

DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UM LABORATÓRIO DE METALURGIA FÍSICA DE UMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO PÚBLICO¹

Laís da Silva Telles²
Thiago Leal Sümchen Valentim³
Cláudio José Müller⁴

Resumo

O presente artigo objetiva apresentar o desenvolvimento do Plano Estratégico de um laboratório de ensaios de uma instituição de ensino público. Para tanto, foi utilizado como base o modelo de gestão denominado MEIO (Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações) proposto por Müller (2003). Tal método trata a questão desdobrando o plano em três fases distintas: (i) Identidade Organizacional, (ii) Análise do ambiente e, (iii) Delineamento de estratégias. A principal contribuição deste trabalho é fornecer ao laboratório em questão uma melhor compreensão de sua estrutura e da maneira como está inserida no seu mercado específico, podendo embasar-se em seus objetivos estratégicos para tomar decisões a respeito de seu futuro.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Identidade organizacional; Análise do ambiente; Delineamento de estratégias.

DEVELOPMENT OF STRATEGIC PLANNING FOR A LABORATORY OF PHYSICAL METALLURGY OF AN INSTITUTION OF PUBLIC EDUCATION

Abstract

This article presents the development of the Strategic Plan for a laboratory of physical metallurgy of an institution of public education. To this end, it was used as the basis for this work the management model called MEIO (Model Strategy, and Operations Indicators) proposed by Müller (2003). This method treats the issue unfolding the plan in three distinct phases: (i) Organizational Identity, (ii) Analysis of the environment, and (iii) Design of strategies. The main contribution of this paper is to provide the laboratory in question a better understanding of its structure and how it is inserted in its specific market, making it able to base its decisions about their future in its strategic goals.

Key words: Strategic Planning; Organizational identity; Analysis of the environment; Design of strategies.

¹ *Contribuição técnica ao 67º Congresso ABM - Internacional, 31 de julho a 3 de agosto de 2012, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.*

² *UFRGS – laisstelles@hotmail.com*

³ *UFRGS – thiagov4@hotmail.com*

⁴ *Prof. Dr. UFRGS*

1 INTRODUÇÃO

O conceito de Planejamento Estratégico, ainda que de forma simples e não sistêmica, sempre esteve presente na estruturação das organizações. Mesmo na época em que o cenário econômico era voltado para a produção em massa e a facilidade de colocação dos produtos no mercado era maior, existia a preocupação dos empresários em fazer algum tipo de prospecção sobre o futuro de suas empresas e conhecer mais profundamente a natureza dos seus negócios.

Com a crescente crise do modelo de produção em massa em meados dos anos 1970, surgiu uma nova concepção baseada no modelo japonês, a de produção enxuta. Diante dessa evolução, o cenário sócio-econômico passou a sofrer mudanças de forma rápida, complexa e constante em relação à experiência anterior. Dentre essas transformações, o aumento da competitividade em nível mundial levou as empresas a repensarem a maneira como estavam organizadas, o que gerou a necessidade de modelos de gestão mais completos e eficientes, a fim de facilitar o entendimento da sua atual realidade no ambiente turbulento que se formara.

Segundo Sobanski,⁽¹⁾ o crescente dinamismo e a competitividade encontrados no ambiente empresarial vêm gerando novas formas de organização e interação entre os diversos agentes econômicos e sociais, ao mesmo tempo em que induzem à criação e consolidação de instrumentos e estilos de gestão adaptados às novas necessidades. Nesse contexto, o planejamento estratégico vem se firmando nas organizações como meio de orientação dos rumos e das ações da empresa em seus ambientes externos e internos.

O planejamento estratégico não se trata de adivinhar o futuro. Através de um plano estratégico, as empresas buscam traçar objetivos futuros viáveis, que as auxiliem a sobreviverem e prosperarem na era das vantagens competitivas temporárias, e propor ações para alcançá-los.

Todavia, o fator mais importante na elaboração de um Planejamento Estratégico não é propriamente a escolha de um modelo formalmente estruturado, visto que, conforme Müller,⁽²⁾ um plano não implantado é só um plano, ele por si só não garante o sucesso empresarial.

O presente trabalho tem o objetivo de apresentar o desenvolvimento do Plano Estratégico de um laboratório de ensaios de uma instituição de ensino público, e foi baseado em um estudo de caso no Lamef – Laboratório de Metalurgia Física – da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Este artigo está dividido em quatro seções. Inicialmente, é apresentado um Referencial Teórico, que busca contextualizar o tema em questão. A seção seguinte apresenta a metodologia utilizada no trabalho. Após são apresentados e discutidos os resultados e, então, o trabalho é concluído na última seção.

1.1 Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta de gestão empresarial amplamente utilizada pelas organizações.⁽³⁾ Segundo a autora, planejamento, por definição, significa desenvolver um programa para o alcance de objetivos organizacionais, envolvendo a escolha de um curso de ação e proporcionando as bases para a ação efetiva. Stoner e Freeman⁽⁴⁾ elencam alguns benefícios que o planejamento pode trazer para uma organização:

- encorajá-la a pensar sistematicamente no futuro;
- obrigá-la a definir melhor seus objetivos e suas políticas;

- fazer com que seus membros realizem atividades consistentes em relação aos objetivos e procedimentos escolhidos; e
- proporcionar padrões de desempenho mais fáceis de controlar.

Estratégia, segundo Oliveira,⁽⁵⁾ é a ação ou caminho mais adequado a ser executado pela organização para atingir seus objetivos e superar seus desafios. De acordo com Terence,⁽³⁾ a estratégia passou, ao longo dos anos, a ocupar um posto de destaque dentro da Administração, sendo utilizada para definir o caminho que a organização irá seguir no futuro. Assim, a palavra estratégia foi naturalmente agregada à palavra planejamento.⁽⁶⁾

Dentro deste contexto, está o Planejamento Estratégico, que se insere dentro de um conceito maior, o da Administração Estratégica. Para Certo e Peter,⁽⁷⁾ Administração Estratégica é um processo contínuo e interativo que visa manter a organização integrada a seu ambiente. Ele considera não apenas o planejamento da estratégia, mas também a gestão da mudança decorrente dela. Segundo Kaplan e Norton,⁽⁸⁾ é impossível executar uma estratégia sem antes compreendê-la, e não há como compreendê-la sem descrevê-la. Surge deste fato a importância e necessidade de ter-se um plano estratégico formalizado.

Kotler⁽⁹⁾ faz sua definição de Planejamento Estratégico como o processo gerencial que busca desenvolver e manter um ajuste entre os objetivos e os recursos da organização e as oportunidades apresentadas pelo mercado. Müller⁽²⁾ define o PE como um procedimento sistemático de gestão empreendedora que baseia a estratégia futura da empresa num exame de alternativas novas e destaca que entre as principais vantagens de seu emprego estão a agilidade e fundamentação que promove para as tomadas de decisão, a capacidade de definir uma diretriz única para todos na organização, a flexibilidade da empresa frente as mudanças no ambiente e a visão de conjunto.

Alday⁽¹⁰⁾ afirma que o PE foca-se nas medidas positivas que a organização deve tomar para enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente. Segundo o autor, organizações pequenas, médias e grandes, distribuidores e fabricantes, bancos e instituições sem finalidade de lucro, todas as organizações devem decidir os caminhos mais alinhados aos seus interesses particulares, de modo que empresas de todos os tipos estão chegando à conclusão de que esta atenção sistemática à estratégia é uma atividade muito importante.

2.2 Método de Desenvolvimento do PE

Ao longo dos anos, um processo básico e convencional de Planejamento Estratégico foi moldado na literatura, que tipicamente envolve esclarecer Missão e Valores da organização, desenvolver uma visão de futuro, analisar desafios e oportunidades externos, avaliar fraquezas internas, desenvolver metas e alternativas estratégicas e desenvolver planos de ação.⁽¹¹⁾ Com o intuito de seguir esta linha de raciocínio, o modelo escolhido para o presente trabalho é o apresentado por Müller.⁽²⁾ O autor propôs um modelo de gestão denominado MEIO (Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações) que integra Planejamento Estratégico, Gerenciamento de Processos e Avaliação de Desempenho, e cuja base (primeiro módulo) é um método geral para a implantação de um plano estratégico. Este método trata a questão desdobrando o plano em três fases distintas: (1) Identidade Organizacional, (2) Análise do ambiente e (3) Delineamento de estratégias, que se interrelacionam, segundo mostra a Figura 1.

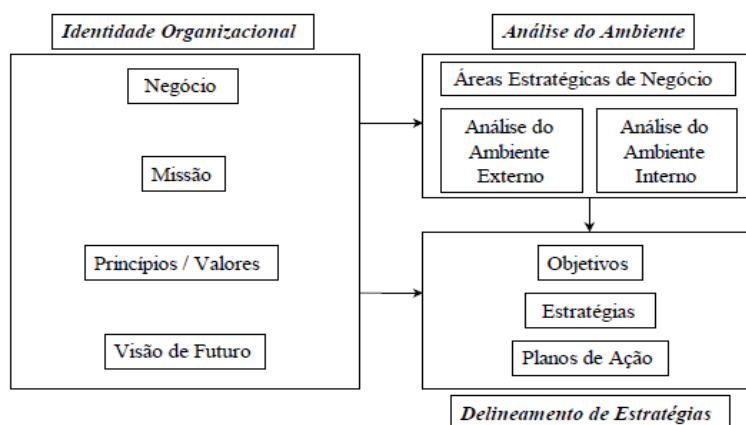


Figura 1. Método de condução do Planejamento Estratégico.⁽²⁾

Em linhas gerais, este método busca responder às perguntas “Quem somos?” e “Para onde vamos?” (Identidade Organizacional), “Onde estamos hoje?” (Análise do ambiente) e “Como chegaremos lá?” (Delineamento de estratégias).

A Identidade Organizacional envolve as definições de Negócio, Missão, Visão e Valores da organização. A Análise do Ambiente contextualiza a organização dentro de seu ambiente de atuação (dividido em Ambiente Externo e Interno), e envolve a identificação de ameaças e oportunidades externas e pontos fortes e fracos internos, através da aplicação de conceitos e ferramentas como as Forças Competitivas de Porter, Matriz de Importância e Desempenho e Matriz SWOT. O modelo das forças de Porter apresenta uma análise estrutural do cenário em que a organização se insere, a partir da definição de cinco forças, quais sejam: Fornecedores, Concorrentes, Clientes, Substitutos e Novos Entrantes.⁽¹²⁾ A Matriz de Importância x Desempenho,⁽¹³⁾ permite elencar certos fatores competitivos, os quais são cruciais para o sucesso do negócio, tanto do ponto de vista da própria organização quanto também dos clientes. Já a Matriz SWOT foi criada como uma ferramenta para auxiliar no delineamento e priorização de ações estratégicas, através da análise das oportunidades e ameaças do mercado, bem como das forças e fraquezas da organização.⁽²⁾

Por fim, o delineamento das estratégias e metas, que derivam das relações entre os ambientes externo e interno, e buscam realizar a missão e viabilizar o alcance da visão da empresa.⁽²⁾ Busca-se a definição da Estratégia Genérica da organização,⁽¹²⁾ estabelecendo a forma como a empresa pretende que seu produto seja percebido pelo mercado, além de realizar a análise de Postura Estratégica de Valadares,⁽¹⁴⁾ a partir da análise SWOT, relacionando os ambientes interno e externo.

Desta forma, a seção de Resultados e Discussão apresentará o desenvolvimento do plano estratégico seguindo esta lógica de apresentação do modelo adotado.

2 MATERIAL E MÉTODOS

A literatura sobre planejamento estratégico é bastante ampla, apresentando uma vasta variedade de abordagens e metodologias com diversos pontos comuns e pequenas variações. Diante do grande número de procedimentos metodológicos existentes sobre o assunto, procuraram-se métodos adequados e técnicas apropriadas, a fim de encontrar respostas e soluções para o problema estudado por

esse trabalho. Como define Fachin,⁽¹⁵⁾ é necessária a aplicação de procedimentos metodológicos para o desenvolvimento, modificação e ampliação de conhecimentos que possam ser testados por meio da investigação e transmitidos.

2.1 Abordagem Metodológica

Ciente de tal necessidade, e baseado na definição de Silva e Menezes,⁽¹⁶⁾ qualificou-se esse trabalho como sendo uma pesquisa aplicada e qualitativa. Quanto ao objetivo geral, o estudo apresenta características tanto exploratórias como descritivas. Na discussão a respeito das interfaces entre os assuntos do modelo abordado e do conhecimento gerado através da interação teórico-prática acerca dessas interfaces, trata-se de um estudo do tipo exploratório; enquanto que em parte da aplicação prática, na coleta de dados e em cada um dos componentes do fenômeno tratado por esse trabalho tem-se uma pesquisa descritiva.

2.2 População-Alvo

A população-alvo deste estudo é o Lamef – Laboratório de Metalurgia Física, constituído de aproximadamente 150 pessoas trabalhando em diferentes áreas de atuação. Parte do Departamento de Metalurgia da Escola de Engenharia da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, o laboratório utiliza-se das instalações da universidade para realizar diversos tipos de ensaios e prestar seus serviços.

2.3 Coleta e Análise dos Dados

O presente trabalho utiliza como referencial o desenvolvimento do plano estratégico segundo a abordagem do modelo de Müller,⁽²⁾ exposto anteriormente. Os dados deste trabalho foram coletados através de reuniões de discussão junto a integrantes do laboratório, sem a aplicação de um questionário formal, apenas utilizando como balizadores os passos e ferramentas do modelo adotado. Estas discussões foram levadas junto a três pessoas que trabalham no laboratório, sendo uma analista da qualidade, uma coordenadora da qualidade e um coordenador de grupo de pesquisa. As informações foram coletadas a partir destas discussões durante o mês de Outubro de 2011.

Para a análise das informações obtidas, foi feito uso das ferramentas computacionais *Word* e *Excel*. A primeira foi utilizada para organização das ideias discutidas e a formalização de algumas declarações, enquanto que a segunda foi utilizada para a construção de organogramas e matrizes, que foram desenvolvidas segundo a abordagem do modelo utilizado. A Figura 2 apresenta as etapas do estudo.

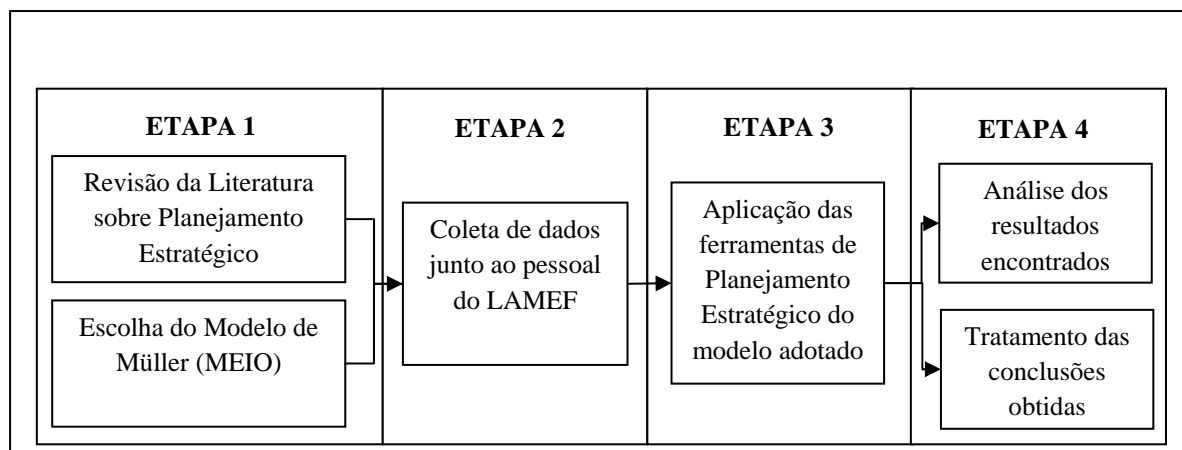


Figura2. Etapas do método.⁽²⁾

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, é apresentado o resultado do desenvolvimento do plano estratégico do laboratório, seguindo a lógica de três etapas do modelo adotado: (Identidade Organizacional, Análise do Ambiente e Delineamento de Estratégias).

3.1 Identidade Organizacional

Esta etapa compreende a descrição da organização do ponto de vista de sua identidade e sua filosofia, através das definições de seu Negócio, sua Missão, Visão e seus Valores. É uma etapa importante para delimitar o seu escopo de atuação e definir os alicerces sobre os quais as análises subsequentes serão realizadas, e as estratégias, desenvolvidas.

3.1.1 Negócio

O Negócio de uma organização focaliza suas competências e seu âmbito de atuação. Para o laboratório em estudo, compreende-se o seu negócio restrito como sendo o de 'Ensaio Metal-Mecânicos', e seu negócio amplo como sendo o de 'Ensino, Pesquisa e Extensão'.

3.1.2 Missão

A Missão representa a razão de ser da organização, definindo o quê exatamente ela realiza dentro do seu negócio previamente definido. A missão do laboratório, retirada de seu site, é: "Desenvolver ações para promover o crescimento do conhecimento, pesquisa, ensino e extensão na área de ensaios mecânicos-metalúrgicos, primando pela inovação tecnológica".

3.1.3 Visão

A Visão da organização é uma tradução de onde ela quer chegar e o que pretende ser num futuro de médio prazo. A Figura 3 mostra a Visão organizacional definida pelo laboratório. A partir dela, pôde-se ainda desdobrar alguns objetivos estratégicos preliminares.

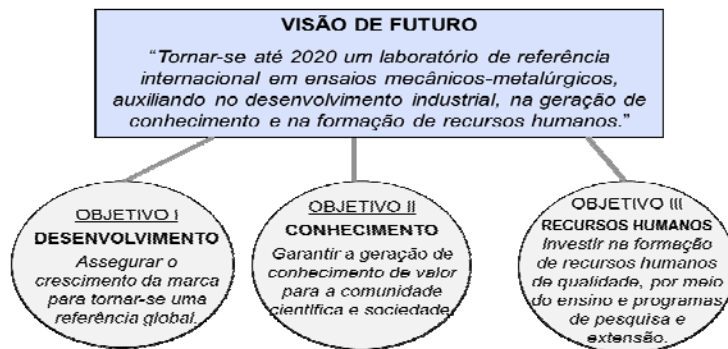


Figura 3. Visão e Objetivos Estratégicos.⁽²⁾

3.1.4 Valores

Os Valores da organização são um reflexo de sua cultura corporativa e servem de guia para os seus processos decisórios e para o comportamento do dia-a-dia. Foram definidos pelo coordenador da qualidade do laboratório, e são eles:

- *Competência técnica*: excelência na capacitação dos colaboradores;
- *Ética*: atuar de forma responsável e transparente;
- *Respeito*: para com os demais colegas de trabalho;
- *Pró-atividade*: ter iniciativa e demonstrar vontade no desenvolvimento dos projetos;
- *Espírito de equipe*: saber trabalhar em grupos; e
- *Transparência*: ser honesto e transparente ao lidar com os colegas de trabalho.

3.2 Análise do Ambiente

Neste item, são apresentadas as análises realizadas, com a aplicação de algumas ferramentas que permitem ter uma ideia mais clara da dimensão tanto dos problemas quanto das oportunidades da empresa, possibilitando o desenvolvimento de estratégias que atuem nestes aspectos levantados.

Para a análise dos fatores estruturais que compõem o ambiente próximo à organização (ou seja, considerando variáveis sobre as quais o laboratório de fato possui alguma influência), são apresentados a seguir os resultados da aplicação de algumas ferramentas de análise estratégica.

3.2.1 Matriz Importância x Desempenho

Na Figura 4, é apresentada a Matriz desenvolvida para o laboratório.

A partir da análise da Figura 4, percebe-se que são três os fatores que requerem maior atenção do laboratório em curto e médio prazo (por terem sido classificados na zona de Melhoramento), quais sejam: Preço, Prazo de Entrega e Reconhecimento Global. Segundo a ferramenta, estes são os três fatores mais críticos a serem trabalhados pela empresa. Importante também salientar que os fatores Flexibilidade de Resposta e Tecnologia, ainda que não sejam apontados como fatores de maior risco, merecem um olhar mais atento por parte do laboratório. A matriz também aponta para o fato de que fatores como Variedade de Ensaios, Capacitação e Qualidade, que foram classificados na zona 'Apropriada', estão entre os mais bem desenvolvidos pela organização, o que leva a crer que sejam alguns dos principais fatores pelos quais os clientes procuram comprar os serviços deste laboratório.

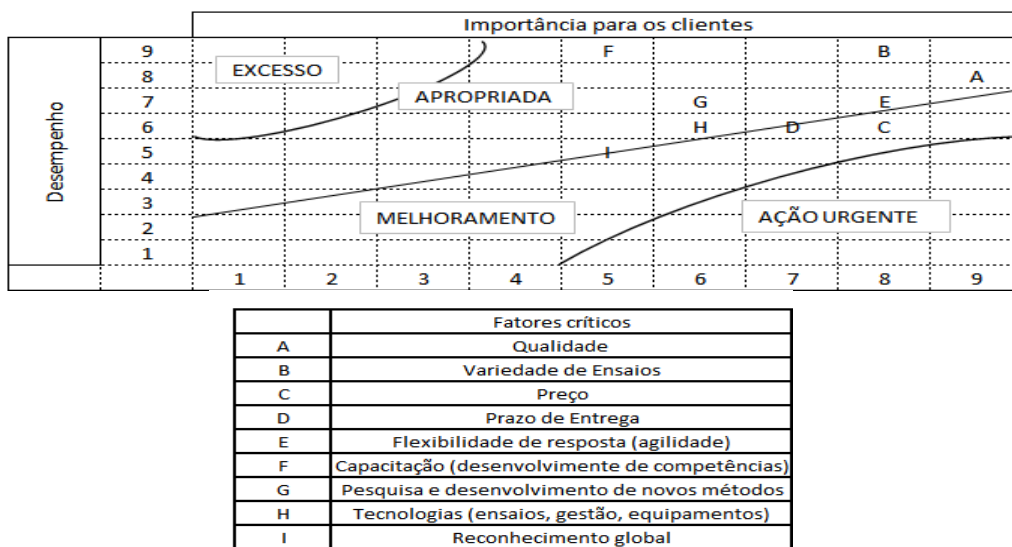


Figura4. Matriz de Importância x Desempenho de Slack.⁽²⁾

3.2.2 Forças Competitivas de Porter

A Figura 5 apresenta as forças relativas ao negócio do laboratório em estudo.

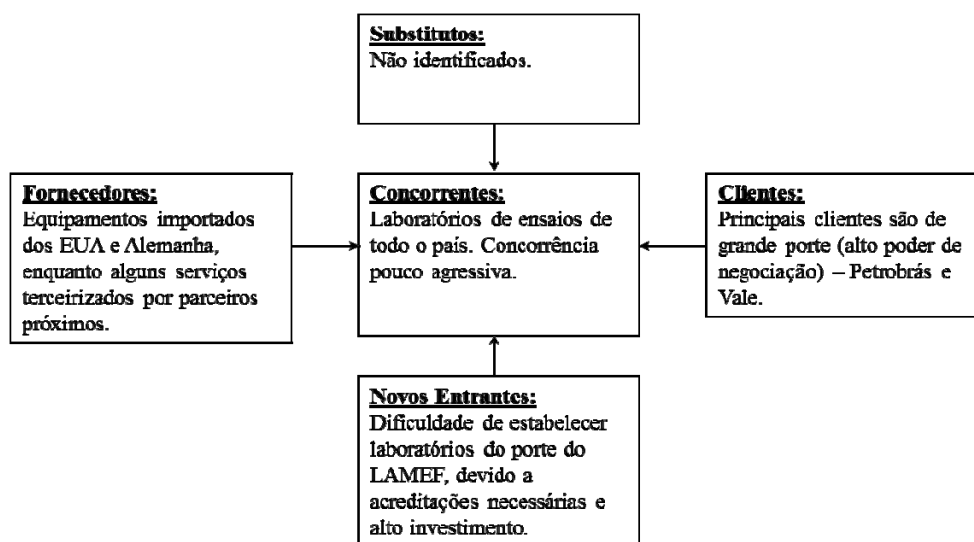


Figura5. Análise de Forças de Porter.⁽²⁾

Os principais clientes do laboratório são empresas de grande porte, a saber: Petrobrás, Vale. Os outros clientes são empresas de menor porte que solicitam os serviços do laboratório com uma frequência menor. Isto significa que o poder de barganha da sua clientela é alto, visto que a maior parcela das suas receitas é proveniente de empresas que têm alto poder de negociação para a estipulação de prazos, preços e cláusulas de contrato, por exemplo, o que pode se configurar como uma ameaça à saúde financeira e estabilidade do laboratório devido à dependência destas empresas.

A concorrência do laboratório se apresenta na forma de todos os outros laboratórios de ensaios do país, o que significa um grande número de concorrentes em potencial. É um mercado com grau de agressividade relativamente baixo, comparado a outros setores. O laboratório estudado apresenta como vantagem o fato de ser acreditado pelo Inmetro na RBLE (Rede Brasileira de Laboratórios de Ensaio) com

credenciamento para a realização de diversos tipos de ensaios. Além disso, possui reconhecimento por parte da Rede Metrológica e da Anvisa, o que reduz o número de laboratórios que de fato conseguem concorrer no mesmo nível. Entretanto, ao contrário de alguns concorrentes, o laboratório não realiza processos como soldagem e usinagem, os quais são terceirizados. Como exemplos de principais concorrentes podem ser citados os laboratórios de ensaio metalúrgico da USP, UFRJ e UCS.

O laboratório compra de vários fornecedores, desde equipamentos até serviços. Os equipamentos são importados de países como Alemanha e EUA, enquanto que os serviços de usinagem e soldagem são realizados por parceiros próximos. Esses não são fixos nem possuem formalização com o laboratório. Também contam com o fornecimento de materiais que auxiliam nos ensaios como álcool, algodão, equipamentos de proteção individual, papel e água mineral de galão.

Com respeito aos novos entrantes, a principal dificuldade de se abrir um laboratório do porte do Lamef é o alto investimento financeiro. Adicionalmente, obter a credibilidade e o porte do laboratório é difícil por exigir anos de experiência, além da obtenção de diversas credenciações junto a órgãos públicos. O laboratório ainda presta serviços a clientes de outros estados e países, executa uma diversidade de ensaios na área de metalurgia e conta com um portfólio de equipamentos bastante extenso e que se inova constantemente.

Quanto aos substitutos, não foi possível identificar, junto aos coordenadores do laboratório, produtos ou tecnologias alternativas que apresentem um risco à sobrevivência da empresa. Isso, pois, conforme um dos coordenadores, o laboratório não vende ensaios propriamente ditos, e sim soluções.

3.2.3 Matriz SWOT

O Quadro 1 apresenta a matriz SWOT desenvolvida para a empresa em estudo.

Quadro 1. Matriz SWOT.⁽²⁾

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> Diversas credenciações pelo INMETRO, Rede Metrológica e Anvisa; Qualidade percebida pelo cliente; Portfólio extenso de equipamentos; Alta capacitação dos funcionários; Grande variedade de ensaios oferecidos; 	<ul style="list-style-type: none"> Preços e Prazo de entrega; Necessidade de terceirização de processos como soldagem e usinagem Não acompanhamento pós-venda; Reconhecimento global limitado;
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> Concorrência pouco agressiva; Pesquisa e desenvolvimento de novos métodos; Dificuldades no surgimento de novos laboratórios do mesmo porte; Baixo risco de produtos/serviços substitutos; 	<ul style="list-style-type: none"> Alto poder de barganha dos clientes; Alguns laboratórios concorrentes em instituições de ensino de renome; Necessidade de importação de equipamentos da Europa (crises);

3.3 Delineamento de Estratégias

Nesta última etapa é apresentado um delineamento preliminar das estratégias definidas para o laboratório em estudo.

3.3.1 Postura estratégica

Do relacionamento entre os ambientes interno e externo, resulta a Postura Estratégica da organização. Nota-se uma grande incidência de pontos fortes, aliados a oportunidades de mercado. Por exemplo, as diversas creditações por órgãos públicos é uma das principais barreiras ao surgimento de novos entrantes, o que traz uma vantagem de mercado importante ao Lamef. O portfólio extenso de equipamentos aliado à alta capacitação dos funcionários está intimamente ligado ao sucesso na pesquisa e desenvolvimento de novos métodos de trabalho. Adicionalmente, a qualidade percebida aliada à variedade de ensaios oferecidos frente à concorrência pouco agressiva do mercado, proporciona um cenário vantajoso ao laboratório no que diz respeito a ganhar destaque em meio aos laboratórios concorrentes.

Isto indica, segundo a análise da Postura Estratégica, uma posição de Desenvolvimento, o que revela uma postura, ainda que em potencial, de liderança de mercado, expondo a necessidade do laboratório em trabalhar no desenvolvimento deste potencial. Neste sentido, é necessário investir para aumentar os ganhos e a capacidade de realização de projetos e ensaios, bem como melhorar a qualidade destes e desencorajar novos e antigos competidores. Isto pode ser alcançado através da análise da viabilidade de compra de equipamentos novos e mais modernos para aumentar a capacidade e, possivelmente, a gama de atuação do laboratório (diversificação); ampliar os investimentos em capacitação de funcionários, bem como aumento do seu staff; fazer investimentos em marketing, utilizando o apelo mercadológico das diversas creditações de qualidade que o laboratório possui, assim como sua capacitação técnica elevada, considerando não apenas o mercado nacional como também, o internacional.

Existe, por outro lado, a importância de considerar outros pontos críticos, como, por exemplo, a ameaça das crises europeias para a importação de novos equipamentos, o que pode frear este desenvolvimento em potencial, apontando para a necessidade da prospecção do mercado nacional e mundial em busca de outros possíveis fornecedores de equipamentos, que sejam confiáveis e fora de zonas de turbulência econômica. A relação entre os preços pouco competitivos e o alto poder de barganha dos clientes é, também, importante, pois esta ameaça pode impedir ações no sentido de melhorar a competitividade dos preços. Adicionalmente, a concorrência pouco agressiva e a pesquisa de novos métodos surgem como uma oportunidade interessante para explorar a possibilidade de incorporar ao laboratório os processos que ele, hoje, terceiriza.

3.3.2 Estratégias genéricas

Partindo desta análise, a alta capacitação técnica, aliada às diversas creditações de qualidade, à concorrência pouco expressiva e ao tipo de cliente atendido (principais clientes são de grande porte), sugere que o laboratório deve buscar sua vantagem competitiva através de um posicionamento genérico de diferenciação, e com um objetivo amplo, ou seja, preparando-se para atender seus consumidores com uma ampla gama de serviços. A estratégia é focar o atendimento nos clientes principais, promovendo um pacote completo de serviços e soluções em ensaios mecânicos-metalúrgicos. Aqui, é possível ressaltar, novamente, a possibilidade de o laboratório investir nos processos que ele ainda não é capaz de fornecer.

Entretanto, não se pode ignorar o fato de o preço ser uma fraqueza do laboratório. Se por um lado, uma estratégia de diferenciação pode causar impacto no custo dos serviços, por outro, se bem desenvolvida, esta estratégia pode ganhar os clientes

através da satisfação, tendo um portfólio de serviços percebido pelo mercado como confiável, completo e de qualidade. Neste sentido, ações de marketing podem minimizar a importância do preço frente à qualidade, aos olhos dos clientes.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho se propôs a apresentar as etapas do desenvolvimento do Planejamento Estratégico de um Laboratório de Metalurgia, de a uma instituição pública de ensino do sul do país. O laboratório em questão possui, hoje, uma posição de destaque, não somente dentro da universidade, como também no cenário nacional de ensaios mecânicos-metalúrgicos. Entretanto, ainda busca um maior reconhecimento internacional, como bem fica expresso em sua visão de futuro. A análise de questões estratégicas envolvendo o laboratório possibilitou situá-lo em seu ambiente de atuação, para levantar alguns pontos de interesse para o seu futuro. Da relação entre suas forças e fraquezas frente às oportunidades e ameaças do mercado surgiram algumas linhas estratégicas gerais de atuação.

O laboratório deve buscar sua vantagem competitiva através de uma postura de diferenciação em relação à concorrência, dado sua alta capacitação técnica na formação e desenvolvimento de profissionais, suas diversas creditações de qualidade e portfólio extenso de serviços oferecidos. Para isso, é necessário o investimento em uma diversificação ainda maior dos serviços, através da incorporação dos processos de usinagem e soldagem, que ainda são terceirizados. Dentro desta lógica de diferenciação, surgem outros pontos importantes que devem ser levantados e verificados:

- análise da viabilidade de compra de equipamentos novos e mais modernos, para aumento de capacidade e diversificação;
- ampliação de investimentos em ensino e capacitação de funcionários;
- elaborar plano de marketing que explore a qualidade percebida e alta capacitação do laboratório, não apenas em âmbito nacional, mas também internacional, tendo como norte a visão de futuro da empresa; e
- prospecção de mercado em busca de novos potenciais fornecedores de equipamentos fora de zonas de turbulência econômica (ameaça das crises).

Diante das conclusões obtidas com este estudo, constatou-se que ainda existe a necessidade de mais discussões junto ao laboratório. Através dessas, buscar-se-á o aprofundamento das questões críticas relativas ao planejamento estratégico e o desdobramento de planos de ação de médio e longo prazo, para as estratégias delineadas.

REFERÊNCIAS

- 1 SOBANSKI, A. R. Implementação de estratégias: estudo exploratório de alguns fatores críticos. 1995. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.
- 2 MÜLLER, C. J. Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações). 2003. 292 f. Tese (Doutorado) - Departamento de Engenharia de Produção e Transportes, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.
- 3 TERENCE, A. C. F. Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo

- de elaboração do planejamento. 2002. 238 f. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.
- 4 STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. Administração. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.
 - 5 OLIVEIRA, D. P. R. Excelência na administração estratégica: a competitividade para administrar o futuro das empresas. São Paulo: Atlas, 1999.
 - 6 MOTTA, P. R. Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente. São Paulo: Record, 1991.
 - 7 CERTO, S. P.; PETER, J. P. Administração da estratégia: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Makron Books, 1993.
 - 8 KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
 - 9 KOTLER, P. Administração de Marketing: análise, planejamento, implantação e controle. São Paulo: Atlas, 1998.
 - 10 ALDAY, H. E. C. O planejamento estratégico dentro do conceito de Administração Estratégica. **Revista FAE**, Curitiba, v. 3, n. 2, p. 9-16, mai. 2000.
 - 11 POISTER, T. H.; STREIB, G. Elements of strategic planning and management in municipal government: status after two decades. **Public Administration Review**, Georgia, v. 65, n. 1, p.45-56, jan. 2005.
 - 12 PORTER, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
 - 13 SLACK, N. Vantagem competitiva em manufatura. São Paulo: Atlas, 1993.
 - 14 VALADARES, M. C. B. Planejamento estratégico empresarial: foco m clientes e pessoas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
 - 15 FACHIN, O. Fundamentos de metodologia. São Paulo: Saraiva, 2001.
 - 16 SILVA, E. L; MENEZES, E. M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertações. Florianópolis, Laboratório de Ensino à Distância, da UFSC.
<http://www.eps.ufsc.br/ppgep.html> (jan/2001).