

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA
PRODUÇÃO**

**IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO
ESTRÁTÉGICO FUNCIONAL:
ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE
BEBIDAS**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Breno Antonio Jacobi

Santa Maria, RS, Brasil

2006

**IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO
ESTRÁTÉGICO FUNCIONAL:
ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE
BEBIDAS**

por

Breno Antonio Jacobi

Dissertação apresentada ao curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Área de Concentração em Gerência de Produção, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Engenharia de Produção.**

Orientador: Rolando Juan Soliz Estrada

Santa Maria, RS, Brasil

2006

Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Tecnologia
Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

A comissão examinadora, abaixo assinada,
aprova a dissertação de Mestrado.

**IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
FUNCIONAL:
ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE BEBIDAS**

elaborada por
Breno Antonio Jacobi

Como requisito parcial para a obtenção do grau de
Mestre em Engenharia de Produção

COMISSÃO EXAMINADORA:

Rolando Juan Soliz Estrada, Dr.
(UFSM)

Alberto Souza Schmidt, Dr.
(UFSM)

Leoni Pentiado Godoy, Dr.^a.
(UFSM)

Santa Maria, 12 de dezembro de 2006.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a minha mãe, pelo apoio espiritual que sempre proporciona. E ao meu pai, que mesmo não estando fisicamente junto a mim, será, sempre, um exemplo de dedicação e perseverança.

AGRADECIMENTOS

A Margoni, minha esposa, em quem busco apoio para novas etapas, e que consegue interpretar meus sentimentos, incentivando-me em minhas decisões.

Aos meus amigos, pessoas que realmente conhecem os meus valores, em quem deposito a minha confiança.

À empresa Grupo CVI, pelo incentivo profissional, pela confiança em meu trabalho e, assim, motivando-me em constante busca de aprendizagem.

Aos coordenadores do departamento industrial, da CVI Refrigerantes Ltda., onde, a cada dia, consegue-se, juntos, planejar e executar, com paciência, todo o conhecimento teórico, desenvolvido em cada etapa desta pesquisa.

Ao Professor Dr. Rolando Juan Soliz Estrada, pela orientação e apoio, durante todos esses anos, com quem consegui obter o balizamento necessário para implementação e implantação deste trabalho.

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRÁTÉGICO FUNCIONAL: ESTUDO DE CASO EM UMA INDÚSTRIA DE BEBIDAS

AUTOR: BRENO ANTONIO JACOBI

ORIENTADOR: ROLANDO JUAN SOLIZ ESTRADA

Santa Maria, 12 de dezembro de 2006.

Este trabalho visa, através de um estudo de caso, em uma indústria de bebidas de Santa Maria-RS, analisar e integrar o Planejamento Estratégico Corporativo ao nível tático e operacional. A empresa, objeto deste estudo, CVI Refrigerantes Ltda, fabricante do sistema Coca-Cola Brasil, fabrica bebidas carbonatadas e revende bebidas não carbonatadas e alcoólicas. Apresenta, em seu organograma, seis departamentos distintos: Sistemas, Marketing, Administrativo-Financeiro, Comercial, Industrial e Controladoria. A efeito de pesquisa, o trabalho foi realizado no departamento industrial. Este departamento gerencia toda a cadeia de valores, desde compra de matéria prima e insumos, passando pela, produção até a entrega dos produtos aos clientes. Para conseguir o evento da passagem de uma decisão estratégica para seu plano operacional, estar-se-á conhecendo o modelo de Planejamento Estratégico Corporativo - PEC, desenvolvido na empresa, e, na seqüência, adequando, para a gestão industrial, utilizando o Planejamento Estratégico Funcional - PEF. Esta pesquisa tem como objetivo principal orientar o PEC para o departamento industrial, buscando ações, diretrizes eficazes, para alcançar as metas desejadas pela empresa, observando e eliminando as lacunas existentes entre a estratégia e a operação, implantando e implementando o PEF no departamento industrial.

Palavras-chave: Estratégia, Planejamento Estratégico, Planejamento Estratégico Funcional.

ABSTRACT

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção.
Universidade Federal de Santa Maria, RS, Brasil

IMPLEMENTATION OF FUNCIONAL STRATEGIC PLANNING: STUDY OF CASE IN A BEVERAGE'S INDUSTRY

AUTOR: BRENO ANTONIO JACOBI

ORIENTADOR: ROLANDO JUAN SOLIZ ESTRADA

Santa Maria, 12 de dezembro de 2006.

This Work look, through a study of case in a beverage's industry at Santa Maria-RS, analyze and integration the corporative strategic planning to a tactic and operational level. The company, object of this works, CVI Refrigerantes Ltda., manufacture of Brazilian Coca Cola system, make carbonate beverages and resell not carbonate and alcoholic beverages. Show in her structure six different departments: System, Marketing, Financial-Administrative, Sales, Industrial and Controller. To the research, this work was done at the industrial department. This department management the all value chain, since the bought of raw material and insumos, crossing the production until to the delivery the product to the clients. To obtain the event of cross one strategic decision to her operational plan, we will know the corporative strategic planning company model and in sequence adjusting the industrial management with the functional strategic planning. This research has of her main goal direct the corporative strategic plain to the industrial department, looking for powerful strategic actions, to get the goals wished by the company, look and adjusting the different between strategic and operation, implement and implant the functional strategic planning at the department.

Key-words: Strategic, Strategic planning, Functional strategic planning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A complexidade competitiva do mercado atual - e suas cinco forças competitivas.....	35
Figura 2 – O modelo de Planejamento Estratégico de Estrada.....	42
Figura 3 – Área de abrangência da CVI Refrigerantes Ltda.....	60

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Valores do departamento industrial.....	65
Quadro 2 – Metas estabelecidas a partir do estudo.....	65
Quadro 3 – Pontos fortes estabelecidos.....	66
Quadro 4 – Oportunidades de melhorias.....	66
Quadro 5 – Análise externa.....	68
Quadro 6 – Ameaças elencadas a partir do estudo.....	68
Quadro 7 – Questões-chave.....	69
Quadro 8 – Questões-chave 1, como alcançar a capacitação dos colaboradores.....	70
Quadro 9 - Questões-chave 2, como melhorar o trabalho em equipe, a visão sistêmica e a comunicação entre os setores.....	71
Quadro 10 – Questões-chave 3, como manter o comprometimento e a visão para resultados.....	71
Quadro 11 – Questões-chave 4, como implementar sistemas de qualidade e como implementar o PNQ.....	72
Quadro 12 – Questões-chave 4, como implementar sistemas de qualidade e como implementar o SGA.....	73
Quadro 13 – Questões-chave 4, como implementar sistemas de qualidade e como implementar o SPA.....	74
Quadro 14 – Questões-chave 5, melhoria das instalações, equipamentos e capacidade dos processos.....	75
Quadro 15 – Questões-chave 6, como buscar novas tecnologias.....	75
Quadro 16 – Questões-chave 7, como garantir a aplicação e atualização da legislação.....	76
Quadro 17 – Valores do Controle de Qualidade.....	77
Quadro 18 – Supermetas do Controle de Qualidade.....	77
Quadro 19 – Fatores Críticos de Sucesso do Controle de Qualidade.....	77
Quadro 20 – Questões Estratégicas do Controle de Qualidade.....	77
Quadro 21 – Análise Interna do Controle de Qualidade.....	78
Quadro 22 – Análise Externa do Controle de Qualidade.....	78
Quadro 23 – Questões-chave 1, estratégias para a capacitação do pessoal.....	76

Quadro 24 – Questões-chave 2, estratégias para a garantir a aplicação e atualização da legislação.....	79
Quadro 25 – Questões-chave 3, estratégias para a realização do <i>benchmarking</i>	80
Quadro 26 – Questões-chave 4, estratégias para estabilização do <i>rating</i> de produtos	80
Quadro 27 – Questões-chaves 5, estratégias para estabilização de <i>rating</i> de embalagem.....	81

LISTA DE SIGLAS

CCIL – Coca Cola Indústria Ltda.

CVI – Companhia Vontobel de Investimento.

IDERGS – Instituto de Desenvolvimento do Estado do Rio Grande do Sul

UFMS – Universidade Federal de Santa Maria

VPL – Valor Presente Líquido.

INMETRO - Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial.

SAPE – Sistema de Apoio ao Planejamento Estratégico.

SQCC – Sistema de Qualidade Coca-Cola.

CD – Centro de distribuição.

CIP - Clean in Place.

PET - polietileno tereftalato.

Fundopem/RS - Fundo Operação Empresa do Estado do Rio Grande do Sul.

BSC - Balanced Scorecard.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

Selic - Sistema Especial de Liquidação e de Custódia

TI – Tecnologia da Informação

AFBCC – Associação dos Fabricantes Brasileiros de Coca Cola.

PV – Ponto de Venda.

SAC – Serviço de Atendimento ao Consumidor.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	5
RESUMO	6
ABSTRACT	7
LISTA DE FIGURAS	8
LISTA DE QUADROS	9
LISTA DE SIGLAS	11
1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Justificativa.....	16
1.2 Objetivos.....	17
1.2.1 Objetivo geral.....	17
1.2.2 Objetivos específicos.....	17
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	18
2.1 Estratégia.....	18
2.1.1 Os Níveis de Estratégia.....	21
2.2 Tipos de Estratégias Empresariais.....	22
2.2.1 As Estratégias Genéricas de Porter.....	23
2.2.2 As Estratégias Genéricas de Mintzberg.....	23
2.2.3 As Estratégias Genéricas de Kon.....	25
2.2.4 As Estratégias de Casarotto.....	26
2.2.5 As Estratégias de Mackenna.....	26
2.2.6 As Estratégias de Stewart.....	27
2.3 Planejamento.....	27
2.4 Planejamento Estratégico.....	31
2.4.1 Análise Ambiental.....	33
2.4.1.1 Análise Externa.....	35
2.4.1.2 Análise Interna.....	36
2.4.2 Identificação dos Valores e Definição da visão e missão organizacional.....	38
2.5 Planejamento Funcional: Processo de Operação.....	40
2.5.1 O Estágio da Operacionalização Estratégica.....	40
2.5.2 Programação da Implantação.....	41
2.5.3 Controle dos Resultados.....	42
2.6 O Modelo de Planejamento Estratégico de Estrada 2005.....	42
2.6.1 Avaliação.....	43
2.6.1.1 Poder.....	44
2.6.1.2 Cultura.....	44
2.6.1.3 Avaliação Organizacional.....	45
2.6.2 Formulação Estratégica.....	46
2.6.3 Implementação.....	47
2.6.4 Aprendizagem.....	48
3 METODOLOGIA	49
3.1 Pesquisa.....	49
3.2 Classificação de Pesquisa.....	50

3.3 Método Específico.....	50
3.4 O Problema de Pesquisa.....	51
3.5 Instrumento de Pesquisa	51
3.6 Coleta de Dados.....	52
4 A EMPRESA.....	54
4.1 Histórico.....	54
4.2 A Empresa Hoje.....	58
5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FUNCIONAL NA EMPRESA.....	63
5.1 Plano de Ação.....	69
5.2 Planejamento Estratégico do Controle de Qualidade.....	76
6 RESULTADOS OBTIDOS ATRAVÉS DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FUNCIONAL.....	82
7 CONCLUSÕES E SUGESTÕES.....	86
BIBLIOGRAFIA.....	88

1 INTRODUÇÃO

Devido a importância do assunto, alguns conceitos serão expostos na fase introdutória desta pesquisa, para desenvolver o trabalho, obtidos através de leituras para a prática empresarial.

As empresas bem sucedidas visam aprimorar, continuamente, o desempenho de toda a organização, buscando identificar novas formas de trabalhar com maior eficácia, eficiência e rapidez, promovendo a satisfação dos clientes, mantendo o negócio rentável e em constante transformação. Esse desafio é atingido através de um sistema de gestão abrangente, que incorpore as tendências modernas de gestão de negócio e busque o equilíbrio no atendimento das necessidades de todos os grupos de interesse: acionistas, colaboradores, governo e comunidade, tornando a organização um referencial de excelência e, assim, diminuindo e evitando, cada vez mais, os riscos, a probabilidade de a empresa perder a participação de mercado e de verificar seus lucros em declínio.

O objetivo principal de um negócio é gerar, para os acionistas, resultados financeiros, com taxas maiores que as do mercado. Considerar que a gestão da empresa é a inteligência, que irá estruturar as diretrizes, e essas, se bem desenvolvidas, prestarão seu trabalho a contento, para a organização. Sendo assim, as técnicas desenvolvidas pela gestão deverão seguir modelos teóricos e práticos bem embasados, para ter a segurança necessária à estabilidade da administração.

A queda das barreiras entre países, ou seja, a abertura dos mercados, onde os produtos a serem fabricados utilizam matéria prima, ou insumos, de várias partes do mundo, com a comunicação via rede de computadores, e utilizando pessoas capacitadas e habilitadas, entende-se que, com a globalização, existe a ampliação da competitividade, tornando o mundo dos negócios, em específico, muito concorrido, porém, por outro ponto de vista, possibilita a ampliação da visão da empresa e incentiva para uma transformação em direção a um processo de melhoria continua.

A competitividade expressa a luta, entre os seres pela sobrevivência, especialmente quando são escassos os elementos necessários à vida dos componentes de uma comunidade. No ambiente empresarial, competitividade significa a disputa por mercados,

clientes, a criação de diferenciais competitivos, ou seja, a geração de valores que os concorrentes não possuam.

Atualmente, as empresas enfrentam uma concorrência global, e não mais apenas de seus vizinhos, assim, têm de acompanhar a evolução tecnológica. É preciso criar novos produtos em semanas, ou meses, e não em anos. As empresas, pressionadas pelos concorrentes mundiais, devem inovar em menos tempo. Esse é um processo irreversível, que atinge a todos, dia após dia.

Para enfrentar essa situação, temas como reengenharia, *just in time*, ISO, “Kanban”, “Kaisen”, “5S”, “Seis Sigma”, “Avaliação 360°”, e, principalmente, o desenvolvimento de estratégias e a criação de PE, passaram a ser frequentemente discutidos nas empresas, com o objetivo de mantê-las, ou torná-las, competitivas e lucrativas, neste mercado globalizado e altamente rivalizado. Por isso, a importância de, no capítulo introdutório deste trabalho, fazer referência aos conceitos de estratégia e PE, além de globalização e competitividade.

A CVI-Refrigerantes Ltda implantou e implementou o Planejamento Estratégico Corporativo-PEC, na organização, com o objetivo de saber onde quer chegar, em termos de resultado, nos próximos anos, e quais as ações que deverão ser realizadas, disseminando a comunicação comum a todos os grupos da organização, evitando que cada um gerencie sem interagir com os outros departamentos, pois é evidente, que, devido ao fato de cada gestor ter formação acadêmica em escolas diferentes, se não orientar a todos para a mesma diretriz não conseguirá chegar ao resultado esperado e planejado no PEC.

Esta pesquisa concentrará sua atenção na observação do PEC, após sua implantação, evidenciará as mudanças ocorridas, auxiliando, assim, o estudo de questões e ações a serem planejadas e executadas no Planejamento Estratégico Funcional-PEF.

1.1 Justificativa

O incentivo à integração internacional, a qual tem-se desenvolvido, substancialmente, durante as últimas duas décadas, com mercados e indústrias globalizados, o capital financeiro, podendo ser obtido em um dado mercado nacional, e empregado para a compra de matéria-prima em outro mercado. O equipamento de

fabricação, adquirido de um terceiro mercado, pode ser empregado na elaboração de produtos que se destinem a um quarto mercado.

Desse modo, o processo de globalização aumenta a gama de oportunidades para as empresas que concorram no cenário competitivo do século XXI. Com isso, a concorrência globalizada impôs padrões de desempenho mais rigorosos, em muitas dimensões, inclusive nas relacionadas com qualidade, custos, produtividade, prazos para lançamentos de produtos, tornando-se necessário operações mais eficazes. Além disso, esses padrões não são estáticos, estão tornando-se mais exigentes e impõem uma melhoria contínua, da empresa e de seus empregados.

À medida que aceitam os desafios apresentados por esses padrões, cada vez mais rigorosos, as empresas melhoram suas capacidades, e os empregados aperfeiçoam as suas habilidades individuais. Desse modo, com o cenário competitivo do século XXI, a competitividade estratégica será alcançada por aqueles que forem capazes de atenderem, ou ultrapassarem, os padrões globalizados.

Para que as empresas sejam capazes de atenderem, ou ultrapassarem, esses padrões, precisam desenvolver um processo gerencial que possibilite, aos gestores, estabelecer um rumo para a empresa, com vistas a obter um nível de otimização dos resultados. O PEC estabelece metas e objetivos, define caminhos, levando em consideração a missão e os valores da empresa. Além disso, desenvolve planos táticos e operacionais voltados para busca de resultados integrados e desejados pela companhia.

O sucesso do PEC consiste no processo de transformar as idéias, do nível estratégico, em ações eficazes e eficientes, para o nível operacional da empresa.

Após a implantação e implementação do PEC, deverão ser desenvolvidas ações, para que cada departamento consiga articular suas atividades em direção à meta global da empresa. Portanto, o PEF deverá consistir na identificação, integração e avaliação de alternativas de ação da escolha de um plano a ser executado, participando, do PEF, os responsáveis pelas diversas áreas funcionais da empresa. É por meio das ações que surgirão os resultados e, com eles, a busca contínua de melhorias, simultaneamente, com o objetivo de obter vantagem competitiva para a organização.

De acordo com o exposto acima justifica-se a presente pesquisa.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Implantar e implementar o PEF, no departamento industrial, seguindo as diretrizes do PEC da CVI-Refrigerantes Ltda, analisando seus resultados.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Estudar as características do Planejamento Estratégico Corporativo da CVI-Refrigerantes Ltda;
- Adaptar o Modelo Estrada (2005), para o Planejamento Estratégico Funcional no departamento industrial.
- Integrar o Planejamento Estratégico Corporativo ao Planejamento Estratégico Funcional, descrevendo etapas a serem realizadas, com os devidos resultados desejados.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

As referências teóricas, que serão utilizadas como base para o desenvolvimento do trabalho proposto, referem-se aos assuntos: estratégia, planejamento, Planejamento Estratégico Corporativo - PEC e Planejamento Estratégico Funcional - PEF.

A base teórica sustentará a pesquisa, contribuindo na compreensão da elaboração do PEF, na organização em estudo, pois estes conceitos fortalecem a idéia de que, onde exista o *mix* entre a teoria e a prática, certamente os resultados serão melhores.

2.1 Estratégia

É a batalha interminável com o concorrente, a estratégia deverá ser utilizada para a busca de uma posição competitiva, lucrativa e favorável contra as forças que determinem a concorrência no mundo dos negócios, a *strategia* bem definida manterá a empresa em uma posição competitiva e com forte atratividade. Pode-se conceituar, também, de forma simples, o termo estratégia como sendo a primeira etapa de um plano, ou seja, apenas as idéias. O termo vem de "estratégia militar", e acompanha a história do homem desde os seus primórdios. A sobrevivência dos povos tem estreita ligação com a competência estratégica.

Desde Sun Tzu, com a "Arte da Guerra", a primeira grande obra escrita sobre o tema (500 a.C.), estratégia passa a ser tratada como uma disciplina básica no processo de pensamento político, militar e, hoje, empresarial.

Silva Pinto (2004) define o termo como sendo o preparo e o condicionamento para enfrentar e interagir com desafios, com real competência e aguda capacidade. Fundamentalmente, deverá ser entendida como um notável instrumento integrado, o qual habilita a empresa à conquista e ao equacionamento dos desafios enfrentados. Pode ser entendida como uma disciplina sistemática funcional, que capacita e qualifica para o ingresso num complexo universo de disputas, onde a circunstância, de apenas sobreviver, já não é nada trivial.

Uma questão a esclarecer, em relação à estratégia, é que ela não representa um dom divino, ou uma necessária e maravilhosa herança genética, deve ser entendida como uma conspiração para o sucesso.

Sucesso é uma galáxia, onde os esforços são recompensados. Esforços recompensados traduzem-se em oportunidades capturadas, ameaças neutralizadas, defesas de posições já conquistadas e equacionamento de crises. Para que isso aconteça, necessita-se de informações. Informação é, num determinado momento, insumo relevante para o desenvolvimento do processo de gestão. Quanto mais denso for o elenco de informações, maior será a maturidade estratégica do indivíduo, organização ou instituição.

Informações conectadas darão origem à identificação de oportunidades e ameaças, ou seja, desafios. Estratégia é um processo, portanto, que busca o sucesso através da identificação de oportunidades e ameaças concretas, que deverão ser processadas (absorvidas, ou evitadas) através de um sistema dinâmico de gestão. Nesse contexto estratégia é uma química que envolve os seguintes atores-chave: sucesso, esforços recompensados, oportunidades, ameaças, informações, maturidade, desafios e desenvolvimento do processo de gestão.

Welch (2005) descreve como curso de ação a ser revisto e redefinido com frequência, de acordo com as mudanças nas condições do mercado. Para o autor, o mais importante é colocar as pessoas certas nas posições certas, para impulsionar a grande idéia (estratégia), desenvolvendo uma cultura de aprendizagem na organização. Descobrir a grande idéia, definir uma trajetória geral, incumbir as melhores pessoas de desbravá-la e, então, partir para a execução, com ênfase implacável na melhoria contínua. É um organismo vivo, que respira, é um jogo dinâmico, que implica em fazer escolhas claras sobre como competir. Significa combinar pessoas e tarefas.

Oliveira (1991) afirma que “Estratégia é a determinação de objetivos básicos de longo prazo, o estabelecimento de trajetórias de ação e alocação dos recursos necessários para o alcance desses objetivos”.

Contador (1998), diz que estratégia é a análise da posição competitiva da empresa - seus pontos fortes e fracos, os pontos fortes e fracos dos concorrentes no mesmo negócio (produto/ serviços - segmento de mercado) e a maximização/

minimização, respectivamente, de pontos fortes/fracos, visando a maior participação no mercado (*Market Share*) e, por consequência, maior rentabilidade.

Hamel, G., Prahalad (1995), diz que a estratégia é como pensar... é a luta para superar as limitações de recursos, através de uma busca criativa e infundável da melhor alavancagem dos recursos. Dessa forma, os autores, concebem a estratégia, de uma empresa, como sendo o descompromisso com as experiências passadas, e com os velhos paradigmas, concentrando-se na criação de estruturas com base na competição com os concorrentes e na forma de atingir a liderança.

Mintzberg (2000), em seu livro “Safári de Estratégias”, apresenta cinco definições principais para estratégia: 1) um plano: a estratégia é entendida como “olhar para frente”, ao se configurar como um curso de ação que apresente diretrizes para a atuação da organização; 2) um padrão: na referência a modelos passados, em busca da consciência para os comportamentos; 3) uma posição: diz respeito às considerações sobre determinados produtos em determinados mercados. É o posicionamento da organização em seu ambiente; 4) uma perspectiva: a estratégia, entendida como perspectiva, refere-se ao “olhar para dentro”. É a busca de pontecialidades, considerando a visão de futuro da empresa; 5) um truque: ou seja, uma manobra específica para ludibriar o concorrente.

Oliveira (1991) conceitua estratégia é um caminho, maneira, ou ação estabelecida e adequada, para atingir os objetivos da empresa. Está relacionada ao ambiente da empresa, onde a mesma busca definir e operacionalizar ações que maximizem os resultados. Dessa forma estratégia traduzirá um conjunto de ações e procedimentos, para preservar e defender resultados e posições atrativas já conquistadas por um determinado sistema empresarial, institucional, ou governamental. Também é o desafio de identificar caminhos futuros de expansão e desenvolvimento, buscando condições de assegurar o melhor avanço, seguro e lucrativo, ao longo do tempo, para o sistema. Ou seja, localizar e capturar boas oportunidades, levando em conta alvos preestabelecidos. A estratégia procura abraçar o futuro com competência, ao mesmo tempo em que defende o presente de eventuais agressões. Observando, sempre, as experiências passadas, com disciplina analítica e profundo senso crítico, e acumulando organizadamente, informações, para posterior utilização no processo de gestão.

Bryson (1995) ressalta que estratégias são diferentes de táticas. Segundo o autor citado, táticas são de curto prazo - ações e reações adaptáveis para executar objetivos

limitados. Estratégias proporcionam a continuação básica para ordenar, essas adaptações, em direção a propósitos mais amplos concebidos. A primeira precisa ser cautelosa. Ademais, tratando-se de planejamento, existe uma clara distinção em relação à segunda, dada a importância de mudanças ambientais e estratégias emergentes.

Essas definições complementam-se, cada uma acrescentando elementos importantes à compreensão de estratégia, analisar de forma ampla, para não somente visualizar o concorrente, mas, sim, todos os elementos que compõe a indústria, neste caso aqui pesquisado.

O pensar sobre um assunto, tentar entender as causas, visualizar e querer um objetivo é determinante, do querer algo, de preservar e de prevenir, de estratégia.

2.1.1 Os Níveis de Estratégia

A estratégia pode atuar em três níveis que são: nível estratégico ou corporativo, nível tático e nível operacional.

Silva Pinto (2004): Uma questão relevante no processo de gestão empresarial, corporativo ou institucional, é distinguir ações estratégicas das táticas e operacionais. Até recentemente, o fato operacional era vinculado às ações de curto prazo, e o estratégico às ações de médio e longo prazo. Pode-se afirmar que essa conceituação perdurou por, praticamente, todo o período pós-II Guerra Mundial, até o advento da globalização.

Atualmente, ações operacionais são caracterizadas como aquelas complexamente reversíveis, enquanto as estratégicas como reversíveis. Assim, o evento tático seria a passagem de uma ação (decisão) estratégica para o seu plano operacional. É lógico, portanto, que existirá, sempre, um grau de liberdade muito mais expressivo no universo estratégico do que no operacional. Em outras palavras, no plano operacional a guerra já começou talvez ganha, talvez perdida. Por isso, o objetivo é esgotar todas as possibilidades, no plano estratégico, para que se desdobre da melhor forma possível na sua realidade operacional. Por outro lado, pode-se definir a ação tática como conjunto de providências que materializem (detalhem) a decisão final estratégica (conduzindo para) em realidade operacional.

Mintzberg (2000), criticando de forma contundente a formação da estratégia como um processo formal, apresenta as quatro hierarquias de planejamento, a saber: nível corporativo, nível de negócio, nível funcional e nível operacional. Os níveis de

negócio e funcional correspondem ao nível tático de Chiavenato. Na estratégia corporativa estão envolvidos os altos escalões da empresa, que são os responsáveis pelo estabelecimento dos objetivos e cursos de ação gerais, levando em conta os fatores críticos externos e internos à empresa, traçando decisões de efeito duradouro.

Fritsch (1996): "Uma orientação global que explicita atitudes e valores deve ser sintética, com poucas diretrizes, ter grandes referências e ser de fácil compreensão. Define os valores e atitudes que orientam o comportamento dos indivíduos que interagem numa organização".

O autor *op. cit.* acredita que a estratégia, em nível tático, é aquela desenvolvida em cada departamento, ou área, da empresa, para posterior decomposição em partes operacionais. São as estratégias traçadas pelos departamentos de *marketing*, de produção, de finanças, de recursos humanos, com o intuito de alcançar os objetivos gerais do nível corporativo.

2.2 Tipos de Estratégias Empresariais

Podem ser obtidos de acordo com várias classificações como: amplitude (macro e micro estratégias); concentração (atua sobre um único fator, ou não); qualidade dos resultados (grande, ou pequeno, impacto sobre a empresa); recursos aplicados (materiais e humanos); fronteiras (atuam sobre o ambiente interno, externo, ou ambos); enfoques (motivação, mudança de valores); postura estratégica (estabelecidas para a sobrevivência, para a manutenção do crescimento e para o desenvolvimento da empresa) e sua abrangência (maior, ou menor).

A classificação, como postura estratégica da empresa pode ser considerada a mais completa, pois busca a adequação das estratégias às forças competitivas. E estas são os tipos que se passa a enfatizar.

2.2.1 As Estratégias Genéricas de PORTER (1989)

Divide as estratégias em três tipos:

- Estratégia de Custos: visa a intensa atenção administrativa ao controle dos custos necessários para atingir as metas. Uma posição de baixo custo produz, para a

empresa, um retorno acima da média, em seu setor de atuação, apesar da presença de intensas forças competitivas.

No entanto, possui a desvantagem de possuir pouca flexibilidade frente às mudanças rápidas no mercado.

- Estratégia de Diferenciação: objetiva tornar o produto, ou serviço, oferecido, pela empresa, diferente do de seus concorrentes, pela singularidade de assistência, *design*, qualidade e tecnologia. Tal escolha agrega valor ao atender as necessidades do cliente e permite maior margem de lucro, por ser menos suscetível aos preços.
- Estratégia de Enfoque: tem por foco apenas um determinado grupo comprador, ofertando, apenas, um segmento da linha de produtos, em um mercado geográfico com diferenciação.

2.2.2 As Estratégias Genéricas de MINTZBERG (1995)

As estratégias podem ser de diferenciação e escopo, por entender que a liderança de custos é uma forma de diferenciação.

A diferenciação, para o citado autor, pode ser obtida através de seis tipos de estratégias:

- Estratégia de Preço (menor custo): controle extremo da distribuição, com grandes volumes ou transações;
- Estratégia de Imagem (associada a *status*, à moda.): forte identificação da marca, e um grande volume de veiculações com propaganda;
- Estratégia de Suporte (assistência, rapidez.): numerosa amplitude de oferta e uma grande capacidade de prestação de serviços adicionais;
- Estratégia de Qualidade (melhor produto, maior durabilidade, maior confiabilidade.): grande capacidade de prestação de serviços adicionais, qualidade dos produtos e treinamento do pessoal;
- Estratégia do “Design” (algo diferente esteticamente, atraente visualmente e com características únicas): forte identificação da marca e um forte treinamento de pessoal;
- Estratégia da Não-Diferenciação: significa oferecer exatamente o que os concorrentes oferecem.
- A Estratégia de Escopo é aquela que procura atuar em um segmento único, ou em uma região.

Mintzberg, no seu livro, "Safári de Estratégias" (2000), classifica as estratégias genéricas de forma bem diferente, assim expostas:

- Estratégia de Participação em nichos: altamente diferenciados, normalmente por qualidade ou *design*, com negócios básicos de escopo estreito, como exemplo: a revista The Economist;
- Estratégia de Pioneirismo: escopo muito focalizado e *designs* altamente inovadores, como nas origens da Apple Computers ou certas empresas de filmes;
- Estratégia de Produtores Locais: estratégias não diferenciadas em determinados nichos geográficos, como o posto de gasolina da esquina, ou a agência do correio;
- Estratégia de Empresas Dominantes: líderes "pesados" em custos, sejam produtores de recursos cadeia acima, sejam comerciantes de massa cadeia abaixo, com amplo escopo e, com frequência, integrados verticalmente, como a Alcan ou a General Motors;
- Estratégia do "Eu Também": como as empresas dominantes, mas não sendo dominantes, com estratégias de imitação;
- Estratégia da Repetição em Escala Mundial: fortes em *marketing*, produção e vendas em mercados individuais em todo o mundo, de acordo com uma fórmula, como Coca-Cola e McDonald's;
- Estratégia da Profissionalização: provendo serviços profissionais estabelecidos a clientes, como as firmas de consultoria, engenharia e contabilidade;
- Estratégia de Produtores Esparsos: cumprindo contratos enormes e ocasionais, para clientes, normalmente, de qualquer parte do mundo, envolvendo inovações extensas em projetos e tecnologias complexas, como Boeing ou Airbus;
- Estratégia dos Racionalizadores: empresas chamadas "globais", que distribuem "mandatos" de produção pelo mundo, ao mesmo tempo em que vendem, a grandes segmentos, em ampla base geográfica, como IBM ou IKEA;
- Estratégia dos Diversificadores Cristalinos ou Empresas de Redes: altamente diversificados, com escopo amplo e muitos produtos diferenciados por *design*, a maior parte deles criada através de desenvolvimento interno em torno de competências essenciais, como na 3M.
- Estratégia dos Conglomerados com Frequência: compostos por diversificações, por aquisição de empresas dominantes não relacionadas entre si.

2.2.3 As Estratégias Genéricas de Crescimento de KON (1999)

Divide as estratégias de crescimento, das grandes empresas, em:

- Estratégia de Diferenciação do Produto: pela natureza do produto, cor, sabor, embalagem, rótulos, tamanho, pelas formas de apresentação, *design*, pelas linhas de produtos com qualidade diferenciada, marca, imagem, pela prestação de serviços/pós-venda e garantias.
- Estratégia de Esforço de Venda: todos os esforços da empresa devem ser no sentido de melhorar a estrutura física, a publicidade e a discriminação de preços, por grupos, produtos e pessoas.
- Estratégia da Diversificação do Produto: propõe a diversificação de produtos da indústria, da base tecnológica, da área mercadológica, das possibilidades (mercado e produtos novos, com mesma tecnologia; produtos e tecnologia novos e mesmo mercado; mercado, produtos e tecnologias novos); propõe a diversificação de causas - antecipar inovações, publicidade, pesquisa industrial, aquisição e fusão.
- Estratégia da Integração Vertical: visa a integração para trás (fornecedores, etc.), a integração para frente (distribuição, serviços) e a terceirização, tendo como vantagem a possível redução de custos, se existir um sistema bem armado.

Como desvantagem, podem ocorrer disparidades entre as capacidades produtivas, como pode acontecer de a empresa inchar e ficar pouco flexível às mudanças.

2.2.4 As Estratégias de CASAROTTO (1998)

Propõe dois tipos de estratégias, especialmente voltadas para as pequenas empresas:

- Estratégia da Participação em Uma Rede *Topdown*: diz respeito a conveniar-se, ligar-se por franquia, a uma grande empresa "mãe", sendo sua fornecedora, ou distribuidora, normalmente competindo pela liderança de custos.
- Estratégia de Participação em Uma Rede Flexível de Pequenas Empresas: estratégias bastante comuns no norte da Itália. É uma espécie de consórcio formando algo parecido com um cartel de pequenas empresas, no qual combinam preços, trocam informações e padronizam os produtos, delimitando áreas de atuação e permitindo exportações.

Essas estratégias prevêm que as pequenas empresas podem ser competitivas, e estão de acordo com as palavras de Prahalad, ao sugerir a estratégia da formação de coalizões (alianças) para as grandes empresas, buscando vantagens como: menor risco, acesso a outros mercados e menor necessidade de grandes quantias de investimento.

2.2.5 A Estratégia de MACKENNA (1998)

Propunha a estratégia de gerenciamento em tempo real, que é a busca do *feedback* simultâneo do cliente, para que, de forma rápida, sejam levadas em consideração nos outros setores da empresa, pulando pontos de interrupção, atrasos e distorções das informações (até então, seguiam a ordem contemporânea de informação), ficando assim: "cliente-varejista-atacadista-fábrica", reduzindo tempo e produzindo a satisfação do cliente em tempo real. A estratégia de Mackenna é uma proposta de agilização da informação, na qual as mais recentes informações são as mais importantes, diminuindo fatores temporais de mudança e criando, para aqueles mais desavisados, uma rápida obsolescência. Porém, outros tipos de distorções e de confusões podem ser causados pelo sistema, tanto o pânico e o caos, em função da não-adaptabilidade imediata dos seus colaboradores à nova tecnologia de informação, como a perda de controle, principalmente no que se refere ao monitoramento cuidadoso da qualidade e da velocidade de resposta da empresa com relação ao *feedback* do cliente.

2.2.6 A Estratégia de STEWART (1998)

Propõe estratégias que minimizem as dificuldades crescentes que as empresas estão tendo, para conter e reter o conhecimento, tornando-o propriedade da empresa.

Sendo o conhecimento algo intangível, é um tipo de capital que não fica na organização ao terminar o expediente. Na perda de um desses colaboradores - conhecedores, a empresa está sujeita a sofrer sérios danos para seu funcionamento e crescimento. Para sanar esse problema, Stewart propõe transformá-lo em capital estrutural, através de patentes, de contratos de exclusividade, de criação de *softwares*, ou de bancos de dados, pertencentes à empresa e fornecidos mediante pagamento de *royalties* (a clientes internos e externos), tornando, assim, o conhecimento em um ativo permanente da empresa, deixando-a menos vulnerável a perdas de colaboradores, ou a crises econômicas que exijam reestruturação.

Isso pode gerar outras dificuldades, como a desorganização da empresa pelo acúmulo de dados, pois desloca grande parte dos esforços para a simples procura de informação. Entra, aí, a estratégia de gerenciamento desses conhecimentos, de forma a diminuir o tempo de procura e agilizar a sua obtenção de dados e, por conseqüência, a tomada de decisões. Deve-se utilizar mecanismos como: criação de páginas amarelas (mapas, responsáveis,); criação de bancos de dados (*Checklists*, o que deu certo, ou errado, em determinadas atividades; acúmulo de lições aprendidas), para evitar a formação de "ilhas de conhecimento", e alocação de informações, atuais, em um só lugar. Como, por exemplo: o estado da arte atual do conhecimento dos concorrentes.

2.3 Planejamento

Existe certa dificuldade, na conceituação da função do planejamento nas empresas, de estabelecer a sua real amplitude e abrangência.

Para tanto, Steiner (1969, appud OLIVEIRA, 1991, p.20) estabelece as cinco dimensões do planejamento, cujos aspectos básicos são apresentados a seguir.

- A primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos.
- A segunda dimensão corresponde aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros.
- A terceira dimensão corresponde à dimensão de tempo do planejamento, que pode ser, por exemplo, de longo, médio ou curto prazo.
- A quarta dimensão corresponde às unidades organizacionais, onde o julgamento é elaborado, e, nesse caso, pode-se ter planejamento corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos.
- A quinta dimensão corresponde às características do planejamento, que podem ser representadas por complexidade, ou simplicidade; qualidade, ou quantidade; estratégia, ou tática; confidencialidade, ou público; formalidade, ou informalidade; econômicidade, ou encarecimento.

O autor salienta que, esses aspectos das dimensões, não são exclusivos, e nem apresentam linhas demarcatórias muito claras.

Entretanto, as cinco dimensões, apresentadas, permitem visualizar a amplitude do assunto planejamento.

Como conseqüência, o planejamento pode ser conceituado como um processo, considerando os aspectos abordados pelas dimensões anteriormente apresentadas, desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

Segundo Oliveira (1991), o planejamento não deve ser confundido com previsão, projeção, predição, resolução de problemas ou plano, pois:

- Previsão corresponde ao esforço para verificar quais serão os eventos que poderão ocorrer, com base no registro de uma série de probabilidades;
- Projeção corresponde à situação em que o futuro tende a ser igual ao passado, em sua estrutura básica;
- Predição corresponde à situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, mas a empresa não tem nenhum controle sobre o seu processo e desenvolvimento;
- Resolução de problemas corresponde a aspectos imediatos, que procuram, tão-somente, a correção de certas discontinuidades e desajustes entre a empresa e as forças externas, que lhe sejam potencialmente relevantes;
- Plano corresponde a um documento formal, que se constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento; é o limite da formalização do planejamento; é uma visão estática do planejamento, é uma decisão em que a relação custo - benefício deve ser observada.

O planejamento pressupõe a necessidade de um processo decisório, que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa.

O processo de tomada de decisões, na empresa, deve conter, ao mesmo tempo, os componentes individuais e organizacionais, bem como a ação nestes dois níveis poderá ser orientada, de tal maneira, que garanta certa confluência de interesses dos diversos fatores alocados no ambiente da empresa.

O processo de planejar envolve, um “modo de pensar”; e um salutar modo de pensar envolve indagações, e indagações envolvem questionamentos sobre o que será feito, como quando, quanto, para quem, porque, por quem e onde será feito (OLIVEIRA, 1991, p. 21).

Toda a atividade de planejamento, nas empresas, por sua natureza, deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro, o que lhe proporcionará uma dimensão temporal de alto significado.

Segundo Oliveira (1991), “o propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos para a empresa”.

Sem a presunção de estabelecer todas as características básicas da função planejamento, como um processo contínuo, Rebouças de Oliveira, em seu livro “Planejamento Estratégico” (1989), apresenta alguns dos principais aspectos:

- a) O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes. Portanto, aparece como um processo sistemático e constante de tomada de decisões, cujos efeitos e conseqüências deverão ocorrer em futuros períodos de tempo.
- b) O planejamento não é um ato isolado. Deve ser visualizado como um processo composto de ações interrelacionadas e interdependentes, que visem ao alcance de objetivos previamente estabelecidos. Deve-se considerar a necessidade de os objetivos serem viáveis, com base na validade das hipóteses em que se baseiem.
- c) O processo de planejamento é muito mais importante que seu produto final. O produto final, do processo de planejamento, normalmente, é o plano, sendo que este deve ser desenvolvido pela empresa, e não para a empresa. Se não for respeitado este aspecto, têm-se planos inadequados para a empresa, bem como uma resistência e descrédito efetivos para a sua implementação.

O planejamento, em uma empresa, deve respeitar alguns princípios, para que os resultados de sua operacionalização sejam os esperados.

Para Oliveira, quatro são os princípios gerais, aos quais o estrategista deve estar atento:

a) Princípio para a contribuição aos objetivos, e neste aspecto o planejamento deve sempre visar aos objetivos máximos da empresa.

No processo de planejamento deve-se hierarquizar os objetivos estabelecidos e procurar alcançá-los em sua totalidade, tendo em vista a interligação entre eles.

b) O princípio da precedência do planejamento, correspondendo a uma função administrativa, a qual vem antes das outras (organização, direção e controle).

Na realidade, é difícil separar e seqüenciar as funções administrativas, mas pode-se considerar que, de maneira geral, o planejamento “do que e como vai ser feito” aparece na ponta do processo. Como consequência, o planejamento assume uma situação de maior importância no processo administrativo.

c) O princípio de maior penetração e abrangência - pois o planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa, como nas pessoas, na tecnologia e nos sistemas.

As modificações provocadas, nas pessoas, podem corresponder à necessidade de treinamento, substituição, transferências, funções, avaliação; na tecnologia, pode ser apresentada pela evolução dos conhecimentos, pelas novas maneiras de fazer os trabalhos, e nos sistemas podem ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas, nos níveis de autoridade, descentralização, comunicações, procedimentos, instruções, etc.

d) O princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade. O planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

Através desses aspectos abordados, o planejamento procura proporcionar, à empresa, uma situação de eficiência, eficácia e efetividade, definindo o seguinte: Para que planejar? Para quem? Onde? Quem? Quando realizar a atividade planejada? Sabendo que a decisão presente implicará futuramente. O Planejamento não deve ser confundido com previsão... Todas essas citações, no último, parágrafo devem servir de base para o entendimento sobre planejamento.

2.4 Planejamento Estratégico

(Lobato, 1997): Pode-se perceber que todas as pessoas planejam, e que sempre pensa no futuro, ou em mudanças. Planeja, por exemplo, para sair em férias, fazer compras, estudar. O planejamento surge da necessidade de se olhar para o futuro, de fazer com que os desejos sejam realizados. Não se tem absoluta certeza dos acontecimentos, pois não se pode prever o que vai acontecer, mas pode-se planejar, a fim de tomar atitudes para que o melhor aconteça. Planejar é uma forma de se adiantar e enfrentar os fatos desconhecidos e incertos. É um processo para sobreviver e evoluir.

Dentro desse contexto, o planejamento estratégico é usado, com muita frequência, nos dias de hoje. A organização, que utiliza o planejamento estratégico, aumenta suas chances de sucesso em um mundo de negócios que muda constantemente. Os planos estratégicos, no entanto, não são garantia, pois o mesmo não é uma ciência exata, que mostra o que é certo, ou errado, em relação ao futuro, mas prepara a organização para o que está por vir acontecer. Sua elaboração aumenta a probabilidade de que, no futuro, a organização esteja no lugar e na hora certa. Um plano estratégico indica a direção estabelecida pelos estrategistas (acionistas, executivos, empresários). Contribui como um guia ao longo da jornada.

PE é a função que determina um meio sistemático para a tomada de decisões, visando garantir o sucesso da empresa em seu ambiente atual e futuro. É uma visão específica do futuro da organização, e pode conter as seguintes discussões:

- Como será o setor onde a organização atua?
- Em que mercado a organização deve competir?
- Que produtos e serviços deve oferecer no futuro?
- Que valor a organização deve oferecer a seus clientes?
- Quais as vantagens que a organização pode obter a longo prazo?
- Quais serão o porte e a lucratividade da organização?

Mintzberg define PE como “um método de análise de dados para obtenção de informações que auxiliem em um processo de tomada de decisões”.

Gaj (1990) acredita que o PE estabeleça uma postura em relação ao ambiente, lidando com fatores, idéias e probabilidades que se caracterizem como um sistema de planejamento que termine com uma estratégia.

Ohmae (1985): O PE é um modo pelo qual a empresa procura distinguir-se, de maneira positiva, da concorrência, usando seus pontos, relativamente fortes para melhor atender as necessidades dos clientes, tendo como finalidade única permitir à empresa conseguir, de seus concorrentes, da maneira mais eficiente possível, alguma vantagem, que depois possa sustentar.

Para que se tenha uma perspectiva do futuro, é preciso montar vários cenários relacionados com o que vai acontecer e, para construir um planejamento estratégico eficaz, é importante verificar as premissas em que o mesmo se baseia. Para ter certeza de que as premissas são realistas, grande parte do plano deve ser dedicada a compreender seu ambiente atual, como o que está ocorrendo na organização, no meio ambiente e no mercado. Para tais respostas, é importante a construção do perfil do negócio. Ao desenvolvê-lo, pode-se prever melhor o negócio e o futuro da organização.

Kotler (2003) define o planejamento estratégico como o processo de desenvolver, e manter, um ajuste estratégico entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização, em um mercado em contínua mutação.

Ter estratégia é fazer opções. É escolher como a organização vai se diferenciar das outras. Ter planejamento estratégico é importante, porque as vantagens operacionais são pontencializadas.

Para Oliveira (1991), o planejamento estratégico é um instrumento administrativo empresarial, sendo a sustentação do desenvolvimento e de implementação das estratégias das empresas.

Um bom planejamento estratégico gera padrões gerenciais documentados e um planejamento para a realização de análises críticas.

Para Ansoff (1987), o planejamento estratégico é como um processo sistemático para tomada de decisões, que não pretende adivinhar o futuro, mas, garantir o sucesso da empresa em seu ambiente, evitando o máximo as surpresas. Abaixo, segue a forma sistemática de realizar o planejamento estratégico.

2.4.1 Análise Ambiental

Vasconcellos (1982): O sucesso na elaboração e implementação de um processo de planejamento (planos estratégicos) está condicionado, em grande parte, ao conhecimento da realidade ambiental, na qual a organização está inserida.

Oliveira (1991): A análise ambiental corresponde ao estudo dos diversos fatores e forças do ambiente, às relações entre eles ao longo do tempo e seus efeitos sobre a organização, sendo baseada nas percepções das respectivas áreas em que as decisões estratégicas da organização deverão ser tomadas.

Utilizando-se dos dados e informações, referentes às variáveis dos ambientes interno e externo, mapeados e convenientemente analisados, somados ao conhecimento da missão e visão de futuro da organização, torna-se necessário fazer um exercício de previsão de qual será a atuação da instituição no futuro.

Oliveira (1991): O processo de análise ambiental deve partir do entendimento das organizações como sistemas abertos, que influenciam e são influenciadas pelo ambiente externo. O sistema interage com seu ambiente, caracterizando-se por um processo contínuo de entrada (inputs), transformações internas, saídas (outputs) e retroalimentação (feedback).

De acordo com Oliveira (1991), para executar uma análise ambiental, de forma eficiente e efetiva, um gestor deve entender bem a forma como ambientes organizacionais estão estruturados. O ambiente de uma organização é, geralmente, dividido em três níveis distintos: o ambiente geral, o ambiente operacional e o ambiente interno.

O autor *op. cit.* esclarece que os níveis operacionais e interno, do ambiente, são aqueles em que a organização possui uma maior influência, e trabalha diretamente com seus elementos. O ambiente operacional é externo à organização, composto por setores que têm implicações específicas e imediatas na administração da empresa como, por exemplo: clientes fornecedores, concorrência. O ambiente interno é o nível de ambiente que está dentro da organização e, normalmente, tem implicação imediata e específica na administração da organização.

Sampaio (1997) salienta: “estar atento às modificações do ambiente é condição essencial para que a empresa possa sobreviver, podendo ser o diferencial entre o sucesso ou o fracasso de uma atividade empresarial”. A análise do ambiente divide-se em: (a) análise do micro ambiente: o que está acontecendo fora, mas próximo da empresa, ou seja: clientes, fornecedores e mercado; (b) análise do macro ambiente: condições e fatores que a empresa influencia pouco, ou não possui nenhum poder sobre estes. As tendências sociais, tecnológicas, legais, políticas econômicas, entre outras, incluem-se nesta análise.

Descreve-se, a seguir, a análise externa e a análise interna da organização, apontando-se os aspectos relevantes e algumas técnicas utilizadas para a sua realização.

2.4.1.1 Análise Externa

As empresas e seus fornecedores, intermediários, clientes, concorrentes e público operam, de acordo com Kotler (2003), em um macro ambiente (externo) de forças e tendências, que dão forma a oportunidades e impõem ameaças. Essas forças representam fatores não controláveis, que a empresa precisa monitorar e aos quais precisa responder. O macro ambiente é constituído de seis forças principais, são elas: i) ambiente demográfico; ii) ambiente econômico; iii) ambiente natural; iv) ambiente tecnológico; v) ambiente político-legal e vi) ambiente sociocultural.

A análise externa consiste na atividade de levantamento e análise dos principais fatores externos que, direta ou indiretamente, influenciam a organização e/ou são por ela influenciados. É onde se situam, portanto, os clientes, usuários, instituições congêneres, órgãos governamentais e financiadores, parceiros atuais e potenciais da organização. Nesse ambiente, apresentam-se todas as oportunidades e ameaças as quais a empresa está sujeita.

Oliveira (1991): A análise do ambiente externo é o processo de monitoração do ambiente organizacional, para identificar os riscos e oportunidades, tanto presentes como futuros, que possam influenciar a capacidade de as empresas atingirem suas metas.

Silva Pinto (2004): Considera-se a sustentação de posições conquistadas como um subconjunto do bloco de oportunidades, ao mesmo tempo em que visualiza-se crises como um subconjunto do bloco de ameaças

Oportunidades

É qualquer elemento (força, evento, ou situação) do ambiente externo, que possa afetar, de forma positiva, a organização. São influências que constituem, ou venham a se constituir em elementos favoráveis ao desempenho da organização, no cumprimento de sua missão.

Ameaças

É qualquer elemento (força, evento, ou situação) do ambiente externo, que possa afetar, de forma negativa, a organização. São influências que constituem, ou venham a se constituir em elementos desfavoráveis ao desempenho da organização, no cumprimento de sua missão.

Oliveira (1991) define oportunidade como a força incontrolável, pela empresa, que possa favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdurar. Como ameaça, o autor citado define a força ambiental incontrolável, pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá, ou não, ser evitada, desde que conhecida em tempo hábil.

A análise das cinco forças competitivas, desenvolvidas por Porter (1989), revela-se uma ferramenta extremamente importante para a avaliação dos elementos do ambiente externo. O autor afirma que as regras da concorrência estão englobadas nas cinco forças competitivas da empresa, ou seja: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes.

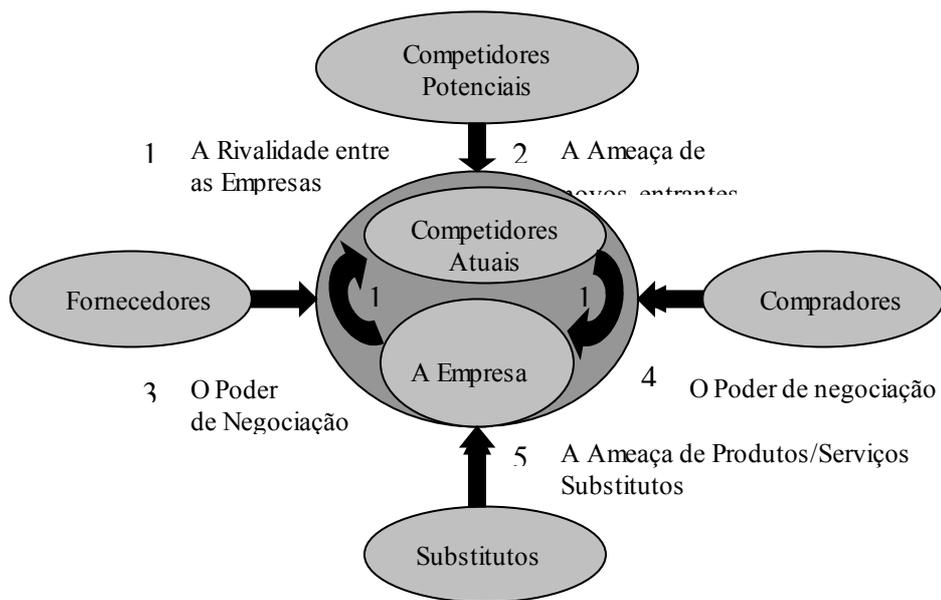


Figura 1: A complexidade competitiva do mercado atual - e suas cinco forças competitivas.

Fonte: Porter (1989), adaptado pelo autor.

2.4.1.2 Análise Interna

O microambiente (ambiente interno), para Kotler (2003), consiste nos agentes do ambiente imediato, da empresa, que afetam sua habilidade de atender aos mercados. No microambiente, as forças, e tendências, dão forma a oportunidades e impõem ameaças, mas representam fatores mais controláveis para a empresa. Os componentes que formam o microambiente, são: i) fornecedores; ii) intermediários de mercado; iii) clientes; iv) concorrentes e v) públicos.

A análise interna é a análise das condições internas que possam afetar os resultados institucionais, positiva ou negativamente. Deve concentrar-se nos aspectos básicos que reflitam a capacidade de gestão e permitam a localização dos pontos fortes e fracos da organização.

De acordo com Aacker (2001), a análise interna refere-se: (a) a análise da performance, ou seja: rentabilidade, vendas, valor acionário, qualidade do produto, custo relativo, novos produtos e (b) determinantes das opções estratégicas: estratégias passadas e atuais, limitações e capacidades da organização, recursos e restrições financeiras, entre outros.

Um dos principais aspectos da análise interna é a cultura da organização, pois segundo Bryson (1995), a cultura organizacional torna-se muito importante durante a formulação da estratégia, porque qualquer ruído existente, quando da formulação, é manifestação tipicamente cultural. A cultura afeta como os resultados da estratégia são estruturados e colocados na agenda, em primeiro lugar, e, conseqüentemente, afeta como as opções estratégicas são consideradas.

O resultado da análise interna é a identificação das deficiências e qualidades (capacidades, recursos e habilidades) da organização, com vistas à elaboração de estratégias de ação, visando superar, ou minimizar, os pontos fracos, e potencializar os pontos fortes, para o cumprimento da missão e dos objetivos propostos.

Pontos Fortes

São características, ou situações, intrínsecas e desejáveis, da organização, que poderão favorecer o cumprimento de sua missão e dos objetivos estabelecidos, que, por isso, deverão ser preservadas, ou potencializadas.

Pontos Fracos

São características, ou situações, intrínsecas e indesejáveis, da organização, que poderão prejudicar o cumprimento de sua missão e dos objetivos estabelecidos, que, por isso, deverão ser abolidas, ou minimizadas.

Oliveira (1991) afirma que ponto forte é a diferenciação, conseguida pela empresa, lhe proporcionando uma vantagem operacional no ambiente empresarial, e ponto fraco é uma situação inadequada da empresa, que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.

O entendimento das potencialidades e limitações da empresa poderá esclarecer os pontos fortes, que sustentem a vantagem competitiva, e os pontos fracos, que são fatores que fragilizem a organização, frente aos concorrentes.

2.4.2 Identificação dos Valores e Definição da Visão e Missão Organizacional

O primeiro momento do PEC é a etapa em que se questiona o porquê de a empresa existir, para que existe e o que vende, centrada no benefício para o cliente. Nesta etapa, define-se qual o “negócio” da empresa, ou seja, qual o âmbito de atuação da organização. A definição do negócio é centrada no benefício que a empresa ofereça aos clientes, o que oportuniza um melhor entendimento sobre o que a empresa venda, quais as oportunidades de mercado e a melhor percepção de quais são os seus concorrentes.

Após a definição do negócio, passa-se à determinação da missão e dos princípios da empresa. A definição da missão identifica qual o papel desempenhado pela organização, em seu negócio. A missão pode levar, às respostas dos seguintes questionamentos: O que a empresa deve fazer?; Para quem deve fazer?; Por que deve fazer?; Como deve fazer?; Onde deve fazer? A missão é a razão da existência da empresa, e como tal deve ter “a cara da empresa”, deve ser sua carteira de identidade, um guia para o trabalho das pessoas. É a proposta para a qual, ou a razão pela qual, uma organização existe (Certo & Peter 1993).

O estabelecimento da missão organizacional, de acordo com Certo & Peter (1993), proporciona maior concentração de esforços das pessoas para uma direção comum, assegura que a organização não persiga propósitos conflitantes, serve de base lógica para alocar recursos organizacionais e estabelece áreas de responsabilidade, atuando como base para o desenvolvimento dos objetivos organizacionais.

Nesta etapa, considera-se que os valores são fundamentais como referência para construção da visão de futuro e definição da missão da organização.

Identificação dos valores:

Conjunto de crenças e princípios que orientam as atividades e operações de uma organização. Constituem preferências, pontos de vista, deveres, inclinações internas, preconceitos. São padrões de conduta praticados pela organização, que influenciam o comportamento geral de seus membros.

Definição da Visão de Futuro:

A visão de futuro consiste em definir o estado que a organização deseje atingir. Precisa ser desafiadora, abrangente e detalhada, tendo como intenção propiciar o direcionamento dos rumos de uma organização.

Definição da Missão e/ou Finalidade Básica:

A missão define a razão de ser da instituição, reflete os motivos pelos quais foi criada e é mantida. Define como a instituição vê sua contribuição no atendimento às necessidades sociais. A missão responde a pergunta: Por que existimos?

O estabelecimento da missão demanda um dimensionamento correto das possibilidades da organização. Assim, para fazê-lo, deve-se levar em conta toda a análise interna e externa já realizada, até o momento. Deve-se dar atenção aos pontos fortes, pois expressam as áreas em que melhor a instituição poderá atender às necessidades reais.

2.5 Planejamento Funcional: Processo de Operação

2.5.1 O estágio de operacionalização da estratégia

Esta é a etapa do processo de gestão. É onde as atividades acontecem, e as ações emergem juntamente com os resultados.

O processo de operacionalização da estratégia constitui-se na descrição dos passos, das etapas a serem seguidas em cada estratégia e das ações concretas a serem realizadas. É o conjunto de atividades planejadas (5W – 1H) que indicam o que deve ser feito, quando e quem é responsável por fazer o que foi planejado.

Para Mintzberg (1995), a operacionalização de estratégias dá origem a todo um conjunto de hierarquias, consideradas existentes em diferentes níveis e perspectivas de tempo. No topo, estão os planos de longo prazo, abrangentes ou “estratégicos”, para alguns anos (em geral, cinco anos), seguidos pelos de médio prazo, para dois ou três anos, logo abaixo estão os planos operacionais, e de curto prazo, para o ano seguinte. O plano produz uma hierarquia de objetivos, na qual as metas básicas, a serem cumpridas

por toda a organização, são decompostas em alvos específicos, divididos em uma hierarquia de sub-objetivos. As conseqüências desses são, por sua vez, transformadas em toda uma hierarquia de orçamentos, os quais impõem as restrições financeiras (ou incentivos motivacionais, dependendo de como se as vê) sobre cada unidade da organização.

Algumas fases podem ser evidenciadas no PEF:

Pré-planejamento: onde se estabelecem planos, a partir de alternativas operacionais;

PEF de longo prazo: detalhamento de alternativas escolhidas, em termos de volumes, prazos, preços, recursos consumidos e produtos gerados, em termos de impactos patrimoniais, de resultados financeiros;

Programa (ajuste do plano): adequação do plano funcional às mudanças, que podem ter ocorrido entre o momento do planejamento inicial e o da execução do plano, no período de operacionalização da estratégia;

Se os objetivos estão relacionados a uma dimensão mais abrangente, pretendida pela empresa, as ações são atividades específicas, necessárias à consecução dos resultados esperados. As ações deverão constituir o referencial da avaliação (e mensuração) do desempenho institucional, possuindo, desta forma, indicadores que servirão para medir o seu grau de sucesso.

Para Oliveira (1991), o PEF pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação estabelecidas. Portanto, nesta situação, têm-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais. Os PEFs correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático. Segundo o autor, cada um dos PEFs deve conter, com detalhes:

- Os recursos necessários para o seu desenvolvimento e implementação;
- Os procedimentos básicos a serem adotados;
- Os produtos, ou resultados finais esperados;
- Os prazos estabelecidos;
- Os responsáveis pela execução e implementação.

Finalizado o plano, vem a etapa de implantação. Dispõe-se, então, o PEF que contém os planos de ação, os quais estipulam responsabilidades pela execução e prazos, para que cada um possa tomar as medidas necessárias à efetivação.

Pode-se dividir a etapa de implantação e controle em duas atividades fundamentais:

Uma relacionada à implantação dos planos e outra destinada ao controle dos resultados.

2.5.2 Programação da Implantação

Faz-se necessário a elaboração de um cronograma de implantação do PEC, onde serão especificadas, e situadas no tempo, as fases de distribuição e execução das ações. A fase de distribuição do plano deverá buscar a participação e envolvimento de todos, oportunidade em que deverão ser dados os esclarecimentos necessários a sua execução.

Segundo Welch (2005), o primeiro passo, para tornar a estratégia real, é criar a grande idéia para conquistar vantagem competitiva sustentável – em outras palavras, um *insight* imaginoso e poderoso, sobre como vencer a concorrência. Para tanto, é preciso debater diversas opiniões, envolver muitas pessoas, mergulhar nas informações e, finalmente, responder a cinco conjuntos de perguntas: 1) Como está o mercado, agora? 2) O que os concorrentes estão fazendo? 3) O que a empresa está fazendo? 4) O que virá num futuro próximo? 5) Qual será a manobra vencedora da empresa?

Bryson (1995) afirma que estratégias genéricas irão falhar se passos específicos, para implementação, forem desconsiderados. Além disso, estratégias são propensas a falharem, se não existir consistência entre o que a organização diz, o que ela é paga por e o que ela faz.

2.5.3 Controle dos Resultados

O papel exercido pela função de controle e verificação é acompanhar e avaliar, sistematicamente, o desempenho do processo de planejamento.

A avaliação é a comparação dos resultados alcançados, descritos pelos indicadores de desempenho, com o desempenho pretendido, representado pelos objetivos e ações específicas. A avaliação deve servir para que se analise as causas e os efeitos dos desvios entre o programado e o realizado, de forma que os gestores possam corrigir distorções na execução do plano, ou, ainda, interferir no processo administrativo, através de mudanças e ações corretivas, para assegurar que os objetivos sejam atingidos.

2.6 O Modelo de Planejamento Estratégico de Estrada (2005)

Foi o modelo de planejamento utilizado pela CVI-Refrigerantes Ltda. É importante revisar, teoricamente, assim serão entendidas as características do PEC implantado e implementado na empresa pesquisada.

O Modelo de Estrada (2005) é composto de duas etapas. A primeira contempla uma avaliação da organização, chamada de Pré-Operacional, e a segunda é o modelo de gestão estratégica, o qual é realizado em três fases: formulação estratégica, implementação e aprendizagem.

As quatro fases: avaliação, formulação estratégica, implementação e aprendizagem, relacionam-se e interagem pela condução do processo de mudança, pelo monitoramento e retro alimentação das diversas fases, ou etapas. Essas etapas podem ser melhor visualizadas na Figura 2, na página 42.

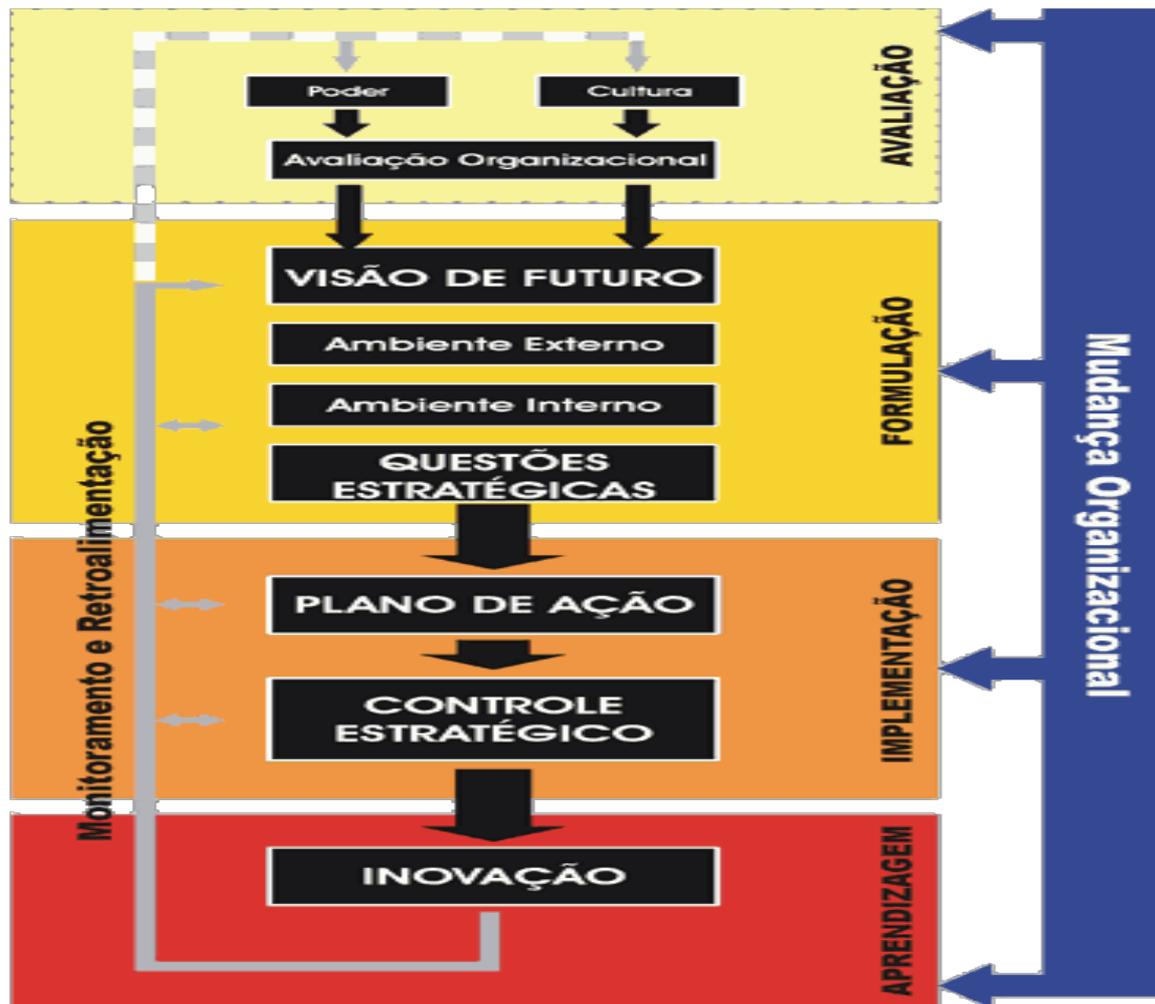


Figura 2: O Modelo de Planejamento Estratégico de Estrada

Fonte: Estrada (2005).

2.6.1 Avaliação

A avaliação, na forma de pesquisa exploratória, é desenvolvida com o objetivo de levantar e definir as possibilidades e as condições de implementação do modelo de gestão estratégica. Esta etapa divide-se em outras três: análise sobre o poder, análise sobre a cultura e avaliação organizacional.

Na avaliação, a empresa deve utilizar grande parte de seu tempo para dedicar-se a uma avaliação introspectiva de personalidade, que resulta das relações de poder e de cultura. Também deve realizar uma avaliação dos seus indicadores de desempenho (índices de rendimentos, share, satisfação do público interno e externo). Nesta etapa, terá, a empresa, sua atual posição em relação à gestão dos cinco pilares: crescimento

lucrativo; mercados; imagem, comunidade e governo; processos internos; pessoas e aprendizado.

2.6.1.1 Poder

Em relação ao poder, é essencial, para uma organização, perceber a existência de aspectos políticos envolventes nas atividades daqueles que elaboram as regras, e daqueles que as seguem, ou seja, as organizações são intrinsecamente políticas, e suas manifestações, estruturas de autoridade, poder e relações superior-subordinado nem sempre estão visíveis. O imprescindível é encontrar formas de criar direção e ordem, a fim de torná-lo racional.

Visando dar subsídios à elaboração de um plano de gestão estratégica de fácil implementação e controle, procurar-se-ia avaliar, analisar a estrutura de poder da organização, o processo de tomada de decisões, a circulação de informações, o nível de comprometimento das pessoas da organização, para com os processos e as atividades.

2.6.1.2 Cultura

A cultura presente nas organizações deve ser percebida quando da formulação de estratégias, pois cada organização tem crenças comuns, rotinas e rituais que a identificam como uma vida cultural distinta, quando comparada com outras organizações.

Com relação a esta etapa o mais importante é identificar questões sobre como, e se, a organização utiliza controles formais e informais em seus diversos departamentos.

Segundo Hitt (2004), o modo como a empresa conduz os seus negócios é capturado pelo conceito de cultura organizacional. Como fator crítico, para as práticas de liderança estratégica e para a implementação de estratégias, a cultura organizacional diz respeito ao conjunto complexo de ideologias, símbolos e valores centrais, que é compartilhado em toda a empresa e capaz de influenciar a forma pela qual ela conduz os seus negócios.

Para Hitt *op. cit.*, as provas sugerem que uma companhia poderá desenvolver competências essenciais, tanto em termos de capacidade que ela possua, como da maneira segundo a qual esta capacidade é utilizada para produzir ações estratégicas. Em outras palavras, uma vez que ela influencia como a firma realiza seus negócios, e ajuda a regular e a controlar o comportamento dos empregados, a estrutura organizacional poderá ser uma fonte de vantagem competitiva. Portanto, modelar o complexo dentro do qual a firma formula e implementa suas estratégias – ou seja, modelar a cultura organizacional – é uma tarefa fundamental dos líderes estratégicos.

2.6.1.3 Avaliação Organizacional

O Modelo de Estrada, na etapa da Avaliação Organizacional, trabalha com os chamados cinco pilares (crescimento lucrativo; mercados; imagem, comunidade e governo; processos internos; pessoas e aprendizado) mais importantes da organização, o qual é formado pelas quatro perspectivas do BSC.

O BSC - *Balanced Scorecard* - é um modelo para a descrição de estratégias que produzam valor pelo qual, inicialmente, fora destinado a melhorar a mensuração dos ativos intangíveis da organização. Este modelo retrata a missão e a estratégia das empresas, num conjunto abrangente de medidas de desempenho, que servem de base para um sistema de medição e gestão estratégica.

A avaliação requer conhecimentos de ordem geral, e é realizada pela pesquisa dos dados internos e vistoria das instalações das áreas da empresa, buscando conhecer a situação geral do ativo produtivo e coletar informações junto aos principais colaboradores dos diferentes níveis hierárquicos.

2.6.2 Formulação Estratégica

Nesta fase, realiza-se o delineamento da visão de futuro, que a empresa pretenda alcançar, assim como uma avaliação do ambiente externo, por meio de cenários, levantando as oportunidades e ameaças. Também são levantados os pontos fortes e fracos da empresa.

A etapa de formulação estratégica inicia pela definição da visão de futuro da empresa, ou seja, a determinação dos propósitos globais permanentes que sirvam como base para a realização do PE. A visão de futuro é resultado da definição da finalidade básica da empresa, dos seus valores básicos e de suas supermetas. Também nesta etapa, realiza-se, a análise do ambiente externo, através de cenários, levantando-se as oportunidades e ameaças, e a análise do ambiente interno com a definição dos pontos fortes e fracos da organização.

A partir da definição da visão de futuro, e da análise interna e externa, determina-se as questões consideradas indispensáveis, ou chaves, para a realização dos intentos estratégicos. As questões-chave são um conjunto de condições, ou pressões, internas ou externas (ou a combinação das duas), que possam causar efeitos significativos no desempenho da organização, ou nos seus interesses futuros.

Para Rebouças de Oliveira (1989), quando se considera a metodologia para a elaboração do planejamento estratégico, nas empresas, têm-se duas possibilidades:

- Primeiramente, define-se termos da empresa como um todo, ``onde se quer chegar``, e depois se estabelece ``como a empresa está para se chegar na situação desejada`` ou
- Primeiramente define-se a empresa como um todo, ``como se está``, e depois se estabelece ``onde se quer chegar``.

Pode-se considerar um terceira possibilidade, que é definir ``onde se quer chegar``, juntamente com o ``como se quer chegar lá``.

Cada uma dessas possibilidades tem sua vantagem. No primeiro caso, é a possibilidade de maior criatividade no processo, pela não existência de grandes restrições. A segunda possibilidade apresenta a grande vantagem de colocar o executivo com o ``pé no chão``, quando se inicia a formulação estratégica.

Além disso, Rebouças de Oliveira, *op. cit.*, considera que o processo de formulação estratégica é dividido em quatro fases básicas, que são: diagnóstico estratégico, definição da missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos e, por último, a fase de implementação (controle e avaliação).

2.6.3 Implementação

Realiza-se o controle das questões estratégicas através do plano de ação. Além disso, realiza-se o controle estratégico, através do plano orçamentário e indicadores de desempenho, que servirão de orientação para avaliar se a empresa está caminhando para o alcance de sua visão de futuro, ou precisará realizar ajustes em seus planos.

Rowley (1997) afirma que algumas das mais bem sucedidas táticas de implementação incluem planos participativos, um amplo plano institucional, fazer planos estratégicos de fato, como oposição ao tradicional, definir objetivos claros, conjugar orçamentos e planos, assegurar boa comunicação e criar os mais eficientes facilitadores do plano.

Além disso, Rowley, *op. cit.*, ensina que, pelo fato de planos estratégicos visarem o futuro, os mesmos são vulneráveis à percepção tardia do conhecimento. Persistência é o antídoto para este atraso. O PE irá funcionar se os planejadores permanecerem no curso, e, ao mesmo tempo, realizarem ajustes para a realidade do dia-a-dia. A persistência, ao invés da rigidez, faz o sucesso do planejamento estratégico. Infelizmente, a tendência, entre muitos planejadores, é permanecer com a estrutura idealizada e prosseguir com o plano inicial. Isso irá garantir o fracasso.

Um dos verdadeiros benefícios do PE é o incremento natural de planejar e implementar. Pode ser de muita ajuda na negociação com o negativismo, ceticismo e a resistência para estar pronto para o sucesso prematuro, ou resultados estruturais associados com o plano.

Rowley, *op. cit.*, conclui que nenhum plano (processos e objetivos) tem valor se não for propriamente implementado.

2.6.4 Aprendizagem

A última fase considerada, é a aprendizagem, que levará ao processo de inovação, pela absorção do crescimento técnico e comportamental da organização e de seus recursos humanos, ocorridos com a mudança organizacional. Esta fase é sustentada pelo monitoramento e retro-alimentação de todas as etapas anteriores e, portanto,

consiste em uma verificação atenta e minuciosa da regularidade de cada uma das etapas anteriores, para que a empresa possa monitorar todas as atividades estabelecidas no PE, de forma à garantir que estejam sendo realizadas conforme o planejado e corrigir quaisquer desvios importantes.

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa trata de um estudo de caso, em um fabricante de bebidas carbonatadas do sistema Coca-Cola Brasil, CVI-Refrigerantes Ltda.

Para Cervo (2002), em seu sentido mais geral, o método é a ordem que se deve impor aos diferentes processos, necessários para atingir a certo fim, ou resultado desejado. Nas ciências, entende-se por método o conjunto de processos empregados na investigação e na demonstração da verdade. O método é apenas um conjunto ordenado de procedimentos.

O método científico pode ser conceituado, no dizer de Corte Real (1971), como a síntese de uma maneira de agir, de um procedimento definido, de um modo próprio de dialogar com os fatos.

Descrever-se-á, assim, a metodologia seguida no desenvolvimento do trabalho, destacando-se cada etapa, os métodos, as técnicas para alcançar os objetivos desejados, que devem ser entendidos na implementação das ações funcionais do PEF no departamento industrial, seguindo a visão e o plano corporativo da empresa estudada.

3.1 Pesquisa

Pode-se definir pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental, da pesquisa, é descobrir respostas para problemas, mediante o emprego de procedimentos científicos (GIL, 1987). De acordo com o autor, no campo das ciências sociais e humanas desenvolve-se a pesquisa social, que pode ser definida como o processo que, utilizando a metodologia científica, permite a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social.

3.2 Classificação de Pesquisa

Considerando-se a natureza deste estudo, pode-se classificá-lo como qualitativo, pois o mesmo busca a compreensão detalhada dos significados e características

situacionais do departamento industrial, em lugar de medidas quantitativas de características, e comportamentos.

Triviños (1987), afirma que alguns autores entendem a pesquisa como uma expressão genérica. Isso significa, por um lado, que ela compreende atividades de investigação, que podem ser denominadas específicas. E, por outro lado, que todas elas podem ser caracterizadas por traços comuns. Essa é uma idéia fundamental, que pode ter uma visão mais clara do que possa chegar a realizar um pesquisador, que tenha por objetivo atingir uma interpretação da realidade, do ângulo qualitativo.

A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados, e o pesquisador como instrumento-chave. A fonte dos dados foi o departamento industrial na CVI-Refrigerantes Ltda. Quanto a sua natureza, esta pesquisa, é classificada como descritiva, delinea o que é. Aborda, também, quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente. É uma pesquisa descritiva, analisando as características da implementação do PEF no departamento industrial da fábrica de bebidas, além de buscar a verificação das variáveis que influenciam na criação de estratégias.

3.3 Método Específico

Em relação aos métodos específicos das ciências sociais (método observacional, comparativo, histórico), adotou-se o Método de Estudo de Caso, para a coleta de dados utilizados neste trabalho. Este método caracteriza-se por ser um estudo intensivo, levando-se em consideração, principalmente, a compreensão, como um todo, do assunto investigado. Todos os aspectos do caso devem ser investigados. Quando o estudo é intensivo, normalmente aparecem relações que, de outra forma, não seriam descobertas.

Yin (1981 apud Roesch, 1999, p.155), explica que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa, que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, e refere-se ao presente, não ao passado. Muitos confundem o estudo de caso com método qualitativo, o que não está errado, pois o estudo de caso é uma das formas utilizadas para coleta de dados da pesquisa qualitativa.

3.4 O Problema de Pesquisa

A existência de um problema de interesse pessoal, institucional, ou social, é condição básica para que a pesquisa seja realizada. Investigar um problema é produzir conhecimento novo. Como garantia de que se está num caminho novo, poder-se-á buscar a seguinte resposta: já tenho resposta para o problema em questão? Caso a resposta seja sim, e o problema esteja resolvido, a pesquisa perde seu objetivo.

A formulação do problema, na pesquisa, deve ser elaborada na forma interrogativa, auxiliando o pesquisador na condição de interrogação reflexiva analítica. É uma questão que pergunta alguma coisa. Ao estar elaborando um esboço, ou pré-projeto, para a realização de uma pesquisa, o autor já tem base de informações e sabe o caminho que quer seguir (Dmitruk, 2001).

O problema de pesquisa, deste trabalho, será: como implantar e implementar o PEF no departamento industrial da CVI Refrigerantes Ltda., integrando ao PEC?

3.5 Instrumento de Pesquisa

O instrumento utilizado, para a coleta dos dados necessários à realização desta pesquisa, foi um questionário, aplicado junto aos coordenadores do industrial da CVI Refrigerantes Ltda.

Segundo Lakatos (1988), questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador.

A elaboração de um questionário requer a observação de normas precisas, a fim de aumentar sua eficácia e validade. Em sua organização, deve-se levar em conta os tipos, a ordem, os grupos de perguntas, a formulação das mesmas.

O processo de elaboração é longo e complexo, pois exige cuidado na seleção das questões, levando-se em consideração a sua importância, isto é, se oferece condições para a obtenção de informações válidas. Os temas escolhidos devem estar de acordo com o objetivo geral e específico.

O questionário deve ser limitado em extensão e em finalidade. Se for muito longo, causa fadiga e desinteresse, se curto demais, corre o risco de não oferecer

suficientes informações. Além disso, deve ser acompanhado de instruções e notas explicativas, para que o informante tome ciência do que se deseja dele.

3.6 Coleta dos dados

Inicia-se a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de se efetuar a coleta dos dados necessários à elaboração do trabalho.

É tarefa cansativa e toma, quase sempre, mais tempo do que se espera. Exige, do pesquisador, paciência, perseverança e esforço pessoal, além do cuidadoso registro dos dados e de um bom preparo anterior (LAKATOS, 1988).

Outro aspecto importante é o perfeito entrosamento das tarefas organizacionais e administrativas com as científicas, obedecendo os prazos estipulados, os orçamentos previstos, o preparo pessoal. Quanto melhor planejado previamente, menos desperdício de tempo haverá no trabalho de campo, propriamente dito, facilitando a etapa seguinte.

Os dados necessários, para a realização desta pesquisa, foram coletados através das seguintes ações:

- Realização de reuniões com os diretores da empresa;
- Observação e análise do dia-a-dia, do departamento industrial na CVI;
- Aplicação de um questionário pré-elaborado, junto aos coordenadores do departamento industrial da CVI;
- Realização de reuniões com os coordenadores do departamento industrial da empresa;
- Consulta bibliográfica, referente ao assunto tratado por esta dissertação (estratégia, planejamento estratégico e planejamento estratégico funcional).

Das formas descritas acima, para a coleta das informações, necessárias para a realização deste trabalho, as mais utilizadas foram: a observação, análise e a consulta bibliográfica.

Cervo (2002) afirma que observar é aplicar, atentamente, os sentidos, a um objeto, para dele adquirir um conhecimento claro e preciso. Dentre os vários tipos de observação, aqui utilizados, foram a observação participante, que ocorre quando o observador, deliberadamente, envolve-se e deixa-se envolver com o objeto da pesquisa,

passando a fazer parte dela e a observação em equipe, que ocorre quando um objeto de pesquisa é simultâneo, ou concomitantemente, observado, por várias pessoas, com o mesmo propósito.

Conforme ensina Cervo (2002), a observação deve ser: atenta, exata e completa, precisa, sucessiva e metódica. Para isso, é preciso conseguir dar valores numéricos a tudo quanto no objeto de pesquisa observado for suscetível de medida quantitativa. Daí a importância que assumem as medidas, quando combinadas com métodos e técnicas científicas.

A consulta bibliográfica, por sua vez, procura explicar um problema a partir de referências teóricas, publicadas em documentos, buscando conhecer e analisar as contribuições científicas existentes sobre determinado assunto, tema ou problema.

Segundo Lakatos (1988), pesquisa bibliográfica é o levantamento de toda a bibliografia, já publicada, e que tenha relação com o tema em estudo. Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto.

4 A EMPRESA

4.1 Histórico

O Grupo CVI, formado pela CVI Refrigerantes Ltda. (fábrica da Coca Cola em Santa Maria) e pela Empresa Mineradora Ijuí Ltda (Fonte Ijuí), teve origem em 1945, quando os irmãos Arno e João Jacob Vontobel montaram uma fábrica, em Porto Alegre, chamada Doces Beija-Flor Ltda. Nessa época, a empresa restringia-se à operações na cidade de Porto Alegre, produzindo mel, *schimiers*, geléias e doces de frutas.

Pretendendo otimizar a utilização da sua frota de carroças e caminhões, na distribuição de doces, os irmãos Vontobel, em 1948, começaram a trabalhar com a distribuição de bebidas, inicialmente com o refrigerante Marabá, e, posteriormente produzindo seu próprio refrigerante, chamado Laranjinha, o qual era produzido numa pequena fábrica, no interior de Arroio do Meio, em conjunto com a família Kirst.

Com o sucesso de vendas do Refrigerante Laranjinha, em 1950 os irmãos Vontobel juntaram-se com a família Kirst (produtores do refrigerante) e constituíram uma sociedade, criando a Indústria de Refrigerantes do Sul Ltda, com sede em Porto Alegre. Dessa forma, a distribuição de bebidas passou a funcionar independente da fábrica de doces, que, atualmente, chama-se Mu-Mu Alimentos Ltda.

A Indústria de Refrigerantes do Sul Ltda. prosperou e fez com que João Jacob tomasse a decisão de instalar, em 1953, uma filial em Santo Ângelo-RS. Nesse mesmo ano, João Jacob convida o cunhado, Elmer Walter Engleitner, e o irmão, Ottomar, para trabalharem na filial de Santo Ângelo. A abertura dessa pequena filial, em Santo Ângelo, deu início ao Grupo Vontobel, do qual os irmãos eram acionistas e que, trinta e dois anos mais tarde, transformar-se-ia em dois grupos distintos: Vonpar e CVI.

Em 1954, a filial da Indústria de Refrigerantes do Sul Ltda. mudou sua denominação social para Refrigerantes das Missões Ltda, tornando-se independente da matriz, e passou a engarrafar Grapette, refrigerante de uva. Essa empresa, Refrigerantes das Missões Ltda., mudou, novamente, de nome, no ano que se seguiu, passando a ser

denominada Refrigerantes Vontobel Ltda. Antes disso, em 1955 a Laranjinha encerrou suas atividades em Porto Alegre.

No final da década de 50, mais precisamente em 1957, depois de consolidado o nome Refrigerantes Vontobel Ltda., a empresa passou a distribuir os produtos Brahma, que vinham de Passo Fundo, e o refrigerante Coca-Cola, vindo de Porto Alegre, o que mais tarde possibilitaria, ao Grupo Vontobel, ser uma das fábricas da Coca Cola no Brasil.

O processo de negociações, com a franqueadora da Coca-Cola, iniciou-se em 1960, e durou três anos. Nesse período, João Jacob realizou inúmeras viagens até a sede da CCIL, no Rio de Janeiro, onde ocorriam as reuniões para conseguir a franquia da Coca-Cola. Ter tido bons resultados como distribuidora de bebidas, credenciou a empresa *Refrigerantes Vontobel Ltda.*, em 1963, a ser uma de suas fabricantes no Brasil.

Até então, a Coca-Cola tinha uma percentagem muito pequena no mercado do Rio Grande do Sul, tendo como a mais forte concorrente a Pepsi-Cola, que detinha quase 70% das vendas de refrigerante, na época. Com a instalação da fábrica em Santo Ângelo, em seis anos os números mudaram, igualando-se com os da concorrente.

Em 1966, o Grupo Vontobel adquire a Água Mineral e o Hotel Balneário Fonte Ijuí. Faz ampliações significativas, tanto no sistema de engarrafamento, quanto nas dependências do hotel, modernizando as instalações da indústria e do parque, como um todo. Ainda em 1966, o Grupo passa a atuar em Santa Maria, no centro do estado, com a instalação do depósito regional da Coca-Cola. A cidade foi escolhida, para ser incluída nos negócios do Grupo, por questões estratégicas: sua posição geográfica privilegiada, a construção da UFSM, primeira universidade do interior do Brasil, e o grande número de pessoas que já formavam sua população, faziam do município um ponto importante para a expansão do Grupo.

No princípio dos anos 70, mais precisamente em 1971, o Grupo faz a aquisição da fábrica da Coca-Cola de Pelotas, na região sul do estado, até então do Grupo Spal (com sede em São Paulo e filial em Porto Alegre). Depois de enfrentar a forte concorrência da Pepsi-Cola, nos primeiros anos, a Coca-Cola Pelotas passa a estabilizar-se e, depois, a crescer.

Em 1972, o Grupo inaugura as novas instalações da fábrica existente em Santo Ângelo, já que o antigo local, que abrigava a fábrica, tornara-se pequeno diante do

volume de vendas no mercado daquela região. Essa ampliação foi feita com recursos do próprio negócio.

No ano de 1976, o Grupo achou conveniente fazer um diagnóstico de seus negócios, através do IDERGS – Instituto de Desenvolvimento do Estado do Rio Grande do Sul, ligado à Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul, que auxiliava a reestruturar negócios. O IDERGS identificou que deveria existir uma central da administração do grupo, em Porto Alegre, formada por um diretor presidente, João Jacob Vontobel, responderia a diretoria formada por um diretor executivo, Ottomar Vontobel, a quem estavam subordinados os gerentes gerais, além de mais três diretores: um financeiro, um industrial e um de *marketing*. A diretoria, assim, instala-se na capital do estado, a partir de 76, mas permanece, em Porto Alegre, somente até o ano de 1979.

A cidade de Santa Maria ganha uma fábrica no Distrito Industrial, inaugurada no dia 05 (cinco) de dezembro de 1977. No mesmo ano, são instalados dois novos depósitos: um em Santa Cruz do Sul e outro em Passo Fundo.

Em 1979, a Coca-Cola do Brasil cedeu mais uma franquia para o Grupo Vontobel, agora em Nova Iguaçu, no Rio de Janeiro. Depois de instalar a fábrica da Coca-Cola de Nova Iguaçu, o Grupo Vontobel ficou dividido pela distância que separa os estados do Rio de Janeiro e do Rio Grande do Sul. O então presidente do Grupo, João Jacob, foi para o Rio de Janeiro, fazendo com que deixasse de existir a diretoria do Grupo em Porto Alegre. Com isso, parte da diretoria seguiu para o centro do estado, em Santa Maria, onde instalou-se e concentrou a sede do Grupo no Rio Grande do Sul.

A fábrica de Nova Iguaçu teve grande importância para os negócios do Grupo, pois, mais tarde, quando quatro fabricantes de bebida a escolheram para instalar a Cervejaria Kaiser, sede da nova fábrica no Brasil. O Grupo Vontobel envolveu-se significativamente nesse negócio, que teve um grande crescimento, apesar dos poucos recursos iniciais.

1985 - as empresas do Grupo são divididas com a preocupação da futura sucessão nos negócios. São criados os grupos Vonpar - Vontobel Participações, hoje Vonpar S. A., e a Indústrias Vontobel S.A., que mais tarde se transformaria na CVI - Companhia Vontobel de Investimentos. As fábricas de Santo Ângelo, Pelotas e Nova Iguaçu ficaram com o Grupo Vonpar, e a fábrica de Santa Maria e a Fonte Ijuí ficaram com a Indústrias

Vontobel S.A. Com a cisão, João Jacob Vontobel ficou como diretor presidente do Grupo Vonpar, e Ottomar Vontobel das Indústrias Vontobel S.A., hoje Grupo CVI.

Com a construção da Kaiser Sul, em Gravataí, a CVI adquiriu ações da cervejaria, juntamente com a Vonpar, Catarinense Refrigerantes e as fábricas da Coca-Cola do Rio de Janeiro e de São Paulo.

Em 1991 a CVI comprou a parte do Hotel Fonte Ijuí, que havia ficado com a Vonpar, tendo, dessa forma, assumido o controle total da empresa.

Em 1992, a Fonte Ijuí resolveu construir uma segunda fábrica, destinada a produzir embalagens plásticas descartáveis, junto à fonte mineral. Com isso, a Fonte Ijuí quadruplicou a sua capacidade de produção, mudando a sua história.

Somente em 1993 a Indústrias Vontobel S.A. começa a ser denominada CVI - Companhia Vontobel de Investimentos. Nesse momento, o conjunto de empresas passa a ser controlado pela *holding*, que é a CVI – Companhia Vontobel de Investimentos.

Em abril de 2000, em reuniões que aconteceram nos dias 19 e 20, os acionistas do Grupo CVI montaram um plano, no qual traçaram o futuro da *holding*. Nesse plano, foram definidas a missão, os valores e a visão do Grupo CVI., que são os seguintes:

A missão da CVI – Refrigerantes:

“Ser a melhor opção de bebidas, em qualquer lugar, a qualquer hora, na sua área de atuação”.

Os valores que a CVI prega:

- ***Liderança nas áreas de atuação;***
- ***Perseverança na busca da manutenção e desenvolvimento dos bons negócios;***
- ***Inovação e criatividade na prospecção de novas oportunidades que alavanquem o crescimento integral dos acionistas, clientes, colaboradores e da sociedade onde atua;***
- ***Integridade e profissionalismo dos seus acionistas, colaboradores e empresas controladas e coligadas;***

- ***Responsabilidade e comprometimento que todas as pessoas envolvidas na organização colocam nas suas ações.***

A visão da CVI – refrigerantes Ltda:

Ser reconhecida como a melhor opção de bebidas, em qualquer lugar, a qualquer hora, na sua área de atuação valorizando a simplicidade, disseminando a transparência e estimulando o compromisso com a inovação, criatividade e liderança de resultados, duplicando o VPL¹ até 2010, equilibrando os interesses da CCIL², Kaiser e dos acionistas da CVI.

4.2 A empresa hoje

Atualmente, a estrutura organizacional da empresa é formada por uma diretoria, composta de três diretores: Diretor Presidente, Diretor Operacional e Diretor Financeiro, que estão acima da gerência da empresa, as quais são responsáveis por cada departamento da empresa, como segue: i) Gerente Comercial; ii) Gerente de Planejamento de *Marketing*; iii) Gerente Industrial; iv) Gerente Administrativo Financeiro; v) Gerente de Sistemas; e, vi) Gerente de Controladoria.

A seguir, serão descritos todos os departamentos da empresa, assim como suas responsabilidades e competências, que são divididos em cinco áreas, como segue: i) departamento industrial; ii) departamento comercial; iii) departamento administrativo financeiro; iv) departamento de *marketing*; e v) departamento de sistemas de informação.

O departamento industrial compreende toda a cadeia de valor, desde a aquisição de matéria prima, insumos produção da empresa, sendo responsável pela administração dos recursos utilizados na produção, controle e entrega dos produtos aos clientes. Envolve uma variada gama de sub-setores:

- Segurança (responsável pela aplicação da legislação vigente na área de Segurança do Trabalho e pela segurança patrimonial da indústria);

¹ VPL – Valor Presente Líquido.

² CCIL - Coca Cola Indústria Ltda., sediada na cidade do Rio de Janeiro.

- Controle de Qualidade (responsável pela manutenção da qualidade dos produtos fabricados, de acordo com os padrões especificados pelo INMETRO, pela Coca-Cola do Rio de Janeiro e pelo sistema de qualidade da própria empresa);
- Produção (responsável pelo envase dos refrigerantes, sempre respeitando prazos, quantidades, qualidade e custos);
- Remessa (responsável pelas atividades de carga, descarga e estocagem dos vasilhames cheios e vazios);
- Manutenção (responsável pela manutenção do maquinário industrial, equipamentos e instalações prediais e elétricas);
- Assistência Técnica de Mercado (responsável por executar a manutenção e instalações de equipamentos de *Post-Mix*, *Chopeiras*, *Coke Machines* e geladeiras, nos pontos de venda sob responsabilidade da CVI Refrigerantes Ltda);
- Oficina (responsável por controlar todas as atividades referentes ao bom funcionamento da frota de veículos da empresa);
- Suprimentos (responsável pela compra de materiais e serviços inerentes ao bom funcionamento da fábrica, como um todo);
- Processos (área responsável pela xaroparia, estação de tratamento da água e efluentes da fábrica de Santa Maria);
- SAPE³ (setor que atua em todos os departamentos da empresa, e tem como objetivo fazer com que os processos, responsabilidades, atividades e recursos da empresa atinjam as exigências do SQCC⁴).

O departamento Comercial é responsável por todas as operações comerciais de Santa Maria e região próxima, sendo que a região da cidade de Santa Cruz do Sul fica sob a responsabilidade do Gerente de Planejamento de *Marketing*, e as operações realizadas na cidade de Passo Fundo são coordenadas pelo gerente geral de Passo Fundo.

A coordenação de vendas, subordinada ao Gerente Comercial, é dividida em duas partes, para melhor atender o público, como segue: i) Coordenador de Vendas Internas, que é responsável por orientar e supervisionar as atividades dos vendedores e entregadores, a fim de manter a equipe conforme as normas estabelecidas pela empresa e

³ SAPE – Sistema de Apoio ao Planejamento Estratégico.

⁴ SQCC – Sistema de Qualidade Coca-Cola.

ii) Coordenadores de vendas externas (7 no total), que são responsáveis por monitorarem diariamente, a evolução das vendas no setor, comparando ,sempre, com os parâmetros pré-estabelecidos.

Subordinados à coordenação de vendas externas, estão a equipe de entrega e três vendedores, que são responsáveis, respectivamente, pela entrega dos produtos no prazo determinado e pelas vendas dos produtos em todas as regiões que fazem parte do campo de ação da empresa.

Existe, também, o setor de desenvolvimento de mercado, que coordena uma equipe de 10 (dez) promotores de vendas, responsáveis por executarem táticas mercadológicas e fiscalizarem o *merchandising* de toda a região. Os promotores exercem, também, atividades secundárias de levarem promoções, campanhas publicitárias, concursos, ações de mercado e políticas de vendas aos clientes. O abastecimento de *Coke Machine* está sob responsabilidade desse sub-setor.

O departamento administrativo financeiro da CVI – Refrigerantes é responsável por toda a parte financeira (envolvendo o fluxo de informações e análise de previsões) bem como pela parte administrativa, que envolve as áreas de RH, telefonistas, secretárias, almoxarifado e a coordenação dos centros de armazenagem de Passo Fundo e Santa Cruz do Sul. Neste setor estão localizados os sub-setores, i) Setor de desenvolvimento pessoal ii) Setor financeiro; iii) Almoxarifado; iv) coordenação dos centros de armazenagens e distribuição-CD'S.

O departamento de *marketing* é responsável pelo planejamento e fluxo de informações da companhia (formular objetivos mensais por vendedor; formular objetivos anuais por produto da empresa; gerar e emitir relatório das entregas diárias). Deve, ainda, planejar, executar e controlar os projetos especiais de execução no mercado da CVI, visando atingir os objetivos e satisfazer as necessidades e desejos dos clientes. Esta área é responsável pela elaboração de promoções, concurso de vendas, concursos de *merchandising* lançamentos de produtos, desenvolvimento de canais de *Marketing* e trabalhar a parte de logística da empresa, entre outros.

O departamento de sistemas é responsável pela tecnologia de informação, programação e *intranet* da empresa. Este setor é responsável por toda a manutenção de computadores, gerenciamento de *software e hardware*, suporte ao usuário, gerenciamento de servidores, backup, programação, controle da segurança da rede,

gerenciamento da parte elétrica, monitoramento da intranet, gerenciamento do sistema de informações interno, entre outros.

A CVI, atualmente, possui 11.300 m² de área construída, na cidade de Santa Maria. Possui dois Centros de Distribuição, um localizado em Passo Fundo e outro em Santa Cruz do Sul. A empresa abastece toda a região de Santa Maria, Santa Cruz do Sul e Passo Fundo. A área total de abrangência, da CVI, é de 126.533 km², o que representa 44,9% da área, e 25,3% da população do Estado do Rio Grande do Sul.



Figura 3 – Área de abrangência da CVI – Refrigerantes Ltda.

Fonte: CVI – Refrigerantes Ltda. (2005).

Possui um total de quatrocentos e quarenta (440) colaboradores efetivos, nas três cidades citadas, além de possuir, aproximadamente, quinhentos (500) funcionários terceirizados, os quais desempenham atividades relacionadas à segurança, alimentação, limpeza e transporte. A CVI possui uma frota composta de cento e quarenta e quatro (144) veículos, entre motos, caminhões e automóveis.

A fábrica, de Santa Maria possui duas linhas de *envase*, que podem funcionar em até três turnos, de oito horas cada, sendo que uma linha somente envasa garrafas PET (plástico) e outra que envasa, tanto garrafas de vidro como PET. A capacidade produtiva nominal, dessas duas linhas, juntas, quarenta e um mil (41.000) litros de bebida por hora, do produto Coca-Cola.

Os principais fatos que ocorreram, em 2005, na empresa foram, a instalação do novo sistema CIP (*Clean in Place*), utilizado para a limpeza e sanitização das linhas de envase e da xaroparia da fábrica, a implementação do novo sistema de informação da empresa o EMS Datasul, sistema corporativo e a ampliação da remessa e área de estocagem, local onde são armazenados os produtos prontos e, posteriormente, enviados a clientes e centros de distribuição. Esses fatos merecem destaque, pois demandaram grandes somas de dinheiro e tempo, da empresa. Além desses, outro fato que merece destaque foi a aprovação de um empréstimo, junto ao FUNDOPEM, que será utilizado para a aquisição de novos equipamentos e melhoria das instalações da fábrica de Santa Maria.

O acontecimento mais importante do ano de 2005, para a CVI, foi ser certificada pela CCIL (Coca-Cola Brasil), nos novos padrões de exigência estabelecidos nas seguintes áreas: qualidade, meio ambiente e segurança. Fato que merece destaque, pois a CVI foi a segunda fábrica no Brasil, a obter esta certificação nas três áreas.

Os produtos envasados, pela fábrica de Santa Maria, são: Coca-Cola (200ml; 290ml; 600ml; 1,25L; 1,75L; 2L; 2,25L), Coca Cola Light (290ml; 600ml; 2L), Fanta Uva (290ml; 2L), Fanta Uva Light (2L), Fanta Laranja (290ml; 2L), Fanta Laranja Light (2L), Sprite (290ml, 2L), Sprite Zero (2L), Charrua (2L), Kuat (290ml; 2L) e Kuat Light (2L).

Os produtos de revenda, da empresa, são: Kaiser, Kappo, Heineken, Bavária, Nestea, Schweppes, Xingu, Cerva, Burn, Suco Mais e Fonte Ijuí. Os refrigerantes Coca Cola, Fanta Uva e Fanta Laranja, Kuat, nas embalagens lata, são somente revendidos pela empresa.

5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FUNCIONAL – PEF NO DEPARTAMENTO INDUSTRIAL

Em 2004 realizou-se, na CVI, vários seminários com as equipes de coordenação de todos os departamentos tendo por objetivo difundir o PEC. Foi observado a dificuldade na visualização das necessidades práticas operacionais de cada área, dificultando a adequação da estratégia à operação, bem como uma necessidade de realizar a evolução do que aprendiam, em relação ao PEC. Com a finalidade de apurar mais profundamente essas constatações, realizou-se uma pesquisa qualitativa, através de um questionário com perguntas abertas, para os coordenadores do departamento industrial, e a conclusão a que se chegou foi a de que seria importante a aplicação da mesma teoria desenvolvida pela CVI Refrigerantes corporativa, porém com foco no PEF, ou seja, voltado para a implementação das estratégias no departamento industrial.

Realizou-se um seminário interno com a orientação do Dr. Rolando Juan Soliz Estrada, com duração de 60 horas, para análise do Planejamento do Grupo CVI, e, na seqüência, seguindo o modelo de Estrada, desenvolveu-se o PEF com o propósito de eliminar lacunas entre o PEC, em relação aos departamentos, auxiliando, posteriormente, na implementação das estratégias estabelecidas.

Durante o mesmo seminário, foi identificado que, antes de estudar e entender o planejamento do Grupo CVI, seria necessário o entendimento da teoria sobre o planejamento estratégico tanto corporativo como funcional. O grupo de coordenadores, após estudar a teoria identificou a necessidade de realizar antes do PEF o planejamento pessoal, pois estariam motivados conhecendo primeiro a sua meta pessoal, para logo na seqüência o plano da empresa, aqui objeto de estudo, CVI-Refrigerantes.

O principal objetivo do PEF, que será descrito a seguir, é fazer com que o departamento industrial contribua constantemente para a missão e visão da CVI Refrigerantes Ltda. Seguiu-se a missão e a visão do Grupo CVI na elaboração do PEF, pois se entendeu que não havia necessidade de desenvolver outra missão e visão dentro do departamento.

No item 5.2, deste capítulo, estar-se-á exemplificando o PEF de um dos setores mais críticos do departamento industrial: Controle de Qualidade.

O PEF, do departamento industrial, iniciou pelo estabelecimento das seguintes finalidades básicas, a serem seguidas:

Para estabelecer a finalidade básica, realizou-se perguntas para os coordenadores, com o objetivo de fazer com que cada um identificasse o real motivo de existir aquele departamento (para que existir este departamento?) Industrial. A finalidade básica do departamento segue:

- DISPONIBILIZAR BEBIDAS QUE ATENDAM AS NECESSIDADES DE QUALIDADE, QUANTIDADE, CUSTO E PRAZO, ALAVANCANDO A COMPETITIVIDADE DA CVI REFRIGERANTES LTDA.
- TER E MANTER COLABORADORES, SATISFEITOS, COMPETITIVOS E EM CONSTANTE CRESCIMENTO PROFISSIONAL E PESSOAL.

Além da finalidade básica, exposta acima, na elaboração do PEF do departamento industrial, considerou-se os valores que o departamento já possui e os que se pretende adotar, conforme Quadro 1. Cada coordenador listou o que mais valorizava na personalidade do departamento e o que deveria possuir como valor, para conseguir visualizar e chegar à meta global da empresa.

No Quadro 1 estão identificados todos os valores a serem seguidos pelo departamento industrial, em sua gestão, ou seja, os ideais que devem nortear as ações deste departamento.

Quadro 1: Valores do departamento industrial.

Que possui	<i>Prioridade</i>
<ul style="list-style-type: none">• Orientação para resultados	1 ^a .
<ul style="list-style-type: none">• Honestidade	2 ^a
Que gostaria de adotar	<i>Prioridade</i>
<ul style="list-style-type: none">• Organização e Disciplina	1 ^a
<ul style="list-style-type: none">• Trabalho em Equipe	2 ^a .
<ul style="list-style-type: none">• Visão Sistêmica	3 ^a
<ul style="list-style-type: none">• Abertura para aprendizagem	4 ^a

Fonte: Elaborado pelo autor.

No Quadro 2, listou-se todas as metas do industrial da CVI Refrigerantes Ltda., metas, estas, que expressam o caminho que o departamento pretende seguir. Além disso, estas metas servem para estimular o empenho da equipe do departamento industrial.

Quadro 2: Metas estabelecidas a partir do estudo.

SUPERMETAS	<i>Prioridade</i>
Estabilizar a fábrica, entre as 10 melhores empresas do Brasil, segundo o <i>Ranking</i> da CCIL até 2006.	1 ^a .
Promover o Desenvolvimento Profissional e Pessoal dos Coordenadores da área.	2 ^a
Ter o menor custo de fabricação do Brasil no sistema Coca-Cola.	3 ^a
Estar entre as 5 primeiras empresas do sistema Coca-Cola a receber a certificação da Evolução 3 SQCC.	4 ^a

Fonte: Elaborado pelo autor.

Nos Quadros 3 e 4, demonstrou-se a análise interna do departamento industrial, ou seja, as variáveis internas do departamento, que contêm os pontos fortes, que se caracterizam pelos fatores organizacionais internos, passíveis de controle, e que proporcionam vantagens operacionais e as oportunidades de melhoria, que são as situações internas desfavoráveis à organização e que se refletem em desvantagens operacionais.

Análise Interna:

Quadro 3: Pontos fortes estabelecidos.

Pontos Fortes	Prioridade
<ul style="list-style-type: none">• Benefícios e confiabilidade oferecidos pela empresa	1 ^a .
<ul style="list-style-type: none">• Comprometimento e visão para resultados	2 ^a
<ul style="list-style-type: none">• Programas para Controle Estatístico e de Gestão	3 ^a
<ul style="list-style-type: none">• Autonomia na gestão dos setores.	4 ^a
<ul style="list-style-type: none">• Abertura da Gerencia Industrial.	5 ^a
<ul style="list-style-type: none">• Envolvimento social.	6 ^a
<ul style="list-style-type: none">• Oportunidades de crescimento pessoal e profissional.	7 ^a

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 4: Oportunidades de melhorias.

Oportunidades de Melhoria	Prioridade
<ul style="list-style-type: none">• Desenvolver modelo profissional de gestão, eliminar o conceito familiar em relação ao cumprimento de procedimentos, padrões e indicadores, resultados.	1 ^a .
<ul style="list-style-type: none">• Melhorar a comunicação, utilizando ferramentas adequadas, na busca de uma visão sistêmica, pois na medida que cada gestor tomar uma decisão, deverá entender claramente, qual impacto que irá acontecer em outras áreas.	2 ^a
<ul style="list-style-type: none">• Definição de metas globais e comemoração pelos resultados.	3 ^a
<ul style="list-style-type: none">• Acompanhamento das ações, até chegar no resultado esperado. “ Consegue-se visualizar a oportunidade, traçar o plano mas, existe grande dificuldade em acompanhá-lo.	4 ^a
<ul style="list-style-type: none">• Aprender e desenvolver os regulamentos da <i>The Coca-Cola Company</i>, advindos do Sistema de Qualidade.	5 ^a
<ul style="list-style-type: none">• Desenvolver habilidades e capacidades nos coordenadores.	6 ^a
<ul style="list-style-type: none">• Equipamentos antigos, oportunidade de realizar	7 ^a

estudo financeiro para modernizar o parque industrial.	
<ul style="list-style-type: none"> Automatização da gestão, deficiente. Existe um grande espaço para desenvolver um programa informatizado na busca de controle gerencial. 	8 ^a
<ul style="list-style-type: none"> A gestão de cada setor realiza práticas diferentes, devendo ter um modelo único. 	9 ^a
<ul style="list-style-type: none"> Estudos técnicos / teóricos em grupo. 	10 ^a

Fonte: Elaborado pelo autor.

Análise Externa:

Nos Quadros 5 e 6, apresentou-se a análise do ambiente externo do departamento, que é constituída pelo levantamento das ameaças e oportunidades externas. As oportunidades correspondem às forças ambientais externas, positivas, portanto, favoráveis à ação estratégica do departamento, quando detectadas e aproveitadas no momento correto. As ameaças caracterizam-se por forças ambientais externas não controláveis pelo departamento, e, desta forma, negativas às ações estratégicas.

Quadro 5: Análise externa.

Oportunidades	Prioridade
<ul style="list-style-type: none"> Tecnologias diferenciadas em todo o mundo, disponíveis. 	1 ^a .
<ul style="list-style-type: none"> Normas regulamentadoras e sistemas de avaliação, PNQ/PGQP/SQCC. 	2 ^a
<ul style="list-style-type: none"> Possibilidade de qualquer segmento, buscar as melhores práticas, <i>Benchmarking</i>. 	3 ^a
<ul style="list-style-type: none"> Pessoas qualificadas no mercado, engenheiros, administradores, químicos. 	4 ^o
<ul style="list-style-type: none"> Congressos e eventos da CCIL, PGQP. 	5 ^o

Fonte: Elaborado pelo autor.

Quadro 6: Ameaças elencadas a partir do estudo.

Ameaças	Prioridade
<ul style="list-style-type: none">Mudanças e aplicação da Legislação (Trabalhista, ambiental, econômica e tributária).	1 ^a .
<ul style="list-style-type: none">Abastecimento de Água e Energia Elétrica.	2 ^o
<ul style="list-style-type: none">Distanciamento da CCIL .	3 ^o
<ul style="list-style-type: none">Exigência dos clientes.	4 ^o
<ul style="list-style-type: none">Economia do País.	5 ^o

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.1 Plano de Ação

Quadro 7: Questões-chave.

No	Questões-chave	Responsável
1	Como alcançar a capacitação dos colaboradores/gestores do departamento?	Sub-gerentes do industrial, e RH
2	Como melhorar o trabalho em equipe, identificar a visão sistêmica e a comunicação entre os setores? (padronização das práticas de gestão entre os setores)	coordenadores e RH
3	Como manter o comprometimento e a visão para resultados?	Sub-gerentes do industrial
4	Como implementar o SQCC, sistema de qualidade Coca-Cola?	Sub-gerente qualidade integrada e Coordenador do SAPE.
5	Como melhorar as instalações, equipamentos e a capacidade dos processos?	Sub-gerente de processo produzir e coordenador de manutenção
6	Como buscar e implementar novas tecnologias?	Sub-gerentes do industrial
7	Como garantir a aplicação e atualização da legislação?	Coordenadores de segurança, qualidade e meio ambiente

Fonte: Elaborado pelo autor.

Depois de estabelecido os valores e metas do departamento industrial, na análise ambiental e da identificação de pontos a serem trabalhados, o último passo do PEF corresponde ao estabelecimento, e posterior administração, de um plano de ação necessário ao desenvolvimento do PEC.

No plano de ação são definidas tarefas a serem realizadas, prazos a serem respeitados, os responsáveis por cada tarefa, visando, sempre, o sucesso do PEF.

Questão chave 1: Como alcançar a capacitação dos colaboradores:

Quadro 8: Questões-chave 1, como alcançar a capacitação dos colaboradores.

Ação	Responsável	Prazo
1. Definir treinamentos chaves que impactam na supermeta.	Coordenadores industrial e RH	2º/2005
2. Definir metodologia de treinamentos.	RH	2º/2005
2.1. Treinamento p/ funcionários novos.	Sub-gerentes ind.	1º/2005
2.2. Avaliação para treinamentos.	Coordenador Produção e Coordenador de Qualidade, mais RH	2º/2005
2.3. Quais treinamentos serão avaliados.	Sub-gerentes	2º/2005
3. Entrevistas por competências.	Coordenadores + RH	1º/2005
3.1. Definir competências para cada cargo.	Coordenadores +RH	1º/2005
4. Levantamento do perfil dos coordenadores através do eneagrama e perfil psicológico e avaliação.	Gerente Industrial	2º/2005
5. Buscar alternativas ou treinamentos para fortalecer os pontos fortes e trabalhar os pontos fracos.	Coordenadores industrial	2º/2005

Fonte: Elaborado pelo autor .

Questão chave 2: Como melhorar o trabalho em equipe, a visão sistêmica e a comunicação entre os setores:

Quadro 9: Questões-chave 2, como melhorar o trabalho em equipe, a visão sistêmica e a comunicação entre os setores.

Ação	Responsável	Prazo
1. Identificar problemas em cada setor uma vez por mês e resolver através de análise técnica, ou financeira	Coordenador remessa, gerente industrial e suprimentos	1º/2005
2. Implantar métodos de recreação: atividades semanais	Coordenador remessa	1º/2005
3. Definir questões chaves (que geram atritos) e padronizar tratamento	Coordenador suprimentos	1º/2005
4. Convidar Coordenadores de outros Setores para reuniões de indicadores.	Coordenador SAPE	1º/2006
5. Divulgar o Planejamento estratégico do Industrial através dos meios de comunicação internos (intranet, Jornal, Mural)	Coordenador SAPE	1º/2005
6. Avaliar sistema de estímulos (acidentados e PPR; participação em atividades voluntárias - brigada de emergência, comitê de meio ambiente)	Sub-gerente de qualidade integrada e RH	2º/2005

Fonte: Elaborado pelo autor.

Questão chave 3: Como manter o comprometimento e a visão para resultados:

Quadro 10: Questões-chave 3, como manter o comprometimento e a visão para resultados.

Ação	Responsável	Prazo
1. Definir indicadores de cada setor, formalizar a meta proposta	Gerente industrial e coordenadores	1º/2005
2. Reunião trimestral para acompanhamento dos principais indicadores da CVI, individual com cada coordenador	Gerente industrial e coordenadores	2º/2005
3. Definir sistemática de comemoração ou correção no atingimento dos indicadores.	Coordenador do SAPE	2º/2005

Fonte: Elaborado pelo autor

**Questão chave 4: Como implementar sistemas de qualidade.
Como implementar o PNQ.**

Quadro 11: Questões-chave 4, como implementar sistemas de qualidade e como implementar o PNQ.

Ação	Responsável	Prazo
1. Buscar treinamento externo sobre a implementação do sistema de gestão com base no modelo de excelência do PNQ, para todos os Coordenadores.	Coordenador SAPE	1º/2005
2. Participar dos eventos do Comitê PGQP (SM: mensal; POA: 2 ao ano), PNQ (2 ao ano) e CCIL (quadrimestralmente).	Coordenador SAPE	2º/2005
3. Realizar visita à 3 empresas premiadas pelo PGQP, PNQ e SQCC.	Coordenador SAPE	1º/2005
4. Buscar assessoria com profissionais do Comitê PGQP SM e UFSM-identificar treinador para gerente industrial.	Gerente industrial	1º/2006
5. Implementar as ações corretivas resultantes da auditoria de manutenção Fase III SQCC.	Coordenadores	1º/2005
6. Implementar o software para gerenciamento dos RNCs.	Coordenador SAPE e Gerente de sistemas	2º/2006
7. Implementar o SQCC nos centros de distribuição PF e SC.	Gerente industrial e gerentes dos CDs	1º/2005
8. Estruturar a documentação do sistema da qualidade.	Coordenador SAPE	1º/2005
9. Estruturar o processo de ações corretivas/preventivas.	Coordenador SAPE	1º/2006
10. Inscrever a empresa no sistema de avaliação do PGQP.	Coordenação SAPE	2º/2005
11. Participar do treinamento para avaliadores do PGQP/PNQ.	Coordenador SAPE e Auditores	2º/2006
12. Participar do Prêmio Qualidade RS/2005 do PGQP.	Coordenador SAPE	1º/2005

Fonte: Elaborado pelo autor.

**Questão chave 4: Como implementar sistemas de qualidade.
4.2. Como implementar o SGA.**

Quadro 12: Questões-chave 4, como implementar sistemas de qualidade e como implementar o SGA.

Ação	Responsável	Prazo
1. Identificar quais normas/requisitos que não estão sendo atendidos pelo SGA.	Coordenador de meio ambiente	1º/2005
2. Realizar a revisão e adequação dos documentos do SGA.	Coordenador de meio ambiente	1º/2005
3. Adequar a disposição de todos os resíduos sólidos gerados pela empresa.	Gerente industrial/coordenador meio ambiente	1º/2005
4. Realizar levantamento das máquinas que utilizam CFC.	Coordenador de mercado	2º/2005
5. Fazer um plano para a troca das máquinas que utilizam CFC.	Coordenador de mercado	2º/2005
6. Participar mensalmente do Comitê de Bacias Hidrográficas de Santa Maria.	Sub-gerente qualidade integrada	2º/2005
7. Participar de dois eventos sobre gestão ambiental promovidos pela CCIL e pelos Órgãos Ambientais.	Coordenador meio ambiente	2º/2005
8. Realizar visita a duas empresas com as melhores práticas ambientais.	Coordenador de meio ambiente	2º/2005
9. Definir a funcionalidade do comitê de meio ambiente da empresa.	Gerente Industrial	2º/2005
10. Realizar avaliação do impacto do ruído gerado pela empresa na comunidade vizinha.	Comitê MA	2º/2005
11. Realizar auditoria externa ambiental.	Coordenador SAPE	2º/2005
12. Implementar o SGA nos centros de distribuição PF e SCS.	Coordenador meio ambiente	2º/2005
13. Melhorar a imagem da ETE perante a comunidade.	Gerente Industrial	2º/2005
14. Ampliar a abrangência do programa Reciclou, Ganhou, com cooperativas.	Coordenador meio ambiente	2º/2006

Fonte: Elaborado pelo autor.

Questão chave 4: Como implementar sistemas de qualidade.
4.3. Como implementar o SPA.

Quadro 13: Questões-chave 4, como implementar sistemas de qualidade e como implementar o SPA.

Ação	Responsável	Prazo
1. Identificar quais normas/requisitos da legislação que não estão sendo atendidos.	Técnico de segurança	1º/2006
2. Adequar o SPA para atendimento de toda a legislação.	Técnico de segurança	2º/2006
3. Conhecer os processos e realizar a associação aos riscos.	Sub-gerente de qualidade integrada	2º/2006
4. Implementar o software de segurança do trabalho.	Técnico de segurança e departamento de sistemas	1º/2005
5. Implementar as ações resultantes da auditoria de manutenção da Fase III do SQCC.	Técnica de segurança e gerente industrial	1º/2006
6. Participar de 2 eventos ao ano realizados pelo SPA/CCIL.	Técnico de segurança	1º/2006
7. Realizar visita a duas empresas com os melhores sistemas de prevenção de acidentes, segurança de frota e propriedades.	Técnico de segurança e Encarregado de frota	2º/2006
8. Participar de treinamento de auditor de saúde e segurança.	Coordenador do SAPE	1º/2005
9. Redefinir o processo de gestão de frota, adequando as práticas sobre segurança da frota.	Encarregado de frota e coordenador de suprimentos	2º/2006
10. Adequar o programa de controle da manutenção dos veículos.	Encarregado de frota	2º/2006

Fonte: Elaborado pelo autor.

Questão chave 5: Melhoria das instalações, equipamentos e capacidade dos processos.

Quadro 14: Questões-chave 5, melhoria das instalações, equipamentos e capacidade dos processos.

Ação	Responsável	Prazo
1. Tecnologia de Refrigeração.	Gerente industrial e Coordenador de manutenção	1º/2005
2. Levantamento de consumo de energia elétrica, desenvolver gerenciamento neste item.	Gerente industrial e Coordenador industrial	2º/2006
3. Melhoria Sala Nobre (Iluminação e Climatização).	Gerente industrial e Coordenador de manutenção	2º/2006
4. Analisar instalação de gerador de Energia elétrica.	Gerente industrial	1º/2006
5. Aumentar a capacidade da lavadora e ou eliminando o gargalo.	Gerente industrial e Coordenador de manutenção	1º/2005
6. listar e eliminar todos os gargalos e atuar para eliminá-los.	Gerente industrial	1º/2005

Fonte: Elaborado pelo autor.

Questão chave 6: Como buscar novas tecnologias.

Quadro 15: Questões-chave 6, como buscar novas tecnologias.

Ação	Responsável	Prazo
1. Buscar tecnologias em revistas técnicas e em contato com fornecedores.	Coordenador de produção e coordenador de manutenção	2º/2005
2. Desenvolvimento de uma pessoa para calcular VPL e custos.	Gerente Industrial	2º/2005
3. Atualizar planilha de projeto da fábrica	Coordenadores do industrial	Cada ano
4. Nitrogênio Líquido no Head-Space.	Coordenador de produção e Coordenador de controle de qualidade	1º/2006
5. Novas tecnologias para armazenagem.	Coordenador de remessa e suprimentos	1º/2006
6. Bag-in Box para Post-Mix.	Gerente Industrial	1º/2005
7. Cobrix para L01 e L02.	Gerente industrial	1º/2006
8. Reaproveitamento de água	Coordenador de manutenção e produção	1º/2006
9. Identificar novos tipos de lubrificantes.	Coordenador de produção e manutenção	1º/2005
10. Sistema de Ozônio para o CIP.	Gerente industrial e CCIL	1º/2006
11. Sistema de eliminação de impurezas de ar-condicionado e Refrigeração de Post-Mix.	Coordenador de manutenção e coordenador técnico de mercado	1º/2006

Fonte: Elaborado pelo autor.

Questão chave 7: Como garantir a aplicação e atualização da legislação.

Quadro 16: Questões-chave 7, como garantir a aplicação e atualização da legislação.

Ação	Responsável	Prazo
1. Atualizar planilhas sobre legislação alimentar, ambiental, segurança e trânsito	Coordenadores do industrial	1º/2006
2. Avaliação, através de relatório sobre as legislações, quanto a sua aplicação	Coordenador de meio ambiente	1º/2006
3. Incluir no contrato com a GB consultoria legislação de trânsito no Sisleg	Coordenador de frota	1º/2006
4. Plano para aplicação da legislação, que não esteja sendo atendida	Direto de Operações e gerente industrial	2º/2006
5. Melhorar contato com órgãos fiscalizadores através de seminários na CVI (FEPAM, Ibama, SGA, Vig. Sanit., Inmetro, Bombeiros, M. Agric.)	Sub-gerente de qualidade integrada	1º/2006

Fonte: Elaborado pelo autor.

5.2 Planejamento Estratégico do Controle de Qualidade do Departamento Industrial da CVI

Pretende-se dar uma amostra de como o PEF do departamento industrial, da CVI, extrapola sua atuação para seus sub-setores, seguindo o mesmo modelo do departamento industrial.

Dessa forma, escolheu-se o Controle de Qualidade, como exemplo dessa extrapolação. O roteiro, a seguir, é o mesmo utilizado para o PEF do departamento industrial:

- Finalidade básica: Valores do setor de controle de qualidade; super meta, fatores críticos de sucesso e questões estratégicas, análise de aspectos internos e externos planos de ação:

Finalidade Básica

- Controlar e melhorar a qualidade do produto, dando suporte à produção, para garantir resultados, para a empresa, e satisfazer consumidores e clientes.
 - Ter e manter pessoas satisfeitas, no setor de CQ.

Quadro 17: Valores do Controle de Qualidade.

Valores:
• Disciplina;
• Simplicidade;
• Aprendizado;
• Inovação;
• Organização.

Fonte: Dados adaptados pelo autor.

Quadro 18: Supermetas do Controle de Qualidade.

• Supermetas
• Estar entre as 10 fábricas no <i>ranking do rating</i> de produto e de embalagem: Meta de 95 para produto e 90 para embalagem.

Fonte: Dados adaptados pelo autor.

Quadro 19: Fatores Críticos de Sucesso do Controle de Qualidade.

Fatores Críticos de Sucesso
• Ter dados confiáveis.
• Orientação para a qualidade.

Fonte: Dados adaptados pelo autor.

Quadro 20: Questões Estratégicas do Controle de Qualidade.

Questões Estratégicas
1. - Como capacitar o pessoal?
2. - Como garantir a aplicação e atualização da Legislação?
3. - Como fazer <i>benchmarking</i> ?
4. - Como estabilizar <i>rating</i> de produto?
5. - Como estabilizar <i>rating</i> de embalagem?
6. - Como manter atualizado e abranger controles exigidos pela CCIL?

Fonte: Dados adaptados pelo autor.

Análise dos Aspectos Internos

Quadro 21: Análise Interna do Controle de Qualidade.

Pontos Fortes
<ul style="list-style-type: none">• Comprometimento do pessoal;
<ul style="list-style-type: none">• Seriedade do pessoal, técnicos;
<ul style="list-style-type: none">• Disponibilidade para ouvir outros setores;
Oportunidade de Melhoria
<ul style="list-style-type: none">• Capacitação do pessoal;
<ul style="list-style-type: none">• Organização do setor;
<ul style="list-style-type: none">• Melhoria e adequação dos equipamentos;
<ul style="list-style-type: none">• Conhecimento da Legislação da coordenação do controle de qualidade.

Fonte: Dados adaptados pelo autor.

Análise dos Aspectos Externos

Quadro 22: Análise Externa do Controle de Qualidade.

Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Controles exigidos pela CCIL;
<ul style="list-style-type: none">• Fábricas abertas para visita (<i>benchmarking</i>);
<ul style="list-style-type: none">• Ampliação da fábrica.
Ameaças
<ul style="list-style-type: none">• Controles exigidos pela CCIL;
<ul style="list-style-type: none">• Mudanças na Legislação.

Fonte: Dados adaptados pelo autor.

Questão chave 1 : Como capacitar o pessoal?

Quadro 23: Questões-chave 1, estratégias para a capacitação do pessoal.

Ação	Responsável	Prazo
1. Fazer levantamento das necessidades de treinamento.	Coordenador de Controle de Qualidade.	1º/2005
2. Fazer cronograma de treinamentos.	Coordenador de Controle de Qualidade	1º/2005
3. Utilizar metodologia para treinamento do Departamento Industrial (Ações 2.1, 2.2, 2.3 da Questão Chave1 do Departamento Industrial).	Coordenador de Controle de Qualidade	1º/2005
4. Verificar viabilidade de utilização da metodologia do McDonald's para avaliação dos colaboradores.	RH	1º/2006
5. Utilizar fornecedores para ministrar treinamentos.	Gerente Industrial	Anual

Fonte: Elaborado pelo autor.

Questão chave 2 : Como garantir a aplicação e atualização da legislação?

Quadro 24: Questões-chave 2, estratégias para garantir a aplicação e atualização da legislação.

Ação	Responsável	Prazo
1. Atualizar planilhas sobre legislação alimentar.	Coordenador de Controle de Qualidade	1º/2006
2. Avaliação, através de relatório das legislações, quanto a serem aplicáveis e o atendimento das mesmas.	Sub-gerente de qualidade integrada	1º/2006
3. Plano para aplicação da legislação que não esta sendo atendida.	Gerente Industrial	1º/2006
4. Melhorar contato com órgãos fiscalizadores através de seminários na CVI (Inmetro, Vigilância Sanitária, Ministério Agricultura).	Coordenador de controle de Qualidade	1º/2006
5. Buscar treinamentos na parte de legislação alimentar.	Eliane	Anual

Fonte: Elaborado pelo autor.

Questão chave 3 : Como fazer *benchmarking*?

Quadro 25: Questões-chave 3, estratégias para a realização do *benchmarking*.

Ação	Responsável	Prazo
1. Manter contato com os melhores fabricantes do sistema Coca-Cola Brasil; e de outros segmentos.	Coordenador do Controle de Qualidade	2º/2006
2. Desenvolver cronograma de visita as fábricas.	Gerente Industrial	2º/2006

Fonte: Elaborado pelo autor.

Questão chave 4 : Como estabilizar *rating* de produto?

Quadro 26: Questões-chave 4, estratégias para estabilização do *rating* de produtos.

Ação	Responsável	Prazo
1. Diminuir faixa de trabalho (LC) de °brix ($\pm 0,07$) e gás ($\pm 0,10$) no <i>applied</i> para tomar ação mais cedo.	Sub-gerente de qualidade integrada	2º/2006
2. Implementar TPM.	Gerente Industrial	1º/2006
3. Implementar Seis Sigma.	Coordenadores, produção, manutenção, controle de qualidade.	1º/2006
4. Melhorar condições de limpeza e sanitização.	Coordenadores produção, controle de qualidade e manutenção.	1º/2006
5. Diminuir incidência de PNC em 50%.	Coordenadores de produção, manutenção, controle de qualidade.	1º/2006
6. Buscar alternativas para desenvolver a visão de qualidade, nos coordenadores do Departamento industrial que tenham influência direta no <i>rating</i> .	Gerente Industrial	2º/2005
7. Verificar, com outras fábricas o que estão fazendo com relação a melhoria do <i>rating</i> de produto.	Gerente Industrial e Coordenadores	Anual
8. Buscar novas alternativas e/ou tecnologias para melhorar <i>rating</i> de produto.	Sub-gerente de qualidade integrada.	Anual

Fonte: Elaborado pelo autor.

Questão chave 5: Como estabilizar rating de embalagem?

Quadro 27: Questões-chave 5, estratégias para a estabilização do *rating* de embalagens.

Ação	Responsável	Prazo
1. Buscar alternativas para desenvolver a visão de qualidade, nos coordenadores do Departamento Industrial, que tenham influência direta no <i>rating</i> .	Coordenadores de produção, controle de qualidade e manutenção.	1º/2006
2. Verificar, com outros fabricantes o que estão fazendo para melhorar a pontuação do <i>rating</i> de embalagem.	Gerente industrial.	Anual
3. Buscar novas alternativas e/ou tecnologias para melhorar <i>rating</i> de embalagem.	Sub-gerente de qualidade integrada.	Anual
4. Definir com a companhia, CVI a política de renovação dos vasilhames.	Diretor de Operações e Gerente Industrial.	Anual
5. Desenvolver padrões para controles e ajustes do nível de enchimento, torque e conteúdo líquido.	Coordenadores de produção, controle de qualidade e manutenção.	Anual

Fonte: Elaborado pelo autor.

6 RESULTADOS OBTIDOS ATRAVÉS DA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FUNCIONAL

Desde o ano 2004, quando foi dado início à elaboração do PEF, no departamento industrial da CVI Refrigerantes Ltda., até maio de 2006, foram obtidos vários benefícios, esses, refletidos em inovações, idéias, obras, ações que contribuiram para a produção de bebidas com qualidade e com baixo custo, objetivo maior do departamento industrial, da CVI Refrigerantes Ltda.

A seguir, serão listados os principais resultados obtidos através desta metodologia de Planejamento Estratégico Funcional - PEF:

Certificação simultânea, da CVI Refrigerantes Ltda., pela CCIL, nas três principais normas internacionais vigentes:

- Meio Ambiente (ISO 14001);
- Segurança (OSHAS 18000);
- Qualidade (ISO 9001).

Essa certificação comprova a conformidade do processo de gestão da CVI, com os padrões exigidos de qualidade, segurança e meio ambiente, tanto nas exigências públicas, como nas da *The Coca Cola Company*.

Implantação de um sistema de compras via *web* (*Neogrid*):

Esse programa visa diminuir a carga operacional, na seção de suprimentos (compras), o que realoca os esforços dos compradores em tarefas menos burocráticas e com maior potencial de retorno: negociações, desenvolvimento de fornecedores.

Esse sistema envia e recebe cotações e pedidos de compra, reduzindo os gastos com telefone e agilizando o processo de compras.

Teleconferência diária:

Consiste em uma breve reunião, com a presença de todos os coordenadores e do gerente industrial. A teleconferência ocorre via *web*, com a utilização de recurso de voz.

Estudo mensal dos indicadores do departamento industrial:

É uma reunião de periodicidade mensal, que reúne todos os coordenadores do industrial, o gerente industrial e o diretor de operações, para discutirem a performance dos indicadores-chaves do industrial e os planos de ação futuros dos coordenadores;

Manutenção preditiva:

É uma técnica que realiza medições constantes nos equipamentos, para coletar dados reais (tempo médio entre falhas, vibração do equipamento, temperatura.) e que oferece, à manutenção, a possibilidade de agir, sobre os equipamentos, com maior segurança e menor custo.

Construção da nova área de armazenagem:

Ampliação da área de estocagem e remessa (envio aos centros de distribuição) de produtos prontos. Dessa forma, a CVI aumentou sua área de estocagem, tanto de produtos fabricados pela empresa, como de produtos de revenda.

Além das ações descritas acima, o PEF do departamento industrial desdobrou-se em inovações tecnológicas, conforme descrito no plano de ação. Dentre tantas, foram escolhidas algumas:

Régua ultrassônica:

Dispositivo eletrônico utilizado para detectar e segregar (durante o processo de envase) produtos da linha descartável, que apresentem vazamentos de gás. Esse dispositivo foi instalado nas duas linhas de *envase*, da fábrica de Santa Maria, evitando, dessa forma, que produtos com problemas de qualidade cheguem ao mercado, detectando qualquer micro vazamento na tampa. Mantendo, assim, o gás na bebida, sem o possível vazamento.

Inspetor de nível;

Dispositivo eletrônico, também instalado na linha de produção. Tem a função de detectar e segregar produtos (descartáveis e retornáveis) envasados, com conteúdo líquido de refrigerantes, fora dos padrões impostos pelo INMETRO;

Essas duas inovações, em conjunto, significam um custo de produção menor, pois dispensam mão-de-obra contratada para a inspeção visual de tais padrões.

Sistema de codificação com tecnologia *laser*:

Resume-se em equipamentos de impressão (codificação de data, hora, validade, lote e linha de produção) de garrafas NRPET (plástico) sem o uso de fluídos, atingindo um impacto visual mais agradável e um custo total de impressão menor, pois não consome tinta de codificação, a qual possui um alto custo.

Sistema de refrigeração:

Esse sistema refrigera a bebida, para que a mesma possa misturar o gás CO₂ à bebida, efetuar a carbonatação, é utilizado nas duas linhas de *envase* da CVI. Tem como benefícios o controle eficiente da temperatura, consumo menor de energia elétrica, gerando pouca variação na temperatura de *envase*. Redução da necessidade de manutenção e, principalmente, a redução do risco aos funcionários, pois este sistema utiliza amônia, porém fora da sala de engarrafamento.

Modernização do sistema CIP (clean-in-place):

CIP significa limpeza no local, e é utilizado para a limpeza e sanitização das linhas de envase (tubulações, tanques e equipamento de processo). Esta modernização gerou a possibilidade de limpeza a quente, com considerável redução na utilização de sanitizantes e conseqüente redução de custos.

Misturador de bebidas CMX:

Este equipamento é responsável pelo proporcionamento de água tratada, xarope e gás-carbônico, que, posteriormente, serão engarrafados. O equipamento reduziu as paradas mecânicas e elétricas da linha 01 da CVI Refrigerantes Ltda., estabilizando a capacidade do processo.

Adequação da ETE (Estação de Tratamento de Efluentes):

Utilização de um sistema biológico aeróbio, de lodos ativados, para o tratamento do efluente industrial. Ajustou-se o sistema com o menor investimento possível, aproveitando-se as instalações existentes.

Foi ampliada a lagoa de tratamento, de um volume de 1700 m³ para 2500 m³, adequando o sistema de aeração, impermeabilização da lagoa, construindo drenos para monitoramento do processo. Sistema de operação que garante a estabilidade dos resultados obtidos, garantindo que o efluente tratado esteja dentro dos padrões da CCIL e FEPAM.

Adequação da ETA (Estação de Tratamento de Afluentes):

Tratamento por múltiplas barreiras, que foi adaptado, trocando-se e ajustando-se a concentração dos reagentes de tratamento para uma dosagem ideal. De maneira a obter-se o padrão de potabilidade para a produção de refrigerantes.

Implementação de duas linhas de sopro NRPET:

A CVI deixou de ter o sopro (produção de garrafas plásticas) terceirizado, adquirindo duas linhas de sopradoras, em sua fábrica em Santa Maria. Com isso, passou a ter maior controle sobre esse processo e reduziu o custo de produção das garrafas plásticas.

O importante, nessa aquisição de sopro para a CVI é que todo o estudo técnico foi realizado pelo industrial, enquanto os cálculos financeiros foram realizados em conjunto com a gerência de controladoria, algo que mostra a melhoria na integração entre os departamentos.

7 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A implementação do PEF, no departamento industrial da CVI Refrigerantes Ltda., o qual seguiu o Modelo de Estrada, e teve início no ano de 2004, resultou num processo de contínuo aperfeiçoamento da gestão deste departamento, sendo que as principais fontes de informações, para a elaboração do PEF, foram: A missão e a visão da CVI Refrigerantes Ltda, a finalidade básica, os valores, as metas, e, principalmente, os dados levantados através da análise externa (oportunidades e ameaças) e análise interna (pontos fortes e oportunidades de melhoria), do departamento industrial da fábrica de bebidas.

Para que a gestão do departamento industrial alcançasse o processo de contínuo aperfeiçoamento, foi necessário diminuir, consideravelmente, a lacuna que existia entre as estratégias e o processo de aplicação dessas, na operação do dia-a-dia da empresa, o que dificultava a gestão. Essa lacuna veio a ser diminuída pela implementação do PEF.

Ao longo do processo de desenvolvimento e implementação do PEF, foi possível identificar alguns pontos de extrema importância, a serem considerados no momento da elaboração de qualquer planejamento estratégico - PE. Estes pontos são:

- A importância do conhecimento teórico sobre o assunto em questão;
- A necessidade de se possuir informações confiáveis sobre o dia-a-dia da operação da empresa;
- Conhecimento do negócio;
- Possuir colaboradores qualificados para a realização das tarefas.

O PEF, que foi implementado no departamento industrial da CVI Refrigerantes Ltda, além de todos os aspectos descritos nos parágrafos anteriores, trouxe várias contribuições para o departamento. Dentre as contribuições, pode-se destacar as inovações tecnológicas instaladas na fábrica de Santa Maria, que visam à redução de custos e a melhoria da qualidade do produto final; a identificação da necessidade da busca da melhoria do conhecimento teórico dos gestores do industrial.

Chega-se às seguintes conclusões e recomendações:

- Recomenda-se, para qualquer outra indústria, que o PEF seja adotado, independente de sua localização, porte ou área de atuação.
- Este estudo foi um marco importante para o desenvolvimento de departamento industrial, e deverá, a cada ano, ser aperfeiçoado, conseguindo-se, com isso, diminuir, consideravelmente, o risco de não aplicação prática das estratégias corporativas.
- Entende-se também, que o acompanhamento das ações é de extrema importância, e que cada etapa deve ser questionada e executada conforme descrito no PEF, para não cair no descrédito.
- Conclui-se que o PEF é um processo de melhoria, e ficou evidente a necessidade de implantar e implementar no departamento industrial. A equipe não estava direcionada para o mesmo foco, tinha problemas de comunicação, buscando, cada coordenador, a meta pessoal, e não metas para o negócio. As pessoas mal direcionadas, estavam focadas para dentro de seus setores, e não com visão do negócio, sempre na defensiva de suas ações, evitavam fazer por medo de errarem, apenas para não serem criticadas, ou até por acomodação. O medo de desligamentos era forte, a motivação perdia para o descaso, e a empresa deixava, a cada ano, de alcançar seus resultados.
- Qualquer ação ou estratégia, aqui observadas, certamente não poderão ser implantados em outras empresas sem a necessária análise, pois os negócios são diferentes, cada empresa está em sua fase de desenvolvimento.
- Impressiona o fato de que, em curto espaço de tempo, consegue-se amadurecer um departamento e voltar suas ações para a mesma direção.
- Conseguiu-se com, este trabalho, integrar a Universidade Federal de Santa Maria, ao departamento, e, com isso desenvolveu-se a forte motivação em todos os gestores de seguir seus estudos, integrando prática à teoria, sem, perder o profissional.
- Alguns colaboradores, que não estavam preparados, foram, após a implantação do PEF, excluídos do sistema.

Considerando-se o sucesso na implantação do PEF, no departamento industrial, pode-se concluir que a empresa objeto de estudo identificou a necessidade de realizar o mesmo trabalho nos outros departamentos. Esse foi o ponto fundamental e que, em

médio prazo, poderá resultar no amadurecimento, não só de um único departamento, mas de todo o grupo CVI.

BIBLIOGRAFIA

- AAKER, David A. **Administração Estratégica de Mercado**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- ANDRADE, Eduardo L. **Introdução à Pesquisa Operacional: métodos e modelos para análise de decisões**. 3. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2004.
- ANSOFF, H. I., DECLERK, Roger P., HAYES, R. L. **Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica**. São Paulo: Ed. Atlas, 1987.
- BRYSON, John. M. **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations**. ____ : Jossey-Bass, 1995.
- CASAROTTO Fo, Nelson et Pires, L. H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CERVO, A. L.; BERVIAN, P. L. **Metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CERTO, S.C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CONTADOR, José Celso. **Gestão de Operações: A Engenharia de Produção a serviço da modernização da empresa**. 2. ed. São Paulo: Edgard Blucher Ltda., 1998.
- CORTE REAL, Mauro. O que é método científico. **Revista do Ensino**. Porto Alegre: SEC/RS, ano XVIII, n. 134, 1971.
- DAHAB, S. et alii. **Competitividade e capacitação tecnológica para pequena e média empresa**. Salvador: Casa da Qualidade, 1995.
- DMITRUK, Hilda B. **Cadernos metodológicos: diretrizes de metodologia científica**. 5. ed. Chapecó: Argos, 2001.
- ESTRADA, Rolando Juan Soliz. **Modelo Estratégico**. (IN: NGE www.nge.ct.ufsm.br) (2005).
- FERRAZ, João Carlos et al. **Made in Brasil: Desafios Competitivos para a Indústria**. Capítulo 1. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- FRITSCH, Rosângela. **Planejamento Estratégico: Um Instrumento de Intervenção**. Porto alegre: Dacasa, 1996. p.38.
- FULD, Leonard M., **Administrando a Concorrência**. Rio de Janeiro: Record, 1988.
- GAJ, L. **Tornando a Administração Estratégica Possível**. São Paulo: Ed. Mc Graw Hill, 1990.
- GIL, A.C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 1987.

HAMEL, G., PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**. Estratégias Inovadoras para Obter o Controle do Seu Setor e Criar os Mercados de Amanhã. Rio de Janeiro: Atlas, 1995.

HITT, M, A.; IRELAND, R, D.; HOSKISSON, R, E. **Administração estratégica**. São Paulo: Thomson, 2004.

KON, Anita. **Economia Industrial**. São Paulo: Nobel, 1999.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice/Hall, 2003.

LACHTERMACHER, Gerson. **Pesquisa Operacional na Tomada de Decisões**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

LAKATOS, E, M; MARCONI, M, A. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1988.

LAKATOS, E, M; MARCONI, M, A. **Metodologia Científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LOBATO, David Menezes. **Administração Estratégica: Uma Visão Orientada para a Busca da Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Papéis e Cópias, 1997.

MACKENNA, Regis. **Competindo em Tempo Real: Estratégias vencedoras para a era do cliente nunca satisfeito**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MINTZBERG, H, AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. **Safári de Estratégias**. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, Henry. **Criando Organizações Eficazes: Estrutura em Cinco Configurações**. Trad. De Cyro Bernardes. São Paulo: Atlas, 1995. 304p.

OHMAE, Kenichi. **O Estrategista em Ação: A Arte Japonesa de Negociar**. São Paulo: Pioneira, 1985.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. de. **Estratégia Empresarial: Uma abordagem empreendedora**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1991.

PORTER, M. E. **Estratégias Competitivas: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

REBOUÇAS DE OLIVEIRA. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 1989.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudo de caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROWLEY, D. J. et al. **Strategic Change: in colleges and universities**. Califórnia: Jossey-Bass, 1997.

SAMPAIO, C.H. **Planejamento Estratégico para Pequenas Empresas**. Porto Alegre: SEBRAE/FAURGS, 1997.

SILVA PINTO, Luis Fernando. **O Homem, O Arco, e a Flecha**: em direção à teoria geral da estratégia. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

STEWART, Thomas A. **Capital Intelectual: A Nova Vantagem Competitiva das Empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TRIVINOS, Augusto N. S. Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. ____: Atlas, 1987.

VASCONCELLOS, P. & MACHADO, A.M.V. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: LIC, 1982.

WELCH, Jack. **Paixão por vencer**: a bíblia do sucesso. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.