

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

CRISTIANO FREDERICO OLIVEIRA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO PARA MELHORIA DE
RESULTADOS:**
UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DE COLETA E RERREFINO DE ÓLEO

Belo Horizonte

2018

Cristiano Frederico Oliveira

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO PARA MELHORIA DE
RESULTADOS:
UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DE COLETA E RERREFINO DE ÓLEO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao centro de Pós-graduação e pesquisas em administração da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção de título de especialização em Gestão Estratégica de Negócios.

Orientador: Prof. Mario Marcio Machado

Trabalho de conclusão de curso apresentado a banca examinadora em 08 de junho de 2018.

Belo Horizonte

2018

Ficha catalográfica

O48p
2018

Oliveira, Cristiano Frederico

Planejamento estratégico aplicado para melhoria de resultados [manuscrito]: um estudo de caso em empresa de coleta e rerrefino de óleo / Cristiano Frederico Oliveira. – 2018.
57f.; il.

Orientadora: Mário Márcio Machado.

Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia.

1. Administração. I. Machado, Mário Márcio. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. IV. Título.

CDD: 658

Elaborado por Rosilene Santos CRB-6/2527
Biblioteca da FACE/UFMG. – RSS/43-2021



Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Ciências Econômicas
Departamento de Ciências Administrativas
Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração
Curso de Especialização em Gestão Estratégica

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor **CRISTIANO FREDERICO DE OLIVEIRA**, REGISTRO N° **2016716384**. No dia 08/06/2018 às 10:00 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO PARA MELHORIA DE PROCESSOS E RESULTADOS: UM ESTUDO DE CASO EM EMPRESA DE COLETA E REREFINO DE ÓLEO**", requisito para a obtenção do **Título de Especialista**. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Professor Mário Márcio Machado da Silva, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do aluno. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do aluno e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

() APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA - PRAZO MÁXIMO DE 60 (SESSENTA) DIAS

() NÃO APROVADO

90 pontos (noventa) trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente ao aluno pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 08/06/2018.

Prof. Mário Márcio Machado da Silva
(Orientador)

Profa. Eliana Marcia Martins Fittipaldi Torga

AGRADECIMENTOS

Agradeço, em primeiro lugar, aos meus pais por sempre me apoiarem nos projetos individuais e me proporcionarem subsídio para uma educação básica de qualidade.

À Fabrinne, que é sinônimo de inteligência e pelo apoio na realização deste trabalho.

Ao orientador, Professor Mario Marcio Machado, pelo apoio e disposição em dividir conhecimentos sobre o tema escolhido.

Agradeço também a todas as pessoas que contribuíram de forma direta ou indireta para a execução deste trabalho ou ao planejamento estratégico.

“Os planos mais bem elaborados do mundo não valem o papel no qual foram escritos se você não conseguir realizar nada”.

Ralph S. Larsen

RESUMO

Nos tempos atuais, para sobreviver no mercado é praticamente obrigatório planejar todos os passos. Com a globalização e a facilidade de obter informações, as empresas têm cada vez mais dificuldade em inovar e concretizar um diferencial competitivo; é nesse cenário que a presente monografia propõe a aplicação do planejamento estratégico como forma de expandir os resultados, melhorar os processos e guiar a empresa selecionada para o enfrentamento dos desafios internos e externos.

Para atingir estes objetivos serão abordados diversos aspectos do planejamento estratégico e a exposição de análises referentes à filial, com foco na melhoria dos resultados que estão em declínio.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, diferencial competitivo, resultados.

ABSTRACT

In current time it is practically obligatory for to survive in the market to plan all the steps. With globalization and the ease of obtaining information, companies are finding it increasingly difficulty to innovate and achieve a competitive advantage; it is in this scenario that this monograph proposes the application of strategic planning as a way to expand results, improve processes and guide the selected branch to face internal and external challenges.

To achieve these objectives, several aspects of strategic planning and the Company analysis will be treated, with a focus on improving processes and results that are in decline.

Keywords: Strategic planning, competitive differential, results.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo de utilização do óleo.	17
Figura 2 - Filiais e fábricas no Brasil	18
Figura 3 - Modelo de fatores que garantem resultado.....	22
Figura 4 - Pirâmide de Níveis Estratégicos.	24
Figura 5 - Exemplos de Missão.	28
Figura 6 - Exemplos de Visão.	30
Figura 7 - Análise estrutural da indústria: as cinco forças competitivas.	33
Figura 8 - Planejamento estratégico: Iniciativas Proativas x Iniciativas Reativas.....	37

LISTAS DE TABELAS

Tabela 1 - Estratégico x Tático.....	24
Tabela 2 - Tático x Operacional.	25
Tabela 3 - Matriz SWOT.....	31
Tabela 4 - Painel Controle de Objetivos.....	35
Tabela 5 - Maiores municípios em geração de óleo e Market Share da empresa em estudo.	43
Tabela 6 - Matriz SWOT finalizada.....	48
Tabela 7 - Matriz SWOT x Objetivos.	49
Tabela 8 - Quadro de objetivos, ações e indicadores.	53

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Produção de coleta de óleo nos últimos anos.	13
Gráfico 2 - Número de clientes por ano.....	14
Gráfico 3 - Volumes em litros coletados. Dados referentes ao período de janeiro/2018 a fevereiro/2018.....	39
Gráfico 4 - Concorrentes diretos da filial.	40
Gráfico 5 - Crescimento mercado de coleta de óleo 2016 para 2017.	40
Gráfico 6 - Participação do mercado das quatro maiores empresas de coleta na Bahia.	41
Gráfico 7 - Participação do mercado das quatro maiores empresas de coleta no Piauí.	42
Gráfico 8 - Participação do mercado das quatro maiores empresas de coleta no Nordeste, mais Lubrificante Fenix que cresceu no período.	42

ABREVIATURA E SIGLAS

OLUC	Óleo Lubrificante Usado e/ou Contaminado;
ANP	Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis;
CONAMA	Conselho Nacional do Meio Ambiente;
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats.
PE	Planejamento Estratégico;
MKS	Market Share;
RH	Recursos Humanos.

SUMÁRIO

1.	<u>INTRODUÇÃO</u>	12
1.1	EXPOSIÇÃO DO PROBLEMA	13
1.2	OBJETIVO DA PESQUISA	14
1.2.1	Objetivos Específicos	14
1.3	JUSTIFICATIVA	15
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	16
2.	<u>ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO</u>	17
2.1	FILIAL EM ESTUDO	19
2.2	OPERAÇÃO DE COLETA	19
2.3	ÓLEO LUBRIFICANTE USADO E SUA LEGISLAÇÃO	20
3.	<u>REFERENCIAL TEÓRICO</u>	21
3.1	POR QUE AS EMPRESAS FALHAM?	21
3.1.1	Fatores que garantem resultado	22
3.2	INTRODUÇÃO AO PLANEJAMENTO	23
3.3	INTRODUÇÃO AO PENSAMENTO ESTRATÉGICO	25
3.4	DIFERENCIAL COMPETITIVO	26
3.5	EXECUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	27
3.5.1	Identidade organizacional	27
3.5.1.1	Definição de negócio	27
3.5.1.2	Missão	28
3.5.1.3	Valores	29
3.5.1.4	Visão	29
3.5.2	Análise SWOT	30
3.5.2.1	Ambiente Empresarial	31
3.5.2.2	Ambiente Interno	31
3.5.2.3	Ambiente Externo	32
3.5.3	Objetivos e Metas	34
3.5.4	Conceituação de estratégia	35
3.5.5	Visões proativas e reativas do planejamento estratégico	36
3.5.6	Por que uma empresa investe em planejamento estratégico?	37

<u>4.</u>	<u>METODOLOGIA</u>	38
<u>5.</u>	<u>ANÁLISE DO MERCADO DE COLETA</u>	39
5.1	ANÁLISE CONCORRENTE ILEGAL	41
5.2	ANÁLISE MARKET SHARE	41
5.2.1	ANÁLISE MUNICÍPIOS	43
<u>6.</u>	<u>RESULTADOS PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</u>	44
6.1	IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	44
6.2	ANÁLISE DOS AMBIENTES	45
6.2.1	Ambiente interno por forças	45
6.2.2	Ambiente interno por fraquezas	46
6.2.3	Ambiente externo por oportunidades	47
6.2.4	Ambiente externo por ameaças	47
6.2.5	Matriz SWOT	48
6.3	DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DO PE	49
6.4	DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	50
6.5	INDICADORES E METAS	51
6.6	AÇÕES CONSOLIDADAS	52
<u>7.</u>	<u>CONSIDERAÇÕES FINAIS</u>	54
<u>8.</u>	<u>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</u>	55

1. INTRODUÇÃO

Pensar estrategicamente é cada vez mais uma competência exigida aos executivos das grandes empresas; neste cenário, é quase unanimidade dizer que em um mercado competitivo as instituições precisam estar bem alinhadas à atual situação dentro do mercado ao qual estão inseridas e, principalmente, em como elas vão 'sobreviver' e atingir seus objetivos e metas ao longo dos próximos anos.

Atualmente, com a facilidade de comunicação, todas as ideias e conceitos são aprimorados rapidamente, o que exige que um planejamento estratégico de longo prazo esteja interligado ao que acontece em seu mercado.

As regras básicas para formular uma estratégia estão mudando rapidamente à medida que o mundo se redefine. Sendo assim, depreende-se que não será mais suficiente desenvolver uma estratégia baseada somente na análise competitiva do setor. Ao invés disso, todas as estratégias precisam levar em consideração o ambiente global de negócios em constante evolução (BOSSIDY e CHARAN, 2010, p. XVI).

Como o mercado está sempre em desenvolvimento e apenas planejar-se estrategicamente não é o suficiente, as empresas devem buscar se diferenciar dos demais concorrentes em aspectos relevantes ao seu negócio; ou seja, ter um diferencial competitivo não é um privilégio perante aos seus concorrentes, mas uma necessidade de mercado para permanecer e continuar ativo. Para THOMPSON, STRICKLAND E GAMBLE (2008, p.135), o objetivo de uma estratégia competitiva consiste em causar grande surpresa às empresas concorrentes ao realizar um trabalho melhor para satisfazer às necessidades e às preferências dos compradores.

No entanto, muitas empresas encerram suas atividades em decorrência da não adaptação ao que o mercado ou concorrência propõe de diferente e/ou inovador. Um exemplo de case que retrata bem esta realidade é o da Blockbuster, que foi por muitos anos a maior rede de locadora de filmes e vídeo games do mundo e que não suportou a concorrência com a pirataria e tampouco buscou adaptar-se ao cenário contemporâneo, encerrando as atividades no ano de 2014. Em contrapartida, a Netflix, que atualmente oferece um serviço similar, é líder do mesmo mercado.

Diante do exposto, depreende-se que se a empresa Blockbuster se planejasse estrategicamente em reinventar-se, possivelmente seria nos dias atuais uma concorrente à altura da Netflix. Ao mesmo tempo, a Netflix precisa estar preparada para a concorrência que, conseqüentemente, aumentará nos próximos anos em função do seu sucesso.

1.1 EXPOSIÇÃO DO PROBLEMA

Com o crescimento da globalização e, como consequência, a facilidade de comunicação entre os indivíduos, cada vez mais as fronteiras de informação entre as empresas diminuí; como resultado, as inovações se repetem entre os concorrentes fazendo com que a liderança de mercado seja alternada em pouco espaço de tempo.

Ao longo dos últimos anos a produção de coleta de óleo em uma filial do Nordeste foi extremamente afetada, acredita-se que parte desta queda está associada à crise fiscal que o país está enfrentando. Porém, existem diversos outros fatores que poderão ser explorados durante as análises subsequentes que justificarão com mais precisão esse declínio. Abaixo, no gráfico 1, uma representação dos resultados de coleta de óleo alcançados nos últimos anos.

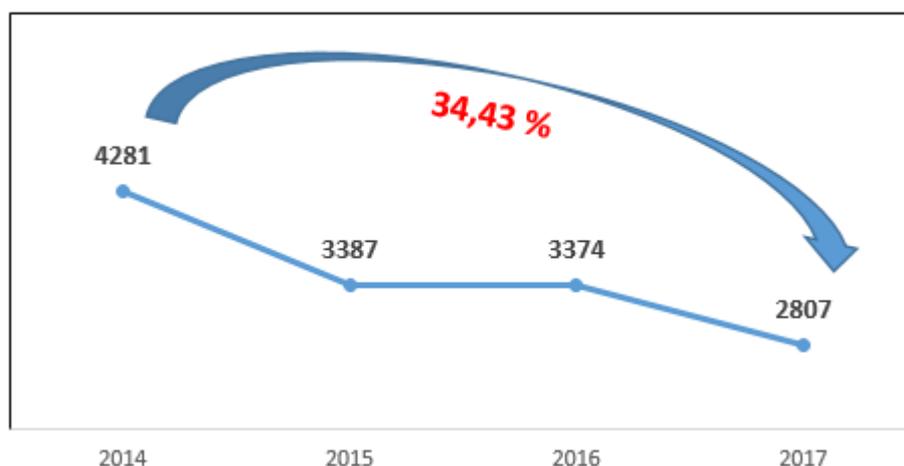
Gráfico 1 - Produção de coleta de óleo nos últimos anos



Fonte: Próprio Autor

Conforme dados indicados acima, houve uma queda de 20,60% nos últimos quatro anos e que será ainda mais acentuada, como observado no gráfico 2 abaixo, quando é possível constatar uma perda de 34,43% na quantidade da carteira de clientes que estiveram na base de coleta nos últimos anos.

Gráfico 2 - Número de clientes por ano



Fonte: Próprio autor

Diante do exposto, o problema central desta pesquisa é a queda contínua na coleta de óleo lubrificante usado ao longo dos últimos anos na filial.

1.2 OBJETIVO DA PESQUISA

Propor ações estratégicas para o aumento da coleta de óleo na filial Nordeste utilizando a metodologia do planejamento estratégico.

1.2.1 Objetivos Específicos

- Conceituar o planejamento estratégico e demonstrar suas necessidades e vantagens competitivas, utilizando as melhores práticas para implantação da ferramenta;
- Propor nova identidade organizacional utilizando como ponto central a missão e visão;

- Revisar a literatura do planejamento estratégico com o intuito de entender os ambientes internos e externos que envolvam a filial;
- Reunir os resultados obtidos através das análises e propor ações para a solução dos problemas encontrados para assim alavancar os resultados.

1.3 JUSTIFICATIVA

O presente trabalho se justifica pela necessidade da empresa em rever sua operação. Ao longo dos últimos anos ela tem perdido mercado, o que pode acarretar em sua falência em longo prazo.

A escolha do tema se deu pelo fato do planejamento estratégico ser uma necessidade para qualquer organização, independente do porte, faturamento, quantidade de funcionários, entre outras características. À vista disso, VASCONCELOS E DERNIZO (2001, p. 289) ressaltam que qualquer empresa sem estratégia corre o risco de se transformar em uma folha seca que se move ao capricho dos ventos da concorrência.

Outro aspecto relevante que justifica a execução do trabalho é que o autor irá assumir a filial durante a execução da pesquisa; o planejamento proporcionará conhecimento pessoal, pois se emerge em todas as informações pertinentes ao negócio.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho foi dividido em três unidades fundamentais. A primeira é composta pelo primeiro e segundo capítulos, que dispõem da introdução do tema, aspectos iniciais sobre o planejamento estratégico e uma breve apresentação sobre a empresa estudada. No terceiro capítulo, serão conceituadas e melhor destacadas as informações necessárias para o conhecimento acerca de assuntos relacionados ao planejamento estratégico, bem como suas características, benefícios e desafios.

A segunda unidade, constituída pelo quarto, quinto e sexto capítulos, apresenta o método de pesquisa utilizado, o desenvolvimento do planejamento estratégico, as análises necessárias para atingir os objetivos, metas e indicadores.

A terceira parte engloba o capítulo final, que será destinado à conclusão e às considerações dos resultados obtidos durante as análises, além das conceituações dos temas propostos anteriormente e as referências bibliográficas.

2. ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

A organização em estudo atua no mercado de coleta e rerrefino de óleo lubrificante usado e/ou contaminado, conhecido também como OLUC. Este é a matéria prima do produto acabado “óleo básico”, que é a principal *commodity*¹ comercializada pela empresa. O Sindicato Nacional da Indústria do Rerrefino de Óleos Minerais define o processo como:

O rerrefino é uma categoria de processos industriais de remoção de contaminantes, produtos de degradação e aditivos dos óleos lubrificantes usados ou contaminados, conferindo aos mesmos características de óleos básicos, que atende às especificações técnicas da Agência Nacional do Petróleo - ANP, conforme legislação específica (SINDIRREFINO, 2018).

Já a operação de coleta pode ser compreendida como a retirada de óleo lubrificante usado e/ou contaminado do seu local de recolhimento para a correta destinação ambiental. O ciclo pode ser resumindo através da figura 1, que mostra o caminho que o óleo percorre desde a sua fabricação até o retorno ao rerrefino por coleta.

Figura 1 - Ciclo de utilização do óleo



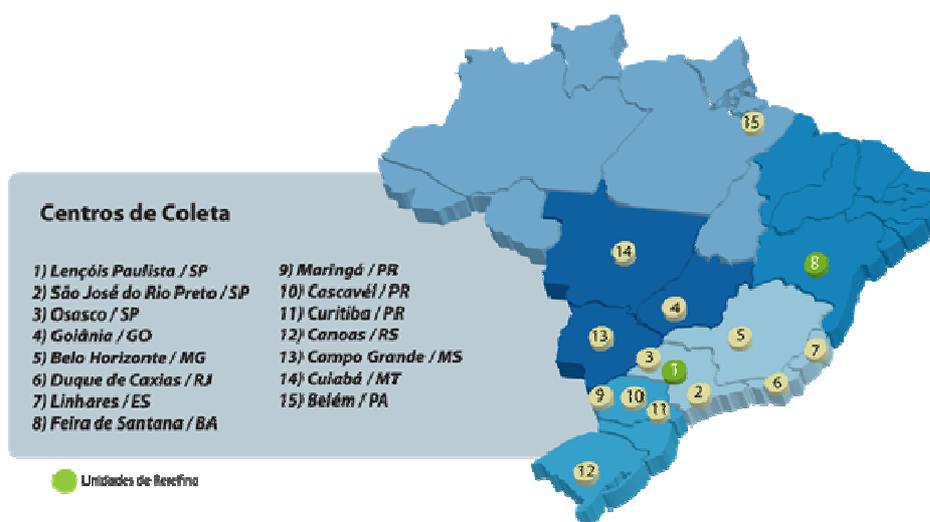
Fonte: Lwart Lubrificantes

¹ Produtos vendidos em grande escala, são usados na criação de outros bens e o preço geralmente é tabelado internacionalmente.

A Operação de coleta possui grande estrutura física pelo Brasil e inclui:

- Trezentos e cinquenta caminhões de frota própria e tecnologia embarcada, que possibilita rastreamento em tempo real, gestão remota de volume transportado, controle das rotas à distância, entre outros;
- Quinze centros de coletas: locais de armazenamento temporário, devidamente licenciados pelas esferas municipais, estaduais e federais. Os centros estão localizados em locais estratégicos do ponto de vista logístico;
- Duas fábricas de rerrefino, que também são pontos de coleta. Na Figura 2 é possível identificar as respectivas informações.

Figura 2 – Filiais e fábricas no Brasil



Fonte: Lwart Lubrificantes

Toda a equipe operacional de coleta é treinada para o manuseio de produtos perigosos, tanto para coleta e armazenagem, quanto para o transporte entres os estados. A empresa possui todas as licenças e documentações necessárias à operação e à atividade de coleta e rerrefino emitidas pela ANP - Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis -, principal órgão de fiscalização; além de ser certificada por órgãos ambientais competentes para a coleta do óleo lubrificante usado.

2.1 FILIAL EM ESTUDO

A filial escolhida para a aplicação do planejamento estratégico será o centro de coleta da cidade de Feira de Santana, localizada no estado da Bahia, que atende todo o Nordeste.

A base concentra todas as coletas da região, porém, é responsável direta pelo atendimento dos estados da Bahia, Piauí e Sergipe. Os demais estados da região são atendidos por um centro de apoio localizado em Recife.

A filial possui grande estrutura física, sendo dividida em três unidades: administrativa, operacional e laboratório.

2.2 OPERAÇÃO DE COLETA

A operação conta com um número amplo de caminhões distintos para a coleta de OLUC, eles são divididos por capacidade de: 2m³, 5m³, 10m³ e 20m³. O óleo é encontrado em vários segmentos do mercado: oficinas mecânicas, transportadoras, portos e aeroportos, plantas de mineração, entre outros. E em diversos equipamentos, como: carros, motos, aviões, transformadores...

Os clientes e, conseqüentemente, geradores de OLUC, são divididos em dois grupos:

1. Os grupos pequenos, onde a coleta é negociada diretamente com o motorista, ou seja, eles negociam o valor e compram diretamente através de uma alçada de preço definida por sua gestão. A operação de coleta, medição e relacionamento com o cliente também fica a cargo deste grupo;
2. Os maiores geradores de óleo, acima de 3.000l/mês, são negociados por uma equipe comercial dedicada a grandes clientes, possuem vínculo contratual e a sua logística de coleta é programada por profissionais específicos e caminhões de maior capacidade.

Chegando ao centro de coleta, o veículo é pesado para a medição do volume de óleo e estes passam por um processo de análise onde são classificados em três

categorias de OLUC: A, B e C; em seguida, são direcionados aos tanques por qualidade. As análises são divididas em processos qualitativos e quantitativos.

- Quantitativo: Concentração de água, densidade e concentração de metais leves;
- Qualitativo: Odor, pingo e saponificação.

2.3 ÓLEO LUBRIFICANTE USADO E SUA LEGISLAÇÃO

De acordo com a ANP, o óleo lubrificante consiste em substâncias que se interpõem entre superfícies formando uma película que evita ou minimiza o atrito, diminuindo o desgaste. Os óleos lubrificantes apresentam características que lhes são conferidas pela composição e pelos aditivos adicionados.

Além de servir como redutor de atritos, os óleos lubrificantes têm outras finalidades importantes, como: excelente dissipador de calor, auxilia na proteção de peças metálicas de corrosão, transmissor de energias através de máquinas hidráulicas e refrigerador de máquinas térmicas.

Após o uso, o óleo lubrificante sofre deterioração das suas características e perde propriedades fundamentais, sendo necessária a sua substituição; desta forma, ele passa a ser considerado um resíduo perigoso, o que torna indispensável sua destinação de forma correta pelo processo de coleta que irá encaminhá-lo ao rerrefino.

A ANP é responsável por regulamentar a atividade, para a realização da coleta é necessário se cadastrar no órgão com a documentação correspondente. Existem outras legislações nas quais as empresas de coleta e rerrefino estão sujeitas, sendo as principais: ANP, CONAMA, Portarias, Legislação Municipal, Estadual e Federal.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Para a construção do planejamento estratégico será apresentado um embasamento teórico sob a ótica de grandes autores que abordaram o assunto. O referencial teórico é a etapa onde se abrange os temas na visão de diferentes autores acerca do mesmo assunto, sendo assim, o foco será inserir as informações de forma que qualquer leitor consiga absorver o conteúdo proposto (LOPES, 2006).

3.1 POR QUE AS EMPRESAS FALHAM?

Muitas empresas não obtêm êxito em seu processo de gestão, Falconi (2009, p. 3) destaca alguns tópicos que contribuem para isso:

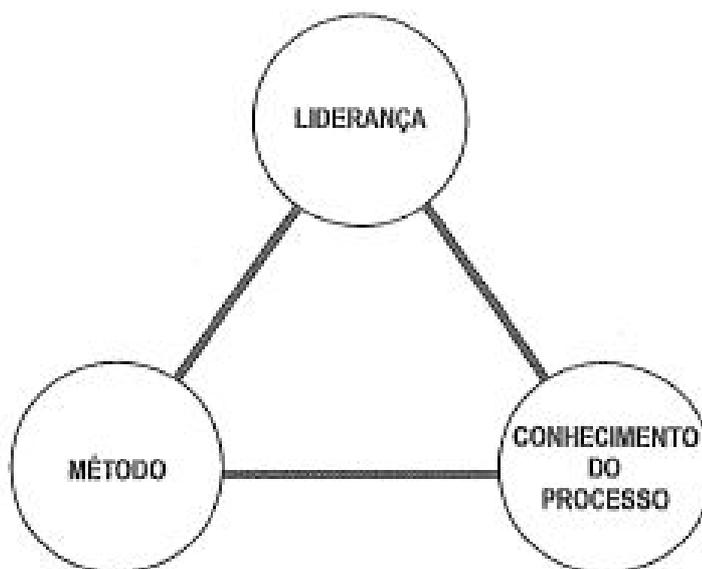
- Não definição das metas de forma correta ou falta de observação e interpretação dos problemas de forma assertiva;
- Os planos de ação não são elaborados de forma satisfatória ou não são levados em conta os principais objetivos;
- Os planos de ação escolhidos não são executados de maneira integral ou são realizados após o prazo estabelecido;
- Quando ocorrem circunstâncias fora de controle.

Através destas informações é possível salientar que nenhuma organização sobrevive sem resultados, de forma sintetizada, toda instituição deve faturar mais do que os custos para se manter. Neste cenário, será apresentada a seguir uma perspectiva de fatores que garantem tal resultado.

3.1.1 Fatores que garantem resultado

Para FALCONI (2009, p.13) existem basicamente três fatores fundamentais para se atingir resultados. Estes fatores possuem relação direta entre si e devem ser tratados em conjunto para garantir os resultados desejados. Na figura 3 é possível identificá-los.

Figura 3 – Modelo de fatores que garantem resultado



Fonte: FALCONI (2009, p.13)

- I. Liderança é a parte mais importante das corporações, sem a presença desta competência não adianta ter grande conhecimento ou métodos eficazes. Para FALCONI (2009, p.14) “liderar é bater metas consistentemente, com o time fazendo certo. Quem não bate metas não é líder, um bom líder deve conseguir resultados por meio das pessoas”.
- II. Conhecimento técnico é aquele relacionado à especificidade da função de um indivíduo no ambiente de trabalho, como exemplo é possível destacar um engenheiro automobilístico, que deve ter conhecimentos profundos sobre automóveis. As empresas devem sempre estar atualizadas sobre os conhecimentos técnicos da sua atividade a nível global. Sobre o assunto, FALCONI (2009, pag.18) destaca que a busca do melhor conhecimento técnico

em todo o mundo deve ser uma prática contínua para que se possa ter garantia de que se está em nível mundial.

- III. A definição de método para FALCONI (2009, p.20) é entendido como o “caminho para o resultado” ou então como uma “sequência de ações necessárias para se atingir certo resultado desejado”.

O método deve ser executado da mesma forma, independente das qualificações profissionais dos funcionários, pois possibilita uma linguagem comum e proporciona a participação de todos no gerenciamento da empresa com foco nos resultados necessários.

3.2 INTRODUÇÃO AO PLANEJAMENTO

Planejar, em síntese, significa pensar antecipadamente nos objetivos e ações pautado em um método, plano, experiência e não apenas em achismo. Para Mintzberg (2004, p.22), a definição de planejamento é "o simples ato de pensar no futuro" ou "simplesmente levar o futuro em consideração".

É possível classificar os tipos de planejamento, sendo divididos em três níveis de tomada de decisão:

- A. Planejamento estratégico;
- B. Planejamento Tático;
- C. Planejamento Operacional.

É comum a utilização de uma pirâmide para destacar os níveis de tomada de planejamento, bem como para ressaltar a importância e a quantidade de participantes em cada uma pela proporcionalidade da figura geométrica, abaixo representada na Figura 4:

Figura 4 - Pirâmide de Níveis Estratégicos



Fonte: Adaptado de REBOUÇAS (1994, p.43)

- A. Planejamento estratégico: É composto pelo nível hierárquico mais alto da empresa. As decisões são tomadas visualizando o futuro da instituição e, geralmente, são de longo prazo. O tema será abordado com detalhes ao longo do trabalho.
- B. Planejamento tático: É composto pelo nível hierárquico inferior ao estratégico. O que é decidido e definido no nível superior é traduzido em metas e procedimentos em processos mais específicos. São tratados em médio prazo. Em resumo, tem por finalidade a utilização dos recursos de forma eficiente, ou seja, organizando as ideias do planejamento estratégico para a execução do operacional. Na tabela 1 estão representadas as diferenças entre planejamento estratégico e planejamento tático:

Tabela 1 - Estratégico x Tático

DISCRIMINAÇÃO	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	PLANEJAMENTO TÁTICO
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Fins e Meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

Fonte: REBOUÇAS (1994, p.48)

C. Planejamento operacional: É o responsável direto pela execução das ações traçadas e definidas pelo tático. São tratados em curto prazo. Substancialmente, é o termômetro que aponta se as estratégias vão ocorrer de maneira correta ou se será necessário reajuste em nível estratégico. A tabela 2 expõe as diferenças entre planejamento tático e planejamento operacional:

Tabela 2 - Tático x Operacional

DISCRIMINAÇÃO	PLANEJAMENTO TÁTICO	PLANEJAMENTO OPERACIONAL
Prazo	Mais longo	Mais curto
Amplitude	Mais ampla	Mais restrita
Riscos	Maiores	Menores
Atividades	Meios	Meios
Flexibilidade	Menor	Maior

Fonte: REBOUÇAS (1994, P.48)

3.3 INTRODUÇÃO AO PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Quando uma determinada empresa decide elaborar o planejamento estratégico é necessário buscar algumas informações internas e externas ao seu ambiente. Para começar a avaliar os negócios de uma organização os executivos precisam analisar três perguntas importantes:

Passo 1. Qual a situação atual da empresa?

Este primeiro questionamento obriga os diretores e gerentes a avaliarem as condições e dificuldades que o setor enfrenta atualmente, bem como a situação de cada concorrente da disputa por aquele mercado. Ou seja, se tais concorrentes possuem diferenciais e/ou uma tecnologia particular.

Outro aspecto, considerado o mais importante para este tipo de análise, é identificar com clareza e exatidão quais são os pontos fortes e fracos da empresa perante o mercado e concorrentes.

Passo 2. Onde a empresa precisa estar em um tempo determinado?

A segunda pergunta obriga os representantes das instituições a decidirem para qual caminho a empresa quer seguir e, a partir da escolha, todas as ações a nível estratégico deverão ser direcionadas a este objetivo. Neste momento, mostra-se necessário fazer algumas escolhas, como: quais clientes investir ou satisfazer, em qual posição do mercado focar, alterar a estrutura de pessoal na organização, entre outras.

Passo 3. De que modo ela vai atingir seus objetivos?

A última indagação está atrelada às ações necessárias para alcançar os objetivos, envolvendo o engajamento de todas as áreas da empresa. Presume-se que esta etapa seja a mais importante e a que realmente desafia os gerente e diretores de diversas áreas a trabalharem em comum acordo para atingir a posição almejada.

3.4 DIFERENCIAL COMPETITIVO

Saber enxergar as competências e os caminhos para se destacar dos concorrentes desenvolvendo uma vantagem competitiva em um mercado cada vez mais globalizado e dinâmico é uma missão árdua, porém compreender tais necessidades e executá-las de maneira assertiva pode ser crucial no caminho da liderança e na subsistência naquele mercado.

Segundo Porter (1989, p.31), “a vantagem competitiva não pode ser compreendida observando a empresa como um todo. Ela tem origem nas diversas atividades distintas que a empresa executa”. A partir desta ideia é notório que os diversos setores de uma empresa devem estar sempre engajados e, de certa maneira, a compreensão do diferencial competitivo deve ser obrigatória para todos eles. Como exemplo, pode-se mencionar uma campanha comercial onde os vendedores precisam expor os motivos que tornam o seu produto superior e, em paralelo, o marketing também deve deter este conhecimento para comercializá-lo na mídia, isso se aplica a todos os outros setores.

3.5 EXECUÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Quando se deve investir em planejamento estratégico? Esta pergunta é fundamental e está presente no cenário atual das empresas. Para REBOUÇAS (1994), independente da situação do estado onde a empresa está inserida, o hoje é sempre o dia certo para investir em planejamento estratégico.

Na realidade, os executivos deveriam entender que o presente é o momento primordial para as empresas terem um planejamento estratégico estruturado, pois só assim eles poderão delinear um futuro esperado para as suas empresas e “maneiras” de alcançar ou se aproximar, o mais possível, desse futuro desejado. Inclusive, se uma “maneira” não der certo, o executivo sabe como “pular para outra maneira” no momento certo e de forma certa” (REBOUÇAS, 1994, p.24).

Os passos para a execução da metodologia do planejamento estratégico serão definidos e conceituados nos próximos tópicos.

3.5.1 Identidade organizacional

A identidade organizacional representa a razão de ser da empresa; a definição de negócio, missão, visão e valores são de extrema importância para dar direção aos negócios e pautar a execução das estratégias durante o plano.

3.5.1.1 Definição de negócio

Os executivos precisam reunir e definir qual deverá ser o seu negócio após a execução do planejamento estratégico; esta etapa é de muita complexidade, pois existe grande tendência de se confundir o negócio com o produto ou serviço da empresa, causando ‘miopia estratégica’². Exemplifica-se a ideia acima com uma frase do fundador da empresa Nike, Philip Knight, citada em entrevista para a Revista Exame de novembro de 1996: “Tênis não é da Nike”, pois na realidade o seu negócio é vender atitude, por isso a sigla “*Just do it*”³ conduz durante dezenas de anos as suas vendas (VASCONCELLOS, 2001).

² Visão distorcida sobre um assunto.

³ Apenas faça, ou seja, um incentivo à prática de atividade esportiva.

Para VASCONCELLOS (2001, p.53), o conceito de negócio é “o entendimento do principal benefício esperado pelo cliente”. Tendo clareza desta definição, a empresa terá mais foco na busca pelo diferencial competitivo, pois reconhecerá quem realmente é concorrente para o seu negócio. Como exemplo, é possível mencionar a empresa GM e as concessionárias de venda dos seus carros; trata-se de empresas que trabalham com o mesmo produto, porém negócios distintos: uma está focada na produção e a outra somente em vendas, portanto, não são concorrentes.

3.5.1.2 Missão

O desenvolvimento da missão é de extrema importância e deve ser tratada em paralelo e com foco ao planejamento estratégico, ela deve conter e explicitar o que realmente a empresa deseja atingir. Para PAGNONCELLO (2003, p.79), uma empresa é criada para permitir que um grupo de pessoas consiga concretizar uma missão.

No quadro abaixo seguem exemplos de missões de algumas empresas, de variados segmentos, onde é perceptível que o foco da missão é um alicerce importante do planejamento estratégico, uma vez que funciona como uma lanterna que orienta o comportamento para o futuro de uma organização.

Figura 5 – Exemplos de missão

- “Encantar clientes em aluguel de carros e administração de frotas, buscando a excelência” - **Localiza Hertz**;
- “Produzir carros e caminhões que as pessoas desejarem comprar, terão prazer em dirigir e desejarem comprar novamente” - **Chrysler**;
- “Fornecer serviços financeiros, em qualquer país, desde que legais e rentáveis” - **Citibank**;
- “Elevar o padrão de vida mundial” - **Cargill**.

Fonte - Adaptado de PAGNONCELLO (2003)

É importante salientar que não se trata das missões atuais das respectivas empresas, pois o foco da imagem é demonstrar a evolução das missões que estão diretamente interligadas ao plano estratégico. O conceito de visão pode ser finalizado a partir da interpretação de PAGNONCELLO (2003, p.85), segundo o autor, várias empresas podem atuar em um mesmo negócio, porém o que as distingue é a sua missão, o seu papel dentro desse negócio. Algumas visões são complementares, outras semelhantes e, portanto, concorrentes.

3.5.1.3 Valores

Para executar a missão anteriormente exposta, as corporações precisam delimitar seus princípios e valores para não tornar como discurso a premissa de que “os fins justificam os meios”. Para PAGNONCELLO (2003, p.139), “valores são balizamentos para o processo decisório e de comportamento da empresa no cumprimento da sua missão”. Portanto, a missão e os valores são dois pilares que servem como orientação; nesse sentido, a missão pode ser interpretada como um norte para a corporação e os princípios como delimitação para decisões e comportamento da empresa interna e externamente.

3.5.1.4 Visão

A visão de uma empresa está ligada aos resultados que ela deseja atingir após as ações do planejamento estratégico. Pode-se dizer que ela é vista como uma bússola em que todas as energias dos indivíduos são voltadas para aquele ponto futuro. Para definir a visão é necessário considerar o cenário atual em que a empresa está inserida e, posteriormente, considerar tendências futuras relevantes para definir a visão. No conceito de PAGNONCELLO (2003, p.79), para que o sonho do empreendedor visionário ou da equipe seja transformado em realidade, a visão deve funcionar como desafio estratégico que irá mobilizar talentos, competências e recursos.

Em alguns casos, o planejamento estratégico pode ser descrito literalmente na visão. Como exemplo, em 1997, a KOMATSU (fabricante de máquinas pesadas), definiu que sua visão era: “Ultrapassar a Caterpillar”, líder no mesmo segmento ao qual a KOMATSU estava inserido. Segue abaixo um quadro com visões de grandes empresas em momentos de suas trajetórias de sucesso:

Figura 6 – Exemplos de Visão

- “Criar um mundo onde todos possam se sentir crianças” - **Disney**;
- “Nós iremos ter 20.000 Mc restaurantes no final de 1996. No ano de 2000 nós teremos 30.000. Depois disso, nem mesmo nós podemos prever... O céu é o limite” - **McDonald's**;
- “Dar as pessoas comuns a chance de comprar as mesmas coisas que as pessoas ricas” - **Walmart**;
- “Transformar-se em uma empresa de energia de classe mundial” - **Petrobras**.

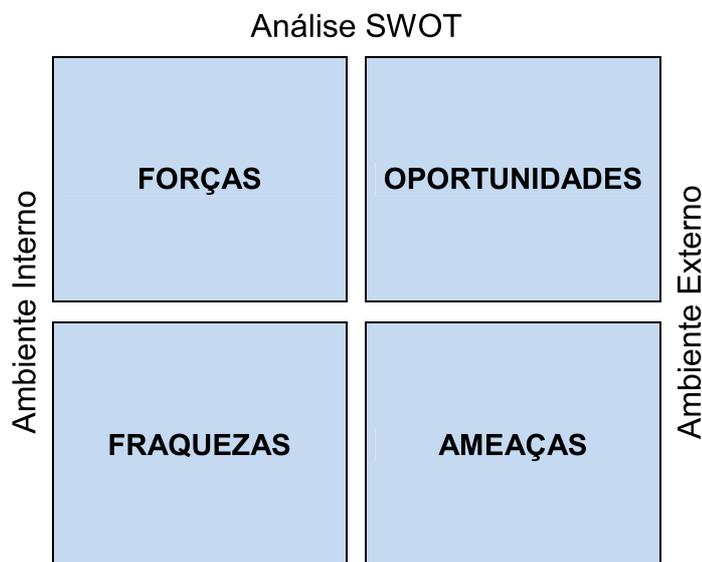
Fonte - Adaptado de PAGNONCELLO (2003)

3.5.2 Análise SWOT

A ‘Análise SWOT’ é uma ferramenta utilizada para diagnóstico dos ambientes empresariais, ela auxilia a interpretar de forma sucinta e organizada em qual contexto a empresa está no mercado, dividindo basicamente em: ambiente interno, por suas forças e fraquezas; e ambiente externo, traduzido em oportunidades e ameaças. Com essa ferramenta é possível conhecer melhor a realidade da organização, definir ações para alavancar o negócio e se destacar no mercado.

Para organizar as informações utiliza-se uma matriz, onde são inseridos separadamente os pontos discutidos durante a análise. Na figura 8 é possível examinar a matriz que será utilizada neste trabalho.

Tabela 3 – Matriz SWOT



Fonte: Próprio autor

3.5.2.1 Ambiente Empresarial

Analisar o ambiente em que a empresa está inserida é relevante para o sucesso do planejamento estratégico, isso inclui os clientes, os concorrentes, funcionários, a cultura e qualquer relação que direta ou indiretamente possa influenciar nos negócios.

O ambiente empresarial é formado por diversas variáveis e a tomada de decisão considerando todas elas é, de certa forma, complexa devido à quantidade de informações que unidas compõem as ações do plano estratégico. De acordo com VASCONCELOS e PAGNOCELLO (2003, p.197), a análise de ambiente é um conjunto de técnicas que permitem identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam o desempenho da empresa.

3.5.2.2 Ambiente Interno

A análise do ambiente interno é baseada nos desafios que a empresa deve enfrentar dentro de suas instalações para promover as mudanças necessárias para o seu crescimento. Para isso, deve-se ter clareza de quais são suas forças que, em outras

palavras, pode ser explicada como as vantagens que a organização tem comparada às de seus concorrentes; e suas fraquezas que, ao contrário, representam as suas vulnerabilidades em relação à atuação dos seus concorrentes.

Conhecer somente as forças e fraquezas não é o suficiente para a elaboração do planejamento estratégico, precisa-se ir além, entender realmente o impacto de cada resultado e, acima de tudo, saber executar de forma correta. Neste contexto, KOTLER e KELLER (2007, p. 51) afirmam que “uma coisa é perceber oportunidades atraentes, outra é ter capacidade de tirar o melhor proveito delas”.

Tudo deve ser considerado ao analisar o ambiente interno, todos os setores e áreas funcionais que compõem a empresa, bem como os aspectos relacionados ao clima corporativo, cultura, entre outros. É importante ressaltar que esta análise deve ser sempre pautada por um olhar clínico, sob o ponto de vista do que se tem de melhor prática no mercado, ou seja, o que os concorrentes fazem de melhor ou pior, comparado à organização em estudo.

3.5.2.3 Ambiente Externo

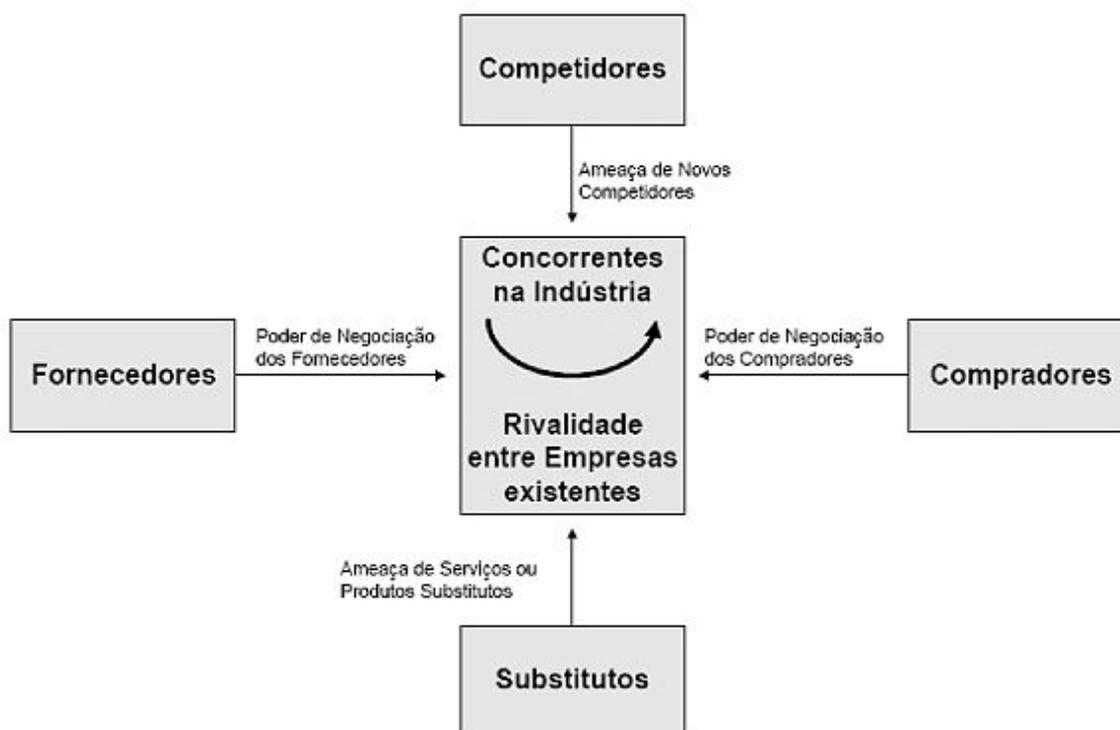
Para BETHLEM (2009) o ambiente externo exerce muita influência no desempenho da empresa. Por isso, cada vez mais os ambientes externos à organização estão difíceis de interpretar. Neste cenário de difícil esclarecimento sobre os acontecimentos externos, é necessário olhar de forma diferente e executar análises para se ter clareza sobre o que está para fora da empresa. Para Tavares (2005), a análise do ambiente externo é o instrumento que propicia à organização conhecer suas competências e habilidades atuais, além de potenciais para dar direção e significado ao cumprimento da sua missão e visão.

A concorrência está diretamente ligada ao sucesso e ao declínio das empresas; segundo PORTER (1989, p.1), a estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria. O sucesso de uma estratégia competitiva está relacionado ao pleno conhecimento dos seus pontos fortes e fracos e, principalmente, aos dos concorrentes.

No meio corporativo as vantagens competitivas mudam com muita velocidade e cada vez mais são exigidas respostas rápidas e eficazes. Segundo CARVALHO e LAURINDO (2007, p.41) a elaboração de uma boa estratégia competitiva depende do mapeamento do ambiente e seu monitoramento constante para rapidamente capitalizar as oportunidades ou neutralizar as ameaças.

Segundo PORTER (1989, p.3), a estratégia competitiva deve surgir de uma compreensão sofisticada das regras da concorrência que determinam a atratividade de uma indústria. O autor elaborou, ainda, um modelo de análise do ambiente competitivo prevendo o mapeamento de cinco forças competitivas que permitem entender melhor as regras do jogo e ajudam a empresa a se posicionar com melhor clareza.

Figura 7 – Análise estrutural da indústria: as cinco forças competitivas



Fonte: Adaptado de Porter (1989)

As cinco forças competitivas (ou de Porter) devem ser analisadas tanto na formulação do planejamento estratégico como também no princípio básico na busca do diferencial competitivo. Para PORTER (1989, p.3), as cinco forças determinam a

rentabilidade da indústria porque influenciam nos preços, nos custos e no investimento necessário das empresas.

Os concorrentes são vistos, de maneira geral, como ameaças aos negócios das empresas e, de certa forma, este pensamento está correto. Seguindo a linha de raciocínio “comum”, ter sempre uma maior fatia de mercado significa maior faturamento e liberdade para ser mais ousado nas suas operações. Entretanto, ter concorrentes estratégicos pode ser de grande valia; segundo PORTER (1989, p.187) os “concorrentes certos podem fortalecer ao invés de enfraquecer a posição competitiva, assim é normalmente aconselhável uma empresa ter um ou mais bons concorrentes”.

A passagem acima é exemplificada no mercado automobilístico, onde as empresa compartilham tecnologia e em alguns casos utilizam peças com a marca da sua concorrente. Tais concorrentes certos podem atrair diversas vantagens estratégicas aos negócios, como: ampliar a vantagem competitiva; ajudar no desenvolvimento do mercado; absorver flutuações na demanda; atender segmentos não interessantes; entre outros. (PORTER 1989).

3.5.3 Objetivos e Metas

Para trazer ao presente a visão e cumprir a missão a empresa precisará elaborar e executar alguns objetivos relevantes ao seu negócio. Para VASCONCELOS e PAGNONCELLO (2003, p. 268), os objetivos são resultados que a empresa deve alcançar, em prazo determinado, para concretizar sua visão competitiva no ambiente atual e no futuro.

O planejamento estratégico visa construir o futuro da empresa ao longo de um tempo determinado, os objetivos fazem com que o plano estratégico aconteça conforme alguns aspectos e características:

- Os objetivos devem ser desafiadores, propondo ações de alta complexidade, porém sempre viáveis;

- Para o andamento correto das ações os objetivos devem ter prazos bem estabelecidos;
- Os objetivos devem ser mensuráveis para gerar informações para análises futuras;
- Devem ser coerentes aos negócios e principalmente ao plano estratégico.

Para acompanhar o andamento das ações e demonstrar de forma prática os objetivos mensuráveis, como prazo e desenvolvimento, podem ser utilizados indicadores de desempenho. Além disso, eles podem ajudar a definir se o progresso de um determinado ou conjunto de objetivos está conforme o esperado. A seguir um exemplo de painel que controla e organiza os objetivos:

Tabela 4 – Painel Controle de Objetivos

Objetivos	Ações	Indicador / Meta	Prazo de Implantação	Responsável

Fonte: Próprio Autor

3.5.4 Conceituação de estratégia

Antes de emergir nas informações sobre o planejamento estratégico é necessário compreender o conceito de estratégia na visão das empresas. De acordo com THOMPSON, STRICKLAND e GABLE (2008, p.3), estratégia é o plano de ação administrativa para conduzir as operações da empresa; sua elaboração representa um compromisso para adotar um conjunto específico de ações por parte dos gerentes visando o crescimento da empresa. Já para REBOUÇAS (2009, p.3), a finalidade das estratégias empresariais é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para alcançar os objetivos ou resultados estabelecidos pela empresa.

É possível contextualizar a estratégia de maneira simples através de uma passagem de coautor desconhecido no livro de ANSOFF (1977, p.87): “Estratégia é quando a

munição acaba, mas continua-se atirando para que o inimigo não descubra que a munição acabou”.

Para a estratégia ser efetiva no mundo corporativo é esperado que as ações convertam-se em faturamento, destacando, desta forma, a estratégia pelo modelo de negócio. THOMPSON, STRICKLAND e GABLE (2008, p.12) afirmam que o modelo de negócio explica a razão pela qual a abordagem e a estratégia podem resultar em lucro. Segundo os autores, se não existe a capacidade de levar a uma boa lucratividade, a estratégia não é viável e a ‘sobrevivência’ da empresa torna-se uma dúvida.

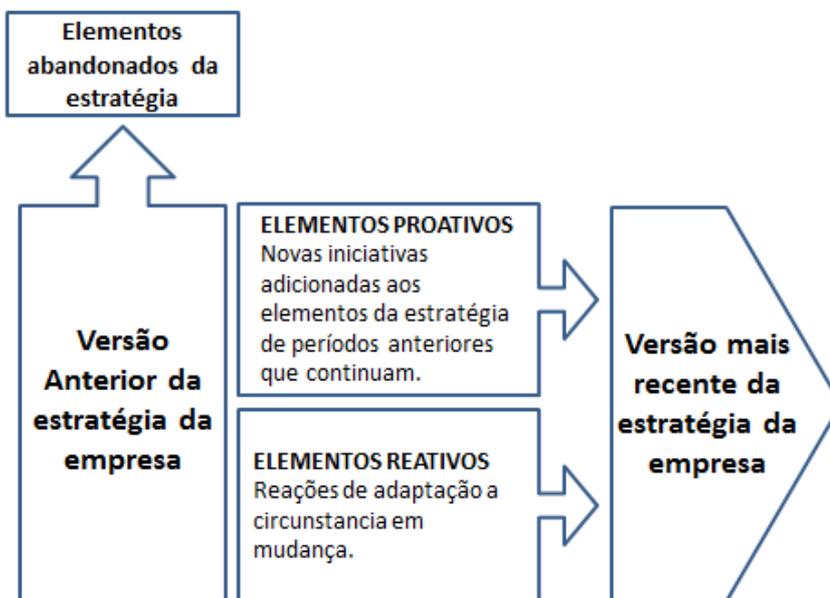
Ainda Segundo THOMPSON, STRICKLAND e GAMBLE (2008, p.3), a estratégia de uma empresa consiste nos passos competitivos e nas abordagens administrativas que os gerentes utilizam para o crescimento do negócio. Esta tem como objetivo atrair e satisfazer os clientes para competir de modo bem-sucedido e alcançar os níveis pretendidos de desempenho organizacional.

3.5.5 Visões proativas e reativas do planejamento estratégico

É importante que o planejamento estratégico seja composto por uma equipe de diferentes visões para garantir a eficiência e os resultados planejados, tais visões podem ser ‘Proativas’ e ‘Reativas’. THOMPSON, STRICKLAND e GABLE (2008, p. 9) definem proativas como ações "para melhorar o desempenho financeiro da organização e garantir uma vantagem competitiva", e reativas como "reações necessárias de acordo com os acontecimentos não previstos e às novas condições de mercado”.

De acordo com os pensamentos propostos anteriormente, a importância das duas linhas de raciocínio “proativa x reativa” se dá para o andamento do planejamento estratégico, pois é provável que algumas ações realizadas durante a implantação não se desenvolvam como planejado. Nesse caso, é necessário e de extrema importância pensar em alternativas diferentes para atingir o objetivo estabelecido no início do planejamento, abaixo a figura 5 ilustra a situação:

Figura 8 - Planejamento estratégico: Iniciativas Proativas x Iniciativas Reativas



Fonte: Adaptado de THOMPSON, STRICKLAND E GAMBLE (2008, p.10)

3.5.6 Por que uma empresa investe em planejamento estratégico?

Mas, por que uma empresa se dispõe a investir em um planejamento estratégico? De acordo com GRACIOSO (2007, p. 26), à medida que a empresa cresce em tamanho e complexidade, cresce também o número de decisões e ações obrigatoriamente tomadas ou executadas no dia a dia e que possuem relevância estratégica e de longo prazo. O autor ressalta, ainda, que conforme a organização cresce e se torna complexa, o risco de perder o seu elemento mais significativo, o espírito empreendedor, também aumenta.

É unânime entre os executivos afirmar que a parte fundamental para o planejamento estratégico é o engajamento da equipe que: cria, executa e acompanha todo o plano estratégico. No entanto, THOMPSON, STRICKLAND e GABLE (2008) ressaltam que:

Elaborar e executar estratégias constituem funções básicas dos dirigentes. Entre todas as tarefas que os gerentes realizam, nada afeta mais fundamentalmente o sucesso ou o fracasso final do que o grau de precisão com que a equipe administrativa ou gestora traça a direção da empresa, desenvolve de modo competitivo ações estratégicas eficazes e métodos de atuação e se compromete com aquilo que precisa ser feito internamente a fim de executar diariamente a estratégia e obter uma excelente operacionalidade. (THOMPSON, STRICKLAND e GABLE, 2008, p. 15).

4. METODOLOGIA

A natureza desta pesquisa é traduzida como exploratória e descritiva. Exploratória, pois é necessária uma grande pesquisa sobre planejamento estratégico para adquirir familiaridade com o tema e entender como realmente funciona. Será utilizado como referência livros, artigos, revistas e outras informações de cunho científico confiável. A pesquisa também se caracteriza como descritiva, visto que foi necessário coletar dados de diversos meios para atingir os objetivos. As informações foram retiradas de bancos de dados da empresa e de órgãos reguladores, como a ANP.

As fontes utilizadas no trabalho foram autores renomados no assunto; pesquisas realizadas na empresa objeto de estudo; além de conhecimentos pessoais, uma vez que o autor é gestor responsável pela filial analisada.

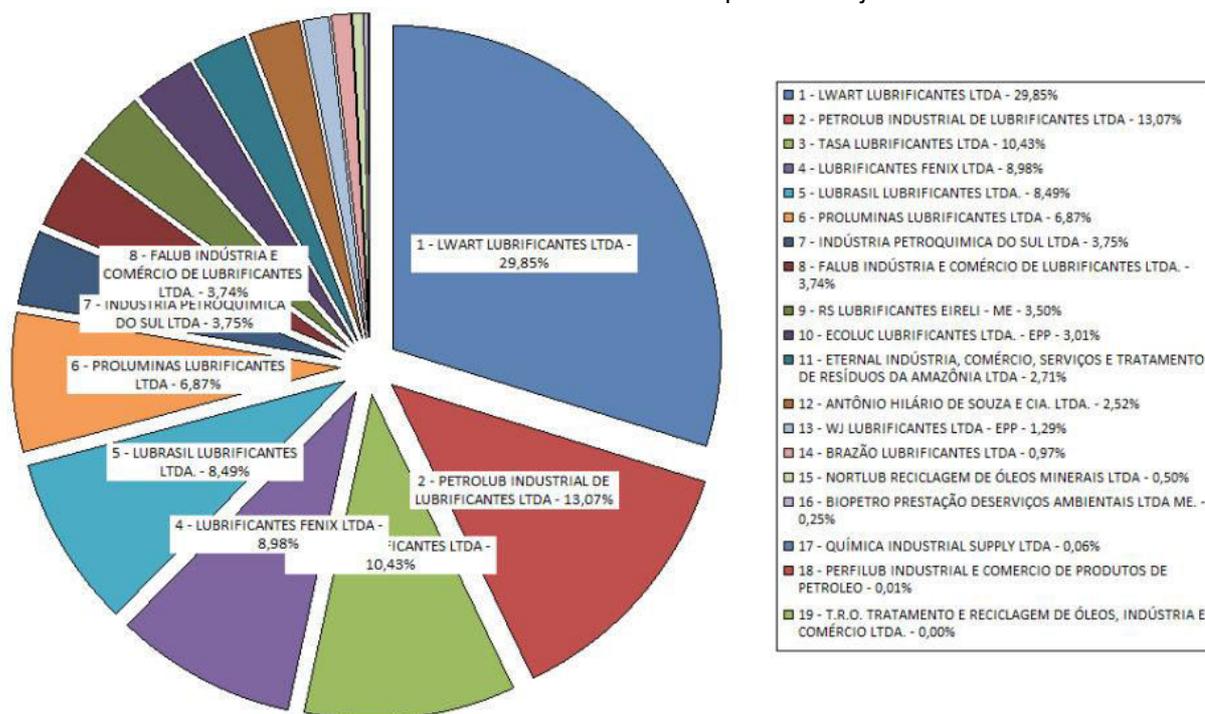
Os resultados serão apresentados tanto de forma quantitativa, pois serão levantadas informações do mercado de atuação e banco de dados confiáveis; quanto de forma qualitativa, através de análise crítica dos ambientes internos e externos da empresa, adquiridas pela ferramenta SWOT. A ferramenta apresentará informações de feedback de clientes, ponto de vista dos funcionários da filial, gestores de outros centros de coleta e conhecimentos do autor.

Nos próximos tópicos serão apresentadas análises sobre o mercado de coleta de óleo lubrificante usado. As informações foram obtidas da base de dados da ANP e estão disponíveis para o acesso do público em geral.

5. ANÁLISE DO MERCADO DE COLETA

O mercado legal de coleta e rerrefino de óleo é dividido em diversas empresas espalhadas pelo Brasil, estas possuem algumas especificidades na sua atuação, seja pelo produto final ou pela forma como conduzem o processo de coleta. O Gráfico 3 abaixo mostra a relação de todas as empresas a nível nacional.

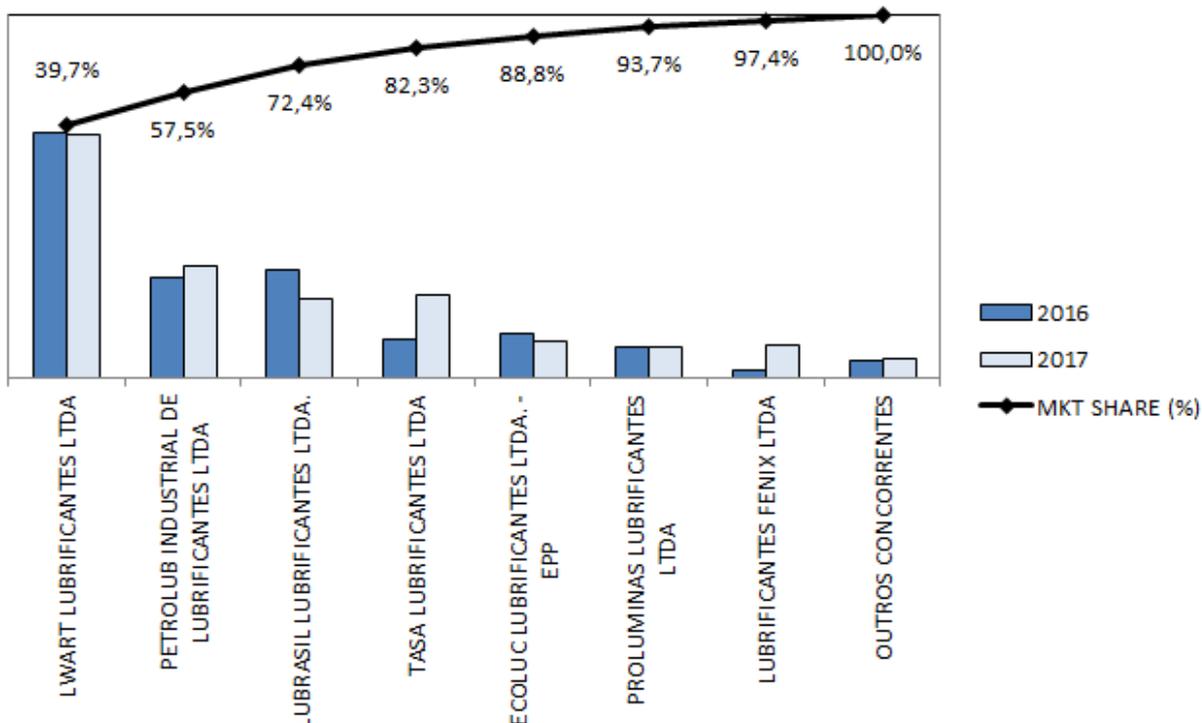
Gráfico 3: Volumes em litros coletados. Dados referentes ao período de janeiro/2018 a fevereiro/2018



Forte: site ANP

A ANP publica, desde janeiro de 2016, os valores mensais de coleta de todas as empresas cadastradas para essa atividade; com esses dados é possível identificar os principais concorrentes diretos do centro de coleta de Feira de Santana. Abaixo, no Gráfico 4, é possível identificar o nome de cada concorrente e o crescimento obtido entre 2016 e 2017 no mercado nordestino.

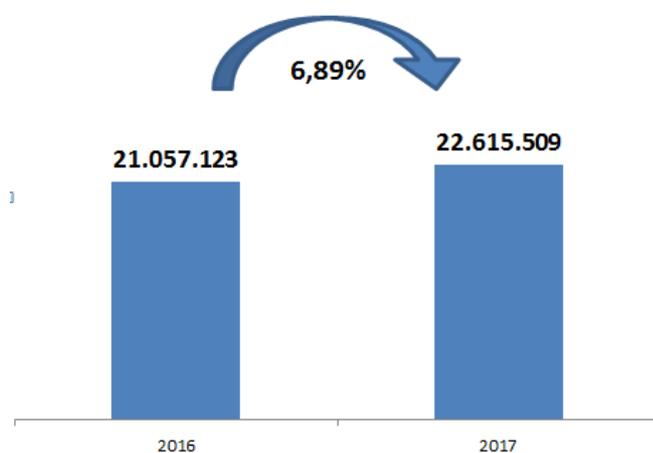
Gráfico 4 – Concorrentes diretos da filial



Fonte: Próprio Autor (base de dados ANP)

O mercado está dividido em seis empresas que representam 93,7% das coletas e é possível constatar que alguns concorrentes obtiveram grande crescimento nos últimos anos, ao contrário da empresa estudada, que mesmo liderando o mercado teve uma pequena queda, conforme observado no Gráfico 1. A seguir é possível verificar, ainda, que o mercado de coleta de OLUC cresceu 6,89%.

Gráfico 5 – Crescimento Mercado de coleta de óleo 2016 para 2017



Fonte: Próprio Autor (base de dados ANP)

5.1 ANÁLISE CONCORRENTE ILEGAL

A coleta clandestina, que se caracteriza pela destinação que não é o rerrefino, atualmente é considerada um grande problema no Brasil; estima-se, segundo os dados da ANP, que 150 milhões de litros não são destinados de maneira correta.

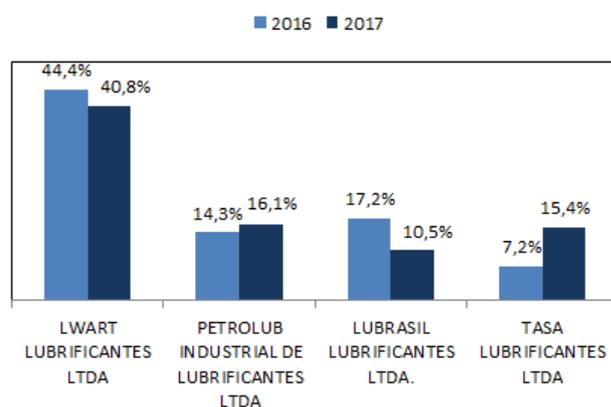
Esse volume de coleta desviado, além de ser extremamente nocivo para o meio ambiente, dependendo de sua destinação, poderia de certa maneira ampliar o volume de coleta das empresas legais, sendo transmitido diretamente em lucro na venda de óleo básico e, conseqüentemente, destinando de forma correta o resíduo perigoso.

5.2 ANÁLISE MARKET SHARE

Market Share é um termo em inglês usado para definir a fração de mercado de uma empresa em função da venda de um produto ou serviço, com essa definição será apresentada a participação na coleta de óleo lubrificante usado nos estados de atuação da filial em estudo, sendo eles, Bahia, Piauí e Sergipe. Será demonstrada também a variação de *Market Share* do ano de 2016 para o ano de 2017.

Ao analisar os quatro maiores coletores do Nordeste, especificamente na Bahia, constatou-se uma queda considerável de coleta da empresa estudada que lidera o mercado neste estado. Dois entre os maiores concorrentes tiveram crescimento de grande relevância.

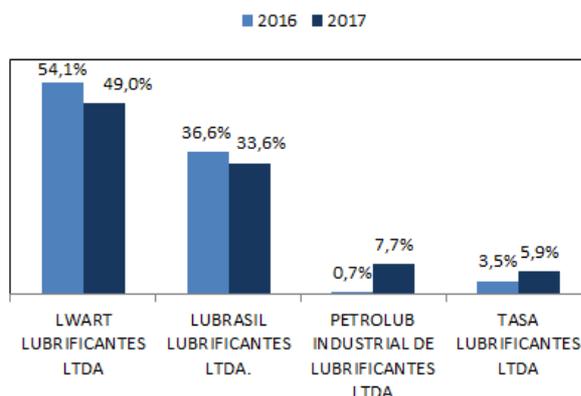
Gráfico 6 – Participação do mercado das quatro maiores empresas de coleta na Bahia



Fonte: Próprio Autor (base de dados ANP)

Já no Piauí, estado de maior porcentagem de coleta da empresa em relação aos concorrentes, percebe-se o crescimento dos mesmos concorrentes da Bahia. Destes, destaca-se a Petrolub, que detinha participação menor que 1% e com a virada do ano passou a ocupar a terceira posição em coleta, como observado no gráfico a seguir.

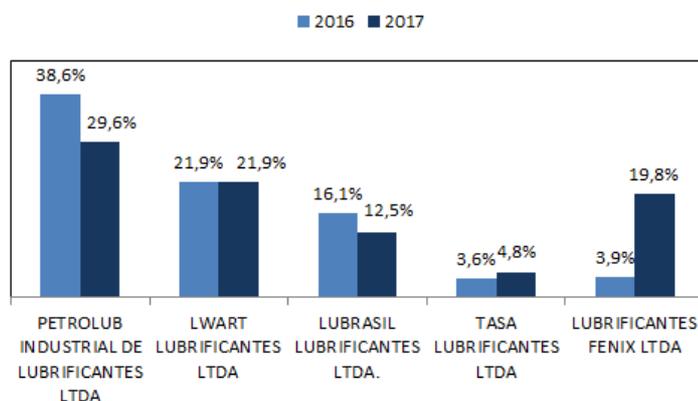
Gráfico 7- Participação do mercado das quatro maiores empresas de coleta na Piauí



Fonte: Próprio Autor (base de dados ANP)

Em Sergipe, único estado que não é liderado pela empresa, não houve variação no número de *Market Share* e é perceptível uma queda nos demais concorrentes que estavam em ascensão. Um ponto que merece ser observado foi o crescimento da empresa Lubrificantes Fenix, que não estava na relação dos outros estados. No Gráfico 8 é possível verificar tais informações com clareza.

Gráfico 8 - Participação do mercado das quatro maiores empresas de coleta no Nordeste, mais Lubrificante Fenix que cresceu no período.



Fonte: Próprio Autor (base de dados ANP)

5.2.1 ANÁLISE MUNICÍPIOS

Visando sempre um aumento no volume de coleta é importante entender o *Market Share* nas principais cidades da região com geração de OLUC. Na Tabela 5 é possível verificar as dez maiores cidades de geração de óleo pela base da ANP e como referência e fração de mercado da empresa nestas cidades.

Tabela 5 – Maiores municípios em geração de óleo e Market Share da empresa em estudo

Município da coleta	Estado	Volume 2016 (l)	MK share (%) - 2016	Volume 2017 (l)	MK share (%) - 2017
SALVADOR	BA	3.744.188	42,20%	3.995.593	40,45%
FEIRA DE SANTANA	BA	3.524.064	20,07%	3.762.223	23,07%
ARACAJU	SE	1.252.611	20,45%	1.857.455	15,86%
TERESINA	PI	835.850	65,60%	885.012	64,82%
CAMACARI	BA	934.731	83,39%	588.234	75,81%
SIMÕES FILHO	BA	657.992	37,61%	625.489	40,06%
VITÓRIA DA CONQUISTA	BA	527.650	54,38%	594.870	37,27%
BARREIRAS	BA	309.140	26,92%	749.181	10,12%
CANDEIAS	BA	672.343	21,91%	361.067	21,72%
NOSSA SENHORA DO SOCORRO	SE	467.163	16,74%	335.325	21,38%

Fonte: Próprio Autor (base de dados ANP)

A partir da análise da tabela anterior, observam-se alguns pontos importantes. O primeiro, que deve ser tratado com urgência, é de que a empresa detém somente 23,07% em Feira de Santana, local onde a filial está instalada. Outro ponto de fácil observação são algumas cidades com MKS abaixo de 25%. Estas informações servem como norte para uma futura ação comercial.

6. RESULTADOS PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nos próximos tópicos serão apresentados a execução do plano estratégico e os resultados do PE. Serão definidos, também, os objetivos, metas, indicadores e as estratégias.

Ao final, um quadro com todas as informações, acompanhadas pelos prazos e responsáveis, nortearão a execução deste trabalho no futuro.

6.1 IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

O planejamento estratégico será implantado em julho de 2018 e busca extrair os resultados em janeiro de 2020, ou seja, com duração de 18 meses. Para concretizar as ações que serão apresentadas posteriormente, segue abaixo uma perspectiva definitiva de missão e visão que deverão ser seguidas pela equipe da filial Feira de Santana.

Visão:

“Posicionar-se como líder de coleta de OLUC em todo o Nordeste de forma sustentável, com parcerias fortes e, principalmente, com segurança e bom clima corporativo”.

Missão:

“Atuar na gestão de coleta de óleo OLUC no Nordeste com base nos nossos valores, garantindo resultados aos acionistas, clientes, comunidade e funcionários”.

Os valores não sofreram alteração e serão os mesmos corporativos utilizados na matriz e em todas as filiais da empresa.

6.2 ANÁLISE DOS AMBIENTES

As informações obtidas das análises dos ambientes foram retiradas dos meios relacionados abaixo:

- Estudo sobre a identidade organizacional da filial;
- Análises estatísticas de mercado fornecidas pela ANP;
- Feedback de clientes;
- Informações de gestores de outras filiais;
- Conhecimentos do autor, atual gestor da filial.

6.2.1 Ambiente interno por forças

- [1] **Maior qualidade produto final:** A empresa é a única no Brasil que produz óleo básico II e a maior estrutura de rerrefino na América Latina. Essa tecnologia possibilita um rendimento de matéria prima muito superior ao que se pratica nos concorrentes, além de maior controle de resíduos oriundos do processo que posteriormente é destinado de maneira correta.
- [2] **Tecnologia Mobile:** Única empresa do mercado onde todo processo pode ser monitorado em tempo real através dos seguintes dispositivos remotos:
- a. Rastreador do veículo: que permite em tempo real saber a localização, paradas diárias, acionamento de bomba de coleta, entre outras ações;
 - b. Aplicativo do celular: que possibilita ao motorista apontar com mais facilidade a gestão de sua jornada;
 - c. Aplicativo da empresa: que permite saber em tempo real quando o motorista cadastra um novo cliente ou a coleta.
- [3] **Atendimento:** Os clientes ressaltam o bom atendimento dos motoristas e equipe comercial.
- [4] **Localização privilegiada no Nordeste:** Localizado em Feira de Santana, há 100 km de Salvador, possui fácil acesso a todos os estados de atendimento;

- [5] **Excelente banco de dados:** Banco de dados sólido e confiável, que conta com o maior programa de gestão do mercado e que possibilita extrair análises estatísticas assertivas;
- [6] **Documentação correta:** Todas as documentações necessárias para exercer as atividades e, conseqüentemente, o atendimento aos maiores geradores do mercado.

6.2.2 Ambiente interno por fraquezas

- [1] **Gestão e Liderança:** Uma das maiores fraquezas da filial reportadas por diversos funcionários é a ausência de um líder para organizar e agilizar as atividades do dia a dia;
- [2] **Engajamento com as metas:** Dispor de funcionários engajados com a meta é de responsabilidade do gestor e, acima de tudo, é importante para atingir os resultados que a empresa necessita. Atualmente, todos os funcionários da filial não têm conhecimento sobre as metas;
- [3] **Facilidade de desvio de conduta:** Os motoristas podem desviar sua conduta de diversas maneiras, seja em razão da administração de grande quantidade de dinheiro da empresa fornecido para a compra do óleo; pela tentativa de adulteração de documentos; ou pela qualidade do OLUC;
- [4] **Site:** Página com informações de difícil acesso, sendo algumas extremamente importantes para os clientes;
- [5] **Processo administrativo:** É nítida a necessidade de reestruturação dos processos administrativos, diversos indicadores estão abaixo da média de outras filiais com menor estrutura;
- [6] **Maiores custos de operação:** Desfrutar de uma estrutura moderna e equipamentos de maior tecnologia proporcionam uma operação de maior valor e, conseqüentemente, custos elevados;

- [7] **Qualificação de pessoal em Feira de Santana:** Ao contrário de grandes capitais no Brasil, é difícil encontrar pessoas com escolaridade e experiências necessárias na cidade; sendo assim, para alguns cargos é necessária a contratação de mão de obra de outras localidades;
- [8] **Logística desfavorável para a fábrica SP:** O frete para o Nordeste possui alto custo, quando é necessário transferir OLUC para Matriz, localizada em Lençóis Paulistas (SP), o frete tem alto valor comparado a outras regiões.
- [9] **Processo de carregamento na filial:** Estrutura arcaica de carregamento, o diâmetro da tubulação diminui ao longo do processo e isso penaliza os carregamentos, chegando a atingir o dobro de tempo comparado a outras filiais.

6.2.3 Ambiente externo por oportunidades:

- [1] **Crescimento do mercado:** O mercado cresceu no último ano e com isso várias empresas retomaram sua operação e passaram a gerar mais OLUC;
- [2] **Queda *Market Share* nos últimos anos:** Com o declínio da fração de mercado da empresa nos últimos anos, como apresentado anteriormente, existe uma série de ações para retomar esse volume de OLUC;
- [3] **Clientes Perdidos:** Vários clientes foram perdidos ao longo dos últimos anos, esses clientes encontram-se na base sendo possível retomá-los.

6.2.4 Ambiente externo por ameaças

- [1] **Concorrentes em ascensão:** Como apresentado nos dados das análises, muitos concorrentes aumentaram significativamente o seu volume de coleta, o que se torna um fator preocupante devido ao fato da filial estar em constante queda nos últimos quatro anos;

- [2] **Cientes com fidelidade ao motorista:** Grande parte da base de clientes da empresa está sob a gestão dos motoristas, isso causa um vínculo de dependência aos coletores;
- [3] **Mercado ilegal:** Além de ser uma grande ameaça ao meio ambiente brasileiro, o mercado ilegal também detém grande volume de coleta de OLUC;
- [4] **Ausência de diferencial competitivo:** A empresa possui diversos diferenciais que a distingue dos demais concorrentes, porém estes não são reconhecidos pelos clientes.

6.2.5 Matriz SWOT

Após as análises dos ambientes externos e internos pela metodologia SWOT, foi possível chegar aos itens descritos na tabela a seguir.

Tabela 6 – Matriz SWOT finalizada

Análise SWOT

Ambiente Interno	<ul style="list-style-type: none"> [1] Maior qualidade produto final; [2] Tecnologia Mobile; [3] Atendimento; [4] Localização privilegiada no Nordeste; [5] Excelente banco de dados; [6] Documentação correta. 	<ul style="list-style-type: none"> [1] Crescimento do mercado; [2] Queda <i>Market Share</i> nos últimos anos; [3] Clientes Perdidos 	Ambiente Externo
	<ul style="list-style-type: none"> [1] Gestão e Liderança; [2] Engajamento com as metas; [3] Facilidade de desvio de conduta; [4] Site; [5] Processo administrativo; [6] Maiores custos de operação; [7] Pessoas qualificadas em Feira de Santana; [8] Logística desfavorável para a Fábrica SP; [9] Processo carregamento na filial. 	<ul style="list-style-type: none"> [1] Concorrentes em ascensão; [2] Clientes são dos motoristas e não da empresa; [3] Mercado ilegal; [4] Ausência de diferencial competitivo sólido. 	

Fonte: Próprio autor

6.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DO PE

Ao todo foram elaborados sete objetivos que abrangem os itens retirados do ambiente externo e interno da análise SWOT. Para que o leitor compreenda com maior clareza, na tabela 7 serão relacionados os objetivos aos itens dispostos na matriz SWOT :

- Objetivo 1:** Treinar todos os motoristas e equipe administrativa;
- Objetivo 2:** Reestruturar área administrativa da filial;
- Objetivo 3:** Promover ação comercial:
- Elaborar nova minuta de contrato;
 - Criar base de prospecção de 200 clientes estratégicos;
 - Fechar 60 novos contratos estratégicos;
- Objetivo 4:** Reformar a área de carregamento;
- Objetivo 5:** Reestruturação do Website;
- Objetivo 6:** Formar funcionários substitutos para servir como Backup⁴.
- Objetivo 7:** Diminuir 10% dos custos de logística /operação.

Tabela 7 - Matriz SWOT x Objetivos.

Análise SWOT					
Ambiente Interno	[1] Maior qualidade produto final; [2] Tecnologia Mobile; [3] Atendimento; [4] Localização privilegiada no Nordeste; [5] Excelente banco de dados; [6] Documentação correta.	Objetivo 1 Objetivo 1 Objetivo 1 Objetivo 6 Objetivo 3 Objetivo 1	[1] Crescimento do mercado; [2] Queda <i>Market Share</i> nos últimos anos; [3] Clientes Perdidos	Objetivo 3 Objetivo 3 Objetivo 3	Ambiente Externo
	[1] Gestão e Liderança; [2] Engajamento com as metas; [3] Facilidade de desvio de conduta; [4] Site; [5] Processo administrativo; [6] Maiores custos de operação; [7] Pessoas qualificadas em Feira de Santana; [8] Logística desfavorável para a Fábrica SP; [9] Processo carregamento na filial.	Objetivo 2 Objetivo 2 Objetivo 2 Objetivo 4 Objetivo 2 Objetivo 6 Objetivo 5 Objetivo 6 Objetivo 4	[1] Concorrentes em ascensão; [2] Clientes são dos motoristas e não da empresa; [3] Mercado ilegal; [4] Ausência de diferencial competitivo sólido.	Objetivo 3 Objetivo 3 Objetivo 1	

Fonte: Próprio autor

⁴ Funcionários com as competências necessárias para assumir um cargo estratégico sem impactos.

6.4 DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Para cada objetivo citado anteriormente foi criada uma estratégia para garantir a execução e o sucesso de cada um, abaixo serão descritas de maneira detalhada.

Estratégia 1: Desenvolver um treinamento para os motoristas onde o ponto central serão as forças que a empresa possui; estes elementos juntos podem formar um diferencial competitivo para os clientes. Deve-se ressaltar que o tema diferencial competitivo deverá ser discutido trimestralmente com a presença dos representantes comerciais e de operações.

Estratégia 2: Promover novo gestor para a filial. O foco principal da nova contratação deve ser obrigatoriamente agir nas fraquezas internas, de forma que os resultados sejam alcançados e o clima corporativo seja mantido. O novo gestor deverá também atentar-se e combater possíveis desvios de conduta dos funcionários. A medida mais importante desta estratégia é redefinir as metas dos motoristas e do setor administrativo que estão defasadas pelo potencial da região e engajar a equipe a atingir os resultados esperados.

Estratégia 3: Criar uma ação comercial poderosa, esta será a principal estratégia para PE, pois é ela que irá reverter maior resultado de coleta no prazo estipulado. Para isto deve-se usar a força do banco de dados da empresa para mapear clientes perdidos e aproveitar as oportunidades de mercado.

Outro ponto a ser destacado é a necessidade de que sejam fortalecidos os contratos para iniciar a quebra de vínculos dos motoristas com os clientes, fazendo com que os mesmos sejam fiéis à empresa e não aos coletores. Ficará a cargo dos comerciais oferecer e acertar este novo contrato com os clientes já em atividade.

Estratégia 4: Incluir ao investimento do orçamento de 2019 da filial as reformas na área de carregamento e a reformulação do site institucional, com intuito de facilitar o acesso às informações para os clientes.

Solicitar orçamento e verificar melhor engenharia e custo para a execução de ambas.

Estratégia 5: Promover pessoas dentro da filial para que hajam substitutos já treinados para assumir cargos estratégicos no futuro, como foco principal devem ser formados funcionários nativos da cidade para se ambientarem melhor aos desafios .

Estratégia 6: Promover contínua redução de custos de logística e operacional na filial. Para isso será necessário acompanhar os indicadores e agir na reformulação das atividades com foco em custo. Atualmente, os principais custos em ordem de grandeza são o diesel, manutenção automotiva e folha de pagamento.

6.5 INDICADORES E METAS

Os indicadores servirão como um anunciador de que os objetivos estão sendo cumpridos no prazo estabelecido. Abaixo os tipos de indicadores utilizados para a execução e o acompanhamento do planejamento estratégico:

Indicador I. Os Faróis são apresentados por referências circulares de cores diferentes, cada uma possui um significado.



Verde: Já foi iniciada a execução da ação e ela ainda está dentro do prazo estabelecido pelo planejamento estratégico.



Amarelo: Falta um mês para atingir o prazo ou ainda não foi iniciada a sua execução.



Vermelho: Significa que o prazo estabelecido pelo planejamento estratégico para a ação específica está atrasado.

- Indicador II. A representação por porcentagem (%) mostra pelo indicador a taxa de efetivação da ação até o prazo final de sua implantação, ou seja, se a meta foi atingida em 100%; menos que isso, representa a proporção que se conseguiu alcançar no prazo estipulado.
- Indicador III. O indicador “Gestão mensal” é apresentado na forma de gráficos atualizados mensalmente, os resultados sempre são comparados aos obtidos anteriormente e devem obrigatoriamente ser apontados quando acima ou abaixo da meta.

6.6 AÇÕES CONSOLIDADAS

Foram elaborados sete objetivos com foco na análise de ambiente externo e interno registrados na matriz SWOT. Posteriormente, foram definidos os objetivos necessários para solucionar os problemas desta pesquisa e para cumpri-los, por último é necessário elaborar ações com prazos e responsáveis a partir das estratégias.

O sucesso deste planejamento estratégico está diretamente ligado ao cumprimento das ações pelas pessoas selecionadas. Espera-se com a execução do PE que ao final de 2020 a empresa recupere os resultados perdidos ao longo dos últimos anos.

Na tabela a seguir é possível verificar de forma organizada as informações necessárias para o cumprimento do plano estratégico detalhado anteriormente nos tópicos deste capítulo.

Tabela 8 - Quadro de objetivos, ações e indicadores.

Objetivos	Ações	Indicador / Meta	Prazo de Implantação	Responsável
Treinar todos os motoristas e equipe administrativa.	Criar escopo do treinamento	Farol	set/18	Coordenador RH
	Orçamento de empresas para elaboração do treinamento	Farol	out/18	Coordenador RH
	Executar treinamentos	100%	jul/19	Coordenador RH
Reestruturar área administrativa da filial	Quadro para acompanhamento individual de metas	Gestão Mensal	jul/18	Assistente Administrativo/Filial
	Auditoria para desvio de conduta	Gestão Mensal	jul/18	Assistente Administrativo/Filial
	Elaboração de metas desafiadoras para os motoristas	Gestão Mensal	jul/18	Gestor Filial
	Job Rotation ⁵ de atividades administrativas	Gestão Trimestral	jul/18	Gestor Filial
Promover ação comercial: • Elaborar nova minuta de contrato; • Criar base de prospecção de 200 clientes estratégicos; • Fechar novos 60 contratos estratégicos.	Estruturar nova minuta de contrato	Farol	set/18	Analista Jurídico Corporativo
	Apurar base de clientes perdidos	100%	jul/18	Analista coleta
	Buscar no mercado clientes potenciais	30%	ago/18	Analista coleta
	Elaborar cronograma de visitas	Farol	ago/18	Analista coleta
	Ação de prospecção comercial	Gestão Mensal	jan/20	Gestor comercial
Reforma da área de carregamento	Solicitar orçamento	Farol	out/18	Engenheiro Corporativo
	Executar Obra	Farol	jan/19	Engenheiro Corporativo
Reestruturar Website ⁶	Solicitar orçamento	Farol	set/18	Analista Comunicação Corporativa
Formar funcionários substitutos para servir como Backup	Avaliar	Farol	jan/20	Gestor Filial
Diminuir 10% dos custos de logística /operação	Controle mensal de custos de operação e logística	Gestão Mensal	jan/20	Gestor filial

Fonte: Próprio autor

⁵ Prática adotada por muitas empresas para maximizar o aproveitamento e o aprendizado de um funcionário.

⁶ Página de internet.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou a realização do planejamento estratégico sob a análise de uma empresa atuante no mercado de coleta e rerrefino de óleo. A Organização em estudo foi apresentada de forma sucinta, exibindo os processos, matéria prima, produto final e órgãos que regulamentam a atividade. Diversas análises foram realizadas durante o trabalho e a identidade organizacional da filial foi reestruturada através da reformulação da missão e visão, ambas focadas nos resultados que o planejamento estratégico deseja atingir. Posteriormente, foi utilizada a matriz SWOT para identificação e assimilação dos ambientes internos e externos e, em seguida, apresentadas as estratégias, metas, ações e indicadores para acompanhar e garantir o sucesso do plano, uma vez que as análises revelaram muitas oportunidades.

O tema é de extrema relevância para o crescimento pessoal e profissional, pois vai muito além de uma ferramenta utilizada para propor ações estratégicas. Através dele é possível obter maior conhecimento sobre os diversos cenários e desafios nos quais a empresa estudada está exposta; podendo-se, ainda, propor, planejar e trilhar circunstâncias excepcionais para o futuro das organizações.

Após as análises realizadas foram apresentadas ações e metas que possibilitarão à empresa recuperar o volume perdido e expandir o mercado do Nordeste, além de fortalecer os processos internos. Portanto, é proposto que o plano seja constantemente atualizado com o objetivo de garantir que as estratégias estejam sendo executadas e que haja inovação conforme as necessidades do mercado.

Como sugestão para novas pesquisas destaco a necessidade de implantar este estudo a outras filiais da empresa no Brasil que estão em situação similar ou que necessitam de maior esclarecimento sobre seus pontos fortes e fracos.

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H.Igor. **Estratégia Empresarial**. São Paulo. McGraw-Hill, 1977.

AGÊNCIA NACIONAL DE PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEIS. **Boletins ANP**. Disponível em: <http://www.anp.gov.br/images/publicacoes/boletins-anp/Lubrificantes/n13/marco_2018.pdf>. Acesso em 15 de abril de 2018.

AGÊNCIA NACIONAL DE PETRÓLEO, GÁS NATURAL E BIOCOMBUSTÍVEIS. **Lubrificantes**. Disponível em: <<http://www.anp.gov.br/>>. Acesso em 17 de abril de 2018.

BETHLEM, A. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BOSSIDY, Larry; CHARAN, Ram. **Execução**. 35ª Edição, Rio de Janeiro, Campus, 2002.

EXAME ABRIL. **Empresas investem em planejamento estratégico para driblar a crise em 2016**. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/empresas-investem-em-planejamento-estrategico-para-driblar-a-crise-em-2016-dino89077584131/>> Acesso em 07 de Abril de 2018..

FALCONI, Vicente. **O Verdadeiro Poder**. Nova Lima, Instituto de Desenvolvimento Gerencial, 2009.

GRACIOSO, Francisco. **Marketing Estratégico**. 6ª Edição, São Paulo, Atlas, 2007.

KOTLER, P.; e KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2007.

LOPES, J. **O fazer do trabalho científico em ciências sociais aplicadas**. Recife: UFPE, 2006.

LWART LUBRIFICANTES, **Coleta de óleo lubrificante**, Disponível em: <<https://www.sindirrefino.org.br/errefino/produtos>>, Acesso em 07 de abril de 2018.

MASCARENHAS, Sidnei. **Metodologia científica**. São Paulo: Pearson Education, 2012

MONTEIRO, Marly; LAURINDO, Fernando. **Estratégia competitiva dos conceitos à implementação**. 2º edição, São Paulo, Atlas 2007.

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

PRAHALAD, C.K.; HAMEL, Gary. **Competindo Pelo Futuro**. 19º Edição, Rio de Janeiro, Campus, 2005.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. 22º Edição, Rio de Janeiro, Campus, 1989.

REBOUÇAS, Djalma. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas 1994.

REBOUÇAS, Djalma. **Estratégia Empresarial & Vantagem Competitiva**. 6º Edição, São Paulo, Atlas, 2009.

SINDIRREFINO, **Produto/Rerrefino**, Disponível em <<https://www.sindirrefino.org.br/errefino/produtos>>. Acesso em 02 de abril de 2018.

VASCONCELOS, Paulo; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo Estratégias para Vencer**. 7º edição, Rio de Janeiro, Campus, 2001.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. 2ª ed. São Paulo: Atlas. 2005.

THOMPSON, Artur; STRICKLAND, A.J.; GAMBLE, John. **Administração Estratégica**. 10º Edição, São Paulo. McGrawHill, 2008.

VITOLLO, M. R. **Como fazer seu trabalho de conclusão de curso em nutrição**. Rio de Janeiro: Rubio, 2012.