

EDUARDO RIBEIRO NETO

**ANÁLISE SWOT – Planejamento Estratégico para Análise de  
Implantação e Formação de Equipe de Manutenção em uma  
Empresa de Segmento Industrial**

SÃO JOÃO DEL REI

FACULDADE PITÁGORAS - NÚCLEO DE PÓS GRADUÇÃO

2011

EDUARDO RIBEIRO NETO

**ANÁLISE SWOT – Planejamento Estratégico para Análise de  
Implantação e Formação de Equipe de Manutenção em uma  
Empresa de Segmento Industrial**

**Conclusão de Curso**

**MBA – ICAP/PITÁGORAS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade Pitágoras, como requisito à obtenção do grau de especialista em MBA – GESTÃO ESTRATÉGICA DA MANUTENÇÃO, PRODUÇÃO E NEGÓCIOS.

Orientador (a): Professor Dr. Evaldo Khater

SÃO JOÃO DEL REI

FACULDADE PITÁGORAS - NÚCLEO DE PÓS GRADUAÇÃO

2011

Trabalho de conclusão de curso, intitulado “*Análise SWOT – Planejamento Estratégico para análise de implantação e formação de equipe de manutenção em uma empresa de segmento industrial*”, no curso de MBA em Gestão Estratégica da Manutenção, Produção e Negócios, de autoria do graduando Eduardo Ribeiro Neto, aprovado pela banca examinadora constituída pelo seguinte professor:

---

Prof. Dr Evaldo.Khater..- Orientador

## RESUMO

Este trabalho inicia revisando conceitos direcionados a história da manutenção industrial e o planejamento estratégico para implantação das organizações. Após o conceito apresentado pelo planejamento estratégico, é realizada uma analogia entre a importância que se deve dar na implantação de uma nova empresa no setor industrial onde se pretende implantar nos setores da organização o setor da manutenção de equipamentos industriais. Desenvolve-se o trabalho descrevendo a empresa, sua estratégia administrativa e o processo de desenvolvimento do produto. A partir daí, inicia-se a matriz SWOT, que é a avaliação sistemática das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa em estudo, com o intuito de identificar a competência essencial das oportunidades e ameaças da empresa, ajudando os gestores a encontrar suas competências básicas e combiná-las com as possíveis oportunidades do ambiente que as cerca. Na análise realizada pela matriz SWOT faz o comentários dentre as oportunidades mais fortes avaliadas está a identificação de recursos e atividades relacionadas com as competências que a equipe da manutenção necessita ser reforçada com a implantação da nova empresa, e renovar a competência e a capacidade de seus recursos humanos com intuito da evolução do mercado do ramo de atuação, como ameaça cita-se a falta de mão de obra especializada na região, no segmento da empresa e o desconhecimento pelo profissional do novo processo siderúrgico. Dentre as forças identificadas, destaca-se interesse pelo planejamento estratégico na referida empresa e a qualificação contínua dos colaboradores, como fraqueza mais relevante está a dificuldade de encontrar o profissional especializado no mercado. Para minimizar as dificuldades encontradas, o uso de ferramentas como a análise SWOT se faz necessário, uma vez que possibilita maior controle das variáveis envolvidas no ambiente da organização, já que mapeia e escreve o cenário no qual a mesma está inserida, pois proporciona um direcionamento para elaboração de estratégias de direção dos negócios da empresa.

**Palavras chave:** planejamento estratégico, análise swot.

## ABSTRACT

This work begins revising addressed concepts the history of the industrial maintenance and the strategic planning for implantation of the organizations. After the concept presented by the strategic planning, an analogy is accomplished among the importance that one should give in the implantation of a new company in the industrial section where she intend to implant in the sections of the organization the section of the maintenance of industrial equipments. He/she grows the work describing the company, his/her administrative strategy and the process of development of the product. Since then, the head office SWOT begins, that is the systematic evaluation of the forces and weaknesses, opportunities and threats of the company in study, with the intention of identifying the essential competence of the opportunities and threats of the company, helping the managers to find their basic competences and to combine them with the possible opportunities of the atmosphere that it surrounds them. In the analysis accomplished by the head office SWOT does the comments among the evaluated strongest opportunities is the identification of resources and activities related with the competences that the team of the maintenance needs to be reinforced with the implantation of the new company, and to renew the competence and the capacity of their human resources with intention of the evolution of the market of the branch of performance, as threat is mentioned the lack of hand of specialized work in the area, in the segment of the company and the ignorance for the professional of the new metallurgical process. Among the identified forces, he/she stands out interests for the strategic planning in the referred company and the collaborators' continuous qualification, as more relevant weakness it is the difficulty of finding the specialized professional in the market. To minimize the found difficulties, the use of tools as the analysis SWOT is made necessary, once it makes possible larger control of the variables involved in the atmosphere of the organization, since it maps and he/she writes the scenery in which the same is inserted, therefore it provides a direcionamento for elaboration of strategies of direction of the businesses of the company.

**Keywords:** strategic planning, analysis swot..

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
<b>2. OBJETIVO</b>	<b>2</b>
2.1. OBJETIVO PRINCIPAL	2
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	2
<b>3. JUSTIFICATIVA</b>	<b>3</b>
<b>4. METODOLOGIA DE TRABALHO</b>	<b>4</b>
<b>5 REVISÃO DA LITERATURA</b>	<b>5</b>
<b>5.1 Momento da Manutenção Mundial</b>	<b>5</b>
5.2. EVOLUÇÃO DA MANUTENÇÃO MUNDIAL	6
5.3. TIPOS DE MANUTENÇÃO	7
5.3.1. MANUTENÇÃO CORRETIVA	7
5.3.2. MANUTENÇÃO PREVENTIVA	7
5.3.3. MANUTENÇÃO PREDITIVA	8
5.3.4. ENGENHARIA DE MANUTENÇÃO	8
5.3.4.1. CURVA DA BANHEIRA	9
<b>6. GESTÃO ESTRATÉGICA</b>	<b>11</b>
<b>7. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>12</b>
<b>7.1. ELEMENTOS PRINCIPAIS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>13</b>
7.1.1. DEFINIÇÃO DA MISSÃO	13
7.1.2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO INTERNO	13
7.1.3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO EXTERNO	13
7.1.4. DEFINIÇÃO DO OBJETIVOS	14
7.1.5. ANÁLISE DOS PÚBLICOS DE INTERESSE ( <i>STAKEHOLDERS</i> )	14
7.1.6. FORMALIZAÇÃO DO PLANO	14
7.1.7. AUDITORIA DE RESULTADO E DESEMPENHOS	14
7.1.8. VISÃO DE NEGÓCIOS	15
<b>7.2. MODELOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO</b>	<b>15</b>
7.2.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	15
7.2.2. PLANEJAMENTO TÁTICO	15
7.2.3. PLANEJAMENTO OPERACIONAL	16
<b>7.3. TÉCNICAS DE PLANEJAMENTO</b>	<b>16</b>
7.3.1. ANÁLISE SWOT	17
7.3.2. MATRIZ DE ANSOFF	20
7.3.3. CURVA DO CICLO DE VIDA DO PRODUTO	20
7.3.4. MATRIZ AMBIENTAL	21
7.3.5. MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER	22
<b>8. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA</b>	<b>23</b>
8.1. A ESTRUTURA DA MANUTENÇÃO	23
<b>9. ESTUDO DE CASO</b>	<b>25</b>
9.1. <i>THREATS</i> (AMEAÇAS)	27
9.2. <i>OPPORTUNITIES</i> (OPORTUNIDADES)	27
9.3. <i>STRENGTHS</i> (FORÇAS)	28

9.4. <i>WEKNESSES</i> (FRAQUEZAS)	28
<b><u>10.CONCLUSÃO</u></b>	<b><u>29</u></b>
<b><u>11.REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA</u></b>	<b><u>32</u></b>

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – Aspectos de avaliação da Análise SWOT	19
FIGURA 02 – Matriz Produto/Missão de Ansoff	20
FIGURA 03 – Matriz Ambiental	22
FIGURA 04 – As Cinco Forças de Porter	22
FIGURA 05 – Organograma da Manutenção da Empresa X	24
FIGURA 06 – Desenvolvimento Análise SWOT Empresa X	26

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 01 – Mudança do Paradigma da Manutenção	06
GRÁFICO 02 – Curva da Banheira	10
GRÁFICO 03 – Curva do Ciclo de vida do Produto	20
GRÁFICO 04 – Fases da Curva da Banheira – Mortalidade Infantil I	25
GRÁFICO 05 – Fases da Curva da Banheira – Mortalidade Infantil II	26



## 1. INTRODUÇÃO

Atualmente o ambiente competitivo que as empresas enfrentam, tem feito seus gestores realizarem um grande esforço para planejar o caminho rumo a liderança no mercado, ou seja, buscam criar direcionamento estratégico com o objetivo de guiar suas decisões e ações em todos os níveis da organização.

Dentro do contexto das empresas, com mudanças no processo industrial, enfatiza-se cada vez mais a produção voltada a disponibilidade da planta através do setor da manutenção.

Um planejamento estratégico inadequado faz com que as máquinas resultem um pobre desempenho, tempo de manutenção não programada e a própria ineficiência de manutenção, levando a diminuição nos lucros, perda da produção, de mercado e de oportunidades.

Está inserida em toda empresa um ambiente estratégico de um conjunto de forças competitivas que determinam um nível de retomo ou rentabilidade, sendo que a intensidade dessas forças varia de negócio para negócio. Toda e qualquer empresa, seja qual for o porte e ramo de negócio, adota estratégias para o atingir seus objetivos, visando direcionar e coordenar esforços, definir a organização e sobreviver em ambientes hostis.

Nesta determinação em que as empresas vem buscando como forma estratégica pela busca de seus objetivos, a mesma vem demonstrar o quanto é importante o setor da manutenção e quanto este representa em qualquer segmento.

Para um nível de complexidade, as técnicas de gestão mais avançadas devem ser utilizadas. O planejamento Estratégico vem atender a essa necessidade, adaptado aos setores de manutenção. Ele garante uma trilha segura para desenvolvimento futuro, na qual antecipa as ameaças que o setor pode sofrer, e permite aproveitar as oportunidades assim que elas se mostram disponíveis.

Como forma de estudo através do planejamento estratégico, a técnica da análise SWOT foi aproveitada de forma a se saber a importância da formação das equipes de trabalho de uma empresa, com intuito de mostrar seus pontos fortes e fracos nesta formulação. Com isso, após a avaliação pela análise SWOT da formulação e criação de nova equipe, se conclui que este novo segmento industrial requer uma equipe especializada e muito treinada, porque é de fundamental importância os resultados que a mesma terá que demonstrar ao longo da operação da nova empresa.

## **2. OBJETIVO**

Os objetivos, principal e específicos, almejados a partir da realização deste trabalho, são apresentados abaixo:

### **2.1. Objetivo Principal**

O objetivo principal deste trabalho é apresentar a história da manutenção, e a utilização através do planejamento estratégico, organizá-lo e adaptá-lo à gestão do setor de Manutenção Industrial a uma empresa do ramo de siderurgia.

Este trabalho teve como objetivo identificar as potencialidades de uma empresa do setor de siderurgia através da análise do cenário no qual a mesma está inserida através da análise SWOT – incidindo sobre os conceitos e as políticas de estratégia..

### **2.2. Objetivos Específicos**

Dentre os objetivos específicos almejados com a realização deste trabalho, listam-se:

- (i) apresentar a bibliografia sobre a história da manutenção, conceitos, e tipos da manutenção;
- (ii) apresentar um breve histórico sobre a empresa em estudo,
- (iii) apresentar um breve conceito sobre Planejamento Estratégico e a definição do método de estratégia da análise SWOT;
- (iv) apresentar um breve histórico sobre a empresa em estudo,
- (v) analisar a situação da manutenção da empresa em estudo frente aos novos equipamentos, através da ANÁLISE SWOT;
- (vi) apresentar a conclusão da monografia.

### 3. JUSTIFICATIVA

A manutenção através de sua gestão busca assumir a importância no cenário industrial por motivo do aumento da complexidade dos sistemas físicos e das suas relações com os ambientes que o cerca.

Portanto, cabe a classe de gestores, buscar através de implantação de uma nova empresa no setor industrial, através de novas tecnologias e processos, sua total plenitude quanto ao bom desempenho no cenário nacional e internacional.

A aplicação da visão desta visão da manutenção é assegurar o aumento da disponibilidade dos seus ativos físicos, além de aumentar a produtividade, a segurança operacional e a redução de seus custos.

Para que esta condição possa favorecer aos interesses da nova organização a ser criada, a mesma terá que estruturar toda sua equipe, de forma a formar uma equipe especializada e treinada no novo segmento que é proposto a ser formado no cenário nacional no ramo de siderúrgico.

#### 4. METODOLOGIA DE TRABALHO

A metodologia aplicada na realização deste trabalho consiste, inicialmente, de uma apresentação bibliográfica sobre a história da manutenção, seu conceito e os tipos de manutenção.

Será apresentado o histórico da empresa em estudo e após uma análise da situação da organização frente aos novos equipamentos que estão sendo adquiridos e a formação de sua equipe de trabalho, que terão como objetivo a devida manutenção de seus equipamentos, para colocá-la em operação.

Nesta análise será apresentada através da análise *SWOT* a adequação da formação de sua equipe de colaboradores do setor de manutenção frente à situação em que a empresa apresenta, mediante a necessidade de entrar em operação.

Por último com base nas informações obtidas, elaboram-se as conclusões deste trabalho.

## 5 REVISÃO DA LITERATURA

### 5.1 Momento da Manutenção Mundial

Reduzir seus custos, mas garantir a disponibilidade das próprias máquinas, é uma combinação perfeita na qual é desejada por todos os gestores da manutenção e os envolvidos na produção de cada organização.

Esta é a meta permanente e o maior desafio dos profissionais e das equipes de manutenção. São eles que precisam garantir no chão-de-fábrica o funcionamento da organização. Para obter este sucesso, eles precisam atentar para: a reciclagem dos profissionais de manutenção; a incorporação acelerada da informática; a integração das manutenções corretiva e preventiva com a recém-chegada manutenção preditiva.

A manutenção tem muita influência nos resultados da empresa, além de impulsionar a ascensão hierárquica de seus profissionais, requerem tanto das empresas quanto das entidades do setor um programa de qualificação da mão-de-obra à altura dos novos desafios e dos novos equipamentos instalados.

Os gestores, engenheiros e grupo técnico são pressionados pelo mercado a iniciar um ciclo de atualização que incorpora a metodologia dos sistemas de gestão da qualidade. A globalização vem apresentar a necessidade de qualificar melhor o profissional da manutenção. Na origem desta tendência internacional está o conceito de que a certificação dos profissionais do setor é uma garantia adicional para a segurança dos processos e um investimento necessário para enfrentar a pressão constante, sobre todos os tipos de segmentos industriais, para melhorar a lucratividade dos processos produtivos e a gestão dos seus ativos. Com isso, esta certificação destes profissionais demonstra a oportunidade de melhorar o reconhecimento da manutenção.

As implementações que as organizações se submetem acarretam em novas instalações e equipamentos, na qual demandam projetos mais complexos e com isso exigem novas técnicas de manutenção, e profissionais com grande capacidade técnica. Nesta condição as organizações buscam formar equipe de forma que tenham uma equipe mesclada, ou seja, profissionais experientes e aqueles que estão em fase de aprimoramento em suas especialidades.

Para que este objetivo seja alcançado, o profissional envolvido no setor da manutenção adota de procedimentos que assegure o melhor funcionamento de seus equipamentos. De olho nas mudanças, os gestores buscam uma nova abordagem na área de manutenção, com o intuito de evitar erros no prazo da nova implantação de seus equipamentos, durante sua operação e no fim de vida útil dos mesmos.

Para atender esta demanda ou necessidade do corpo gerencial dos vários segmentos de empresas em todo cenário nacional, o avanço tecnológico dos equipamentos, exige profissionais no setor de manutenção que ofereçam o melhor serviço de manutenção, confiança e precisão dos serviços prestados.

## 5.2 Evolução da Manutenção Mundial

Para Siqueira (2005) a evolução da história da manutenção pode ser dividida aproximadamente em três gerações distintas:

- Primeira Geração – Mecanização;
- Segunda Geração – Industrialização;
- Terceira Geração – Automatização

A GRAF. 1 apresenta a evolução das gerações ao longo da história

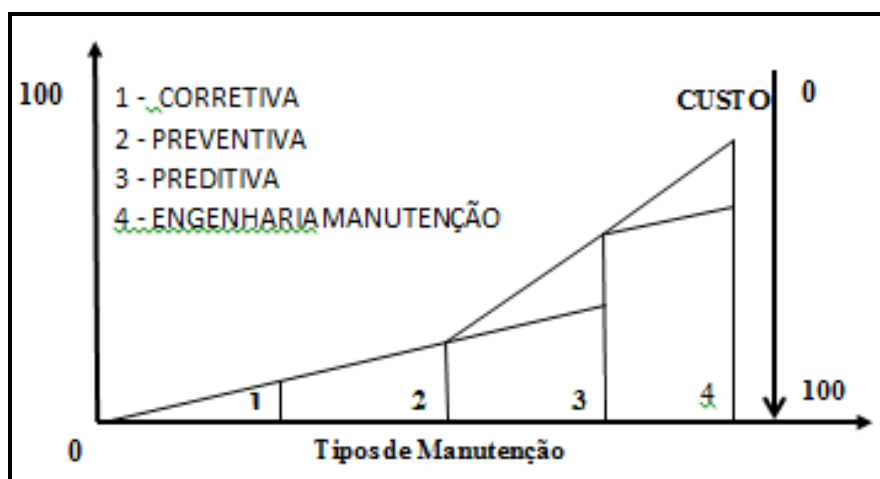


Gráfico 1: Mudança do Paradigma da Manutenção  
Fonte: KARDEC 2002

## 5.3 Tipos de Manutenção

No cenário industrial existem três tipos básicos de manutenção: corretiva, preventiva e preditiva.

### 5.3.1 Manutenção Corretiva

A manutenção corretiva tem por objetivo localizar e reparar os defeitos em equipamentos que operam em regime de trabalho contínuo.

É a manutenção realizada depois que a falha já ocorreu. O índice de parada de equipamentos cresce o que faz com que as perdas por parada de produção aumentem significativamente. Neste caso, a equipe de manutenção deve estar sempre preparada para agir rapidamente, quando a falha ocorre. Normalmente, é uma manutenção com alto custo de mão de obra.

Nesta condição pela manutenção corretiva, em sua aplicação isolada requer enormes estoques de peças para suportar as sucessivas quebras, tornando o trabalho imprevisível e, portanto, sem um plano capaz de equacionar os custos. Desta forma ao considerar a importância do equipamento no processo, o seu custo e as consequências da falha, pode-se chegar à conclusão de que qualquer outra opção que não a corretiva pode significar custos excessivos.

Em outras palavras, a manutenção corretiva é a melhor opção quando os custos da indisponibilidade são menores do que os custos necessários para evitar a falha, condição tipicamente encontrada em equipamentos sem influência no processo produtivo.

### 5.3.2 Manutenção Preventiva

É a atuação realizada para reduzir ou evitar falhas ou queda no desempenho, obedecendo a um planejamento baseado em intervalos definidos de tempo.

Um dos segredos de uma boa preventiva está na determinação dos intervalos de tempo. Como, na dúvida, temos a tendência de sermos mais conservadores, os intervalos normalmente são menores que o necessário o que implica em paradas e troca de peças desnecessárias.

A preventiva tem grande aplicação em instalações ou equipamentos cuja falha pode provocar catástrofes ou riscos ao meio ambiente; sistemas complexos e/ou de operação contínua.

A manutenção preventiva apresenta a inconveniência das intervenções muitas das vezes desnecessárias, que acarretam a redução da produtividade e elevam os custos operacionais. Mesmo assim este tipo de manutenção pode ser a melhor opção para que os equipamentos ou peças que apresentam um custo baixo, quando comparado com o custo da falha, que pode se prever os estoques adequados.

### 5.3.3 Manutenção Preditiva

São atividades para acompanhar as variáveis ou parâmetros que indicam o desempenho dos equipamentos, que visam definir a necessidade ou não de intervenção.

Esta manutenção é baseada na condição do equipamento, com a finalidade de prever falhas e detectar tais mudanças que seja necessária a programação dos serviços de manutenção com objetivo de evitar quebras, com isso, parada de produção e indisponibilidade dos equipamentos.

### 5.3.4 Engenharia de Manutenção

É conceituada como um novo segmento onde a manutenção deixa de consertar continuamente, em que se baseia pela busca das causas básicas, modificar situações permanentes de desempenho, por não conviver com problemas crônicos.

Outra aplicação na engenharia de manutenção é o surgimento da confiabilidade, conforme Lafraia (2001) está relacionado com a presença de situações indesejáveis.



Situações essas que muitas das vezes levam a quebras, perdas de produção, aumento dos custos operacionais.

Segundo Moubray (2000), para a manutenção atender seus objetivos, a confiabilidade estabelece que o objetivo é assegurar que seus ativos continuem a fazer durante o tempo de vida útil.

Estas situações indesejadas, para muitos são definidas como falhas.

A manutenção tem como objetivo combater estas falhas que ocorrem com os equipamentos durante sua vida útil.

Com o visualizar das falhas decorrentes dos ativos fixos, surgiu-se através da confiabilidade a curva da banheira, na qual representa as falhas em função do tempo.

Esta manutenção exige uma mão de obra qualificada e aparelhos de alta tecnologia. Apesar de um elevado custo pela aquisição destes aparelhos, são recompensados pelos resultados obtidos, na qual se situa de forma a uma ótima relação custo-benefício em seus equipamentos, cuja parada traz grande custo ao processo.

#### 5.3.4.1 Curva da Banheira

A manutenção busca dentro de seus conceitos apresentar condições que apresentam a frequência com que as falhas demonstram a relação da idade do tempo de vida de um equipamento.

A GRAF. 02 demonstra os níveis de falhas que ocorrem ao longo da vida útil de ativos fixos.

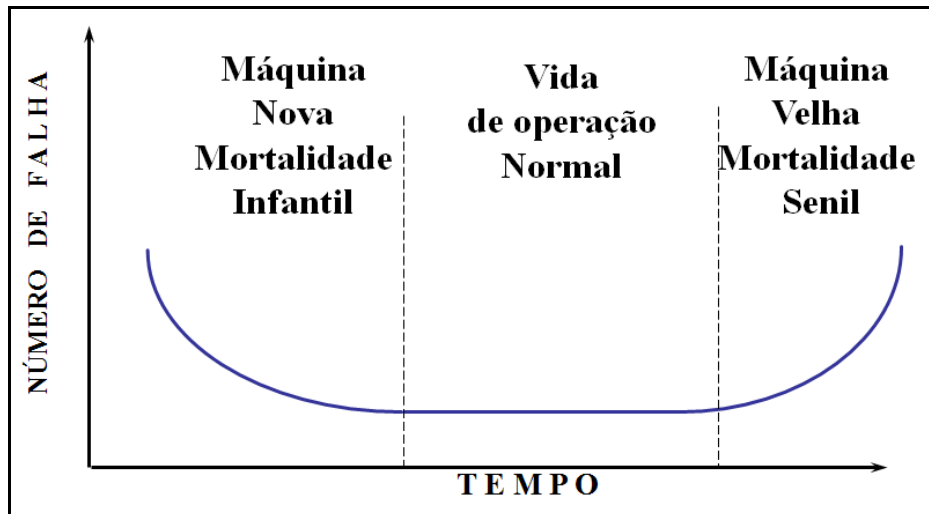


GRÁFICO 2: Curva da Banheira  
Fonte: O Autor

A primeira região ocorre falhas durante o início de operação. Estas surgem durante a instalação, causadas por inúmeros motivos; falha de montagem, erro de projeto, operação inadequada, mão de obra não especializada, manutenção indevida. Esta parte está prevista inicialmente como a probabilidade condicional das falhas decrescentes que correspondem a um sistema de uma máquina nova ou denominada mortalidade infantil.

A segunda região (central), demonstra condicionalmente ao surgimento de falhas constantes gerados pela fase do desgaste ou fadiga de componentes internos do próprio equipamento. Nesta fase demonstra que à medida que a empresa vai adquirindo experiência, esta tendência para falhas, diminuem, reduzindo seus custos de manutenção.

A terceira região corresponde a uma predominância a elevação das falhas que se resulta pelo envelhecimento de seus componentes oriundos do desgaste e da fadiga dos equipamentos que ocorrem quando a máquina está velha.

Todo o setor de manutenção visa através de seus objetivos a expectativa de um melhor desempenho de seus equipamentos, no intuito de serem aproveitados pela sua vida útil, sem correr o risco de falhas durante o tempo de vida útil de operação.

## **6 GESTÃO ESTRATÉGICA**

Pela etimologia, a estratégia provém do grego *estratégia*, que tem o conceito do comando de exército, cargo ou dignidade do chefe militar, bem como aptidão para comandar.

A estratégia surgiu na língua inglesa no término do século XVII, com intuito para demonstrar alguma coisa que foi feita longe da visão do adversário, em oposição à tática, na qual implica o comportamento inverso.

Atualmente a estratégia está direcionada à condução das organizações quanto a visão da competição. Esta estratégia tem objetivos para delimitar e guiar às ações de manutenção ou pela melhoria em que a organização alcança no mercado.

## 7 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico é utilizado na orientação pelas ações de respostas das empresas no próprio ambiente que estão inseridas, de forma a analisar o meio interno e externo para enfrentarem os desafios que surgem na evolução empresarial.

Conforme Oliveira (2002) Planejamento Estratégico corresponde ao estabelecimento de conjunto de providências a serem tomadas pelo gestor para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado, porém a empresa tem condições de agir sobre as variáveis de modo que possa exercer alguma influência.

É o processo que proporciona que a empresa se sustente para estabelecer um direcionamento que vise a otimização pela interação de fatores internos e externos que possam atuar de forma inovadora e diferenciada, segundo Oliveira (2010).

Segundo Rocha Lima Jr. o planejamento estratégico implementa a política na interface com seu mercado, de forma a ser capaz de manter um comportamento que possa possibilitar o contínuo posicionamento em relação ao seu equilíbrio sustentável.

Oliveira (2010) menciona que pode se definir o planejamento através do desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, que visam proporcionar uma situação viável para avaliar as implicações futuras de decisão presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Pode-se afirmar que o exercício do planejamento de forma sistemática visa reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas estabelecidas para a empresa.

Segundo Kotler (1992), o planejamento estratégico pode ser definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado ao longo de sua sobrevivência. O planejamento deve orientar os negócios e produtos da organização de modo que obtenha lucros e crescimento satisfatórios.

O planejamento estratégico segundo TUBINO (2000) minimiza os resultados das operações e os riscos nas tomadas de decisões das empresas. O impacto de suas decisões é de longo prazo e afetam a natureza e as características das empresas de forma a garantir o atendimento de sua missão. As empresas no planejamento estratégico, devem entender os limites de suas forças e habilidades no relacionamento com o meio ambiente, de maneira a

criar vantagem competitiva em relação à concorrência , aproveitando-se de todas as situações que lhe tragam ganhos. Desta forma, planejar estrategicamente, consiste em gerar condições para que as empresas possam decidir rapidamente perante oportunidades e ameaças, otimizando suas vantagens competitivas em relação ao meio ambiente concorrencial onde atuam, garantindo sua perpetuação no tempo

## **7.1 Elementos Principais do Planejamento Estratégico**

### **7.1.1 Definição da Missão**

É a chave que traduz a responsabilidade e as pretensões da organização junto ao ambiente que a cerca e define o negócio, de forma a limitar o ambiente que ela atua.

### **7.1.2 Diagnóstico Estratégico Interno**

Apresenta a situação da organização mediante as dinâmicas ambientais, relacionando-as as suas forças e fraquezas e criando condições de formular estratégias que representam o ajuste entre a organização co o ambiente em que ela atua.

### **7.1.3 Diagnóstico Estratégico Externo**

Antecipa as oportunidades e as ameaças para a conclusão da visão da organização e de seus objetivos, conforme a análise de diferentes dimensões do ambiente que possam influenciar a organização e dos setores competitivos.

#### 7.1.4 Definição dos Objetivos

A própria organização busca encontrar os diferentes objetivos em uma hierarquia dando importância as prioridades ou as urgências.

#### 7.1.5 Análise dos Públicos de Interesse (*stakeholders*)

Esta análise consiste da identificação dos grupos e de seus interesses e poderes de influência no que diz respeito à missão da organização, uma vez definida a estratégia da organização que atenda às necessidades do público de seu interesse.

#### 7.1.6 Formalização do Plano

Este plano tem o objetivo de definir as ações, em que deverá implementá-las por meio de programas e projetos específicos, onde requer um esforço muito grande das pessoas e de modelos analíticos, para a avaliação, alocação e o controle de recursos, em que exige um conhecimento muito grande das áreas de tomada de decisão da organização.

#### 7.1.7 Auditoria de Resultado e Desempenhos

Busca rever o que foi implementado, para decidir os rumos do processo, mantendo as estratégias implantadas com sucesso e rever as que não conseguiram atingir seus objetivos.

### 7.1.8 Visão de Negócios

Apresenta a imagem da organização no período da realização de seus propósitos para o futuro, de forma que possam assegurar no presente, ou seja, criam um relação do mundo que vivemos com o que gostaríamos de fosse.

## 7.2 Modelos de Planejamento Estratégico

As empresas consideram 3 níveis hierárquicos de forma a relacionar com objetivos de longo e médio prazo e com estratégias e ações para alcançá-las de forma a atingir a empresa como um todo.

### 7.2.1 Planejamento Estratégico

Conforme Oliveira (2010), proporciona um método a estabelecer uma direção para as empresas a otimizar o grau de interação com os fatores externos, de forma inovadora e diferenciada .É estabelecido pelos níveis mais altos de forma a estabelecer objetivos que possam determinar ações que levam em conta condições externas e internas. Este possibilita ao gestor estabelecer o rumo que a empresa deverá seguir.

### 7.2.2 Planejamento Tático

Visa aperfeiçoar determinada área de resultado e não a empresa como o todo, definindo a decomposição dos objetivos, estratégias e políticas definidas pelo planejamento estratégico.

São definidos pelos níveis intermediários com objetivos pela utilização de recursos disponíveis direcionados pela consolidação de objetivos definidos e de políticas orientadas para o processo decisório da empresa.

### 7.2.3 Planejamento Operacional

É a formalização de documentos e métodos de desenvolvimento pela implantação de resultados a serem alcançados pelos níveis operacionais da empresa, com foco em suas atividades no dia a dia.

## 7.3 Técnicas de Planejamento

Azevedo, Costa (2001) apresenta algumas técnicas de avaliação de estratégias e seus objetivos principais:

- SWOT: estimar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, a fim de desenvolver planos de médio e longo prazo. Pode ser aplicada em *design* de projetos e produtos em geral;
- Matriz Produto/Missão de Ansoff: definir uma linha comum dos produtos existentes na estratégia de negócios. Enfatiza a adequação de novos produtos à linha “linha comum” dos produtos existentes na organização;
- Curva do Ciclo de Vida de um produto: identificar a fase da vida do produto, a fim de direcionar as estratégias organizacionais. Explica que os produtos têm uma vida composta por ciclos que vão do nascimento à morte;
- Matriz Ambiental: caracterizar tipos de estratégia adequada ou aconselháveis para cada tipo de mercado e suas características ambientais. Focada no dimensionamento da concorrência.



### 7.3.1 Análise SWOT

A Análise S.W.O.T. também denominada análise F.O.F.A.. em português, é uma ferramenta estrutural da administração, utilizada na análise do ambiente interno e externo, com a finalidade de formulação de estratégias da empresa. Nesta análise identificamos as Forças e Fraquezas da empresa, extrapolando então Oportunidades e Ameaças internas para a mesma.

É uma sigla do idioma inglês, na qual representa : Forças (*Strengths*), Fraquezas (*Weaknesses*), Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*), sendo fundamentada por Kenneth Andrews e Roland Christensen.

Técnica que auxilia na elaboração do planejamento estratégico que começou a ser estruturado por volta dos anos 60 a 70 nas escolas americanas, com o objetivo de focar na combinação das forças e fraquezas de uma organização, ao mesmo tempo também nas oportunidades e ameaças do mercado.

A aplicação se divide em ambiente interno (Forças e Fraquezas) e ambiente externo (Oportunidades e Ameaças). As forças e fraquezas são avaliadas pela observação da situação atual da organização, em geral avaliadas, a fatores internos. Os pontos fracos pela construção em uma organização, em seus recursos humanos incluem os recursos por experiência, capacidade, conhecimentos e habilidades, já os recursos organizacionais são sistemas e processos da empresa como estratégias, estrutura, cultura e outros, e os recursos físicos, que são as instalações, equipamentos, tecnologia, canais e outros.

As oportunidades e ameaças são previsões do futuro e estão intimamente ligadas a fatores externos. Na análise dos pontos fracos, quando for evidenciado, deverá os dirigentes da empresa proceder a objetivos estratégicos que irão reduzir ou minimizá-los.

Esta análise deve ser confeccionada e interpretada de forma a unir as peças chaves, que são os elementos da análise interna e externa, por que vão formar o diagnóstico e este deve ser confiável e com suporte de uma boa fonte de informação, e que esteja integrado às necessidades da gestão estratégica, pois irão fundamentar a médio e longo prazo na organização.

A empresa deve reforçar seus recursos e competências de forma a transformar a aparentes ameaças em novas oportunidades.

As estratégias para um planejamento através da análise SWOT devem manter os pontos fortes, nos pontos fracos deve ter a visão de sua redução, na qual aproveite das oportunidades e protegendo-se das ameaças. Desta forma, a organização poderá identificar os pontos fortes que ainda não foram utilizados e os pontos fracos que podem ser corrigidos.

Diante do conhecimento dos pontos fortes ou fracos, e das oportunidades e ameaças a organização, esta pode adotar estratégias que visem buscar sua sobrevivência, manutenção ou seu desenvolvimento.

Com base em Montana e Charnov (2005) e Oliveira (2004) os passos para utilização da técnica do SWOT:

- Formular uma lista de gestores e pessoas chaves da organização – A análise deve utilizar a opinião destas pessoas chaves com o intuito de inventariar questões importantes para a organização, baseando-se na suposição de que as metas e objetivos de uma empresa são encontrados na mente destas pessoas. Desta forma, busca-se utilizar da técnica do *brainstorming*, com intuito de formular todas idéias possíveis para a estratégia da empresa;
- Desenvolver entrevistas individuais – Estas entrevistas devem proceder com o levantamento de todas as informações junto aos gestores e as pessoas chaves da organização. Nessa fase busca-se avaliar os itens a avaliados sob o ponto de vista da empresa como oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos. Esse procedimento facilita a posterior classificação das respostas;
- Organizar as informações – A principal idéia para a organização das informações é a própria estrutura SWOT, por meio de uma matriz. Desta forma, nesta avaliação dos entrevistados, será colocado em pauta todas as situações relevantes da organização, sendo que, o que for visto de positivo em suas operações atuais serão os pontos fortes da empresa, o que for visto como negativo serão os pontos fracos. Nesta avaliação o que for levantado como bom no ambiente externo em termos de futuras operações são as oportunidades; o que for levantado como ruim serão as ameaças;
- Priorizar as questões – Na lista das idéias pelos gestores, deve-se listar as que terão maior prioridade sobre as outras. Desta forma, busca realizar o *feedback* entre todas as pessoas envolvidas. Algumas técnicas como GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) poderá ajudar nesta fase, com intuito de definir a postura estratégica da empresa: sobrevivência, desenvolvimento, manutenção, crescimento.
- Definir as questões-chave – Uma vez estruturado a da matriz e das idéias que foram priorizadas deve-se estabelecer o que deve ser feito. Após esta análise e envolvimento de

todos os gestores e as pessoas chaves, define-se a estratégia da organização, com intuito de alavancar os objetivos da empresa para um determinado período.

A FIG. 1 apresenta o modelo de gráfico utilizado pela da análise SWOT, em que são avaliadas ameaças e oportunidades, forças e fraquezas.

Pontos Internos	<b>S</b> trengts	Vantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes.
	Forças	
Pontos Internos	<b>W</b> eakness	Desvantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes
	Fraqueza	
Pontos Externos	<b>O</b> pportunities	Aspectos positivos do ambiente que envolve a empresa com potencial de trazer-lhe vantagem competitiva.
	Oportunidades	
Pontos Externos	<b>T</b> hreats	Aspectos negativos do ambiente que envolve a empresa com potencial para comprometer a vantagem competitiva que ela possui
	Ameaças	

Figura 1: Aspectos de avaliação pela Análise SWOT  
Fonte: O Autor

Os Pontos Internos têm por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, segundo OLIVEIRA (2001). Estas informações estão dentro da organização e tem implicação imediata e específica na administração da organização.

Contudo OLIVEIRA (2001) define que os Pontos Externos , tem como objetivo de estudar a relação existente entre a empresa e o ambiente em termos de oportunidades e ameaças. É uma força complexa com a qual a empresa e seus gestores buscam mudar suas implicações com o objetivo de formular e implementar estratégias que visem a vigilância constante e habilidades para interpretar corretamente as tendências e usar esse entendimento para fazer estratégias de sucesso. Pode oferecer oportunidades e ameaças de forma que a empresa procure aproveitar as oportunidades, bem como procurar amortecer ou absorver as ameaças ou adaptar-se a eles.

### 7.3.2 Matriz de Ansoff

Enfatiza a adequação de novos produtos à linha comum dos produtos existentes na organização. A “missão” da organização ou seu compromisso de explorar uma necessidade existente no mercado como um todo seria a linha mestra da empresa.

Quatro categorias são consideradas para se definir a linha comum na estratégia de negócios/corporativa.

Essas quatro categorias estão apresentadas na FIG. 2.

	PRODUTO ATUAL	NOVO PRODUTO
MISSÃO ATUAL	Penetração de Mercado	Desenvolvimento
NOVA MISSÃO	Desenvolvimento do mercado	Diversificação

Figura 2: Matriz Produto/Missão de Ansoff  
Fonte: Ghemawat, 2000

### 7.3.3 Curva do Ciclo de Vida do Produto

Todo o produto têm uma vida composta por ciclos, que vão do nascimento à morte. A GRAF. 3 apresenta estes ciclos, identificados pelo volume de vendas dos produtos ao longo do tempo, que são denominados: introdução, crescimento, maturidade e declínio.

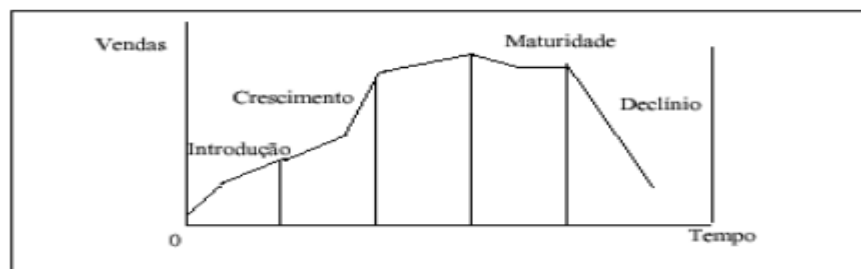


Gráfico 3: Curva do Ciclo de Vida do Produto  
Fonte: Bethlem, 1999.

O período de introdução pode terminar abruptamente pela incapacidade do produto em romper as barreiras inerentes aos novos produtos.

No entanto, se o produto vence as barreiras de penetração gradativa no mercado ou fase de crescimento.

Depois de certo tempo o mercado torna-se relativamente preenchido, a velocidade do crescimento diminui e as vendas estabilizam com a saturação do mercado, na maturidade. Após esta fase, as vendas caem e o produto entra no período de declínio, até o seu abandono.

No segmento de saúde suplementar a extinção do produto se caracteriza pela diminuição de vendas com redução da renovação na carteira, elevando significativamente o custo assistencial deste grupo com riscos na administração e viabilidade deste segmento. Com o mercado e produtos altamente regulamentados pelo governo, torna-se fundamental o estudo do ciclo de vida de um produto e evitar que o processo de declínio se inicie muito precocemente, mantendo a maturidade por maior tempo possível, evitando prejuízos irreparáveis para este segmento;

#### 7.3.4 Matriz Ambiental

A próxima figura busca ilustrar a Matriz Ambiental, também criada pela BCG com o intuito de caracterizar os ambientes competitivos para cada tipo de mercado. O BCG sugeriu a classificação de quatro tipos de ambientes competitivos:

- Mercado Volume – dominância de poucos competidores que atingem uma grande superioridade em uma dimensão qualquer do negócio;
- Mercado de Impasse – onde a competência e os recursos para atingir níveis competitivos de atuação são facilmente obtidos. Assim, nenhuma organização leva vantagem sobre a outra;
- Mercado Fragmentado – em que as vantagens são provisórias ou restritas a pequenas regiões, ocorrendo uma fragmentação;
- Mercado Especializado – onde as oportunidades para o estabelecimento de posições são protegidas, possibilitando o desenvolvimento de uma competência específica pela organização. Neste caso a competição não é intensa.

A FIG. 03 apresenta o modelo de matriz ambiental.

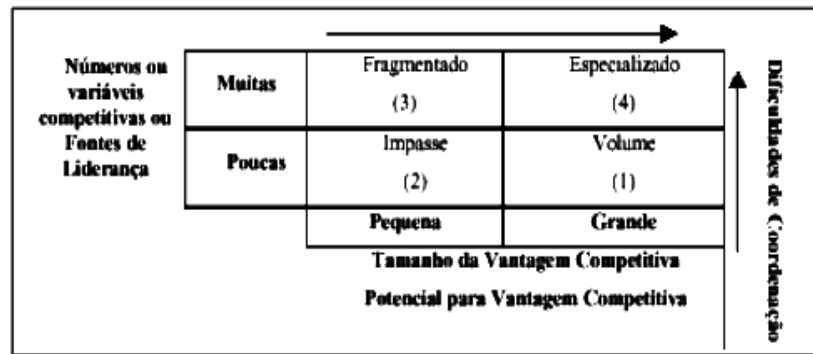


Figura 3: Matriz Ambiental  
Fonte: Bethlem, 1999.

### 7.3.5 Modelo das Cinco Forças de Porter

O Modelo das Cinco Forças de Porter faz uma análise competitiva na qual é utilizada com objetivo de compreender o desenvolvimento de estratégias em muitas organizações. Este modelo de estratégia apresenta para as organizações da intensidade de competição entre estas organizações, sendo maior entre indústrias de baixo retorno, segundo DAVID (1998).

A FIG. 4 apresenta como uma organização pode ser visualizada como um conjunto destas cinco forças, sendo: a rivalidade entre as organizações competidoras, e entrada do potencial de novos competidores, a entrada de novos competidores, o desenvolvimento do potencial de produtos substitutos, o poder de negociação dos fornecedores e por último, o poder de negociação dos consumidores, conforme DAVID (1988).

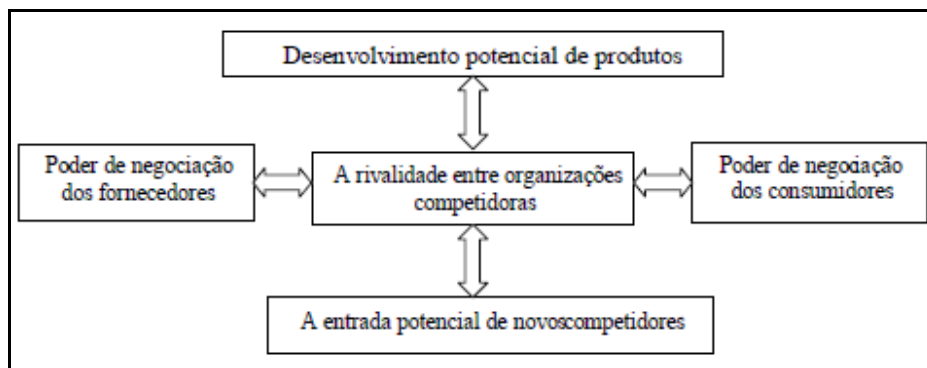


Figura 4: As Cinco Forças de Porter  
Fonte: Adaptado por DAVID, 1988

## 8 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A Empresa X é uma *joint venture* formada por um grupo francês e por um japonês. Parceiros há mais de 30 anos no campo de conexões *premium* destinadas ao setor de óleo e gás, as duas empresas iniciaram em 2007 a construção de uma usina de tubos de aço sem costura.

O complexo siderúrgico está sendo instalado no estado de Minas Gerais, no Brasil. Utilizando o que há de mais avançado em tecnologia siderúrgica, o empreendimento terá uma aciaria com capacidade de produção de 1 milhão de toneladas de aço bruto/ano e uma laminação que irá produzir 600 mil toneladas de tubos de aço sem costura/ano. Os tubos terão alto valor agregado e serão exportados, atendendo à demanda do setor petrolífero mundial.

Tal busca por excelência, não poderia deixar em segundo plano as atividades de manutenção industrial, na qual são consideradas como de vital importância para a obtenção de uma excelente performance produtiva, que busca posicionar a Empresa X como uma das empresas mais produtivas em seu segmento industrial.

### 8.1 A Estrutura da Manutenção

Na empresa X que será instalada terá o setor de manutenção todo estruturado com objetivo de atender às necessidades das demais áreas da empresa.

Este setor terá sua equipe estruturada por novos colaboradores, de forma que dentre esta estrutura apresentada pelo organograma da FIG. 5 , demonstra o quanto a empresa investirá em sua estrutura organizacional.

A qualidade e a quantidade, bem como a correta gestão dos recursos utilizados pela empresa são fundamentais para o sucesso de uma sua organização e dos demais setores na formação de suas equipes.

Na oportunidade de formação de sua equipe de trabalho a empresa busca alinhar-se no mercado e com a concorrência

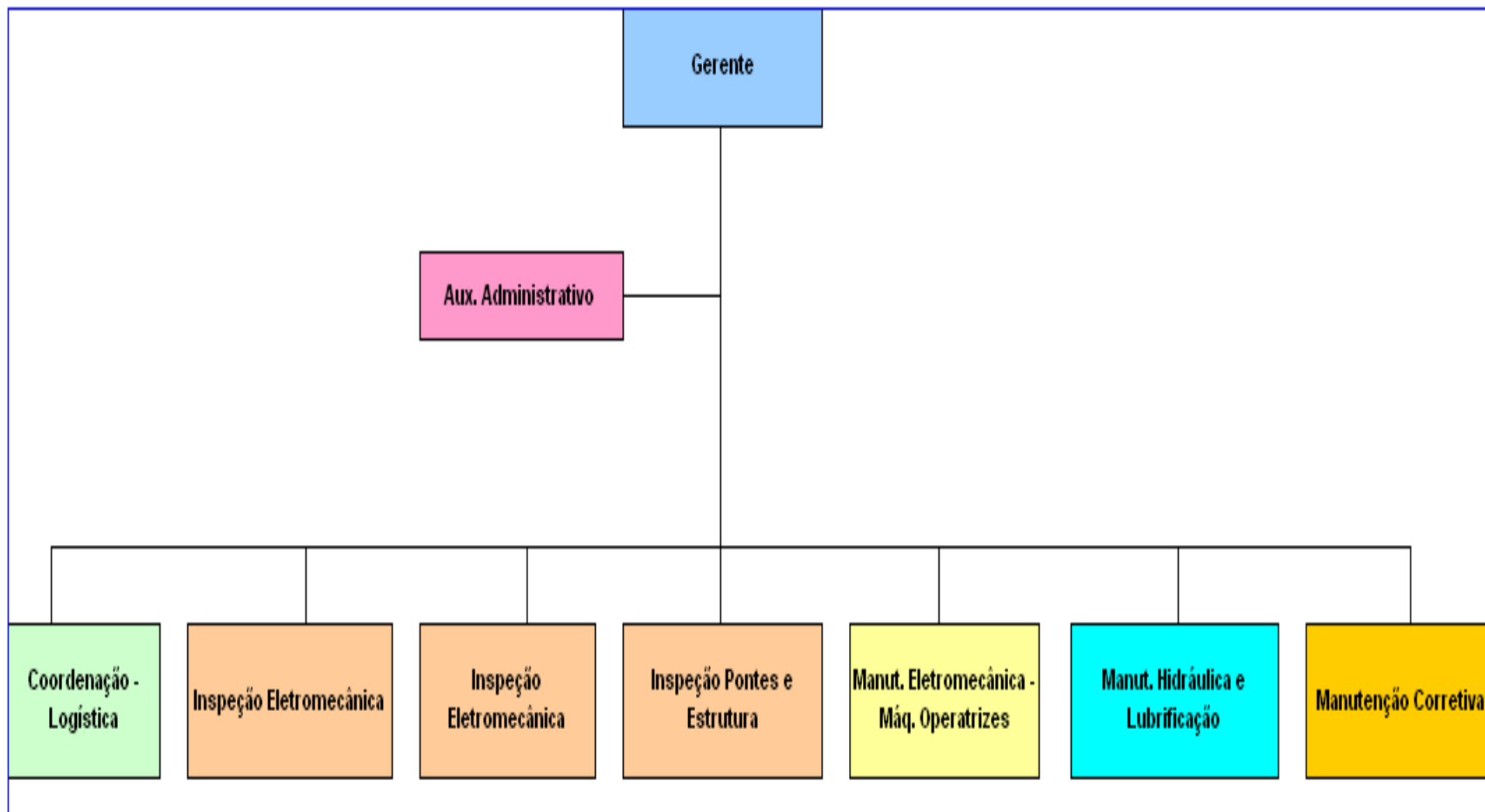


Figura 5: Organograma da Manutenção da Empresa X  
Fonte: O Autor



## 9 ESTUDO DE CASO

O mercado do segmento de fabricação de tubulação de alto valor agregado, está com forte tendência de mercado. Por este motivo a empresa em estudo através de seu planejamento estratégico analisou a implantação de uma nova empresa em uma região específica em Minas Gerais.

Através deste estudo realizado pela empresa, a mesma busca estruturar toda sua equipe de trabalho. Cada setor da organização deverá realizar um estudo através do planejamento estratégico de forma a avaliar seus ambientes internos e externos.

Para que a empresa possa iniciar sua operação, a mesma terá que intensificar seu trabalho quanto aos testes de funcionamento em seus equipamentos operacionais.

Esta fase exige que a mesma tenha em sua estrutura organizacional uma equipe bem estruturada e qualificada de modo a diminuir na FASE I das elevadas falhas operacionais através da mortalidade infantil, apresentada na curva da banheira, através da GRÁF. 4.

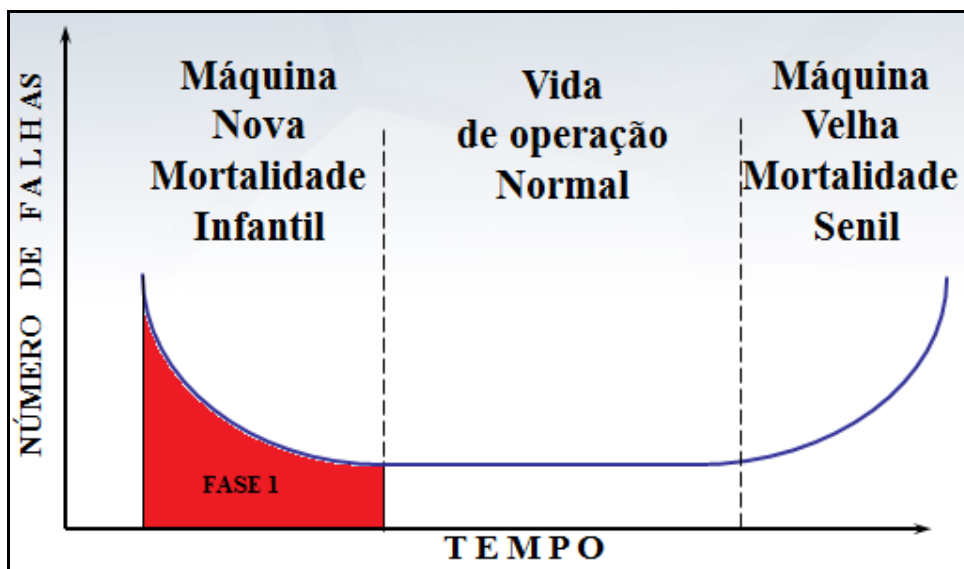


GRÁFICO 4: Fases da Curva da Banheira – Mortalidade Infantil I  
Fonte: O autor

Desta forma, através deste estudo, a empresa poderá diminuir a incidência de falhas da fase de mortalidade infantil, apresentada na GRAF. 5.

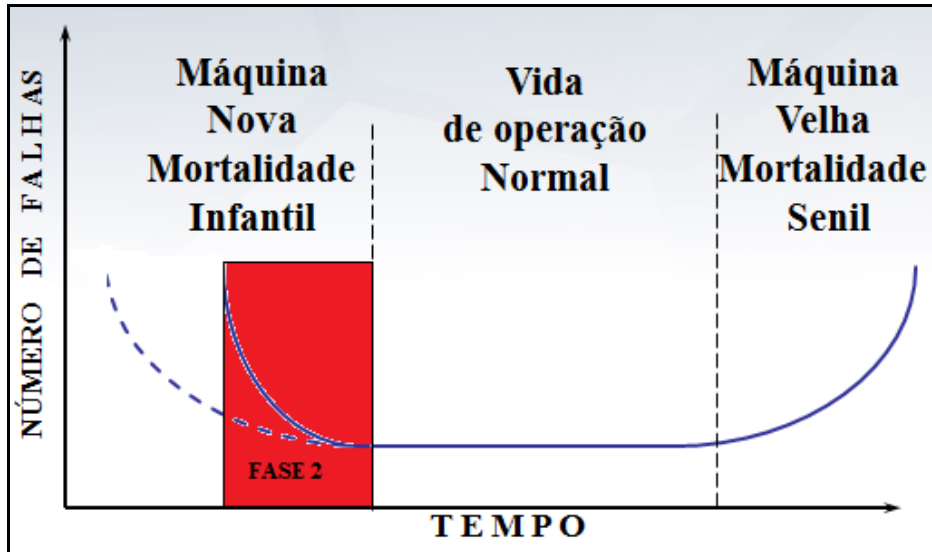


GRÁFICO 5: Fases da Curva da Banheira – Mortalidade Infantil II  
Fonte: O autor

Este estudo tem por objetivo reduzir o número de falhas que ocorrem no período da fase da mortalidade infantil da FASE 1 para a FASE 2

Esta análise visa apresentar as necessidades que a empresa deve buscar para a formação de sua equipe de trabalho, através dos conceitos apresentados pelo planejamento estratégico, utilizando-se da Análise SWOT.

O FIG. 3 demonstra a análise realizada que a empresa X deverá seguir de forma a obter os resultados esperados em sua operação, na oportunidade da formação da equipe de manutenção.

Pontos Internos	<b>S</b> trengts	14,15,16,17 e 18
	Forças	
Pontos Internos	<b>W</b> eakness	19,20,21,22 e 23
	Fraqueza	
Pontos Externos	<b>O</b> pportunities	3,4,5,6,7,8,9,10,11,12 e 13
	Oportunidades	
Pontos Externos	<b>T</b> hreats	1,2
	Ameaças	

FIGURA 6: Desenvolvimento Análise SWOT da Empresa X  
Fonte: O autor

### **9.1 *Threats* (Ameaças)**

- 1 Falta de mão de obra especializada na região, no ramo da empresa;
- 2 Desconhecimento pelo profissional de novos processos siderúrgico;

### **9.2 *Opportunities* (Oportunidades)**

- 3 Identificar recursos e atividades relacionadas com as competências que a equipe da manutenção necessita ser reforçada com a implantação da nova empresa;
- 4 Definir as melhores práticas da gestão, adaptá-las à empresa, de forma a medir seus resultados e repetir, de forma a criar um programa benchmarking, com intuito melhorar seu desempenho para tornar a empresa líder em seu segmento;
- 5 Melhorar o acesso a novos mercados, para proporcionar o crescimento da organização para novos mercados;
- 6 Alinhar a empresa ao mercado e com a possibilidade de concorrência;
- 7 Criar novas competências de forma a corresponder a fatores de sucesso, explorando ao máximo as oportunidades oferecidas de mercado;
- 8 Renovar a competência e a capacidade de seus recursos humanos com intuito da evolução do mercado do ramo de atuação;
- 9 Grande oferta de mão de obra na região, por motivo de grandes expansões industriais na região;
- 10 Menor custo por salário oferecido, por motivo do excesso de mão de obra elevada no mercado;
- 11 Grande potencial de crescimento no mercado nacional;
- 12 Fixação de empresas especializadas para serviços de terceiros e fornecedores na região;
- 13 Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia, em sua especialidade.

### **9.3 *Strengths* (Forças)**

- 14 Interesse pelo planejamento estratégico na referida empresa;
- 15 Busca pela contratação de profissionais com experiência no segmento;
- 16 Busca por profissionais qualificados;
- 17 Oferecer treinamento especializado;
- 18 Qualificação contínua dos colaboradores.

### **9.4 *Weaknesses* (Fraquezas)**

- 19 Não encontro de profissional especializado no setor em específico;
- 20 .Mão de obra desqualificada;
- 21 Baixa produtividade;
- 22 Custo operacional e manutenção elevada;
- 23 Retrabalho, por motivo de mão de obra desqualificada.

## 10 CONCLUSÃO

A análise SWOT pode contribuir para a elaboração de uma boa estratégia competitiva da organização através da identificação das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades presentes no contexto organizacional em que é aplicada na implantação da nova empresa no cenário nacional e internacional.

Na empresa estudada foram identificados como principais pontos fortes o interesse pelo planejamento estratégico em estudo, busca pela contratação de profissionais do segmento industrial, localização, qualidade e variedade de produtos, diferenciação tecnológica. Já as fraquezas mão de obra qualificada, baixa produtividade no início de operação e custo operacional e da manutenção para início de operação.

No que diz respeito ao macro ambiente da organização, a principal ameaça ao negócio é o desconhecimento pelo profissional do novo processo siderúrgico. Como oportunidades podem-se citar as identificações de recursos e atividades relacionados com as competências que a equipe da manutenção necessita ser reforçada com a implantação da nova empresa, definição das melhores práticas da gestão e adaptá-las à empresa, de forma a medir seus resultados e repetir, de forma a criar um programa benchmarking, com intuito de melhorar seu desempenho para tornar a empresa líder em seu segmento, melhorar o acesso aos novos mercados, para proporcionar o crescimento da organização, alinhar a empresa ao mercado e com a possibilidade de concorrência, criar novas competências de forma a corresponder a fatores de sucesso, explorando ao máximo as oportunidades oferecidas de mercado, renovar a competência e a capacidade de seus recursos humanos com intuito da evolução do mercado do ramo de atuação, grande potencial de crescimento no mercado nacional e internacional, fixação de empresas especializadas para serviços de terceiros e fornecedores na região, reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia, em sua especialidade.

O ponto de partida através da análise SWOT realizada pelo trabalho mais amplo e os vetores estabelecidos para desenvolvimento da manutenção. Observando-se o grau de influência de cada aspecto analisado no SWOT, a equipe de gestores da manutenção da empresa em estudo deve indicar qual a ação a ser tomada. Como o número de aspectos que pode ser elevado, basta estabelecerem um ponto de corte na priorização de cada ponto forte ou fraco e nas ameaças e oportunidades, atacando somente aqueles com maior peso no

desenvolvimento da equipe. O Planejamento Estratégico exige um acompanhamento freqüente.

Reuniões periódicas são necessárias para verificar o andamento do plano, revisar as etapas, ajustando-as se necessário e garantir apoio da gerência entre outras ações possíveis. Sem o acompanhamento da liderança sobre o plano elaborado, ele terá poucas chances de sucesso.

Para minimizar as dificuldades encontradas, o uso de ferramentas como a Análise SWOT se faz necessário, uma vez que possibilita maior controle das variáveis envolvidas no ambiente da organização, já que mapeia e escreve o cenário no qual a mesma está inserida, pois proporcionará um direcionamento para elaboração de estratégias de direção dos negócios da empresa.

Um discurso mais focado na estratégia da manutenção destaca-se a importância da capacitação dos colaboradores da manutenção, não só no sentido técnico de realizar suas tarefas da melhor maneira, mas também pela competência de gerenciar os processos produtivos em que estão inseridos

A Visão é a elaboração do mais alto propósito que pode ser alcançado pela empresa. Nesse caso é interessante estimular aos participantes da manutenção estabelecer qual é o desejo maior de desenvolvimento para o setor. Isso provocará a mobilização da energia no sentido da sua obtenção de resultados mais satisfatórios.

O trabalho proporciona a empresa identificar a responsabilidade com o futuro que pretendem alcançar na formação de suas equipes de trabalho.

É comum que o número de iniciativas sugeridas até essa fase seja muito maior do que a capacidade de realização para o período abrangido pelo plano. Uma forma de priorização deve ser estabelecida. A Figura 6 apresentado neste trabalho traz um trabalho realizado pela análise SWOT utilizado para definir as iniciativas prioritárias. Para cada uma deve ser montado um plano de ação, com etapas bem definidas, de modo a permitir a construção de uma curva da banheira ideal de desenvolvimento do projeto de formação das equipes de trabalho.

Outro ponto importante do Planejamento Estratégico é a divulgação para a toda a equipe. Uma vez realizado o trabalho, deve-se apresentar aos gestores da empresa, apresentar às pessoas qual a direção que o setor está tomando e permitir que cada um entregue sua energia para contribuir com o plano.

Incorporando essa sinergia, tanto os trabalhadores poderão evoluir mais rapidamente em suas carreiras profissionais, pois sabem para onde direcionar esforços, como a gerência obtém maior colaboração para efetivação do plano.

Uma condição ideal é que ocorram reuniões de análise crítica mensais entre os responsáveis pela execução das iniciativas com a gerência da manutenção, e que mensalmente também a evolução do plano seja apresentada a todos os membros do setor.

## REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

AZEVEDO, M, COSTA, H. **Métodos para Avaliação de Postura Estratégica. Caderno de Pesquisas em Administração.** São Paulo, 18p. abril 2001.

BETHELEM, A. **Estratégia Empresarial: Conceitos, Processos e Administração Estratégica.** @. Ed. São Paulo: Atlas, 1999.

DAVID, F. P. *Strategic Management: Concepts & Cases.* 7. ed. New Jersey, EUA: Prentice Hall Inc.,1998.

GHEMAWAT, P. **A Estratégia e o Cenário dos Negócios: Texto e Casos.** Porto Alegre : Bookman, 2000.

KARDEC, Alan. **Gestão Estratégica e indicadores de desempenho,** Joubert F. Flores, Eduardo Seixas. Rio de Janeiro: Qualitymark: ABRAMAN, 2002

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

LAFRAIA, João Ricardo Barusso. **Manual de confiabilidade, manutenibilidade e disponibilidade.** Rio de Janeiro: Qualitymark: Petrobras, 2001.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração.** 2ªed. São Paulo: Saraiva, 2005.

MOUBRAY, John. **Manutenção Centrada em Confiabilidade.** São Paulo: Aladon Ltda, 2000, 426 p.

OLIVEIRA, L. F. S.; DINIZ, F. L. B. **Apostila do curso de manutenção centrada em confiabilidade.** Foz do Iguaçu: DNV Principia, abr. 2001. 102p.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, práticas.** 17 ed. São Paulo: Atlas, 2002. 337 p.



OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Planejamento Estratégico – Conceitos, Metodologias e Práticas**. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico - conceitos, metodologia e prática**. 28. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**. Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SIQUEIRA, Iony Patriota. **Manutenção Centrada na Confiabilidade: Manual de Implantação**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005, 408 p.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Planejamento e controle da produção: teoria e prática**. 1. Ed. 2. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2000.