

APLICAÇÃO DE UMA METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESA DE BASE TECNOLÓGICA

Mário Sacomano Neto

Mário Otávio Batalha

Universidade de São Paulo, Escola de Engenharia de São Carlos - Engenharia de Produção
Av. Dr. Carlos Botelho, 1465 - CEP 13560-250 São Carlos - SP

Abstract

This paper has as its main goal the application of a methodology of strategic planning to a technological enterprise located in São Carlos, S. P., Brazil. This methodology intends to evaluate the opportunities and the threats to the external environment and the weak and strong points of the internal one. With the organization of all this information it is possible to get an enterprise strategical position which will help on with the possible decision of the enterprise for the improvement of the competitiveness.

Key words: *strategic planning, strategic enterprise and strategic decision.*

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo pesquisou uma empresa de base tecnológica situada no Pólo tecnológico de São Carlos e tem com principal objetivo analisar qual o posicionamento estratégico da empresa, bem como os aspectos do ambiente de mercado e condições internas da empresa, através da aplicação de uma metodologia de planejamento estratégico desenvolvida por BATALHA (1997).

O pólo tecnológico de São Carlos surgiu em função do desenvolvimento de pesquisas nas universidades (USP e UFSCar) e do centro de pesquisa da Embrapa (Empresa Brasileira de Pesquisas Agropecuárias). Sua constituição configurou-se quando estas pesquisas superaram os limites físicos dos laboratórios, surgindo pequenas empresas de base tecnológica, que hoje constituí o Pólo tecnológico de São Carlos, atualmente referenciada como Capital da Tecnologia. O Pólo Tecnológico, que abriga a empresa pesquisada, está situado dentro de um parque industrial, que também lhe deu sustentação nas suas origens TOKOMIAN (1993).

Hoje é crescente a utilização do planejamento estratégico (PE) em função das incertezas do ambiente concorrencial. FISCHMANN & ALMEIDA (1991) ressaltam que só ultimamente os administradores têm procurado desenvolver técnicas para facilitar o trabalho de conduzir a organização na melhor direção. Segundo estes autores o PE é uma técnica que, através da análise do seu ambiente, cria consciência das suas oportunidades e

ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos. O PE visa a eficácia das atividades empresariais, ou seja orientar os esforços na melhor direção possível, principalmente em empresas de base tecnológicas, abordagem do artigo, onde as mudanças tanto técnicas como organizacionais são de natureza dinâmica. Desta forma pretende-se abordar através de uma metodologia de PE os principais aspectos intrínsecos no ambiente concorrencial (Estratégia de Mercado) e aspectos interno e organizacionais (Estratégia de Manufatura) em uma empresa de base tecnológica. Para isto o artigo foi dividido nas seguintes etapas:

- Dados conceituais e metodologia utilizada
- Descrição da empresa;
- Aplicação da metodologia;
- Análise e conclusões;
- Bibliografia.

2. DADOS CONCEITUAIS

ALVES (1991) coloca que a formulação e implementação de uma estratégia tecnológica, inclui desde o estudo do ambiente e das condições internas da empresa, à determinação de direções e objetivos e também as atividades que serão desenvolvidas para a ampliação da capacidade tecnológica para a implementação de mudanças técnicas. Uma das primeiras pesquisas empíricas que relacionou a tecnologia com as atividades organizacionais foi da socióloga JOAN WOODWARD, em 1958 na Inglaterra, na qual levou a conclusões em que a tecnologia influencia fortemente a estrutura e o comportamento organizacional. A autora caracterizou este fato de “*imperativo tecnológico*”, que condiciona a estrutura e o comportamento das empresas. Em contrapartida o *Grupo de Aston* - grupo de pesquisadores ingleses - mostraram que o tamanho da empresa constitui o mais importante determinante do efeito da tecnologia sobre a estrutura organizacional. Desta forma podemos considerar que a influência da tecnologia é poderosa, mas não é determinante.

FISCHIMANN & ALMEIDA (1991) ao analisar as questões ligadas ao PE mencionam três níveis envolvidos nas decisões empresariais:

- :Planejamento Tático - é um planejamento de curto prazo, abrangendo decisões administrativas e operações e visando a eficiência da organização.

- Planejamento a Longo Prazo - é a ampliação do planejamento tático para um período mais longo, sem levar em conta variações do ambiente e de direção da empresa.

- Administração Estratégica - é um processo de capacitar a organização de integrar as decisões administrativas e operacionais com às estratégicas, procurando dar ao mesmo tempo eficiência e eficácia à organização.

PIRES (1995) ao se referir às Estratégias de Manufatura coloca que todas as decisões dentro da empresa tem implicações estratégicas, isto significa apagar, ou minimizar, os efeitos da linha imaginária que separaria as decisões da empresa em estratégicas, táticas e operacionais. A Estratégia de Manufatura faz parte das chamadas Estratégias Funcionais de uma unidade de Negócio. O principal objetivo da Estratégia Funcional é suportar e

viabilizar a Estratégia da Unidade de Negócio, através de recursos Estruturais e Infra-Estruturais como podemos ver na fig.-1.

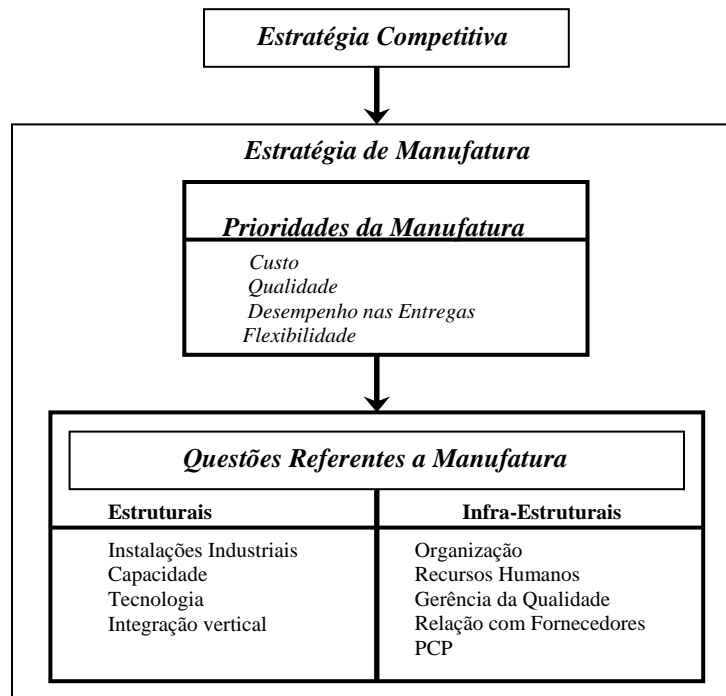


Fig.-1 - Conteúdo de uma Estratégia de Manufatura - PIRES (1995)

GIANESI (1988) ressalta “as decisões operacionais (infra-estruturais) também definem o comportamento da empresa, sendo, portanto, necessário integrá-las a estratégia definida”.

2.1 METODOLOGIA UTILIZADA

DJALMA (1989) conceitualiza planejamento estratégico como um processo desenvolvido para alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente e efetivo, com a concentração de esforços e recursos pela empresa.

Para realização desta análise será utilizada uma metodologia de planejamento estratégico desenvolvida por BATALHA (1997) a qual compreende as seguintes etapas, demonstradas na figura 2:

1 - Sensibilização - É a primeira etapa do planejamento estratégico, que consiste na sensibilização do empresário, quanto a necessidade da aplicação desta metodologia e como uma forma de estruturar as ações da empresa. Esta metodologia requer o acompanhamento da gerência em todas as etapas, caso contrário, o sucesso desta ferramenta pode ficar muito aquém de seus reais benefícios.

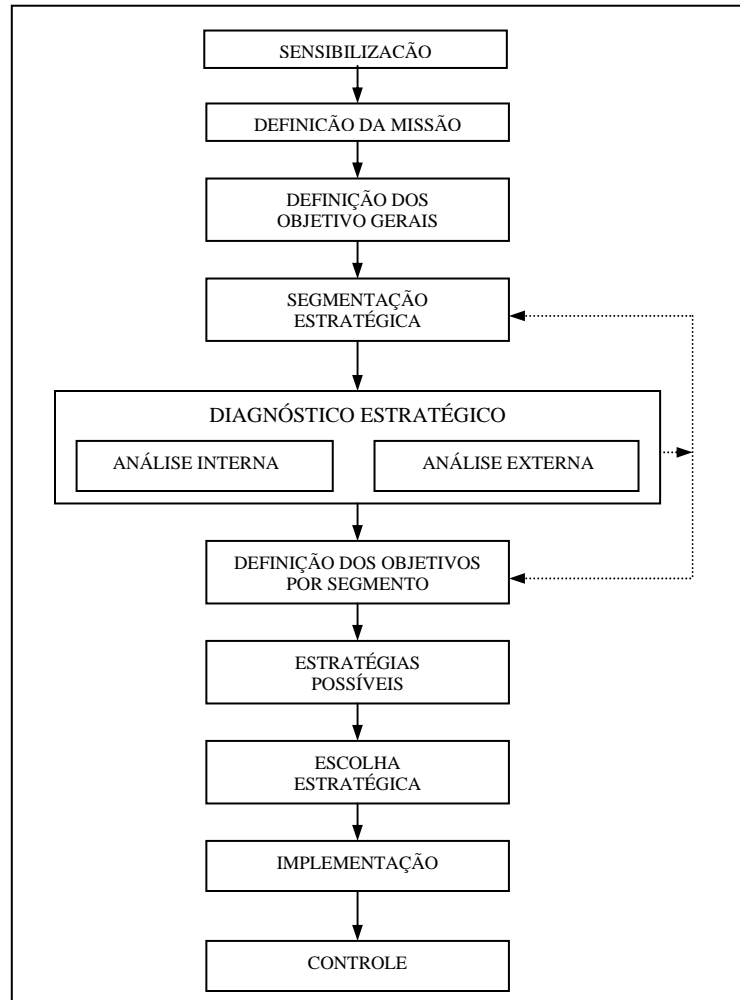


Fig. 2 - Metodologia de Planejamento Estratégico (BATALHA 1997)

2 - Missão - O objetivo desta etapa é delimitar a ação empresarial e legitimar sua função frente a sociedade. Através da definição da missão procura-se identificar, qual a razão de ser da empresa e as atividades que a mesma deve concentrar-se no futuro.

3 - Definição dos objetivos gerais - Nesta terceira etapa a empresa define os fins a serem alcançados através de suas operações. Muito se confunde objetivos com estratégia, objetivos são os meios para se atingir um fim. A importância de se estabelecer os objetivos é que auxilia na tomada de decisões, fornecem padrões para medidas de performance e os objetivos podem ser facilmente transformados em formas de ação do que a missão da empresa.

4 - Segmentação estratégica - É um processo de dividir produto/mercado em grupos de características similares. A segmentação pode ser feita através de vários critérios, tais como; tecnologia, perfil do comprador, localização geográfica, posições socioeconômicas e outros. Os objetivos da segmentação são; avaliação da performance da empresa a um nível de detalhes maior que o conjunto da empresa, alocação de recursos das diferentes unidades da empresa, identificação dos concorrentes em cada segmento, identificação de novos segmentos que a empresa poderá atuar.

5 - Diagnóstico estratégico - Esta etapa pode ser dividida em duas fases: *análise interna e análise externa*, as quais serão descritas abaixo;

Análise interna - Procura abordar os pontos fracos e fortes (ameaças/oportunidades) da empresa, os quais devem ser comparados a dados de outras empresas do setor, sejam elas concorrentes diretas ou em potencial.

Esta análise pode ser feita através de um *check list* de todas as áreas da empresa (*recursos humanos, organização, finanças, pesquisa e desenvolvimento, produção e marketing*) possibilitando traçar um perfil estratégico e situar a empresa no mercado em relação aos seus concorrentes.

Análise externa - Tem por finalidade estudar a relação entre empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a posição atual de seus produtos e os mercados que atua. Existem vários fatores que podem afetar a estratégia das empresas, alguns deles são: *econômicos, sociais, tecnológicos, governamentais e outros*.

Alguns meios de captar informações são indispensáveis para manter-se atualizado no mercado concorrencial, tais como: participação de feiras industriais, jornais, revistas, observadores externos e outras, estas informações podem fornecer cenários futuros dos campos de atuação da empresa.

Existem algumas ferramentas que podem auxiliar nesta etapa, são elas:

- *Análise da cadeia produtiva* - representa uma seqüência de operações de transformação, dissociáveis entre si, encadeadas tecnicamente e responsáveis pela produção de um bem ou um conjunto de bens.
- *Paradigma da Estrutura-Condução-Desempenho (E-C-D)* - esta ferramenta torna possível a descrição da organização de um mercado, baseando-se, sob suas condições de base, e de aspectos empíricos da estrutura, condução e desempenho das firmas.
- *Modelo das cinco forças de PORTER (1991)* - tem por finalidade situar a empresa e auxiliar em possíveis decisões estratégicas, baseando-se em cinco forças de mercado; poder de barganha do fornecedor, poder de barganha do cliente, possibilidade novos concorrentes, concorrência do setor e produtos substitutos.

As duas últimas ferramenta citadas são mais indicadas para a análise de um dos setores econômicos envolvidos na cadeia produtiva de um determinado produto.

6 - Definição dos objetivos por segmento - esta fase consiste em quantificar os objetivos gerais da empresa. São dados quantitativos que a empresa pretende alcançar em um período pré-determinado.

7 - Estratégias possíveis - nesta fase é necessário fazer uma análise das estratégias possíveis de serem aplicadas, considerando os aspectos já estabelecidos nas fases anteriores, algumas delas são:

- *Estratégias genéricas de PORTER (1991):*

- Diferenciação (ênfase para as exigências do mercado);

- Focalização (concentração para um ou dois segmentos de mercado);

- Dominação pelos custos (ênfase para o produto).

- Outra ferramenta utilizada é o *ciclo de vida dos produtos* - que permite uma análise dos custos e lucros dos produtos ao longo de suas vidas. O principal benefício é que facilita o planejamento de novos produtos em detrimento aos produtos em decadência no mercado.

Existem outras ferramentas que podem auxiliar nesta fase, como: matriz BCG, matriz de vetor de crescimento, integração vertical e horizontal, inovações, diversificação e outras.

8 - Escolha estratégica - Nesta fase tendo em mãos as várias estratégias possíveis, deve-se selecionar as mais adequadas a realidade e as necessidades da empresa. A viabilidade das estratégias pode ser analisada através de um meticuloso estudo baseando-se em alguns dados, tais como: possíveis investimentos, capital de giro, margem de contribuição, projeção de vendas, análise de custos e outros.

9 - Implementação - Consiste em colocar em prática, através dos planos de ação, as estratégias que foram estabelecidas. Os planos de ação traduzem as estratégias em ações operacionais, articuladas em torno dos objetivos, e as ações estratégicas constituem-se de projetos distribuídos ao longo do tempo, onde estes representam a maneira de interligar as decisões estratégicas com o orçamento econômico financeiro da empresa.

10 - Avaliação e controle - Esta é a fase pela qual a empresa faz uma análise, se as decisões tomadas nas fases anteriores atingiram os resultados pré-determinados. Esta última etapa permite identificar problemas e falhas existentes permitindo a tomada de decisões corretivas. Esta avaliação deve ser feita anualmente ou semestralmente, dependendo da empresa, em função dos vários aspectos que influenciam no ambiente empresarial. Uma ferramenta utilizada é a análise do desempenho ligado a idéia de comparabilidade, esta análise provém da contabilidade e sistemas de custeio. É importante ressaltar que as etapas da metodologia não seguem uma seqüência rígida, na medida que uma influencia a outra em seu desenvolvimento. Desta forma a avaliação e o controle mostram-se como uma importante ferramenta de análise e compreensão dos dados.

3. DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A Engemasa Engenharia de Materiais, é uma das principais empresas do setor privado, a qual atua em vários segmentos de mercado: fundidos de aços inoxidáveis e superligas, barras forjadas em aço inoxidáveis e superligas, fibras metálicas, varetas de solda base cobalto, níquel, cromo, serpentinas e colunas para fornos de pirólise e craqueamento, tubos centrifugados em aços inoxidáveis e superligas, engenharia reversa em equipamentos e

manutenção em geral e usinagem leve e pesada para terceiros. Estes produtos atuam em vários setores de atividades, tais como: petrolífero, químico e petroquímico, construção de navios, concreto, mineração, papel e celulose, usinas de açúcar e álcool, fertilizantes, alimentícia e mecânica.

O embrião da empresa surgiu primeiramente em 1975 dentro do departamento de Engenharia de Materiais da UFSCar (Universidade Federal de São Carlos), onde foi montado uma fundição piloto no intuito de auxiliar alunos no aprendizado do processo de fundição e também fornecer suporte técnico as empresas da região de São Carlos. Em 1976 por aspectos políticos este grupo de pesquisadores se desassociaram da Universidade e juntamente com um grupo de empresários da região criaram a Engemasa, a primeira empresa do pólo Tecnológico de São Carlos, subsidiada com empréstimos do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico (BNDES). Atualmente a Engemasa caracteriza-se por uma empresa de médio porte, com um total de 176 funcionários envolvidos em suas atividades. Seu faturamento gira em torno de \$12.000.000/ano.

4. APLICAÇÃO DA METODOLOGIA

A coleta de dados foi feita a partir de duas fontes de informações: entrevistas com o diretor-superintendente da empresa e também através de visitas técnicas. Estas informações estão estruturadas na metodologia abaixo.

A *missão* da Engemasa é “*produzir peças fundidas em aços inoxidáveis e ligas especiais com qualidade e com preço internacional para continuar sobrevivendo em um mercado globalizado*”.

O *objetivo* a médio e longo prazo é a transformação da empresa de uma fundição *Job faundry* (fundição para terceiros) para uma fundição que trabalhe o produto até o final. Algumas atividades da empresa foram terceirizadas, tais como, restaurante e transporte. Segundo GIOSA (1997) a terceirização baseia-se em uma abordagem estratégica, provocando mudanças estruturais e sistêmicas e tem como principal objetivo o desenvolvimento de sua atividade principal. Desta forma a empresa focaliza suas atividades em aços fundidos buscando nichos de mercado em que as empresas internacionais não atingem porque são nichos não tão grandes que interesse os grandes grupos, porém são nichos de alta rentabilidade. A vantagem que a Engemasa tem frente a estas grandes empresas é a agilidade e a flexibilidade ao atendimento ao cliente.

Os segmentos de mercado que a empresa opera são dos mais variados tipos, tais como: petrolífero, químico e petroquímico, construção de navios, concreto, mineração, papel e celulose, usinas de álcool, fertilizantes, alimentícia e mecânica e outros. Os produtos são 50% exportados para França, Alemanha, EUA, Canadá, Argentina, Finlândia e outros o restante da produção permanece no mercado interno. A exportação destes produtos garante a estabilidade de produção, apesar da rentabilidade ser menor. Esta abrangência mercadológica torna-se uma vantagem para a empresa, pois quando alguns setores estão em baixa, outros estão em alta. COUTINHO (1995) afirma que a centralização do capital em grupos multisetoriais com forte presença de indústrias líderes em crescimento e em inovação tecnológica são características de um sistema empresarial

competitivo. Na figura 3 podemos ver a segmentação estratégica da empresa que se diversifica pelos setores em que atua.

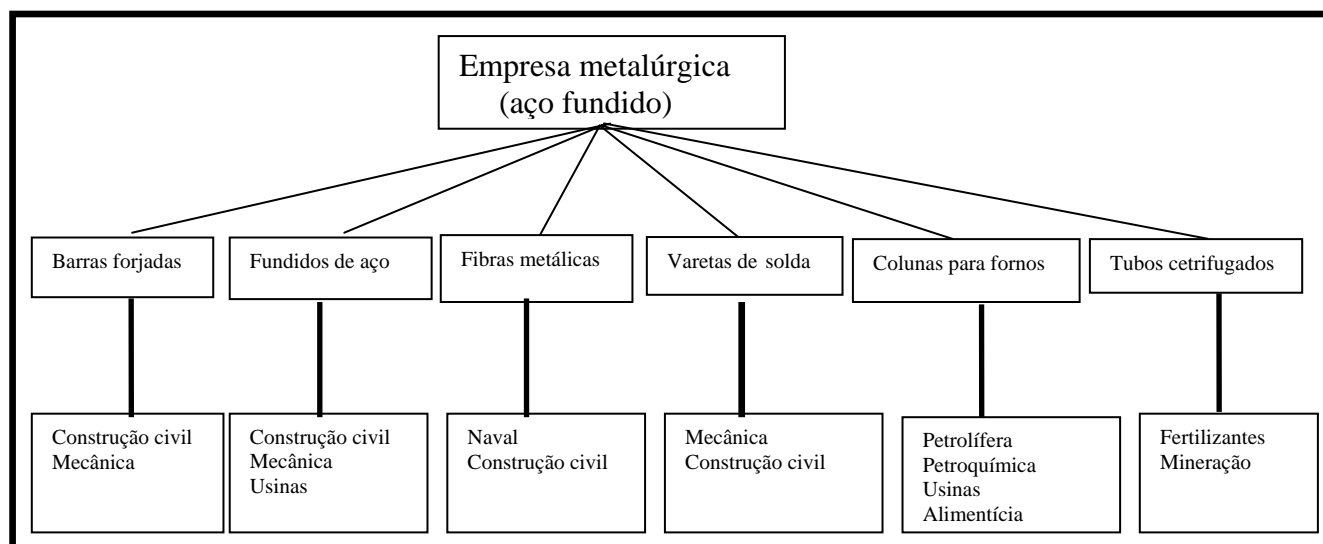


Fig. 3 - Segmentação Estratégica da empresa

A próxima etapa do planejamento estratégico é o *diagnóstico estratégico* que compreende duas fases, a *análise interna e análise externa*, as quais tem por finalidade identificar ameaças e oportunidades tanto interna como externamente a empresa. Estas duas fases estão descritas abaixo:

- *Análise externa;* Um dos problemas identificado pelo diretor-superintendente se chama Custo Brasil, que torna o custo dos produtos mais elevado proporcionando desvantagens competitivas em um mercado de concorrência global. Para a Engemasa este fato torna-se mais relevante por ser uma empresa de base tecnológica onde as mudanças técnicas e de processamento do produto, além de exigirem altos investimentos são de natureza dinâmica

A instabilidade econômica torna o planejamento da produção mais complexo pois não existe uma demanda relativamente constante do mercado consumidor. Empresas de países como a França já planejam o ano 2000 pela estabilidade de seus mercados. A Engemasa planeja o mês seguinte, principalmente pela instabilidade econômica que atenua a atividade produtiva das empresas brasileiras.

Uma ferramenta utilizada para compreender o posicionamento estratégico da empresa é o Modelo das Cinco Forças de PORTER(1991). Estas cinco forças são:

- *Poder de negociação dos fornecedores;*
- *Poder de negociação do clientes;*
- *Novos concorrentes;*

- *Concorrentes do setor;*
- *Produtos substitutos.*

A negociação entre *fornecedores* e *clientes* pode ser compreendida como um processo em cadeia, o que o cliente solicita, a empresa pressiona a cadeia de fornecedores e vice versa. Atualmente a estabilidade da moeda garante a estabilidade de preço dos produtos.

. Em função da rápida evolução tecnológica a empresa participa constantemente de feiras internacionais como uma forma de se manter atualizado no mercado externo, além do contato direto com universidades da região de São Carlos e do Brasil. Isto garante de certa forma uma previsibilidade quanto a entrada de *novos concorrentes*. Hoje a empresa tem a China emergente com produtos de boa qualidade, mas em contrapartida seus salários são muito inferiores se comparados a concorrência internacional. A Índia, Indonésia e os Tigres Asiático se comportam da mesma forma e já estão fazendo concorrência no mercado internacional, acredita-se que a médio prazo eles se tornarão concorrentes em potencial.. SEGRE & MARTINS(1996) acreditam que com o novo contexto da concorrência internacional as vantagens comparativas baseadas em mão de obra barata e matéria prima abundante deixam de ser um referencial de competitividade.

As pesquisas na busca de novos materiais (*produtos substitutos*) tornam-se uma ameaça para a empresa, hoje no lugar do ferro fundido existem cerâmicas e materiais compostos de fibras que estão ocupando lugar no mercado, já existem bombas de *nilon* e *teflon* para processos especiais. O Japão já voltou novamente para as ligas metálicas, porque as ligas cerâmicas se mostraram extremamente caras, o processo de produção é de altíssima deterioração dos equipamentos e de manutenção exige um alto investimento.

Dos concorrentes nacionais a Engemasa lidera em qualidade, foi premiada como sendo a melhor fundição brasileira do setor. Seus principais concorrentes são: *Vilares*, *Fundinox*, *Eden* atuantes no mercado interno. Um ponto fundamental é o investimento maciço em tecnologia, através de do departamento de DTEE, onde 2,5% do faturamento líquido são investidos em novos programas, quer seja a melhoria do processo, seja a melhoria do produto. O quadro abaixo resume os principais pontos observados na análise do ambiente externo

AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
• Defasagem tecnológica	• Desenvolvimento de novos produtos
• Velocidade de mudanças tecnológicas	• Desenvolvimento de novos mercados
• Produtos substitutos	• Rede de produtos a partir de uma base tecnológica
• Concorrência desleal	• Atendimento aos clientes
• Custo Brasil	• Flexibilidade
• Instabilidade econômica	• Investimentos tecnológicos

- **Análise interna;** Na análise interna é feito um *check list* das áreas da empresa Através desta análise é possível traçar um perfil estratégico da empresa. Muitas vezes as opções estratégicas enfocadas pelas empresas vislumbram apenas aspectos mercadológicos e externos à mesma, desconsiderando aspectos internos, os quais podem representar ameaças e/ou oportunidades dentro de um ambiente concorrencial.

A Engemasa possui um departamento de pesquisa e desenvolvimento em engenharia e estratégia que planeja as ações futuras da empresa (10 anos) e são responsáveis pelo desenvolvimento de novos materiais, política de recursos humanos e melhorias no processo produtivo.

Existe uma preocupação constante com os Recursos Humanos da empresa. Estas políticas vão desde a existência de planos de saúde, treinamento (técnico), educação (primeiro e segundo grau), além do programa de participação dos lucros, que reflete na motivação para o trabalho. Alguns índices refletem esta preocupação com os Recursos Humanos da empresa, tais como: o *turn-over* da empresa é muito baixo, a rotatividade dos funcionários é baixa, muitos já completaram 10 anos de empresa. Segundo o Diretor-superintendente, investir nas pessoas é a forma de garantir que as mudanças organizacionais aconteçam reforçadas pelo aparato tecnológico, é a forma de enfrentar os desafios tecnológicos facilitando a adaptação da empresa às mudanças ditadas pela competitividade mundial.

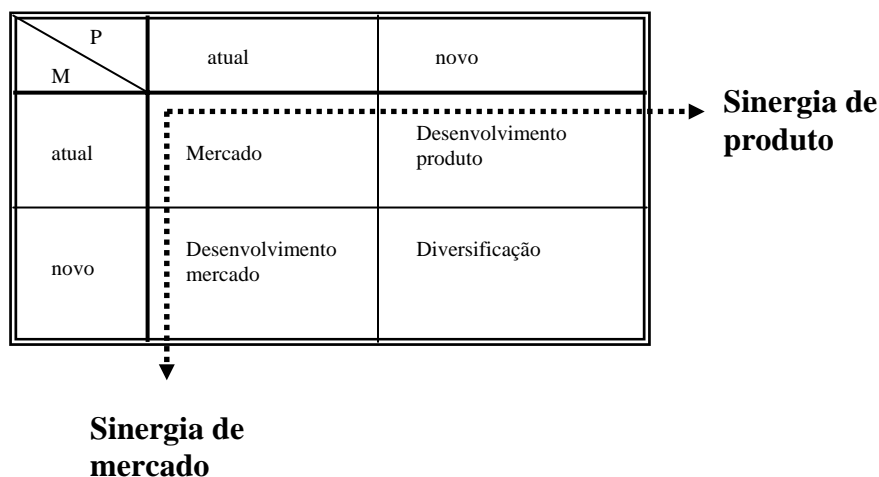
Um problema organizacional interno relatado é o plano de sucessão, a qual pode futuramente se apresentar como uma ameaça a atual gestão da empresa. O quadro abaixo resume os principais pontos observados na análise do ambiente interno.

PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
• Processo de sucessão	• Qualidade dos produtos
• Centralização de poder	• Flexibilidade da mão de obra
• Fluxo de caixa	• Potencial de pesquisa
• Programação da produção	• Baixo nível de absenteísmo
• Marketing	• Administração participativa
	• Suporte de recursos humanos
	• Baixo nível de rotatividade

A *definição dos objetivos por segmento*, por ser uma análise quantitativa, depende muito da realidade de cada processo produtivo, o qual fugiria do escopo deste artigo.

Para o estabelecimento das *estratégias possíveis* foram utilizadas as estratégias genéricas de PORTER (diferenciação, focalização, dominação pelos custos) conclui-se que a empresa opera com a diferenciação de seus produtos, enfocando suas atividades para as exigências do mercado.

ANSOFF (1977) criou uma ferramenta para análise de mercados e produtos das empresas chamada Matriz Vetor de Crescimento, como podemos ver na figura 4.



Baseando-se nesta matriz pode-se identificar, sinergia de mercado (desenvolvimento de novos mercados) e também sinergia de produto (desenvolvimento de novos produtos). Uma característica que reforça este posicionamento é que a produção trabalha por projetos, permitindo uma flexibilidade tanto de produto como de mercado.

A viabilização de uma *escolha estratégica* é feita através de uma análise de custeio de todo o processo de produção chegando desta forma ao custo final, onde será decidido quais planos de ações) que deverão ser estabelecidos (*implantação e controle*). De cada produto estipula-se uma rentabilidade de 10 a 13 %.

As decisões mais importantes nos últimos 3 anos foi a resposta muito ágil da adequação da empresa a demanda de mercado e uma maior agressividade de marketing. Para isto o novos investimento são indispensáveis no processo de adaptação tecnológica

5. Conclusões

Através da aplicação da metodologia proposta, pode-se observar que a tecnologia mostrou-se como um fator preponderante nas decisões estratégicas da empresa, justificando a existência do “*imperativo tecnológico*” da socióloga JOAN WOODWARD, citado no tópico 2 deste artigo.

A empresa mostra um alto nível de pesquisa e desenvolvimento (P&D), que garante avanços tecnológicos e a diferenciação da política de recursos humanos, que atualmente estão muito distantes da maioria das médias empresas brasileiras COUTINHO (1994). Este autor afirma que a relação Universidade-Empresa sempre foi um ponto fraco das política industriais brasileira. Na empresa pesquisada verifica-se o contrário, onde esta relação é direta e consistente, o que ajuda a manter o incremento tecnológico que a empresa vem obtendo ao longo dos anos.

Com relação ao processo de sucessão, que apresenta-se como um ponto fraco da estrutura interna, é entendido que o diretor-superintendente mostra-se como uma grande liderança para a estrutura da empresa, tanto na forma de gerir o negócio como na formação de uma cultura organizacional própria. Neste sentido a metodologia de PE mostra-se como uma importante ferramenta para o estabelecimento de decisões futuras, fornecendo suporte ao processo de sucessão da empresa.

VALLE (1991) considera três dimensões como a base para a obtenção de um alto padrão de competitividade, a figura 5 ilustra estes aspectos.

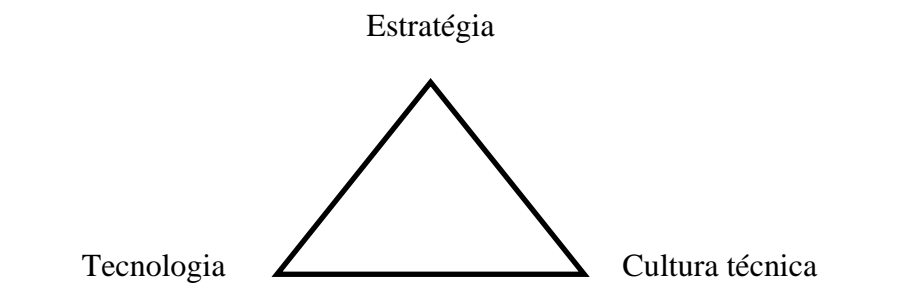


Fig.5 - Três Dimensões da Competitividade

Pode-se considerar que a empresa pesquisada de certa forma busca o desenvolvimento das três vertentes anteriormente colocadas, lhe garantindo assim um confiável posicionamento estratégico e a capacitação técnica para um mercado competitivo

A metodologia utilizada apresenta-se como uma importante ferramenta na elaboração e formalização estratégica das pequenas médias e grandes empresas. VALLE (1991) coloca que muitas empresas brasileiras jamais elaboraram estratégias de produção formalizadas, vivendo de forma improvisada a relação entre aparelho de produção e o mercado. Apesar da empresa pesquisada já formalizar seu planejamento estratégico a metodologia apresentou aspectos importantes e anteriormente não considerados, contribuindo assim para um reposicionamento tanto de mercado como aspectos da estrutura organizacional.

Desta forma a simples aplicação desta metodologia fornece suporte ao posicionamento estratégico da empresa, contribuindo desta forma com o desenvolvimento da política econômica e industrial do país.

6. BIBLIOGRAFIA

- ALVES, G.A.F. *Estratégia Tecnológica desempenho e mudança : Estudo de Caso na Indústria de Calçados.*, São Paulo. Tese (Doutorado) Escola Politécnica - USP, 1991.
- ANSOFF, H.I. *Estratégia Empresarial.* São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- BATALHA, M.O. (1997). *Gestão Agroindustrial*: GEPAI: Grupo de Estudos e pesquisa agroindustriais. São Paulo: Atlas, 1997
- COUTINHO, L. & FERRAZ, J.C. *Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira.* Campinas : Papyrus, 1995.
- DJALMA, P.R.O. *Planejamento Estratégico*: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: atlas, 1989.
- FISCHMANN, A.A., ALMEIDA, M.I.R. (1991). *Planejamento Estratégico na Prática.* - São Paulo: Atlas, 1991.
- GIANESI, I.G.N. *Estratégia de Manufatura e Poder de Competitividade.* In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Anais, set. 1988
- GIOSA, L, A. *Terceirização: Uma Abordagem Estratégica.* São Paulo: Pioneira, 1997.
- PIRES, S. *Gestão Estratégica da Produção.* - Piracicaba: Unimep, 1995.
- PORTER, M.E. *Estratégia Competitiva: Técnica para análise de indústria e da Concorrência.* Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- SEGRE, L.M. & MARTINS, A.M. *Globalização, processo de modernização e novos requisitos para o trabalho: estudo de caso no setor metal-mecânico no Rio de Janeiro.* In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Anais, set. 1996.
- TORKOMIAN, A.L.V. & MEDEIROS, J.A. *Papel dos Agentes do Processo de Inovação: O Pólo Tecnológico de São Carlos.* Serie - Política Científica e Tecnológica, IEA-USP, 1993.
- VALLE, R. *Tecnologia, Estratégia, Cultura técnica: Três Dimensões para a Modernização da Indústria Brasileira.* ABET, São Paulo, 1991.