

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LETÍCIA MARIA MENDES ESTRELA

**PLANEJAMENTO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA NO MERCADO
CERÂMICO: um estudo de caso sobre a empresa Cerâmica Estrela**

São Luís
2016

LETÍCIA MARIA MENDES ESTRELA

PLANEJAMENTO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA NO MERCADO

CERÂMICO: um estudo de caso sobre a empresa Cerâmica Estrela

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão, como atividade obrigatória para conclusão do curso e obtenção do grau de bacharel.

Orientador: Prof. Me. João Maurício Carvalho Beserra

São Luís

2016

Estrela, Letícia Maria Mendes

Planejamento como estratégia competitiva no mercado cerâmico: um estudo de caso sobre a empresa Cerâmica Estrela / Letícia Maria Mendes. – 2016.

57f.:il.

Orientador: Prof. Me. João Maurício Carvalho Beserra

Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Maranhão, Curso de Administração, São Luís, 2016.

1. Planejamento 2. Estratégia competitiva 3. Concorrência 4. Mercado Cerâmico I. Título.

CDU: 005.511(812.1)

LETÍCIA MARIA MENDES ESTRELA

PLANEJAMENTO COMO ESTRATÉGIA COMPETITIVA NO MERCADO

CERÂMICO: um estudo de caso sobre a empresa Cerâmica Estrela

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal do Maranhão, como atividade obrigatória para conclusão do curso e obtenção do grau de bacharel.

Aprovada em: ____/____/____

Prof. Me. João Maurício Carvalho Beserra (Orientador)
Universidade Federal do Maranhão

1º EXAMINADOR

2º EXAMINADOR

*A Deus por seu amor incondicional.
Aos meus pais, João e Silvana, pelo apoio.
Aos meus familiares e amigos.*

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pelo seu imensurável amor. Pela sua misericórdia e pelo seu cuidado para comigo, pois até aqui Ele me sustentou e me deu forças para prosseguir. Ele também usou pessoas especiais para me ajudarem durante essa caminhada.

Aos meus pais, João Estrela e Silvana Estrela, protetores e amigos inseparáveis, para todas as situações, que com toda preocupação e carinho especial, não mediram esforços para minha formação, servindo de exemplo e motivação em todas as horas, fazendo com que eu chegasse até aqui.

Ao meu irmão, João Vitor, pelo convívio e amizade, incentivando e acompanhando de perto em todas as etapas, sendo apoio constante.

Ao meu amado, Rafael, pelas conversas e conselhos, reservando a mim, a amizade mais sincera e companheirismo, sempre torcendo por minha vitória.

Ao professor João Maurício, pela paciência e orientação, que tornaram possível a conclusão desta monografia.

Por fim, a todos os amigos que fiz na UFMA pelo companheirismo que tivemos nas aulas e pela troca de conhecimento adquirido durante o curso e aos meus familiares pelos constantes incentivos.

RESUMO

Aborda a influência do planejamento como uma ferramenta estratégica no processo de consolidação do empreendimento Cerâmica Estrela Ltda para proceder à proposição de melhorias. Para isso, fez-se uma breve análise das premissas básicas de planejamento e de alguns preceitos da administração contemporânea. Esta pesquisa foi classificada como estudo de caso, onde a Cerâmica Estrela Ltda contribuiu para o estudo cedendo sua imagem, sua história e todas as suas prestações de conta, além de terem sido realizadas pesquisas bibliográficas a partir de livros e artigos científicos. Os resultados obtidos mostram que o planejamento estratégico dentro da Cerâmica Estrela ainda está em desenvolvimento, a partir das melhorias apontadas através deste trabalho, a fim de atender as necessidades do empreendimento tornando-o ainda mais competitivo sem comprometer a sua liquidez.

Palavras-chave: Planejamento. Estratégia. Competitividade.

ABSTRACT

This paper aims to discuss the influence of planning as a strategic tool in the development process of consolidation of the enterprise Cerâmica Estrela Ltd. to proceed with the proposal of improvements. For this, it was made a brief analysis of the basic premises of planning and some precepts of contemporary administration. This research was classified as a case study, where the Cerâmica Estrela Ltd. has contributed to the study giving its image, its history and all its account benefits, in addition to having been performed bibliographical research from books and scientific articles. The results obtained show that the strategic planning within Cerâmica Estrela Ltd. is still in development, from the improvements identified through this study, in order to meet the enterprise 's needs making it even more competitive without compromising its liquidity.

Keywords: Planning. Strategy. Competitiveness.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Fachada da sede administrativa da Cerâmica Estrela Ltda	30
Figura 2 - Galpão da fábrica.....	31
Figura 3 - Processo de extração do barro	34
Figura 4 - Traços de barro.....	35
Figura 5 - Esteira do caixão alimentador	35
Figura 6 - Corte do tijolo.....	36
Figura 7 - Estocagem dois tijolos	37
Figura 8 - Acondicionamento da lenha.....	38
Quadro 1 - Análise de SWOT Cerâmica Estrela	45
Figura 9 - Organograma da Cerâmica Estrela Ltda.....	50

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	12
2.1 Definições do planejamento estratégico	12
2.2 Vantagens e desvantagens do planejamento estratégico	13
2.3 Elaboração do Planejamento Estratégico	15
2.3.1 Missão	15
2.3.2 Visão	15
2.3.3 Objetivos	16
2.3.4 Análise interna e externa	16
2.3.5 Estratégias	18
2.3.6 Plano de Ação	19
3 FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS	20
3.1 Modelo das cinco forças de Porter	20
3.2 Matriz BCG	21
3.3 Análise SWOT	22
4 MERCADO CERÂMICO	24
5 METODOLOGIA	26
5.1 Métodos e meios técnicos de investigação	26
5.2 Universo e amostra	28
5.3 Coleta de dados	28
5.4 Análise e Apresentação de dados	29
6 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	30
6.1 Histórico e natureza jurídica	30
6.2 Localização	33
6.3 Mercado e concorrência	33
6.4 Produtos oferecidos	34
6.4.1 Descrição do processo produtivo	34
6.4.2 Infraestrutura	38
6.4.3 Rede de operações	40
6 ANÁLISE SITUACIONAL DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	41
7.1 Análise Estratégica	41
7.2 Análise Mercadológica	46

7.3	Análise dos Recursos Humanos	49
7	PROPOSTAS DE MELHORIAS	52
8	CONCLUSÃO	54
	REFERÊNCIAS	56

1 INTRODUÇÃO

O mercado contemporâneo passa por mudanças radicais advindas desde a década de 1980 quando a onda da globalização, da terceirização e do neoliberalismo deu início a um período complexo, incerto e descontínuo, que trouxe novamente o homem para o centro das discussões do mundo organizacional.

Os altos índices de desemprego, o crescimento do subemprego, as aberturas de empresas sem planejamento formam o desenho do cenário administrativo atual, que é podado pela grande quantidade e valor das taxas que incidem sobre produtos e serviços no Estado Brasileiro.

Empreendedores surgem pela necessidade e vontade de sobreviver, outros nascem de um sonho, mas quase todos arriscam todas as suas economias em atividades diversas sem, no entanto, atentar para a necessidade de existência e retorno de tal investimento.

Em meio à evolução dos mercados, torna-se essencial que as empresas definam seus objetivos e estratégias, a fim de atingir melhores resultados, fortalecendo seu posicionamento e crescimento no mercado.

De forma prática, a relevância da pesquisa é mostrar, por meio de um estudo de caso realizado na empresa Cerâmica Estrela, como o planejamento estratégico pode contribuir para a maior satisfação dos clientes e o melhor posicionamento do negócio, através da análise do ambiente, a fim de fundamentar as técnicas do planejamento estratégico e avaliar as vantagens de sua aplicação.

Por ser uma empresa que está passando por um processo de evolução, será feito um estudo geral, englobando os seus diversos setores, com o intuito de diagnosticar as necessidades do empreendimento, tornando-o ainda mais competitivo sem comprometer o seu lucro e de adequar-se às exigências do mercado local.

O estudo foi realizado por meio de entrevistas com o diretor e funcionários da empresa, além de visitas técnicas ao setor produtivo da organização. Dessa forma, puderam ser identificados os benefícios da gestão estratégica como diferencial competitivo na empresa em questão.

Este trabalho consiste no Capítulo 1, com uma breve introdução da pesquisa, descrevendo os objetivos gerais e específicos a serem tratados. Os capítulos 2 e 3 fundamentam a utilização do planejamento estratégico e suas ferramentas. O capítulo 4 contextualiza o mercado cerâmico no estado maranhense,

considerando o segmento de mercado a ser estudado. O capítulo 5 descreve a metodologia utilizada, bem como a coleta, análise e apresentação dos dados. O capítulo 6 aborda o histórico, o mercado, a localização e os produtos oferecidos pela empresa estudada. O capítulo 7 demonstra a análise situacional do planejamento estratégico dentro da Cerâmica Estrela, abordando a área estratégica, mercadológica, de recursos humanos e de finanças. Por fim, são apresentados o parecer conclusivo e as propostas de melhorias.

Analisando o aumento da concorrência no mercado cerâmico, busca-se solucionar a seguinte problemática: Como tornar o planejamento estratégico efetivo e contribuir em melhorias para consolidar a Empresa Cerâmica Estrela no mercado cerâmico Maranhense?

Tem-se como objetivo geral propor melhorias através de um planejamento estratégico adequado visando o fortalecimento empresarial da Cerâmica Estrela.

Para tanto, dividimos os seguintes objetivos específicos:

- a) Mostrar a realidade de mercado e concorrência do setor cerâmico no Município de Itapecuru-Mirim, assim como os riscos empresariais;
- b) Identificar quais fatores internos e externos influenciam no negócio;
- c) Descrever como a empresa Cerâmica Estrela realiza o processo de planejamento estratégico, para proposição de melhorias;
- d) Propor ações e estratégias com relação ao modelo de negócio; missão, visão e valores, plano de metas e indicadores gerenciais;

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Brasil é hoje povoado e, de certa forma, sustentado pelas empresas de pequeno porte, em sua maioria, familiares, advindas da ideia de um empreendedor. Essas empresas são geridas por seus donos, que, em geral, não tem formação acadêmica específica, mas estão empenhados em fazer dar certo.

O cenário empresarial se depara frequentemente com transformações severas provenientes de diversas fontes, sejam governamentais, tecnológicas, demográficas ou econômicas. E em virtude dessas pressões, as organizações devem munir-se de ferramentas que propiciem sua sobrevivência no mercado competitivo. A fim de antever possíveis ameaças e oportunidades faz-se necessário o uso do planejamento que consiste em direcionar as ações das empresas para alcançar os objetivos do negócio.

Bateman e Snell (2009, p. 117) comentam que:

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 utilização do planejamento estratégico de forma coerente e alinhada à realidade da empresa é uma excelente arma competitiva, por isso é importante que os gestores conheçam os elementos do planejamento estratégico e suas funções, assim como as mudanças que ocorrem no mercado de trabalho, pois elas influenciarão nas estratégias da empresa.

2.1 Definições do planejamento estratégico

O planejamento estratégico é um processo através do qual a empresa se mobiliza para atingir o sucesso e construir seu futuro por meio de um comportamento proativo, antecipando-se e prevendo eventuais acontecimentos do mercado, considerando seu ambiente atual e futuro (SAMPAIO, 2004).

Bateman e Snell (2009) conceituam planejamento estratégico como o conjunto de procedimentos para a tomada de decisões sobre os objetivos e as estratégias de longo prazo.

O planejamento estratégico é um processo organizacional compreensivo de adaptação através da aprovação, tomada de decisão e avaliação. Procura responder a questões básicas, como: por que a organização existe, o que ela faz e como faz. O resultado do processo é um plano que serve para guiar a

ação organizacional por um prazo de três a cinco anos. (CHIAVENATO, 2004, p. 202).

Ainda segundo Chiavenato (2004), o planejamento pode incluir períodos de longo a curto prazo, assim como envolver a organização inteira, um departamento ou ainda uma tarefa, sendo, portanto, uma função administrativa que se distribui entre todos os níveis hierárquicos.

Considerando esses níveis, podem-se distinguir três tipos de planejamento, conforme Oliveira (2007):

- a) Planejamento estratégico: é o processo administrativo que proporciona sustentação mercadológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa; é de responsabilidade dos níveis mais altos e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada;
- b) Planejamento tático: tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo; é desenvolvido pelos níveis organizacionais intermediários, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para consecução de objetivos previamente fixados no planejamento estratégico.
- c) Planejamento operacional: pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas; é elaborado pelos níveis organizacionais inferiores, com foco básico nas atividades rotineiras da empresa.

O planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade. Só é eficiente desde que não seja utópico e que os objetivos traçados sejam alcançáveis (OLIVEIRA, 2007).

Entretanto, o planejamento estratégico é um processo dinâmico, que necessita ser flexível para incorporação de mudanças imprevistas do ambiente.

2.2 Vantagens e desvantagens do planejamento estratégico

O planejamento não elimina o risco, evidentemente, mas ajuda os gerentes a identificar e a lidar com problemas organizacionais que possam surpreender futuramente, assim como identificar as ameaças e oportunidades no ambiente externo. Com essas informações, a empresa poderá determinar as estratégias para que possam aproveitar melhor seus recursos e competências (CERTO, 2003).

Dentre as vantagens encontradas no desenvolvimento contínuo do planejamento estratégico dentro de qualquer organização, está na melhoria significativa da coordenação e do controle das atividades, proporcionando maior agilidade nos processos e reduzindo possíveis distorções existentes na estrutura organizacional.

Além de reduzir a carga da comunicação, o planejamento também possui papel importante na motivação e integração da equipe, pois aumenta o grau de participação de todos os membros da organização na fixação dos objetivos, com aumento do foco e da flexibilidade da empresa, possibilitando melhor administração do tempo e das atividades.

Embora com todos estes benefícios, o planejamento pode acarretar também algumas vertentes desvantajosas para a organização. Uma delas é que o planejamento das ações tende a ser demorado e dessa forma, pode limitar indevidamente a iniciativa e inovação da administração da empresa.

Esta é uma ferramenta que se baseia por estimativas, podendo estar sujeita a erros. Nesse sentido, o planejamento deve ser continuamente monitorado e adaptado às circunstâncias, uma vez que o plano de resultados por si só, não garante o resultado projetado.

A falta de planejamento leva a empresa a ser facilmente surpreendida por alterações no mercado, o que a induz agir por improviso e a se distanciar das decisões relacionadas com o objetivo da empresa.

O planejamento estratégico sofreu muitas críticas no passado devido a sua visão limitada do ambiente organizacional. Os modelos tradicionais não se utilizavam de aspectos como criatividade e intuição, o ambiente era definido como previsível e imutável, a organização era vista por partes, sendo a estratégia restrita aos altos níveis, o que resultava na falta de comprometimento dos níveis inferiores (ICHIKAWA, 2011).

As críticas ao planejamento estratégico são superadas pelas inúmeras vantagens que este oferece, pois é através do planejamento estratégico que as

organizações passam a ter um senso de direção, focalizam os esforços dos indivíduos, guiam os planos, a tomada de decisão e ajuda avaliar o progresso da empresa.

2.3 Elaboração do Planejamento Estratégico

Percebe-se que toda e qualquer empresa tem uma forma de estabelecimento das ações e decisões estratégicas, ainda que de maneira informal, porém quando o processo é estruturado apresenta metodologias diferentes, mas que tem como base grandes aspectos que podem ser considerados comuns.

2.3.1 Missão

A missão demarca a área em que a empresa vai atuar, é a razão da existência do empreendimento, deve ser sua carteira de identidade, um guia para o trabalho das pessoas (SAMPAIO, 2004).

É importante salientar que a missão da empresa remete a determinadas ações e comprometeros decorrentes de sua formulação. Portanto, definir uma missão apenas para deixá-la no papel da empresa é perda de tempo.

Uma missão bem definida comporta vantagens que ajudam todos a compreenderem o que fazem na organização e a uniformizar os esforços de todos no que é fundamental para a empresa.

Chiavenato (2004), considera importante conhecer a missão e os objetivos essenciais de uma organização, porque se o administrador não sabe por que ela existe e para onde ela pretende ir, ele jamais saberá dizer qual o melhor caminho a seguir.

Nesse sentido, é a elaboração da missão que irá delinear os grandes rumos da organização, e assim, exigirá um nível alto de criatividade e atenção do responsável pela empresa.

2.3.2 Visão

A visão é um retrato do que a empresa pretende ser, e do que pretende realizar. Conseqüentemente, uma declaração de visão articula a descrição ideal de

uma organização e molda o futuro pretendido, ou seja, direciona a empresa para onde ela gostaria de estar nos próximos anos.

Visão é considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante. (OLIVEIRA, 2007).

A visão de uma empresa tende a ser duradoura, uma vez que reflete os valores, aspirações, vontades, sonhos e ambição da empresa e de seus funcionários. Ela deve ser declarada de uma forma simples e objetiva, para que seja compreendida por todos os colaboradores, sendo resultante do consenso de um grupo de líderes.

A ausência da definição de visão tem como resultado a falta de foco da empresa, portanto, é de extrema importância que a mesma estabeleça uma visão, para que haja coerência entre o que a empresa se propõe a fazer e o que efetivamente faz.

2.3.3 Objetivos

O processo do planejamento estratégico inicia a partir da determinação do negócio da empresa, pois é essa a ideia que deve conduzir toda a organização e fazer com que todos saibam para onde a empresa quer ir.

A definição do negócio deve ser flexível, abrangente e dinâmica, não podendo se limitar às atividades da empresa, pois é necessário ir além, avaliando as oportunidades externas. E isso implica saber quem são os seus clientes reais e potenciais, o que eles compram e o que poderiam comprar.

Segundo Tavares (2000), o negócio precisa ser definido considerando-se duas dimensões: os desejos ou necessidades que ele pretende satisfazer e a disponibilização de competências e habilidades para satisfazê-las.

Portanto, é muito importante que a organização propicie condições e motive os gestores a alinharem os objetivos da mesma com os objetivos das pessoas que a compõem, pois dessa forma os interesses passam a ser comum, o que facilita seu alcance.

2.3.4 Análise interna e externa

O diagnóstico estratégico, a análise do ambiente externo e interno, é a primeira fase do planejamento estratégico, onde deve ser considerado o ambiente e as suas variáveis no qual está inserida a empresa. Este ambiente proporcionará ao negócio oportunidades que deverão ser usufruídas, e ameaças que deverão ser evitadas. Para enfrentar esta situação ambiental, a empresa deverá ter pleno conhecimento de seus pontos fortes e pontos fracos, e esse processo de análise deverá ser integrado, contínuo e sistêmico.

A análise interna visa identificar os principais pontos fortes e fracos da empresa para nortear o processo de planejamento, pois é a partir dessa análise que se saberá quais os recursos com que se pode contar e também quais são os pontos vulneráveis no momento de se estabelecerem as estratégias da empresa.

Segundo Sampaio (2004), fatores como imagem da empresa perante os clientes, qualificação dos funcionários, tecnologia para fabricação dos produtos, recursos financeiros, produtividade, qualidade dos produtos, preço de venda, estoques disponíveis, localização da empresa, relacionamento com fornecedores e prazo de entrega são determinantes de forças e fraquezas da organização.

De acordo com Oliveira (2007), para que seja eficaz uma análise interna deve tomar como perspectivas para comparação as outras empresas de seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

Já a análise externa tem por finalidade analisar a relação entre o ambiente e a empresa, em termos de oportunidades e ameaças. É essa análise que possibilita ao empreendedor lidar com as mudanças e incertezas, elaborar cenários para a análise de longo prazo e construir a organização do futuro. Elementos próprios à vida em sociedade, como o demográfico, econômico, sociopolítico e tecnológico são fatores que precisam estar em constante análise dentro no mundo organizacional.

A análise ambiental corresponde ao estudo dos diversos fatores e forças do ambiente, às relações entre eles ao longo do tempo e seus efeitos ou potenciais efeitos sobre a empresa, sendo baseada nas percepções das áreas em que as decisões estratégicas da empresa deverão ser tomadas. (OLIVEIRA, 2007).

Nesse sentido, é necessário o conhecimento e envolvimento dos fatores internos e externos de maneira integrada, pois são informações essenciais para conduzir o planejamento estratégico, com o objetivo de obter equilíbrio para a organização.

2.3.5 Estratégias

Atualmente, o conceito de estratégia é uma das palavras mais utilizadas na vida empresarial e trata-se da forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados.

Para Oliveira (1995), estratégia pode ser definida como o caminho, ou a maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os desafios e objetivos da empresa.

Segundo Porter (2000), a estratégia é um sinônimo de escolha. É preciso escolher quais as necessidades e de que clientes a empresa quer satisfazer. Essa é uma forma fundamentalmente diferente de ver o negócio, implica em deixar de fazer determinadas coisas. Querer atender tudo para todos tem como consequência a perda do foco.

Para Tavares (2000), estratégia tem sido definida de forma mais restrita como a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva. As estratégias no contexto organizacional dependem do ambiente e da visualização dos caminhos alternativos que deverão ser percorridos para atingir os objetivos. Eles representam um conjunto de escolhas que define a interface entre a organização e seu ambiente.

A estratégia de uma organização evolui com o tempo. Raramente é possível planejar todas as partes da estratégia com antecedência e passar longos períodos sem encontrar necessidade de alteração. A tarefa de elaboração da estratégia é constante, envolve uma monitoração cautelosa da situação para fazer os ajustes à medida que se fizerem necessários.

Para Lobato (1997), a estratégia de liderança em custos produz-se através de fácil acesso ao capital, rígido controle de custos e mão-de-obra e projeto de produto que visa baixo custo de fabricação. Na estratégia por diferenciação a empresa seleciona uma ou mais necessidades de grande valor para o cliente e trabalha para atingir ou manter performance superior à concorrência.

A estratégia competitiva consiste em ser diferente. Significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para fornecer uma combinação única de valor. A empresa pode posicionar-se estrategicamente em diferentes formas através do posicionamento baseado na variedade, em que se baseia na diversificação

de produtos ou serviços, do posicionamento baseado em necessidades, que consiste em atender a maioria ou a totalidade das necessidades de um segmento específico de consumidores, e o posicionamento baseado no acesso, que consiste em segmentar clientes que são acessíveis de maneiras diferentes.

Para o desenvolvimento de uma estratégia é fundamental pesquisar e analisar as fontes de cada força. O conhecimento das fontes põe em destaque os pontos fortes e os pontos fracos da organização, mostra o seu posicionamento em seu mercado, esclarece as áreas em que mudanças estratégicas podem resultar no retorno máximo e põe em destaque as áreas em que as tendências da indústria são da maior importância, quer como oportunidades, quer como ameaças.

Após a elaboração das estratégias, é possível estruturar o plano de ação, que é a última fase do planejamento estratégico.

2.3.6 Plano de Ação

O Plano de Ação é o planejamento de todas as ações necessárias para atingir um resultado desejado. É momento importante para a organização pensar sobre a sua missão, identificando e relacionando as atividades prioritárias para o ano em exercício, tendo em vista os resultados esperados.

Para Lobato (1997), um plano de ação bem sucedido deve possuir algumas características:

- a) deve ser adaptada a organização, ou seja, fazer parte da sua cultura;
- b) o plano de ação é um método ou uma ferramenta, um meio para se chegar a um determinado objetivo ou fim;
- c) é orientado para resultados: é expresso por uma série de atividades;
- d) o plano é dinâmico, flexível e pode ser ajustado de acordo com as mudanças;
- e) o plano de ação é mensurável e gerenciável: os resultados do plano podem ser medidos;

Nesse sentido, o plano de ação torna-se imprescindível para o sucesso da organização no desenvolvimento de suas atividades. Para isso, é necessário que haja uma avaliação através de indicadores que meçam o resultado obtido.

3 FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS

O processo de escolha de uma ferramenta é algo que exige um estudo das necessidades da empresa e seus objetivos e da sua cultura. Toda ferramenta carrega um conjunto de pontos fortes e fracos, por isso as empresas devem escolher com cuidado e depositar confiança naquelas que podem indicar um direcionamento realista e estratégico.

A seguir serão apresentadas as principais ferramentas utilizadas no planejamento estratégico.

3.1 Modelo das cinco forças de Porter

Desenvolvido por Michael Porter (1999), o modelo descreve as forças básicas que determinam a competitividade dentro de uma indústria, e explica os fatores que influenciam o mercado, afetando o comportamento de compra.

Tem como principais objetivos entender o ambiente competitivo e identificar ações e estratégias futuras para se obter vantagem no mercado.

Segundo Porter (1999), as cinco forças são:

- a) Ameaça de novos entrantes: determina a probabilidade de novas empresas entrarem em um ramo de indústria e conquistarem mercado. A relevância da ameaça de entrada depende da expectativa dos entrantes em relação às barreiras existentes e à reação dos concorrentes;
- b) Poder de negociação dos compradores: os compradores competem com a indústria forçando a baixa dos preços, negociando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros;
- c) Ameaça de substitutos: impõem um teto aos preços e determina até que ponto algum outro produto pode satisfazer as mesmas necessidades do comprador;
- d) Poder de negociação dos fornecedores: os fornecedores são capazes de exercer o poder de negociação sobre os participantes de um setor através da elevação dos preços ou da redução da qualidade dos bens e serviços; e

e) Rivalidade entre empresas existentes: assume a forma usual de manobras de posicionamento, a utilização de táticas como competição no preço, introdução de produtos e combates publicitários.

Essas cinco forças determinam o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido (PORTER, 1999).

O conhecimento das fontes de pressão competitiva é a base para a formulação da estratégia de ação. Elas realçam os pontos fortes e os pontos fracos mais importantes da empresa, inspiram seu posicionamento no setor, identificam as áreas em que as mudanças estratégicas talvez proporcionem um maior retorno e caracterizam os pontos em que as tendências setoriais são mais significativas, em termos de oportunidades ou ameaças (PORTER, 1999).

3.2 Matriz BCG

Com o objetivo de auxiliar a tomada de decisão dos administradores, foi criada a matriz BCG, uma técnica utilizada para analisar portfólio de produtos, nichos de atuação e unidades de negócio, tendo como base o ciclo de vida de cada produto ou mercado.

Essa é uma técnica muito eficaz para analisar o ciclo de vida de algum produto, desempenhar a gestão de marcas e montar planos estratégicos, podendo ser dividida em duas dimensões: a taxa de crescimento do mercado e a participação relativa do mercado.

A matriz BCG é dividida em quatro quadrantes que representam a combinação entres os índices de *Market Share* e crescimento no mercado. Os quadrantes são nomeados da seguinte forma: Oportunidade, Estrela, Vaca Leiteira e Animal de Estimação.

Assim sendo, Costa (2006) identifica os quadrantes da seguinte forma:

a) oportunidade: negócios com alta taxa de crescimento e pouca participação de mercado, requerem investimentos substanciais para melhorarem a sua posição; se não o fizerem recomenda-se o desinvestimento;

- b) estrela: negócios de alta participação de mercados e com alta taxa de crescimento. Quando um negócio é bem-sucedido, torna-se estrela. Embora líderes, esses serviços ou produtos ainda necessitam de investimento, e sua forte posição lhes permite gerar as receitas necessárias;
- c) vaca leiteira: negócios com alta participação de mercado e baixa taxa de crescimento. Não necessitam mais de investimentos para sua expansão. O mais comum é que esses produtos ou serviços financiem outros negócios pelo fato de gerarem receitas acima de suas necessidades; e
- d) animal de estimação: negócios de pequena participação de mercados e baixo crescimento. São mantidos por razões sentimentais, pois dão prejuízo ou geram pouco lucro. É recomendável ter o mínimo de produtos e serviços aqui para não comprometer a saúde financeira da empresa.

Na matriz BCG, a localização do negócio não é permanente. Com o tempo e a aplicação de estratégias, o produto ou serviço troca de quadrante, experimentando evolução ou involução, aumento ou diminuição de sua participação. As mudanças de posições são similares ao ciclo de vida de um produto (COSTA, 2006).

Após certo tempo, os produtos perdem sua capacidade de mercado, assim como sua capacidade de gerar receita. A matriz BCG tem por finalidade o gerenciamento do portfólio de produtos e o desenvolvimento de estratégias competitivas para possíveis investimentos.

3.3 Análise SWOT

A análise SWOT é uma importante ferramenta, que auxilia o planejamento estratégico no recolhimento de dados importantes que caracterizam o ambiente interno e o externo. Apesar de parecer um instrumento simples, é um método eficaz para o mundo organizacional, pois ele evidencia fatores que influenciam substancialmente no funcionamento das organizações.

A matriz SWOT pode ser dividida em duas partes, contendo a análise do ambiente interno, onde serão identificados os pontos fortes e fracos, também a análise do ambiente externo, onde estão as oportunidades e ameaças.

A análise *SWOT* ajuda os executivos a resumir os principais fatos e previsões derivadas das análises externa e interna. A partir daí, os executivos podem retirar uma série de aspectos que identificam as questões estratégicas primárias e secundárias com que a organização se depara (BATEMAN; SNELL, 2009).

A metodologia *SWOT* consiste basicamente em:

- a) *Strengths* (**forças**) - vantagens internas da empresa em relação às concorrentes. Ex.: qualidade do produto oferecido, bom serviço prestado ao cliente, solidez financeira, etc.
- b) *Weaknesses* (**fraquezas**) - desvantagens internas da empresa em relação às concorrentes. Ex.: altos custos de produção, má imagem, instalações desadequadas, marca fraca, etc.;
- c) *Opportunities* (**oportunidades**) – aspectos externos positivos que podem potencializar a vantagem competitiva da empresa. Ex.: mudanças nos gostos dos clientes, falência de empresa concorrente, etc.;
- d) *Threats* (**ameaças**) - aspectos externos negativos que podem por em risco a vantagem competitiva da empresa. Ex.: novos competidores, perda de trabalhadores fundamentais, etc.

Através da análise da matriz *SWOT* é possível formular estratégias que apontarão os caminhos para a implementação de um plano estratégico.

Nesse sentido, dentre as vantagens da análise a partir da Matriz *SWOT* consistem em um maior auxílio às empresas para identificar o que as tornam mais efetivas, aumentando a confiança nas ações a serem desenvolvidas, com indicação de um caminho mais seguro para sua ação no mercado.

Além de usufruir das oportunidades identificadas e diminuir os riscos a partir das ameaças também identificadas, a matriz *SWOT* possibilita um alcance de maior grau de conhecimento quanto ao negócio, ambiente e do nicho de mercado da empresa.

Diante disso, a Matriz *SWOT* será a ferramenta utilizada para demonstrar as variáveis da Cerâmica Estrela, promovendo uma análise do cenário interno e externo, com o objetivo de compilar tudo em uma matriz e assim facilitar a visualização das características da empresa, auxiliando no desenvolvimento do planejamento estratégico dentro da instituição.

4 MERCADO CERÂMICO

Atualmente, o setor industrial da cerâmica apresenta grande variedade de produtos e processos produtivos, verificando-se a convivência de diferentes tipos de estabelecimentos, com características distintas quanto aos níveis de produção, qualidade dos produtos, índices de produtividade e grau de mecanização. O setor pode ser dividido nos seguintes segmentos: cerâmica vermelha ou estrutural, materiais de revestimento, materiais refratários, louça sanitária, louças e porcelanas de mesa, isoladores elétricos de porcelana, cerâmica artística (decorativa e utilitária), filtros cerâmicos de água para uso doméstico, cerâmica técnica, isolantes térmicos, cal e cimento, estes últimos devido a suas especificidades, pouco contabilizadas no setor (ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE CERÂMICA PARA REVESTIMENTO, 2012 *apud* SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2016).

O setor cerâmico tem por objetivo fornecer insumos para as indústrias de energia, metal-mecânica e, principalmente, a indústria da construção de imóveis residenciais, comerciais ou governamentais, sendo, portanto, fornecedor de materiais para a indústria da construção civil. A grande cadeia da construção civil é formada por 61,2% construção e 18% pela indústria de materiais, da qual faz parte esta ideia de negócio (CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO, 2011 *apud* SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2016).

O mercado consumidor da indústria cerâmica consiste principalmente em construtoras, incorporadas ou propriamente o consumidor direto. Todos os produtos cerâmicos são utilizados em construções ou reformas.

A partir de uma grande concorrência e expansão no setor, para alcançar mais espaço na indústria cerâmica é necessário explorar produtos mais simplificados e de baixo valor agregado, com produtos mais bem acabados e com grande diferenciação.

Outro fator importante é a questão ambiental, em que cada vez mais as empresas cerâmicas têm intensificado bastante suas ações neste aspecto, trazendo maior competitividade frente aos seus concorrentes e melhor visibilidade aos consumidores, considerando que este mercado sempre foi reconhecido pela degradação do meio ambiente.

Considerando o insumo primário para empreender tal negócio, a argila, a localização torna-se essencial para o sucesso da empresa. É fundamental para a indústria ser a proprietária das terras de onde serão coletados os insumos, ou, no máximo, possuir autorização de médio/longo prazo dos donos para a sua exploração. Outro fato importante é que as argilas vermelhas ou mesmo qualquer tipo de massa usada na fabricação de cerâmicas possui baixo valor agregado quando in natura, impactando diretamente nos custos com logística, além das perdas durante o trajeto.

5 METODOLOGIA

A metodologia utilizada na elaboração da pesquisa buscou contribuir para que a análise sobre a importância do planejamento estratégico acontecesse de forma apropriada para o desenvolvimento da empresa estudada.

5.1 Métodos e meios técnicos de investigação

Quanto à escolha do método de pesquisa, Diehl (2004) apresenta um esboço acerca destas duas estratégias:

- a) a pesquisa quantitativa pelo uso da quantificação, tanto na coleta quanto no tratamento das informações, utilizando-se técnicas estatísticas, objetivando resultados que evitem possíveis distorções de análise e interpretação, possibilitando uma maior margem de segurança;
- b) a pesquisa qualitativa, por sua vez, descrevem a complexidade de determinado problema, sendo necessário compreender e classificar os processos dinâmicos vividos nos grupos, contribuir no processo de mudança, possibilitando o entendimento das mais variadas particularidades dos indivíduos.

Esta pesquisa configura-se como qualitativa, pois os dados coletados serão feitos por meio de consultas a dados primários e secundários, de entrevistas e de pesquisa de campo e terá enfoque indutivo.

Quanto aos fins, segundo Gil (2008 *apud* BERTUCCI, 2012, p. 48), existe três tipos de pesquisa:

- a) Pesquisas exploratórias: Tem como objetivo construir hipóteses, tornar explícito um problema, tratam de problemas pioneiros, visando gerar indagações que servirão para outras pesquisas;
- b) Pesquisas explicativas: Aprofundam o conhecimento de realidade, explicando a razão das coisas, utilizando métodos para testar as hipóteses, e possuindo baixa relação entre os fenômenos.
- c) Pesquisas descritivas: Visam descrever as características de determinada população e estabelecer relações entre variáveis analisadas, partem de um problema prático, ou realidade organizacional.

Esta pesquisa pode ser definida, como descritiva, pois visa descrever as características da empresa, e analisar a realidade organizacional, buscando descrever a situação e estabelecer relações entre variáveis.

Quanto aos meios técnicos, Gil (2008 *apud* BERTUCCI, 2012, p. 52) afirma que há três tipos de técnicas:

- a) Estudo de caso: São de natureza qualitativa, não permitem a generalização dos resultados obtidos, é o estudo exaustivo de uma situação, permitindo amplo e detalhado conhecimento, possibilita também uma análise sistêmica das situações encontradas.
- b) Levantamento: São interrogações diretas das pessoas cujo comportamento deseja-se conhecer, são de análise quantitativa, descrevem, explicam e exploram o fenômeno, abrindo mão de realçar aspectos amplos e gerais dos fenômenos e alcançando grande número de pessoas.
- c) Pesquisa documental: Consiste na realização de trabalho tendo como referências leitura, análise e interpretação de artigos científicos, relatórios de pesquisa ou de empresas.

Vergara (2004), completa que ainda existem outras técnicas de pesquisa, são elas:

- a) Pesquisa de campo: Segundo Fuzzi (2010), procede à observação de fatos e fenômenos que ocorrem na realidade, realizando coleta de dados referentes aos mesmos e analisando e interpretando dados coletados.
- b) Pesquisa de laboratório: Ocorre com instrumentos específicos e situações controladas.
- c) Pesquisa experimental: “Quando se determina um objeto de estudo, selecionam-se as variáveis que seriam capazes de influenciá-lo, definem-se as formas de controle e de observação dos efeitos que a variável produz no objeto.” (GIL, A., 2008 *apud* GIL, R., 2009).
- d) Pesquisa bibliográfica: este tipo de pesquisa é constituído de materiais já elaborados como, artigos e livros (GIL, A., 2008 *apud* GIL, R., 2009).

Esta pesquisa é classificada como estudo de caso, pois será analisada a unidade de estudo, procurando entender como funciona a gestão estratégica e pesquisa de campo, pois dessa forma poderá ser analisado o planejamento como estratégia competitiva na empresa estudada.

Além disso, serão realizadas pesquisas bibliográficas por meio de livros e artigos científicos, visando fundamentar o estudo, e pesquisas documentais, pois serão analisados relatórios e documentos da empresa, a fim de entender o contexto do planejamento na organização.

5.2 Universo e amostra

O universo, ou população, é o conjunto de elementos que possuem as características que serão objeto do estudo, e a amostra, ou população amostral, é uma parte do universo escolhido selecionada a partir de um critério de representatividade (VERGARA, 1997).

Portanto, o universo da pesquisa será o setor gerencial e operacional da empresa Cerâmica Estrela. A amostra desta pesquisa serão os proprietários e funcionários dos setores que se caracterizam como o universo, sendo realizadas entrevistas com os donos da organização e o responsável técnico.

5.3 Coleta de dados

Os instrumentos de coletas de dados, segundo Bertucci (2012) são:

a) Coleta documental:

- Dados primários: São documentos que não se tornaram públicos, são de circulação interna da empresa.
- Dados secundários: São documentos já disponibilizados ao público, não importando sua extensão.

b) Entrevistas: Devem ser cuidadosamente planejada, é a indagação direta, realizadas por no mínimo duas pessoas, visando conhecer a perspectiva do entrevistado, podendo ser estruturadas ou padronizadas.

c) Observação direta: Conseguir informações, utilizando sentidos na obtenção de aspectos da realidade estudada, caracteriza-se pelo registro de informações obtidas e compra-las ao longo do tempo, observando o maior número possível de eventos.

d) Questionário: São perguntas fechadas, apresenta as mesmas

questões para todas as pessoas, favorecendo a tabulação das respostas, deve-se assegurar que os entrevistados possam responder. Pode ser aplicado individualmente ou em grupos, por telefone, ou mesmo pelo correio.

Para esta pesquisa serão utilizados como instrumento de coleta de dados, a coleta documental, as entrevistas e a observação direta. Na coleta documental, os dados primários serão alguns relatórios, fichas e documentos internos da empresa, e os dados secundários serão documentos públicos sobre empresas do ramo cerâmico, documentos emitidos por órgãos de fiscalização e informações publicadas em revistas e jornais.

As entrevistas serão estruturadas e realizadas com diferentes níveis da organização: gerência e supervisão técnica. Dessa forma, poderá ser obtido maior número de informações, de forma qualitativa. Na observação direta serão realizadas observações e anotações a partir da visita técnica realizada na empresa.

5.4 Análise e Apresentação de dados

Para a análise de dados serão interpretadas as entrevistas e dados coletados na empresa, será analisado comparativamente o relatório da pesquisa de campo com as entrevistas a fim de tirar conclusões, deduzir e propor alternativas para a empresa.

Os dados serão coletados, reunidos e agrupados a partir de ilustrações para o melhor detalhamento das informações obtidas.

6 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

6.1 Histórico e natureza jurídica

Em 2012, o Sr. Francisco da Costa Estrela até então Gerente de Produção da Cerâmica BB Mendes identificou uma oportunidade de negócio através de um anúncio da venda de um terreno de 49 ha., propício para extração de barro.

Na ocasião, sem saldo suficiente para a compra do terreno, o Sr. Francisco resolveu compartilhar sua ideia com dois de seus primos, o Sr. Jorge Roberto da Costa Estrela e o Sr. Deuton Ruston da Costa Estrela. O Sr. Jorge dispunha de um montante de R\$ 70.000,00 (setenta mil reais). E o Sr. Deuton, de R\$ 20.000,00 (vinte mil reais).

Após o aceite dos primos, Sr. Francisco pediu demissão da empresa na qual trabalhava há dez anos e vendeu seu carro para dispor de R\$ 20.000,00 (vinte mil reais) para compor o capital social da empresa. Em março de 2013 os três sócios realizaram a compra do terreno e se apressaram em providenciar a construção da indústria: uma sede administrativa de 168 m², fábrica de 3.520 m² e a realização do registro da empresa.

Figura 1 - Fachada da sede administrativa da Cerâmica Estrela Ltda



Fonte: Arquivo da Empresa

O registro da empresa recebeu o despacho favorável em 26 de agosto de 2012, mas a fábrica só iniciou suas operações em 19 de setembro de 2013, após a

conclusão das obras (cerca de um ano depois).

Figura 2 - Galpão da fábrica



Fonte: Arquivo da Empresa

Nesse período, o Sr. Jorge decidiu afastar-se da sociedade negociando seu capital com os demais sócios (em parcelas mensais) para que a empresa não perdesse a sua liquidez.

Um ano e oito meses depois do início da sociedade, sete meses após o início das atividades da fábrica o Sr. Jorge decidiu retornar à sociedade visto o momento de dificuldade pelo qual passava o empreendimento naquele momento.

Em 2014, a empresa iniciou o ano com maior produtividade conquistando uma clientela fixa e fidelizada que permitiu um crescimento médio de 18% (dezoito pontos percentuais) dos lucros de acordo com o departamento financeiro.

Em 2015, a empresa fez um levantamento de suas necessidades e decidiu incluir na previsão de compras para 2016 uma retroescavadeira (equipamento que antes era alugado a R\$ 6.000,00 (seis mil reais) por mês).

Dado o sucesso obtido ao fim do ano de 2015, em janeiro de 2016 a cerâmica contraiu um empréstimo bancário de R\$ 240.000,00 (duzentos e quarenta mil reais) para a compra da retroescavadeira.

Atualmente, a cerâmica vem trabalhando com mais agilidade e tem planos para crescer ainda mais em 2017 a fim de sanar as dívidas assumidas em 2016 e

ainda ter lucro para investir.

A Cerâmica Estrela é uma microempresa (quanto ao porte) de indústria (quanto à natureza da atividade) e está registrada conforme a seguir:

- Junta Comercial do Estado do Maranhão (JUCEMA) sob o NIRE Nº. 21200528910 (despacho em 26 de agosto de 2012);
- CNPJ: 05.253.571/0001-51;
- Inscrição Estadual: 12.202.575-0;
- Inscrição Municipal: 3522185107

Tanto a razão social quanto o nome fantasia da empresa é Cerâmica Estrela Ltda e os produtos que fabrica estão limitados a cerâmicas. Por enquanto a Cerâmica Estrela fabrica apenas tijolos, mas pretende encampar também a fabricação de telhas a partir de 2017.

Constituída por Quota de Responsabilidade Limitada de três sócios (Ltda por formação), significa que cada sócio tem responsabilidade limitada ao montante de sua cota subscrita.

A cerâmica tem características essencialmente familiares por ter seu corpo diretivo constituído unicamente por parentes (irmãos e primos). Ao longo de sua existência a Cerâmica Estrela também conquistou todas as portarias necessárias ao funcionamento legal de sua atividade por respeitar a natureza e o homem.

Algumas das portarias que atualmente a cerâmica possui são:

- a) Secretaria do Estado de Meio Ambiente e Recursos Naturais. Portaria Nº. 4585/2006 – referente à preservação do meio ambiente e recursos naturais nela existentes;
- b) Ministério do Meio Ambiente/ Instituto Brasileiro de Meio Ambiente (IBAMA). Portaria Nº. 490320/2015 – referente à permissão para o consumo racional e fiscalizado de madeira para lenha advinda da comunidade local (fonte de não devastação/ depredação dos recursos naturais da região);
- c) Departamento Nacional de Produção Mineral (DNPM). Portaria Nº. 806188/2014 – referente à permissão para exploração do terreno e extração da argila.

6.2 Localização

Localizada à BR 222, km 20, nº. 15, bairro Laranjeira, município de Itapecuru Mirim, estado do Maranhão em uma área de 49 há distribuída da seguinte forma: 168 m² para a sede administrativa, 3.520 m² para a fábrica mais um galpão com proporções variáveis e todo o resto de área livre para fim de exploração de matéria-prima – barro. A Cerâmica Estrela está situada a apenas 110 km da capital do Estado, a cidade de São Luís, local onde se encontra cerca de 1/2 (metade) de toda a sua clientela.

6.3 Mercado e concorrência

A Cerâmica Estrela está localizada em uma área de pólo de indústrias de mesmo ramo: produção de cerâmica. Embora não possua um *mix* de produtos diversificado escolheu um produto primordial a construção civil, o tijolo (em duas versões: seis e oito furos), buscando oferecer qualidade, variedade (versões de um mesmo produto) e preços competitivos.

A cerâmica tem ainda um grande potencial para crescer nos próximos anos visto que a alta demanda dos depósitos não é ainda totalmente suprida pelo pólo da região (17 fábricas).

Os principais concorrentes da Cerâmica Estrela são: a BB Mendes e a Tanguar, primeira e segunda maior cerâmica do pólo, respectivamente, que estão há mais tempo no mercado e são mais estruturadas física e financeiramente.

Essas fábricas possuem um *mix* de produtos diversificado (tijolos de seis e oito furos, telhas canal e colonial, lajes pré-moldadas entre outros produtos) e uma carteira de clientes extensa.

Partindo dessa constatação, a Cerâmica Estrela vem estudando meios e definindo estratégias para conseguir alcançar o segundo lugar desse ranking em um prazo máximo de um ano a partir de dezembro de 2016, ou seja, até fim de 2017. Para isso, está disposta a investir em suas instalações, equipamentos e pessoal.

Em 2016, a cerâmica pretende ainda iniciar um processo gradativo para dobrar a sua capacidade produtiva (através da aquisição de novas máquinas) sem perder no padrão de qualidade de seus produtos a fim de ocupar o primeiro lugar

desse ranking.

6.4 Produtos oferecidos

A Cerâmica Estrela possui em seu *mix* um único produto, o tijolo, sendo que este é fabricado em duas versões, com seis e oito furos.

A cerâmica ainda não está preparada financeira e tecnologicamente para diversificar seus produtos, mas planeja inserir mais um produto em seu *mix* (a telha) até o ano de 2017.

6.4.1 Descrição do processo produtivo

A constituição do tijolo, não importa se de seis ou oitos furos, é realizada de acordo um processo que dura cerca de dez dias corridos a depender da época do ano (verão ou período chuvoso) conforme especificação a seguir:

- a) Extração do barro: o barro é extraído por retroescavadeira e colocado em caçambas para ser levado até a área de abastecimento (fase seguinte). Esse processo envolve uma retroescavadeira e duas caçambas (máquinas), três operadores de máquinas e um apontador (pessoal). E é realizado em toda a área livre próxima a fábrica – área destinada a extração.

Figura 3 - Processo de extração do barro



Fonte: Arquivo da Empresa

- b) Abastecimento: o barro é estocado em traços, regularmente distribuídos,

para ficar mais solto. Em seguida, todo o barro é molhado até adquirir melhor aderência (para o momento da mistura). Essa fase utiliza uma retroescavadeira (máquina), um operador de máquina e um empregado para molhar o barro (pessoal). A retroescavadeira distribui os traços de barro a ser molhado com mangueira.

Figura 4 - Traços de barro



Fonte: Arquivo da Empresa

- c) Caixaão alimentador: após molhado o barro é colocado pela retroescavadeira no caixaão alimentador para ser transportado através de uma esteira para o misturador, a maromba e o laminador, respectivamente. O profissional envolvido nesse processo é responsável por operar os equipamentos e verificar e corrigir falhas decorrentes do processo de produção. Um outro profissional é encarregado de empurrar o barro para a esteira.

Figura 5 - Esteira do caixão alimentador



Fonte: Arquivo da Empresa

- d) Misturador: depois de colocado na esteira a primeira parada do barro é no misturador, aparelho responsável pela compactação da massa do barro. Esse processo é de extrema importância porque dele depende a resistência do tijolo. Para a fabricação de um tijolo resistente é necessário que o barro tenha boa aderência para compactar-se inteiramente a fim de originar uma massa com liga forte e consistente.
- e) Maromba: esse é o momento em que a cerâmica é prensada e modelada de forma uniforme a fim de adquirir o aspecto de tijolo. A maromba é responsável também por furar os tijolos, com seis ou oito furos, para dar o acabamento final. A maromba reproduz os furos no tijolo de acordo com a quantidade que for programada através da colocação dos rolos.
- f) Laminador: essa máquina recorta o tijolo ainda cru em blocos.

Figura 6 - Corte do tijolo



Fonte: Arquivo da Empresa

- g) Secagem: seis empregados transportam os tijolos para as prateleiras onde permanecem por um período de três (durante o verão) a cinco dias (período chuvoso) para secar.

Figura 7 - Estocagem dois tijolos



Fonte: Arquivo da Empresa

- h) Carregamento de forno: depois de seco o tijolo é retirado das prateleiras por sete empregados (forneiros) que colocam os tijolos no forno para

queimar. Os tijolos permanecem no forno por dois dias. Cabe ressaltar que a Cerâmica Estrela possui dois fornos com capacidade para noventa milheiros de tijolos cada.

- i) Carga e descarga: esse processo é realizado entre um carregamento e outro de forno. É necessário um dia para descarregar completamente o forno e mais dois dias para carregá-lo para uma nova fornada. Nessa fase trabalham simultaneamente sete pessoas no carregamento (forneiros) e seis no descarregamento para conferir agilidade ao processo.
- j) Estoque de venda: terminado o processo toda a produção segue para estoque no aguardo de vendas. Esse local fica ao ar livre e nele trabalha um único profissional que é responsável pelo controle/ conferência.

Daí procede-se a venda do produto para os depósitos que são responsáveis pelo desembolso para pagamento do fretamento dos caminhões. Em contrapartida recebem 5% (cinco pontos percentuais) de diferença em tijolo para cobrir possíveis perdas.

6.4.2 Infraestrutura

Atualmente a cerâmica trabalha com a sua capacidade máxima de produção fabricando cerca de setecentos milheiros de tijolos ao mês a um valor aproximado de R\$ 220,00 (duzentos e vinte reais) o milheiro o que totaliza um faturamento de R\$ 154.000,00 (cento e cinquenta e quatro reais) ao mês. E tem pretensão de iniciar a produção de telhas a partir de 2017.

Com 27 empregados (sendo apenas 01 administrativo, 24 operacionais e 02 vigias), todos moradores da região circunvizinha, a cerâmica tem contribuído significativamente para o crescimento e desenvolvimento local. Inclusive, parte dos materiais necessários à produção, como, por exemplo, a madeira para corte de lenha utilizada durante o processo de queima do tijolo, são adquiridos na própria comunidade.

Figura 8 - Acondicionamento da lenha



Fonte: Arquivo da Empresa

Alguns serviços, como o fretamento de caminhões para transporte de material, por exemplo, também são alocados na própria região gerando mais empregos e renda para a comunidade.

As tecnologias utilizadas para o funcionamento de uma fábrica são muitas e possuem um custo demasiadamente elevado. São máquinas e equipamentos além de softwares específicos para a operação principal – limpeza e conservação.

As tecnologias disponíveis na Cerâmica Estrela são:

- 01 computador;
- 01 aparelho de fax;
- 01 impressora;
- 01 central telefônica;
- 01 conjunto de maquinários (misturador, maromba e laminador);
- 01 carro transportador de tijolos, 01 retroescavadeira.

Esses aparelhos estão diretamente ligados à área administrativa e operacional, respectivamente.

Quanto à estrutura física da cerâmica temos:

- 03 salas, sendo apenas uma climatizada;
- 01 almoxarifado;
- 01 área fabril.

A área administrativa ocupa uma 168 m² e a área fabril 3.520 m². O restante do terreno é destinado à extração do barro. Para o ano de 2017 a Cerâmica Estrela pretende contrair novo empréstimo bancário para aquisição de maquinário e reestruturação da fábrica a fim de dobrar a sua capacidade de produção.

A cerâmica deseja ainda construir mais um galpão para estocagem de material acabado. As novas instalações contam com um projeto estruturado e projetado para atender as necessidades de crescimento da Cerâmica Estrela auxiliando no alcance dos objetivos estabelecidos a curto, médio e longo prazo.

6.4.3 Rede de operações

A matéria-prima principal para fabricação da cerâmica é o barro, extraído de terreno de propriedade da empresa. A água utilizada provém de poço artesiano próprio. A energia é advinda da Companhia Energética do Estado do Maranhão (CEMAR).

Já a lenha, para a queima do tijolo, é comprada dos moradores da região. E o óleo diesel para abastecimento de máquinas e equipamentos é comprado do Posto Bambu localizado nas redondezas.

Somando a tudo isso a folha de pagamento, os custos giram em torno de R\$ 105.000,00/ mês (cento e cinco mil reais), conforme a seguir:

Energia – R\$ 15.000,00/mês (quinze mil reais);

Madeira – R\$ 20.000,00/mês (vinte mil reais);

Óleo diesel – R\$ 6.000,00/mês (seis mil reais);

Folha de Pagamento – R\$ 54.000,00/mês (cinquenta e quatro mil reais);

Impostos – R\$ 10.000,00/mês (dez mil reais).

Os materiais secundários necessários à produção e não comprados mensalmente são: pregos, fios, arames, cordas (Vasconcelos Material de Construção – Itapecuru Mirim), câmara de pneus para máquinas, arame de corte para a laminadora, lona para as laterais do galpão (Empresa Sandrana – Minas Gerais), equipamentos para a maromba e reposição de peças (Metalúrgica Sousa – Santa Catarina), torno mecânico para manutenção do cilindro do laminador (Oficina São Raimundo – Itapecuru Mirim).

6 ANÁLISE SITUACIONAL DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

“Começar já é meio caminho andado” Ditado Grego citado por Oliveira, (2007, p.13).

A administração contemporânea tem discutido temas envoltos em ambiguidades: a globalização, a internacionalização, a mundialização, a terceirização, a quarteirização, a tecnologia da informação, a informatização, as taxações são alguns exemplos. Essas abordagens tendem a influenciar no andamento das organizações de modo a figurar em boa parte das teorias administrativas ou mesmo nas significações das principais áreas da administração: produção, recursos humanos, finanças e marketing. Assim sendo, a administração tem buscado acompanhar as mudanças de cenários, mais fortes, constantes e descontínuas a partir da industrialização.

Todavia, segundo Freire, (2003, p.45) “toda realidade está aí submetida à nossa possibilidade de intervenção nela”, logo, o fator mudança, geralmente entendido como algo ruim, pode e deve ser direcionado para se tornar uma oportunidade e criar novos valores para incrementar os negócios por intermédio da adoção de medidas simples que possam refletir em velocidade, cooperação, funcionalidade, versatilidade, mobilidade e flexibilidade. Palavras-chaves no mundo competitivo atual.

Desse modo, toda a leitura para composição deste diagnóstico organizacional foi respaldada em temas afins para proposição de melhorias no que tange o gerenciamento do planejamento estratégico.

Cabe ainda ressaltar a importância da colaboração da empresa Cerâmica Estrela Ltda que, através da cessão de dados e documentos para análise e para publicação, possibilitou o desenvolvimento de toda a pesquisa para a elaboração do presente diagnóstico organizacional.

7.1 Análise Estratégica

Todas as escolas administrativas (Clássica, Neoclássica, Relações Humanas, Sistêmica, Contingencial), independente da época em que foram elaboradas e lançadas, apresentam visões coerentes sobre os problemas e soluções

impostos pelo cenário mercadológico.

Cada uma respeitando a configuração sócio-política, econômica, cultural vigente pretende orientar as estratégias e ações organizacionais de forma a alcançar objetivos e metas. Há, no entanto, um momento em que todas essas escolas convergem para um mesmo conceito de prioridade: é o planejamento.

De acordo com Chiavenato (2004, p. 138) o planejamento “trata-se de um modo teórico para ações futuras que começa com a determinação de objetivos e detalhamento dos planos necessários para melhor atingi-los”.

Nesse contexto, é o planejamento que define aonde se quer chegar e o que deve ser feito, como e quando e em que sequência. Desse modo, o planejamento pode ser dividido em três tipos: operacional (objetivos de operação de cada atividade cotidiana, geralmente previstos para realização em curto prazo), tático (objetivos departamentais ligados ao exercício contábil da organização, planejamento de ações para obtenção de resultados em médio prazo) e estratégico (objetivos globais da organização definem as metas organizacionais para um período de longo prazo).

O planejamento estratégico é, portanto, aquele que diagnostica junto ao corpo diretivo da empresa, suas reais necessidades e áreas prioritárias a serem assistidas. É a partir dele que se elabora missão, visão, análise de PFOA (ou SWOT) entre outros estudos para definir os caminhos a serem tomados pela organização em busca de melhores resultados.

Na visão de Oliveira (2007, p.18):

O planejamento estratégico fornece os elementos essenciais que permitem rever e reposicionar estrategicamente a organização tendo em vista adequar uma teoria, metodologia ou técnica qualquer, proporcionando o alicerce para a competição pelo futuro.

Assim sendo, o planejamento estratégico é composto por cenários reais e prováveis que para se concretizar necessita obedecer a uma ordem de atividades especificadas a seguir:

- Preparação do estudo;
- Diagnóstico da situação atual;
- Determinação das variáveis relevantes;
- Verificação do consenso de variáveis relevantes;
- Análise das mútuas influências entre as variáveis relevantes;
- Projeção das variáveis com base nas tendências verificadas;
- Verificação de consenso de resultados projetados;

- Montagem dos cenários alternativos;
- Verificação da consistência e coesão dos cenários;
- Seleção dos cenários mais prováveis.

Logo, pode-se auferir que estratégia é uma espécie de linha de ação de como aplicar recursos e explorar as condições do mercado a fim de alcançar objetivos de longo prazo. E o objetivo principal de qualquer estratégia de negócios está na criação de vantagem competitiva.

- Missão:

A missão de uma organização reflete a sua razão de existir e o delineamento de suas atividades em relação às oportunidades de negócio, isto é, o objetivo maior da organização que tem como função orientar a tomada de decisão.

Nesse sentido, a Cerâmica Estrela apontou sua missão sendo:

“Auxiliar na concretização de sonhos para o alcance de uma vida melhor através da geração de emprego e renda por intermédio da fabricação e comercialização de cerâmicas com qualidade, ética e responsabilidade”.

- Visão:

Definida a razão de existir de uma organização é imprescindível a escolha de um caminho a seguir para determinar aonde se quer chegar, de que forma, por que motivo e em quanto tempo.

A essa escolha chama-se visão. A visão, diferentemente da missão, não é única devendo ser alterada de tempos em tempos. A cada objetivo alcançado é chegada a hora de delinear um novo objetivo.

É a visão quem explicita o que se idealiza para a organização estabelecendo uma referência de futuro para as estratégias devendo para isso ser definida de forma ampla e positiva. A Cerâmica Estrela resolveu contemplar em suas estratégias três fases: curto, médio e longo prazo.

Apresenta-se:

a) Em Curto Prazo: “Duplicar sua capacidade de produção e escoamento se tornando a segunda maior Cerâmica do pólo de Itapecuru Mirim até dezembro de 2017”.

b) Em Médio Prazo: “Ser a maior Cerâmica da região e se tornar referência na fabricação de cerâmica (qualidade, produtividade e competitividade) até dezembro

de 2020”.

c) Em Longo Prazo: “Ser referência de mercado em fabricação e venda de cerâmicas na região norte-nordeste até dezembro de 2025”.

- Análise SWOT

A análise SWOT refere-se à avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. A identificação desses fatores foi estabelecida pelos cenários dos ambientes interno e externo a organização. Sendo que, forças e fraquezas pertencem ao ambiente interno e oportunidades e ameaças, ao ambiente externo.

Kotler (2000, p.98-100), estabelece que forças e fraquezas devem ser levantadas periodicamente e sugere a utilização de um formulário de verificação dividido setorialmente (produção, recursos humanos, finanças e marketing) com itens prévios e espaço para inclusão de outros itens tendo em vista ponderar acerca dos resultados encontrados considerando cada setor individualmente e, posteriormente, a organização como um todo.

Já as oportunidades e ameaças devem ser visualizadas como fontes de lucro ou prejuízo, respectivamente, e analisadas por profissionais capacitados que possam colher informações em pesquisas existentes e disponíveis no mercado além de desenvolver mecanismos próprios e personalizados de pesquisas a fim de obter um retrato da organização frente ao cenário externo.

É importante destacar que as ameaças são forças incontrolláveis que independem da interferência individual da organização constituindo-se em obstáculo as estratégias organizacionais.

Esses fatores devem ser previstos, preferencialmente, antes que aconteçam, de fato, para que a organização tenha tempo suficiente para aperfeiçoar seus processos e acompanhar as mudanças sem sofrer um impacto negativo aproveitando um obstáculo, comum a todos, para se destacar perante as outras organizações.

Assim sendo, a definição da análise SWOT, desde que bem fundamentada e imparcial, permite estabelecer parâmetros, quase sempre, confiáveis para a definição e ação estratégicas efetivas.

Para atender a esses requisitos da análise SWOT da Cerâmica Estrela contou com o auxílio de profissionais pertencentes ao quadro funcional, consultoria interna e proprietários, resultando no quadro a seguir:

Quadro 1 - Análise SWOT Cerâmica Estrela

FATORES EXTERNOS	AMEAÇAS	<p>Presença de outras 16 empresas do mesmo ramo na mesma região;</p> <p>Sazonalidade da demanda por um quantitativo maior do produto;</p> <p>Retardamento do processo ocasionado em algumas épocas do ano onde há incidência de chuvas;</p> <p>Estudos científicos e pretensão de lançamento de produtos substitutos a custos e preços reduzidos até 2018.</p>	<p>Exercício das atividades-fim por pessoas com a prática de operação, mas não qualificadas profissionalmente (treinamento e cursos);</p> <p>Não diversificação do <i>mix</i> de marketing;</p> <p>Indefinição de pró-labore fixo para retiradas mensais;</p> <p>Falta de controle efetivo dos papéis e processos.</p>	FRAQUEZAS	FATORES INTERNOS
	OPORTUNIDADES	<p>Novas decisões do Governo Federal acerca do enquadramento de empresas quanto ao porte, redução de impostos e incentivos fiscais;</p> <p>Ramo de atividade com demanda crescente e inesgotável;</p> <p>Quantitativo elevado de mercado consumidor localizado nos municípios vizinhos e na capital;</p> <p>Localização privilegiada, próximo a capital e a diversos municípios.</p>	<p>Escolha do ramo de atuação por vocação;</p> <p>Emprego de software adequado ao ramo de atividade desenvolvido pelo SEBRAE;</p> <p>Aquisição de equipamentos e maquinário novos;</p> <p>Utilização da capacidade máxima de produção/ inexistência de capacidade ociosa;</p> <p>Aplicação das normas de saúde e segurança do trabalho e de meio ambiente.</p>	FORÇAS	
<p>DIAGNÓSTICO: A Cerâmica Estrela está se preparando para adotar a postura estratégica de crescimento que tanto deseja aproveitando as oportunidades e atrelando inovação ao seu negócio através da aplicação de políticas mais efetivas de saúde, segurança e meio-ambiente e diversificação de seu <i>mix</i> de produtos.</p>					

Fonte: ESTRELA, Leticia et al (2015)

Assim sendo, para estabelecer vantagens competitivas seguras, as organizações têm se preocupado em se cercar de todos os meios necessários para delinear a melhor e mais adequada dentre as quatro posturas estratégicas (de

sobrevivência, de manutenção, de desenvolvimento ou de crescimento).

- Metas e Objetivos

Os objetivos que atualmente orientam as ações da Cerâmica Estrela em cumprimento a sua missão e em direção a sua visão são:

- ✓ Promover a marca da Cerâmica Estrela;
- ✓ Diversificar o mix de produtos;
- ✓ Satisfazer e fidelizar mais clientes (internos e externos).

E as metas que declaram as ações específicas para garantir o alcance desses objetivos no prazo estipulado são:

- ✓ Investir em capacitação e apresentação dos empregados;
- ✓ Consolidar contrato fidelidade/descontos com os fornecedores;
- ✓ Adquirir novos equipamentos, maquinários e instalações;
- ✓ Ampliar a carteira de clientes (depósitos de construção);
- ✓ Implantar SGQ e SGA para proceder ao controle de processos e de finanças.

- Estratégias

As estratégias de negócio da Cerâmica Estrela para alcançar os objetivos/ metas traçadas estão fundamentadas em sua missão e visão que por sua vez foram baseadas na análise SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças) que determinou uma postura estratégica de possível crescimento.

Para isso, o encadeamento dos processos (de produção, recursos humanos, finanças e marketing) torna-se indispensável à adoção de ações estratégicas para consolidar parcerias concretas com fornecedores e clientes a fim de estabelecer uma relação de confiança e fidelidade que dê sustentabilidade a promoção da marca e, conseqüentemente, ao aumento da produtividade e competitividade.

7.2 Análise Mercadológica

A elaboração do plano de marketing está apoiado basicamente em quatro bases conhecidas como os 4 P's: produto, preço, praça e promoção. Essas bases são interdependentes e devem estar em constante comunicação entre si.

De acordo com a administração mercadológica todo produto ou serviço

surge de uma necessidade de um determinado nicho de mercado, isto é, cada classe de consumidor demanda por um tipo de produto ou serviço com preço, qualidade e utilidade específico.

Um consumidor do grupo A, por exemplo, demanda por um produto de qualidade elevada, muitas vezes sem utilidade definida e com alto preço. Já um consumidor do grupo B compra produtos com qualidade e preços moderados ao passo que o grupo C consome apenas o essencial e, preferencialmente, a preços baixos mesmo que isso implique em uma qualidade inferior.

Logo, o preço do produto acompanha sua qualidade, flexibilidade, funcionalidade, utilidade, durabilidade, valor agregado, além das condições socioeconômicas, políticas e culturais do público-alvo.

O item praça refere-se à localização da empresa e de seus centros de distribuição. A escolha da praça é de suma relevância para a venda por definir a acessibilidade dos clientes (fornecedores e consumidores) e incidir positiva ou negativamente nas operações e no preço – fator custo.

A promoção é constituída pelo algo mais que a empresa pode fornecer aos seus clientes na tentativa de tornar-se mais competitiva e superar a concorrência.

Assim como a maioria das empresas administradas por empreendedores, a Cerâmica Estrela sentiu a necessidade de estabelecer um plano mais completo para divulgar-se e estabelecer-se. Um exemplo claro disso foi à definição de estratégias, objetivos e metas após realização de pesquisa e análise de mercado.

Para a definição desse plano optou-se por adotar alguns valores que deverão estar acima de qualquer apelo comercial: excelência, ética, transparência, comprometimento e responsabilidade.

- Segmentação de mercado

Segundo Kotler (2000, p.278) “a segmentação de mercado é um esforço para aumentar a precisão do marketing da empresa”. Essa segmentação pode ser: geográfica, demográfica, psicográfica, comportamental ou ainda de multiatributos (que reúne várias segmentações).

O tipo de segmentação escolhida para análise do mercado industrial praticado pela cerâmica utilizou-se de variáveis geográficas, demográficas e operacionais.

Geograficamente a Cerâmica Estrela definiu a sua localização em uma área propícia à extração da principal matéria-prima (barro) para a fabricação de seu

carro-chefe (tijolos), próxima a um pólo de cerâmicas conhecido em todo o Estado e a poucos quilômetros da capital e dos principais municípios consumidores.

No aspecto demográfico consideraram-se os seguintes questionamentos:

- Que setores deverão ser atendidos?
- Qual o porte das empresas-clientes?
- Que áreas geográficas têm clientes potenciais?

Quanto ao aspecto operacional a cerâmica verificou a necessidade de tecnologias e os recursos dos clientes.

Essas pesquisas foram realizadas junto aos proprietários, fornecedores, clientes e concorrentes da Cerâmica Estrela. Aos proprietários coube definir o motivo pelo qual escolheram o terreno e as tecnologias e definiram a carteira de clientes. Em relação aos fornecedores a pesquisa foi focada nos aspectos geográficos, dado o custo logístico das operações de fornecimento. Os clientes (depósitos de material de construção) foram responsáveis por responder as questões operacionais. Enquanto aos concorrentes coube responder sobre todos os aspectos, cada um considerando a sua realidade (porte, espaço físico, tecnologia, clientes).

A conclusão a que se chegou foi que a decisão acerca da localização, instalações e tecnologias no que diz respeito às relações de fornecimento/ compra/ vendas foram acertadas. O local está estrategicamente posicionado e a concorrência acaba por se tornar um fator de divulgação.

- Metas e objetivos

Levando-se em consideração o escopo geral da área de marketing de uma organização as metas e objetivos devem ser alinhados com a ideia de vender mais e melhor.

Para isso, uma política de medidas simples, mas de proeminente valor para a apresentação da empresa ao mercado são:

- Identificar o nome/ marca na fachada da empresa;
 - Estabelecer um cadastro de clientes personificado (SIM);
 - Reformar a área da fábrica e construir mais um galpão;
 - Adquirir mais equipamentos e maquinários tendo em vista dobrar a produção;
 - Diversificar a carteira de fornecedores e clientes.
- Estratégias de Marketing e Vendas

Para tomar uma decisão acerca da postura estratégica de marketing empresarial é preciso contextualizar a organização no mercado e suas configurações. É necessário analisar os ambientes interno e externo a organização.

Do mesmo modo que a análise SWOT auxilia no delineamento do planejamento estratégico da organização quando os dados coletados são focados para os aspectos mercadológicos podem definir as ações de marketing, muitas vezes decisivas para o sucesso organizacional.

A Cerâmica Estrela tem como principal estratégia de marketing e vendas o aumento de sua capacidade produtiva e o estreitamento das relações com seus fornecedores e clientes diretos e indiretos através de reforma do espaço físico e manutenção de um SIM.

Essa postura identifica à necessidade de crescimento pela qual vem passando a cerâmica que já iniciou o ano de 2016 adquirindo bens móveis (uma retroescavadeira) tendo como objetivo reduzir custos e acelerar a produção.

7.3 Análise dos Recursos Humanos

Essa nova era ou novo milênio é marcado por uma fase de tecnologias ascendentes na área informacional e traz para o ambiente organizacional a figura do indivíduo como fator preponderante para o sucesso.

O novo mercado oferece diversas oportunidades, mas somente ou pelo menos as melhores para aqueles que investem em aperfeiçoamento. As organizações do futuro distribuem seus investimentos igualmente para obter retorno a curto e médio prazo. O comprometimento das pessoas não é tão oneroso quanto se pensava visto a motivação e, conseqüentemente, a lucratividade que proporciona.

- Equipe Gerencial e Operacional

Para o funcionamento de uma organização as pessoas que constituem o processo devem estar organizadas de forma racional e estratégica.

A Cerâmica Estrela tem no seu quadro funcional um total de 27 empregados sendo 01 na área administrativa, 24 na área operacional e 02 vigias.

Os proprietários dão suporte através da área gerencial. Sendo assim o corpo diretivo da cerâmica é composto pelos proprietários: Jorge Roberto da Costa Estrela/ Deuton Ruston da Costa Estrela/ Francisco da Costa Estrela. Os três em

conjunto são os responsáveis pelo planejamento estratégico e pela tomada de decisão.

Os proprietários, além de constituírem o corpo diretivo, também dividem o gerenciamento da cerâmica da seguinte maneira:

- Gerente Financeiro – Jorge Roberto da Costa Estrela: responsável pela supervisão e controle da área financeira (compra/ venda);
- Gerentes Operacionais – Deuton Ruston da Costa Estrela/ Francisco da Costa Estrela: responsáveis técnicos.

O administrativo está resumido a um único empregado fichado como auxiliar administrativo (Sra. Maria das Dores Pereira). Esse empregado acumula as funções de recepcionista, telefonista e secretária.

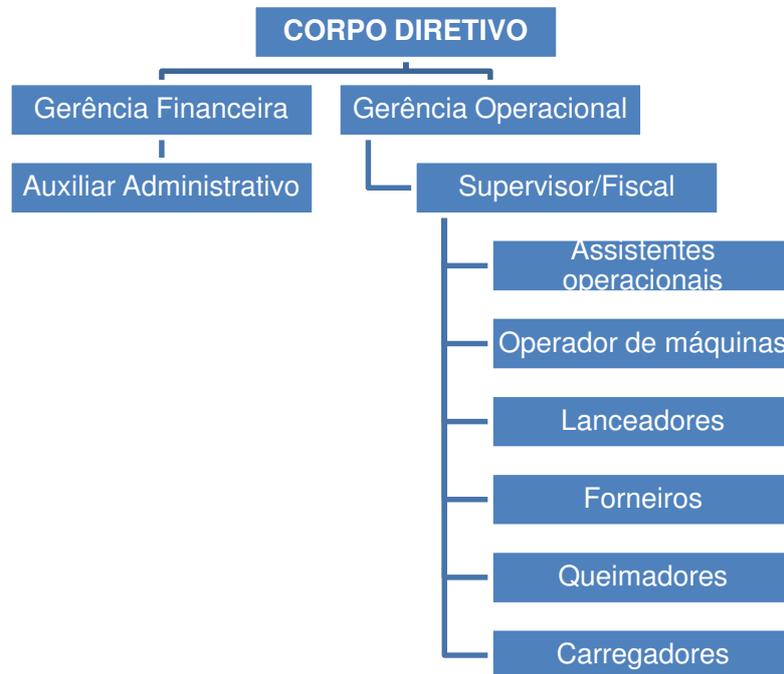
A equipe operacional é composta por vinte e quatro empregados sendo:

- 01 operador de máquinas;
- 02 assistentes operacionais;
- 01 supervisor/ fiscal;
- 06 lanceadores;
- 07 forneiros;
- 03 queimadores;
- 04 carregadores.

Além desses, a cerâmica tem legalizados mais dois empregados: os vigias que fazem ronda para manter a ordem e segurança do local.

Nesse contexto o organograma desenhado para satisfazer as necessidades da Cerâmica Estrela é pouco complexo. Vejamos:

Organograma 1 - Cerâmica Estrela Ltda



- Remuneração e Recompensas

O processo de remuneração e recompensas é pouco valorizado na cerâmica. Os empregados recebem seus salários sem acréscimo de benefícios.

A intenção é incentivar o comprometimento da empresa para com o empregado para que este se sinta igualmente comprometido com os objetivos da empresa. Nesse contexto, estão inclusos planos de assistência e capacitações periódicas (cursos).

- Segurança do Trabalho

Fatores motivacionais também estão interligados a questões de saúde e segurança do trabalhador embora o próprio trabalhador não esteja habituado a proceder de forma segura durante as suas atividades diárias.

Preocupada com o bem-estar físico de seus empregados a cerâmica tomou algumas providências:

- Contratação de um técnico em segurança que visita a empresa uma vez por mês;
- Aquisição de EPI's e EPC's.

Essas medidas, no entanto, não atendem satisfatoriamente as normas de saúde e segurança do trabalho, mas a partir delas pode-se sugerir melhorias a serem

adotadas posteriormente.

- Políticas Ambientais

A Cerâmica Estrela possui as portarias necessárias ao seu funcionamento, mas ainda assim é passível de cometer alguns *deslizes* contra a natureza por causa da atividade predatória (extração) indispensável para a fabricação de seu produto (tijolo).

Naturalmente, alguns mecanismos preventivos e corretivos podem ser aproveitados para repor a natureza tudo o que dela é retirado.

Pensando nisso, a cerâmica contratou um geólogo que visita a empresa mensalmente a fim de proceder ao levantamento dos danos causados e as ações a serem adotadas para resolução desse impasse.

É de interesse da cerâmica o não esgotamento do solo na extração do barro visto que ela pretende manter a sua localização e sua atividade-fim.

7 PROPOSTAS DE MELHORIAS

Tendo em vista as tendências para os próximos anos, a Cerâmica Estrela deve adequar às áreas administrativas as exigências de mercado. Antes, porém, é preciso que a cerâmica defina em sua estrutura cada área específica e as atividades de responsabilidade para cada uma.

Diante disso, um conjunto de sugestões, com o intuito de contribuir para a capacitação, crescimento e desenvolvimento da Cerâmica segue algumas sugestões de melhoria:

- ✓ Investir na qualificação dos proprietários para melhor entendimento do funcionamento da área estratégica.
- ✓ Adotar e divulgar missão, visão e valores para todos os seus *stackholdings* (parceiros internos e externos). Esses itens são o retrato da organização e são eles que permitem a leitura do perfil da organização gerando laços de comprometimento entre todos os que dela participam;
- ✓ Investir na solidificação da imagem organizacional (identificar e divulgar a marca da empresa). Para aqueles que estudam a importância da logomarca da organização no atingimento de clientes em massa: a

logomarca da empresa reflete a sua personalidade, é através dela que o cliente percebe características como beleza, ousadia, criatividade, etc.

- ✓ Definir as responsabilidades administrativas e operacionais de acordo com o cargo de cada um. Conforme Chiavenato (2004, p.35) a elaboração da estrutura de cargos aliada a uma política de descrição desses cargos e remuneração adequada é imprescindível ao sucesso organizacional;
- ✓ Ampliar as instalações e adquirir novas máquinas e equipamentos concernentes à atividade-fim. Acompanhar as mudanças evita a obsolescência e aumentar a competitividade no mercado;
- ✓ Instituir uma política de marketing voltada para o trabalho com os 4P's (produto, praça, promoção e preço);
- ✓ Aproveitar melhor os recursos existentes (computador, softwares) para criação e manutenção de registros de controle;
- ✓ Qualificar os empregados através de treinamentos periódicos que possam interferir positivamente na atividade de cada um;
- ✓ Implantar uma política de recompensas baseada na produtividade;
- ✓ Utilizar um sistema informatizado de cadastro de clientes (SIM/ CRM) para atender cada cliente de forma personificada e trabalhar com um sistema de pós-venda;
- ✓ Cadastrar a empresa em instituições certificadoras (PROCEM) nas áreas de responsabilidade (social e ambiental);
- ✓ Instituir uma política de segurança do trabalho e meio ambiente tendo em vista adequar-se as normas legais e garantir a perpetuação do negócio;
- ✓ Implementar DDS (diálogo diário de saúde e segurança do trabalho). Muitas empresas que trabalham essencialmente com operação adotam esse tipo de medida para instruir e capacitar seus empregados para prevenir acidentes durante o exercício de suas atividades cotidianas;
- ✓ Treinar a comunidade para extração responsável de madeira;
- ✓ Implantar sistema de controle de estoque de produção. As regras de OSM e Administração de Materiais são o alicerce para a implantação de uma política anti-desperdício;

Todas essas propostas reunidas concorrem para o funcionamento

adequado da organização considerando a atual configuração mercadológica.

8 CONCLUSÃO

Verificou-se que a ferramenta utilizada por este trabalho para obter uma melhor visão e contextualização da empresa estudada tanto no âmbito interno quanto externo foi a Matriz SOWT. Por ser uma metodologia utilizada para análise do ambiente ou de cenários, sua utilização é bastante diversificada.

A partir da sua simplicidade há registros de aplicação dessa técnica desde em processos de planejamento estratégico, até aos estudos específicos. É, em última instância, uma ferramenta de apoio à tomada de decisão e, nesse sentido, tem sido bastante difundida no ambiente da inteligência de gestão.

É uma técnica que auxilia a elaboração do planejamento estratégico das organizações que começou a ser desenvolvida nos anos 1960-1970, nas escolas americanas. O objetivo é focalizar a combinação das forças ou fortalezas e fraquezas (internas) da organização com as oportunidades e ameaças (externas). O objetivo da SWOT é levantar estratégias para, no contexto do planejamento estratégico, manter pontos fortes, reduzir a intensidade de pontos fracos, aproveitando-se de oportunidades e protegendo-se de ameaças. A análise também é útil para revelar fortalezas que ainda não foram plenamente utilizadas e identificar fraquezas que podem ser corrigidas.

Portanto, a utilização dessa ferramenta além de oferecer a identificação das fortalezas e fraquezas, e de oportunidades e ameaças possibilitou o uso de estratégias que visam o crescimento, desenvolvimento, manutenção e otimização do desempenho da organização.

A Cerâmica Estrela inserida no contexto de fábricas de pequeno porte é uma dessas organizações que tem interesse em aprimorar suas atividades baseado no desenvolvimento do planejamento estratégico para crescer ainda mais e gerar emprego e renda.

Frente a esse cenário dinâmico e moderno a Cerâmica Estrela vem buscando o auxílio de profissionais de diversas áreas inerentes a seu ramo de atuação para acompanhar as transformações e conseguir crescer e atingir seus objetivos e metas. Consultores (geólogos, técnicos em segurança do trabalho, técnicos em meio

ambiente, administradores) têm assumido um papel importante na adoção de medidas e estratégias para adequação das exigências do mercado contemporâneo.

Embora ainda persistam alguns entraves à realização de melhorias nas condições de funcionamento da cerâmica, a empresa vem, gradativamente, se especializando para oferecer mais e melhores produtos.

No aspecto mercadológico a organização vem caminhando vagarosamente, mas com firmeza e segurança. O mesmo ocorre na área de recursos humanos, em que essa área até bem pouco tempo era colocada em segundo plano, o que hoje já figura entre os escopos da empresa, a partir da consciência dos proprietários em investimentos nessa área.

Dessa maneira, a cerâmica é uma promessa de melhoria para si mesma e para a região onde está situada e para que essa realidade seja consolidada, o presente trabalho contribuiu com propostas de melhorias para melhor desempenho da instituição.

REFERÊNCIAS

- BATEMAN, Thomas S; SNELL Scott A. **Administração**: novo cenário competitivo. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- BERTUCCI, Janete L. de O. **Metodologia básica para elaboração de trabalhos de conclusão e cursos (TCC)**: Ênfase na elaboração de TCC de pós- graduação *lato sensu*. São Paulo: Atlas, 2012.
- CERTO, Samuel C. **Administração moderna**. 9.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- COSTA, W. A. F. Como planejar o próximo passo: planejamento estratégico. **Istoé**, São Paulo, 23 ago. 2006. Disponível em: <<http://www.livrosdownload.com/2011/06/isto-e-gestao-empresarial-como-planejar.html>> Acesso em: 10 jul. 2011.
- DIEHL, Astor Antonio. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas**: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- FREIRE, Paulo. **Adaptação x Inserção**. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=NBAaJpNljc>>. Acesso em: 20 fev. 2016.
- FUZZI, Ludmila Pena. **O que é a pesquisa de campo?** 2010. Disponível em <http://profludfuzzimetodologia.blogspot.com.br/2010/03/o-que-e-pesquisa-decampo.html>. Acesso em: 19 jan. 2016
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, Robledo L. **Tipos de pesquisa**. 2009. Disponível em: <<http://wp.ufpel.edu.br/ecb/files/2009/09/Tipos-de-Pesquisa.pdf>>, Acesso em 15 jun. 2014.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- LOBATO, David M. **Administração estratégica**: uma visão orientada para a busca de vantagens competitivas. Rio de Janeiro: Papéis e Cópias de Botafogo, 1997.
- MAXIMIANO, Antônio C. A. **Introdução a administração**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 2006, 294 p.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- PORTER, D. A. **Competição on competition**: estratégias competitivas essenciais. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

SAMPAIO, C. H. **Planejamento estratégico**. 4. ed. Porto Alegre: Sebrae, 2004.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.

Indústria de cerâmica: ideias de negócios sustentáveis. Disponível em: <file:///C:/Users/2245087/Downloads/Ind%C3%BAstria%20de%20Cer%C3%A2mica.pdf>. Acesso em: 23 jan. 2016.

TAVARES, Mauro C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.