

GESTÃO ESTRATÉGICA DA EMPRESA DILUTEÇ

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE COMPANY DILUTEÇ

Gabriel Vitti Tozzi

Gabrieltozzi8657@gmail.com

Estudante da Pontifícia Universidade Católica de Goiás

Dra. Silvana de Brito Arrais Dias

Professora do Curso de Administração da PUC Goiás

silvanabritoad@gmail.com

Ma. Wanessa Pazini Rocha

Professora do Curso de Administração da PUC Goiás

paziniwanessa@gmail.com

M. Ricardo Resende Dias

Professor do Curso de Administração da PUC Goiás

ricardodias3333@gmail.com

Linha de pesquisa: GESTÃO ESTRATÉGICA

RESUMO

Este trabalho é proposto para explorar o tema da Gestão Estratégica, um componente crítico para o sucesso de qualquer empresa nos tempos modernos. A gestão estratégica envolve a formulação e implementação de estratégias que direcionam a organização para alcançar seus objetivos de longo prazo. Neste contexto, examinou-se a importância dessa disciplina para a empresa estudada neste trabalho e abordou-se tópicos relacionados que foram analisados para compreender a gestão como um todo. A gestão estratégica desempenha um papel vital no ambiente empresarial atual, pois permite que as organizações se adaptem às mudanças constantes e se mantenham competitivas. Para a empresa estudada, a importância da gestão estratégica se manifesta de diversas maneiras: alinhamento com objetivos; competitividade; inovação e crescimento; avaliação de desempenho. Foi realizada pesquisa de campo por meio de entrevista semiestruturadas com 3 diretores das áreas da empresa, observação do funcionamento dos processos produtivos no primeiro semestre de 2024. A pesquisa teve como objetivo entender o funcionamento da empresa, analisar a gestão estratégica relacionada a todas as áreas da empresa, exaltando os pontos fortes, identificando os pontos fracos para sugerir melhorias e apresentar Mapa Estratégico para o futuro. Os resultados obtidos oferecem uma visão holística do negócio e mostra lacunas de investimentos e melhorias a serem realizadas daqui pra frente. Ao final, espera-se contribuir para a compreensão das práticas e desafios dessa empresa específica, bem como para o conhecimento mais amplo sobre o tema da gestão estratégica.

Palavras-chaves: Gestão Estratégica; Empresa; Estudo; Importância.

ABSTRACT

This work aims to explore the theme of Strategic Management, a critical component for the success of any company in modern times. Strategic management involves the formulation and implementation of strategies that direct the organization to achieve its long-term objectives. In this context, we will examine the importance of this discipline for the company

studied in this work and address related topics that will be analyzed to understand management as a whole. Strategic management plays a vital role in today's business environment, as it allows organizations to adapt to constant changes and remain competitive. For the company studied, the importance of strategic management is manifested in several ways: alignment with objectives; competitiveness; innovation and growth; performance evaluation. This study aims to provide a comprehensive view of strategic management and its relevance to the company under analysis, as well as insights into the organizational climate and how it is interconnected with the effectiveness of strategic management. In the end, I hope to contribute to the understanding of the practices and challenges of this specific company, as well as to the broader knowledge on the subject of strategic management.

KEYWORDS: Strategic Management; Company; Study; Importance.

INTRODUÇÃO

No contexto empresarial altamente dinâmico e competitivo, a capacidade de adaptar-se às mudanças constantes e de manter-se à frente dos concorrentes torna-se essencial. É nesse cenário que a empresa Dilutec se destaca como objeto de estudo neste trabalho.

Segundo <https://ead.ucs.br> (2023, p.1), acesso em 27/09/2023,

Gestão Estratégica é o conjunto de práticas estipuladas pelos gestores de uma empresa, cujo objetivo é o crescimento e fortalecimento de uma corporação. Para isso, são levados em consideração os cenários externos (concorrência, tendências de mercado, economia, política, fatores sociais etc.) e internos (recursos humanos, faturamento, desenvolvimento de produtos e serviços, práticas comerciais etc.). A função da gestão estratégica é gerenciar diante de uma série de cenários e metas futuras, tudo a partir de indicativos da própria empresa. Em muitos casos, é a partir dela que são feitas mudanças e tomadas de decisões que podem alterar o posicionamento de uma empresa no mercado. Mesmo que pareça uma série de práticas aplicadas apenas em grandes corporações, é fundamental, nos tempos atuais, que empresas de menor porte tenham estratégias bem definidas para se manterem competitivas.

A escolha do tema "Gestão Estratégica da Empresa Dilutec não é por acaso, mas sim embasada em sua relevância prática e acadêmica. A Dilutec, uma empresa brasileira do setor de compósitos, enfrenta desafios e oportunidades significativas em seu ambiente operacional e, portanto, é um campo fértil para a investigação da gestão estratégica. Neste contexto, este estudo pretendeu analisar em profundidade a gestão estratégica da empresa Dilutec, abordando questões como alinhamento com objetivos, competitividade, inovação, crescimento, e avaliação de desempenho. Ao longo deste trabalho, explorou-se como a gestão estratégica é aplicada na empresa, suas implicações para a mesma e como ela se relaciona com o ambiente empresarial dinâmico. Além disso, espera-se contribuir para um entendimento mais amplo das práticas e dos desafios específicos enfrentados pela Dilutec, bem como fornecer *insights* valiosos para o campo da gestão estratégica como um todo. A pesquisa teve como objetivo geral entender o funcionamento da empresa, analisar a gestão estratégica relacionada a todas as áreas da empresa, exaltando os pontos fortes, identificando os pontos fracos para sugerir melhorias e apresentar Mapa Estratégico para o futuro. Além disso, os objetivos específicos foram: Levantar e analisar dados bibliográficos sobre o tema; Estruturar os instrumentos de levantamento de dados; levantar e analisar dados relacionados com o funcionamento da empresa; discutir e propor o aprimoramento da estratégia da empresa; buscar soluções para a otimização da estratégia da empresa relacionada às diversas áreas.

Esse trabalho se justifica no desejo de aprender na prática os temas propostos durante o curso de Administração da PUC-GO, além desse fator, a vontade de entender como a empresa

funciona e de buscar melhorias para ela. O estudo motivou o pesquisador a adentrar ainda mais as pesquisas para a realização desse trabalho. A problemática que orienta o presente estudo está alicerçada nas seguintes questões:

- “Como a empresa Dilutec pode otimizar sua gestão estratégica para enfrentar os desafios do ambiente empresarial em constante evolução, mantendo-se competitiva e inovadora?” e
- “Quais as melhorias necessárias para a empresa se manter competitiva?”

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O presente trabalho aborda diversos temas da área da administração, com enfoque, em conteúdos voltados para a administração de empresas. Entre eles: Administração; Estratégias; Gestão de pessoas; Finanças; Marketing; Competitividade e Análise SWOT.

• Administração

Repetimos: convivemos há séculos com a administração; praticamo-la desde os primórdios da humanidade, mas dizemos que é um campo novo! O que é novidade é a sistematização dos conhecimentos de administração e a complexidade que atingiram no passado recente as grandes organizações. Há mais de dois mil anos já existia administração de alguma complexidade no Império Romano. A Igreja Católica Romana também dispõe de um modelo de administração, idealizado no século II, aplicado, porém, a um caso específico. Os impérios coloniais tinham certo grau de complexidade, mas são casos em que a administração pública era praticada junto com a política. A sistematização dos conhecimentos na área de administração é especialmente recente no que diz respeito à administração de empresas. Foi a partir da Revolução Industrial, no final do século XVIII, que as grandes empresas se tornaram numerosas e complexas. Não significa que não existissem empresas complexas antes: a Companhia das Índias, com sede em Amsterdã, na Holanda, já era grande e relativamente complexa para o século XVII. Eram, porém, pouco numerosas as empresas desse vulto, e praticamente todas eram dos ramos comercial ou financeiro os dois ramos econômicos que evoluíram mais cedo para constituir organizações com alguma complexidade, embora aquém da que existe atualmente. (Lacombe, 2015, p.60.)

Segundo Chiavenato (2009, p.5): “a administração é o meio pelo qual as organizações são alinhadas e conduzidas para alcançar excelência em suas ações e operações e oferecer resultados estupendos”. Dessa maneira, compreende-se a administração como uma forma de atingir objetivos.

Além disso, outros dois pontos muito importantes para que o processo administrativo aconteça de forma adequada são:

- Governança: “A governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas são direcionadas e controladas. Os conselhos de administração são responsáveis pela governança de suas empresas. O papel dos acionistas na governança é nomear os diretores e os auditores e se certificar de que uma estrutura de governança apropriada está em vigor.” (Cadbury, 1992).
- Gestão (PDCA): “A melhoria da qualidade e, portanto, da produtividade, é o resultado de um sistema de gerenciamento, que deve incluir um método de melhoria contínua, como o ciclo Plan-Do-Check-Act.” (Deming, 1982).

Com base nessas perspectivas, é possível afirmar que a administração desempenha um papel crucial em qualquer organização, independentemente do seu tamanho ou do seu contexto histórico. Ela é a chave para a eficiência, a organização e a realização de objetivos. Nos dias de

hoje, em um ambiente empresarial complexo e dinâmico, a administração desempenha um papel ainda mais vital na adaptação a mudanças e na busca de sucesso sustentável.

A administração é essencial para lidar com desafios, tomar decisões estratégicas, otimizar recursos e, em última análise, atingir a excelência operacional. Portanto, a compreensão e a prática eficaz da administração continuam sendo elementos críticos para o sucesso de empresas e organizações nos tempos modernos.

- **Estratégia**

Para Thompson, Strickland & Gamble (2008, p.15)

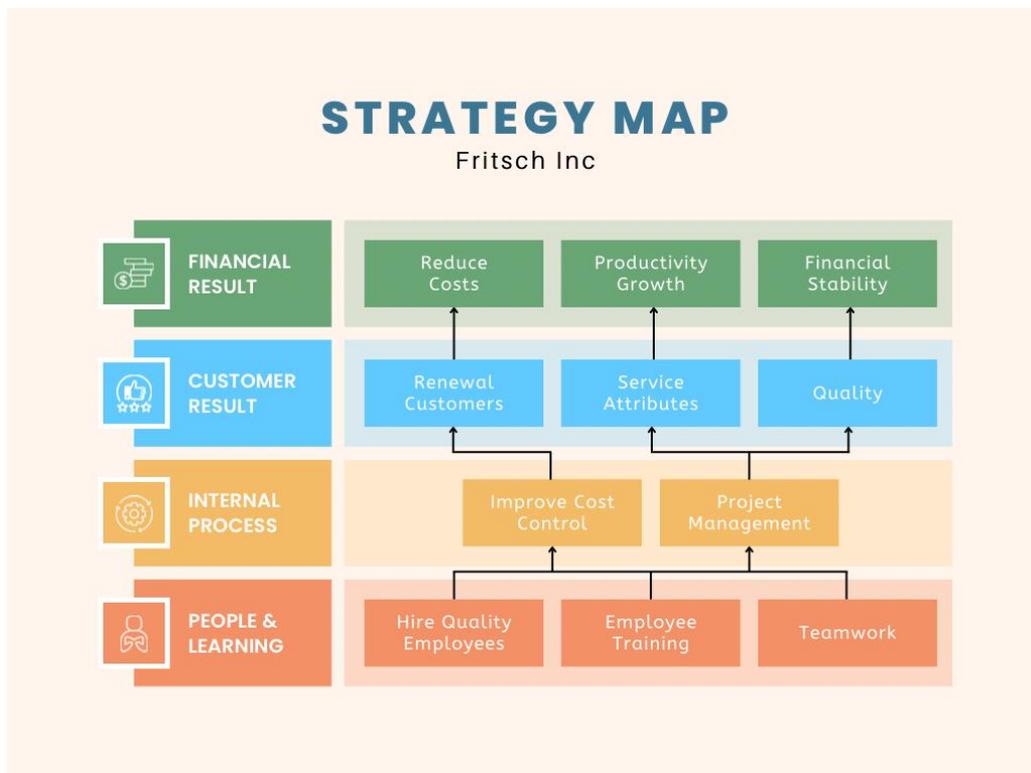
Estratégia é o plano de ação administrativo para conduzir as operações da empresa. Sua elaboração representa um compromisso para adotar um conjunto específico de ações por parte dos gerentes visando o crescimento da empresa, atrair e satisfazer os clientes, competir de modo bem-sucedido, conduzir operações e melhorar o desempenho financeiro e de mercado. Portanto, ela tem tudo a ver com o modo como os gerentes pretendem fazer a empresa crescer, como conseguirão clientes fiéis e suplantará os rivais, como cada área funcional (pesquisa e desenvolvimento, atividades da cadeia de suprimentos, produção, vendas e marketing, distribuição, finanças e recursos humanos) será operada e como o desempenho será melhorado

O conceito de administração estratégica evoluiu muito e continuará a evoluir cada vez mais, apesar de ainda haver algumas divergências sobre o significado desse termo. A administração estratégica é adotada em diversas organizações muito bem-sucedidas, tornando a gestão cada vez mais eficaz e, otimizando tempo e produtividade dos gestores (Certo & Peter, 2005).

As estratégias servem como guia para as empresas desenvolverem e utilizarem recursos chaves, para se atingir os objetivos desejados em um ambiente dinâmico e competitivo (Fawcett et. al., 1997).

Com isso, pode-se dizer que a estratégia é fundamental para a sobrevivência e o sucesso a longo prazo de qualquer empresa. A formulação de estratégias requer compromisso, escolhas difíceis e a disposição de enfrentar desafios. No entanto, é por meio dessas escolhas estratégicas que as empresas podem criar um caminho para o crescimento, conquistar clientes leais, superar a concorrência e aprimorar seu desempenho. A liberdade estratégica das empresas é uma oportunidade para a inovação e a diferenciação, tornando a estratégia uma ferramenta valiosa no mundo dos negócios, e que pode contribuir ainda mais, quando dentro das estratégias está incluído um bom projeto de recursos humanos.

Figura 1 – Exemplo de Mapa Estratégico



Fonte: Zahra Art, 2023.

A Figura 1 traz uma sugestão e pontos específicos que um mapa estratégico deve possuir para ter mais sucesso em sua aplicação dentro das empresas. Além de manter os objetivos mais alinhados e organizados, esse esquema contempla os pontos mais importantes para a “saúde” da empresa, como os resultados financeiros, os resultados dos clientes, os processos internos e a relação das pessoas e aprendizagem. Um plano bem elaborado e coerente, traz diversas melhorias e facilidades para o dia a dia de qualquer empresa, seja ela pequena, média ou grande.

Um mapa estratégico é uma ferramenta visual que representa de forma clara e concisa a estratégia de uma organização (Kaplan & Norton, 2004). Ele integra diversos aspectos, como objetivos, indicadores de desempenho, iniciativas e recursos, fornecendo uma visão holística do caminho que a empresa precisa seguir para alcançar seus objetivos de longo prazo. De acordo com Kaplan e Norton, criadores da metodologia Balanced Scorecard (BSC), o mapa estratégico é uma representação gráfica das relações de causa e efeito entre os diferentes elementos da estratégia de uma organização, ligando as perspectivas financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Ele ajuda a comunicar e alinhar a estratégia em todos os níveis da organização, facilitando a implementação e monitoramento do progresso ao longo do tempo. Em resumo, o mapa estratégico é uma ferramenta poderosa para transformar a visão estratégica em ação tangível, promovendo o crescimento e a sustentabilidade da organização.

- **Competitividade**

No atual cenário empresarial, a competitividade se tornou algo cada vez mais presente no dia a dia das companhias, que por meio de estratégias e análises, buscam sobressair em meio as suas concorrentes.

A competitividade de uma empresa pode ser compreendida como a capacidade da empresa de explorar, em seu proveito, a estrutura e os padrões de concorrência do mercado em que atua (ou quer atuar) e, assim, conseguir rentabilidade a longo prazo (Porter, 1989).

De acordo com Ansoff (1990), "vantagem competitiva" é um dos cinco componentes de uma estratégia empresarial, e atribui à análise da concorrência um papel parcial na formulação da estratégia da empresa. A quase totalidade dos demais autores nessa área faz o mesmo.

Com isso, fica evidente que a competitividade tem um papel muito importante dentro das organizações e que exerce influência diretamente no desempenho e nas ambições de toda e qualquer organização, podendo impulsionar ainda mais as atividades dentro e fora das companhias.

- **Gestão de pessoas**

Muitos resultados organizacionais são decorrentes da utilização de sistemas de trabalho de elevado desempenho, em que se enquadram: maior produtividade, menores custos, melhor atendimento aos clientes, maior flexibilidade de trabalho e lucros mais significativos. Esses fatores estão diretamente interligados a uma boa gestão de recursos humanos, que busca atingir vantagens competitivas por meio de pessoas (Bohlander & Snell, 2018).

As organizações são verdadeiros organismos vivos e em constante ação e desenvolvimento. Quando elas são bem-sucedidas, tendem a crescer ou, no mínimo, a sobreviver. O crescimento acarreta maior complexidade dos recursos necessários às suas operações, com o aumento de capital e instalações, incremento de tecnologia, atividades de apoio, etc. Provoca o aumento do número de pessoas, bem como a necessidade de intensificar a aplicação de conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis à manutenção e à competitividade do negócio. Tudo isso para se assegurar de que recursos materiais, financeiros e tecnológicos sejam utilizados com eficiência e eficácia (Chiavenato, 2014).

Logo, pode-se dizer que a ênfase nos recursos humanos, financeiros, materiais e de informação como os principais recursos à disposição das organizações é crucial. Os gestores precisam alocar, coordenar e utilizar esses recursos de maneira eficiente para alcançar as metas e objetivos da organização. Isso requer uma compreensão profunda das operações da empresa e a capacidade de tomar decisões informadas.

- **Produção**

Em um ambiente competitivo global, intenso e dinâmico, o desenvolvimento de novos produtos e processos é cada vez mais um ponto focal da concorrência. Empresas que chegam ao mercado de forma mais rápida e eficiente com produtos que são bem adaptados às necessidades e expectativas dos clientes-alvo criam uma alavancagem competitiva significativa. As empresas que são lentas para comercializar com produtos que não correspondem nem às expectativas dos clientes nem aos produtos de seus rivais estão destinadas a ver sua posição de mercado corroer e o desempenho financeiro vacilar. Em um ambiente turbulento, fazer bem o desenvolvimento de produtos e processos tornou-se um requisito para ser um jogador no jogo competitivo; fazer o desenvolvimento extraordinariamente bem tornou-se uma vantagem competitiva (Wheelwright, S. C., & Clark, K. B, 1992).

As atividades da administração da produção remontam à origem do ser humano, mas começaram a ter ênfase especial no início da revolução industrial, por volta de 1780, quando seu estudo e evolução aceleraram-se, vertiginosamente. Vários cientistas e estudiosos, como Taylor, Fayol, Ford dentre outros contribuíram de forma significativa para o avanço da

administração da produção, em um novo tipo de organização que surgiu com a revolução industrial, representado pelas indústrias (Peinado, J., & Graeml, R. A, 2007).

No atual cenário das empresas, caracterizado pela turbulência e constante evolução, a excelência no desenvolvimento de produtos e processos não é apenas desejável, mas tornou-se um requisito essencial para permanecer competitivo. Fazer isso bem não é apenas uma vantagem competitiva; é uma estratégia vital para a sobrevivência e prosperidade no âmbito empresarial. Portanto, as organizações que buscam não apenas se manter, mas se destacar, devem priorizar a inovação, agilidade e a compreensão profunda das necessidades do mercado para se destacarem no cenário empresarial atual.

- **Estocagem**

O armazenamento, pela primeira vez na história, está no centro das atenções. O armazenamento tornou-se uma competência central, uma arma estratégica que muitas empresas estão usando para melhorar sua posição competitiva. Ao mesmo tempo, o armazém está passando por desafios inacreditáveis que tornam a excelência do armazém mais difícil de alcançar (Tompkins, J.A., & Smith, J.D, 1998).

Estoque é a composição de materiais (matérias-primas, materiais em processamento, materiais semiacabados, materiais acabados, produtos acabados), que em determinado momento não é utilizado na empresa, mas que será utilizado futuramente. Desta forma, o conceito de estoque inclui toda a variedade de materiais que empresa possui e utiliza no processo de produção de seus produtos e/ou serviços. (Chiavenato, 2014).

No atual cenário empresarial, a gestão eficiente do armazenamento é mais do que apenas uma necessidade operacional; é uma vantagem competitiva essencial. Empresas que dominam o armazenamento não apenas asseguram a disponibilidade de produtos, mas também otimizam custos, melhoram a eficiência operacional e aumentam a satisfação do cliente.

- **Finanças**

Que o dinheiro e a gestão dele é importante para o bom desempenho de qualquer empreendimento não é novidade. Portanto, é necessário muito conhecimento e sabedoria para destiná-los a projetos e inovações que tragam benefícios a curto e longo prazo para as empresas. O dinheiro é uma forma de poder. Mais poderosa ainda, entretanto, é a instrução financeira. O dinheiro vem e vai, mas se você tiver sido educado quanto ao funcionamento do dinheiro, você adquire poder sobre ele e pode começar a construir riqueza. O motivo pelo qual o simples pensamento positivo não funciona é porque a maioria das pessoas foi à escola e nunca aprendeu como o dinheiro funciona, e assim passam suas vidas trabalhando pelo dinheiro. (Kiyosaki, R., & Lechter, S.L, 2013).

Grana, ervanário, tutu, numerário, espécie, ganho, proveito, meios, erva, din-din, recursos; chame-o como quiser, o dinheiro tem importância, faz diferença. Para os cristãos, o amor por ele está na raiz de todo o mal. Para os generais, o sustentáculo das guerras; para os revolucionários, os grilhões do trabalho. (Ferguson, 2009)

Com isso, a importância das finanças em qualquer ambiente é gigantesca, muitas vezes, determinando o sucesso ou o fracasso de instituições mundo a fora.

- **Marketing**

No cenário atual, a presença em redes sociais, outdoor, rádios, TV e qualquer outro meio de comunicação em massa se tornou algo imprescindível para toda empresa que quer ter destaque em seu recado de atuação.

Cada vez mais, os clientes importam-se não só com os produtos da empresa, mas também com sua imagem e com o que ela defende. Ícones do mundo empresarial - Nike, Disney, BMW, Microsoft, Harley Davidson e outras - transmitem aos clientes sua personalidade e forte proposição de valor. As empresas que querem ser apreciadas precisam mostrar que se importam com as condições de vida das pessoas e com seus sonhos. Precisam se conectar e servir a todos os stakeholders - empregados, fornecedores, distribuidores e a comunidade -, não apenas aos investidores. (Kotler, P., & Kartajaya, H., & Stiawan, I. 2012).

Hoje, quando a empresa comete um erro, logo fica a ver navios, enquanto a concorrência foge com seus negócios. Para retomá-los, precisa esperar até que os outros cometam erros e, então, planejar como aproveitar a situação.

Então, como evitar, antes de mais nada, cometer erros? A resposta é assegurar que os programas estejam em sintonia com as Leis de Marketing. (Ries, A. & Trout, J. 1993).

Logo, o investimento em marketing precisa ser cada vez maior e estruturado, para que o sucesso em vendas e o reconhecimento da empresa sejam cada vez maiores.

• Análise SWOT

Segundo Silveira (2010, p.68)

A técnica SWOT se insere no campo de análise de ambientes (interno e externo). É comumente empregada em processos de Planejamento Estratégico, para avaliação do posicionamento da organização e de sua capacidade de competição. Tem como resultado a identificação de pontos fortes (“*strengths*”) e pontos fracos (“*weakness*”) – fatores internos e de oportunidades (“*opportunities*”) e ameaças (“*threats*”) – fatores externos. Contribui para a formação da estratégia competitiva da organização.

A análise SWOT - acrônimo formado por Strengths; Weaknesses; Opportunities e Threats, também conhecida no Brasil como análise FOFA - Forças; Oportunidades; Fraquezas e Ameaças é uma das ferramentas mais utilizadas na formulação da estratégia das empresas. Foi desenvolvida nos anos de 1960 por Kenneth Andrews e Roland Christensen, professores da Harvard Business School, difundiu-se mais fortemente a partir da década de 1970, tanto no meio acadêmico como empresarial, sendo atualmente utilizada para analisar empresas, indústrias, países e mesmo programas específicos. (Serra et al., 2013, p. 155).

Com isso, fica evidente o quão importante e vantajoso é aplicar a análise SWOT em qualquer empresa, seja ela de grande ou pequeno porte.

METODOLOGIA

A metodologia aplicada no projeto de pesquisa realizado em relação à Dilutec seguiu a seguinte estrutura:

- Pesquisa Bibliográfica – por meio de livros, artigos de revista, sites, entre outros. Foi realizada uma revisão abrangente da literatura sobre administração, áreas funcionais, gestão estratégica – Mapa Estratégico, análise de ambiente empresarial – diagnóstico - análise SWOT, competitividade, produto, recursos humanos, marketing, estocagem e finanças.
- Pesquisa de campo realizada com o objetivo de levantar dados da situação atual da empresa e possibilitar a estruturação do diagnóstico e consequente melhorias. Para realizar a pesquisa de campo foram consideradas as seguintes etapas:
 - Coleta de Dados: por meio de entrevistas semiestruturadas com 3 diretores das áreas

da empresa, feitas de forma presencial, observação do funcionamento dos processos produtivos dentro da empresa, bem como da atuação da equipe de gestão da Dilutec.

- Procedimentos Técnicos – Análise de SWOT: Foi realizada uma análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) para identificar os principais pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças relacionadas à empresa como um todo. Posteriormente, foi estruturado o Mapa Estratégico atual com análise de suas aplicações.

- Proposta de Recomendações: Com base nos resultados da pesquisa, foram propostas recomendações específicas para aprimorar a gestão estratégica da empresa Dilutec.

- Forma de apresentação de dados – por meio de gráficos, tabelas, imagens e textos descritivos.

A metodologia descrita visou fornecer uma compreensão abrangente da gestão estratégica da Dilutec e identificar oportunidades de melhoria que pudessem fortalecer a posição competitiva da empresa no mercado de produtos químicos.

RESULTADOS

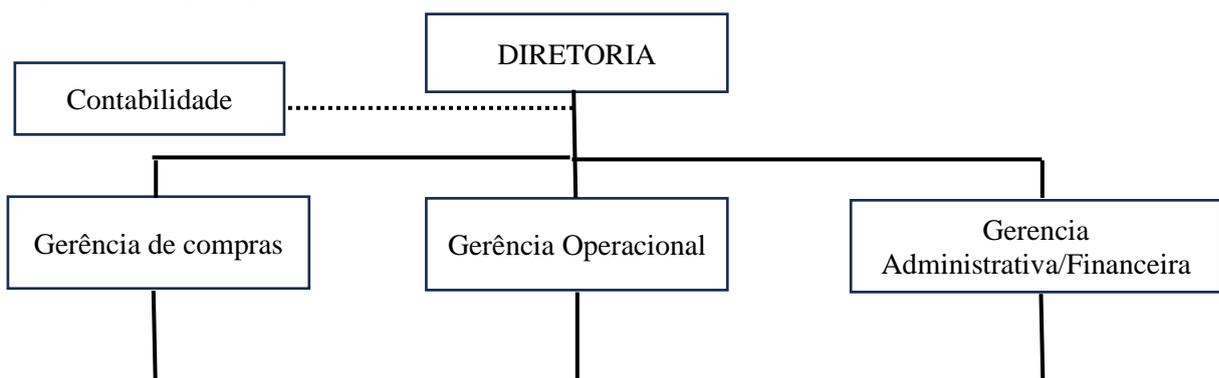
Caracterização da organização

A Dilutec é uma empresa 100% brasileira especializada na fabricação de produtos químicos – thinner e gelcoat – e na distribuição de matérias-primas e equipamentos para o setor de compósitos. Foi fundada em 1995, na cidade de Piracicaba-SP, pelos sócios Evair Alcides Tozzi e Sidney Bottene Júnior. Inicialmente, atuava no comércio de álcool, thinner e derivados, e em 2007, um dos sócios veio para Goiânia e estabeleceu uma filial em Senador Canedo- GO, na comercialização do Gelcoat, para atender a diversas necessidades dos setores industrial, metalúrgico, automotivo, moveleiro, construção civil e náutico, entre outros, a partir do fornecimento de produtos e serviços específicos e diferenciados. Com unidades produtivas em Piracicaba (SP) e Senador Canedo (GO), a Dilutec se destaca pela agilidade e flexibilidade no atendimento aos clientes situados em todas as regiões do Brasil e da América do Sul. Sempre com produtos de alta performance e ambientalmente amigáveis. Hoje em dia a empresa conta com 34 funcionários nas 2 unidades.

A Dilutec também é parceira de companhias que são referências mundiais nos seus respectivos segmentos, caso da BÜFAtec Spain, membro do grupo alemão BÜFA e um dos maiores fabricantes de máquinas para a moldagem de **compósitos do mundo** – seus equipamentos são distribuídos no Brasil com exclusividade pela Dilutec.

Outro parceiro da Dilutec, a norte-americana Ashland, é uma empresa presente em mais de 100 países, onde desenvolve especialidades químicas e tecnologias para uma ampla variedade de mercados, como construção e arquitetura, revestimentos, alimentos e bebidas, automotivo, farmacêutico, higiene pessoal e energia.

Figura 2 – Organograma da Dilutec



Compras

Operacional

Administrativo/Financeiro

FONTE: Pesquisa, 2024.

O organograma da empresa estava em andamento no período em que as pesquisas e os levantamentos de dados foram feitos. Estava sendo elaborado pelo responsável pela área do RH e pelos diretores da empresa. Com isso, não foi necessário participar ativamente da construção, foi aplicado somente o método de observação. Além disso, os diretores esboçaram ter compreensão da importância de possuir um organograma bem estruturado e completo, para evitar qualquer tipo de desentendimento em relação às posições e cargos que cada um exerce dentro da empresa.

Figura 3 – Imagem geral da empresa Dilutec



Fonte: Autor, 2024.

Missão, visão e valores da organização:

A empresa já possuía missão, visão e valores bem definidos, todas as informações a seguir foram fornecidas pelo Gerente Administrativo da organização sendo que também ficam disponíveis no site da empresa (<https://www.dilutec.com.br/empresa>).

❖ Missão:

“A missão da DILUTEC é a de superar as expectativas e aprimorar de maneira comprometida o atendimento aos nossos clientes.”

❖ Visão:

“Melhorar continuamente nossos processos e produtos, investindo também nas pessoas.”

❖ Valores:

“Zelar pela saúde e segurança de nossos colaboradores, e pela conservação do meio ambiente.”

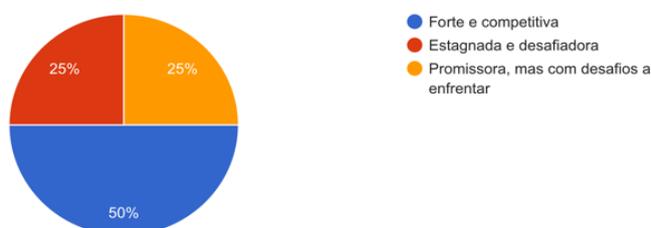
A empresa, desde seus princípios teve seus objetivos e estratégias bem planejadas e estipuladas em suas diretrizes, porém, não contava com o mapa estratégico escrito ou então estruturado da forma que hoje em dia é a mais adequada. Com isso, após algumas análises com os diretores e o dono da empresa, ficou constatado que alguns pontos poderiam ser adicionados às estratégias da empresa, entre eles, os tópicos “iniciativas” e o tópico “KPI”.

Para a complementação do mapa estratégico já proposto pela empresa, levou-se em consideração as pesquisas feitas e a análise SWOT, que apontou algumas áreas que precisam de uma atenção maior ou então de um controle mais adequado. O mapa estratégico foi então compartilhado detalhadamente com a direção da empresa, permitindo uma visão clara e coesa das ações necessárias para alcançar nossos objetivos de crescimento e inovação, conforme expresso na Figura 13 .

Apresentação e análise de dados

Os dados apresentados a seguir foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas realizadas presencialmente com quatro diretores de diferentes setores da empresa (setor administrativo, setor de recursos humanos e setor financeiro), observação in loco dos procedimentos produtivos internos, assim como da performance da equipe de gestão da Dilutec.

Figura 04 - Atuação da empresa no mercado

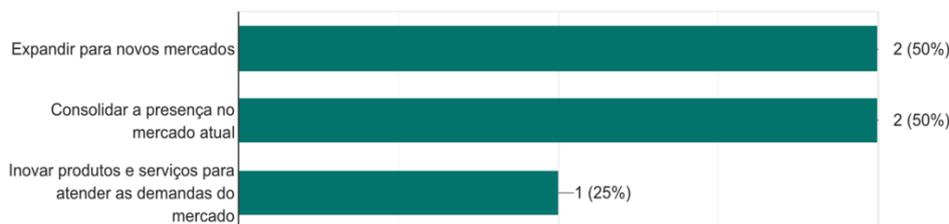


Fonte: Dados da Pesquisa, 2024.

De acordo com a Figura 04, dos 4 diretores, 2 encaram a atuação da empresa no mercado de forma forte e promissora, contudo, 2 dos diretores ainda acreditam que a empresa pode melhorar e encaram a atuação como desafiadora e promissora. A competitividade de uma empresa pode ser compreendida como a capacidade da empresa de explorar, em seu proveito, a estrutura e os padrões de concorrência do mercado em que atua (ou quer atuar) e, assim, conseguir rentabilidade a longo prazo (Porter, 1985).

Sendo assim, é fundamental estabelecer ações para que a empresa seja forte e competitiva.

Figura 05 – Objetivos da empresa



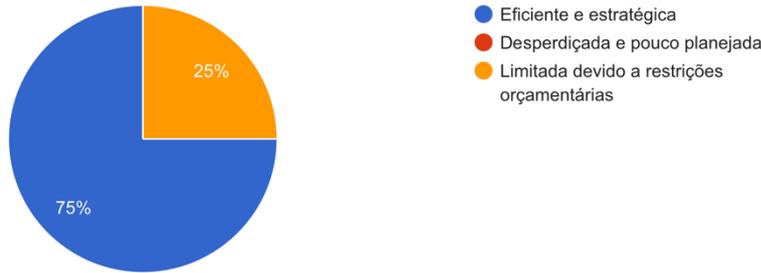
Fonte: Pesquisa, 2024.

De acordo com a Figura 05, em relação aos objetivos da empresa, os diretores entendem que os dois principais focos são expandir os negócios para novos mercados e consolidar a presença no mercado atual, e em segundo plano, inovar produtos e serviços para atender as demandas do mercado.

No cenário atual, a presença em redes sociais, outdoor, rádios, TV e qualquer outro meio de comunicação em massa se tornou algo imprescindível para toda empresa que quer ter destaque

em seu recado de atuação. Cada vez mais, os clientes importam-se não só com os produtos da empresa, mas também com sua imagem e com o que ela defende. Ícones do mundo empresarial - Nike, Disney, BMW, Microsoft, Harley Davidson e outras - transmitem aos clientes sua personalidade e forte proposição de valor. As empresas que querem ser apreciadas precisam mostrar que se importam com as condições de vida das pessoas e com seus sonhos. Precisam se conectar e servir a todos os stakeholders - empregados, fornecedores, distribuidores e a comunidade -, não apenas aos investidores. (Kotler, P., & Kartajaya, H., & Stiawan, I. 2012).

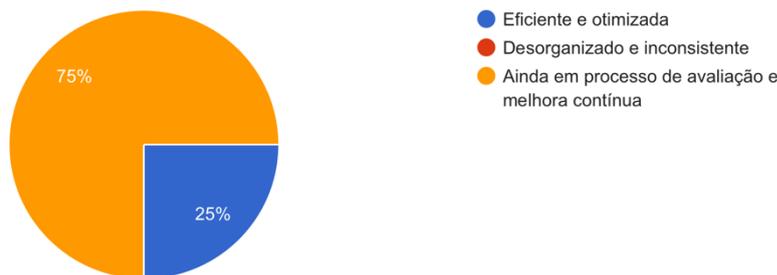
Figura 06 – Utilização de recursos



Fonte: Pesquisa, 2024.

Como mostrado na Figura 06, consideram também que a empresa utiliza seus materiais e recursos de forma eficiente e estratégica (3). Porém, (1) acredita que a empresa tem esses uso dos recursos de forma limitada devido a restrições orçamentárias. O armazenamento, pela primeira vez na história, está no centro das atenções. O armazenamento tornou-se uma competência central, uma arma estratégica que muitas empresas estão usando para melhorar sua posição competitiva. Ao mesmo tempo, o armazém está passando por desafios inacreditáveis que tornam a excelência do armazém mais difícil de alcançar (Tompkins, J.A., & Smith, J.D.1998).

Figura 07 – Processos internos



Fonte: Pesquisa, 2024.

Como mostrado na Figura 07, em relação aos processos internos e a forma como funcionam, 3 dos diretores consideram que a empresa ainda está em processo de avaliação e melhoria contínua, enquanto 1 acredita que está funcionando de forma eficiente e otimizada.

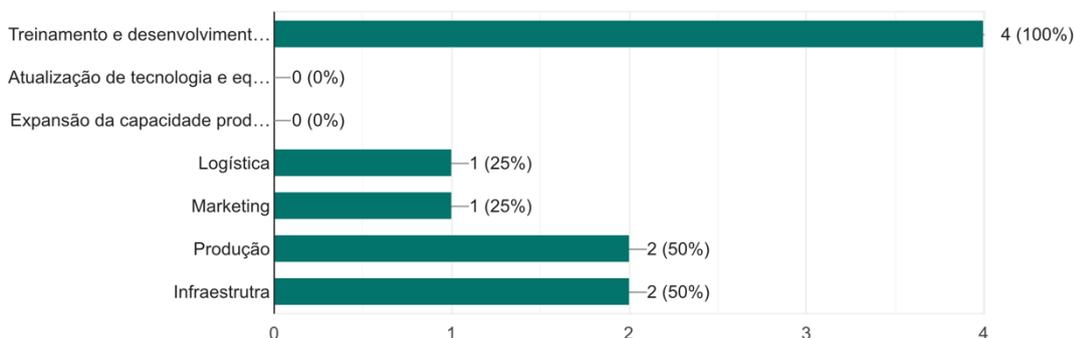
Figura 08 – Principais desafios



Fonte: Pesquisa, 2024.

De acordo com a Figura 08, em relação aos principais desafios, a deficiência nos sistemas de informação para 2 dos entrevistados é o maior “incomodo” dos gestores, enquanto 1 dos entrevistados entende que a falta de integração entre os setores e a sobrecarga de trabalho também são desafios relevantes. As organizações são verdadeiros organismos vivos e em constante ação e desenvolvimento. Quando elas são bem-sucedidas, tendem a crescer ou, no mínimo, a sobreviver. O crescimento acarreta maior complexidade dos recursos necessários as suas operações, com o aumento de capital e instalações, incremento de tecnologia, atividades de apoio, etc. Provoca o aumento do número de pessoas, bem como a necessidade de intensificar a aplicação de conhecimentos, habilidades e competências indispensáveis à manutenção e à competitividade do negócio. Tudo isso para se assegurar de que recursos materiais, financeiros e tecnológicos sejam utilizados com eficiência e eficácia (Chiavenato, 2014).

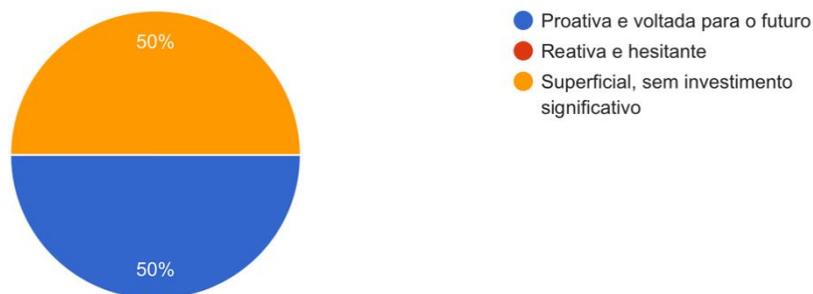
Figura 09 – Melhorias e inovações



Fonte: Pesquisa, 2024.

A Figura 09, apresenta as respostas para a pergunta onde os diretores puderam escolher mais de uma opção para suas respostas, e de acordo com os mesmos, treinamentos e desenvolvimento; logística; marketing; produção; infraestrutura, poderiam contar com mais recursos para melhorias e inovações. Muitos resultados organizacionais são decorrentes da utilização de sistemas de trabalho de elevado desempenho, em que se enquadram: maior produtividade, menores custos, melhor atendimento aos clientes, maior flexibilidade de trabalho e lucros mais significativos. Esses fatores estão diretamente interligados a uma boa gestão de recursos humanos, que busca atingir vantagens competitivas por meio de pessoas (Bohlander & Snell, 2018).

Figura 10 - Tecnologia



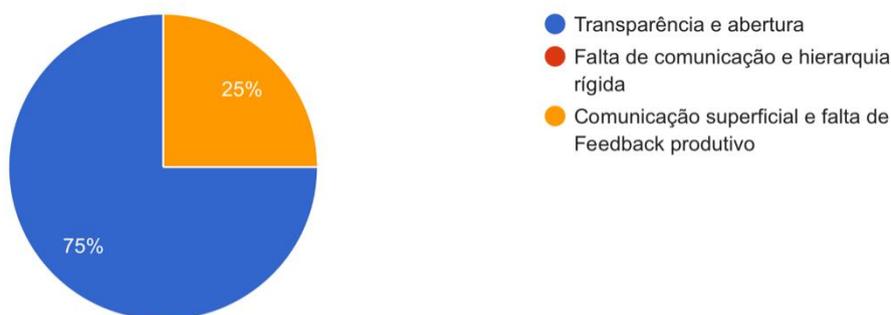
Fonte: Pesquisa, 2024.

Como mostrado na Figura 10, os diretores ficaram divididos, 2 entendem que a empresa lida com a tecnologia de forma proativa e voltada para o futuro, enquanto outros 2 acreditam que seja de forma superficial, sem investimentos significativos para outros.

Com base na análise apresentada, parece haver uma divergência de opiniões entre os diretores quanto à abordagem da empresa em relação à tecnologia. Essa divisão pode ter implicações significativas no desenvolvimento tecnológico e na competitividade da empresa no mercado. Em sua obra "A Sociedade em Rede", Manuel Castells discute o papel crucial da tecnologia na era contemporânea, afirmando que "a capacidade de uma empresa se manter competitiva está diretamente ligada à sua capacidade de integrar e utilizar de forma eficaz as tecnologias disponíveis" (CASTELLS, 1999, p.72). Essa citação destaca a importância não apenas de adotar tecnologias, mas também de fazê-lo de forma estratégica e proativa.

Pode-se dizer também que essa divergência se dá por conta da entrada de integrantes jovens na equipe, que entendem e conhecem de tecnologias mais atuais. Nesse contexto, é essencial que a empresa leve em consideração as diferentes perspectivas dos diretores e trabalhe para alinhar suas estratégias tecnológicas com os objetivos organizacionais, garantindo investimentos adequados e uma abordagem proativa para enfrentar os desafios futuros.

Figura 11 – Comunicação interna



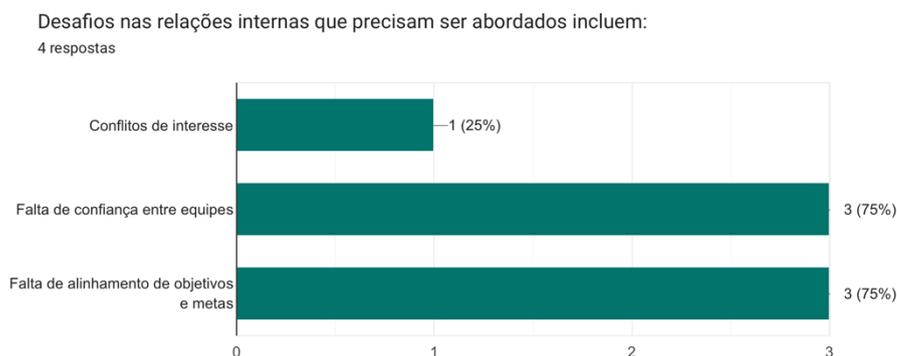
Fonte: Pesquisa, 2024.

A Figura 11 mostra que entre os 4 Diretores, 3 entendem que a comunicação entre os departamentos e a equipe de gestão é caracterizada na maioria das vezes de forma transparente e aberta, e 1 deles, entende que a comunicação é feita de forma superficial e com ausência de feedback produtivos. Diante da análise de dados sobre comunicação interna na empresa, é fundamental reconhecer a importância dessa área para o bom funcionamento organizacional. Os dados podem revelar pontos fortes e áreas de melhoria na comunicação, permitindo que a empresa identifique oportunidades de otimização e desenvolva estratégias mais eficazes para engajar e informar seus colaboradores.

Em seu livro "Administração da Comunicação: Teoria e Prática", Chiavenato aborda a comunicação nas organizações, destacando que "a comunicação interna eficaz é fundamental para o sucesso de qualquer empreendimento" (Chiavenato, 2002, p.135). Essa citação ressalta a relevância da comunicação interna como um elemento-chave para o desempenho e a competitividade das empresas.

Assim, a análise de dados sobre comunicação interna deve ser encarada como uma ferramenta valiosa para impulsionar a eficiência organizacional e promover um ambiente de trabalho mais colaborativo e produtivo.

Figura 12 - Desafios



Fonte: Pesquisa, 2024.

Em relação aos desafios nas relações internas, a Figura 12 mostra alguns pontos a serem melhorados, que são: conflito de interesses, de forma minoritária e confiança entre as equipes e falta de alinhamento de objetivos e metas, de forma majoritária.

A análise identifica desafios significativos nas relações internas da empresa, destacando áreas que precisam de atenção e aprimoramento. Os conflitos de interesses, a falta de confiança entre equipes e o desalinhamento de objetivos e metas são questões que podem impactar negativamente o ambiente de trabalho e a eficiência organizacional.

Nesse contexto, é crucial que a empresa adote estratégias para lidar com esses desafios e promover relações internas mais saudáveis e produtivas. Isso pode envolver a implementação de políticas de comunicação transparente, o estabelecimento de canais eficazes para resolver conflitos e o alinhamento claro de metas e objetivos em toda a organização.

Em seu livro "Administração de Conflitos: Das Diferenças às Disputas", Cruz aborda a gestão de conflitos nas organizações, enfatizando a importância de abordar essas questões de forma construtiva. Como ele destaca, "a habilidade em administrar conflitos é fundamental para o sucesso das organizações modernas" (CRUZ, 2010, p. 78). Essa citação ressalta a relevância de abordar os conflitos internos de maneira eficaz para garantir um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo.

Dessa forma, ao reconhecer e enfrentar esses desafios, a empresa pode fortalecer suas relações internas e promover um clima organizacional mais positivo e colaborativo.

Outro ponto abordado na pesquisa foi em relação aos pontos fortes da empresa, e os resultados obtidos foram:

- Caráter dos trabalhadores.
- Fabricação de produtos de qualidade.
- Transparência com o cliente.
- Utilização consciente dos recursos disponíveis.

- Extremamente comprometida com o cliente.

A partir do que foi respondido, fica evidente a preocupação da empresa com seus clientes e com seus funcionários, prezando sempre por um serviço de qualidade e que entregue produtos de qualidade para seus clientes, independentemente de qualquer cenário que o mercado esteja passando.

Além desse tópico, quando questionados em relação às ameaças da empresa, os respondentes mencionaram os seguintes resultados:

- Falta de profissionais qualificados.
- Dependência muito grande dos fornecedores.
- Baixo investimento em treinamentos e qualificações.
- Retração do mercado.
- Falência de clientes.

Com isso e a partir do cenário que se presencia no mundo todo em relação à decadência de mão de obra qualificada, evidencia-se nas respostas que uma das maiores deficiências e ameaças do setor está na falta de profissionais qualificados e na falta também de treinamentos que ajudem trabalhadores menos preparados a evoluírem e se tornarem melhor no que fazem. Além disso, a falência de empresas consumidoras também vem afetando a empresa.

Os pontos fracos da empresa também foram questionados, e pode-se identificar o seguinte:

- Falta de planejamento em áreas específicas.
- Distância do centro de distribuição (São Paulo).
- Localização Geográfica.
- Falta de benefícios e remuneração suficiente para reter ou trazer colaboradores capacitados e habilitados.

Em relação aos pontos fracos identificados dentro da empresa, a distância da filial do centro de distribuição e de seus fornecedores afeta de forma negativa a logística da empresa, que muitas vezes precisa arcar com fretes de terceiros exorbitantes para conseguir entregar seus produtos no tempo estipulado ao cliente.

Por último, os Diretores tiveram um espaço para sugerirem melhorias, e essas foram:

- Implementação da integração de informações (BI).
- Estudos e análises mais fortes na área de logística.
- Aumentar o investimento no RH.
- Implementação de outro sistema (ERP) para utilização no setor de produção, controle de qualidade e estoque/faturamento.
- Compra de equipamentos de elevação para envase direto dos tachos.
- Instalação de sistema de pesagem de pastas direto dos tambores, sem passar por recipientes intermediários.

Portanto, pela visão dos diretores, a empresa apresenta diversas áreas para melhorias, que devem ser estudadas, projetadas e executadas ao longo dos próximos anos, para assim almejar resultados cada vez mais expressivos.

Análise SWOT

A análise foi feita juntamente com o Diretor Administrativo da empresa e foi estruturada a partir de alguns questionamentos feitos durante a elaboração, onde o Diretor elencou as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que a empresa possui em sua opinião. Após essa etapa, o autor do estudo destacou alguns pontos não mencionados pelo respondente, que concordou

com alguns pontos e, assim, foi colocado também nos tópicos abordados na SWOT a percepção dos respondentes a partir das entrevistas realizadas com os 3 diretores da empresa.

Forças

- **Produto Especializado:** O Colorgel é um produto altamente especializado, ideal para o mercado de piscinas pré-moldadas e outras peças de fibra de vidro, o que gera um nicho de mercado com menos concorrência direta.
- **Qualidade do Produto:** A qualidade e durabilidade do Colorgel é um diferencial competitivo, ganhando a confiança dos clientes pela sua resistência e acabamento superior.
- **Conhecimento Técnico:** Expertise técnica no desenvolvimento e aplicação de tintas para fibra de vidro, garantindo um produto de alta performance.
- **Relação com Clientes Locais:** Forte relacionamento com fabricantes de piscinas pré-moldadas na região, gerando uma base de clientes leal e estável.
- **Caráter dos trabalhadores;**
- **Fabricação de produtos de qualidade;**
- **Transparência com o cliente;**
- **Utilização consciente dos recursos disponíveis;**
- **Extremamente comprometida com o cliente.**

Fraquezas

- **Dependência de um Único Produto:** Alta dependência do Colorgel é um risco, pois qualquer mudança no mercado de piscinas pré-moldadas impacta significativamente a empresa.
- **Limitação de Recursos:** Recursos financeiros limitados restringem investimentos em marketing, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.
- **Escala de Produção:** Capacidade de produção atualmente insuficiente para atender a grandes volumes de pedidos, especialmente em picos de demanda.
- **Infraestrutura de Logística:** A infraestrutura local não é ideal para operações logísticas eficientes, afetando a distribuição para regiões mais distantes.
- **Fragilidade no planejamento em áreas específicas.**
- **Distância do centro de distribuição (São Paulo).**
- **Falta de benefícios e remuneração suficiente para reter ou trazer colaboradores capacitados e habilitados.**

Oportunidades

- **Expansão de Mercado:** Crescimento no mercado de piscinas pré-moldadas e outras aplicações de fibra de vidro, tanto no Brasil quanto em mercados internacionais.
- **Novos Produtos:** Aceitação pelo mercado de novos produtos derivados do Colorgel, como tintas para outras superfícies de fibra de vidro, pode diversificar o portfólio e reduzir a dependência de um único produto.
- **Parcerias Estratégicas:** Construtores de piscinas, revendedores de materiais de construção e fabricantes de fibra de vidro, disponíveis para parcerias, para aumentar a presença no mercado.
- **Tendências de Sustentabilidade:** Desenvolvimento de versões ecológicas do Colorgel, alinhando-se com a crescente demanda por produtos sustentáveis.
- **Incentivos Governamentais:** Incentivos fiscais e programas governamentais para inovação e sustentabilidade para reduzir custos e melhorar a competitividade.

Ameaças

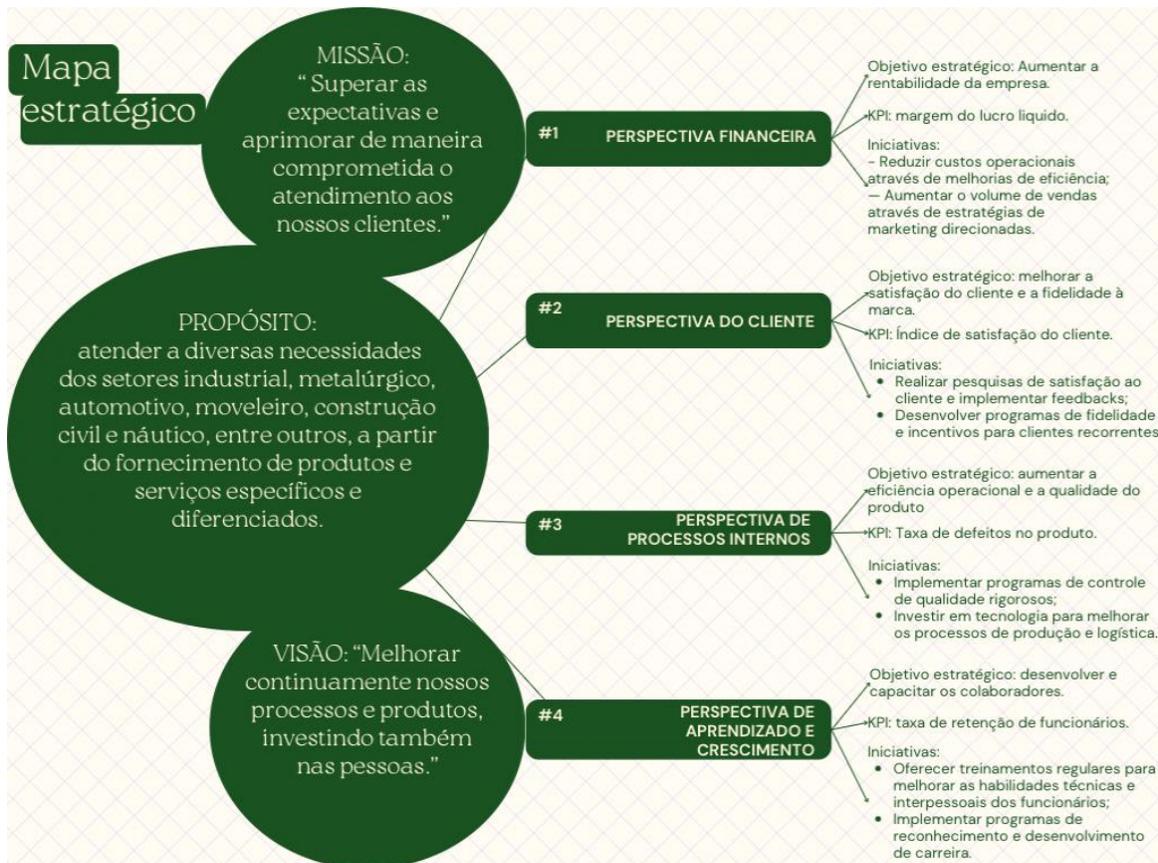
- Concorrência: Aumento da concorrência de grandes fabricantes de tintas e produtos químicos que podem oferecer alternativas ao Colorgel.
- Regulamentações Ambientais: Mudanças nas regulamentações ambientais podem aumentar os custos de produção e conformidade, especialmente se o Colorgel utilizar compostos químicos restritos.
- Volatilidade de Preços de Matérias-Primas: Flutuações nos preços das matérias-primas podem impactar negativamente os custos de produção e margens de lucro.
- Riscos Econômicos: Crises econômicas podem afetar a construção civil e o mercado de piscinas, reduzindo a demanda pelo Colorgel.
- Problemas na Cadeia de Suprimentos: Interrupções na cadeia de suprimentos, como escassez de matérias-primas ou atrasos logísticos, podem afetar a produção e entrega dos produtos.
- Falta de profissionais qualificados.
- Dependência muito grande dos fornecedores.
- Baixo investimento em treinamentos e qualificações.
- Retração do mercado.
- Falência de clientes.

A análise SWOT revela que a empresa possui pontos fortes significativos, como a especialização no Colorgel. Contudo, também enfrenta desafios como a dependência de um único produto e limitações de recursos. Aproveitar oportunidades de mercado, como a expansão de mercado e desenvolvimento de novos produtos, enquanto gerencia ameaças como concorrência e volatilidade econômica, será crucial para o crescimento sustentável da empresa. Fortalecer parcerias estratégicas e focar em inovação e sustentabilidade também pode ajudar a empresa a se diferenciar no mercado e aumentar sua competitividade.

Mapa Estratégico:

A partir dos levantamentos de dados e análises, estruturou-se o Mapa Estratégico apresentado na Figura 13. As estratégias servem como guia para as empresas desenvolverem e utilizarem recursos chaves, para se atingir os objetivos desejados em um ambiente dinâmico e competitivo (Fawcett et. al., 1997).

Figura 13 – Mapa Estratégico da empresa DILUTECH



Fonte: Dados da pesquisa, 2024.

Após a finalização do Mapa Estratégico, o mesmo foi repassado aos Diretores de cada área e aos donos da empresa. O Feedback foi extremamente positivo e agregou muito valor à empresa como um todo, que por meio do mapa estruturado pode analisar e aplicar alguns métodos e análises em sua produção e funcionários, aprimorando ainda mais todo o seu processo de produção.

Alem disso, é importante ressaltar que para os objetivos estratégicos serem eficazmente desdobrados, é essencial que os planos de ações e os KPIs estejam perfeitamente alinhados. Isso significa:

- **Coerência:** As iniciativas devem ser projetadas de maneira a impactar positivamente os KPIs.
 - **Feedback:** Os resultados dos KPIs devem ser usados para avaliar o sucesso das ações e fazer os ajustes necessários.
 - **Comunicação:** Todos os envolvidos devem estar cientes de como suas atividades contribuem para os KPIs e, por consequência, para os objetivos estratégicos.

Ao integrar os planos de ações com KPIs bem definidos, uma organização pode transformar sua visão estratégica em resultados tangíveis, monitorando o progresso de forma contínua e ajustando suas estratégias conforme necessário para garantir o sucesso a longo prazo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como objetivo entender o funcionamento da empresa, analisar a gestão estratégica relacionada a todas as áreas da empresa, exaltando os pontos fortes, identificando os pontos fracos para sugerir melhorias e apresentar Mapa Estratégico para o futuro. Após a realização dos estudos e análise dos dados, pode-se afirmar que este objetivo foi alcançado. Por meio das investigações realizadas, foi possível responder às questões-problema: “Como a empresa Dilutec pode otimizar sua gestão estratégica para enfrentar os desafios do ambiente empresarial em constante evolução, mantendo-se competitiva e inovadora?” e “Quais as melhorias necessárias para a empresa se manter competitiva?”, elucidando os pontos fortes e fracos da empresa, as ameaças e as qualidades, além de fazer pesquisas com três diretores e acompanhar o dia a dia da empresa durante o período de 1 ano, foram feitas também diversas pesquisas em relação ao mercado químico e em específico, ao mercado de gelcoat, para entender da melhor forma possível quais seriam as previsões e inovações para o futuro desse segmento de mercado. Os resultados alcançados indicam que a empresa está consolidada no mercado atualmente, mas que deve aprimorar suas estruturas, trazendo mais inovação, e aprimorar também, seu setor de recursos humanos, a fim de solucionar um dos maiores problemas apresentados durante a pesquisa, que é a falta de mão de obra qualificada. Por meio deste estudo, foi possível transmitir uma visão diferente para os diretores da empresa, uma visão holística a partir dos resultados, para que eles pudessem analisar a empresa mais a fundo e identificar lacunas de melhorias para serem realizadas daqui para frente e como elas podem ser aplicadas na prática. Para o estudante, este trabalho foi de suma importância, pois proporcionou um aprofundamento significativo em Gestão estratégica, além de desenvolver habilidades críticas e analíticas essenciais para a formação acadêmica e profissional. Para a empresa Dilutec, os resultados obtidos oferecem uma visão holística do negócio e mostra lacunas de investimentos e melhorias a serem realizadas daqui pra frente. Além disso, a comunidade também se beneficia, uma vez que as melhorias e aperfeiçoamento das operações da empresa visam também o bem-estar de todos que as cercam, sejam eles colaboradores ou então moradores e habitantes da região, além de trazer ainda mais conhecimento para todos. Em suma, a pesquisa não apenas alcançou seus objetivos e respondeu à questão-problema, mas também demonstrou a relevância e aplicabilidade dos resultados obtidos, reforçando a importância de estudos nesta área para o contínuo desenvolvimento acadêmico, empresarial e comunitário.

Como continuidade aos estudos, será relevante após aplicar o estabelecido no Mapa Estratégico, retomar o levantamento de dados e acompanhar a evolução da organização estudada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. Igor. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

BOHLANDER, George; SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. 17ª Edição. São Paulo: Cengage Learning, 2018.

COMMITTEE ON THE FINANCIAL ASPECTS OF CORPORATE GOVERNANCE.

Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. London: Gee Publishing Ltd, 1992.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede: A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CERTO, Samuel C., & PETER, J. P. **Administração Estratégica: Planejamento e Implantação de estratégias.** 2ª edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

CHIAVENATO, I. **Administração da Comunicação: Teoria e Prática.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4ª edição. Barueri-SP: Manoel, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração.** 6ª edição. São Paulo-SP: Elsevier, 2009.

CRUZ, J. **Administração de Conflitos: Das Diferenças às Disputas.** São Paulo: Saraiva, 2010.

DEMING, W. Edwards. **Out of the Crisis.** Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, 1986.

FAWCETT, S. E.; SMITH, S. R.; COOPER, M. B. **Strategic intent, measurement capability, and operational success: making the connection.** *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Bradford*, v. 27, n. 7, p. 410-421, 1997.

FERGUSON, N. **A ascensão do dinheiro: a história financeira do mundo.** Cordelia Magalhães-São Paulo: Editora: Planeta do Brasil, 2009.

GRIFFIN, Rick W; MOORHEAD, Gregory. **Comportamento Organizacional: gestão de pessoas e organizações,** 11ª ed. Estados Unidos: Editora Trilha, 2016.

<https://ead.ucs.br/blog/gestao-estrategica>. **Gestão estratégica: o que é, exemplos e melhores livros.** 2023. Acesso em 27/09/2023.

KAPLAN, R. & NORTON, D. **Balanced Scorecard: Strategic Maps.** Estados Unidos: Editora Campus Ltda., 2004.

KIYOSAKI, R., & LECHTER, S.L. **Pai Rico, Pai Pobre: O que os ricos ensinam a seus filhos sobre dinheiro.** Estados Unidos: Alta Books, 2013.

KOTLER, P., & KARTAJAYA, H., & SETIAWAN, I. **Marketing 3.0 [recurso eletrônico]:** as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano; [tradução Ana Beatriz Rodrigues]. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração:** princípios e tendências. 3ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2015.

PEINADO, J., & GRAEML, R. A. **Administração da produção** (operações industriais e de serviços). 1ª edição. Curitiba, 2007.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior; 1ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

RIES, A. & TROUT, J. **As 22 consagradas leis do marketing;** São Paulo: Editora McGraw-Hill Ltda, 1993.

SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht. **Análise SWOT:** ferramenta de gestão. São Paulo: Atlas, 2007.

SERRA, F. R. et al. **Gestão estratégica:** conceitos e casos. São Paulo: Atlas, 2013.

THOMPSON JR., Arthur A.; STRICKLAND, A. J.. III; GAMBLE, J. E. **Administração estratégica.** 15ª ed. São Paulo: Editora McGrawHill, 2008.

TOMPKINS, J.A., & SMITH, J.D. **The Warehouse Management Handbook.** 2ª edição. Estados Unidos: editora Tompkins Press, 1998.

WHEELWRIGHT, Steven C.; CLARK, Kim B. **Revolutionizing product development: quantum leaps in speed, efficiency, and quality.** New York: Free Press, 1992.

ZAHRA ART. **Modelos** – Strategy Map. 2023.
https://www.canva.com/pt_br/modelos/EAFDoZ32WBg-yellow-orange-simple-business-strategy-map-graph/. Acesso em 30/09/2023.

OUTRAS REFERÊNCIAS

https://admportal.appspot.com.storage.googleapis.com/_assets/modules/academicos/academico_3060.pdf.

<https://brapci.inf.br/index.php/res/v/181181>



PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS
PRO-REITORIA DE DESENVOLVIMENTO
INSTITUCIONAL
Av. Universitária, 1069 | Setor Universitário
Caixa Postal 86 | CEP 74605-010
Goiânia | Goiás | Brasil
Fone: (62) 3946 3081 ou 3089 | Fax: (62) 3946 3080
www.pucgoias.edu.br | prodi@pucgoias.edu.br

RESOLUÇÃO n°038/2020 – CEPE

ANEXO I

APÊNDICE ao TCC

Termo de autorização de publicação de produção acadêmica

O(A) estudante **GABRIEL VITTI TOZZI** do Curso de Administração, matrícula 2022.1.0023.0149-5, telefone: (62) 99826-7950, e-mail eberthviana1@gmail.com, na qualidade de titular dos direitos autorais, em consonância com a Lei n° 9.610/98 (Lei dos Direitos do autor), autoriza a Pontifícia Universidade Católica de Goiás (PUC Goiás) a disponibilizar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Gestão Estratégica da empresa Dilutec**, gratuitamente, sem ressarcimento dos direitos autorais, por 5 (cinco) anos, conforme permissões do documento, em meio eletrônico, na rede mundial de computadores, no formato especificado (Texto (PDF); Imagem (GIF ou JPEG); Som (WAVE, MPEG, AIFF, SND); Vídeo (MPEG, MWV, AVI, QT); outros, específicos da área; para fins de leitura e/ou impressão pela internet, a título de divulgação da produção científica gerada nos cursos de graduação da PUC Goiás.

Goiânia, 13 de junho de 2024.

Assinatura do(s) autor(es): Gabriel Vitti Tozzi

Nome completo do autor: Gabriel Vitti Tozzi

Assinatura do professor-orientador: Silvana de Brito Arrais Dias

Nome completo do professor-orientador: Silvana de Brito Arrais Dias