

PROJETO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO REALIZADO NA EMPRESA MB INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE TAMPOS LTDA

Mirian Magnus Machado¹
Maria Cristina Geraldo²

RESUMO

Pelo fato de a empresa MB Indústria e Comércio de Tampos LTDA, ser uma empresa pequena e não estar muito atenta aos acontecimentos externos e as ferramentas que poderia usar para obter melhores resultados. Foi proposta a elaboração de um planejamento estratégico para organização, a fim de identificar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças do negócio, buscando assim, vantagens competitivas em relação à concorrência. Para o levantamento das informações necessárias foi realizado questionários com perguntas fechadas aplicados aos clientes, fornecedores, funcionários e proprietário da empresa, também foi utilizado dados secundários para fazer uma análise da concorrência. Após a análise e interpretação de cada um dos dados obtidos na pesquisa, apresentados em gráficos, identificou-se as vantagens competitivas da empresa, fez-se uma análise de swot e em posse de todas as informações foi possível definir a missão e a visão, objetivos estratégicos, bem como, um plano de ação para orientar as atividades da empresa, concretizando assim a proposta de planejamento estratégico. Como a MB Indústria e Comércio de Tampos LTDA é uma empresa pequena e sem muitos recursos financeiros disponíveis para grandes investimentos, os objetivos estratégicos e os planos de ações, foram criados de acordo com a sua realidade, de forma que se torna totalmente possível a efetivação das ações para o cumprimento do planejamento estratégico, fazendo com que a empresa alcance melhores resultados.

Palavras-chave: Planejamento. Estratégia. Objetivos. Vantagem. Competitividade.

1 INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios tem sofrido constantes mudanças, com uma velocidade incrível e muita complexidade, as empresas que não acompanharem esse ritmo estarão fadadas ao fracasso em pouco tempo.

Muitas empresas apresentam dificuldades na condução dos seus negócios, porque desconhecem o real motivo de alguns problemas existentes dentro da própria organização, as ameaças e oportunidades do ambiente externo muitas vezes

¹ Professora Orientadora. Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC (mirianmagnus@terra.com.br)

² Graduada em Administração pelo Instituto Blumenauense de Ensino Superior - IBES (mariacgeraldo@hotmail.com)

passam despercebidas e ações que seriam necessárias para sanar esses problemas acabam não acontecendo em tempo hábil, fazendo com que a empresa não consiga sustentar suas atividades.

A falta de conhecimento das ferramentas existentes para planejar o andamento da organização é o principal motivo que leva a maioria das empresas a não resistirem às exigências do mercado, tornando-se obsoleta e sem nenhum tipo de vantagens diante da enorme concorrência.

O objetivo do trabalho é desenvolver uma proposta de planejamento estratégico para a empresa MB Indústria e Comércio de Tampos LTDA para garantir maior estabilidade para organização, uma vez que através da pesquisa realizada será possível conhecer os pontos fortes e fracos da organização, detectar ameaças e oportunidades, estabelecer objetivos e estratégias, bem como, montar um plano de ação, onde as atividades serão direcionadas de acordo com objetivos definidos a partir da análise de swot, que será feita após análise e interpretação dos dados coletados na pesquisa, com a finalidade de dar competitividade à empresa frente aos concorrentes.

Para a realização de todo o processo será aplicado questionários com os funcionários, fornecedores, clientes, bem como, questionários e entrevista com o proprietário da empresa MB Tampos, a fim de buscar informações concretas para elaboração do trabalho.

Inicialmente será apresentada a fundamentação teórica referente ao planejamento estratégico, na seqüência os procedimentos metodológicos e em seguida os resultados e discussão da pesquisa.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejar o futuro da organização pode ser uma tarefa difícil para o administrador que não possuir ferramentas disponíveis para alinhar a empresa com as novas tendências de mercado.

Quando usado o termo planejamento, não se percebe a amplitude e abrangência dessa expressão, para detalhar o planejamento estratégico, é preciso ter claramente a idéia do significado da palavra planejamento.

Planejamento é toda ação que determinam os objetivos a serem atingidos. Todas as formas que usamos para executar um processo são planejadas, e o

planejamento passa a ser estratégico à medida que obtenho informações dos acontecimentos em torno dos meus negócios. (OLIVEIRA, 2002).

Para Las Casas (1993), o planejamento pode ser feito de maneira formal ou informal, porém fazê-lo formalmente é mais adequado, visto que além de outros benefícios, otimiza recursos disponíveis e predispõe o administrador a ocupar-se das situações previstas.

Para Kotler (1978, p. 493), “planejar é decidir no presente o que fazer no futuro. O planejamento compreende tanto a determinação de um futuro almejado quanto às etapas necessárias para realizá-lo”.

A partir disso, acredita-se que o planejamento estratégico é uma ferramenta indispensável para definição dos rumos que a empresa deve seguir para acompanhar as necessidades de seus clientes internos e externos, permitindo movimentos acertados nas decisões tomadas sobre o caminho que a organização deve percorrer para alcançar sustentabilidade.

Conforme Wright; Kroll; Parnell (2000, p. 37)

[...] uma estratégia pretendida (o que a administração originalmente planejou) pode ser realizada em sua forma original, em uma forma modificada ou até mesmo em uma forma completamente diferente. Ocasionalmente, é claro, a estratégia pretendida pela administração é implementada, mas normalmente a estratégia pretendida e a estratégia realizada (o que a administração implementa na realidade) diferem.

Ao definir as estratégias que a organização deverá seguir não se pode considerar que tudo está resolvido, as constantes e rápidas mudanças do ambiente, como as novas tecnologias, economia, política e principalmente à concorrência cada vez mais acirrada, faz com que as estratégias passem por transformações contínuas.

2.1 FASES DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Quando se opta por desenvolver um planejamento estratégico para a empresa, existem alguns pontos que devem ser considerado, como por exemplo: Qual o destino da organização? Onde a empresa está e aonde quer chegar? O que

deve ser feito para conseguir um crescimento sustentável? Essas indagações são algumas que serão respondidas, com a elaboração de um planejamento estratégico.

Deve-se ponderar dentro das metodologias aplicadas ao planejamento estratégico os diversos tipos de empresas, pequenas, médias e grandes, não existe uma metodologia única utilizada por todas, cada uma deve adequar os processos de acordo com a sua realidade.

Conforme Oliveira (2002, p. 68), as fases básicas para elaboração e implementação do planejamento estratégico podem ser as seguintes:

Fase I – Diagnóstico estratégico

Fase II – Missão da Empresa

Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos

Fase IV – Controle e avaliação

As metodologias não seguem um cronograma universal, alguns autores descrevem as etapas de elaboração numa ordem diferente da apresentada acima, porém, independente da seqüência que será seguida, os resultados deverão ser os mesmos.

2.1.1 Diagnóstico Estratégico

Nesta primeira etapa será analisada a situação da empresa, observando-se e colhendo dados relevantes aos aspectos externos e internos, buscando identificar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças da organização.

É nessa etapa que os administradores precisam definir quais as expectativas da empresa para o futuro, identificando qual é o seu negócio e principalmente conscientizando os colaboradores a trabalhar pelo mesmo objetivo da organização. Não adianta o executivo tomar a decisão de fazer um planejamento estratégico sozinho, a equipe deve estar integrada nesse processo continuamente, apresentando idéias e fornecendo informações de viabilidade de implementação.

A análise dos ambientes externos e internos está inserida também no diagnóstico estratégico, quando se decide planejar, a base está na percepção de que acontecimentos futuros podem não estar em harmonia com o esperado, se não

for feito nada. Por isso, a análise e projeções da empresa é o ponto inicial para essa percepção. (OLIVEIRA, 2002).

De acordo com o mesmo autor, existem alguns componentes do diagnóstico estratégico que deverão ser considerados: visão, análise externa e interna, integração dos vários fatores considerados na análise interna e externa, análise dos concorrentes.

2.1.2 Missão da Empresa

Nesta fase do planejamento estratégico, a empresa precisa definir qual a realidade em que se encontra, qual é o seu negócio, qual é o cenário de atuação, qual o motivo de sua existência. OLIVEIRA (2002).

A missão deve ser clara, fazendo com que todos os colaboradores, possam compreender os objetivos da organização, trabalhando para seguir o propósito estabelecido.

Para Costa (2005), a missão da empresa deve responder a alguns questionamentos básicos, como por exemplo: O que ela pretende oferecer? O que fez com que ela fosse criada? O que representa para o ambiente externo? E assim por diante.

De acordo com Tavares (2005, p. 103):

[...] a missão implica a compreensão comum do papel da organização em face da realidade, expressando sua razão de existir. Uma das suas funções é assegurar que a diversidade de pontos de vista tenha unicidade e significado em comum para a organização [...]

Com base nisso, ao se definir a missão e o propósito da organização, estará claro para os envolvidos em quais áreas de atuação a empresa se encontra e onde deverá estar em um determinado período.

2.1.3 Instrumentos Prescritivos e Quantitativos

A análise nesta fase corresponde à forma de como a empresa vai chegar onde pretende, para isso utilizam-se os instrumentos prescritivos e quantitativos que são divididos, mais estão interligados. (OLIVEIRA, 2002).

2.1.3.1 Instrumentos Prescritivos

Os instrumentos prescritivos realizam-se através das seguintes etapas: estabelecimento de objetivos, desafios e metas; estabelecimento de estratégias e políticas funcionais e estabelecimento dos projetos e planos de ação. (OLIVEIRA, 2002).

A) Estabelecimento de objetivos, desafios e metas

Neste item são ordenados os objetivos, desafios e metas de acordo com a transposição dos fatores internos e externos.

Para Mintzberg; et. al (2006), as metas ou objetivos determinam o que se pretende atingir e quando vai sair os resultados, mais não diz como esses resultados devem ser atingidos.

Assim, os objetivos, desafios e metas buscam definir o que a empresa deseja atingir, mostrando quais os passos e prazos deverão ser seguidos para alcançar o que foi estabelecido.

2.1.3.2 Instrumentos quantitativos

Os instrumentos quantitativos são as projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, indicam o quanto à empresa irá precisar gastar para realizar os planos de ação, a partir de seus objetivos, desafios e metas.

Conforme Tavares (2005, p. 319-320):

Os objetivos quantitativos devem ser vinculados a fatores passíveis de quantificação. Esta é a maneira ideal de se definir objetivos. Assim, é possível estabelecer parâmetros mensuráveis que possibilitam avaliar o grau em que o mesmo está sendo ou será atingido em termos físicos e financeiros. [...]

Dessa forma, pode-se compreender que os objetivos que exprime quantidade são mais fáceis de determinar o quanto precisará para realizá-lo, seja na forma de investimento ou na composição da estrutura física.

Todos os planos e ações realizados dentro de uma organização requerem alguns investimentos, qualquer atitude pretendida para o crescimento da mesma, necessita de recursos que deverão ser igualmente planejados, por isso, o planejamento orçamentário faz parte do processo de planejamento estratégico da empresa.

Para Fernandes e Berton (2005, p. 182), “o orçamento nada mais é do que, a partir da previsão das vendas da empresa, determinar metas financeiras de receitas, gastos e investimentos a realizar”.

Cada ação planejada pela empresa, precisa de algum tipo de recurso, seja de pessoal ou equipamentos, para isso, o orçamento para execução dos trabalhos deverá ser feito com cautela, avaliando os valores que serão utilizados e reservando esses valores para implementação dos projetos.

2.1.4 Controle e Avaliação

Nesta fase, investiga-se como a empresa está caminhando para a posição almejada, de acordo com o estabelecido nos instrumentos do plano e na missão, considerando a realidade interna e externa da organização.

De acordo com Oliveira (2002, p. 267):

O papel desempenhado pela função de controle e avaliação no processo de planejamento estratégico é acompanhar o desempenho do sistema, através da comparação entre situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos e desafios, e da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa. Neste sentido, a função controle e avaliação é destinada assegurar que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram, anteriormente, estabelecidos.

Para Tavares (2005), o controle é um método para comprovar se o que foi estabelecido está realmente acontecendo. Organiza-se em um grupo de índices e de métricas que torna possível a verificação de discordância entre essas duas condições.

De acordo com Mattar (2006, p. 13):

Controlar e acompanhar todas as atividades planejadas e a medição constante das metas atingidas em comparação com as programadas é fundamental para garantir o cumprimento de prazos e orçamentos.

Pelo que foi exposto, pode-se perceber que o comprometimento das pessoas envolvidas no desempenho das funções para o alcance dos objetivos, delineados no planejamento estratégico é de fundamental importância para o bom resultado das operações.

Pode-se acrescentar ainda, que o controle e avaliação são as últimas fases do planejamento estratégico, porém não encerra o processo, pois eles devem ser feitos de maneira contínua, a fim de promover suporte nas tomadas de decisões e eventuais ajustes no sistema de desempenho quando se fizerem necessários.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A metodologia aplicada auxiliou no desenvolvimento do trabalho, proporcionando dados concretos em relação às situações que foram abordadas, fazendo com que a empresa conhecesse melhor seu desempenho tanto com seus clientes, quanto com seus colaboradores.

3.1 MODALIDADE DE PESQUISA

A pesquisa utilizada para realização de todo o processo do trabalho, foi caracterizada quanto ao objetivo de forma descritiva e, quanto aos procedimentos de investigação o método teve caráter de campo.

De acordo com Malhotra, et. al (2005, p. 57):

A pesquisa descritiva é um tipo de pesquisa conclusiva que tem como principal objetivo a descrição de algo – normalmente características ou funções de mercado.

Para completar os métodos utilizados na pesquisa para o desenvolvimento do trabalho, pode-se acrescentar a natureza dos dados, que foram quantitativos e qualitativos.

Conforme Malhotra, et. al (2005, p. 114), a pesquisa quantitativa:

[...] procura quantificar os dados. Ela busca uma evidência conclusiva, que é baseada em amostras grandes e representativas e, de alguma forma, aplica análise estatística.

Pode-se compreender, que a pesquisa quantitativa fornece dados baseado em algo que já foi aplicado e concluído amplamente, trazendo elementos estatísticos de uma população maior que servirão de apoio para a tomada de decisão.

A pesquisa qualitativa procura aprofundar-se mais na análise dos dados coletados, investigando bem as informações, quando o momento é de incerteza.

De acordo com Lakatos e Marconi (2006, p. 269):

A metodologia qualitativa preocupa-se em analisar e interpretar os aspectos mais profundos, descrevendo a complexidade do comportamento humano. Fornece análise mais detalhada sobre as investigações, hábitos, atitudes, tendências de comportamento, etc.

Para Samara e Barros (2002, p. 31):

As pesquisas qualitativas são realizadas a partir de entrevistas individuais ou discussões em grupo, e sua análise verticalizada em relação ao objeto em estudo permitem identificar pontos comuns e distintivos presentes na amostra escolhida.

Dessa forma, pode-se verificar que, as pesquisa quantitativas abrangem um universo bem maior, trazendo informações de pensamentos de uma população representativa, enquanto, as pesquisas qualitativas procuram analisar as idéias e comportamentos de um único indivíduo ou um grupo pequeno de pessoas.

3.2 CAMPO DE OBSERVAÇÃO

A organização pesquisada foi a empresa MB Indústria e Comércio de Tampos LTDA, localizada á Rua Progresso, 3593 – Progresso – Blumenau. A organização possui sete funcionários, cinco fornecedores e cinqüenta clientes. Para formulação do trabalho foi entrevistado o proprietário da empresa, foram aplicados questionários para a população total de funcionários, fornecedores e clientes, sendo que dos cinqüenta clientes apenas vinte e seis responderam ao questionário, totalizando 52%, assim, conforme Malhotra, et. al (2005), a amostra se caracteriza como não-probabilística, não convencional, devido à dificuldade de acesso aos clientes.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

O desenvolvimento de todo o trabalho de pesquisa baseou-se na questão-problema, ou seja, como o planejamento estratégico é necessário para a empresa MB Indústria e Comércio de Tampos LTDA. Para que isso seja possível, é essencial fazer uma análise minuciosa de seu ambiente interno e externo para averiguar quais são as condições em que se encontram e no que, podem contribuir ou não, na elaboração deste planejamento.

A análise dos pontos fortes e fracos e oportunidades e ameaças da organização fornecem dados imprescindíveis na definição do caminho que pode ser tomado acertadamente pela empresa, tanto no curto quanto no longo prazo, por conta disso, é um dos fatores mais importantes no desenvolvimento do planejamento estratégico.

No decorrer do desenvolvimento do trabalho, realizou-se na empresa MB Indústria e Comércio de Tampos LTDA, questionários com perguntas fechadas aos clientes, fornecedores, bem como com os funcionários e entrevista com o proprietário, onde pode-se obter as informações necessárias para o andamento do processo de planejamento estratégico.

Pesquisa realizada com o proprietário da empresa MB Indústria e Comércio de Tampos LTDA:

A entrevista realizada em forma de questionário com o proprietário tinha como objetivo conhecer a situação da empresa em relação aos pontos fortes, fracos e a melhorar em todos os aspectos da organização.

Quando perguntado sobre a situação da empresa MB Indústria e Comércio de Tampos LTDA no que se refere aos 10 MS, utilizada metodologia do autor Costa (2005), ou seja, management, mão-de-obra, máquinas, marketing, materiais, meio ambiente, meio físico, mensagens, métodos e money, o proprietário se posicionou da seguinte maneira:

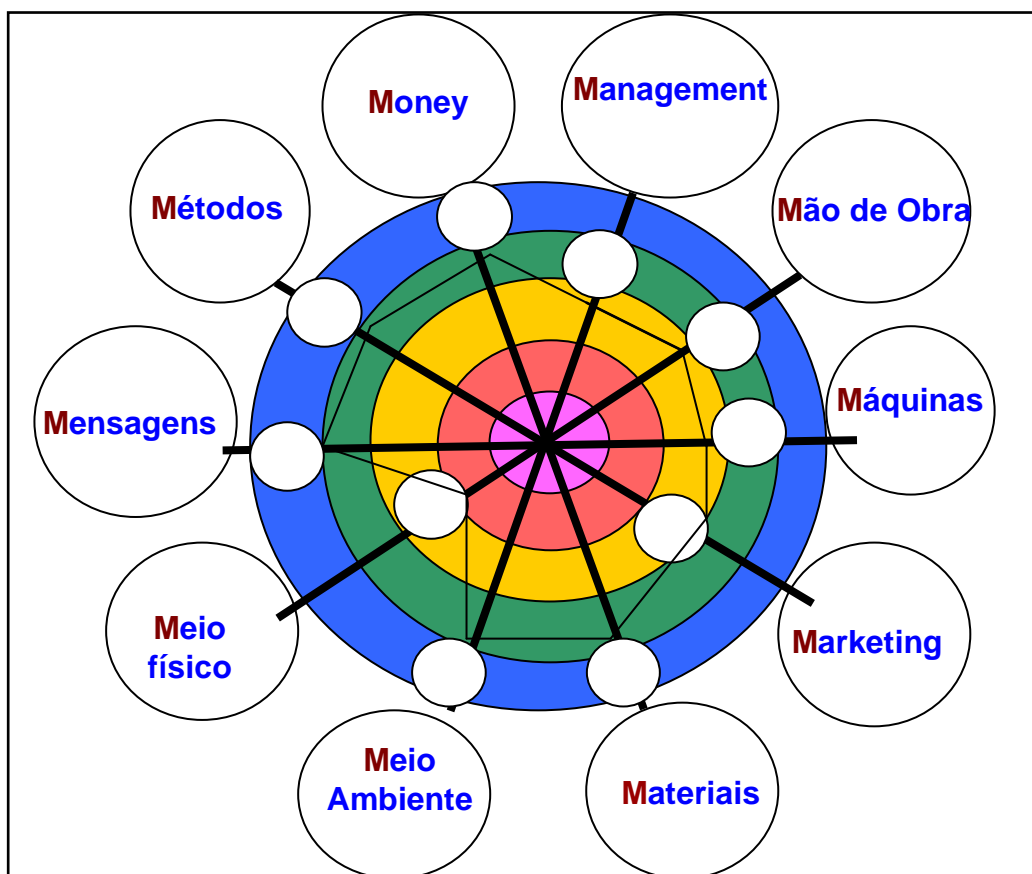


Gráfico 30 – Situação da empresa MB em relação aos 10 MS

Coroas	Pontos Fortes	Pontos a melhorar	Pontos Fracos
Azul	<u>Muitos</u>	Poucos	Nenhum
Verde	<u>Alguns</u>	<u>Alguns</u>	Poucos
Amarela	Alguns	<u>Muitos</u>	<u>Alguns</u>
Vermelha	Poucos	<u>Alguns</u>	<u>Alguns</u>
Roxa	Nenhum	Poucos	<u>Muitos</u>

Quadro 1 – As cinco coroas do gráfico-radar

Fonte: Adaptado Costa (2005)

Conforme se pode verificar no gráfico, o proprietário da empresa MB Tampos ao analisar a situação nos referidos aspectos, considerou que em determinados itens a organização apresenta-se com pontos fortes, em outros pontos a melhorar, bem como, em alguns aspectos existem pontos fracos no seu ponto de vista.

Quando se trata de fazer uma análise do funcionamento da própria empresa é difícil admitir que nem tudo está perfeito, que existe muitos pontos na organização que deveriam ser revistos e adequados de acordo com o cenário que se apresenta externamente, por isso, quando foi proposta a elaboração de um planejamento estratégico o proprietário aceitou prontamente.

Como se pode observar no gráfico-radar, **o meio físico e o marketing** na opinião do proprietário são os setores mais carentes, pois possuem muitos pontos fracos e necessitam de uma reestruturação, o meio físico é um ponto fraco em virtude de não haver muito espaço, o galpão onde funciona a empresa está ficando pequeno, é necessário procurar alternativas para solução deste problema. O marketing é considerado fraco em razão de não haver muitos meios de divulgação da empresa, ela apenas é anunciada em lista telefônica e poucas vezes em jornal local, o planejamento estratégico deve buscar ações que supram essa necessidade.

Assim, pode-se concluir que o proprietário da empresa consegue perceber algumas fraquezas existentes na organização que podem ser trabalhadas a fim de obter melhores resultados.

Fazendo uma análise geral das colocações do proprietário, das pesquisas e das observações obtidas durante o processo de desenvolvimento do trabalho, pode-se dizer o seguinte em relação aos itens do gráfico: **management**: mesmo que o proprietário tenha considerado que nesse quesito a empresa está relativamente bem, acredito que existem muitos pontos fracos e a melhorar, uma vez que a organização não possui uma gestão estratégica, com um bom planejamento e objetivos definidos; no que se refere à **mão de obra**: a avaliação feita pelo proprietário e também pelos colaboradores evidencia que neste item a empresa não tem muitas dificuldades, porém, acredita-se que na parte administrativa existam lacunas que poderiam ser melhoradas ainda mais; em relação às **máquinas**: observou-se que para o tamanho do negócio o item está suprido para o momento, possuindo os equipamentos e as respectivas manutenções; **marketing**: como já foi citado pelo proprietário é uma área que está bastante fraca, não possuindo muitos

meios de divulgação da empresa, um atendimento de pós-vendas e um monitoramento da satisfação dos clientes; **materiais**: neste quesito observou-se que o ponto que realmente deve ser melhorado é o desenvolvimento de fornecedores, até porque a empresa possui poucos fornecedores, o que lhe deixa em uma situação não muito tranqüila em relação a este fato; **meio ambiente**: a empresa não possui um programa de meio ambiente formal, mas procura contribuir com medidas simples, como fornecer resíduos para reciclagem, economizar energia e água em suas dependências, orientando também seus colaboradores a fazê-lo; **meio físico**: em relação a este aspecto, contando também com opinião do proprietário, observou-se que é um dos quesitos que mais necessita de adequação, fora o fato de o lugar estar ficando pequeno para as instalações, o ambiente e os processos estão desorganizados, precisa ser melhorado; **mensagens**: por se tratar de uma estrutura pequena e com poucos funcionários a comunicação realmente é um ponto forte; **métodos**: não está formalizado, mas funciona bem informalmente; **money**: a empresa não tem muito dinheiro para investir, porém suas obrigações estão todas em dia, e a organização se mantém sem a necessidade de financiamentos ou empréstimos, porém o proprietário acredita que se precisar não terá dificuldades para angariar fundos.

4.1 IDENTIFICAÇÃO DAS VANTAGENS COMPETITIVAS PARA O NEGÓCIO

O segundo objetivo proposto para realização do trabalho foi identificar vantagens competitivas da empresa MB Indústria e Comércio de Tampos LTDA. Oliveira (2001, p. 223), diz que “vantagem competitiva é aquele algo a mais que identifica os produtos e serviços e os mercados para os quais a empresa está, efetivamente, capacitada a atuar de forma diferenciada”.

Através da pesquisa realizada e analisada pode-se notar que a organização possui as seguintes vantagens competitivas:

- a) Boa aceitação dos clientes
- b) Qualidade dos Produtos
- c) Boa Localização para atendimento dos seus clientes
- d) Sem concorrentes diretos na região

4.2 PROPOSTA FORMAL DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O terceiro e último objetivo do trabalho propôs desenvolver um planejamento estratégico para a empresa.

Conforme Tavares (2005), o planejamento é um processo de transformação do conhecimento obtido em uma ação, com a ajuda de alguns recursos. No decorrer do processo de desenvolvimento do trabalho buscou-se a ajuda de diversos recursos para agora ser transformados em ações que possam ter um impacto positivo no futuro dessa organização.

Para concretizar este objetivo foi utilizado o processo descrito por Oliveira, onde são apresentadas todas as fases a serem seguidas para elaboração e implementação do planejamento estratégico, que são: diagnóstico estratégico; missão da empresa; instrumentos prescritivos e quantitativos e; controle e avaliação.

A partir desta etapa, segue abaixo o planejamento estratégico que foi formulado para empresa MB Indústria e Comércio de Tampos LTDA, com todos os cuidados necessários que se exige para estar dentro da realidade da organização, a fim de garantir a sua utilização de uma forma efetiva, buscando atingir tudo que foi proposto.

A) Análise interna e externa (SWOT):

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none">• Produto com qualidade• Bom relacionamento com clientes• Investimentos próprios• Pagamento de suas obrigações em dia	<ul style="list-style-type: none">• Estrutura física inadequada em relação ao tamanho do negócio• Falha na divulgação da empresa• Ambiente interno desorganizado• Procedimentos internos não estão de acordo com o mercado• Processos administrativos desorganizados• Falta de um atendimento de pós-vendas• Não têm objetivos e metas claras• Poucos fornecedores em sua carteira• Falta agilidade, melhores condições no prazo de entrega e de pagamento.

Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none">• Pagamento de suas obrigações em dia• Boa aceitação dos clientes• Boa localização	<ul style="list-style-type: none">• Entrada de novos concorrentes• Venda de um único produto• Concorrentes há mais tempo no mercado, oferecendo diversos produtos para máquinas de costuras

B) Definição da Visão da Empresa

A definição da visão representa o que a empresa espera em relação ao seu futuro, para Oliveira (2002, p. 88), “[...] a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa [...]”.

Construir uma visão estratégica para empresa é buscar formas de estar em constante aprimoramento para conseguir chegar a um horizonte desejável.

Esta é a visão da empresa MB Indústria e Comércio de Tampos LTDA:

“Ser conhecida nacionalmente como a melhor fabricante de tampos para máquina de costura”.

C) Definição da Missão da Empresa

A definição da missão é o momento em que a empresa precisa deixar claro em qual realidade se encontra e qual é o motivo de sua existência. Para Tavares (2005, p. 103), “[...] Uma das suas funções é assegurar que a diversidade de pontos de vista tenha unicidade e significado em comum para a organização [...]”.

Diante disso, segue abaixo a missão da empresa MB Indústria e Comércio de Tampos LTDA:

“Fornecer um produto com qualidade, proporcionando o maior conforto e segurança possível para as pessoas que utilizam à máquina de costura”.

D) Definição dos objetivos estratégicos

Para que o planejamento estratégico tenha realmente um resultado efetivo e consiga trazer melhorias para a empresa, a formulação dos objetivos estratégicos deve ser elaborada com muita responsabilidade e dentro das informações fornecidas durante o processo.

Certo e Peter (1993, p. 82), comentam que “[...] objetivos estratégicos são desenvolvidos e formalizados a fim de dar diretrizes gerais para a administração das tarefas globais de planejamento [...]”.

Os objetivos estratégicos servem de base para o caminho que a organização deve seguir, fazendo com que todos os envolvidos sigam numa mesma direção. Quando não se tem uma idéia clara da direção a ser seguida fica difícil para o administrador conseguir que sua equipe sintam-se envolvida e responsável pelas conquistas da organização.

Objetivos estratégicos da empresa MB Indústria e Comércio de Tampos LTDA:

- a) Apresentação formal para os gestores e colaboradores do planejamento estratégico da empresa;
- b) Contratação de pessoal;
- c) Buscar novos clientes no mercado;
- d) Desenvolver novas formas de divulgação da empresa;
- e) Desenvolver novos fornecedores;
- f) Organização dos processos internos;
- g) Monitorar o grau de satisfação dos clientes
- h) Mudar a empresa para um lugar maior;

C) Plano de Ação

O plano de ação é uma das etapas finais na elaboração do planejamento estratégico e define cada ação que será realizada para o alcance dos objetivos propostos pela organização, nele estão contidas as atividades exercidas, o responsável pela atividade, quando se dá o início e o fim e quanto custa para a empresa à realização de cada objetivo.

De acordo com Oliveira (2002), os projetos são tarefas que devem ser executadas, tendo um responsável para fazer com que isso aconteça com resultados positivos e prazos predeterminados, levando em consideração os recursos necessários (humanos, financeiros, materiais, etc.).

Diante disso, o plano de ações para a empresa MB Tampos foi desenvolvido de acordo com as necessidades da organização, no entanto, com muita cautela para assegurar que as tarefas fossem realizadas, todos os itens foram levados em conta na elaboração do plano de ações, pois se trata de uma empresa pequena e sem muitos recursos financeiros para grandes projetos nesse momento.

PLANO DE AÇÕES						
Objetivos Estratégicos	Ações Estratégicas	Responsável	Início	Fim	Orçamento	Controle e Avaliação
Apresentação formal para os gestores e colaboradores do planejamento estratégico da empresa	<ul style="list-style-type: none"> Reunião com os proprietários e colaboradores para apresentação dos planos de ações do planejamento estratégico 	Cristina	01/08/08	01/08/08	Sem custo	
Contratação de pessoal	<ul style="list-style-type: none"> Colocar anúncio para contratação de um auxiliar administrativo ou estagiário; 	Proprietário	10/08/08	10/11/08	R\$ 80,80	
	<ul style="list-style-type: none"> Fazer a seleção dos candidatos; Processo admissional; Contratar uma funcionária para limpeza e arrumação 	Proprietário	15/09/08	15/12/08	R\$ 843,98	

	através de empresa terceirizada;					
Buscar novos clientes no mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisar empresas no ramo têxtil que ainda não são clientes; 	Proprietária	15/09/08	15/11/08	Custo com telefone e internet	Verificar quantas empresas foram visitadas e contatadas
	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer visitas periódicas as empresas em sua carteira, bem como, as novas empresas pesquisadas; 	Proprietária	20/11/08	20/03/09	R\$ 2,49/litro	
	<ul style="list-style-type: none"> • Oferecer o serviço antes de o cliente procurar 	Proprietário	30/09/08	15//02/09	Custo com telefone e internet	
Desenvolver novas formas de divulgação da empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar uma empresa para elaboração de um site; 	Proprietário	01/09/08	05/12/08	R\$ 550,00	Acompanhar semanalmente todo o processo
	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer uma carta de apresentação da empresa e distribuir nas empresas visitadas; 	Proprietária	15/10/08	03/04/09	Sem Custo	
	<ul style="list-style-type: none"> • Encaminhar para empresas do ramo têxtil e-mail com o cadastro da empresa e divulgação do 	Proprietária	10/11/08	10/05/09	Sem Custo	

	produto oferecido					
Desenvolver novos fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar no mercado novos fornecedores de matéria-prima para fabricação do produto; 	Proprietária	10/10/08	30/10/08	Custo com telefone e internet	
Organização dos processos internos	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer cadastro de clientes atualizado; 	Auxiliar Administrativo	15/11/08	15/02/09	Sem custo	Fazer reuniões mensais com os responsáveis pela execução dos serviços para verificar os avanços sofridos pela organização em relação ao plano de ação
	<ul style="list-style-type: none"> • Fazer cadastro de fornecedores; • Organizar notas fiscais; • Diversificar prazos de pagamentos para fornecedores; 	Proprietário	10/09/08	10/12/08	Sem custo	
	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria da arrumação e limpeza; • Fazer uma programação dos pedidos para agilizar a entrega 	Funcionária contratada	15/12/08	15/03/09	Sem custo	
Monitorar o grau de satisfação dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar um atendimento pós-vendas; • Realizar uma pesquisa de satisfação periódica 	Auxiliar administrativo	10/03/09	10/07/09	Custo com telefone e internet	
Mudar a empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Pesquisar um lugar adequado 	Proprietária	05/12/09	05/03/10	Custo com telefone e internet	Verificar se o local

para um lugar maior	para instalação da empresa; <ul style="list-style-type: none"> • Alugar um galpão; • Preparar funcionários para a mudança 	Proprietária	05/12/09	05/03/10	internet R\$ 2.500,00 a 5.000,00	escolhido está disponível e com o mesmo preço orçado
---------------------	--	--------------	----------	----------	---	--

O planejamento da empresa MB Indústria e Comércio de Tampos LTDA apresenta oito objetivos dos quais a sua maioria não necessitam nenhum investimento inicial de valores. No primeiro objetivo, **apresentação formal para gestores e colaboradores do planejamento estratégico da empresa**, será feita uma reunião com os proprietários e colaboradores para expor o planejamento estratégico, mostrando o plano de ações a serem desenvolvidas pela organização, para cumprir este objetivo não será necessário investimento, o mesmo será apresentado sem nenhum custo para organização em um único dia. No segundo objetivo, **contratação de pessoal**, a empresa precisa de um auxiliar administrativo para atender as necessidades internas na parte administrativa que é executada pelos proprietários, o primeiro passo será colocar anúncio para contratação, o mesmo será colocado nos quadros informativos dos terminais urbanos (garcia e fonte), o valor é de R\$ 2,80 por cada folha A-4, totalizando R\$ 5,60 semanalmente, também será colocado anúncio nos classificados do Jornal Santa Catarina pelo valor de R\$ 75,20 em um tamanho de 2X4 largura e 4 de altura, esse valor é para terças e quintas-feiras. Para a contratação de uma pessoa para limpeza será utilizada uma empresa terceirizada, que prestará os serviços uma vez por semana, assim a MB Tampos não terá vínculo empregatício com a funcionária, o valor é de R\$ 843,98 líquido mensal e foi fornecido pela empresa Tema Limpeza e Conservação, o prazo para execução é de quatro meses. No terceiro objetivo, **buscar novos clientes no mercado**, as pesquisas das empresas do ramo têxtil e oferecer o serviço antes do cliente solicitar terá apenas custos telefônicos e com internet, as visitas às empresas terá um gasto de combustível que gira em torno de R\$ 2,49 o litro, o valor é conhecido por todo condutor, o prazo para cumprimento das ações é de seis meses. Para o quarto objetivo, **desenvolver novas formas de divulgação da empresa**, a

contratação de uma empresa para elaboração de um site para a empresa terá um investimento de R\$ 550,00 inicial, sendo que R\$ 500,00 destina-se para a criação do site com configuração básica de cinco páginas e dez fotos, R\$ 30,00 anuais para o registro de domínio e R\$ 20,00 mensais para hospedagem do site, os valores foram verificados no site da Web Maggia Soluções Internet, o prazo para execução da ação do início ao término é de três meses. Para a carta de apresentação e encaminhamento de e-mails a organização não terá custos e o prazo é de sete meses. No quinto objetivo, **desenvolver novos fornecedores**, que é buscar novos fornecedores no mercado os custos para a empresa serão telefônicos e com internet e terá um prazo de vinte dias para execução. Para o sexto objetivo, **organização dos processos internos**, todas as ações para cumprimento do objetivo correrá sem custo para organização e os prazos para início e término das operações é de seis meses. No sétimo objetivo, **monitorar o grau de satisfação dos clientes**, as ações serão fazer um atendimento de pós-vendas e realizar pesquisas periódicas de satisfação junto aos clientes, à execução não depende de nenhum investimento financeiro, os custos serão apenas com telefone e internet e o prazo da tarefa é de quatro meses. O último objetivo, **mudar a empresa para um lugar maior**, as ações de pesquisa de um lugar apropriado às instalações e a preparação dos funcionários não requerem investimentos, o aluguel de um galpão varia de R\$ 2.500,00 a 5.000,00 mensais, dependendo do tamanho, instalações e localização, totalizando um investimento em torno R\$ 30.000,00 a 60.000,00 anualmente, os valores foram obtidos na ORBI Imóveis através dos classificados do jornal Santa Catarina, o prazo de início e término para execução é de três meses, todo o processo foi apresentado para longo prazo.

Além dos controles e avaliações de alguns objetivos estratégicos já destacados no plano de ação, a empresa fará uma reunião mensal para que todo o plano de ação seja acompanhado e avaliado, verificando o cumprimento das ações de acordo com os prazos estabelecidos e quais os resultados obtidos para se necessário modificar ou ampliar algumas ações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste trabalho deu-se ao fato de que as empresas estão em constantes mudanças, adequando-se as necessidades de seus clientes e

procurando sobreviver no mercado em meio a tanta concorrência. O fato de a empresa MB Indústria e Comércio de Tampos LTDA estar no mercado há cinco anos e não ter em sua administração uma gestão estratégica, com objetivos claros e bem definidos, desenvolvendo ações que buscam tornar a empresa cada vez mais atrativa ao público, foi o motivo para propor a realização de um planejamento estratégico para organização.

O planejamento estratégico permite que a organização por menor que ela possa ser, consiga detectar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças da organização, definir a missão e a visão, definir objetivos estratégicos e elaborar um plano de ação que irá trilhar seu caminho desse momento em diante, fazendo com que suas ações sustentem seu espaço no mercado.

A questão problema deste trabalho foi: Como desenvolver ações necessárias a um planejamento estratégico para empresa MB Indústria e Comércio de Tampos LTDA e para que isso acontecesse foram definidos três objetivos específicos que no decorrer da pesquisa foram respondidos com sucesso, bem como, foi pressuposto que através da pesquisa realizada a empresa poderia dispor de informações concretas, também sendo confirmado durante o processo.

O primeiro objetivo que propunha identificar os pontos fortes e fracos dentro da organização e as oportunidades e ameaças do ambiente externo foi respondido após a interpretação dos dados da pesquisa aplicados em forma de questionários para clientes, fornecedores, funcionários e proprietário da empresa, que foram tabulados e comentados de maneira a esclarecer os leitores no item análise e interpretação dos dados. Através da análise e interpretação das informações obtidas, foi possível fazer à análise de swot, identificando o que a empresa tem de melhor, o que precisa ser melhorado, quais são as oportunidades e quais são as ameaças do ambiente externo que serviram de base para elaboração dos demais objetivos. O segundo objetivo que buscava identificar quais as vantagens competitivas da organização, também foi respondido durante esse processo. A identificação dos pontos fortes da empresa fez com que as vantagens competitivas fossem evidenciadas. O terceiro e último objetivo que foi desenvolver um planejamento estratégico para organização alcançou-se através da realização de todo o processo do trabalho, ao se identificar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças da empresa e quais as vantagens competitivas da empresa foram escolhidas as estratégias, onde se pode definir a missão e a visão

da empresa, os objetivos estratégicos, bem como, expor em um plano de ação de todas as atividades que serão desempenhadas para que os objetivos sejam concretizados, com prazos, responsáveis e investimentos necessários, melhorando ainda mais a representatividade da organização.

As informações obtidas nas pesquisas permitiram que o planejamento estratégico fosse realizado de acordo com as reais necessidades da empresa MB Indústria e Comércio de Tampos LTDA, os objetivos estratégicos e ações definidas estão dentro daquilo que à organização pode realmente efetivar, uma vez que se trata de uma empresa pequena e sem muitos recursos financeiros para investimento.

O planejamento estratégico é uma ferramenta que possibilita melhores resultados para organização, pois, através dele ela tem claro quais os caminhos a serem seguidos e o que pretende alcançar ao trilhar esse caminho, por isso, sugere-se que a empresa faça o acompanhamento do plano de ações, a fim de garantir que as tarefas sejam cumpridas e até mesmo para modificar algumas ações, caso seja necessário, para a empresa alcançar os melhores resultados possíveis e poder crescer cada vez mais, tornando-se competitiva e sustentável.

A realização desse trabalho disponibilizou para organização um resultado positivo, visto que, a proposta de planejamento estratégico faz com que a condução dos negócios torne-se mais propícia para o momento em que vive o mercado, por isso, sugere-se ainda que a empresa realize novos trabalhos, seja através de estudos acadêmicos, ou através de contratação de consultoria, a fim de fazer com que a empresa acompanhe as tendências do mercado, renovando-se conforme as necessidades.

PROJECT OF THE STRATEGY PLANNING: STUDY EXECUTION NA COMPANY MB INDUSTRY AND COMMERCE OF TOILET SEATS LIMITED.

ABSTRACT

Due to the fact that MB Indústria e Comércio de Tampos LTDA Corporation is a small company and is not very attentive to the external happenings and the tools that could be employed in order to obtain better results. It was proposed the composition of an strategic planning to organize, with the purpose of identify the strength and weakness, opportunities and threads of the business, searching for the competitive advantages facing the market competitors. To the raise of the needed information, a poll was made; containing closed questions applied to the clients,

MACHADO, Mirian Magnus; GERALDO, Maria Cristina. Projeto de planejamento estratégico: estudo realizado na empresa MB Indústria e Comércio de Tampos Ltda. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.2, n.3, p.01-25, Sem II. 2008 Edição Temática TCC's II. ISSN 1980-7031

suppliers, employees and owners of the company, and there was also used secondary data to compose the market competitors' analysis. After the analysis and interpretation of each one of the obtained data on the research, which were presented as chart graphics, the competitive advantages of the company were identified, a SWOT analysis was made and in possession of all the information, it was possible to define the mission and the vision, the strategic goals, as well as an action plan to lead the company activities, achieving the purpose of the strategic planning. As the MB Indústria e Comércio de Tampos LTDA is a small company without great financial resources available for great investments, the strategic goals and the action planning were created according to its reality, therefore it is entirely possible the effectuation of the actions of the strategic planning, making the company reach better results.

Keywords: Planning. Strategy. Goals. Advantage. Competitivity.

REFERÊNCIAS

CERTO, Samuel, C.; PETER, J. Paul. **Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: Análise, planejamento e controle**. São Paulo : Atlas, 1978.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing: Conceitos, Exercícios e Casos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

MALHOTRA, Naresh K. et. al. **Introdução à Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MACHADO, Mirian Magnus; GERALDO, Maria Cristina. Projeto de planejamento estratégico: estudo realizado na empresa MB Indústria e Comércio de Tampos Ltda. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.2, n.3, p.01-25, Sem II. 2008 Edição Temática TCC's II.
ISSN 1980-7031

MINTZBERG, Henry; et al. **O processo da estratégia: Conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, Djauma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos de. **Pesquisa de Marketing: Conceitos e Metodologia**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2002.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.