um capital de giro;	Reter lucros e aumentar compras;	



3 - Começar a usar marketing;	Acelerar as vendas;	Aumento dos clientes;
4 - Aumentar o faturamento;	Aumento de vendas;	% do faturamento;

Fonte: Autoria própria (2022).

Com todas as contas e dados organizados, elaborar um capital de giro vai se tornar bem fácil, contribuindo para o crescimento e consequentemente no futuro o poder de barganha com clientes e fornecedores, se tornando um exemplo.

PERSPECTIVA DO CLIENTE:

Busca escolher estratégias que contribuam para a percepção do cliente em relação à empresa, o valor agregado percebido em relação aos produtos e serviços, para que sua dor seja suprida.

Quadro 3 – Objetivos da Perspectiva do cliente

Perspectiva do Cliente		
Objetivos	Metas	Indicadores
1 - Aumento publicitário;	Atrair novos cliente;	Custo do marketing;
2 - Elevar reconhecimento da marca;	Desenvolvimento publicitário;	Recompra de clientes;
3 - Fidelidade do Cliente;	Qualidade dos produtos;	Feedback dos clientes;
4 - Satisfação do cliente;	Cumprimento dos prazos;	

Fonte: Autoria própria (2022).

Com o aumento do nível de aceitação e satisfação dos clientes, vai se tornar mais fácil conseguir novos contratos e atender novos públicos e entender melhor as dores do seu cliente ao decorrer do tempo, facilitando uma inovação tecnológica dentro da empresa.

PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS:

É realizado pela diretoria da empresa, que como abordado na perspectiva do cliente, vai elaborar um plano focado em como melhorar os processos e produtos



da empresa, avaliando o grau da inovação e percebendo como ela agrupa valor a empresa.

Quadro 4 – Objetivos da Perspectiva de Processos Internos

Perspectivas de processos internos		
Objetivos	Metas	Indicadores
1 - Reduzir prazos de entregas;	Estipular prazos de entregas;	Tempo de processo;
2 - Aperfeiçoar o produto;	Diminuir tempo de execução;	Prazos cumpridos;
3 - Melhorar tecnologias e softwares internos;	Interligar melhor os setores;	Tempo de processo entre setores;
4 - Padronizar processos;	Aumentar produtividade;	Velocidade do ciclo

Fonte: Autoria própria (2022).

Buscar sempre melhorias dentro da empresa é sempre benéfico, pois a empresa evolui junto do mercado, não fica parada no tempo, e a cada pequena inovação feita pode surgir um novo produto, serviço ou processo que torne a empresa mais rica competitivamente e ativamente no mercado. Tornando o mercado competitivo.

PERSPECTIVA DA APRENDIZAGEM:

O aprendizado primeiramente, antes de acontecer em todo processo gerencial da empresa, acontece nos colaboradores através da capacitação e do empenho guiado das motivações, que como consequência causa o aumento de produtividade e de qualidade da produção, valorizado o valor agregado e percepção que o cliente tem sobre a empresa.

Quadro 5 – Objetivos da Perspectiva da aprendizagem

Perspectivas da aprendizagem		
Objetivos	Metas	Indicadores
1 - Treinamento dos colaboradores;	Aumentar o número de treinamentos;	Aumento da motivação pós-treinos;



2 - Aumentar o contentamento dos colaboradores;	Receita por funcionário;	Pesquisas internas de opinião;
3 - Desenvolver os colaboradores dentro da empresa;	Capacitar Colaboradores;	Aumento das perspectivas dos colaboradores;
	Diminuir rotatividade;	

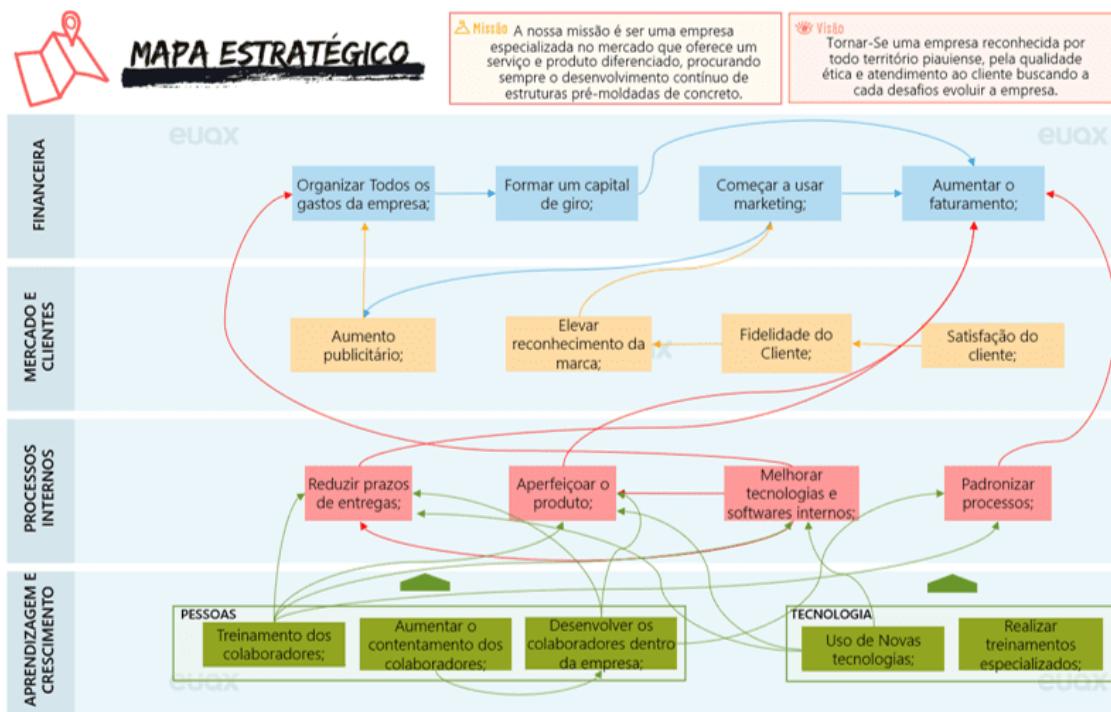
Fonte: Autoria própria (2022).

A satisfação dos funcionários inclui entusiasmo no trabalho e satisfação no trabalho, ambos muito importantes para a empresa. Quando os funcionários estão satisfeitos, aumenta a produtividade, a qualidade e o atendimento ao cliente. Os níveis de satisfação dos funcionários devem ser medidos por meio de pesquisas anuais.

4.4.1 MAPA ESTRATÉGICO

O mapa estratégico é uma ferramenta que faz parte da abordagem Balanced Scorecard (BSC), criada pelos pesquisadores Kaplan e Norton para ajudar as organizações a colocarem suas estratégias em prática. Ajudando a observar as relações de causa e efeito.

Figura 7 – Mapa Estratégico da Empresa



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de Rovina (2022).

Através das análises feitas no mapa estratégico, é possível perceber a importância de realizar treinamentos e desenvolver os colaboradores dentro da empresa, que por consequência torna o produto melhor, processos padronizados e controlados e bons prazos, elevando a satisfação do cliente.

E finalizando com o reconhecimento da marca, que se eleva com a satisfação do cliente e um planejamento de marketing, aumentando o faturamento da empresa. Que favorece a um ambiente de crescimento se a empresa conseguir obter uma organização e controle total dos gastos.

Com a elaboração desse mapa estratégico é possível construir um plano de execução com base na missão, visão e valores declarados da empresa e nos objetivos estratégicos abordados que ela deseja alcançar. Fundamentos que a



empresa deve seguir à risca para atingir seus objetivos, sendo acompanhado e praticado de forma consistente e periódica.

4.4.2 PLANO DE AÇÃO

No plano de ação apresentado, foi abordado apenas alguns de todos os objetivos abordados no BSC, devido a empresa está numa situação complicada com poucos clientes e sem um planejamento e organização financeira, cheguei à conclusão de que o mais sensato no momento era realizar um pequeno plano, focando nessas dificuldades que são de suma importância para que os outros objetivos sejam alcançados em breve.

Quadro 5 – Plano de Ação da Empresa

PLANO DE AÇÃO - PRIMEIRO SEMESTRE 2023				
OBJETIVO 1: ORGANIZAR O SETOR FINANCEIRO DA EMPRESA				
AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	CUSTO	INDICADORES
Fazer um controle de todos os gastos (entradas e saídas);	Contador;	02/2023	R\$ 500,00	Margem de lucro;
Aplicar algum software para ajudar a organizar os gastos;	Empreendedor;	02/2023	R\$ -	
Reter lucros e aumentar compras;	Empreendedor;	02/2023	R\$ -	Aumento de produção;
OBJETIVO 2: TRABALHAR O MARKETING DA EMPRESA				
AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	CUSTO	INDICADORES
Realizar investimentos publicitário;	Empreendedor	03/2022	R\$ 1.000,00	Aumento de clientes;
Investir a própria marca em sites e redes sociais;	Empreendedor	03/2022	R\$ -	Custo do marketing;
OBJETIVO 3: MELHORIAS INTERNAS				
AÇÃO	RESPONSÁVEL	PRAZO	CUSTO	INDICADORES
Padronizar processos;	Estagiário	04/2022	R\$ -	Velocidade do ciclo produtivo;



Contentamento dos colaboradores;	Empreendedor	04/2022	R\$ -	Pesquisas internas de opinião;
----------------------------------	--------------	---------	-------	--------------------------------

Fonte: Autoria própria (2022).

Como retratado acima, o plano apresenta um baixo custo, tendo em vista as dificuldades atuais em que a empresa se encontra. Com foco no alinhamento financeiro, com um controle e manutenção dos ganhos e gastos, na realização de um marketing inicial para chamar e obter clientes para as vendas e tornar o colaborador da empresa mais próximo dela, demonstrando a perspectiva de crescimento da empresa no mercado atuante.

5. CONCLUSÃO

Na medida em que se realizou o diagnóstico estratégico com aplicação de ferramentas que permitiram conhecer a fundo a realidade da empresa, objeto de estudo, foi possível subsidiar a elaboração de um planejamento estratégico realista e condizente com as necessidades e objetivos da organização em questão. De tal forma que a pergunta norteadora foi respondida ao se desenvolver o planejamento, o mapa estratégico, os objetivos, as metas e plano de ação, os quais permitiram à organização vislumbrar um futuro possível.

Da mesma forma, o objetivo geral de descrever como se dá a aplicação do planejamento estratégico com uso de ferramentas de diagnóstico estratégico com finalidade de realizar melhorias no ambiente organizacional da indústria de pré-moldados, foi alcançado com a aplicação de ferramentas como SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities and Threats*) e 5 forças de Porter, as quais permitiram ter uma interpretação do cenário em que a empresa atua ao conhecer sua realidade, o mercado atuante, concorrentes, dificuldades e pontos fortes e suas deficiências, dando base ao planejamento para que a empresa pudesse tornar sua gestão mais técnica e devolver-se no mercado.



Como viu-se anteriormente, a empresa por ser nova e não ter recebido a atenção necessária não obtinha nenhum dado escrito ou digitado, sendo necessário realizar observações diretas para entender seu funcionamento.

Nessa perspectiva, o estudo de caso foi benéfico no quesito de autoconhecimento, mostrando na prática a importância da questão norteadora, aplicação de um planejamento estratégico sobre a gestão de uma empresa, compreendendo o quão vital é para os primeiros dias de uma empresa.

Nota-se que, o plano de ação do planejamento apresentado à empresa foi feito de maneira simplificada, pois trata-se do primeiro contato da empresa com a ferramenta de planejamento estratégico e mostra-se importante que mesmo simplificado e pequeno, ocorra a aplicação de um planejamento estratégico.

Com isto, espera-se que futuramente sejam feitas correções, modificações e adições ao planejamento, buscando realinhar a empresa após o cumprimento das metas estabelecidas.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edição revista e atualizada. Lisboa: Edições 70, 2009.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**: novo cenário competitivo. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística Ltda. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BERTON, L. H.; FERNANDES, B. H. R. **Administração Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2020.



CONSENTINO, D. V.; et al. Planejamento Estratégico voltado para a Gestão e Desenvolvimento de uma Empresa. **Revista Científica do Unisalesiano** – Lins - SP, ano 1, n. 4, jul/dez de 2011.

CORRÊA, Kenneth. Níveis de Planejamento. **Administração e Gestão**, 2007. Disponível em: <https://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/modulo-i-conceitos/niveis-de-planejamento/>. Acesso em 25 de maio de 2022.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**: Da Empresa que temos para Empresa que queremos. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

FERRELL, O. C. et al. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2000.

FONTES FILHO, J. R. **Planejamento estratégico da pequena e média empresa**: aplicações no setor turístico. Rio de Janeiro: Publit, 2006.

FUSCALDI, K.; MARCELINO, G.; Análise SWOT: o caso da secretaria de política agrícola. **XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia**, Administração e Sociologia Rural. SOBER – Universidade de Brasília. Brasília – DF. 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HEEMANN, M. **Missão, Visão e Valores**: o que é? Como definir. Rio Grande do Sul, dezembro de 2021. Disponível em: <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/missao-visao-valores/>. Acesso em: 25 maio de 2022.

HORTELÃ, Tais Mara. Sebrae em dados: Sobrevivência de empresas. **Sebrae**, 2021. Disponível em: <https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/sebrae-em-dados-sobrevida-de-empresas/>. Acesso em: 19 de outubro de 2022.

JUNIOR, O. J. T.; GONÇALVES, M. C. Application of quality and productivity improvement tools in a potato chips production line. **ITEGAM-JETIA**, v. 5, n. 18, 2019.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus. 1997.

LUCCA, G. **Gestão Estratégica Balanceada**: um enfoque nas boas práticas estratégicas. São Paulo: Atlas, 2013.

MEGGINSON, L.C. et al. **Administração conceitos e Aplicações**. 4 ed. São Paulo: Barbra, 1998.



MOKUSEN, Gustavo. Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças. **Centro Zen Flor de Lótus**, 2012. Disponível em: <https://mokusen.wordpress.com/tag/swot/>. Acesso em 25 de maio de 2022.

MONTANA, P. J.; CHARNOV, B. H. **Administração**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

MÜLLER, C. J. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Planejamento estratégico**. 33 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

ROVINA, J. Aprenda a fazer um mapa estratégico em 5 passos. **Euax Consulting**, 2020. Disponível em: <https://www.euax.com.br/2020/01/mapa-estrategico/>. Acesso em: 18 de outubro de 2022.

SAMONETTO, V; CAMPOS, F. C. Análise de aspectos estratégicos para gestão de IES privada. In: **XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP**, 2013, Salvador, BA. Anais (online). Salvador: ABEPRO, 2013.

SERTEK, P. et al. Administração e Planejamento Estratégico. Curitiba: Ibpex, 2009.

SILVEIRA, H. SWOT. In: TARAPANOFF, K. (org.). **Inteligência Organizacional e Competitiva**. Brasília. Ed. UNB, 2001.

SOUZA, S. R. de; TAMMELA, I. A Contribuição do BSC para o Alinhamento Estratégico: Uma Revisão Sistemática De Literatura. In: **XXXIX Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP**, 2019, Santos, SP. Anais (online). Rio de Janeiro: ABEPRO, 2019.

STAREC, C. **Gestão da informação, inovação e inteligência competitiva: Como transformar a informação em vantagem competitiva nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2012.

TRENTIM, M. H. et al. Planejamento Estratégico e Gestão de Projetos. In: **IV Encontro de Engenharia de Produção Agroindustrial**. Paraná, 2010. Disponível em: <https://docplayer.com.br/3107085-Planejamento-estrategico-e-gestao-de-projetos.html>. Acesso em: 09 de outubro de 2022.



Enviado: Outubro, 2022.

Aprovado: Novembro, 2022.

¹ Bacharelando em Engenharia de Produção pelo Centro Universitário Santo Agostinho – UNIFSA. ORCID: 0000-0002-5648-0838.

² Orientador. Mestre Administração – UFPR. Capacitado em Tutoria da EAD – UFPR. Bacharel em Administração – UFPR (Universidade Federal do Paraná). MBA em Gestão Estratégica, Inovação e Conhecimento – UNIMAIS. Sargento Especialista em Comunicações Militares - EsSA (Escola de Sargento das Armas / Exército Brasileiro). ORCID: 0000-0002-8970-6864.