

# **Metodologia AEC e Processo de Planejamento Estratégico para preparar o Plano Estratégico**

**Vitor Manuel Dias Castro Pina  
Professor Titular**

[vmdcp@terra.com.br](mailto:vmdcp@terra.com.br)

**Departamento de Engenharia de Produção  
Universidade Federal Fluminense**

## **1) RESUMO**

O objetivo deste artigo é apresentar as conclusões preliminares de uma proposta de metodologia de planejamento estratégico, resultados parciais de uma pesquisa em andamento.

O fundamento da metodologia é a combinação de diversas ferramentas, algumas já existentes, na teoria, que logicamente, relacionadas passo a passo, possibilitam a preparação de um plano estratégico.

O planejamento estratégico é voltado para o futuro, definindo como será a empresa, quais os produtos e serviços e em quais mercados atuará, nos próximos anos. Para começar a construir essa nova empresa, o planejamento especula os possíveis futuros econômicos, políticos e operacionais, na tentativa de descobrir qual é o futuro mais provável e qual a estratégia para a empresa ser bem sucedida nesse futuro.

### **PALAVRAS-CHAVE:**

Planejamento, Estratégia de empresas, Plano Estratégico.

## **2) INTRODUÇÃO**

A maior parte das organizações dedica pouco tempo para conceber as suas futuras atividades. A maioria tem práticas precárias de planejamento estratégico, que vão de improvisações, empirismo, até eventuais procedimentos fragmentados para chegar a intenções estratégicas.

Na bibliografia sobre o assunto, encontram-se propostas diferentes de como fazer o planejamento estratégico. Porém, tais propostas têm inconsistências e omissões, que impossibilitam uma organização de ver e escolher as melhores direções para possíveis futuros.

O Planejamento Estratégico é hoje uma ciência que indica conceitos e modelos a serem utilizados por uma empresa para especular futuros e possíveis posicionamentos estratégicos. Constata-se, no entanto, a falta de uma metodologia que incorpore,

logicamente e de modo ordenado, esses conceitos e modelos para preparação de um plano estratégico.

Neste trabalho, apresentamos uma proposta preliminar de Metodologia de Planejamento Estratégico, geral e abrangente que sirva de referencial teórico e possibilite a uma organização criar procedimentos para preparar um plano estratégico.

### **3) CONCEITOS BÁSICOS**

Planejar é pensar com antecedência de como agir.

Um sistema de planejamento é constituído da metodologia, do processo, do plano, da execução e do controle.

A metodologia é a receita de como fazer. Indica as etapas que serão realizadas, as ferramentas que serão aplicadas e as decisões a tomar.

O processo é o ato de fazer, é a ação. Ocorre no momento em que as ferramentas serão utilizadas e as decisões serão tomadas para montar o plano.

A execução é o momento em que o objeto do plano começará a ser construído. Pode ser uma nova fábrica, um novo sistema de informações, a recuperação de uma empresa ou o desenvolvimento de um novo produto.

O controle é a identificação de erros no objeto do plano. Pode remeter a acertos na metodologia, no processo, no plano, na execução ou no próprio controle. O planejamento é um sistema de auto-ajuste contínuo.

### **4) FERRAMENTAS**

Ferramentas são modelos que indicam os fatores a considerar, as suas relações e a ordem lógica de análise e de conclusões.

As ferramentas a serem descritas a seguir, foram experimentadas em diversos casos de Planejamento Estratégico e mostraram-se úteis no processo. Outras serão testadas ao longo da continuação da pesquisa, até alcançarmos uma metodologia ampla e geral de Planejamento Estratégico.

As ferramentas possibilitam examinar diversas alternativas e também estabelecem critérios para a escolha da estratégia que trará mais sucesso para o negócio.

Ao final, quando abordarmos a metodologia de planejamento, descreveremos, em cada etapa, quais as ferramentas que serão usadas e os resultados esperados.

A seguir, apresentaremos as características de cada ferramenta.

#### 4.1) AEC

A sigla AEC significa respectivamente: Ambiente, Estratégia e Capacitação. Ambiente inclui o conhecimento da conjuntura política e econômica. O profissional que atua no planejamento procura as mudanças no contexto político legal e na orientação econômica, que podem provocar situações favoráveis ou desfavoráveis para a empresa.

Fazem parte também do ambiente os chamados agentes operacionais; concorrentes, fornecedores, consumidores, distribuidores e geradores de novas tecnologias.

Nos fatores políticos, econômicos e operacionais, o profissional de planejamento estratégico procura, nas situações favoráveis ou desfavoráveis; oportunidades ou ameaças que justifiquem novas estratégias de negócio para a empresa.

Estratégia é uma decisão que determina como será a empresa. Quando se comenta que empresas são globais, ou inovadoras, ou diversificadas, ou crescem rapidamente, ou atuam em mercados selecionados, ou combinam essas opções, na realidade, estamos falando das estratégias dessas empresas.

As estratégias que têm como referência a concorrência abordam questões de política de preços, de novos pontos de venda, de promoções ou de melhorias nos produtos.

A direção de uma empresa pode escolher a estratégia de modo empírico, pelo uso do poder, por modismo, ou orientada por uma metodologia de planejamento estratégico. Na metodologia, a decisão por uma estratégia atende a critérios, tais como retorno do investimento, riscos, aumento da capacidade competitiva e possibilidade de crescimento.

Capacitação é a definição de todos os projetos necessários para implantar a estratégia, incluindo: novas competências, processos de produção, nova estrutura de organização e redesenho do modelo de gestão.

O pensamento estratégico surge da ferramenta AEC que significa: primeiro, conhecer o Ambiente; segundo, encontrar a Estratégia adequada ao mesmo; e terceiro, determinar a Capacitação para implantar a estratégia. A figura 1 ilustra essas relações:

## ESTRUTURA BÁSICA DO PENSAMENTO ESTRATÉGICO



(FIGURA 1)

O fundamento de qualquer proposta de metodologia de planejamento estratégico é a estrutura básica do pensamento estratégico. Essa estrutura estabelece os elementos fundamentais e a ordem de reflexão, para a procura das estratégias que respondam às constantes mudanças ambientais.

Criamos o modelo AEC a partir de observações e do estudo dos casos de erros nas decisões estratégicas. As origens desses erros são desconhecimentos das mudanças ambientais, estratégias escolhidas que não consideram as mudanças ambientais e capacitação com projetos inviáveis para a implantação da estratégia.

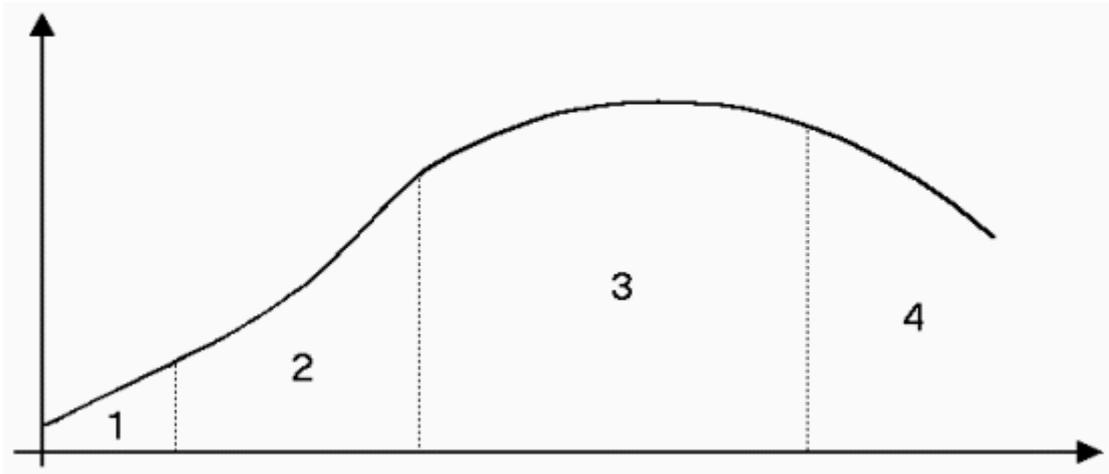
Em conclusão, quando não se levam em consideração os elementos e as relações da estrutura básica do pensamento estratégico surgem erros no plano estratégico.

### 4.2) CICLO DE VIDA

O Ciclo de vida é uma curva que, no tempo, representa a evolução do crescimento de um negócio ou de um produto. É caracterizado por quatro fases: Introdução, Crescimento, Maturidade e Declínio, conforme pode ser visto na figura 2.

Dependendo da fase, são recomendadas estratégias diferentes para assegurar a continuidade do negócio.

## CICLO DE VIDA DO PRODUTO:



(FIGURA 2)

**1 – Introdução    2 – Crescimento    3 – Maturidade    4 – Declínio**

Na introdução, o produto é novidade e a estratégia recomendada é um composto de segmento de mercado, de preço, de ponto de venda e do meio de comunicação com o consumidor.

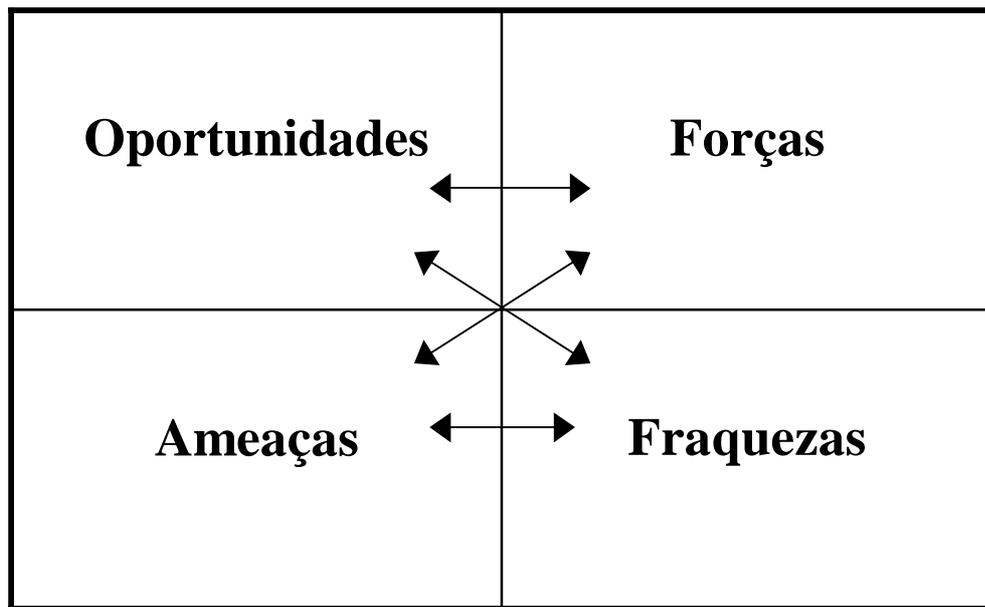
No crescimento, o produto já foi aceito pelo consumidor. As vendas crescem rapidamente e o número de concorrentes aumenta. A empresa pode escolher entre as estratégias: líder de participação, líder de tecnologia, seguidora de líder, atuar em alguns segmentos ou nicho.

Na maturidade, o mercado pára de crescer e a concorrência fica muito acirrada. As opções estratégicas nesta fase são inovações, criação de marcas, ampliação da linha de produtos, encontro de novos canais de distribuição e oferecimento de serviços.

No declínio, a demanda cai pelo surgimento de um produto substituto ou por desaparecimento de uma moda. As alternativas estratégicas possíveis são: sair do negócio, ou ficar e comprar concorrentes para dominar o mercado.

### 4.3) FOFA

Forças e Oportunidades, Fraquezas e Ameaças, esta ferramenta analisa as oportunidades e as ameaças que existem no ambiente comparando-as com as forças e fraquezas do negócio ou de um produto de uma empresa. A figura 3 ilustra as relações na ferramenta.



(FIGURA 3)

A combinação de forças com oportunidades leva à decisão de uma estratégia de crescimento.

A combinação de fraquezas com oportunidades leva a empresa a uma estratégia de desenvolvimento.

A combinação de ameaças com forças leva a uma estratégia de manutenção.

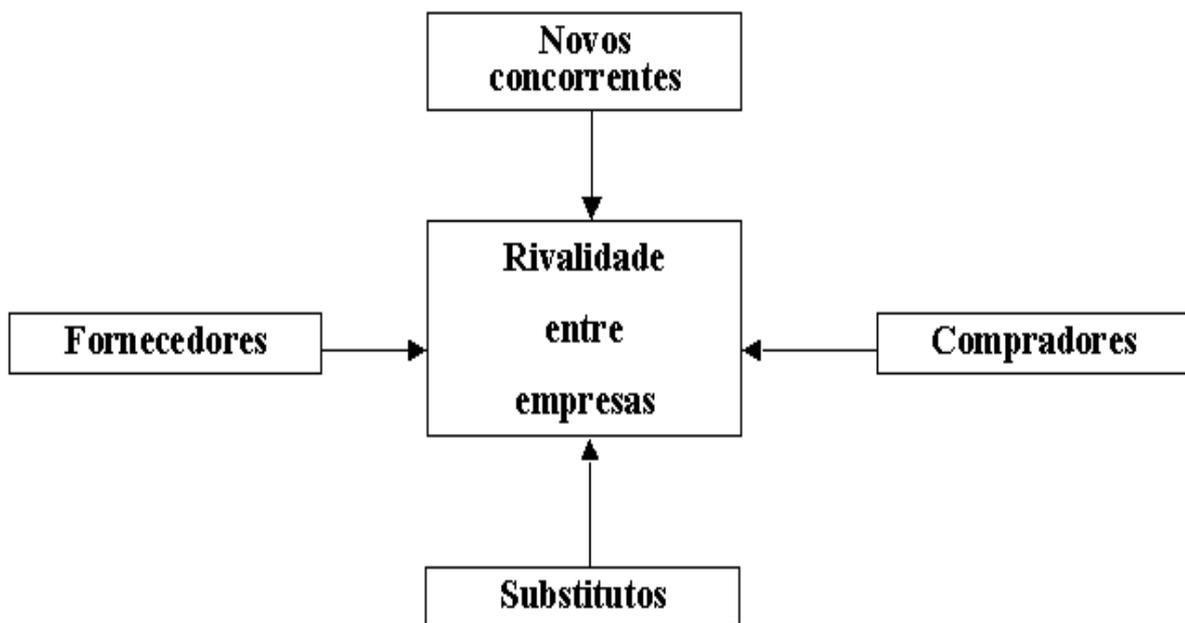
A combinação de ameaças com fraquezas leva a uma estratégia de saída.

#### 4.4) ANÁLISE ESTRUTURAL DA INDÚSTRIA

Esta ferramenta foi proposta por Michael E. Porter para avaliar as forças que determinam a rentabilidade de uma empresa, num setor econômico.

As cinco forças indicadas na figura 4 influenciam a rentabilidade do negócio. O poder dos fornecedores e compradores, os novos concorrentes, os produtos substitutos e a rivalidade entre as empresas reduzem margens da empresa.

### ANÁLISE ESTRUTURAL DA INDÚSTRIA



(FIGURA 4)

#### 4.5) MATRIZ PRODUTO MERCADO

A matriz da figura 5 foi proposta por H. Igor Ansoff. A matriz mostra decisões estratégicas combinando produto e mercado.

Para o produto existente no mercado existente: as alternativas estratégicas são continuar como está, retirar-se do negócio, consolidar ou aumentar a penetração no mercado.

Para o produto novo no mercado existente: as alternativas estratégicas são inovações graduais, inovações radicais ou tecnologias de ruptura.

Para o mercado novo e produto existente: as alternativas estratégicas são nichos, segmentos em regiões nacionais ou mercados internacionais.

Para o mercado novo e produto novo; a estratégia é diversificar para negócios relacionados ou para negócios não relacionados.

### PRODUTO X MERCADO

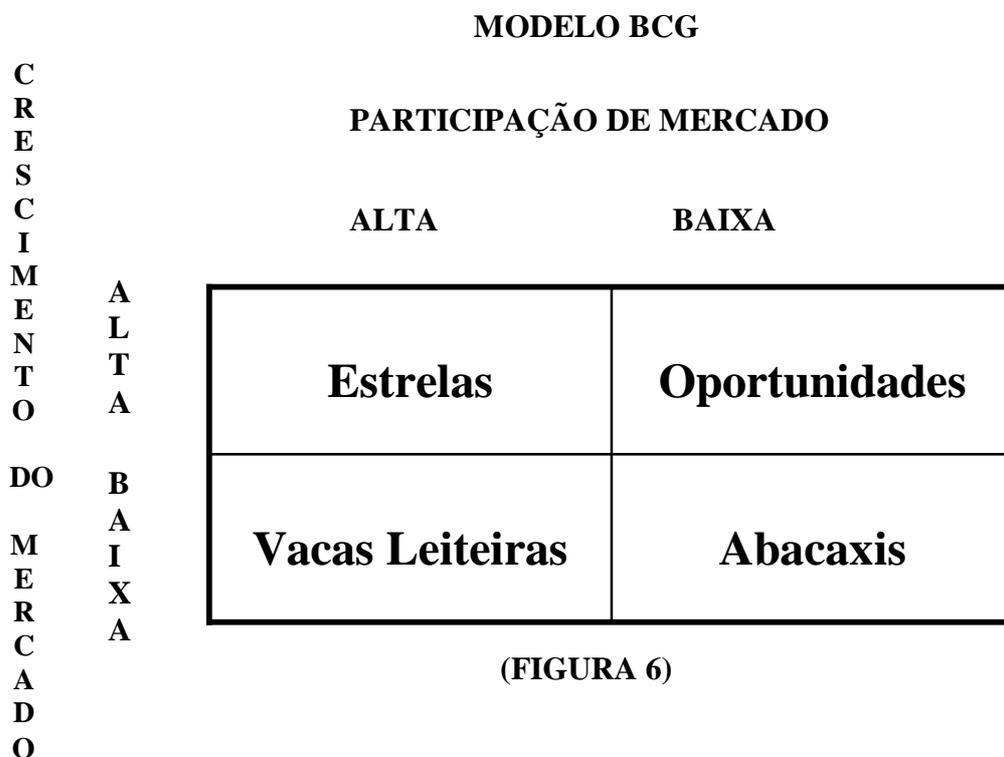
		Produto	
		Existente	Novo
Mercado	Existente	PARTICIPAÇÃO	INOVAÇÃO
	Novo	MERCADO	DIVERSIFICAÇÃO

(FIGURA 5)

#### 4.6) MODELO DO BOSTON CONSULTING GROUP – BCG

Este modelo permite avaliar a estratégia do portfólio de produtos ou de unidades estratégicas de negócio de uma organização. Parte da premissa de que uma empresa tem produtos ou negócios em diversos momentos do ciclo de vida e de que alguns sustentam os investimentos nos demais.

A figura 6 mostra quatro possibilidades, dependentes da participação e do crescimento de mercado, que são: Estrelas, Vacas Leiteiras, Oportunidades e Abacaxis.



As estrelas são negócios de sucesso, que continuam crescendo no mercado e precisam de investimentos para sustentar a expansão.

As oportunidades são negócios que estão em mercados de alto crescimento, mas que ainda não conseguiram participação significativa de mercado. A empresa observa para decidir se deve investir ou não, para tornar as oportunidades em estrelas.

Abacaxis são negócios de baixa participação em mercados de baixo crescimento, podem ser oportunidades que fracassaram ou negócios em declínio.

Vacas Leiteiras são negócios em mercados estáveis, com alta participação. São geradoras de caixa e sustentam as estrelas, as oportunidades e os abacaxis.

A estratégia bem sucedida de portfólio gera um fluxo de caixa positivo pelo equilíbrio entre quantidades de vacas leiteiras, estrelas, oportunidades e abacaxis.

#### 4.7) MATRIZ DE ANÁLISE DA ATRATIVIDADE

Esse modelo foi introduzido pela General Electric, leva em consideração diversos fatores do ambiente que são atrativos para o negócio. As forças são competências da empresa para explorar um mercado.

É também uma ferramenta de portfólio para avaliar a estratégia de investimentos nos diversos produtos oferecidos pela empresa.

A figura 7, simplificada, mostra que, para uma força do negócio forte e atratividade do mercado alta, a estratégia é investir para crescer.

Para força do negócio fraca e atratividade de mercado alta, a estratégia é desenvolver competências.

Para atratividade do mercado baixa e força do negócio forte, a estratégia é selecionar segmentos do mercado.

Para atratividade baixa do mercado e força do negócio fraca, a estratégia é partir para outro negócio.

### MATRIZ DE ANÁLISE DE ATRATIVIDADE

<b>A T R A T I V I D A D E</b>  <b>DO</b>  <b>M E R C A D O</b>	<b>FORÇA DO NEGÓCIO</b>		
		<b>FORTE</b>	<b>FRACA</b>
<b>A L T A</b>	<b>Investir nos produtos</b>	<b>Desenvolver competências</b>	
<b>B A I X A</b>	<b>Selecionar mercados</b>	<b>Sair do negócio</b>	

(FIGURA 7)

## 5) FUTURO

O planejamento estratégico é o estudo das alternativas de como vai ser o negócio da empresa no futuro.

Uma empresa que atua exclusivamente no Brasil e decide pela estratégia de globalização, precisa de alguns anos para atuar em diferentes países. Essa estratégia

partiu do cenário: 1-que haverá mercado, 2-que é possível superar a concorrência em cada local, 3-que é possível superar as restrições legais de cada país, 4-que é possível adaptar os produtos aos consumidores de cada região e país.

A essência do trabalho de um profissional de planejamento estratégico é a formulação de cenários, indicando, para cada um, as características econômicas, políticas, sociais e, também, aspectos operacionais relativos a fornecedores, concorrentes e novas tecnologias.

Para cada cenário, o profissional prospecta os fatores que são favoráveis e os desfavoráveis procurando oportunidades, ameaças, descontinuidades, incertezas, tendências e novos paradigmas.

A construção de um cenário parte de uma chave, a hipótese a desenvolver, na qual se configura o que pode acontecer num determinado horizonte de tempo. Assim, uma empresa européia que pretende entrar na América do Sul, partindo da suposição de que a ALCA vai evoluir, poderia desenvolver três cenários a partir das chaves:

Primeira chave: Comércio na ALCA fechado.

Segunda chave: Comércio na ALCA aberto com grande recessão.

Terceira chave: Oportunidades na ÁSIA

A opção estratégica de essa empresa entrar na América do Sul terá que levar em consideração o futuro desenhado pelos cenários.

A tabela da figura 8 permite avaliar diversas estratégias para cenários alternativos.

### MATRIZ CENÁRIOS X ESTRATÉGIAS

ESTRATÉGIAS	CENÁRIOS PARA ANO XXXX					
	1	2	3	4	5	OUTROS
ESTRATÉGIA A						
ESTRATÉGIA B						
ESTRATÉGIA C						
ESTRATÉGIA D						
ESTRATÉGIA E						
OUTRAS						

(FIGURA 8)

### 6) MATRIZ CENÁRIOS X ESTRATÉGIAS X CAPACITAÇÕES

Nesta matriz, que é a espinha dorsal da metodologia de planejamento estratégico, são tomadas as decisões que vão fazer parte do plano estratégico.

Uma vez identificado o cenário mais provável, cada estratégia passa por uma avaliação para a escolha daquela que assegura melhores resultados nesse cenário.

A capacitação para implantar uma estratégia de globalização pode envolver projetos de: contratação de técnicos para adaptar os produtos aos consumidores de cada país, abertura de escritórios em outros países e construção de fábricas no exterior.

Ao montar a matriz da figura 9, podemos perceber que alguns projetos e ações de capacitação são comuns a outras estratégias. A escolha da estratégia depende do cenário, mas depende também de encontrar uma capacitação viável.

### MATRIZ CENÁRIOS X ESTRATÉGIAS X CAPACITAÇÕES

CAPACITAÇÕES PROJETOS					ESTRATÉGIA	CENÁRIOS PARA O ANO XXXX				
1	2	3	4	outras		1	2	3	4	outras
					A					
					B					
					C					
					D					
					E					
					OUTRAS					

(FIGURA 9)

## 7) METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO AEC

Denominamos esta metodologia de AEC, porque ela tem na base o pensamento estratégico apresentado na figura 1 das ferramentas.

A metodologia é constituída de nove etapas. Em cada uma, indicamos as ferramentas a serem utilizadas, já testadas em diversos casos. Indicam-se ainda outras possíveis ferramentas que serão objeto de avaliação da adequabilidade.

Por último, apontamos os resultados esperados ao final de cada etapa.

Durante o processo, as ferramentas devem ser aplicadas para a estratégia e o ambiente atual, e também, aplicadas para o cenário escolhido. Encontram-se, desta forma, as mudanças ambientais que vão ocorrer no intervalo de tempo entre o momento da avaliação da estratégia atual e o ano do cenário escolhido.

A seguir relacionamos algumas regras para aplicação das ferramentas durante o processo de preparo do plano estratégico:

- Levar em consideração todos os aspectos da avaliação da estratégia atual para a formulação do plano estratégico do ano meta (ano do cenário).
- Aplicar a ferramenta FOFA para o cenário do ano meta. Verificando quais as oportunidades e ameaças novas e as que desapareceram. Quais as forças e fraquezas (composto estratégico) que deverão existir para aproveitar as oportunidades e superar as ameaças. Obs.: A FOFA pode ser aplicada para um produto, uma linha de produtos ou um negócio.
- Aplicar o Ciclo de Vida até o ano do cenário. Verificando se o mesmo apresentará a tendência de crescimento, estabilização ou declínio. Apurada a tendência, escolher as estratégias recomendadas pela teoria do ciclo de vida. Obs.: A curva do Ciclo de Vida pode ser aplicada para um produto, para uma linha de produtos ou um negócio.
- Aplicar a ferramenta Produto-Mercado para a estratégia atual. Identificando alterações que são necessárias na estratégia atual. Aplicar Produto-Mercado para o ano meta para encontrar as estratégias desejáveis para o cenário.
- Aplicar o BCG para a estratégia atual. Avaliando o desequilíbrio no portfólio de produtos entre Estrelas, Oportunidades, Vacas Leiteiras e Abacaxis. Aplicando o BCG para o cenário escolhido, confirmar se o eventual desequilíbrio foi superado e se a nova composição entre Estrelas, Vacas Leiteiras e Oportunidades assegura um o fluxo de caixa positivo para a empresa.
- Aplicar a Análise de Atratividade para a estratégia atual. Relacionando os produtos que estão com alta atratividade de mercado e alta força de negócio. Fazendo a mesma coisa a para os produtos com baixa atratividade e baixa força no negócio. Aplicar a Análise de Atratividade para o cenário escolhido. Avaliando os deslocamentos dos produtos na matriz.

## **8) METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO AEC**

### **ETAPAS**

1ª Avaliação da estratégia e da capacitação atual  
Ferramentas: AEC e FOFA.

Outras: Diagnóstico e análise dos problemas. Avaliação da cadeia de valor, da satisfação do mercado, das competências essenciais e dos indicadores de desempenho.  
Resultados: Decisão de reposicionamento estratégico.

#### 2ª O setor no futuro

Ferramentas: FOFA E CICLO DE VIDA.

Outras: Análise da evolução de barreiras de entrada e saída, regulamentação do setor, estrutura de custos e grau de globalização.

Resultados: visão e possíveis futuros do setor.

#### 3ª A concorrência no futuro

Ferramentas: ANÁLISE ESTRUTURAL DA INDÚSTRIA.

Outras: Competidores que ficam que saem e que vão entrar. No futuro: competências essenciais, posição no mercado e estratégia de cada concorrente.

Resultados: posicionamento futuro dos concorrentes.

#### 4ª O futuro do mercado e das preferências do consumidor

Ferramentas: CICLO DE VIDA DO MERCADO.

Outras: Análise de macro tendências sociais, estimativa da demanda, características de produtos e serviços desejados pelo futuro consumidor, novos mercados.

Resultados: futuro da demanda e do consumo.

#### 5ª Macro fatores ambientais

Ferramentas: AEC e FOFA.

Outras: Macro tendências econômicas e políticas, novos fatores no futuro, surpresas.

Resultados: fatores favoráveis e desfavoráveis no futuro.

#### 6ª Formulação de Cenários

Ferramentas: TÉCNICAS DE MONTAGEM DE CENÁRIOS.

Outras: Sinais de futuras mudanças, visão e novos paradigmas.

Resultados: cenários e probabilidades.

#### 7ª Identificação das estratégias

Ferramentas: CICLO DE VIDA, PRODUTOS E MERCADOS, ATRATIVIDADE E BCG para o cenário escolhido.

Resultados: possíveis estratégias.

#### 8ª Decisão da Estratégia, Metas e Capacitação

Ferramentas: MATRIZ ESTRATÉGIAS X CENÁRIOS X CAPACITAÇÃO.

Outras: Técnicas de decisão da estratégia: retorno, risco, análise de sensibilidade, fluxo de caixa, ponto de nivelamento, vantagens e desvantagens. Influências externas e da cultura da organização na escolha da estratégia.

Resultado: Estratégia núcleo e composto.

#### 9ª Plano estratégico

Conteúdo do plano estratégico.

Plano de contingência, planos do negócio e planos operacionais.

## **9) PLANO ESTRATÉGICO**

O plano estratégico contém todas as decisões tomadas durante o processo do planejamento para o ano meta que é o último do horizonte de planejamento.

Periodicamente, no mínimo um ano, o plano é revisto tendo em conta alterações no cenário escolhido ou problemas na implantação da estratégia.

A aprovação do plano estratégico cabe à direção da empresa que também acompanha a sua implantação.

O plano é um resumo de intenções para os próximos anos (horizonte de planejamento) e orienta o conteúdo dos planos operacionais: de produção, de marketing e de finanças.

## **9.1) CONTEÚDO DE UM PLANO ESTRATÉGICO PARA O ANO 20XX**

### **O SETOR**

- Histórico, situação atual, tendências e visão.
- Onde estaremos no futuro?

### **CONCORRÊNCIA**

- Estratégias dos concorrentes.
- Qual será a concorrência?

### **O MERCADO PARA ONDE VAI**

- Portfólio de produtos e mercados.
- Quais são os negócios no futuro?

### **POSSÍVEIS CENÁRIOS**

- Econômico, político legal e social.
- Qual o cenário mais provável?

### **ESTRATÉGIA E METAS**

- Justificativas, avaliação, riscos, restrições.
- Fatores críticos de sucesso e problemas.
- Qual a possibilidade de êxito?

### **IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA**

- Políticas, eventos, objetivos, projetos, recursos, competências críticas.
- Controle e indicadores de acompanhamento.
- Quando a capacitação estará completa?

### **PLANO DE CONTIGÊNCIA**

- Para um segundo cenário

## **10) EXEMPLOS SIMPLIFICADOS DE APLICAÇÃO DA FERRAMENTA AEC E DO PLANO ESTRATÉGICO**

## 10.1) FERRAMENTA AEC

EMPRESA: Rocha

PERÍODO: 1994 a 2004 no Brasil

CORE BUSINESS: Varejo de alimentos

### AMBIENTE (mudanças)

FATORES FAVORÁVEIS	OPORTUNIDADES	URGÊNCIA
Estabilização da economia	Média	Média
Procura por supermercados de bairro	Grande	Média
Crescimento de compras na internet	Pequena	Grande

### AMBIENTE (mudanças)

FATORES DESFAVORÁVEIS	AMEAÇAS	URGÊNCIA
Aumento da concentração dos concorrentes	Grande	Média
Redução de procura por hipermercados	Média	Pequena
Retração da economia	Grande	Média

### ESTRATÉGIAS

COMPOSTO ESTRATÉGICO	FORÇA
Liderança de mercado	Núcleo
Redução contínua de preços	Média
Ampliar mix de produtos	Pequena
Lojas de preço baixo	Pequena
Marcas de produtos próprias	Grande

### METAS

- ✓ Redução de preços de 20% até 2006
- ✓ Aumentar a participação de mercado para 60% até 2008.
- ✓ Manter uma taxa de crescimento anual de 6% até 2008.

### CAPACITAÇÃO

ATIVIDADES	IMPORTÂNCIA
Compra de pequenas redes de mercados	Grande
Desenvolvimento do marketing	Grande
Informatização da rede de lojas	Grande
Reorganizar a logística	Grande
Ampliar o número de fornecedores	Média

### AVALIAÇÃO DA ESTRATÉGIA ATUAL

A taxa de aumento da participação vem variando anualmente, colocando em risco a realização da META de 60% para 2008.

As lojas de preço baixo vêm dando prejuízos, caracterizando um ERRO ESTRATÉGICO.

Os produtos de marcas próprias são sucessos de vendas, um PONTO FORTE do composto estratégico.

A informatização das lojas, com dois anos de atraso, é um PONTO FRACO na gestão dos estoques.

O DESEMPENHO, no ano passado, na redução de preços e no aumento do número de clientes, foi inferior ao do maior concorrente.

## **10.2) PLANO ESTRATÉGICO**

### **Ano 2010**

Empresa Conforto S.A.

Negócio Refrigeração

SETOR: No final do crescimento. Maturidade em 3 anos.

CONCORRÊNCIA: Aumento da concentração, da especialização e de novas tecnologias de refrigeração.

MERCADO: Consumidor prefere aparelhos menores, mais silenciosos, de mais fácil instalação e mais econômicos. Mercado sazonal e crescente para aparelhos mais econômicos.

CENÁRIO ESCOLHIDO: Pequeno crescimento econômico, integração política global, busca de qualidade de vida no trabalho, descentralização urbana.

### ESTRATÉGIA:

- Foco nos mercados de refrigeração de escritórios e de instalações industriais. (núcleo)
- Preferência para os mercados de empresas de alta concentração.
- Assistência técnica pós-venda. (fator de sucesso)
- Oferecer aparelhos com novas tecnologias.
- Ampliar participação de mercado.

### METAS:

- Dominar tecnologia de refrigeração com gás alfa no 4º ano.
- Ocupar a 2ª posição de faturamento no setor no 5º ano.

### IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA:

- Final do 1ºano, concluir o centro de pesquisas. (objetivo)
- Final 2ºano, criar 6 escritórios de representação. (objetivo)

### PLANO DE CONTIGÊNCIA

- Indústria de compressores.

## **11) CONCLUSÕES**

Colocamos esta proposta de metodologia para troca de experiências entre acadêmicos e profissionais de planejamento estratégico.

Salientamos que a essência dessa experiência é selecionar, no âmbito do conhecimento teórico de planejamento estratégico, conceitos e modelos, que integrados e ordenados, tenham para as organizações uso prático no preparo do plano estratégico.

## **BIBLIOGRAFIA**

PINA, Vitor M.D.C. *Inteligência Estratégica nos Negócios*. São Paulo: Editora Atlas 1994.

JOHNSON, Gerry and SCHOLLES, Kevan. *Exploring Corporate Strategy*. Fifth Edition. Prentice-Hall Europe, 1999.

KOTLER, Philip. *Marketing Management*. The Millennium Edition. New Jersey: Prentice Hall, 1999.

PORTER, Michael E. *Vantagem Competitiva*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

GHEMAWAT, Pankaj. *Estratégia e o Cenário dos Negócios*. Porto Alegre: Editora Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Djalma P.R. *Planejamento Estratégico*. 14ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

CAVALCANTI, Marly e outros. *Gestão Estratégica de Negócios*. São Paulo: Editora Pioneira Thomson Learning, 2001.

MONTGOMERY, A. Cynthia e PORTER, Michael E. *Estratégia*. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1998.

ERNEST & YOUNG. *Guia para desenvolver o seu plano de negócios*. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Record, 1996.