



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO TECNOLÓGICO - CTC  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO E SISTEMAS  
CURSO ENGENHARIA DE PRODUÇÃO ELÉTRICA

Igor Manerich Darosci

**Planejamento estratégico em uma empresa familiar:** aplicação do *Objective and Key Results*

Florianópolis  
2023

Igor Manerich Darosci

**Planejamento estratégico em uma empresa familiar: aplicação do *Objective and Key Result***

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao curso de Engenharia de Produção Elétrica do Centro Tecnológico da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção Elétrica.

Orientador(a): Prof.(a) Lucila Maria de Souza Campos, Dr.(a)

Florianópolis

2023

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Darosci, Igor Manerich

Planejamento estratégico em uma empresa familiar : aplicação do objective and key result / Igor Manerich Darosci ; orientadora, Lucila Maria de Souza Campos, 2023.

81 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Graduação em Engenharia de Produção Elétrica, Florianópolis, 2023.

Inclui referências.

1. Engenharia de Produção Elétrica. 2. planejamento estratégico. 3. empresa familiar. 4. Objective and key result. 5. setor metalúrgico. I. Campos, Lucila Maria de Souza. II. Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em Engenharia de Produção Elétrica. III. Título.

Igor Manerich Darosci

**Planejamento estratégico em uma empresa familiar: aplicação do *Objective and Key Results***

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi julgado adequado para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção Elétrica e aprovado em sua forma final pelo Curso Engenharia de Produção Elétrica

Florianópolis, 14 de dezembro de 2023.

---

Prof.(a) Mônica Maria Mendes Luna, Dra.  
Coordenadora do Curso

---

Prof.(a) Lucila Maria de Souza Campos, Dra.  
Orientadora

Florianópolis, 2023

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço muito a minha família por todo o suporte durante a execução deste trabalho e no meu desenvolvimento. Principalmente toda a liberdade e oportunidades para o meu autoconhecimento e desenvolvimento profissional.

Agradeço, também, meus amigos que me ajudaram em momentos difíceis com conselhos e motivação de ir além.

Por fim, agradeço a minha orientadora por todos os encaminhamentos e paciência no desenvolvimento deste trabalho, assim como, no suporte aos estudantes de engenharia de produção como um todo.

## RESUMO

As empresas familiares correspondem à maioria dos empreendimentos no Brasil, sendo responsáveis também pela maior parte do PIB e dos empregos formais. Contudo, essas empresas enfrentam dificuldades em manter o seu funcionamento, principalmente com o passar das gerações de uma mesma família. Este trabalho, sendo uma pesquisa-ação emancipatória, se propõe a aplicar o Planejamento Estratégico (PE) em uma empresa metalúrgica familiar. Utilizando uma composição de metodologias e como instrumento prescritivo o OKR (*Objectives and Key Results*), a pesquisa visa definir as principais estratégias para cada Unidade Estratégica de Negócio da empresa. Para isso foi utilizada uma metodologia que têm como principais etapas a definição da missão, visão e valores, definição das Unidades Estratégicas de Negócios, análises ambientais, definição do mix estratégico e desdobramento da estratégia com o OKR. Com os resultados obtidos, observou-se um alinhamento da equipe em relação aos objetivos estratégicos, promovendo uma maior colaboração e sinergia na busca pela excelência operacional. Os resultados ressaltam a necessidade e importância dessa empresa por um alinhamento estratégico e definição de metas.

**Palavras-chave:** planejamento; estratégia; planejamento estratégico; OKR; setor metalúrgico; empresa familiar.

## ABSTRACT

Family-owned businesses represent the majority of enterprises in Brazil, also accounting for the largest share of GDP and formal employment. However, these companies face challenges in maintaining their operations, especially across generations within the same family. This emancipatory action research aims to implement Strategic Planning (SP) in a family-owned metallurgical company. By employing a combination of methodologies and using Objectives and Key Results (OKR) as a prescriptive tool, the research aims to define the main strategies for each Business Strategic Unit of the company. This involved a methodology consisting of key steps such as defining the mission, vision, and values, determining the Business Strategic Units, conducting environmental analyses, defining the strategic mix, and cascading the strategy using OKR. With the results obtained, it was observed a team alignment towards the strategic objectives, promoting greater collaboration and synergy in the pursuit of operational excellence. The outcomes underscore the company's need for strategic alignment and goal setting.

**Keywords:** planning; strategic; strategic planning; OKR; metallurgical sector; family-owned company.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo sintético para o planejamento estratégico .....	19
Figura 2 - Processo de determinação das estratégias.....	22
Figura 3 – Matriz produto/mercado.....	26
Figura 4 – Matriz BCG .....	27
Figura 5 – Modelo de análise de competitividade ampliada .....	30
Figura 6 – Classificação do trabalho.....	42
Figura 7 – Método do planejamento estratégico.....	45
Figura 8 – Organograma da empresa.....	53
Figura 9 – Parte do relatório para análise.....	58

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparativo de métodos de planejamento estratégico.....	20
Quadro 2 – Modelo de matriz de blocos compartimentais.....	24
Quadro 3 – Questionário para a análise do meio ambiente.....	28
Quadro 4 – Roteiro para análise ambiental interna .....	31
Quadro 5 – Evidenciação da estrutura das missões organizacionais.....	34
Quadro 6 – Exemplos de missões.....	34
Quadro 7 – Árvore de possibilidades estratégicas globais da UEN.....	50
Quadro 8 – Resumo das respostas .....	55
Quadro 9 – Análise de mercado .....	57
Quadro 10 – UENs da empresa .....	59
Quadro 11 – Resumo da análise do ambiente .....	61
Quadro 12 – Resumo da análise da indústria.....	62
Quadro 13 – Resumo da análise de mercado .....	63
Quadro 14 - Análise das cinco forças de Porter .....	64
Quadro 15 – Sintetização da análise externa .....	65
Quadro 16 – Resumo da análise interna .....	67
Quadro 17 - Fragmento da planilha de análise das estratégias em função dos fatores de competitividade .....	69
Quadro 18 – Compilado dos objetivos e resultados-chaves.....	71

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO.....	11
1.2	OBJETIVOS.....	13
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral</b> .....	<b>13</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	<b>13</b>
1.3	JUSTIFICATIVA.....	14
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO.....	15
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>17</b>
2.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	17
<b>2.1.1</b>	<b>Unidades estratégicas de negócio</b> .....	<b>23</b>
<b>2.1.2</b>	<b>Estratégias globais do mix</b> .....	<b>25</b>
2.1.2.1	<i>Estratégia de competitividade</i> .....	25
2.1.2.2	<i>Estratégia quanto a produto/mercado</i> .....	26
2.1.2.3	<i>Estratégia quanto à utilização dos meios</i> .....	26
<b>2.1.3</b>	<b>Diagnóstico Estratégico</b> .....	<b>27</b>
2.1.3.1	<i>Análise ambiental externa</i> .....	27
2.1.3.1.1	Análise do meio ambiente.....	28
2.1.3.1.2	Análise da indústria.....	29
2.1.3.1.3	Análise de mercado.....	29
2.1.3.1.4	Análise de competitividade.....	29
2.1.3.1.5	Fator crítico de sucesso.....	30
2.1.3.2	<i>Análise interna</i> .....	31
<b>2.1.4</b>	<b>Missão</b> .....	<b>33</b>
<b>2.1.5</b>	<b>Visão</b> .....	<b>35</b>
<b>2.1.6</b>	<b>Valores</b> .....	<b>35</b>
<b>2.1.7</b>	<b>Instrumentos prescritivos e quantitativos</b> .....	<b>35</b>
2.1.7.1	<i>Objectives and key results</i> .....	36
2.2	EMPRESA FAMILIAR.....	38
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>41</b>
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	41
3.2	ETAPAS DA PESQUISA-AÇÃO.....	43
<b>3.2.1</b>	<b>Sensibilização</b> .....	<b>46</b>

3.2.2	Aplicação do questionário .....	46
3.2.3	Definição de missão, visão e valores.....	47
3.2.4	Preparação dos dados.....	48
3.2.5	Definição das UENs .....	48
3.2.6	Análise externa.....	48
3.2.7	Identificação dos fatores críticos de sucesso.....	49
3.2.8	Análise interna .....	49
3.2.9	Definição do mix estratégico .....	49
3.2.10	Desdobramento da estratégia em OKR.....	50
4	<b>RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>	<b>52</b>
4.1	DESCRIÇÃO DO OBJETO DA PESQUISA.....	52
4.2	RESULTADOS ATINGIDOS .....	54
4.2.1	Sensibilização .....	54
4.2.2	Aplicação do questionário .....	55
4.2.3	Definição missão, visão e valores .....	55
4.2.4	Preparação dos dados.....	57
4.2.5	Definição das UENs .....	59
4.2.6	Análise externa.....	60
4.2.7	Identificação dos fatores críticos de sucesso.....	66
4.2.8	Análise interna .....	66
4.2.9	Definição do mix estratégico .....	68
4.2.10	Desdobramento da estratégia em OKR.....	71
5	<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>73</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>75</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo trará a contextualização que abordará a descrição do trabalho como um todo, juntamente com uma apresentação da empresa na qual a metodologia de planejamento estratégico será aplicada. Essa seção servirá como introdução ao tema, estabelecendo o contexto no qual o estudo será desenvolvido.

Em seguida, serão apresentados os objetivos, que delineiam as metas a serem alcançadas ao final do trabalho. Esses objetivos são formulados de maneira a fornecer uma direção para a pesquisa, indicando os resultados a serem alcançados.

Na justificativa, será apresentado o motivo pelo qual escolheu-se aplicar o planejamento estratégico na empresa em questão. Será discutida a importância dessa abordagem, destacando os benefícios potenciais que podem ser obtidos por meio do planejamento estratégico.

Na última seção encontra-se uma explicação da estrutura do trabalho oferecendo uma visão geral das partes que o compõem. Isso permitirá que o leitor compreenda a organização do trabalho, desde as seções introdutórias, levantamento teórico, resultados e as conclusões finais.

### 1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Todas as empresas que competem dentro de um setor possuem uma estratégia competitiva. Essa estratégia pode ser explícita ou implícita, ou seja, ela pode ter se desenvolvido através de um planejamento ou naturalmente ter evoluído através de diversos departamentos de uma empresa, como definido por Porter (1986). No entanto, raramente a soma dos métodos de cada departamento leva a uma boa estratégia. Sendo assim, a proposição de que um processo explícito de formulação de estratégia é benéfico está definido desde a década de 80 por Porter (1986) e continuando válido, com um novo crescimento em seu uso a partir de 2017, como mostrado pelo site *Management Tools* da empresa de consultoria Bain & Company (Bain, 2018).

Mesmo com o crescimento do planejamento da estratégia, muitas empresas ainda não o fazem de forma adequada. De acordo com Fabricio Albrecht, sócio fundador da Albacon Engenharia, 90% das pequenas e médias empresas do Brasil não têm planejamento estratégico (Associação Empresarial de Jaraguá do Sul, 2015).

No processo de formulação de uma estratégia, devem ser estabelecidas as funções e responsabilidades de cada participante em cenários de curto, médio e longo prazo, para que os objetivos sejam alcançados. Ou seja, através de um planejamento que irá estabelecer um propósito e a direção tomada por toda uma organização por meio da identificação das ameaças, oportunidades, pontos fracos e fortes, consegue-se alcançar decisões mais assertivas, diminuindo o risco. (Fischmann; Almeida, 2011).

Ainda, Porter (1986) fala que “os valores de uma organização são as motivações e as necessidades pessoais dos seus principais executivos e de outras pessoas responsáveis pela implementação da estratégia escolhida”. Essa afirmação de Porter é ressaltada por diversos outros autores como Mintzberg, Alhstrand e Lampel (2000), e Kotler e Keller (2012). Com isso, tem-se a importância de fazer um planejamento estratégico que inclua as motivações dos líderes.

Com a perspectiva de mudança de lideranças, vê-se a necessidade de um planejamento estratégico (Kotler; Keller, 2012). Essa afirmação ganha ainda mais importância quando se trata de sucessões familiares. Parte dessa dificuldade é revelada por Mamede G. e Mamede E. (2012) quando ele traz que apenas 30% das empresas conseguem chegar à segunda geração, 13% à terceira e apenas 5% alcançam a quarta geração.

É bastante conhecida a constatação de que os dois períodos mais perigosos da vida de uma empresa se situam no momento de sua criação e no momento do processo sucessório; o risco de mortalidade é mais elevado quando da criação do que quando da transmissão (Lehmann, 1993, p. 116 *apud* Leone; Leone, 2006).

Como afirma Dantas, Nadee e Grangeiro (2020), o planejamento estratégico de sucessão, revela-se um aspecto de considerável importância, que vai delimitando os eixos propriedade, empresa e família. Dentro desse contexto encontra-se a empresa, que será o foco deste trabalho. Essa empresa foi fundada em 1972, como uma ferraria que tinha como atividade o ferrageamento de animais. Em 1990, a empresa passou do fundador para o seu filho e com a mudança do mercado e de lideranças a empresa passou a ter como atividade a manutenção de caminhões e máquinas. Já em 2015, começou a atuar como manutenção de máquinas pesadas e a manufatura de produtos metálicos sob encomenda.

Nesse momento, a empresa está passando por mais uma mudança com o crescimento do mercado, compra de novas máquinas e uma mudança de liderança planejada para 2024 - a empresa passará, novamente, dos pais para os filhos. Tendo essa situação da empresa em vista, vê-se a necessidade de uma melhor organização

das atividades, esforços dos diferentes departamentos, e, principalmente, a união das diferentes motivações das lideranças que deixarão de atuar e as que assumirão a direção da empresa.

No cenário em que a empresa se encontra, percebe-se como a utilização de um planejamento estratégico é necessário. Assim, este trabalho visa a elaboração de um planejamento estratégico para uma empresa familiar do ramo metalúrgico.

Outros trabalhos aplicaram o planejamento estratégico em empresas que não o possuíam e mostraram melhorias tanto estrategicamente como dos processos. Barros (2016) traz em seu trabalho de conclusão de curso a oportunidade de melhoria dos processos na K2B Engenharia:

Através deste planejamento estratégico, foi possível identificar processos em que a empresa pode explorar para maximizar os resultados e também foi possível identificar processos em que a empresa vai precisar melhorar (Barros, 2016, p. 81).

Ainda, Cezar (2015) comenta sobre uma maior clareza, por parte dos sócios da Gallipoli Consultoria Financeira, na resolução de problemas através da estratégia, assim como, uma maior motivação dos sócios ao entender os pontos fortes da empresa. Também, trouxe maior facilidade nos processos seletivos futuros da empresa por ter a identidade organizacional para se embasar e apoiar.

Apresentada a contextualização deste trabalho, serão apresentados a seguir os objetivos dele.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo geral

Elaborar um Planejamento Estratégico para uma empresa familiar do setor metalúrgico.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- a) Definir a identidade da empresa por meio da declaração de valores, missão e visão;
- b) Analisar os ambientes externos e internos da organização identificando suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças;
- c) Identificar os desafios e metas necessárias para o crescimento desejado;

d) Propor um *mix* estratégico para a empresa.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Como visto nos itens anteriores, o planejamento da estratégia é uma ferramenta poderosa para conseguir traçar um caminho entre as dificuldades e com isso conseguir melhores resultados, principalmente diante de mudanças (Fischman *et al.*, 2011). Uma importante mudança que se beneficiará muito de um planejamento é a troca de liderança/administradores que acontecerá para membros da mesma família. Como afirmado por Oliveira, Mairink e Machado. (2015):

Observa-se que a falta da análise da necessidade de um planejamento sucessório é um erro que pode trazer problemas como a estrutura da empresa, mas também da família, principalmente diante a confusão entre, fundador e o administrador societário, que geralmente são a uma mesma pessoa (Oliveira; Mairink; Machado, 2015, p. 111).

O planejamento estratégico se torna um instrumento eficaz para a permanência de empresas familiares no mercado. Principalmente, na sua aplicação quanto à sucessão, trazendo um equilíbrio de interesses e evitando discussões entre os envolvidos. Isso causa um aumento na eficiência das tomadas de decisão e atividades da empresa, possibilitando uma maior garantia da sobrevivência da empresa (Oliveira; Mairink; Machado, 2015).

A importância de se abordar empresas familiares é mostrada pelos números demográficos e econômicos gerados por elas. Segundo o IBGE (2018), as empresas familiares são responsáveis por 65% do Produto Interno Bruto (PIB) e empregam 75% da força de trabalho, enquanto 60% delas encerram suas atividades após a morte dos fundadores.

No ano de 2021, houve um incremento de 10,2% na indústria de transformação, merece destaque o crescimento observado nos setores da metalurgia básica, veículos automotores e máquinas e equipamentos (Santa Catarina, 2022). Adicionalmente, um aumento de 1,8% ao final do exercício de 2022 e início de 2023 (Santa Catarina, 2023). Essa conjuntura impõe a necessidade premente de estabelecer objetivos e planos de ação para a empresa em questão. Essa medida se revela fundamental para a manutenção da qualidade tanto nos serviços prestados quanto nos produtos comercializados. Ressalta-se que esses objetivos necessitam ser únicos e derivados da motivação das lideranças, especialmente a nova geração

que em breve assumirá o comando da empresa. Todos esses motivos formam a base da necessidade de se elaborar um planejamento estratégico na empresa.

Além disso, o autor, sendo graduando em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina, adquiriu conhecimentos nos diversos campos relacionados à produção, incluindo estratégia administrativa. Esse conhecimento proporcionará uma oportunidade para a troca de experiências neste trabalho.

Ainda, a viabilidade deste trabalho é garantida pelo fato de o autor ter acesso direto aos dados por trabalhar e ser a próxima liderança na empresa.

Este estudo representa uma oportunidade de colaboração entre a empresa e a universidade, ao harmonizar a demanda da empresa por uma estratégia – cujo desenvolvimento será guiado pela expertise acadêmica – e a exigência da universidade por uma conclusão que culmina na graduação.

Com isso, surge a questão problema: qual o caminho para a empresa familiar em transição de liderança para a terceira geração, considerando um contexto de significativo crescimento nos anos anteriores, a fim de garantir a continuidade sustentável do negócio e enfrentar os desafios decorrentes dessa mudança geracional?

#### 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos distintos, a saber: introdução, fundamentação teórica, metodologia, desenvolvimento e conclusões.

Na introdução são estabelecidos a contextualização, os objetivos e as justificativas para realização deste trabalho, fornecendo uma base para orientar a pesquisa.

A fundamentação teórica abrange os conceitos de estratégia e ferramentas que servirão de base para o desenvolvimento do planejamento estratégico proposto. Tendo como principal propósito dar base para a determinação das melhores opções a serem adotadas pela empresa em questão.

Ao analisar as possíveis abordagens para o planejamento estratégico, a metodologia será responsável por definir as ferramentas específicas a serem utilizadas neste trabalho, bem como o método de execução.

Com as ferramentas e métodos selecionados e compreendidos, o capítulo 4, chamado de Resultados e Discussões, pode ser entendido como o capítulo que apresenta o desenvolvimento do que foi feito e abordará a elaboração do planejamento estratégico propriamente dito, detalhando a execução de suas etapas e processos.

O quinto capítulo apresenta as conclusões do trabalho, contemplando também as limitações e sugestões de pesquisas futuras.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo é dedicado ao levantamento teórico, onde explorar-se-á as principais concepções e abordagens do planejamento estratégico, destacando suas características, métodos e ferramentas utilizadas. Serão investigadas também as particularidades e desafios enfrentados pelas pequenas empresas ao implementarem um planejamento estratégico, levando em consideração suas limitações de recursos e estrutura organizacional.

Dedicar-se-á uma seção especial à sucessão, discutindo as questões relacionadas à transferência de poder e liderança em empresas familiares.

### 2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Há uma ampla variedade de metodologias e abordagens relacionadas à formulação estratégica para empresas. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) classificaram essas abordagens em 10 escolas distintas de pensamento estratégico. Essas escolas incluem a escola do design, do planejamento, do posicionamento, do empreendedorismo, cognitiva, de aprendizado, do poder, cultural, ambiental e de configuração. Cada escola possui suas vantagens e desvantagens, entretanto este trabalho não irá fazer uma revisão sobre todas elas. Mas sim focar na escola que será utilizada na aplicação do trabalho, a escola de posicionamento, que é um mix entre as escolas do design e do planejamento.

Desde a década de 2000, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) ressaltam a difusão da escola de posicionamento no mercado, amplamente experimentada por muitos autores e empresas de consultorias, o motivo que levou a escolha dessa escola. Além disso, ela traz um conjunto de passos e metodologias que auxiliam na elaboração e controle de uma estratégia para uma empresa de pequeno porte, foco desse trabalho.

O planejamento estratégico é a formulação de objetivos e cursos de ação a serem seguidos para a sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa (Oliveira, 2010). Ainda, Kotler e Armstrong (1993) trazem que o planejamento estratégico desenvolve e mantém ajustes dos objetivos, potencialidades da empresa e mudanças frente às oportunidades do mercado.

O planejamento estratégico é a definição das ações do presente que impactarão no futuro da empresa, como definido por Drucker (1975). O autor afirma que o planejamento é um processo contínuo de tomadas de decisões de forma a se ter o conhecimento do futuro, da melhor maneira possível.

Uma boa definição ampla de estratégia empresarial é a trazida por Casarotto (2010):

A Estratégia Empresarial expressa os objetivos a serem alcançados pela empresa, além de explicitar como ela deve-se utilizar de seus pontos fortes existentes e potenciais para aproveitamento das oportunidades ou superação de barreiras externas, a fim de alcançá-los (Casarotto, 2010, p. 24).

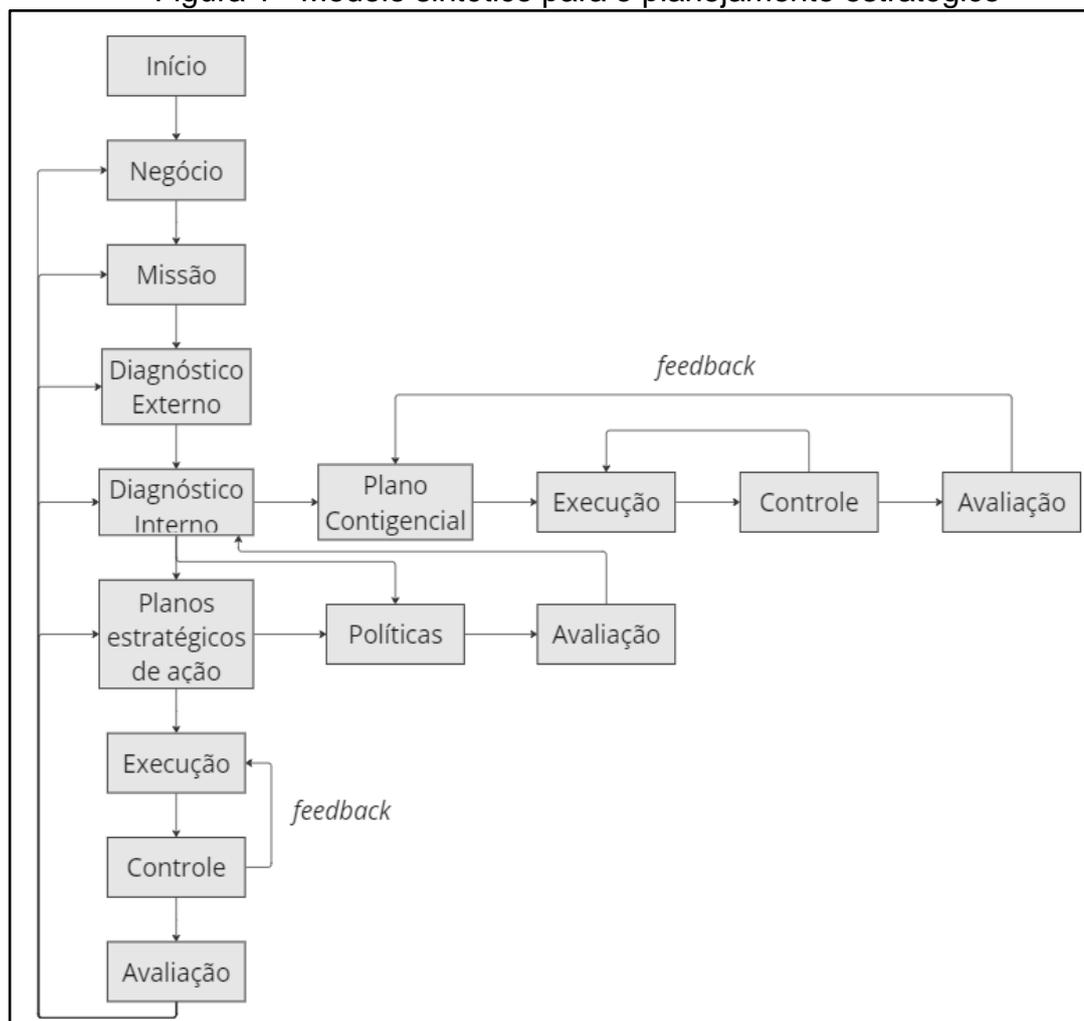
A necessidade de se fazer uma estratégia para aproveitar as oportunidades e pontos fortes de uma empresa para impulsioná-la para seus objetivos é trazida, também, por Porter (1985). Ele salienta que não se deve só buscar atingir o objetivo, mas manter a vantagem competitiva. Ademais, uma estratégia bem definida é necessária para manter a ordem e fornecer às pessoas, principalmente colaboradores, uma forma de entender a organização e distingui-la de outras (Minstzberg; Ahlstrand; Lampel, 2000).

Em geral, o planejamento estratégico é feito visando o longo prazo e deve ser atualizado ou refeito periodicamente com as informações que se alteram ao longo do tempo. Fischmann e Almeida (1991) definem o período de um ano para a revisão do planejamento em decorrência das mudanças ocorridas nos ambientes.

Uma metodologia única que garante um bom resultado em qualquer situação não existe, como exposto por Lorange e Vancil (1976). Os diferentes tamanhos, setores e filosofias das organizações geram dificuldades e/ou facilidades em diferentes aspectos, o que impede que uma única solução possa ser aplicada em todas as empresas.

Casarotto (2010) apresenta um fluxograma (Figura 1), adaptado de Vasconcelos (1985), que sintetiza diversas propostas de execução e administração de um processo de planejamento estratégico, trazendo com isso um maior entendimento e caracterização do planejamento estratégico em geral.

Figura 1 - Modelo sintético para o planejamento estratégico



Fonte: Adaptado de Vasconcelos (1985) apud Casarotto (2010).

Casarotto (2010) apresenta também algumas definições sínteses que auxiliam no entendimento da Figura 1:

**Negócio:** segmento de atuação da empresa; **missão:** papel a cumprir na sociedade; **diagnóstico externo:** análise das variáveis externas que influenciam a empresa, identificando ameaças e oportunidades; **diagnóstico interno:** análise das forças e fraquezas da empresa, perante as ameaças e oportunidades; **plano contingencial:** plano de curto prazo para sanar fraquezas e evitar ameaças; **planos estratégicos de ação:** planos de longo prazo, cada qual associado a uma unidade de negócios, contendo objetivos, metas e meios para alcançá-los; **políticas:** parâmetros ou orientações para conduta ou tomada de decisão na empresa, decorrentes, especialmente, das fraquezas localizadas por meio do cruzamento dos diagnósticos externo e interno (Casarotto, 2010, p.22-24).

É possível entender de maneira rápida e fácil o planejamento estratégico a partir da sintetização da Figura 1. Entretanto, não é facilmente aplicável, pois diversas ferramentas e *frameworks* não são identificados.

O Quadro 1 mostra um compilado de métodos de planejamento existentes, segundo alguns autores, para auxiliar na busca da melhor metodologia que se adequa a este trabalho.

Quadro 1 - Comparativo de métodos de planejamento estratégico

<b>Etapa</b>	<b>Thompson e Martin (2005)</b>	<b>Kotler e Keller (2012)</b>	<b>Fred David e Forest David (2017)</b>	<b>Casarotto (2010)</b>
1	Avaliação da Situação	Missão da empresa	Desenvolver visão e missão	Definição das UENs
2	Esclarecimento de objetivos	Análise SWOT	Análise do ambiente externo	Análise ambiental externa
3	Estratégia corporativa	Estabelecimento de Metas	Análise do ambiente interno	Análise ambiental interna
4	Estratégia Competitiva	Formulação de estratégias	Estabelecer objetivos de longo prazo	Reanálise da definição das UENs e Políticas de negócios e gestão
5	Decisões estratégicas	Elaboração de programas	Escolha de estratégias	Definição do mix estratégico
6	Implementação	Implementação	Implementar a estratégia escolhida	Implementação
7	Monitorar o progresso	Feedback e controle	Medir e avaliar o desempenho	
8	Avaliação da situação: revisão dos objetivos corporativos			

Fonte: do autor

A metodologia de Kotler e Keller pode ser dividida em 7 partes, como visto no Quadro 1. A primeira etapa “missão” é a definição do que é o negócio. A segunda fase consiste na análise dos ambientes internos e externos a partir da matriz SWOT. A terceira etapa é a determinação dos objetivos, sendo eles quantificáveis e com um prazo. A quarta fase é a criação de um plano de ação para o atingimento das metas. A quinta fase é a elaboração de programas para difundir as ações estratégicas para todos os departamentos. A sexta etapa é a implementação desses programas. E a última etapa é o controle dos programas, como a sétima etapa da metodologia de Thompson e Martin (2005).

Fred Davi e Forest David (2017) propõem uma metodologia composta por 7 etapas. Sendo elas: i) A definição da missão e visão, ou seja, o que é o negócio e o que se deseja que se torne. Em seguida vem a análise do ambiente externo, ou seja, análise do cenário econômico, concorrentes. Depois a análise do ambiente interno, ou seja, analisar como a empresa se encontra, quais são as suas capacidades. A próxima etapa é o estabelecimento dos objetivos, ou seja, quais resultados são esperados após um certo período. Depois, vem a escolha da estratégia a ser utilizada, isto é, quais serão as ações para se atingir os objetivos a longo prazo. A próxima etapa é a implementação das mudanças necessárias para o atingimento dos objetivos. E por fim, a medição e avaliação do desempenho das ações tomadas, comparando os resultados esperados e então aplicar medidas corretivas.

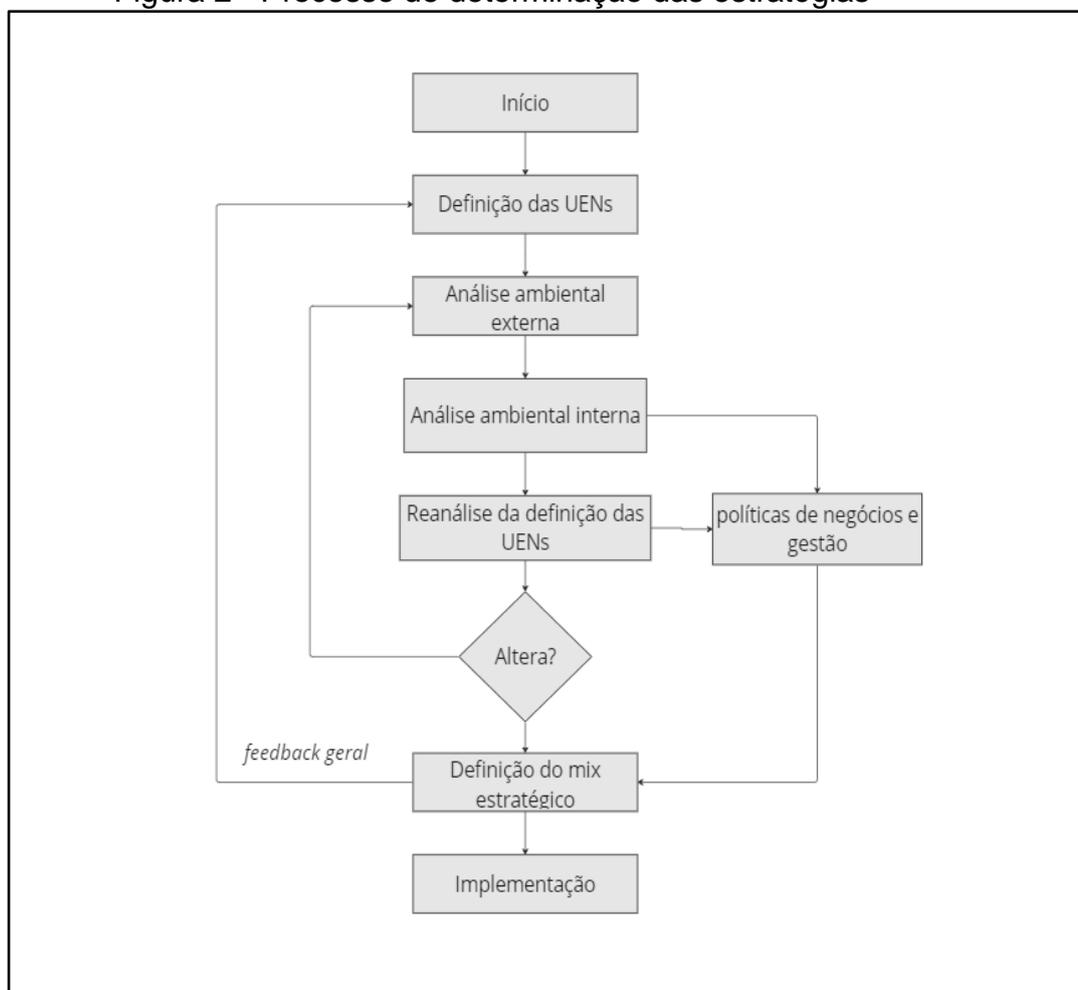
O último *framework* é o modelo proposto por Casarotto para gerar estratégias. O autor tem como ponto de partida a definição das Unidades Estratégicas de Negócio (UEN), que consiste em “uma unidade organizacional que deve ter uma estratégia de negócios definida e um gerente com responsabilidade de venda e lucro” (Aaker, 1984). A segunda etapa é a análise ambiental externa que tem como objetivo identificar as ameaças e oportunidades de cada uma das UENs. Depois, tem-se a análise ambiental interna que tem como objetivo identificar as forças capazes de aproveitar as oportunidades e de enfrentar as ameaças, e identificar as fraquezas que devem ser sanadas. A terceira etapa é a revisão das UENs, pois as análises ambientais podem indicar uma necessidade de revisão da divisão do negócio, se isso ocorrer, deve-se fazer a reanálise do ambiente. Junto com a revisão das UENs são geradas as políticas de negócio, de direção e de gestão. Com as etapas anteriores finalizadas, parte-se para a geração do mix estratégico para cada UEN. E por fim, a implementação.

Casarotto (2010) ressalta ainda que o modelo é para a geração de estratégias e não para a administração delas.

É possível perceber após a exposição das quatro metodologias, que todas possuem certas semelhanças e algumas etapas em comum. Sendo assim, optou-se pela metodologia de Casarotto por trazer em seu início a divisão da empresa em UENs, o que para a empresa objeto de estudo é muito relevante, já que a empresa possui dois vieses em seu portfólio, serviço de manutenção e a manufatura de produtos sob encomenda, principalmente a base de chapas de aço.

A Figura 2 traz maior esclarecimento do procedimento proposto por Casarotto (2010).

Figura 2 - Processo de determinação das estratégias



Fonte: Casarotto (2010)

A partir dessa representação, nota-se que o processo delineado por Casarotto (2010) compreende inicialmente seis fases, tendo como primeira fase a

“definição das UENs” e a última a “implementação”. Destaca-se que a pergunta “altera?” não representa uma fase, sendo ela associada a “reanálise da definição das UENs”. Ainda, a “política de negócios e gestão” figura como componente da “reanálise da definição das UENs” e da “análise ambiental interna”. É válido ressaltar que, em situações que envolvem a redefinição das Unidades Estratégicas de Negócio (UENs), essas seis fases podem se estender, uma vez que demandam a revisão das etapas anteriores.

### **2.1.1 Unidades estratégicas de negócio**

Para melhorar a assertividade do planejamento estratégico, Aaker (1984) propõe que se inicie o planejamento pela divisão do portfólio de serviços e produtos da empresa em Unidades Estratégicas de Negócio (UENs). Casarotto (2010) complementa essa ideia trazendo que, geralmente, em pequenas empresas somente uma UEN é necessária. Uma UEN é uma unidade organizacional com estratégia definida e um gerente com responsabilidades de venda e lucro, como definido por Aaker (1984).

Uma Unidade Estratégica de Negócio é dividida levando em consideração similaridades de negócios ou produtos, a magnitude dos negócios ou produto e o tipo de negócio, segundo Casarotto (2010). O mesmo autor afirma ainda que:

As UENs podem ser operacionalmente independentes em suas várias funções (marketing, vendas, engenharia, produção, contabilidade, finanças) ou simplesmente o marketing ser independente ou ainda associado a uma ou outra função operacional (Casarotto, 2010, p. 28).

Casarotto (2010) propõe utilizar a “Matriz de Blocos Compartimentais” criada por Vianna em 1989 que tinha como objetivo auxiliar a definição do negócio da empresa. O Quadro 2 exemplifica a matriz de Vianna (1989):

Quadro 2 – Modelo de matriz de blocos compartimentais

<b>Serviço global</b>	<b>Funções primárias</b>	<b>Funções comerc.</b>	<b>Segmento de oferta</b>	<b>Produto</b>	<b>Tecnologia</b>	<b>Segmento de demanda</b>	<b>Regionalização</b>	<b>Nobreza</b>	<b>Porte</b>
S1	Indústria	Varejo	01	P1	T1	D1	Regional	Alta	Grande
S2	Comércio	Atacado	02	P2	T2	D2	Estadual	Média	Médio
S3	Serviços	Revenda	03	P3	T3	D3	Nacional	Baixa	Pequeno
	Finanças	Distrib.		P4		D4	Internac.		
	...	...	...	...	...	...	...	...	...

Fonte: Vianna (1989)

Cada coluna pode ser melhor compreendida com os conceitos apresentados por Vianna (1989):

**Serviço global:** que consiste na função maior que o negócio representa na comunidade empresarial. Uma indústria de móveis poderia ter, por exemplo, opções como proporcionar produtividade dos escritórios ou desenvolver a engenharia de transformação de madeira, a primeira mais voltada ao mercado, a segunda, à tecnologia; **funções primárias:** indicam o campo básico em que a empresa atuará (indústria, comércio, serviços ou uma combinação); **funções comerciais:** indicam em que setores de atividade comercial a empresa atuará (varejo, atacado, distribuição, transporte revenda...); **segmento de oferta:** indica em qual setor das funções (1 - serviço global - e 2 - funções primárias) a empresa se posicionará; **produto:** indica que produtos, serviços ou linha de produtos serão comercializados pela unidade; **tecnologia:** indica o tipo de capacitação tecnológica necessária (artesanato, alto, médio, baixo); **segmento de demanda:** indica para qual setor de consumo o negócio se orientará (quais faixa etárias, ou quais portes de empresas, ou quais tipos de empresas); **regionalização:** indica a amplitude locacional do mercado (país, estado); **nobreza:** indica o grau de sofisticação do negócio (alto, médio, baixo); **porte:** indica o tamanho para o qual a empresa pretende orientar o negócio (grande, médio, pequeno) (Vianna apud Casarotto, 2010, p. 29).

## 2.1.2 Estratégias globais do mix

Depois de delimitado as UENs, é preciso definir o mix estratégico para cada unidade. Pode-se definir o mix a partir de 3 grupos estratégicos: competitividade, produto/mercado e utilização dos meios (Casarotto, 2010).

### 2.1.2.1 *Estratégia de competitividade*

A partir das estratégias genéricas trazidas por Porter em 1986, Casarotto (2010) define que uma empresa de pequeno porte pode competir de três formas distintas:

- a) diferenciação de produto, associado ou não a um nicho de mercado;
- b) liderança de custo, participando como fornecedor de uma grande rede *top-down*;
- c) flexibilidade/custo, participando de uma rede de empresas flexíveis.

É importante observar que Casarotto (2010) traz uma diferença importante em relação à Porter, liderança de custo e diferenciação não são mutuamente exclusivas, como observado em “flexibilidade/custo”.

### 2.1.2.2 *Estratégia quanto a produto/mercado*

Ansoff (1990) apresenta a matriz produto/mercado (Figura 3), delimitando 4 estratégias possíveis: a estratégia de penetração ocorre a partir de expansões horizontais ou melhoria de produtividade com novos processos; o desenvolvimento de produto como estratégia atua no mesmo mercado em que a UEN está, mas com um novo produto. Para desenvolver o mercado como estratégia é necessário explorar novos mercados, mas aqui o produto é o mesmo já utilizado em outros mercados (Casarotto, 2010); diversificação que pode ser lateral, integração a jusante ou integração a montante. Diversificação lateral dá-se com novos produtos em linhas de produção ou processos paralelos; integração a jusante são novos produtos que tem como matéria-prima os produtos já feitos; integração a montante são novos produtos como insumo para os produtos já existentes, podendo ser vendido separadamente ao mercado (Ansoff, 1990).

Figura 3 – Matriz produto/mercado

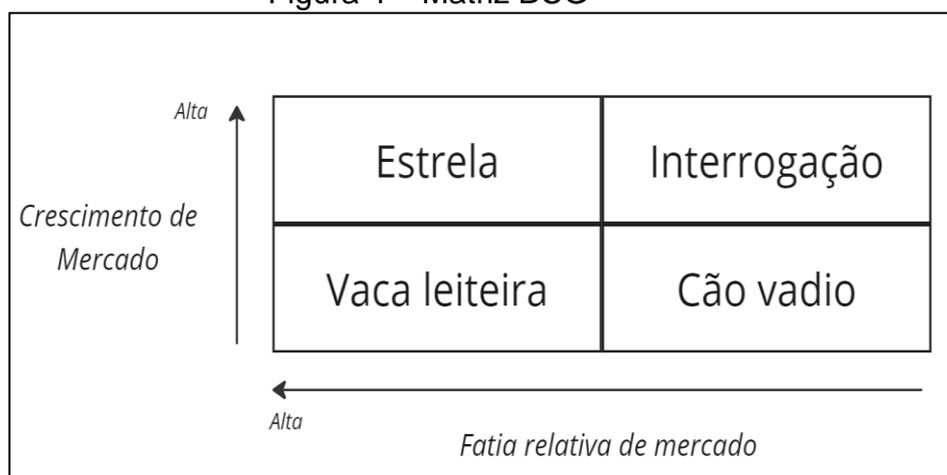
Produto Mercado	Atual	Novo
Atual	Penetração no mercado	Desenvolvimento de produtos
Novo	Desenvolvimento de mercados	Diversificação

Fonte: Ansoff (1990)

### 2.1.2.3 *Estratégia quanto à utilização dos meios*

Em relação aos meios, pode-se investir, manter ou desinvestir em um produto dentro da unidade estratégica de negócio (Casarotto, 2010). Essa ideia é exposta na Figura 4.

Figura 4 – Matriz BCG



Fonte: Porter (1986)

Os produtos no campo estrela são os que possuem um alto crescimento de mercado e uma alta fatia relativa, mas ainda necessita de investimento para se manter como está; no campo vaca leiteira os produtos que possuem baixo crescimento de mercado, mas uma fatia relativa de mercado considerável, assim precisa de um baixo investimento e pode servir como fonte para os demais produtos; no campo interrogação os produtos possuem alto crescimento de mercado, mas baixa fatia relativa de mercado - nesse caso, precisa-se investir para assumir a liderança de custo ou adotar uma estratégia de diferenciação; no campo cão vadio, os produtos possuem baixa fatia de mercado e baixo crescimento, logo, devem sofrer um desinvestimento (Casarotto, 2010).

### 2.1.3 Diagnóstico Estratégico

Para determinar quais estratégias estão mais de acordo com a empresa e o mercado em que ela está inserida é necessário saber o estado atual da empresa (Rizzatti Junior; Rizzatti, 2011). Para isso define-se a visão e faz-se uma análise dos ambientes externos e internos, e dos concorrentes empresa (Oliveira, 2004).

#### 2.1.3.1 Análise ambiental externa

Esta etapa do planejamento estratégico visa a identificação de ameaças e oportunidades. Para essa análise ir-se utilizar a metodologia de Casarotto (2010), a

qual consiste em quatro etapas: análise do meio ambiente, indústria, mercado e competitividade.

#### 2.1.3.1.1 Análise do meio ambiente

A função dessa etapa é “analisar os eventos correntes e tendências potenciais que possam criar oportunidades e ameaças à empresa” (Casarotto, 2010, p. 43). O autor traz as 5 dimensões de Aaker para auxiliar na análise. O Quadro 3 mostra essas dimensões adaptadas de Aaker (1984), Casarotto (2010) e Oliveira (2010).

Quadro 3 – Questionário para a análise do meio ambiente

Dimensão	Perguntas	Áreas
Tecnológica	As atuais tecnologias estão-se desenvolvendo? Que novas tecnologias estão sendo exploradas? Qual seu impacto sobre outras tecnologias e o mercado?	Tecnologias de produto, de processo e periférica (administração)
Governamental	Que mudanças podem ocorrer nas leis? Que impostos ou incentivos podem ser criados?	Fiscal, trabalhista, segurança, comercial e ecológica
Econômica	Quais as projeções para a economia? Quais as projeções para mercados correlacionados?	Internacional, nacional e local
Cultural	Quais as tendências de estilo de vida? O que as impulsiona? Por quê?	Trabalho, lazer
Demográfica	Que tendências demográficas – mobilidade populacional, composição da população – representam ameaças ou oportunidades?	Nacional e local

Fonte: adaptado de Casarotto (2010, p. 44)

#### 2.1.3.1.2 Análise da indústria

A análise da indústria é basicamente um auxílio para a análise de competitividade. Segundo Casarotto (2010) pode-se subdividir em nove dimensões:

**Subdivisão:** quais os principais segmentos?; **Estrutura:** quem são os principais concorrentes? Quem fornece?; **Custos:** qual a atual estrutura de custos e sua tendência?; **Distribuição:** quais os sistemas de distribuição atual e tendências?; **Desenvolvimento e crescimento:** quais as tendências de crescimento do tamanho e desenvolvimento da indústria?; **Ciclo de vida:** qual o estágio do produto em seu ciclo de vida e como pode ser alterada sua curva de ciclo de vida?; **Tecnologia:** Qual o estágio tecnológico das empresas no setor?; **Infraestrutura:** como está a infraestrutura da região em termos de fatores de produção e influência logística?; **Cooperação:** como está a cooperação entre as empresas? E entre as instituições de suporte? Há alguma vocação regional representada por um *cluster*? (Casarotto, 2010, p. 45).

#### 2.1.3.1.3 Análise de mercado

Aqui tem-se como objetivo entender a estrutura e mudanças do mercado. São levantados dados quantitativos para 3 dimensões: evolução e tendências de volumes – vendas e exportações; evolução e tendências de fatias – empresa e concorrentes; evolução e tendências de preços (Casarotto, 2010).

O mesmo autor ainda traz 6 dimensões do marketing, entretanto, devido à empresa em estudo ser de produtos sob medidas e manutenção, somente 2 dimensões foram abordadas: promoção – propaganda e publicidade; responsividade – prazo de entrega.

#### 2.1.3.1.4 Análise de competitividade

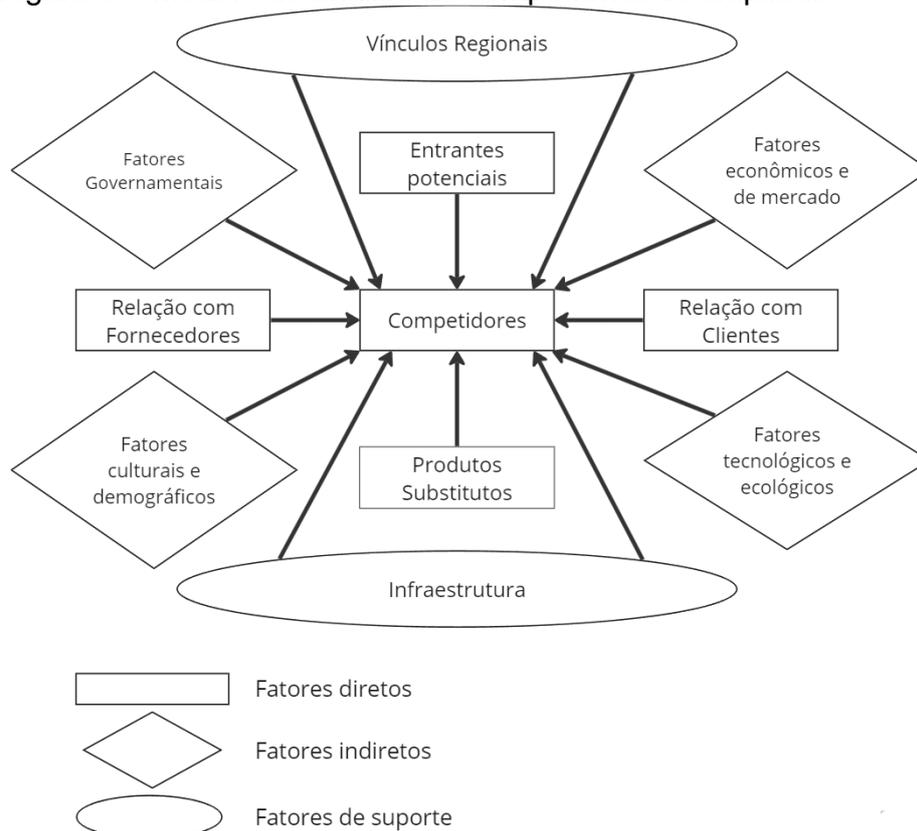
Essa seção da análise externa pode ser chamada, também, de *benchmarking*, que compara a organização em estudo com os concorrentes (Pereira, 2010). Pereira (2010) afirma ainda que a comparação pode ser a partir de produtos, distribuição, produção, administração, enfim, tudo o que for relevante para a empresa em questão.

Normalmente, as cinco forças de Porter são utilizadas em conjunto com a análise da indústria da etapa anterior para finalizar o diagnóstico estratégico, como afirma Casarotto (2010). Porter (1986) determina as cinco forças competitivas essenciais: poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes,

ameaça de produtos substitutos, ameaça de entrada de novos concorrentes e competição entre as organizações da indústria.

Casarotto (2010) une as cinco forças com a análise da indústria e obtém como resultado a Figura 5.

Figura 5 – Modelo de análise de competitividade ampliada



Fonte: adaptado de Casarotto (2010, p.48)

Os fatores indiretos são aquelas ameaças e oportunidades que “se farão sentir pelos fatores diretos” (Casarotto, 2010, p. 49). Ainda, por causa da tendência de mais parcerias entre “competidores e entre estes e seus clientes e fornecedores em *clusters* ou redes de empresa” (Casarotto, 2010, p.49) o autor trocou a expressão “poder” – das cinco forças de Porter - por “relação”.

#### 2.1.3.1.5 Fator crítico de sucesso

Pereira (2010) traz a importância de se ter claro os Fatores Críticos de Sucesso durante uma análise do ambiente. Eles são as condições, características que uma empresa tem que ter para sobreviver em seu mercado, nicho. Segundo o próprio

autor, esses fatores são definidos pela necessidade do mercado no momento e não são o que a empresa tem e deixar de ter; devem ter prioridade sobre todos os outros fatores.

### 2.1.3.2 *Análise interna*

Pereira (2010) sugere para a análise do ambiente interno de uma empresa a divisão entre pontos fortes - pontos esses capazes de enfrentar as ameaças e/ou aproveitar oportunidades (Casarotto, 2010) – e fracos – fraquezas a serem sanadas (Casarotto, 2010).

Casarotto (2010) recomenda utilizar o modelo de análise de competitividade ampliada, Figura 5, como base, elencando os pontos fortes e fracos para cada um dos fatores. Para isso recomenda dividir em 3 etapas a análise interna. A primeira etapa é para a análise dos fatores diretos, a segunda de fatores indiretos e a terceira etapa identificar soluções alternativas factíveis para os pontos fracos. O Quadro 4 é uma adaptação de um roteiro recomendado por Casarotto, sendo as colunas “pontos fortes” e “pontos fracos” uma ajuda para elencar esses pontos para cada fator.

Quadro 4 – Roteiro para análise ambiental interna

(continua)

<b>Fator de Competitividade</b>	<b>Conclusões da análise externa</b>	<b>Pontos fortes</b>	<b>Pontos fracos</b>	<b>Soluções factíveis dos fracos</b>
<b>Fatores Diretos</b>				
Entrantes potenciais		O que a empresa possui como barreira de novos competidores: escala, diferenciação, custos, preços, prazos, canais, tecnologia, experiência, folga financeira?		
Produtos Substitutos		O que a empresa possui para enfrentar produtos substitutos: pesquisa de produto, possibilidades de diminuição de custos, preço?		
Relação com clientes		Como está o atual leque de clientes em relação a: concentração de compras, importância do insumo para o cliente, padronização do insumo, lucratividade, verticalização a montante? Existem boas alianças com clientes?		

Quadro 4 – Roteiro para análise ambiental interna

(conclusão)

Relação com fornecedores		Como está o leque em relação à concentração de vendas das vendas, importância do cliente e produto para o fornecedor, importância do insumo para nós, diferenciação do produto, verticalização a jusante? Existem boas alianças?	
Relação com competidores		Produtos diferenciados ou não, curva de experiência, custos fixos, número e equilíbrio dos concorrentes, barreiras de saída? Existem alianças/redes de cooperação? <i>Benchmark</i> de produto, produção, custos, inovação, recursos humanos, motivação.	
<b>Fatores Indiretos</b>			
Governamentais		Como a empresa está preparada para modificações na legislação quanto à comércio no exterior, segurança, ecologia, fisco e trabalho?	
Tecnológicos e Ecológicos		A empresa possui base tecnológica para desenvolver-se e mudar em busca de produtos diferenciados ou processos de menores custos ou de menor poluição? Possui tecnologia periférica para tal? Possui colaboradores motivados? Está apta a concorrer baseada no tempo?	
Econômicos e de mercado		A empresa possui suporte ou flexibilidade para aproveitar mudanças no panorama econômico ou tendências de mercado? Como está evoluindo sua fatia dos produtos? Quais suas rentabilidades e lucratividades?	
Culturais e demográficos		As mudanças de estilo de vida, moda, migrações podem ser acompanhadas pela empresa? Como está situado o produto na curva de evolução cultural?	
Vínculos regionais		A empresa está inserida numa região com marca, equipada com instrumentos de integração do tipo consórcios, cooperativas de créditos, observatório econômico, centros de difusão de tecnologia, associações patronais proativas etc. que facilitem acompanhar mudanças?	
Infraestrutura		A empresa está em uma região com fatores de produção e logística adequada? Pode-se adaptar a mudanças?	

Fonte: adaptado de Casarotto (2010, p. 53)

Casarotto (2010) chama atenção para tempos e prazos. O autor cita a obra “Competindo contra o tempo” de Stalk e Hout (1993) onde fala que empresas mais rentáveis são as que tem um menor tempo de inserção de novos produtos e menor prazos para atender aos pedidos de clientes. Ou seja, ter atenção ao tempo de resposta a mudanças e *benchmarks* de desenvolvimento e lançamento de produto, e prazo de entrega.

#### 2.1.4 Missão

Para Almeida (2009), a missão é a razão de ser da empresa delimita o campo de atuação e destaca possibilidades de expansão. Traz ainda que a missão precisa ser entendida por toda a empresa.

Muitos autores trazem a necessidade de uma boa declaração de missão, pois ela é a base para os objetivos e estratégias e, logo, para todo o planejamento estratégico (Lugoboni *et al.*, 2019).

Mesmo a missão tendo uma elevada importância, não se possui unanimidade do que ela deve ser, conter. A partir de uma análise de diferentes autores, Lugoboni *et al.* (2019) delimitam os principais aspectos que devem ser abordados pela missão, sendo eles: a) identificação de autoconceito e valores fundamentais, filosofia e comportamento da organização; b) clientes e público-alvo; c) produtos e serviços oferecidos; d) definição do domínio geográfico; e) compromisso com metas, sobrevivência, crescimento e lucratividade; f) aspectos relacionados a empregados; g) imagem pública desejada; h) proposição do negócio; i) aspectos relacionados aos *stakeholders* (fornecedores, concorrentes, acionistas, governo, etc.); j) questões sustentáveis (sociais e ambientais). Dos 10 aspectos citados, somente um não foi escolhido pela quantidade de autores que citaram o aspecto como importante, os aspectos relacionados a questões sustentáveis. Os autores em questão trouxeram esse aspecto considerando a contextualização temporal.

Lugoboni *et al.* (2019) trouxeram ainda um compilado de missões das 457 maiores empresas do Brasil. A partir das missões elaboraram um quadro relatando qual o número de missões que possuíam cada aspecto. O Quadro 5 representa os cinco aspectos com o maior número de observações.

Quadro 5 – Evidenciação da estrutura das missões organizacionais

<b>Aspectos da estrutura das missões</b>	<b>Obs.</b>	<b>%</b>
a) Identificação de autoconceito e valores fundamentais, filosofia, tecnologias e competências essenciais e comportamento da organização	321	70%
c) Produtos ou serviços oferecidos	281	61%
j) Questões sustentáveis	254	56%
h) Proposição do negócio	184	40%
e) Compromisso com metas, sobrevivência, crescimento e lucratividade	151	33%

Fonte: adaptado de Lugoboni *et al.* (2019).

Já o Quadro 6 mostra alguns exemplos de missões para um dos cinco aspectos mais observados.

Quadro 6 – Exemplos de missões

<b>Aspecto</b>	<b>Exemplo</b>
a) Identificação de autoconceito e valores fundamentais, filosofia, tecnologias e competências essenciais e comportamento da organização	Gol –“Aproximar pessoas com <u>segurança e inteligência</u> ”
c) Produtos ou serviços oferecidos	Golden Cross –“Prover <u>soluções em saúde</u> , proporcionando satisfação e segurança aos nossos clientes” (295)
j) Questões sustentáveis	Gerdau –“Gerar valor para nossos clientes, acionistas, equipes e a sociedade, atuando na indústria do aço de <u>forma sustentável</u> ”
h) Proposição do negócio	BHP Billiton –“Nosso objetivo é criar valor para os acionistas a longo prazo através da <u>descoberta, aquisição, desenvolvimento e comercialização de recursos naturais</u> ”
e) Compromisso com metas, sobrevivência, crescimento e lucratividade	Gafisa –“Estabelecer-se como companhia <u>líder</u> no desenvolvimento residencial no Brasil em termos de vendas, <u>rentabilidade</u> e qualidade do produto”

Fonte: adaptado de Lugoboni *et al.* (2019).

Tem-se como os aspectos menos utilizados nas missões organizacionais são a definição do domínio geográfico, imagem pública desejada e clientes e mercado-alvo. (Lugoboni *et al.*, 2019).

### **2.1.5 Visão**

A visão pode ser entendida como aquilo que os principais responsáveis pela empresa avistam dentro de um longo período para a empresa (Oliveira, 2004). Essa visão pode ser considerada irrealista no primeiro momento, visto que ela guiará o restante das etapas e será reavaliada após as análises ambientais (Rizzatti Junior; Rizzetti, 2011).

### **2.1.6 Valores**

Para Pereira (2010) os valores são um conjunto de princípios e crenças fundamentais que fornecem sustentação para as principais tomadas de decisão de uma empresa.

Os valores de uma empresa “devem ter forte interação com as questões éticas e morais da empresa” (Pereira, 2010). Sendo eles, se bem delimitados e condizentes com a empresa, a sustentação da vantagem competitiva. Oliveira (2010) traz ainda que uma adequada identificação e disseminação dos valores têm muita influência no desenvolvimento e operacionalização do planejamento estratégico.

Dentro do planejamento estratégico, tem-se como as macropolíticas e políticas da empresa como os principais influenciados (Pereira, 2010).

### **2.1.7 Instrumentos prescritivos e quantitativos**

Dentro da metodologia de Oliveira (2010), tem-se a fase III – instrumentos prescritivos e quantitativos. Nesta etapa é delimitado onde se quer chegar e como. Os instrumentos prescritivos delimitam os objetivos, desafios que serão enfrentados, metas, estratégias, políticas e planos de ação. Já os quantitativos estão ligados ao planejamento orçamentário necessário para o desenvolvimento das ações previstas (Oliveira, 2010).

A definição dos objetivos é feita após um diagnóstico estratégico, pois nele é que são levantados os fatores externos e internos de uma empresa (Oliveira, 2010). Segundo o mesmo autor, um objetivo é onde a empresa quer chegar, sendo decomposto em metas e etapas temporais – mensais, semestrais, anuais. O autor traz

ainda que um objetivo pode ser desenvolvido qualitativamente, pensando nas necessidades da empresa, e então ser quantificado.

A quantificação e acompanhamento dos objetivos pode ser feita a partir de diferentes métodos como *Balanced Scorecard* (BSC) (David, Fred; David, Forest, 2017) e *Objectives and Key Results* (OKR) (Doerr, 2019).

No *Balanced scorecard* (BSC) os objetivos são gerados através da visão e estratégia da empresa, com o suporte de quatro perspectivas como: aprendizado e crescimento, processos internos, clientes e financeira (Santana, 2019).

Kureshi (2014) traz alguns problemas relacionados com o uso e aplicação do BSC. Entre eles encontra-se a alta complexidade de se ter muitas cadeias de causa e efeito, um alto tempo para conseguir definir e monitorar todos os indicadores- causando um grande tempo entre atualizações destas métricas, baixa efetividade das métricas no setor de recursos humanos, aceitação das novas métricas pelos colaboradores – o BSC é feito de forma *top-down*, e o desafio em se fazer rapidamente. Ainda, ele traz um problema no uso de instrumentos prescritivos de forma geral, a falta de conhecimento da ferramenta pela gerência.

#### 2.1.7.1 *Objectives and key results*

Segundo Castro (2015) OKR é um framework de definição e gerenciamento de objetivos. Ele procura garantir que colaboradores trabalhem em conjunto, tendo como foco contribuições mensuráveis que auxiliem no crescimento da empresa. Os OKRs devem ser definidos pela empresa de forma geral e seus departamentos, estes visando os OKRs gerais (Niven; Lamorte, 2016).

No OKR encontram-se duas principais estruturas que formam a base da estrutura, os objetivos e os resultados chaves (Niven; Lamorte, 2016).

Um objetivo é definido como o que se quer atingir e deve ser qualitativo, isso por que ele deve trazer inspiração para a equipe (Castro, 2010). Ele é uma declaração que define um objetivo qualitativo mais geral que tem como intenção guiar a empresa para um caminho desejado (Niven; Lamorte, 2016). Os autores ainda trazem que um bom objetivo é temporal e deve capturar a imaginação da equipe.

Um resultado chave é uma declaração quantitativa que mede o progresso de um dado objetivo (Niven; Lamorte, 2016). Tem-se, então, que cada objetivo terá seus próprios conjuntos de resultados chave que determinarão o atingimento ou não do

objetivo. Esses conjuntos possuem em torno de dois à cinco resultados chaves, como definido por Niven e Lamorte (2016).

Para facilitar no entendimento de definição de metas e objetivos, pode-se pensar na frase: “Ir-se-á \_\_\_\_\_ como medido por \_\_\_\_\_” (Doerr, 2019). Castro (2015) auxilia no entendimento do que são os objetivos e resultados chaves complementando a frase de Doerr (2019) com as palavras “objetivo” e “conjunto de resultados chaves”, ficando: “Ir-se-á objetivo como medido por conjunto de resultados chaves”.

Santana (2019) elenca alguns benefícios do OKR tendo como base John Doerr (2019), Niven e Lamorte (2016), sendo eles:

- a) Comunicação - devido à simplicidade da ferramenta;
- b) Agilidade - possibilidade de customização e definição das prioridades de maneira frequente;
- c) Foco – o método demanda foco no mais importante;
- d) Transparência – os OKRs tornam o que é importante visível;
- e) Engajamento – os OKRs utilizam de estratégias bottom-up e top-down, o que gera engajamento dos colaboradores na estratégia;
- f) Pensamento visionário – espírito de errar e aprender rapidamente, devido ao risco das estratégias, tendo como principal a diferenciação de mercado;
- g) *Stretching* – fazer os colaboradores alcançarem grandes resultados.

O *framework* é considerado flexível, contudo, Doerr (2019) ressalta alguns pontos principais para serem seguidos na etapa de definição dos OKRs:

- a) As metas devem ser ambiciosas e ter 50% de possibilidade de serem alcançadas;
- b) Deve-se estimular a alta produtividade e colaboradores eficazes com o OKR;
- c) É necessário possuir de quatro a seis objetivos e de dois à três resultados chave como ferramenta de monitoramento;
- d) Os resultados chaves devem ser mensuráveis, temporais e específicos;
- e) Para cada objetivo e resultado chave é preciso ter um responsável, sendo ele pessoal ou um setor;
- f) Pela configuração do sistema, é recomendado um bônus quando resultados altos são alcançados.

A temporalidade é um fator muito importante, o tempo passado é que ativa *check-ins*, permitindo focar nos resultados chaves que estão em perigo, disparando

ações para revisar ou substituir (Doerr, 2019). Os períodos de avaliação dos objetivos e resultados chaves são flexíveis, mas o autor sugere períodos menores para empresas menores, períodos mensais ou trimestrais, e períodos maiores para empresas maiores, períodos semestrais.

É ressaltado por Niven e Lamorte (2016) que todos na empresa entendam bem o funcionamento do OKR, suas definições e objetivos da organização como um todo, pois isso gera mais disciplina e maior garantia que os colaboradores trabalharão em conjunto.

## 2.2 EMPRESA FAMILIAR

A evolução da economia brasileira possui um marcante legado atribuído às empresas familiares (Ricca, 2007). O desenvolvimento da infraestrutura industrial no Brasil é intrinsecamente vinculado ao empenho de famílias empreendedoras, cujos atributos de talento, sabedoria e determinação desempenharam papel essencial na configuração do cenário econômico do país. Estas, fundamentadas em valores familiares, não apenas influenciaram o desenvolvimento econômico do Brasil, mas transcenderam fronteiras, consolidando-se como paradigmas globais de excelência (Ricca, 2007). No Brasil, 90% de todos os negócios são considerados familiares, sendo eles responsáveis por 65% do Produto Interno Bruto e 75% dos empregos formais (Senai, 2020-2023).

Dantas, Nadee e Grangeiro (2020) trazem empresa familiar como sendo uma empresa de capital aberto ou fechado que transfere o poder decisório de maneira hereditária, sendo uma ou mais famílias envolvidas. Assim, é uma empresa em que a política, interesses e objetivos estão ligados à família. O SEBRAE (2020-2023) divide as empresas familiares em três tipos: controle familiar, administração familiar e familiar tradicional. As empresas de controle familiar são aquelas onde a família possui 51% ou mais das cotas, o que deixa a família em uma posição de decisões estratégicas. As empresas de administração familiar possuem membros da família na administração, principalmente em cargos mais altos, entretanto, não necessariamente possuem o controle da empresa. Já uma empresa familiar tradicional é a mais frequente no Brasil. “Nesse caso, o controle é familiar, e a administração” (Sebrae, 2020-2023, p. 6).

Uma perspectiva importante a ser analisada é o ciclo de vida das empresas familiares, isso pelo fato de estar relacionado com o ciclo de vida dos próprios controladores do negócio – membro fundador (Gersick et al., 1997). Essa relação é estabelecida desde Lodi (1987), tendo em vista a crença popular pai rico, filho nobre e neto pobre.

No primeiro estágio do ciclo de vida, o estágio de nascimento, a presença da família no negócio e a experiência desempenham papéis cruciais, demonstrando a complexidade das relações familiares nesse estágio inicial. Já no estágio de maturidade, aspectos como cultura e experiência ganham relevância. A influência dos valores familiares na cultura organizacional e a dinâmica da sucessão de gerações surgem como elementos críticos na formulação de estratégias para empresas familiares maduras (Frezatti et al., 2017). No estágio de rejuvenescimento, observa-se que o poder e a cultura desempenham papéis significativos, destacando a importância da participação ativa da família e dos valores compartilhados para revitalizar a empresa (Frezatti et al., 2017). Para os demais estágios, crescimento e declínio, observou-se uma menor relação entre os estágios e as características de poder, experiência e cultura dos familiares (Cançado et al., 2013; Frezatti et al., 2017).

Carlock e Ward (2001) afirmam que para o sucesso de uma empresa familiar é importante discutir sobre o compromisso dos membros com a empresa. Isso porque os familiares têm que ter uma visão compartilhada do futuro e continuidade da empresa. Os dois autores trazem três fatores que mostram o comprometimento da família e sucessores ao negócio:

- a) Uma crença pessoal e apoio aos objetivos e visões da organização;
- b) Uma disposição para contribuir para a organização;
- c) Um desejo por um relacionamento com a organização.

As dificuldades enfrentadas por empresas familiares são similares às não familiares, a diferença está na dinâmica da família, os conflitos e emoções que surgem em decorrência disso, como escrito pelos autores:

Com mais frequência, as empresas familiares descobrem que a família é o obstáculo. Isso pode ocorrer por muitas razões diferentes: conflitos pessoais não resolvidos, falta de confiança, relações familiares difíceis ou demandas da família sobre o negócio. (Carlock; Ward, 2001, p. 3-4, tradução nossa).

Ainda, a ligação da família à empresa cria uma relação socioemocional, o que influencia na tomada de decisões, pois muitas delas são tomadas com o intuito de

preservar a riqueza socioemocional gerada pela empresa e não quesitos financeiros (Kalm; Gomes-Mejia, 2016).

O planejamento em uma empresa familiar auxilia, além dos benefícios já citados do planejamento estratégico em empresas no geral, a abordar as expectativas da família quanto a empresa. O planejamento acomoda as mudanças de agendas e relações familiares que se tornam mais difíceis de gerenciar que mudanças do negócio em si. Ainda, o planejamento estratégico aumenta a confiança entre os membros da família, deixando os processos e estratégias expostas. (Carlock; Ward, 2001).

Dentre os desafios da sucessão familiar, fica para o sucedido a gestão eficaz da transição de liderança em uma empresa familiar, visando mitigar resistências e fomentar o apoio ao novo líder. Nesse contexto, é incumbência do antecessor atuar na redução de conflitos, na pacificação das emoções envolvidas e na promoção de uma abordagem racional que facilite a transição suave (Casillas et al., 2007). A aceitação do novo líder pode ser desafiadora, muitas vezes resultando no desligamento de indivíduos que não se alinham com a mudança. Contudo, a inclusão de todos os envolvidos no processo de sucessão cria uma atmosfera de cumplicidade, permitindo uma transição mais harmoniosa. Garantir espaço para a inovação e utilizar indicadores que mensurem a aceitação da nova liderança tornam-se ações cruciais para a condução bem-sucedida desse delicado período de transição (Casillas et al., 2007).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo é apresentado a classificação da presente pesquisa, assim como a descrição do método e das etapas utilizadas para desenvolver a aplicação do planejamento estratégico.

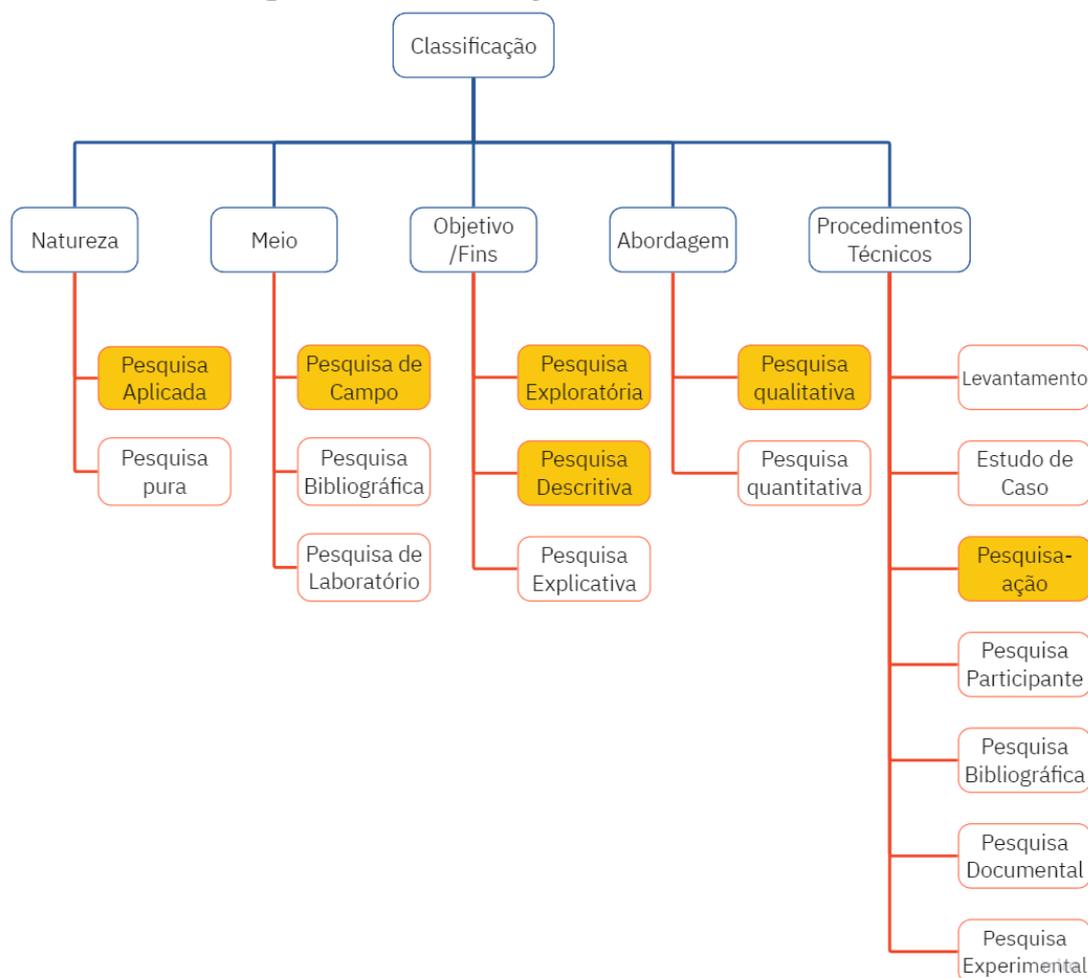
#### 3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Para caracterização da pesquisa utilizou-se a proposta de Kothari e Garg (2014), que trazem 5 grandes divisões:

- a) Quanto à natureza: pesquisa pura ou aplicada;
- b) Quanto ao objeto/meio: pesquisa de campo e/ ou bibliográfica e/ou de laboratório;
- c) Quanto à forma de abordagem: pesquisa quantitativa ou qualitativa;
- d) Quanto aos objetivos/fins: pesquisa exploratória, descritiva e/ou explicativa;
- e) Quanto aos procedimentos técnicos: levantamento, estudo de caso, pesquisa ação, pesquisa participante, pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e pesquisa experimental.

Baseando-se nessa classificação, este trabalho é classificado como apresentado na Figura 4.

Figura 6 – Classificação do trabalho



Fonte: elaborado com base em Kothari e Garg (2014)

Quanto ao objetivo/fim trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, pois há a análise, coleta e registro de dados, além de ter a manipulação e interferência do pesquisador nos dados (Kothari; Garg, 2014). Já quanto à abordagem, trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois realiza a interpretação e a atribuição de significados aos fatos em estudo (Miguel et al., 2010). Quanto à natureza é aplicada devido à aplicação de referenciais teóricos já pesquisados e desenvolvidos (Kothari; Garg, 2014). Quanto ao objeto/meio é uma pesquisa de campo, através da aplicação de conceitos e ferramentas em um ambiente não controlado. E quanto aos procedimentos técnicos é uma pesquisa-ação, pois, segundo Miguel et al. (2010), é “um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos” (Miguel *et al.*, 2010, p. 145).

Este trabalho visa ainda resolver um problema prático que tem um objetivo técnico. Como definido por Miguel et al. (2010), o objetivo técnico tem o intuito de melhorar o equacionamento possível do problema central, com levantamento de soluções e proposta de ações correspondentes.

Ainda, a metodologia deste trabalho está definida dentro da pesquisa-ação, pois segue a seguintes características definidas por Westbrook (1995):

Utilização de abordagem científica para estudar a resolução de importantes assuntos sociais ou organizacionais justamente com aqueles que experimentam esses assuntos diretamente. A pesquisa-ação trabalha através de um processo cíclico de quatro passos: planejamento, tomada de ação e avaliação da ação, reflexão/aprendizagem, levando para outro planejamento, e assim por diante; membros do sistema que está sendo estudado participam ativamente e de forma cooperativa com os agentes de mudança (pesquisadores) no processo cíclico citado anteriormente; compreende ciclos iterativos de coleta de dado, realimentação desses dados para aqueles interessados, análise dos dados, planejamento das ações, tomada de ações e avaliação, levando para nova coleta de dados, e assim por diante; [...] idealmente, espera-se que a condução da pesquisa se dê em tempo real, apesar de que uma pesquisa-ação retrospectiva seja aceitável (Westbrook, 1995 apud Miguel et al., 2010, p. 147 ).

### 3.2 ETAPAS DA PESQUISA-AÇÃO

Este trabalho é uma pesquisa-ação de modalidade emancipatória, isso pois, o autor da pesquisa é também um moderador do processo - tendo responsabilidade compartilhada igualmente com os participantes - e tem como objetivo a transformação da organização e seus sistemas (Miguel *et al.*, 2010). O mesmo autor traz 7 etapas para a pesquisa ação, sendo elas:

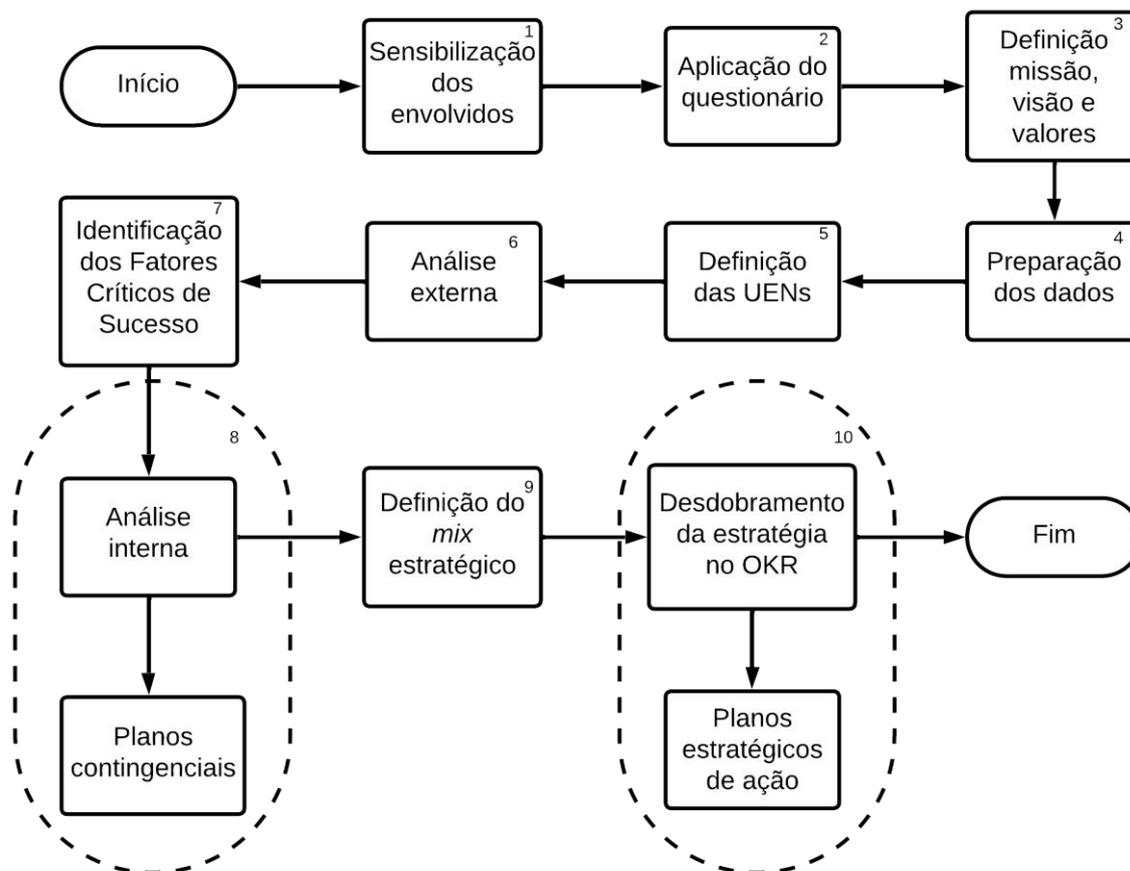
- a) Definir contexto e propósito:
  - Diagnosticar situação;
  - Definir tema e interessados;
- b) Delimitar o problema:
  - Definir critérios de avaliação para pesquisa-ação.
- c) Definir estrutura conceitual-teórica:
  - Mapear literatura;
  - Delinear ideias e proposições;
  - Determinar questão e definir objetivos de pesquisa.
- d) Selecionar unidade de análise e técnicas de coleta de dados:
  - Selecionar unidade de análise;

- Definir técnicas de coleta de dados;
  - Elaborar protocolo de pesquisa-ação.
- e) Coletar dados:
- Registrar dados;
  - Realimentar dados.
- f) Analisar dados e planejar ações:
- Tabular dados;
  - Comparar dados empíricos com a teoria;
  - Elaborar plano de ação.
- g) Implementar ações;
- h) Avaliar resultados e gerar relatório.

Além das fases iniciais de definição do contexto e escopo (a), definição do contexto (b) e propósito (c) e seleção da unidade de análise (d) - que foram desenvolvidas nas etapas anteriores neste trabalho - as fases coleta de dados (e) e análise de dados (f) da pesquisa-ação são desenvolvidas principalmente conforme a metodologia proposta por Casarotto (2010). Já as duas últimas fases, implementar ações (g) e avaliar resultados (h), não foram desenvolvidas neste trabalho, isso porque as implementações de ações estratégicas e a avaliação de seus resultados necessitam de um tempo maior que o disponível para desenvolvimento deste trabalho.

Como descrito acima, as etapas “e” e “f” foram desenvolvidas principalmente segundo a metodologia de Casarotto (2010). Contudo, além das 5 fases do Casarotto mostradas na Figura 2, é adicionada uma fase adicional que visa definir a missão e os valores. Essa etapa que se acrescenta aparece como a primeira fase da metodologia apresentada por David (David, Fred; David, Forest, 2017) no Quadro 1. A figura 7 compila todas as etapas que foram executadas para a definição do planejamento estratégico dentro da empresa.

Figura 7 – Método do planejamento estratégico



Fonte: do autor

A decisão de adicionar uma etapa à metodologia de Casarotto se baseia no fato de que o modelo dele foca, principalmente, em um planejamento estratégico para a criação de um anteprojeto. No entanto, considerando que a empresa em questão é de pequeno porte, possui uma longa história no mercado e passou por mudanças de liderança ao longo do tempo, é importante restabelecer sua visão para o futuro, seja a curto ou longo prazo (Oliveira, 2010). De acordo com o mesmo autor, a missão é a "razão de ser" da empresa e descreve o escopo no qual a empresa atua atualmente ou pretende atuar no futuro. Com a formulação da missão e visão, espera-se envolver e motivar todos os *stakeholders*, incluindo sócios, gerentes, soldados, torneiros, entre outros (Oliveira, 2010).

No contexto da metodologia estabelecida acima, serão utilizadas algumas ferramentas para auxiliar nas análises ambientais e na definição do mix estratégico. As ferramentas específicas para análises ambientais estão descritas na seção 2.1.3 deste trabalho. Já para a definição do mix estratégico e os instrumentos prescritivos,

optou-se por utilizar a metodologia *Objective and Key Results* (OKR). Essa escolha foi feita devido à sua compreensão, aplicação e continuidade serem mais fáceis em comparação a outras ferramentas e metodologias disponíveis, além de ter menos focos a serem acompanhados. Dado que a empresa é de pequeno porte, com uma mão de obra escassa e pouco qualificada, é crucial utilizar ferramentas e modelos que facilitem ao máximo a implementação, permitindo uma rápida integração à rotina dos colaboradores e assegurando a continuidade do planejamento e o sucesso da estratégia.

## **4 ATIVIDADES DESENVOLVIDAS**

Este capítulo apresenta as atividades empreendidas durante o processo de desenvolvimento do planejamento estratégico na empresa. Ao longo deste capítulo, cada etapa será explorada, proporcionando uma visão da preparação empreendidas pelo autor.

### **4.1.1 Sensibilização**

Esta primeira etapa foi executada através de um *workshop* com todos os colaboradores, executado após o expediente de trabalho. O momento começou com apresentação da situação da empresa, passando para a explicação do que é, o porquê e como o planejamento estratégico seriam aplicados e, por fim, uma seção de troca de experiências (Niven; Lamorte, 2016).

Tem-se como objetivo o pleno entendimento do planejamento estratégico e os seus motivos, obtendo-se, conseqüentemente, um maior envolvimento e contribuição de todos (Pereira, 2010).

### **4.1.2 Aplicação do questionário**

A aplicação do questionário, visa compreender a percepção dos colaboradores sobre a empresa e o que eles esperam. Essa etapa proporciona uma abordagem menos *top-down* - da gerência para o resto da empresa - para o planejamento, tendo em vista uma abordagem mais horizontal do OKR (Doerr, 2019).

Esse questionário foi disponibilizado após a sensibilização, explicação do que é planejamento estratégico e o porquê ele está sendo feito dentro da empresa. Pensou-se nisso pois, os conceitos de missão, visão e valores haviam sido abordados nessa primeira etapa, o que facilitaria o preenchimento do questionário.

O questionário foi composto por cinco perguntas, sendo elas:

- a) O que você considera como os atuais valores da empresa? (Exemplo: qualidade, atenção ao cliente, bom atendimento, atenção aos colaboradores, entre outros)
- b) o que você espera, ou seja, quais valores você quer que a empresa tenha? (Exemplo: segurança em primeiro lugar, união, transparência, inovação, entre outros)
- c) Hoje, o que você considera como atividade da empresa, aquilo que ela faz para se manter? (Exemplo 1: fazer manutenção de boa qualidade em caminhões. Exemplo 2: Fazer peças a partir de chapas metálicas com um curto prazo)
- d) Para você, no que a empresa deveria focar? O que deveria fazer diferente?
- e) O que você espera que seja o futuro da empresa? Onde você espera estar junto à empresa?

As respostas servem para incluir ao máximo os colaboradores na definição da missão, visão e valores, além de dar uma ideia de como a empresa é vista hoje, auxiliando na estratégia e futuros planos de ação.

#### **4.1.3 Definição de missão, visão e valores**

Para a definição dos valores achou-se necessário ter a contribuição de toda a empresa. Isso porque, como a empresa já está estipulada, quer-se encaixar uma declaração de valores nas já existentes informalmente, ou seja, não se quer definir valores totalmente novos e fazer com que os colaboradores sintam uma grande mudança. Além disso, quer-se uma empresa que seja construída em conjunto, com todos se sentindo pertencentes e responsáveis (Doerr, 2019). Assim, na seção de troca de experiências que ocorreu durante a sensibilização, abordou-se quais os valores que fazem sentido para todos.

A identidade organizacional – missão, visão, valores – como um todo foi definida também durante um *workshop*. Para isso, os participantes – gerentes e sócios - receberam um compilado das respostas do questionário em conjunto com algumas diretrizes previamente definidas com os sócios. Decidiu-se pela participação somente dos gerentes e sócios a partir desta etapa devido ao tempo disponível.

#### **4.1.4 Preparação dos dados**

A quarta etapa, preparação dos dados, tem como objetivo compilar dados necessários da empresa e do mercado em que a empresa está para as etapas seguintes, assim como, preparar as ferramentas que foram utilizadas e pré-preencher para maior agilidade dos momentos. Esses dados serão utilizados como base de discussão das análises ambientais, definição das estratégias e ações.

Os dados da empresa foram extraídos do histórico da empresa – disponíveis em formato de planilha – e conversas com o fundador e colaboradores mais antigos. Já os dados do mercado foram extraídos de diversas fontes públicas de dados, como IBGE, sites municipais, SEBRAE, SENAI, SESI e associações, e conversas com empresários diversos da mesorregião da Grande Florianópolis.

#### **4.1.5 Definição das UENs**

Para a definição das UENs foi definido um momento no qual os participantes receberam os dados e as predefinições das UENs definidos na etapa anterior. Desse momento participaram aqueles que tem um maior conhecimento da empresa como um todo - gerentes e sócios.

Para esta etapa é necessário de alguns dados referentes aos faturamentos, custos, lucratividade e rentabilidade de cada UEN pré-determinada. Espera-se que com esses números e com o conhecimento dos envolvidos consiga-se chegar em uma boa divisão da empresa em UENs.

#### **4.1.6 Análise externa**

Para a análise externa, utilizou-se o mesmo momento da definição da UENs com a presença dos gerentes e sócios. Os insumos para o momento foram os dados

do mercado previamente coletados, assim como, as ferramentas definidas no item 2.1.3.1 deste trabalho já pré-preenchidas. As análises foram montadas em planilhas, para facilitar a organização e preenchimento, as quais o autor preencheu durante a reunião.

#### **4.1.7 Identificação dos fatores críticos de sucesso**

A execução desta etapa ocorre após a análise externa, pois a identificação dos fatores críticos depende do mercado em que se está. É necessário ter um conhecimento melhor dos concorrentes e do setor para entender o que é necessário para manter a empresa minimamente rodando (Pereira, 2010). Entendendo, assim, quais são as obrigações da empresa para manter o mercado escolhido.

#### **4.1.8 Análise interna**

Para a análise interna, utilizou-se o Quadro 4 como base já previamente preenchido com as conclusões da análise externa e com algumas perguntas já respondidas para tornar o momento mais rápido e definir uma linha de raciocínio para guiar a conversa com maior fluidez e eficácia.

Tem-se como principal objetivo desta etapa os pontos fortes e fracos da empresa em relação ao mercado e desses delimitar os mais relevantes. Dessa maneira obtém-se insumos para a definição da estratégia e, posteriormente, definição dos OKR's.

#### **4.1.9 Definição do mix estratégico**

Esta etapa foi executada em conjunto com a análise interna e o desdobramento da estratégia em OKR. Essa construção foi dividida em dois momentos, sendo o primeiro a análise interna e a definição do mix estratégico e o segundo o desdobramento da estratégia em OKR.

Para o momento da definição do mix estratégico, utilizou-se as Figuras 3 e 4 – matriz Ansoff e matriz BCG – para abordar as possibilidades estratégicas e onde

cada UEN se encontra. Além dessas, utilizou-se também o Quadro 7 para sumarizar e explicar as possibilidades estratégicas globais.

Quadro 7 – Árvore de possibilidades estratégicas globais da UEN

COMO COMPETIR	QUANTO INVESTIR	COMO DESENVOLVER
Lideranças de custo	Investir	P, DP, DM, DL, IM, IJ, C
	Manter	P, DM, DP, C
	Desinvestir	Vender, DV, C
Foco de mercado com liderança em custo	Investir	P, DP, IM, IJ, C
	Manter	P, DP, C
	Desinvestir	Vender, DV, C
Diferenciação de produto	Investir	P, DP, DM, DL, IM, IJ, C
	Manter	P, DM, DP, C
	Desinvestir	Vender, DV, C
Diferenciação de produto com foco de mercado	Investir	P, DP, IM, IJ, C
	Manter	P, DP, C
	Desinvestir	Vender, DV, C
Rede Flexível	Investir	P, DP, DM, DL, IM, IJ, C
	Manter	P, DM, DP, DL, C
	Desinvestir	Vender, DV, C
Observação	P - Penetração DP - Desenvolvimento de produto DM - Desenvolvimento de mercado DV - Desverticalização	DI Diversificação lateral IM - Integração a montante IJ - Integração a jusante C - Concentração

Fonte: Casarotto (2010, p. 56)

O Quadro 7 mostra as possibilidades estratégicas globais, entretanto, para o momento, destacou-se as principais estratégias para empresas de pequeno porte, como definido na seção 2.1.2.1 deste trabalho.

Após uma explicação sobre estratégia no geral e possibilidades, utilizou-se uma adaptação do método descrito por Casarotto (2010). Foi cruzado as possíveis estratégias aplicáveis com cada fator e avaliado a reação sobre cada conclusão sobre o ambiente externo e interno. A sequência utilizada para definição das estratégias foi competitividade, produto/mercado e investimento.

#### 4.1.10 Desdobramento da estratégia em OKR

Como décima e última etapa tem-se o desdobramento da estratégia em OKR. Ela tem como objetivo delimitar os objetivos principais, metas e planos de ações principais.

Para o momento foi preparado uma explicação sobre OKRs e alguns exemplos. Os principais pontos a serem lembrados são:

- a) Os objetivos devem ser temporais e cativar a imaginação – ser motivador (Niven; Lamorte, 2016);
- b) Cada objetivo deve ter de dois a cinco resultados-chave (Niven; Lamorte, 2016);
- c) As metas devem ser ambiciosas e terem 50% de chance de serem atingidas (Doerr, 2019);
- d) Cada resultado-chave deve ter um responsável, sendo ele pessoa ou setor (Doerr, 2019).

Esta etapa é repetida, ainda, para cada setor da empresa – administrativo, manutenção e manufatura. Isso se dá pela necessidade de destrinchar os objetivos e metas gerais da empresa para cada setor, deixando claro para cada setor o que e como ajudará nas metas gerais (Doerr, 2019). Para isso, cada setor se reunirá – todos os colaboradores do setor – junto com os sócios e o autor.

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### 5.1 DESCRIÇÃO DO OBJETO DA PESQUISA

A empresa na qual será aplicada a metodologia definida é do setor metalúrgico localizada na mesorregião da Grande Florianópolis (IBGE, 2022), fundada em 1982. A indústria metalúrgica abrange diversos labores, como ferreiro, funileiro, serralheiro. Sendo ela a responsável pela produção de matérias-primas de variados setores dependentes do metal e peças metálicas (Hortelã, 2021).

Do setor metalúrgico, a empresa trabalha com a manutenção de máquinas industriais, usinagem de peças diversas e manufatura de peças caldeireiras – peças em três dimensões que possui como matéria prima chapas metálicas com espessura maior que 2 milímetros (Arcomprimido, 2023). Ainda, a empresa revende materiais como chapas, tubos, parafusos, entre outros produtos que são utilizados pela própria empresa nos outros setores.

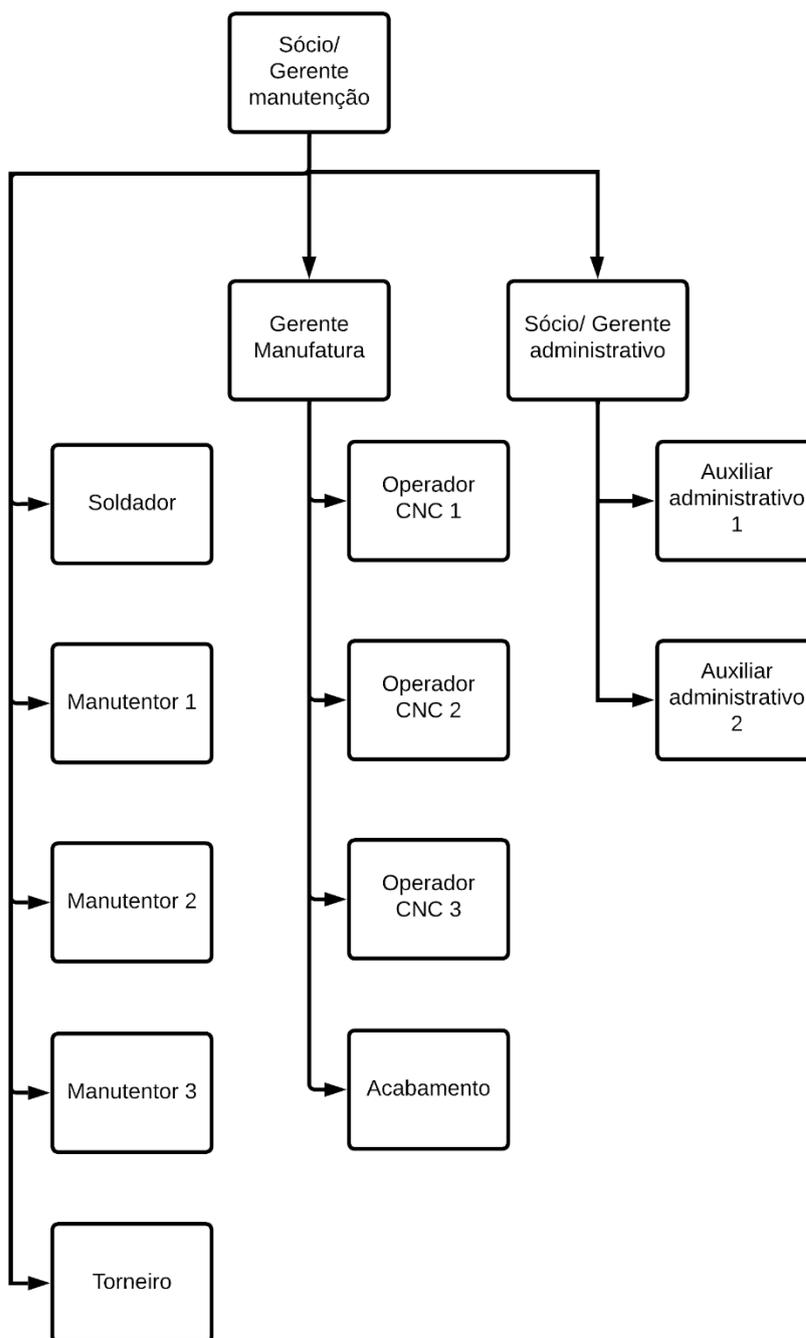
Possui como principais clientes do setor de manufatura empresas manufatureiras diversas, como cerâmicas e manufaturas de máquinas. Os principais cliente do setor de manutenção são cerâmicas, empresas de manutenção, mineradoras, entre outros ramos que compõe as atividades da Grande Florianópolis.

A empresa trabalha especialmente com peças sob medida, ou seja, não há um produto próprio. Para conseguir aumentar as possibilidades de manufatura, no ano de 2022 a empresa adquiriu novas máquinas para aumentar a precisão e a diversidade de produção.

Sua estrutura física é composta por três galpões, todos localizados no mesmo terreno, sendo dois conectados diretamente. Dentro de um desses galpões encontra-se o escritório e recepção.

Hoje, a empresa conta com 14 colaboradores e sócios, sendo 5 deles na manufatura, 3 no administrativo e 6 na manutenção. Os 5 colaboradores do setor de manutenção também auxiliam no setor de manufatura quando necessário, principalmente para o manuseio de peças. A Figura 8 mostra um organograma base da empresa.

Figura 8 – Organograma da empresa



Fonte: do autor

O sócio administrador da empresa, além de cuidar das grandes decisões e investimentos, gerencia o setor de manutenção da empresa. Ele recebe os pedidos, faz o orçamento do serviço e delimita as etapas do serviço a ser executado. Isso acontece porque o sócio possui grande conhecimento do setor mecânico e

manutenção, logo ele consegue enxergar todos os processos necessários para realizar a manutenção. Já a segunda sócia gerencia a parte administrativa.

## 5.2 RESULTADOS ATINGIDOS

Esta seção apresenta e analisa os resultados obtidos por meio da implementação do método descrito neste estudo. Além disso, os resultados são apresentados em segmentos correspondentes às principais áreas de interesse, conforme definido na seção de procedimentos metodológicos. A abordagem de discussão nesta seção tem como objetivo não apenas destacar os sucessos alcançados, mas também identificar áreas de melhoria e oportunidades para aprimoramento das estratégias adotadas. Ao final dessa análise, espera-se extrair lições que possam orientar a continuidade do processo de planejamento estratégico da organização.

Devido às características da empresa, a maioria das definições foram realizadas de forma hierárquica, considerando também as opiniões dos colaboradores como base. Essa abordagem foi adotada devido à carga de trabalho dos colaboradores.

### 5.2.1 Sensibilização

O momento foi executado pós expediente em uma sala da própria empresa com o auxílio de um quadro. Antes do momento foi repassado para os sócios todo o conteúdo e explicado de forma aprofundada o planejamento estratégico e suas etapas. Esse momento predecessor com os sócios foi feito por dois motivos: auxiliar na sensibilização e fazer com que eles tenham um entendimento considerável sobre o planejamento estratégico que está sendo implementado, tendo em vista que eles estão em todas as etapas.

A partir do momento de sensibilização, ficou evidente o interesse da maioria dos colaboradores em estabelecer objetivos claros e metas quantificáveis de forma transparente, algo que nunca havia sido implementado na empresa.

Ao final da sensibilização houve a delimitação de alguns valores e a aplicação do questionário, resultados estes expostos nas seções 4.2.3 e 4.2.2 deste trabalho.

### 5.2.2 Aplicação do questionário

Esta etapa foi realizada em conjunto com a anterior, sendo disponibilizada tanto em formato físico (papel) quanto digital. As perguntas utilizadas foram aquelas apresentadas na seção 3.2.2 e as respostas foram compiladas e resumidas no Quadro 8.

Quadro 8 – Resumo das respostas

Perguntas	O que você considera como os atuais valores da empresa?	Agora, o que você espera, ou seja, quais valores você quer que a empresa tenha?	Hoje, o que você considera como atividade da empresa, aquilo que ela faz para se manter?
Resumo das respostas	Qualidade, rapidez na entrega	Inovação nos processos, segurança do trabalho, transparência, time unido	Agilidade na produção e manutenção e venda a pronta entrega
<b>Perguntas</b>	<b>Para você, no que a empresa deveria focar? O que deveria fazer diferente?</b>	<b>O que você espera que seja o futuro da meval? Onde você espera estar junto à empresa?</b>	
Resumo das respostas	Expansão da manufatura de peças abrangendo outros nichos, melhorando os processos internos e treinamento dos colaboradores	Uma empresa profissional (processos definidos) com estratégia definida e transparente, tendo como principal foco a manufatura de peças	

Fonte: do autor

Era esperado que 10 colaboradores, excluindo os sócios, gerente e uma colaboradora que trabalha diretamente com os clientes há muitos anos, respondessem ao questionário. Isso ocorreu porque ela foi incluída em todas as etapas do planejamento estratégico. No entanto, apenas 7 respostas foram recebidas.

De maneira geral, as respostas em relação ao futuro da empresa estavam alinhadas com o que o sócio majoritário tinha em mente, que é focar na manufatura de peças metálicas. No entanto, os colaboradores sentem a falta de uma organização melhor na empresa para melhorar seu desempenho e aumentar o valor percebido pelo cliente. Além disso, a segurança do trabalho é um tema recorrente nos questionários e durante a primeira etapa de sensibilização, o que indica uma necessidade imediata da empresa de cuidar desse aspecto - é necessário um plano contingencial.

### 5.2.3 Definição missão, visão e valores

O momento começou com uma revisão da definição de missão, visão e valores, seguida pela leitura das respostas dos colaboradores. Em seguida, houve um debate sobre a definição da missão, com cada participante expondo sua opinião. Foram levantados pontos sobre agilidade na entrega, qualidade do serviço e produto e atendimento diferenciado, mas não foram mencionados aspectos como sustentabilidade, segurança e inovação – como levantados por Lugoboni *et al.* (2019).

Como resultado da discussão, a missão definida foi: "Unindo tradição e inovação, oferecemos qualidade e agilidade na indústria metalúrgica da Grande Florianópolis, impulsionando o progresso e a prosperidade em nossa comunidade". Apesar de os colaboradores não terem sido considerados inicialmente, a palavra "inovação" foi incluída na missão para refletir suas opiniões.

Em seguida, começou-se a definição da visão, que é o futuro da empresa (Oliveira, 2010). O mesmo método utilizado para definir a missão foi utilizado para definir a visão. Houve uma conversa sobre o que é visão, seguida pela leitura das respostas do questionário e, por fim, a discussão para chegar à visão final: "Conquistar o mercado fornecendo produtos metálicos, superando expectativas em qualidade e velocidade de entrega".

Durante a definição da missão e visão, surgiram alguns contratempos devido à ideia de não continuar certos processos, como a manutenção geral, o que dificultou a definição da visão sem uma análise externa e interna. Portanto, foi definida uma visão inicial temporária que será revisada após as análises ambientais, como sugerido por Oliveira (2010).

Alguns autores, como Barros (2016) e Gonzalez (2019), não sentiram a necessidade de reavaliar a missão e visão, pois a empresa era relativamente nova e de pequeno porte, e os sócios tinham um único foco para a empresa que não seria drasticamente influenciado pela análise ambiental.

Os valores da empresa foram definidos em uma conversa, levando em consideração as respostas e opiniões dos colaboradores. Todos os pontos que não foram abordados na missão e visão foram incluídos nos valores. Os valores declarados foram: agilidade, transparência, valorização das pessoas, flexibilidade e colaboração. Alguns valores atuais foram incluídos, para que a empresa se identifique, assim como alguns valores que se deseja implementar, como transparência, foco e colaboração. Ao contrário da missão e visão, não foi considerado necessário rever os valores após as análises ambientais.

### 5.2.4 Preparação dos dados

Nesta etapa, começou-se montando as planilhas para as análises internas e externas que foi facilitado pelas planilhas exemplo de Casarotto (2010). O mais importante foi identificar quais dimensões e aspectos eram realmente relevantes e necessários para a empresa. Algumas planilhas tinham muitos campos para avaliar, mas considerou-se isso irrelevante para o tamanho e situação da empresa. Casarotto (2010) destaca a importância dessa seleção, pois cada empresa tem uma situação específica.

O Quadro 9 mostra uma dessas planilhas adaptadas de Casarotto (2010). Quadro este previamente preenchido, como mencionado na seção 3.2.4 deste trabalho. As outras planilhas estão apresentadas em seções específicas para cada etapa.

Uma planilha que não se conseguiu preencher adequadamente foi a da análise de mercado, que faz parte da análise externa. Isso ocorreu porque as empresas concorrentes diretas não divulgam seus dados. Portanto, tivemos que fazer uma análise qualitativa da evolução das vendas, fatia de mercado e marketing com base em conversas com empresários em geral, como mostrado no Quadro 9.

Quadro 9 – Análise de mercado

(continua)

Dimensões (Evolução e tendências)	Observado para Manufatura	Observado para Manutenção
Vendas	Acredita-se que houve um declínio nas vendas dos maiores concorrentes, isso porque eles focaram em vender somente para algumas grandes empresas, tendo menor diversificação.	Em relação ao período logo após a pandemia, houve uma estabilização

Quadro 9 – Análise de mercado

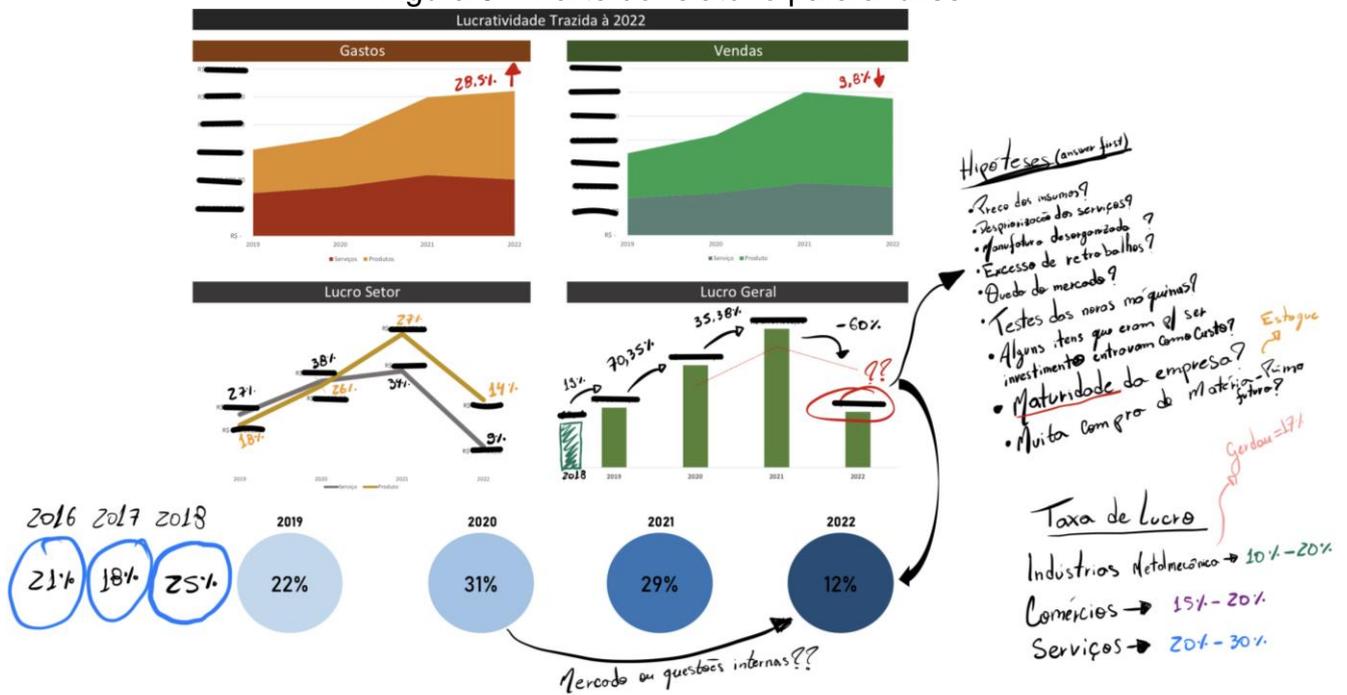
(conclusão)

<p><b>Fatias de mercado</b></p>	<p>Maiores empresas do setor possuem maior fatia da parcela considerando a demanda total, isso porque fornecem para grandes empresas. Quando se trata de quantidade de clientes, empresas maiores possuem menos pulverização, ou seja, possuem menos clientes</p>	<p>O mercado do setor de manutenção possui muitos micros e pequenas empresas o que torna a fatia de mercado pequena para cada. Maiores empresas possuem contratos fixos com grandes empresas.</p>
<p><b>Preços</b></p>	<p>Aumento dos preços em decorrência do aumento do custo das matérias-primas.</p>	<p>Aumento dos preços de forma geral em decorrência da falta de mão de obra qualificada e aumento dos preços das matérias-primas</p>
<p><b>Marketing (Qualidade do produto, variabilidade, propaganda, forma de distribuir, prazo de entrega, velocidade de atualização)</b></p>	<p>Observados propagandas somente em grandes empresas, focando na parte de vendas de matéria-prima bruta. Possuem distribuição própria e prazo de entrega mais longos. Nenhuma perspectiva de atualização tecnológica percebida.</p>	<p>Não foi observado nenhum tipo de propaganda relacionada a manutenção mecânica no nicho. Microempresas comprando máquinas básicas, baixa qualidade, algumas se deslocam até a empresa cliente para o serviço</p>

Fonte: do autor

Além das planilhas para as análises, foi montado um relatório com os dados gerais da empresa.

Figura 9 – Parte do relatório para análise



Fonte: do autor

A Figura 9 faz parte de um relatório comentado que analisa o histórico quantitativo da empresa. Esse relatório será usado mais tarde para ajudar a definir as unidades estratégicas de negócio, o mix estratégico, as metas e os planos de ação. Durante a preparação dos dados, o relatório também foi comentado para garantir agilidade e eficácia nas etapas futuras.

### 5.2.5 Definição das UENs

O Quadro 10 mostra como a empresa foi dividida em unidades estratégicas de negócio. Inicialmente, foram definidas três unidades de negócio com estratégias específicas: manufatura, manutenção e revenda. A unidade de manufatura é responsável pela produção de peças a partir de chapas metálicas, utilizando diferentes técnicas de corte e dobragem. A unidade de manutenção é responsável por realizar a manutenção de peças, máquinas e equipamentos, utilizando uma variedade de ferramentas. A unidade de revenda se dedica à venda de materiais sem fazer qualquer modificação neles.

Quadro 10 – UENs da empresa

(continua)

Serviço global	Funções primárias	Produto	Tecnologia	Segmento de demanda	Regionalização	Porte (MODIFICAR PARA FUTURO, QUAL O TAMANHO PARA O QUAL SE QUER ORIENTAR?)
Manufatura	Indústria	Produtos sob-medida	Alta	Empresas de médio/grande porte que fabricam máquinas e ferramentas, efetuam a manutenção internamente.	Regional	Grande
Manutenção	Serviço	Manutenção de máquinas e equipamentos	Média	Empresa de pequeno porte que não possuem manutenção própria e empresas que possuem problemas complexos.	Local	Médio

Quadro 10 – UENs da empresa

(conclusão)

Revenda	Comércio	Venda direta dos produtos utilizados como matéria-prima por outras UENS	Baixa	Pessoas físicas e empresas de pequeno porte	Local	Pequeno
---------	----------	---	-------	---	-------	---------

Fonte: do autor

O Quadro 10 mostra uma das unidades estratégicas de negócio (UENs) pré-definidas como laranja. Isso ocorreu porque, ao analisar os dados quantitativos e as preferências dos sócios, decidiu-se não considerar a revenda como uma UEN prioritária. Os dados da empresa mostraram que a revenda tem uma lucratividade baixa em comparação com as outras UENs, com uma diferença de 11 pontos percentuais em relação à segunda UEN mais lucrativa, e representa menos de 20% do faturamento total da empresa.

De acordo com Casarotto (2010), produtos que representam mais de 20% do faturamento total da empresa podem ser considerados como uma UEN. No entanto, na empresa em questão, não há nenhum produto único que represente 20% do faturamento. Portanto, a empresa foi categorizada em produtos que são oferecidos como serviço ou que envolvem a transformação da matéria-prima em um produto, ou seja, UEN manutenção e UEN manufatura.

Casarotto (2010) sugere a reanálise das UENs ao final das análises externas e internas, mas essa etapa foi considerada desnecessária devido às características das UENs selecionadas. As duas UENs definidas possuem um gerente direto cada, seus próprios clientes fixos, seu próprio espaço físico e atividades diferentes - serviço e manufatura.

### 5.2.6 Análise externa

As análises do ambiente externo foram feitas para a empresa como um todo, levando em conta as particularidades de cada UEN, e, quando necessário, as ameaças e oportunidades foram especificadas para cada UENs. O Quadro 11 apresenta a primeira ferramenta utilizada, a análise ambiental, na qual as ameaças e oportunidades foram consideradas igualmente para ambas as UENs.

Quadro 11 – Resumo da análise do ambiente

Dimensão	Ameaças	Oportunidades
Tecnológica	*Desuso de tijolos na construção civil	*Manutenção preditiva e impressão de metais
Governamental	*Cobrança obrigatório dos sindicatos	*Redução de impostos de importação para algumas máquinas e ferramentas
Econômica	*Desaquecimento do setor civil regional	*Crescimento do setor agropecuário em Santa Catarina
Cultural	*Novas necessidades no ambiente de trabalho	-
Demográfica	-	*Grande crescimento populacional em cidades vizinhas

\* ameaças e oportunidades ligadas a ambas UENs

Fonte: do autor

No resumo das principais ameaças encontradas na análise do ambiente, a principal ameaça é o setor civil. Isso ocorre porque, mesmo que a empresa não forneça diretamente para o setor civil, seus clientes fornecem, então um declínio nesse setor afeta significativamente a empresa. Além disso, mais especificamente, a falta de demanda por tijolos na construção civil é uma ameaça, já que muitos clientes são do setor ceramista.

A segunda grande ameaça é a falta de mão de obra devido às novas necessidades geracionais. A empresa possui um ambiente de trabalho rudimentar e insalubre, muito devido ao serviço ofertado, mas também pela não atualização.

Em relação às oportunidades, a maioria delas não foram consideradas impactantes no momento, pois exigiriam investimentos e há outras necessidades mais urgentes. Somente a oportunidade em relação à dimensão demográfica que mostra uma possível facilitação na contratação de novos colaboradores.

Na análise da indústria (Casarotto, 2010), os fatores "desenvolvimento e crescimento", "ciclo de vida" e "cooperação" não são considerados relevantes ou já estão incluídos em outros fatores, então não são mostrados no Quadro 12.

Quadro 12 – Resumo da análise da indústria

Fator	Ameaças	Oportunidades
Subdivisão	*Dependência da região na construção civil	*Crescimento do setor logístico
Estrutura	*Aumento no número de empresas de manutenção	-
Custos	*Aumento do custo da mão de obra	*Redução dos custos de matéria-prima
Distribuição	-	*Aumento da quantidade de empresas logísticas na região
Tecnologia	-	MANUTENÇÃO: Baixo uso de tecnologias pelos concorrentes, baixo <i>know-how</i>
Infra-estrutura	-	*Desenvolvimento da logística na região

\* ameaças e oportunidades ligadas a ambas UENs

Fonte: do autor

Nesta etapa, foi necessário distinguir as ameaças e oportunidades entre a UEN manufatura e a UEN manutenção. Isso ocorreu porque a UEN manutenção enfrenta ameaças mais significativas em relação à mão de obra e à concorrência e a UEN manufatura encontra oportunidades na infraestrutura logística.

Na região, há novas empresas que atuam no mesmo mercado que a UEN manutenção, o que aumenta a competitividade e resulta em uma redução nos preços. Além disso, há um aumento nos custos da mão de obra devido à escassez. No entanto, a UEN manutenção encontra uma oportunidade na falta de tecnologia utilizada pelos concorrentes e na falta de experiência de mercado - empresas novas. Ademais, a localização geográfica da região em que a empresa se encontra é tida como estratégica pelo mercado, situando-se em proximidade aos portos e cidades produtivas e de consumo. Este fator foi um catalisador para a implantação de múltiplas empresas logísticas na região, proporcionando uma vantagem em termos de infraestrutura logística. Após a análise da indústria, iniciou-se a análise de mercado, cujos pontos relevantes são resumidos no Quadro 13.

Quadro 13 – Resumo da análise de mercado

<b>Dimensões</b>	<b>Ameaças</b>	<b>Oportunidades</b>
<b>Vendas</b>	MANUFATURA: Entrada de grandes concorrentes na venda para micro e pequenas empresas devido à queda das vendas para grandes empresas	-
<b>Fatias de mercado</b>	-	MANUFATURA: Conquistar novos clientes pelo prazo de entrega – micro e pequenas empresas.
<b>Preços</b>	MANUTENÇÃO: Redução dos preços de serviço	-
<b>Marketing</b>	-	MANUTENÇÃO: Baixa qualidade nos produtos e serviços feitos de forma rudimentar. MANUFATURA: Não há muitas propagandas para a terceirização do corte; prazos de entrega grandes; relação ruim com pequenas empresas

Fonte: do autor

Uma grande ameaça para a UEN manufatura é a entrada de grandes concorrentes que podem conquistar os clientes através de estratégias de custo. Mas encontra oportunidades no prazo de entrega e na boa relação com os clientes de pequeno porte.

A UEN manutenção, por sua vez, enfrenta a ameaça da redução dos preços dos serviços devido ao aumento da oferta. E tem como oportunidade crescer através do aumento da qualidade dos serviços prestados, especialmente em manutenções complexas que os concorrentes não possuem conhecimento ou tecnologia para executar.

Na última etapa da análise externa, é feita a síntese de tudo o que foi encontrado até o momento, através da análise de competitividade de Porter (Casarotto, 2010). Essa análise repetiu algumas ameaças e oportunidades já identificadas nas análises anteriores (Casarotto, 2010).

Quadro 14 - Análise das cinco forças de Porter

Fatores	Manutenção	Manufatura
<b>Ameaças e barreiras de potenciais entrantes</b>	Pequena barreira de entrada, considerando o capital inicial necessário e grande quantidade de fornecedores	Barreira de entrada média, devido ao capital inicial necessário relativamente alto, média dificuldade para encontrar fornecedores de chapas a um preço competitivo
<b>Ameaça de produtos substitutos</b>	Manutenção preditiva e preventiva	Impressão de metais, corte por jato d'água
<b>Poder de barganha dos clientes</b>	Pouco poder de barganha considerando o porte pequeno das empresas clientes e suas demandas complexas	Os clientes grandes tendem a ter um poder de barganha alto, necessitando de atendimento especial, clientes menores possuem poder de barganha menor, podendo ter prazos de entrega maiores
<b>Poder de barganha dos fornecedores</b>	A empresa possui um baixo poder de barganha por não ter um fluxo de materiais elevado	A empresa possui um baixo consumo de aço em relação ao mercado, além de poucos fornecedores, logo alto poder de barganha dos fornecedores
<b>Rivalidade entre competidores</b>	Os competidores possuem baixa qualificação da mão de obra, baixa padronização, baixo desenvolvimento tecnológico e um preço baixo	Os competidores possuem tecnologias iguais ou superiores, mão de obra com qualificação média, padronização média, qualidade alta, atendem clientes de grande porte, prazo de entrega médio

Fonte: do autor

No Quadro 14, destacam-se dois fatores importantes para a UEN manutenção. Primeiro, há uma pequena barreira para novas empresas entrarem no mercado. No entanto, essas empresas enfrentam dificuldades para se estabelecerem devido à grande oferta de serviços de baixa qualidade e experiência. Além disso, os clientes têm pouco poder de barganha, pois suas demandas são complexas e não podem ser atendidas pelas empresas de menor preço.

Da UEN manufatura, a empresa tem pouco poder de barganha sobre seus fornecedores e há uma forte concorrência devido à falta de diferenciação do produto.

Em relação aos produtos substitutos possíveis encontrados, não foram considerados como grandes ameaças para a empresa. O jato d'água e a manutenção preventiva já estão há muito tempo no mercado e mesmo assim não substituíram os cortes à laser, plasma e oxicorte, nem a manutenção corretiva. Já a manutenção preditiva e a impressão de metais ainda não são relevantes no mercado, ainda estão

se desenvolvendo, motivo o qual serão considerados posteriormente como oportunidades.

No Quadro 15, todas as análises feitas até agora foram resumidas. Ele foi criado ao final da reunião e contém as ameaças e oportunidades consideradas mais relevantes.

Quadro 15 – Sintetização da análise externa

Fatores Competitivos	Entrantes potenciais	Produtos substitutos	Relação com competidores	Relação com clientes	
<b>Manufatura</b>	Possível entrada de grandes competidores no nicho de micro e pequenas empresas	Nenhum ponto relevante	Concorrentes maiores possuem um preço menor.	Oportunidade na relação aproximada com micro e pequenas empresas.	
<b>Manutenção</b>	Chances altas de novos competidores, fácil entrada		Oportunidade na qualidade do serviço	A empresa possui um poder de barganha médio, devido ao know-how	
Fatores Competitivos	Relação com fornecedores	Governamentais	Tecnológico e Ecológico	Econômico e de mercado	
<b>Manufatura</b>	Nenhuma relação especial com fornecedores das principais matérias-primas.	Oportunidade de investimento futuro com a redução de imposto sobre algumas máquinas e ferramentas	Possível oportunidade na impressão de metais	Possível oportunidade no setor agropecuário. Ameaça do desaquecimento do setor de construção civil	Pouco explorado a terceirização do corte. Grandes prazos de entrega.
<b>Manutenção</b>			Oportunidade na manutenção preditiva e no uso de tecnologias diversas na manutenção		Redução nos preços dos serviços da concorrência. Baixo <i>know-how</i> dos concorrentes
Fatores Competitivos	Culturais e demográficos	Vínculos Regionais	Infraestrutura		
<b>Manufatura</b>	Ameaça na falta de adaptação da empresa às novas tendências geracionais. Aumento dos custos de mão de obra	A região onde a empresa se encontra não possui muitos instrumentos de integração	Melhoria da logística na região		
<b>Manutenção</b>			Empresas de suporte próximas		

Fonte: do autor

No Quadro 15, os dois produtos que foram considerados como substitutos na análise das cinco forças de Porter foram realocados como oportunidades. Esses produtos são oportunidades em tecnologia, já que a região e as tecnologias estão em

desenvolvimento. A manutenção preditiva e a impressão de metais, que fazem parte da indústria 4.0, são aspectos importantes a serem observados de perto, pois podem manter a empresa à frente de seus concorrentes.

No início da execução das análises, os participantes tiveram dificuldades em perceber a importância da primeira análise para a definição da estratégia e do objetivo. Foi somente na determinação das cinco forças de Porter e na síntese da análise externa que os participantes entenderam completamente a aplicabilidade do que foi feito. Mesmo após explicações e sensibilização, alguns participantes ainda tinham dúvidas fundamentais, como o motivo pelo qual uma ação não pode ser considerada como estratégia ou objetivo da empresa. Isso destaca a importância da qualificação dos colaboradores em relação à gestão e justifica a escolha do OKR como instrumento prescritivo.

### **5.2.7 Identificação dos fatores críticos de sucesso**

Após analisar o mercado externo, percebeu-se que o nicho de mercado para o qual a UEN manufatura fornece tem como fatores críticos a qualidade no corte, atendimento personalizado e flexibilidade na produção. Esses fatores foram definidos para a UEN manufatura, pois os produtos fabricados têm baixo valor agregado, alta variabilidade e são principalmente chapas metálicas que passam por processos de corte e conformação.

Para o nicho de mercado atendido pela UEN manutenção, os fatores críticos foram definidos como velocidade na prestação do serviço, qualidade do serviço - garantindo que o problema seja resolvido - e flexibilidade.

Embora os fatores críticos tenham sido determinados após a análise externa, houve uma discussão relativamente longa para defini-los, pois alguns fatores considerados críticos eram, na verdade, diferenciais.

### **5.2.8 Análise interna**

O Quadro 16 resume toda a análise interna da empresa. É importante destacar que o fator de produtos substitutos teve pouca importância para a empresa, considerando seu segmento e produtos.

Quadro 16 – Resumo da análise interna

Fator de Competitividade	Pontos fortes	Pontos fracos
<b>Fatores Diretos</b>		
<b>Entrantes potenciais</b>	MANUTENÇÃO: Experiência como barreira	*Preços altos por falta de padronização. MANUFATURA: Além das faltas de padronização, custo da matéria-prima não se destaca
<b>Produtos Substitutos</b>	*As novas tecnologias da indústria 4.0 ainda são muito caras e com poucas aplicações.	
<b>Relação com clientes</b>	*Intimidade com clientes. Tanto o serviço quanto o produto são essenciais para os clientes	*Sem atendimento padronizado para todos os clientes, boa aliança somente com clientes maiores
<b>Relação com fornecedores</b>	MANUFATURA: Conhecimento de diversos fornecedores	MANUFATURA: O insumo possui muita importância; sem alianças.
<b>Relação com competidores</b>	MANUTENÇÃO: Experiência em relação a novos competidores	MANUFATURA: A empresa tem pouco conhecimento dos competidores
<b>Fatores Indiretos</b>		
<b>Governamentais</b>	-	*A empresa não possui projetos de investimento, logo não consegue aproveitar oportunidades de investimentos advindos de ações governamentais
<b>Tecnológicos e Ecológicos</b>	MANUFATURA: Em relação ao local onde a empresa está, suas tecnologias são superiores	*A falta de processos padronização afetam a organização e conseqüentemente a agilidade; a empresa não possui uma cultura positiva, gerando desmotivação; a coleta de dados financeiros e produtivo são falhos. MANUTENÇÃO: Faltam tecnologias precisas para lidar com clientes mais exigentes e toda a experiência que diferencia a empresa está concentrada em um sócio.
<b>Econômicos e de mercado</b>	MANUFATURA: Sabe-se que ainda se tem capacidade para suportar um aumento da demanda (Mas não se sabe quanto). MANUTENÇÃO: Possui uma lucratividade e rentabilidade muito alta.	*A falta de processos definidos reduz a flexibilidade da empresa e a quantificação da capacidade produtiva restante. MANUFATURA: Possui uma lucratividade e rentabilidade baixa, na tentativa de competir por custo
<b>Culturais e demográficos</b>	-	*A empresa não consegue se adaptar, conseguir novos colaboradores. O ambiente de trabalho da empresa é não ergonômico, afastando ainda mais possíveis novos colaboradores
<b>Vínculos regionais</b>	*A empresa está em uma associação de mecânicas automotivas	*A empresa não está associada com uma associação que seja do setor especificamente
<b>Infraestrutura</b>	*A empresa está inserida em uma região com fornecedores próximos	*Não há perspectivas de expansão do mercado para utilizar da melhoria logística.

\* pontos fortes ou fracos referentes a ambas UENs

Fonte: do autor

Ao analisar internamente, identificou-se um problema recorrente: a falta de padronização dos processos. Isso resulta em dificuldades na coleta de dados, queda na qualidade do atendimento aos clientes, redução da eficiência, aumento dos custos e diminuição da qualidade do produto e da percepção do cliente. Além disso, essa falta de padronização dificulta e impede a oferta de serviços, produtos e o desenvolvimento de novos produtos, o que prejudica o crescimento lucrativo da empresa.

De acordo com a matriz BCG (Casarotto, 2010), a UEN manufatura poderia ser considerada a "estrela" da empresa, devido ao seu rápido crescimento e grande participação no mercado, enquanto a UEN manutenção seria a "vaca leiteira". No entanto, mesmo com a recente adição de novas tecnologias – laser e dobra com maior precisão-, a UEN manufatura apresenta um lucro líquido, lucratividade e rentabilidade muito abaixo do esperado. Isso surpreendeu os sócios e o gerente, que esperavam que a UEN manufatura tivesse um lucro líquido maior do que a UEN manutenção, considerando a quantidade de material utilizado e sua escalabilidade. Essa análise interna mudou completamente a visão em relação à UEN manutenção, que inicialmente era considerada para ser extinta. Em 2022, o lucro líquido da UEN manufatura foi apenas 50% do lucro líquido da UEN manutenção, mesmo com um faturamento 177,1% maior.

No início, colocar todos os pontos fortes e fracos em categorias foi um obstáculo para a agilidade do momento, de acordo com a análise interna sugerida por Casarotto (2010). No entanto, a necessidade de analisar cada categoria individualmente ajudou a identificar pontos fortes e fracos que passaram despercebidos inicialmente.

### **5.2.9 Definição do mix estratégico**

O autor e um dos sócios resumiram a análise interna e externa e a incluíram na planilha de análise de estratégias em função dos fatores competitivos (Casarotto, 2010). Na planilha, apenas foram consideradas as estratégias recomendadas para pequenas empresas descritas por Casarotto (2010). O Quadro 17 mostra uma parte da planilha já preenchida.

Quadro 17 - Fragmento da planilha de análise das estratégias em função dos fatores de competitividade

Fatores	UEN	Síntese	Estratégias.		
Diretos, indiretos e de suporte			Diferenciação de produto	Liderança de custo em uma rede topdown	Flexibilidade/custo (rede flexível)
Relação com fornecedores	Manutenção	Utiliza uma variedade de matéria-prima em poucas quantidades, sem poder de barganha	Continuaria a mesma situação	O aumento do uso da matéria-prima não seria relevante	Baixa redução do custo da matéria-prima. Pela necessidade de flexibilidade, talvez necessite a troca de fornecedores
	Manufatura	Utiliza uma grande quantidade de chapas metálicas, mas ainda irrelevante comparado com outras empresas. Alto poder de barganha dos fornecedores	Iria reduzir a quantidade de matéria-prima comprada e, provavelmente, aumentar o custo da matéria-prima	Aumento do relacionamento com fornecedores. Barateamento da matéria-prima	Pode aumentar o poder de barganha se unindo com outros compradores
Relação com competidores	Manutenção	Concorrentes que não conseguem fazer a manutenção por complexidade, levam até a empresa. A empresa em questão, manda serviços menores para concorrentes menores. Muitos concorrentes forçam o preço para baixo	Possibilidade de manter ou aumentar o preço devido a especialização em manutenções complexas	Terá como resultado um estresse grande do sistema produtivo da manutenção para conseguir atingir os níveis de custeio.	Necessidade de reduzir em muito os custos e contratar mão de obra rapidamente
	Manufatura	Preço aplicado igual ou superior aos concorrentes regionais. Nenhum contato com outras empresas concorrentes	Diferenciação no atendimento e tempo.	Necessidade reduzir em muito os custos para conseguir ganhar dos atuais competidores	Possibilidade de alianças com competidores, focando em diferentes produtos e mercados

Fonte: do autor

Em relação a competitividade, escolheu-se para a UEN manutenção a estratégia de diferenciação de produto com foco no mercado. Também se optou pela diversificação lateral e por investir. A UEN manutenção foi considerada a "vaca leiteira" da empresa, pois não tem um crescimento significativo e ainda precisa de investimento para se manter. A estratégia de diferenciação de produto com foco no mercado foi escolhida para aproveitar as forças da empresa em relação às oportunidades – experiência em relação ao mercado - e os pontos fracos em relação ao mercado – custo operacional. Ainda, pensou-se na especialização em serviços complexos que necessitam de maior precisão como um novo foco para a UEN manutenção, a qual foi considerada como um novo produto. Assim, definiu-se como estratégia de mercado/produto a diversificação lateral, tendo um novo produto e necessitando conquistar novos clientes.

Para a UEN manufatura, escolheu-se a estratégia de flexibilidade/custo para reduzir os custos de matéria-prima através de uma rede flexível, além de diferenciar o atendimento e o tempo de entrega. A estratégia de produto/mercado escolhida foi o desenvolvimento de mercado, pois foi considerado que ainda há mercado a ser conquistado. A estratégia de investimento foi manter, pois já foi investido recentemente. Observa-se uma estratégia de investimento diferente da recomendada para produtos “estrela”, decidiu-se assim, pois, considerou-se, nesse momento, a UEN manufatura como “ponto de interrogação” e pretende-se utilizar a diferenciação para conquistar mercado, como recomendado por Casarotto (2010).

A análise externa mostrou, ainda, que seria interessante ter uma estratégia de custos para a UEN manufatura com integralização a montante, tendo em vista o alto poder de barganha dos fornecedores, mas isso exigiria um grande investimento. Portanto, optou-se por utilizar os pontos fortes em atendimento e flexibilidade para conquistar novos clientes e aumentar a barreira de entrada, e também ter um preço competitivo, reduzindo os custos de matéria-prima e melhorando os processos internos. Por fim, adaptou-se a visão para abordar a nova estratégia da UEN manutenção: “Conquistar a confiança dos clientes oferecendo soluções de ponta, superando expectativas em qualidade e velocidade de entrega na região da Grande Florianópolis até 2026”.

### 5.2.10 Desdobramento da estratégia em OKR

Na etapa final do planejamento estratégico, utilizou-se o OKR para definir os objetivos, metas e responsáveis. Nessa etapa, considerou-se a empresa como um todo e, em seguida, atribuiu-se às Unidades Estratégicas de Negócio (UENs) ou setores específicos a responsabilidade pelos resultados-chave.

Quadro 18 – Compilado dos objetivos e resultados-chaves

Objetivo	Descrição	Resultados-chaves	Responsável
O cliente deve se sentir bem tratado em todos os momentos	Aprimorar a experiência do cliente	Realizar pesquisa de satisfação com 75% dos clientes	Setor Administrativo
		Reduzir o tempo de atendimento e orçamentos em 30%	
		Alcançar um NPS de 80	
Produtos e serviços que não seguem tendências, mas as criam	Inovar em produto e serviços. Implementar novos serviços e processos	Ter 50% da nova linha de serviços especializados até o 3 <i>quarter</i> de 2024	Manutenção (UEN)
		Ter 1 empresa parceira na compra de produtos até o fim do primeiro semestre de 2024	Manufatura (UEN)
		Reduzir o tempo de entrega de serviço em 15%	Manutenção (UEN)
		Reduzir o prazo de entrega de produtos em 30%	Manufatura (UEN)
Se distinguir regionalmente	Crescimento em relação ao mercado	Aumentar o faturamento anual em 34% acima da inflação	Sócio
		Aumentar para 15% a quantidade de clientes que não fornecem para o setor de construção civil	Sócio
Ambiente de trabalho motivador e colaborativo	Engajamento dos colaboradores e atração de novos	Implementar 3 melhorias focada nos colaboradores com base em feedbacks até o fim primeiro semestre de 2024	Setor Administrativo
		Aumentar a média de satisfação dos colaboradores para 8	Setor Administrativo
		Ter 50% de participação em treinamentos	Setor Administrativo

Fonte: do autor

A coluna "descrição" no Quadro 18 explica ou resume o objetivo, enquanto a coluna "objetivo" é como eles foram definidos pelos sócios e alguns colaboradores.

Alguns objetivos foram declarados de forma menos formal para motivar e engajar todos os colaboradores.

Alguns resultados-chave são ações em vez de métricas quantitativas. Isso ocorreu porque foi difícil encontrar métricas apropriadas, devido ao tempo entre a execução e os resultados futuros, e porque era a primeira vez que algo semelhante era feito na empresa. Portanto, as ações foram aceitas como resultados-chave e o cumprimento das etapas dos planos de ação foi utilizado como métrica.

Gonzalez (2019), em sua execução em uma microempresa com 4 colaboradores, utilizou o BSC e finalizou com 16 indicadores e 16 objetivos. Já na empresa deste trabalho, finalizou-se o OKR com 4 objetivos e 12 resultados-chaves/indicadores. Essa diferença foi um dos principais motivos para a escolha do instrumento prescritivo, além do objetivo de maior personalização dos indicadores para aumentar o engajamento dos colaboradores.

Os objetivos e resultados-chave criados têm prazos diferentes, levando em consideração sua urgência, importância e disponibilidade de tempo para os planos de ação. Os planos de ação foram definidos em conjunto, estabelecendo o escopo, algumas etapas e prazos. No entanto, os planos de ação serão revisados na etapa de desdobramento estratégico para cada setor, que não será abordada neste trabalho.

## 6 CONCLUSÕES

Este trabalho teve como objetivo realizar um planejamento estratégico para uma empresa familiar do setor metalúrgico, visando aprimorar sua performance e competitividade no mercado. Um motivo importante para esse planejamento estratégico foi a mudança de lideranças que ocorrerá dentro da empresa, assim como novos investimentos.

Há diversas metodologias para desenvolvimento de um planejamento estratégico, como exposto no capítulo de fundamentação teórica. Contudo, tendo em vista que a empresa possui diferentes frentes de negócio, uma equipe pequena e sobrecarregada, optou-se por uma adaptação do *framework* de Casarotto (2010) misturado com o de Oliveira (2010) e o *Objective and Key-Results*.

A explicitação da missão, visão e valores, definição das três categorias de estratégia para cada unidade de negócio e a definição dos objetivos e metas para a empresa como um todo culminam no atingimento do objetivo estabelecido para este trabalho.

A aplicação do PE, mesmo incompleto, já trouxe diversos benefícios para a empresa. Observa-se um maior alinhamento da equipe em relação aos objetivos estratégicos, uma maior clareza nas metas a serem alcançadas e uma melhoria na colaboração. Pontos que podem ser ligados as extensas conversas relacionadas à empresa e o ambiente de trabalho. Espera-se, ainda, mais resultados do planejamento executado, resultados quantitativos, como um aumento do faturamento em decorrência dos focos dados pela estratégia.

Contudo, é importante reconhecer as limitações desta pesquisa. O tempo disponível para a realização deste trabalho foi menor do que o ideal para efetuar todos os desdobramentos e ajustes necessários no âmbito do OKR. Portanto, algumas melhorias que demandam um ciclo de implementação mais longo não foram totalmente exploradas, como o desdobramento estratégico para cada setor e colaborador

Para trabalhos futuros, sugere-se aprofundar a análise de indicadores específicos de desempenho e realizar um acompanhamento a longo prazo da evolução da empresa após a implementação do PE. Assim como, uma investigação sobre outras adaptações de metodologias comparadas à proposta.

Em suma, a aplicação do PE, através da metodologia de Casarotto, Oliveira e OKR, demonstrou ser valioso para avaliar o mercado e a empresa e explicitar um foco. Este trabalho representa um passo inicial na busca pela excelência operacional e estratégica, abrindo portas para um futuro de crescimento e prosperidade.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

AAKER, D. A. **Strategic market management**. New York: JohnWiley, 1984.

ALMEIDA, M. I. R. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

ARCOMPRESSADO. **O que é caldeiraria?**. Disponível em: <https://www.arcompressado.ind.br/pagina/o-que-e-caldeiraria.html#:~:text=Caldeiraria%20é%20uma%20área%20da,abaixo%20de%202mm%2C%20são%20funilaria>. Acesso em: 24 ago. 2023.

BAIN. MANAGEMENT Tools: Strategic Planning. Strategic Planning. 2018. Disponível em: <https://www.bain.com/insights/management-tools-strategic-planning/#>. Acesso em: 05 jul. 2023.

BARROS, V. **Planejamento estratégico**: estudo de caso na empresa k2b engenharia. 2016. 97 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2016.

CANÇADO, Vera L.; LIMA, Juvêncio Braga de; MUYLDER, Cristiana Fernandes de; CASTANHEIRA, Ricardo Brandão. Ciclo de vida, sucessão e processo de governança em uma empresa familiar: um estudo de caso no grupo seculus. **Read. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, [S.L.], v. 19, n. 2, p. 485-516, ago. 2013. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s1413-23112013000200009>.

CARLOCK, R. S.; WARD, J. L. **Strategic Planning for the Family Business**: parallel planning to unify the family and business. New York: Palgrave, 2001.

CASAROTTO FILHO, N. **Elaboração de projetos empresariais**: análise estratégica, estudo de viabilidade e plano de negócio. São Paulo: Atlas, 2009.

CASILLAS, J. C.; VÁSQUES, A.; DÍAZ, C. **Gestão da empresa familiar: conceitos, casos e soluções.** São Paulo: Thomson, 2007.

CASTRO, F. **Agile goal setting with okr: objectives and key results.** InfoQ. 2015. Disponível em: <https://www.infoq.com/articles/agile-goals-okr/>. Acesso em: 22 ago. 2023.

CEZAR, H. F. **Planejamento estratégico: o caso Gallipoli Consultoria Financeira.** 2015. 72 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Centro Socioeconômico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015.

DANTAS, V. M. C.; NADAE, J.; GRANGEIRO, R. R. **Planejamento estratégico de sucessão em empresas familiares: um estudo no Cariri cearense.** Folha de Rostto, v. 6, n. 3, p. 97-111, 28 dez. 2020.

DAVID, Fred R.; DAVID, Forest R. **Strategic management: a competitive advantage approach, concepts and cases.** 16th. Malaysia: Pearson, 2017.

DOERR, J. **Avalie o que importa: como o google, bono vox e a fundação gates sacudiram o mundo com os okrs.** Rio de Janeiro: Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli, 2019.

FREZATTI, F.; BIDO, D. S.; MUCCI, D. M.; BECK, F. ESTÁGIOS DO CICLO DE VIDA E PERFIL DE EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS. **Revista de Administração de Empresas**, [S.L.], v. 57, n. 6, p. 601-619, dez. 2017. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020170607>.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento Estratégico na Prática.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). **De geração para geração: Ciclos de vida das empresas familiares** (4a ed.). Rio de Janeiro, RJ: Negócio.

GONZALEZ, C. S. **Implementação do planejamento estratégico em uma empresa de culinária japonesa**. 2019. 94 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção Civil, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2019.

HORTELÃ, T. M. **Sebrae em Dados - Metalúrgicas**. 2021. Disponível em: <https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/sebrae-em-dados-metalurgicas>. Acesso em: 28 ago. 2023.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Cidades**. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sc/canelinha/panorama>. Acesso em: 21/09/2023.

KALM, Matias; GOMEZ-MEJIA, Luis R.. Socioemotional wealth preservation in family firms. **Revista de Administração**, [S.L.], v. 51, n. 4, p. 409-411, out. 2016. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.rausp.2016.08.002>.

KOTHARI, C. R.; GARG, G. **Research Methodology: Methods and Techniques**. 2. Ed. Nova Deli: New Age International Publishers, 2014.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora Prentice-Hall do Brasil Ltda, 1993.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KURESHI, N. To Balanced Scorecard or Not to Balanced Scorecard, That is The Question. **Journal Of Strategy And Performance Management**. p. 31-38. jan. 2014.

LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra; LEONE, Rodrigo Jose Guerra. EMPRESA FAMILIAR: identificação das repercussões econômicas, tecnológicas e organizacionais por meio da trajetória dos sucessores. **Ram. Revista de Administração Mackenzie**, [S.L.], v. 7, n. 3, p. 38-62, set. 2006. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/1678-69712006/administracao.v7n3p38-62>.

LORANGE, P.; VANCIL, R. F. **How to Design a Strategic Planning Process.** Harvard Business Review, Boston, Sep./Oct. 1976.

LUGOBONI, L. F.; MELLO, D. A. de; FISCHMANN, A. A.; QUISHIDA, A.; ZITTEI, M. V. M. Organizational Mission Statements of the Best and Biggest Companies in Brazil. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, [S. l.], v. 11, n. 1, p. 1–24, 2019. Disponível em: <https://future.emnuvens.com.br/FSRJ/article/view/281>. Acesso em: 1 Jul. 2023.

MAMEDE, G.; MAMEDE, E. C. **Empresas Familiares: Administração, sucessão e prevenção de conflitos entre sócios.** 4ª edição, São Paulo, Ed. Atlas, 2012.

MIGUEL, P. A. C. (org.); FLEURY, A.; MELLO, C. H. P.; NAKANO, D. N.; TURRIONI, J. B.; HO, L. L.; MORABITO, R.; MARTINS, R. A.; PUREZA, V. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2000. Tradução de: Nivaldo Montingelli Jr.

NIVEN, P. R.; LAMORTE, B. **Objectives and Key Results: driving focus, alignment, and engagement with OKRs.** New Jersey: John Wiley and Sons, 2016.

OLIVEIRA, A. C.; MAIRINK, C. H. P.; MACHADO, R. B. A. Planejamento estratégico na sucessão da empresa familiar. **LIBERTAS: Revista de Ciências Sociais Aplicadas**, v. 5, n. 2, p. 107-116, 18 dez. 2015.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: Conceitos, metodologia, práticas.** 28. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2010.

PORTER. M. E. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. 16. ed. New York: Free Press, 1986.

RICCA, Domingos. **Sucessão na Empresa Familiar**. São Paulo 2007. Editora CLA.

RIZZATTI JUNIOR, G.; RIOZZATTI, G. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: instrumento que contribui para melhoria da qualidade dos serviços em universidades**. Congresso Internacional Iglu. Florianópolis. 2011.

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado de Desenvolvimento Econômico Sustentável. **Boletim Indicadores Econômicos Fiscais: dezembro**. Florianópolis: Assessoria de Comunicação e Marketing da SDE, 2022. Disponível em: <https://www.sde.sc.gov.br/index.php/biblioteca/boletim/boletim-2022/2653-boletim-dezembro-2022/file>. Acesso em: 20 jul. 2023.

SANTA CATARINA. Secretaria de Estado do Planejamento. **Boletim Indicadores Econômicos Fiscais: julho**. Florianópolis: Assessoria de Comunicação e Marketing da SEPLAN, 2023. Disponível em: <https://www.seplan.sc.gov.br/download/boletim-economico-julho/?wpdmdl=79472&refresh=64da620b597271692033547>. Acesso em: 20 jul. 2023.

SANTANA, T. M. Metodologia OKR: um estudo multicaso em startups baianas. **Revista Formadores: o público, o privado e o social em diferentes movimentos**, Cachoeira, v. 12, n. 8, p. 54-76, dez. 2019.

SEBRAE (Pernambuco) (org.). **Guia completo sobre a gestão de empresas familiares**. 2020-2023. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/0536ace77e6226061b13b1d4ded9d165/\\$File/30589.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/0536ace77e6226061b13b1d4ded9d165/$File/30589.pdf). Acesso em: 02 out. 2023.

THOMPSON, J. L.; MARTIN, F. **Strategic Management: Awareness, Analysis and change**. 5th. London: Thomson Learning, 2005.

VASCONCELLO FILHO, P. **Planejamento estratégico para a retomada do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Livros e Técnicos e Científicos, 1985.

VIANNA, M. A. **Redefinição do negócio como ferramenta de perpetuidade empresarial: proposição de metodologia aplicada**. São Paulo: Sociedade Brasileira de Planejamento Empresarial, 1989.

WESTBROOK, R. Action research: a new paradigm for research in production and operations management. **International Journal of Operations and Production Management**, n. 3, p. 443-466, 2005.