

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
COORDENAÇÃO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

ANA PAULA FAVARETTO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA INDÚSTRIA
MOVELEIRA**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

MEDIANEIRA

2014

ANA PAULA FAVARETTO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA INDÚSTRIA
MOVELEIRA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR Campus Medianeira, como requisito parcial a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientadora: Prof. Dr^a. Vania Lionço

MEDIANEIRA

2014

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE ENSINO E EDUCAÇÃO PROFISSIONAL
COORDENAÇÃO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

TERMO DE APROVAÇÃO

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA INDÚSTRIA MOVELEIRA

Por

ANA PAULA FAVARETTO

Este trabalho de conclusão de curso foi apresentada às 14:00 horas do dia 25 de Novembro de 2014 como requisito parcial para aprovação na disciplina de TCC 2, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Medianeira. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o projeto para realização de trabalho de diplomação aprovado.

Profª. Dra. Vânia Lionço
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
(Orientadora)

Prof. Msc. Marcio Becker
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
(Membro da Banca)

Prof. Dr. José A. A. dos Santos
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
(Membro da Banca)

A minha família e a Deus.

AGRADECIMENTOS

A Professora orientadora Vania Lionço, pelos ensinamentos, conselhos e generosidade.

A minha família, em especial a minha irmã Silmara pela confiança e apoio.

Ao meu noivo Gustavo, por fazer meus dias mais felizes.

A todos meus amigos e colegas, em especial a Rafaella, Paulo Henrique, Taise, Deborah, Juliane, Taiomara e a Keyla que estiveram comigo durante essa jornada, pela grande ajuda nos momentos de dificuldade e pelo companheirismo.

Aos professores e colegas de curso, pois juntos trilhamos uma etapa importante de nossas vidas.

A todos que, com boa intenção, colaboraram para a realização e finalização deste trabalho.

“Se você pensa que pode, ou pensa que não pode, você estará sempre certo.”

Henry Ford

RESUMO

FAVARETTO, Ana Paula. **Planejamento Estratégico para uma Indústria Moveleira**. 2014. 55 folhas. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Medianeira, 2014.

O planejamento estratégico tem se mostrado como um processo de interação de empresas com seus ambientes e, ao longo das últimas décadas, tem se consolidado como conhecimento científico, porém, não é comum sua aplicação em pequenas e médias empresas, seja pela complexidade do processo ou pelas características e forma de administrar de seus gestores. Entre os benefícios gerados pela utilização desta ferramenta de gestão, está o estabelecimento e acompanhamento de objetivos, a análise de suas potencialidades e limitações, além de orientar o uso e aplicação de recursos escassos para as organizações. Portanto neste trabalho elaborou-se o planejamento estratégico em uma empresa de pequeno porte que atua no ramo de fabricação de móveis. E como forma a auxiliar o desenvolvimento deste, procurou-se analisar a metodologia de diversos autores, para assim, construir um modelo adaptado do plano estratégico a ser aplicado na empresa.

Palavras-chave: Estratégia Empresarial; Planejamento Estratégico; Indústria de Móveis.

ABSTRACT

FAVARETTO, Ana Paula. **Strategic Planning for Furniture Industries**. 2014. 55 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharel em Engenharia de Produção) - Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Medianeira, 2014.

Strategic planning has been seen as a process of interaction of companies with their environment and over the past few decades it has been established as a scientific knowledge, however, it is not commonly used in small and medium enterprises, either because of processes complexity, their characteristics or the way to manage their managers. Among the benefits generated from the use of this management tool is the establishment and monitoring of objectives, analysis of their strengths and limitations, as well as to guide the use and application of scarce resources for organizations. Therefore this study was elaborated strategic planning in a small business that operates in the furniture manufacturing industry. And as a way to help the development of this, we tried to analyze the methodology of several authors, thus, build an adapted model of the strategic plan to be implemented in the company.

Key-words: Business Strategy; Strategic Planning; The Mobile Industry.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 OBJETIVOS	14
1.2 OBJETIVO GERAL.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA	14
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	16
2.1 INDÚSTRIA MOVELEIRA	16
2.2 ESTRATÉGIA.....	17
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	18
2.3.1 Tipos de Planejamento	20
2.3.2 Fases do planejamento estratégico.....	21
2.3.3 Resgate do Histórico e Contexto Organizacional	23
2.3.4 Análise do Ambiente Interno e Externo	24
2.3.5 Missão e Visão	25
2.3.6 Objetivos Estratégicos.....	26
2.3.7 Estipular Mecanismos de Controle	28
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	30
3.1 O LOCAL DE ESTUDO	30
3.2 MODELO E ESTRUTURA DO PLANO	31
3.3 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	32
3.3.1 Coleta de Dados.....	32
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	34
4.1 RESGATE HISTÓRICO E CONTEXTO ORGANIZACIONAL	34
4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO	39
4.3 DEFINIÇÃO DA VISÃO E MISSÃO.....	43
4.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	44
4.5 ESTIPULAR MECANISMO DE CONTROLE.....	46
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	48
REFERÊNCIAS	50
APÊNDICE A	54
APÊNDICE B	55

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

- Figura 1 - A Roda da Estratégia Competitiva **Erro! Indicador não definido.**
- Figura 2 - Ciclo básico dos três tipos de planejamento **Erro! Indicador não definido.**
- Figura 3 - Processo de planejamento estratégico **Erro! Indicador não definido.**
- Figura 4 - Perspectivas do *Balanced Scorecard* **Erro! Indicador não definido.**
- Figura 5 - Fase do planejamento estratégico **Erro! Indicador não definido.**
- Figura 6 - Cômoda de cinco gavetas na cor marfim **Erro! Indicador não definido.**
- Figura 7- Roupeiro de quatro portas na cor mogno..... **Erro! Indicador não definido.**
- Figura 8 - Estatística de faturamento por Estado em 2011 **Erro! Indicador não definido.**
- Figura 9 - Estatística de faturamento por Estado em 2012 **Erro! Indicador não definido.**
- Figura 10 - Aplicação da matriz SWOT na empresa em estudo... **Erro! Indicador não definido.**
- Figura 11 - Regiões do Estado do Paraná com maior faturamento no ano de 2012 **Erro! Indicador não definido.**
- Figura 12 - Análise das perspectivas do *Balanced Scorecard* **Erro! Indicador não definido.**
- Figura 13 – Fluxograma mecanismo de controle **Erro! Indicador não definido.**
- Quadro 1 - Representantes da empresa e suas regiões de atuação .. **Erro! Indicador não definido.**
- Quadro 2 - Principais fornecedores e suas respectivas localidades e distâncias. **Erro! Indicador não definido.**

1 INTRODUÇÃO

Os níveis de competição dos diversos segmentos de mercado têm sido canalizadores de esforços das organizações. Também a velocidade em que ocorrem as transformações ambientais é mais um aspecto decisivo para a sobrevivência e o sucesso empresarial. Assim, o padrão de competitividade de uma empresa sofre pressões de ordem política, social, ambiental, tecnológica, mudança no perfil e padrão de consumidores, acirramento do nível de concorrência, etc.

No decorrer das últimas três décadas, tem-se intensificado a pressão para que as organizações tenham bom desempenho e atendam satisfatoriamente as demandas dos consumidores, com presteza e agilidade. Porém, este não é um desafio simples, visto que a dinâmica vigente no ambiente externo une-se aos múltiplos componentes internos - estruturais e socioculturais - para formar condições únicas que precisam ser coordenadas no processo de tomada de decisão e planejamento organizacional. Desta forma, é evidente a razão que torna o conhecimento sobre estratégia organizacional e planejamento estratégico para organizações de qualquer porte em todos os setores produtivos.

Conforme ressalta Porter, citado por Belmonte (2014) a estratégia tem maior relevância que o crescimento, fato este que grande parte das empresas ignora e acaba tendo seus resultados comprometidos por priorizar a ampliação do mercado em detrimento do planejamento. Das concepções apresentadas pelo autor, depreende-se, então, que a competitividade e a sustentabilidade empresarial deriva de sua capacidade em implementar estratégias que gerem valor e sejam de difícil reprodução, alto custo ou qualquer outra razão que desencoraje seus concorrentes a reproduzi-la.

Diante do exposto, a realizou-se a elaboração de um planejamento estratégico em uma empresa voltado a produção de módulos de roupeiro e cômodas que atua há 38 anos nesse setor.

1.1 OBJETIVOS

Este trabalho tem por objetivo conduzir a elaboração de um plano estratégico para uma empresa do ramo moveleiro do oeste do Paraná.

1.2 OBJETIVO GERAL

- a) Analisar as metodologias de planos estratégicos de diferentes autores, para a construção de um modelo adaptado que melhor se ajuste a empresa.
- b) Elaborar as etapas do plano estratégico utilizando essas metodologias.
- c) Dirigir a elaboração do planejamento estratégico na empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

Submeter uma organização a uma reflexão acerca de seus pressupostos, interações, caminhos e objetivos, constitui-se um momento importante para compreender sua trajetória, entender seu posicionamento atual e antecipar-se aos diferentes cenários que o futuro possa lhe apresentar. Por mais estruturadas que estejam às organizações, por mais estável que seja o comportamento de seus consumidores, acontecimentos inesperados, podem instigar e desafiar a capacidade estratégica de uma organização e fortalecer seu posicionamento no mercado.

As indústrias moveleiras tem se confrontado com as exigências de conformidade a padrões técnicos, exigências ambientais e questões sociais para atendimento aos padrões de relacionamento com clientes, concorrentes, fornecedores e sociedade em geral. Também o desenvolvimento tecnológico aplicado à indústria moveleira nos últimos anos tem levado empresas a reestruturarem seu sistema produtivo, com vistas à redução de custos, melhorias em qualidade, flexibilidade e atendimento aos clientes. Para isso a utilização de

ferramentas do planejamento estratégico torna-se um diferencial capaz de levar as empresas a se tornarem competitivas em um mercado dinâmico e desafiador.

Neste sentido, a realização deste trabalho pode contribuir com a demonstração da importância na definição das estratégias em empresas da indústria moveleira, tanto pela apresentação de métodos propostos por diferentes autores ou ainda com o desenvolvimento do planejamento estratégico que contemplará a construção de cenários para empresas similares.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Nesse capítulo foram explanados os principais conceitos de estratégia e planejamento para a formulação do planejamento estratégico e demais conteúdos pertinentes ao trabalho.

2.1 INDÚSTRIA MOVELEIRA

Nesses últimos anos a indústria moveleira no Brasil enfrentou diversas mudanças em relação à sua estrutura e funcionamento, essas novas condições levou a um crescimento expressivo no setor, em termos de produtividade e também a um significativo aumento nas exportações. Uma particularidade da indústria moveleira é o agrupamento de vários processos produtivos, sendo que nesses processos são utilizadas diversas matérias primas e podem resultar em diversos produtos finais (GORINI,1998).

O setor moveleiro nacional se caracteriza pelo predomínio de médias e pequenas empresas, existindo poucas de grande porte (LEÃO, 2010).

De acordo com Gorini (1998) fatores que influenciam na demanda por móveis são a renda da população, mudanças no estilo de vida, ciclo de reposição, investimentos em *marketing* e aspectos culturais.

Segundo Talarico (2014), o número de peças de móveis produzidas cresceu consideravelmente de 2009 a 2013, de um total de 370 milhões de peças para 470 milhões, crescimento esse de 27,1%. E sobre o consumo aparente nacional o crescimento foi de 29,4%. Apesar do crescimento em produtividade e consumo, as indústrias de móveis ainda continuam com muitos desafios.

Pereira (2009) ressalta que, não obstante o destaque na participação no mercado internacional, ainda há muitos empecilhos ambientais e políticos para que esse fator consiga ser mantido e aumentado. O mesmo autor ainda destaca a importância que os gestores tenham pleno conhecimento da indústria e das particularidades da demanda e da oferta para formular estratégias para a obtenção do sucesso nos mercados nacional e internacional.

2.2 ESTRATÉGIA

Antes da elaboração do planejamento estratégico é fundamental possuir uma noção clara do que é estratégia. Chandler (1962) define estratégia como a tomada de decisão dos objetivos e metas principais e de longo prazo de uma organização, e a montagem da estrutura necessária para alcançar essas finalidades.

A palavra estratégia surgiu a milhares de anos com os gregos, que usavam a expressão “*estrategos*” como forma de designar os escolhidos para comandar a guerra (MAXIMIANO, 2011).

Mintzberg *et al* (2000) ressaltam que não há apenas uma definição do que seria a estratégia, para eles a estratégia envolve os vários aspectos analíticos e conceituais de um processo, portanto, a estratégia pode ser o modelo, o posicionamento, perspectiva, planejamento e armadilha.

O processo da elaboração da estratégia é denominado planejamento estratégico que condiz ao comportamento pela qual a empresa deseja seguir, aos produtos e serviços pretendidos e quais clientes e mercados ela quer atingir. (MAXIMIANO, 2011).

Nas situações de mudanças e turbulências pelas quais as empresas são obrigadas a enfrentar, a estratégia torna-se uma ferramenta poderosa para driblar tais condições, entretanto sua introdução e seu uso são dispendiosos, contudo existem indicativos que ela é compensadora (ANSOFF, MCDONNELL, 1993).

Para Porter (1991) as empresas devem ser flexíveis, pois é necessário ter respostas instantâneas as alterações competitivas. A empresa que deseja evoluir continuamente tem de se comparar com as demais do mesmo ramo podendo até copiar o seu posicionamento estratégico, porém a vantagens obtidas são passageiras.

A estratégia competitiva em seu desenvolvimento condiz à elaboração de uma fórmula ampla, sendo que essa apresentará a forma com que a organização irá competir, bem como suas metas e qual a política que se deve seguir para conseguir êxito no que foi proposto. O mesmo autor ainda expõe que “a estratégia competitiva é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais ela está buscando chegar lá” (PORTER, 1991, p. 17). A Figura 1 apresenta a roda estratégica de Porter, essa exemplifica como organizar os meios e

os fins. Nos raios da roda estão posicionadas as políticas básicas, para alcançar as metas que se encontram no centro da roda.



Figura 1 - A Roda da Estratégia Competitiva
Fonte: Porter, (1991) p.17

Em frente a todos esses conceitos, é possível afirmar que a estratégia é o que orienta o comportamento de uma empresa para que a mesma alcance os objetivos estabelecidos, também se pode definir a estratégia como um mapa pelo qual é dado o posicionamento e a direção para melhor utilizar os recursos disponíveis (BOMFIM, 2012).

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Existem diversos conceitos de planejamento estratégico. Pereira *et al* (2008) o conceituam como uma técnica administrativa que busca principalmente por

diferencial competitivo, uma vez que cria consciência das oportunidades e dos perigos, como forma de cumprir sua missão.

De acordo com Silva (2007) o planejamento estratégico pode ser definido de forma simples como um conjunto de decisões e prioridades coerentes que orientam o caminho, desde uma situação presente até a uma situação desejada no futuro. “Planejamento estratégico é o exercício de pensar o negócio, definir para que este exista aonde se quer chegar e como se chegará ao lugar que se deseja” (RAMAL, 2006, p. 20).

O ato de planejar algo ou alguma atividade pode ser ponderado como uma atividade genérica, isso explica pelo fato de não existir duas organizações que façam um planejamento de forma idêntica. O planejamento ocorre no contexto ou no ambiente, e caso o gestor que estiver formulando o plano não compreender o ambiente encontrará dificuldades para ter resultados efetivos. A compreensão do contexto é considerada o primeiro passo do planejamento (GRIFFIN, 2006).

Existem diversos conceitos de planejamento estratégico, Pereira *et al* (2008) conceitua como uma técnica administrativa, que busca principalmente por diferencial competitivo, uma vez que cria consciência das oportunidades e dos perigos como forma de cumprir sua missão.

Oliveira (2011) define a atividade de planejamento como complexa, pela sua natureza, pois é um processo de pensamento contínuo sobre o futuro, avaliado diante do que se deseja, das ações para que tais sejam futuramente alcançados, sendo que isso provoca processos de decisões permanentes, aplicados dentro do contexto da empresa.

Segundo Griffin (2006) o planejamento estratégico é realizado a fim de alcançar as metas estratégicas; de maneira geral é uma orientação a determinações de alocação de recursos, prioridades e ações indispensáveis para atingir o que deseja. Os gestores do alto escalão que estabelecem esse plano que, geralmente, diz respeito a ações de negócios, sinergia, utilização de recursos e a própria vantagem competitiva da organização.

O processo de planejamento é definido como um modelo que compreenda a coleta de informações do ambiente e da realidade, bem como sua interpretação e análise, para a formulação dos objetivos e em sequência dar início à direção que foi proposta (SANTOS, 1992).

Por meio da elaboração do planejamento estratégico, a empresa espera melhor aproveitar seus pontos fortes internos e as oportunidades externas, adequar ou eliminar os pontos fracos internos e evitar as ameaças externas. (OLIVEIRA, 2011).

2.3.1 Tipos de Planejamento

Existem três níveis de planejamento estabelecidos nas organizações que são: Planejamento Estratégico, Planejamento Tático, Planejamento Operacional.

O planejamento estratégico é estabelecido pelo mais alto escalão, esse diz a respeito da organização como um todo, desenvolvido principalmente com o objetivo de atingir as metas estratégicas, e foca principalmente a utilização de recursos, cooperação, vantagens e ao andamento de negócios (GRIFFIN, 2006).

O planejamento tático está mais interligado a realização do que a escolha do que fazer e envolve o médio e o alto escalão da organização (GRIFFIN, 2006). Silva (2007) afirma que o planejamento tático serve para programar partes específicas do planejamento estratégico, utilizando os recursos disponíveis para elaboração das metas fixadas (SILVA, 2007).

Segundo Griffin (2006) o planejamento operacional é aquele usado para executar o planejamento tático, desenvolvido pelo médio e baixo escalão da organização, envolve um pequeno grupo de atividades num curto prazo.

Resumidamente Oliveira (2011) relaciona o planejamento estratégico como o objetivo que a organização almeja em longo prazo, e a suas ações e estratégias para alcança-los, sendo que esses afetam a organização como um todo, enquanto o planejamento tático representa os objetivos de curto prazo, que afetam a organização em partes. O mesmo autor ainda define o planejamento tático, como a formalização dos objetivos, que ocorre com a documentação escrita, implementação de resultados específicos e das metodologias de desenvolvimento, obtidos pelos setores funcionais da empresa.

A Figura 2 apresenta de forma básica como os três tipos planejamento estão interligados formando um ciclo.

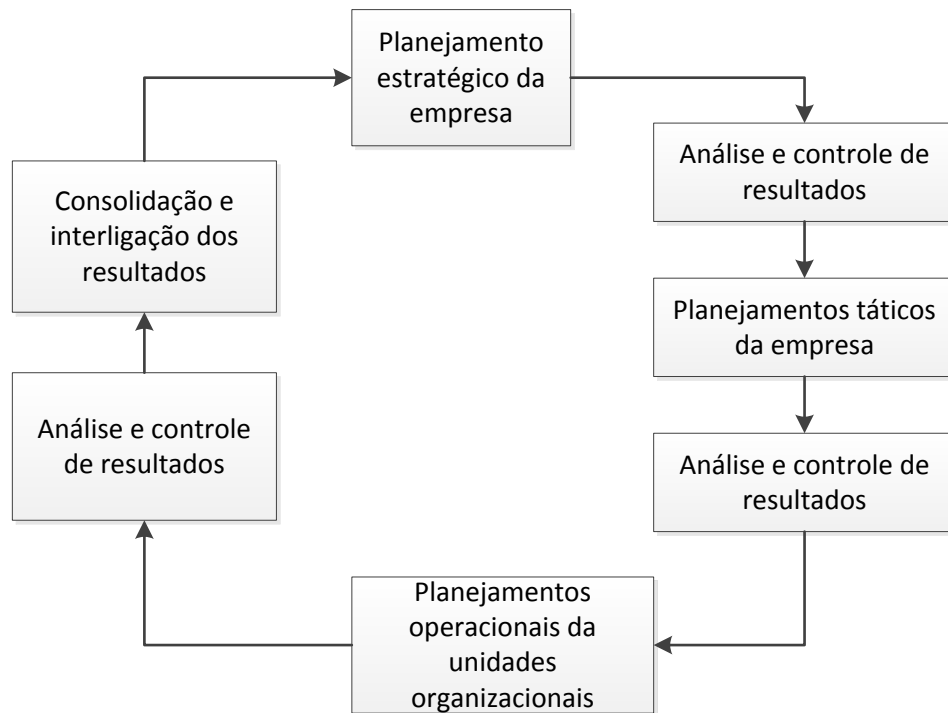


Figura 2 - Ciclo básico dos três tipos de planejamento
 Fonte: Adaptado Oliveira, (2011) p. 17

Verifica-se na Figura 2 que o planejamento estratégico sozinho, é insuficiente, pois seus objetivos não serão alcançados sem a implementação e desenvolvimento de forma integrada do planejamento tático e operacional.

2.3.2 Fases do planejamento estratégico

Segundo Maximiano (2011), são seis as etapas que constituem o processo do planejamento estratégico, conforme apresentadas no fluxograma na Figura 3.

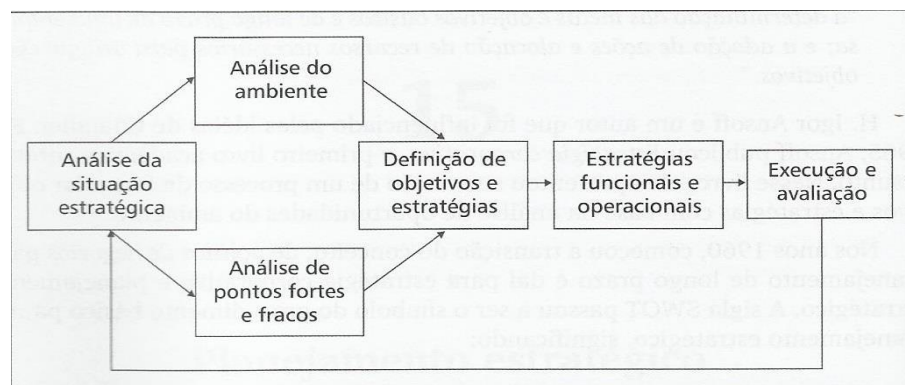


Figura 3 - Processo de planejamento estratégico
 Fonte: Maximiano, (2011 p. 232)

Existem outras concepções de modelos de planejamento estratégico, que são compreendidas em um breve histórico, missão, vocação, visão e diretrizes superiores. (ALMEIDA, 2010).

Outras compreensões de roteiros de elaboração e implementação, podem compreender em quatro fases, são elas: diagnóstico estratégico do ambiente interno e externo, missão e objetivos da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos, controle avaliação (ROJO, COUTO *apud* OLIVEIRA, 2007).

Oliveira (2011) considera quatro fases para a elaboração do planejamento estratégico. A primeira é o diagnóstico estratégico, nessa fase determina como a empresa está, e subdivide nas etapas de identificação da visão e dos valores, análise externa, análise interna e análise dos concorrentes. Outra fase estabelecida é a missão, essa responderá o motivo central da existência da empresa, apresentação dos propósitos potenciais e atuais, bem como dos cenários e estabelecimento da posição estratégica, das macropolíticas e macroestratégias. A terceira fase diz respeito aos instrumentos prescritivos e quantitativos, que são questões básicas de como alcançar o que se deseja e de onde se almeja chegar, estabelecendo os objetivos, metas e estratégias. A última fase corresponde ao controle e avaliação, onde se verifica com está o processo da situação proposta.

Certo e Peter (1993) definiram um modelo para a elaboração do planejamento estratégico, divididos em cinco etapas: análise do ambiente *SWOT*: externo e interno, estabelecer a diretriz organizacional: missão e objetivos, formulação da estratégia, controle estratégico.

Soares (2006) defende que cada modelo possui atributos bem distintos, porém todos eles apresentam seis macro-etapas definidas, e são: Definição das Diretrizes Estratégicas, Análise estratégica do ambiente interno, Análise estratégica do ambiente externo, Formulação dos objetivos e metas, Escolhas e definição das estratégias, Implantação do plano estratégico.

Muller (2003) propôs um modelo genérico, baseado em outras literaturas, marcado pelas seguintes fases: parte preparatória, estratégia, operações e processos, e indicadores.

O diagnóstico estratégico é a primeira parte do planejamento estratégico de uma empresa e essa possibilita conhecer em qual momento a empresa se encontra levando em consideração seus aspectos internos e externos, a essa análise deve

ser a mais realista possível a fim de evitar tomadas de posição erradas (SILVA, *apud* OLIVEIRA, 2007). O diagnóstico estratégico é a fase para enxergar a realidade de como esta a organização, segundo Silva, (2007) é usado para identificar as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas na qual a empresa esta enfrentando. Conhecer o ambiente da organização e a suas variáveis pertinentes, agir de maneira sistêmica, integrada e continua são algumas características básicas do diagnóstico estratégico (ROJO, COUTO *apud* OLIVEIRA, 2007).

Para melhor compreensão, a seguir serão explanadas as fases do planejamento estratégico proposto para esse trabalho baseado em quatro autores: Oliveira (2011), Almeida (2010), Maximiano (2011), e Certo e Peter (1993). Essas fases elaboradas podem ser compreendidas comumente em: resgate do histórico e do contexto organizacional, análise do ambiente interno e externo, definição da visão e missão da empresa, definição dos objetivos estratégicos, formulação e validação das estratégias, estipulação dos mecanismos de controle.

2.3.3 Resgate do Histórico e Contexto Organizacional

A primeira parte das fases proposta no modelo é conhecer a empresa, resgatar a história, quais foram os momentos de dificuldades enfrentadas, como forma de oferecer base para outros processos.

Conhecer a história da empresa é muito importante, quando se trata de estratégia e ação, porque permite saber o futuro da organização e os objetivos presentes, serve também como inspiração, aponta os caminhos, oferece pistas de como o quadro funcional e consumidores pensam em relação a marca, produto e serviço. (WEIS *apud* NASSAR, 2009).

O resgate da história é considerado um dos melhores instrumentos disponíveis para organização e o desafio apontado está em como saber usá-los. Quando se trata em resgatar o histórico da empresa, muitas vezes as pessoas não apenas fazem uma busca ao passado, mas acabam descobrindo experiências e valores (CARVALHO, 2011).

2.3.4 Análise do Ambiente Interno e Externo

A análise do ambiente tanto interno quanto externo permite uma avaliação na organização dos pontos fracos e dos pontos fortes com também as oportunidades e ameaças. Os pontos fracos são forças restritivas que impendem e limitam o alcance dos objetivos, e os pontos fortes são forças que impulsionam a atingir seus objetivos e metas organizacionais (CHIAVENATO, 2000).

Além de conhecer os pontos fortes e os pontos fracos, é importante detalhar os pontos neutros, pois no planejamento estratégico é considerada a empresa no geral levando em conta todas as suas variáveis, e também o período de tempo do planejamento, pois pode ocorrer variação de ponto neutro hoje para ponto fraco ou forte em algum outro momento (COSTA *apud* REBOUÇAS, 2003).

A análise interna tem como finalidade evidenciar as qualidades e deficiências que serão basicamente determinadas pela atual posição produto x mercado. Deve-se levar em consideração e comparação outras empresas do mesmo setor de atuação (COSTA, 2003).

Segundo Chiavenato (2000) a análise interna deve englobar três componentes: a análise de recursos disponíveis para operações futuras ou atuais tais como equipamentos, matérias-primas, recursos financeiros e outros, a análise da estrutura organizacional que compreendem em aspectos negativos e positivos, de como esta organizada os departamentos e as unidades com suas divisões de trabalho e de qual forma os objetivos foram repartidos em objetivos de departamento e o último componente, avaliação do desempenho da empresa que inclui a lucratividade, inovação, desenvolvimento dos negócios, produtividade, crescimento e inovação.

A matriz *SWOT* (anagrama para os seguintes termos em inglês: *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*) é vista como uma ferramenta que analisa os ambientes na qual a organização está envolvida, nessa matriz são descritas as forças e as fraquezas internas e as oportunidades e ameaças externas, e a empresa que possuir essa análise garantirá a ampliação do seu ciclo de vida (PERIARD, 2010).

Silva (2007) ressalta a importância de analisar a capacidade e o potencial da empresa, pois a organização interna favorece o sucesso da implementação do

planejamento estratégico.

Antigamente pensava-se na organização como um órgão fechado autossuficiente que não interagia com o meio externo. Atualmente tem-se conhecimento que nenhuma empresa está ileso da interação das outras e que ela depende dos fornecedores e clientes, por isso que a análise externa é considerada um ponto principal do planejamento estratégico (COSTA, 2003).

Para Chiavenato (2000) a análise externa serve para compreender as situações que trazem desafios e oportunidades que rodeiam a organização. Maximiano (2011) adverte que a análise de oportunidades e ameaças externa é um dos pilares que fundamenta o planejamento estratégico, e quanto maior for a instabilidade, competitividade e complexibilidade do ambiente maior é a necessidade de estudá-lo.

A avaliação do ambiente externo considera compreender os mercados abrangidos pela empresa, por exemplo, quais são as oportunidades, as tendências futuras e atuais e as perspectivas, e também conhecer os fatores externos que afetam o meio social e as outras empresas que são as tendências políticas, culturais, sociais etc. (CHIAVENATO, 2000).

2.3.5 Missão e Visão

Na fase da missão, é estabelecida a razão de ser da organização, qual é o motivo principal da sua existência e qual é o seu posicionamento estratégico (OLIVEIRA, 2011).

Segundo Costa (2003) para desenvolver a missão da empresa, julga-se necessário obter conhecimento dos produtos ou serviços que irá comercializar bem como os clientes atuais e futuros, saber qual são os diferenciais das concorrentes e o seu próprio diferencial, que necessidades atendem, e por fim conhecer a velocidade com que todas essas respostas mudam.

Para Silva (2007) considera a missão como um dos pontos mais importantes no planejamento estratégico e pode ser escrita formalmente ou em forma de

declaração da missão, fornecendo assim seus propósitos para seus *stakeholders*.

As perguntas que Oliveira (2011 p. 67) propõe para serem feitas na elaboração da visão são as seguintes: “O que queremos ser? Qual a força que nos impulsiona para esta nova situação? Quais são os nossos valores básicos? O que sabemos fazer de melhor e nos diferencia perante as empresas concorrentes?”.

“De forma genérica a visão de futuro da empresa é como se entrássemos numa máquina do tempo, fôssemos ao futuro e tirássemos uma fotografia da empresa e depois, voltássemos e descrevêssemos como a empresa estará no futuro, ou seja, é o que a empresa quer ser no período estipulado.” (Costa, 2003, p. 43).

2.3.6 Objetivos Estratégicos

Os objetivos de uma empresa são escolhidos a partir dos anseios das pessoas ambicionando uma posição de destaque no futuro para a empresa. Esses objetivos precisam estar de forma harmônica e coerente, e conforme sua estrutura num caminho vertical e horizontal (SILVA *apud* CHIAVENATO, SAPIRO, 2007).

Definir os objetivos fornece um sentimento às pessoas na empresa de uma função específica para elas, cria uniformidade à tomada de decisão, fornece apoio para ações de controle e ações corretivas, serve como estimulador de empenho. Além destas definições, algumas características que os objetivos devem apresentar atributos facilitadores no momento da execução, avaliação e controle dos objetivos por isso os objetivos devem ser claros, comunicados, consistentes, decisórios, utilitários hierárquicos, quantitativos, motivadores, realistas etc. (COSTA, 2003).

Segundo Maximiano, (2011, p.237) os objetivos são: “resultados que a organização pretende realizar”. De acordo com o mesmo autor, boa parte das empresas parte dessa fase para realização do planejamento estratégico, para depois formular as estratégias, não se importando com a missão.

“A estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e maximização das oportunidades” (OLIVEIRA, 1999, p.179).

A quantificação dos objetivos pode ser feita pelo *balanced scorecard* criado por Robert Kaplan e David Norton, essa metodologia pode ser considerada como um

sistema equilibrado de monitoramento dos resultados da organização. (OLIVEIRA 2011).

É um dos métodos de gestão mais estudados e discutidos dos últimos anos, o *Balanced Scorecard* surgiu inicialmente a fim de solucionar questões de avaliação de desempenho, e depois foi usado como base na implantação da estratégia em diversas empresas (BOMFIM, 2012).

O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que pode ser utilizada pelas organizações para administrar processos importantes, tais como a consignação de metas por grupo e individuais, alocação de recursos, orçamento, planejamento, aprendizado e feedback (BALZANI, 2006). A mesma autora explica que o BSC surgiu pela necessidade de solucionar problemas de comunicação no planejamento estratégico da empresa.

As medidas e os indicadores no BSC podem ocorrer em quatro perspectivas, como se pode observar na Figura 4, e são elas: a perspectiva financeira, sendo que essa pode estar relacionada com o grau de retorno dos investimentos, sobrevivência, sucesso no crescimento entre outras, a perspectiva dos clientes diz respeito à questão “Como nossos clientes nos veem?”, a perspectiva dos processos internos, indaga a seguinte questão “No que devemos ser realmente bons”, a perspectiva de inovação e aprendizado ressalta a seguinte pergunta “Podemos continuar melhorando e adicionando valor?” (OLIVEIRA, 2011).



Figura 4 - Perspectivas do *Balanced Scorecard*
Fonte: Blog ContaAzul, (2013)

2.3.7 Estipular Mecanismos de Controle

Esse é o último passo do planejamento estratégico. Segundo Costa (2003) o controle determina o ponto que os objetivos estão sendo atingidos. Controlar os processos e resultados do planejamento estratégico serve principalmente para avaliar o desempenho e ajudar nas tomadas de decisões (OLIVEIRA, 2005).

Oliveira (2011) listou alguns propósitos da função controlar e avaliar em um processo de planejamento estratégico, e esses são: identificar falhas, problemas e erros que se tornam desvios do planejado com o objetivo de corrigir e evitar que voltem a ocorrer; verificar os resultados alcançados esteja próximo dos resultados previstos; assegurar as informações gerenciais frequentemente, para rapidez de intervenção no processo.

Para que os eventos se tornem concretos os gestores na prática controlam seguindo etapas, primeiro se mede o desempenho, após são feitas comparações com os padrões, e por final são tomadas as decisões corretivas necessárias para garantir a concretização do planejamento. (CERTO, PETER, 1993).

Segundo Santos (1992), o êxito do planejamento estratégico somente é alcançado com indicadores de desempenho, tais como: número de clientes atendidos, disponibilidade de recursos humanos, área geográfica atendida, formas de contato com os clientes, nível tecnológico implantado, nível de lucratividade e outros.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta o processo metodológico para realização do planejamento proposto, para melhor explicar e sequenciar as atividades desenvolvidas.

3.1 O LOCAL DE ESTUDO

O presente estudo foi realizado em uma indústria moveleira de pequeno porte, situada no município de São Miguel do Iguazu, região Oeste do Estado do Paraná, desde sua fundação, no ano de 1976.

A empresa produz dois tipos de móveis, roupeiros e cômodas, e são classificados em: roupeiro quatro portas, roupeiro cinco portas e três gavetas, roupeiro três portas, roupeiro três portas e três gavetas, roupeiro quatro portas, roupeiro duas portas, multi-uso duas portas, roupeiro cinco portas e seis gavetas, cômoda de cinco gavetas e cômoda de quatro gavetas. Os móveis são produzidos apenas em duas cores, mogno e marfim.

Possuem como foco atender clientes das classes baixa e média. Segundo o SAE do Governo Federal (2013), a renda familiar média mensal dessas classes pode variar de R\$ 227,00 a R\$ 2.813,00.

A maioria das vendas é feita por representantes, para lojas de pequeno, médio e grande porte, localizadas principalmente nos Estados do Paraná, Mato Grosso do Sul, Santa Catarina e São Paulo.

O processo produtivo compreende basicamente as seguintes etapas: primeiramente as madeiras são pré-cortadas em tamanhos específicos dependendo do modelo do móvel, após as madeiras seguem para plaina, na sequência as serras deixam os pedaços nas dimensões necessárias, e no seguimento do processo são realizados os furos ou respigas. Terminado a sequência desses processos o lote é enviado para a mesa de montagem e com o auxílio de grampeadeiras pneumáticas e cola os gabaritos de madeira são montados e depois de polidos são preenchidos com laminas de compensado. O produto segue para a pintura, nesse processo o produto é tingido, selado, e envernizado. E por final os móveis são enviados a

expedição.

As principais matérias primas utilizadas para a fabricação dos móveis compreendem em madeira do tipo Pinus, MDF, compensado, tingidor, selador, verniz, cola, prego, pino, fechaduras, puxadores e chaves.

3.2 MODELO E ESTRUTURA DO PLANO

O modelo de planejamento proposto para a indústria de móveis foi baseado em quatro autores: Oliveira (2011), Almeida (2010), Maximiano (2011) e Certo e Peter (1993). Foi realizada a análise dos modelos propostos por esses autores e foi adaptado da melhor forma, a fim de alcançar o objetivo pretendido. Lembrando também que essas fases também tiveram influência dos demais outros autores, como Bonfim (2012), Chiavenato (2000), Costa (2003) citadas no desenvolvimento do trabalho.

O processo proposto nesse trabalho terá as fases ilustradas na Figura 5.

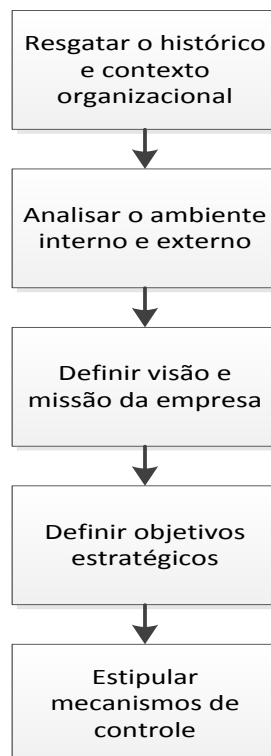


Figura 5 - Fase do planejamento estratégico
Fonte: Autoria Própria

3.3 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A partir da definição dos objetivos geral e específicos, bem como da seleção da empresa, selecionou-se os instrumentos e procedimentos metodológicos descritos neste item.

O delineamento da pesquisa foi um estudo de caso e tem como objetivo explorar situações reais, descrever o contexto no qual está sendo investigado e explicar variáveis dos fenômenos em ocorrências muito complexas as quais não é possível de fazer um levantamento por experimentos (GIL, 2009).

Em relação aos objetivos, classifica-se como exploratória, pois esse tipo de pesquisa é subsidiado por um levantamento bibliográfico, seguido de entrevistas com pessoas que tiveram experiências com esse assunto e após é feita a análise de exemplos que estimulem a compreender (GIL 2009).

Quanto aos procedimentos metodológicos, em diferentes fases desta pesquisa, será adotada tanto a pesquisa documental quanto o levantamento. Aa pesquisa bibliográfica e a documental são muito semelhantes à diferença consiste que na bibliográfica utiliza-se a contribuição de diversos autores, já na pesquisa documental é utilizado materiais que ainda não possuem ainda um tratamento analítico (GIL, 2009). O levantamento, segundo Gil (2009) consiste na obtenção de informações através do questionamento às pessoas, a fim de coletar dados para melhor estudar o problema.

3.3.1 Coleta de Dados

Para a realização do trabalho foram realizadas entrevistas com perguntas devidamente estruturadas aos proprietários da empresa. Os encontros ocorreram no segundo semestre de 2014 no escritório da empresa e na indústria.

No primeiro encontro foram explanados aos proprietários os conceitos metodológicos do planejamento estratégico, bem como sua importância nas organizações. Ainda nesse mesmo encontro foram questionados alguns pontos básicos, esses serviram para dar início ao diagnóstico do processo de planejamento. As perguntas feitas nesse primeiro encontro estão apresentadas no Apêndice A

deste trabalho.

No segundo momento foi realizado o método de observação à indústria, na qual se analisou os aspectos, em termos de espaço físico, localização, condições de trabalho, processo produtivo, maquinários e etc.

No terceiro encontro os questionamentos foram mais objetivos, e se tratavam sobre as fases do planejamento estratégico propostas na metodologia. Esses questionamentos se encontram no Apêndice B deste trabalho.

E por último, para finalização da elaboração do planejamento estratégico, os objetivos e as metas foram apresentados aos proprietários apenas para ajustes e confirmação das mesmas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Atualmente a empresa não possui qualquer planejamento formal, todas as decisões estratégicas são elaboradas através de um contato direto entre os proprietários, pelo meio de reuniões a cada seis meses, e nesses encontros são traçadas as metas para esse período. O resultado final do semestre é analisado e caso for necessário são realizadas mobilizações para melhorias.

Em relação às reuniões elas ocorreram com o consentimento do proprietário e o seu filho. Eles são os atuais gerentes, e esses analisam o grau de necessidade da reunião, e se for considerado importante ela é realizada com os encarregados e com o setor administrativo, caso contrário às decisões são logo tomadas entre os proprietários. Após as decisões serem estabelecidas é efetivado o controle e análise da situação.

Com isso se percebe que a empresa possui preocupação sobre as suas tomadas de decisões, pois antes são realizadas reuniões e após a implementação são controlados os resultados.

Apresentação dos dados do presente capítulo organiza-se de acordo com as fases estabelecidas na metodologia adaptada de Oliveira (2011), Maximiano (2011) e Certo e Peter (1993) e Almeida (2010) e elas são: resgate histórico e contexto organizacional, análise do ambiente interno e externo, definição da visão e missão da empresa, definição dos objetivos e estratégias, estipular mecanismo de controle.

4.1 RESGATE HISTÓRICO E CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Na primeira parte das fases do modelo de planejamento estratégico, intitulado resgate histórico e contexto organizacional, foram resgatadas as informações históricas, por exemplo, saber como a empresa surgiu, quais as dificuldades enfrentadas, quais são os produtos produzidos nas últimas décadas e entre outras características. Nessa fase foi possível obter uma visão panorâmica da empresa, quais são os objetivos do negócio, os porquês da sua existência e quais foram às decisões acolhidas no passado que comprometem a situação presente.

Trata-se de uma empresa familiar, administrada pelo filho do fundador e seu futuro sucessor. Possuem atualmente em seu quadro funcional, segundo dados de 2014, 32 colaboradores entre eles estão os dois gerentes proprietários, secretária, encarregados e os funcionários.

A indústria iniciou suas atividades com o pai do atual gerente proprietário há 38 anos, com a produção de móveis sob medida, para quartos, cozinhas e demais ambientes de residências ou estabelecimentos comerciais. Percebeu-se naquela época a dificuldade de se trabalhar nesse ramo, tanto em relação à satisfação dos clientes, a enorme concorrência e também por ser uma produção considerada dificultosa, segundo relato do proprietário.

Devido a esses fatores, e buscando uma fabricação padronizada e menos dificultosa, mudou-se o nicho de negócio em 1985, para a produção de móveis do tipo roupeiros e cômodas. Essa mudança apresentou enorme satisfação aos proprietários, pois a empresa ainda trabalha com essa mesma linha de produtos e pouco se alterou em relação aos modelos de produtos com o passar dos anos. As pequenas modificações em relação aos modelos foram adaptações nos maleiros (parte superior do roupeiro) que passaram a ser produzidas desencaixadas do resto do móvel, e também alterações nas quantidades de gavetas, portas e divisões internas.

Os dois tipos de móveis, roupeiros e cômodas são em madeira e compensado, que apresentam diversos modelos, e o que os diferencia são tamanho, quantidades de portas, gavetas e divisões internas. Para melhor compreensão apresentada na Figura 6 um modelo de uma cômoda na cor marfim e um modelo de um roupeiro na cor mogno na Figura 7.

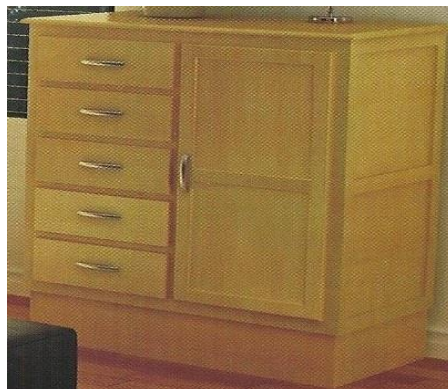


Figura 6 - Cômoda de cinco gavetas na cor marfim



Figura 7 - Roupeiro de quatro portas na cor mogno

No início a produção atendia só o Estado do Paraná, com o passar dos anos as vendas se expandiram, e atualmente atendem o Paraná, Mato Grosso do Sul, Santa Catarina e São Paulo. A Figura 8 e a Figura 9 representam os Estados com maior porcentagem de faturamento no ano de 2011 e 2012 respectivamente segundo dados fornecidos pela empresa. Os Estados com maior faturamento é o Paraná e em seguida o Mato Grosso do Sul.

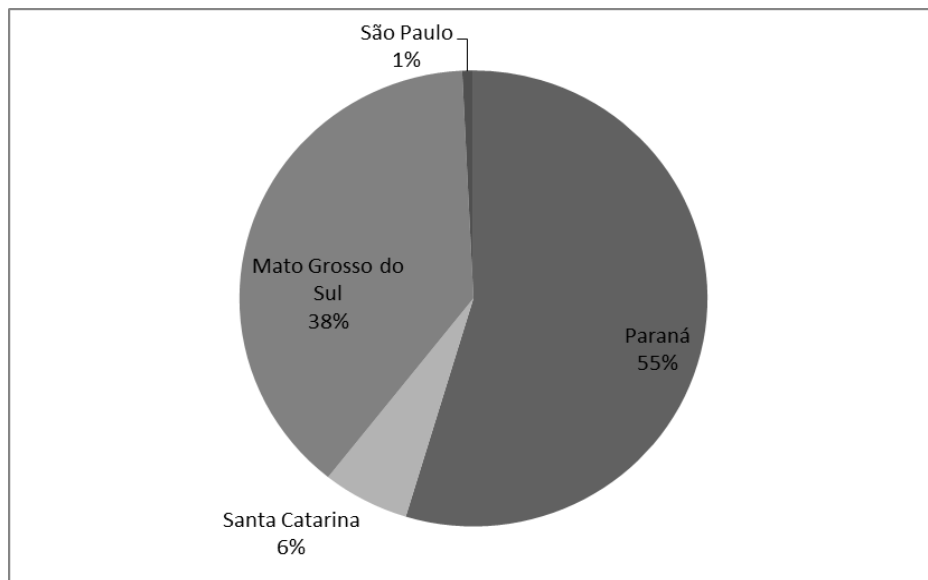


Figura 8 - Estatística de faturamento por Estado em 2011
Fonte: Autoria Própria

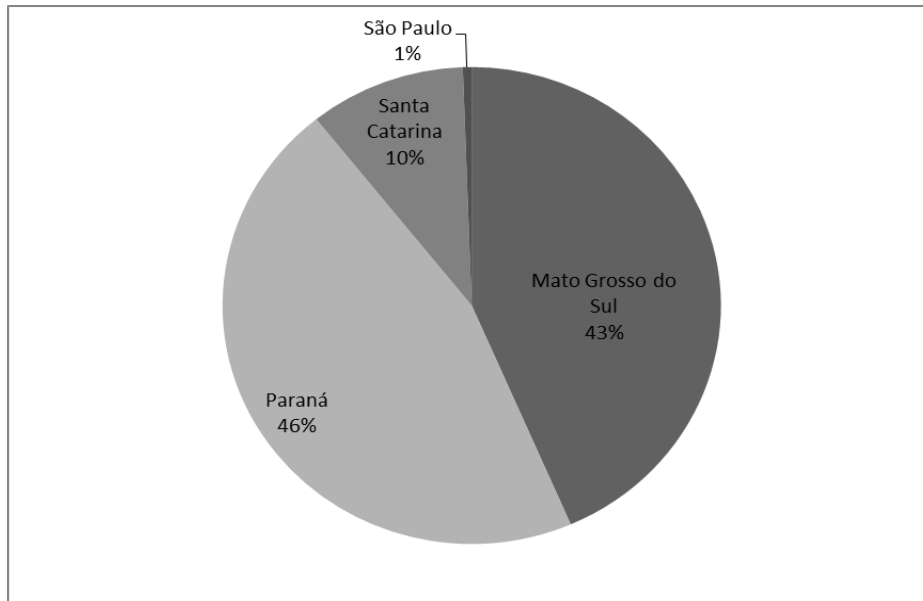


Figura 9 - Estatística de faturamento por Estado em 2012
Fonte: Autoria Própria

Durante a existência da empresa, foram realizadas trocas de maquinários, com a finalidade de redução no número de funcionários ou mera necessidade. Começaram com máquinas simples que exigiam muita mão de obra, após 10 anos, algumas dessas máquinas foram substituídas por novas tecnologias. Um exemplo é o processo de polimento que no começo era integralmente manual e depois passou a ser realizado com a ajuda da máquina lixadeira. A última troca ocorreu recentemente, por causa do incêndio ocorrido em 2014, ocasionado por motivos não identificados pela perícia. Nessa troca houve a mudança das cabines de pintura, compraram-se bombas de pintura mais eficientes, e máquinas manuais, como grampeadeiras e furadeiras.

Os principais resultados positivos obtidos desses investimentos foram, à diminuição de 28% da mão de obra, rapidez do processo e conseqüentemente aumento na capacidade de produção diária. Com esses pequenos avanços a empresa produz atualmente em média 60 peças (guarda-roupa e cômoda) por dia, e possui como meta semanal o transporte de três cargas de 100 peças cada.

As vendas em sua maioria são realizadas pelos seis representantes e atuam nas regiões ou Estados apresentadas no Quadro 1.

REPRESENTANTES	REGIÃO DE ATUAÇÃO
R1	Norte do Paraná
R2	Oeste do Paraná
R3	Sudoeste do Paraná e Oeste de Santa Catarina
R4	Litoral de Santa Catarina
R5	Sul do Mato Grosso do Sul e Campo Grande-MS
R6	Cidades específicas: Paranavai, Umuarama, Pitanga. E o estado de São Paulo

Quadro 1 - Representantes da empresa e suas regiões de atuação

Fonte: Autora

A conquista de mercado foi realizada com a ajuda dos representantes e acredita-se que fatores como, modelo dos móveis tradicional e básico e a durabilidade, influenciaram muito a aceitação do produto no mercado.

Pode-se dizer que alguns fatores naturais trazem dificuldades nas vendas. Por exemplo, em 2006, com a crise da febre aftosa muitos frigoríficos do Mato Grosso do Sul e do Paraná tiveram que demitir todos seus operários, e com isso houve uma queda acentuada nas vendas de móveis nessas localidades. Outro fator que reflete muito nas vendas é quando ocorre estiagem nas lavouras de cana-de-açúcar do norte do Paraná e de São Paulo. Avalia-se que o perfil do cliente final são os operários de indústria, os lavradores e operários da construção civil, que representam a classe D e E do país.

No ano de 1980 e entre o começo do ano de 1990, a empresa passou por dificuldades por causa da hiperinflação, pois foi uma época de muitas mudanças políticas e econômicas, e isso dificultou muito as cobranças e pagamentos. Outra dificuldade enfrentada foi em um momento quando o dólar subiu logo o fornecedor de madeira deixou de comercializar internamente e passou a exportar, o que dava maior margem de lucro. A solução desse problema foi resolvida através de negociações e fidelização com o fornecedor e seguidamente com a estabilização do dólar.

Um problema relatado desde a fundação da indústria é a falta de mão de

obra, tanto qualificada ou não, e o gestor apontam que esse problema está se agravando com o passar dos anos.

A empresa acredita que não possui nenhum concorrente potencial, porém durante os anos surgiram muitas indústrias que produziram produto similar. Entretanto foi criada estratégia competitiva como a redução dos preços de venda para aquela determinada região em que o concorrente atuava. Isso apenas foi possível segundo o gerente-proprietário pela estabilidade financeira da indústria.

Com processo do resgate histórico e conhecimento do contexto organizacional conclui-se uma empresa com administração familiar, que sofreu muitas mudanças e enfrentou diversas dificuldades. As mudanças foram: nicho de negócio, produtos e maquinários já nas dificuldades as principais foram: empresas com produtos similares, governamentais que refletiram na economia e mão de obra.

Teve conhecimento nessa fase quais são os Estados que a empresa comercializa seus produtos, como foi realizada a conquista de mercado e o perfil do cliente final bem como os fatores que prejudicam as vendas.

Pode-se dizer que a empresa possui alto potencial de investimento, forte parceria com fornecedores, porém desprovida de grandes inovações e estratégias de ampliação.

Essa fase será de grande importância no desenvolvimento das outras fases do planejamento estratégico, pois nela serão levadas em consideração as estratégias que deram certo, como a redução dos preços praticados para atingir a concorrência, negociações e fidelização com os fornecedores, investimentos em máquinas e também as dificuldades enfrentadas.

Sendo que alguns desses pontos podem sofrer adaptação, na fase da elaboração das estratégias.

4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO

Esse segundo momento da fase do modelo, a literatura denomina de análise SWOT. Esse é indicado para conhecer o cenário atual da empresa, para avaliar as fraquezas, os pontos fortes, as oportunidades, as ameaças e também a capacidade da organização juntamente com os recursos disponíveis. As oportunidades são as

situações externas tanto atuais como futuras que podem trazer benefícios positivos para a organização, e ao contrário podem existir as ameaças que podem prejudicar o desempenho da organização.

As informações da Figura 10 foram obtidas através das entrevistas realizadas com os proprietários da empresa, onde se questionou quais eram as forças e fraquezas considerando os fatores internos, e a oportunidades e ameaças considerando fatores externos.

MATRIZ SWOT		
	FORÇAS	FRAQUEZAS
FATORES INTERNOS	Preços praticados Durabilidade do produto Credibilidade Distribuição própria Experiência	Rotatividade de funcionários Absentéismo Espaço físico Localização
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
FATORES EXTERNOS	Ampliação das vendas para outros estados Facilidade de compra do consumidor final Novas tecnologias	Instabilidade econômico-financeira do mercado consumidor Elevação sazonal de custos de produção (inverno) Burocracia no sistema de nota fiscal

Figura 10 - Aplicação da matriz SWOT na empresa em estudo
Fonte: Autoria Própria

Os preços de venda praticados durante todo o período de existência da empresa representa um dos principais pontos fortes, pois está bem abaixo do concorrente, segundo pesquisa da organização. O valor do produto vendido só é obtido pelo fato da produção ser padronizada, e pelo transporte do produto montado. Os móveis montados têm maior aceitação dos clientes, e a empresa obtém maior vantagem econômica competitiva dessa forma.

A empresa conta com distribuição própria, são utilizados dois caminhões para o transporte dos produtos, isso garante menos avarias de transporte, e aparentemente se apresenta mais viável economicamente.

A durabilidade também é um ponto forte, os móveis são produzidos

estruturalmente de madeira e preenchidos com uma lâmina de compensado, o que garante ao móvel resistência e qualidade.

A credibilidade da empresa pode ser considerada alta, isso pode ser explicado por estar consolidada há muitos anos no mercado. Um ponto interessante apresentado foi à prestação de ajuda financeira por parte de alguns clientes, quando a empresa sofreu um incêndio em 2014, esse fez paralisar por alguns meses a produção até que fossem reconstruídos os barracões da indústria. Isso demonstra a confiança dos clientes com a empresa.

A última força indicada na análise e considerada uma das mais importantes é a experiência de 38 anos produzindo móveis populares.

Nas fraquezas foram levantados pontos importantes, como a rotatividade de pessoal e o absenteísmo bem como a grande quantidade de atestados de saúde e também pontos de alta relevância que são a falta de espaço físico para ampliação e a localização da indústria.

Sobre a falta de espaço físico, atualmente a indústria usa 80% do seu espaço disponível sem muita possibilidade de grandes ampliações.

Em relação à localização da empresa, essa foi apontada como um ponto extremamente fraco. Pois ela se encontra no Oeste do Paraná e os principais clientes estão localizados na região Noroeste, conforme podemos analisar na Figura 11, e no Mato Grosso do Sul. Outra questão na qual a empresa fica em desvantagem é em relação à localização dos fornecedores, como se pode analisar no Quadro 2.

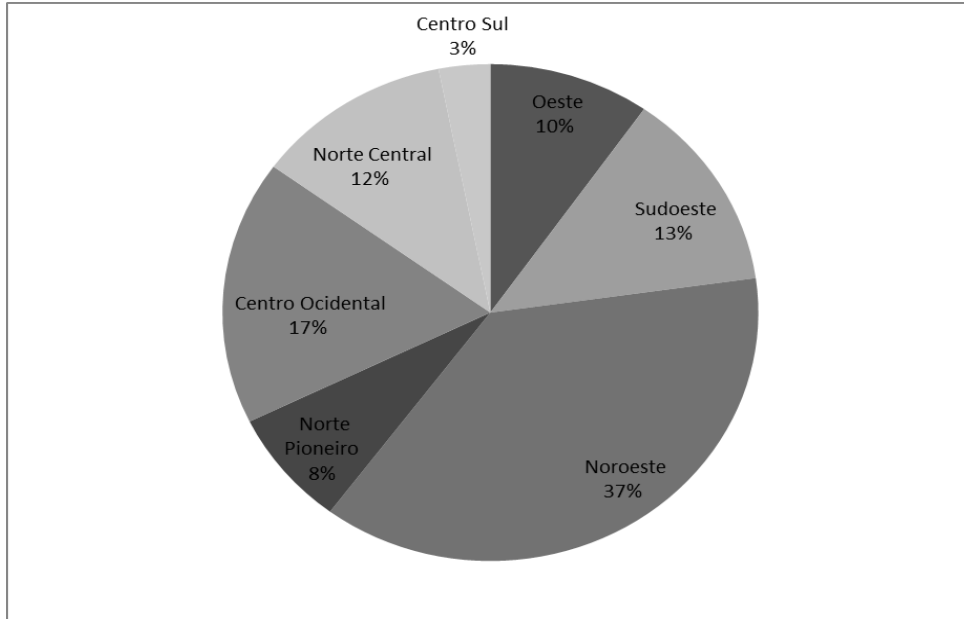


Figura 11 - Regiões do Estado do Paraná com maior faturamento no ano de 2012
Fonte: Autoria Própria

Fonecedores	Localidade	Distâncias até a indústria
Abrasivos	Cascavel-PR	99,3 Km
Compensado	Toledo-PR	114 Km
Cola, Parafuso, Peça Plásticas e Puxadores e Tintas	Arapongas-PR	428,2 Km
Grampeadores e Grampos	Curitiba-PR	594,9 Km
Lixa, Abrasivos e Esponja	Londrina-PR	461,7 Km
Dobradiças e Parafusos	São José dos Pinhais-PR	613,5 Km
Chaves e Fechaduras Metálicas	Piracicaba-SP	907,7 Km
Redutores e Produtos Químicos	Diadema-SP	1006,3 Km
Painéis de Fibra de Madeira	São Paulo-SP	997,9 Km
MDF Cru, Fita Dupla Face	Farroupilha-RS	775,6 Km
Tingidores	Porto Alegre-RS	854,8 Km
Fechos sem Rolete	Indaial-SC	733,9 Km
Madeira	Cantagalo-PR	265,7 Km

Quadro 2 - Principais fornecedores e suas respectivas localidades e distâncias
Fonte: Autoria Própria

A abertura de mercado para outros Estados foi uma oportunidade pretendida pela empresa, atualmente possuem fornecedores em quatro Estados do país.

Outra oportunidade levantada são as facilidades de compra do consumidor final, pelas formas de pagamento oferecidas pelas lojas de móveis. E também pelo plano oferecido pelo Governo Federal o Cred Móveis, que é uma linha de

financiamento para os beneficiados do programa Minha Casa Minha Vida. E segundo informações do Governo Federal (2012) estima-se que mais de um milhão e meio de famílias poderão mobiliar sua casa com a ajuda desse financiamento.

Os entrevistados também percebem as novas tecnologias com uma oportunidade, pois existe no mercado máquinas mais modernas que garantem qualidade, rapidez no processo e redução da mão de obra. Os gestores pretendem adquirir essas novas tecnologias, de acordo com a situação econômica e necessidade da empresa.

O inverno é um fator que prejudica muito o funcionamento do sistema produtivo, e pode ser considerada como uma ameaça, pois em dias úmidos e frios se eleva os gastos com energia e matéria-prima (tinta, lixa, verniz, etc) do que em dias quentes. A explicação para esse agravante é porque a madeira tem um aumento natural na umidade nesses dias, isso faz com a qualidade do produto final diminua e o custo de produção aumente. Outra ameaça climática é a estiagem de São Paulo, onde está localizado o principal fornecedor de cola, sendo que esse necessita da água como matéria-prima no seu processo produtivo, logo existe alerta de possíveis problemas com o fornecimento bem como a elevação do preço desse produto.

Outra ameaça é a instabilidade financeira do mercado consumidor final, como foi descrito estima-se que os clientes finais são os operários de indústrias, da construção civil e lavradores rurais, e isso faz com que a renda desses trabalhadores seja exposta a instabilidades, como sistema climático, epidemias e a própria economia do país.

A burocracia no sistema de notas fiscais foi também considerada uma ameaça. A problemática atual é esse novo documento obrigatório no transporte de cargas, chamado manifesto eletrônico. A retirada desse documento é feita online, o sistema na qual é retirado é lento e houve momentos em que a empresa necessitava urgente dessa nota e o sistema estava fora de acesso.

4.3 DEFINIÇÃO DA VISÃO E MISSÃO

Na terceira fase foi estabelecida a missão da empresa, sendo que essa

contém de forma objetiva o porquê da existência do negócio, quais são os clientes, mercados, quais são os produtos oferecidos, qual o diferencial mais importante e qual a filosofia em questão. E também foi instituído de forma clara a visão da empresa, para onde ela deve ir e aonde ela quer chegar a longo prazo, levando em consideração as mudanças nas quais ele está exposta.

Como a empresa não possui qualquer planejamento estratégico formal, não tem definida sua missão e visão. Primeiramente essas foram elaboradas, em conjunto com os proprietários da empresa durante as entrevistas, e após o autor adaptou-se da forma mais coerente baseando-se principalmente no que ela representa atualmente e no seu potencial produtivo.

A missão da empresa foi definida da seguinte maneira “Produzir e comercializar móveis residenciais, com qualidade e preços acessíveis”.

A visão instituída foi “Ser referência no mercado, de móveis popular de madeira”.

4.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

No planejamento estratégico definir os objetivos é essencial, pois eles mostram aonde se quer chegar, em longo prazo, como forma de cumprir sua missão. Podem-se definir diversos objetivos juntamente com as metas nas organizações, e o sucesso deles dependerá das seguintes variáveis: comunicação, flexibilidade, alinhamento principalmente com a missão e articulação dos interesses dos envolvidos. Nessa quarta fase serão apresentados os objetivos estratégicos de acordo com as quatro perspectivas da ferramenta do *Balanced Scorecard* segundo Oliveira (2011) e Bomfim (2012), levando em consideração as necessidades da empresa levantadas durante o estudo. E essas são apresentadas na Figura 12.

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	INDICADORES DE DESEMPENHO
Financeiras	Capitalização para abertura da nova filial	Abertura da nova filial e aquisição de novas máquinas	% taxa de retorno sobre o patrimônio líquido e sobre investimento LUCRO LÍQUIDO/ PATRIMÔNIO LÍQUIDO
Mercado e clientes	Ampliação de mercado	Conquistar mais clientes	% de novos clientes
	Oferecer diversificação de produtos para os clientes	Investir na criação de novos produtos	Índice de novos produtos
Processos internos	Implantação de um programa de planejamento e controle da produção	Aumentar a lucratividade e reduzir os custos	% de lucratividade e % de redução dos custos
	Sistema de gestão de custos	Obter sucesso financeiro	% de lucro
Inovação e aprendizado	Programa de capacitação e treinamento	Diminuir a rotatividade e absteísmo	% índices de rotatividade e absteísmo

Figura 12 - Análise das perspectivas do *Balanced Scorecard*
Fonte: Adaptado Bomfim (2012)

Na perspectiva financeira sugere-se aumentar a capitalização da empresa para novos investimentos. Como a capacidade de ampliação da indústria está quase esgotada propõe-se em longo prazo, uma nova instalação (filial) em outro município localizado mais ao norte ou noroeste do estado, pois pela análise feita na Matriz SWOT a maior parte e os mais importantes fornecedores se localizam nessas regiões ou próximo. Outro fator importante para aumentar a capitalização, é para a compra de novas máquinas mais modernas, pois essas reduzem o número de funcionários e melhoram a eficiência produtiva.

Na Perspectiva dos clientes e mercados sugere-se um programa de ampliação de mercado, para isso serão investidos em marketing e oferecidos incentivos aos representantes a fim de conquistar novos clientes. Outro objetivo nessa mesma perspectiva é oferecer diversificação em produtos aos clientes, pois é fundamental inovar para sobrevivência e crescimento de qualquer empresa. O gestor pretende montar uma nova linha de móveis para quarto de recém-nascidos, ou seja, começar a produzir berços e cômodas.

Em relação a perspectivas do processo interno, propõe-se a implantação de

um controle planejado do processo, esse melhoraria o monitoramento do andamento da produção, bem como prazos, falta de matéria-prima, desperdícios e outros. Esse processo será fundamental para evitar possíveis perdas E como complemento a perspectiva do processo interno o foco na gestão de custos, para a empresa possuir um controle nos gastos de transporte, produção e outros, para assim saber de forma concreta o que é viável e o que é inviável.

Nas perspectivas de inovação e crescimento, tem como princípio aumentar a satisfação dos funcionários, pelo programa de capacitação e treinamento, a fim de melhorar o desempenho dentro no ambiente de trabalho, diminuir os índices de rotatividade de pessoal e de absenteísmos. Se a empresa tiver um equilíbrio do nível de satisfação dos funcionários, isso causará bons níveis de produtividade, garantindo os aumentos no faturamento.

4.5 ESTIPULAR MECANISMO DE CONTROLE

Na finalização das fases, é extremamente importante avaliar o desempenho do planejamento estratégico, e por isso o desenvolvimento de mecanismos de controle. Esses instrumentos ao longo do tempo mostrarão aos envolvidos no planejamento os pontos negativos e positivos, com o objetivo de melhorias no plano.

O esquema proposto adaptado de Oliveira (2012), para realização do controle está exposto na Figura 13, e servirá de apoio para todas as perspectivas do *Balanced Scorecard* descritos na fase dos objetivos estratégicos.

O primeiro passo do mecanismo que é o estabelecimento de padrões de medida e de avaliação está indicado no *Balanced Scorecard*, na parte dos indicadores de desempenho, proposto nesse trabalho. O segundo passo é medir esses indicadores, através de cálculos, demonstrativos e relatórios. O terceiro passo é realizado uma comparação do resultado obtido como o que era esperado. E a última fase é providenciar as ações corretivas.

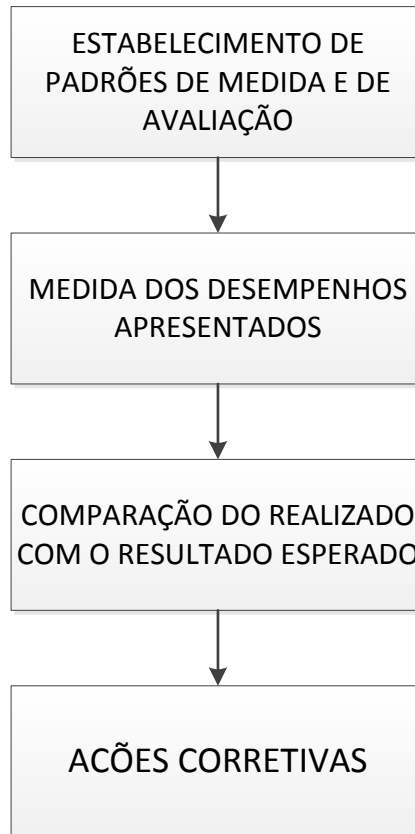


Figura 13 – Fluxograma mecanismo de controle
Fonte: Adaptado Oliveira (2012)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico proposto nesse trabalho levantou diversos pontos importantes da organização em estudo, e esses permitiram um diagnóstico do seu contexto atual, bem como a possibilidade da formulação dos seus objetivos estratégicos.

Ressaltando que ele não resolverá todos os problemas, mas servirá principalmente como instrumento para a empresa se conhecer, contribuir com ideias, linhas de estratégia, ter uma visão declarada do futuro e também que convenha a outras empresas semelhantes, para um novo pensamento utilizando o planejamento estratégico, como forma de ampliar mercados, itens produzidos e aumentar o próprio faturamento.

Para a elaboração desta proposta, foi imprescindível conhecer o ambiente interno da empresa, em especial seu processo produtivo, a administração, os recursos e o mercado atendido. Adicionalmente o trabalho se desenvolveu a partir do conhecimento do mercado de atuação, concorrência, oportunidades, perspectivas e todas as informações possíveis sobre esta área de atuação.

Pelo fato do planejamento estratégico ser um processo complexo, se pode afirmar que este trabalho conseguiu da melhor forma possível alcançar seus objetivos. No resgate histórico e contexto organizacional, conseguiu resgatar as experiências vivenciadas, qual a situação da marca da empresa em relação aos fornecedores e clientes, como ocorreu à conquista de mercado e etc. A matriz *Swot* foi essencial para a elaboração das estratégias e também na determinação da visão e da missão, já que foram apontadas quais eram as fraquezas e forças internas e suas oportunidades e ameaças externas. Na elaboração dos objetivos estratégicos levaram em consideração as necessidades da empresa e escolheram os objetivos de maior relevância.

No mecanismo de controle utilizou-se uma forma próxima com aquela que já é utilizada pela a empresa nas tomadas de decisões.

Sugere-se para a empresa um estudo sobre seu arranjo físico, para melhor aproveitamento dos espaços. E ainda sugere-se a implementação de uma página da empresa na web, para exposição de seus produtos, contatos e outros.

Esse processo de elaboração, só se tornou concreto com a colaboração dos

gestores, para que pudesse da melhor forma conhecer os objetivos, as fraquezas e as principais forças.

Por fim, acredita-se que a troca de conhecimentos entre a universidade e as indústrias, especialmente de pequeno e médio porte, possa contribuir para o desenvolvimento social, econômico e ambiental, especialmente para a região Oeste e para o Estado do Paraná.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I., MCDONNELL, E. J. **Implantando a Administração Estratégica**. Segunda Edição. São Paulo: Atlas, 1993.

BALZANI, H. **Balanced Scorecard BSC: Uma Ferramenta de Gestão**. 2006. Artigo disponível no site: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/balanced-scorecard-bsc-uma-ferramenta-de-gestao/12951/>. Acesso em 31 de outubro de 2014.

BELMONTE, W. Michael Porter: **Estratégia é mais importante do que crescimento**. Magager, 6 de março de 2008. Artigo disponível no site: <http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/michael-porter-estrategia-e-mais-importante-do-que-crescimento/14403>. Acesso em 13 de janeiro de 2014.

BLOG CONTAAZUL. **O que é Balanced Scorecard?**. 2013. Artigo disponível em: < <http://contaazul.com/blog/o-que-e-balanced-scorecard/>>. Acesso em 11 de novembro de 2014.

BOMFIM, T. B. S. **Elaboração de um Planejamento Estratégico Utilizando a Ferramenta Balanced Scorecard em uma empresa de construção civil**, Bahia. Uefs 2012. Artigo disponível no site: <http://civil.uefs.br/DOCUMENTOS/TAIN%C3%83%20BORGES%20DE%20SANTANA%20BOMFIM.pdf>. Acesso em 24 de setembro de 2014.

CARVALHO, J. S. **Resgatando o passado: O uso e a valorização da memória institucional na página eletrônica do grupo Gerdau**. UFRGS. 2011. Artigo disponível no site: < <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/37562/000822576.pdf?sequence=1> >. Acesso em 11 de outubro de 2014.

CERTO, C. S., PETER, P. J. **Administração Estratégica Planejamento e Implantação da Estratégia**. São Paulo: MAKRON Books do Brasil, 1993.

CHIAVENATO, I. **Introdução a Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus. 6 ed, 2000.

COSTA, S. H. C. **Um Estudo Sobre o Grau de Utilização do Planejamento Estratégico nas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte de Brasília.**

Florianópolis, UFSC 2003. Artigo disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/84184/231644.pdf?sequence=1>. Acesso em 23 de janeiro de 2014.

COSTA, S. H. C. **Um Estudo Sobre o Grau de Utilização do Planejamento Estratégico nas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte de Brasília.**

Florianópolis, UFSC 2003. Apud REBOUÇAS, D. P. **Planejamento Estratégico: conceito, metodologia e práticas.** 2002. Artigo disponível em:

<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/84184/231644.pdf?sequence=1>. Acesso em 23 de janeiro de

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa.** Porto Alegre Ufrgs, 2009. Artigo disponível no site:

<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>. Acesso em 04 de janeiro de 2014.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** São Paulo: Atlas. v.4, 2009.

GORINI, A. P. F. **Panorama do setor moveleiro no Brasil, com ênfase na competitividade externa a partir do desenvolvimento da cadeia industrial de produtos sólidos de madeira.** 1988. Artigo disponível em:

<http://www.bndespar.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bnset/set801.pdf>. Acesso em 21 de agosto de 2014.

GOVERNO FEDERAL, PAC 2. **Inscritos no minha casa minha vida poderão financiar móveis e eletrodomésticos.** 2012. Artigo disponível em: <

<http://www.pac.gov.br/noticia/eba1b235>>. Acesso em 05 de novembro de 2014.

GOVERNO FEDERAL, SAE. **Veja diferenças entre conceitos que definem classes sociais no Brasil.** 2013. Artigo disponível em:

< <http://www.sae.gov.br/site/?p=17821#ixzz3KR63WCme>>. Acesso em 10 de outubro de 2014.

GRIFFIN, R. W. **Introdução à Administração.** São Paulo: Ática, 2007.

LEÃO, M. S.; NAVIEIRO, R. M. **Móveis: Indústria de móveis mostra competitividade da madeira brasileira.** UFRJ. 2010. Artigo disponível em:

<<http://www.cgimoveis.com.br/economia/documento.2010-06-08.6642478173/>>.
Acesso em 31 de outubro de 2014.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico**, Porto Alegre, Bookman, 2000.

MULLER, C. J. **Modelo de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processos (Meio – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**, UFRGS, Porto Alegre, 2003.
Artigo disponível em: <
http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/publicacoes/claudio_muller_tese.pdf>. Acesso em 31 de outubro de 2014.

OLIVEIRA, T. A. L.; RIBEIRO, D. L. J. **Planejamento estratégico aplicado a uma pequena empresa de desenvolvimento de software**. UFRGS 2011. Artigo disponível em:
<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/97370/000919714.pdf?sequence=1&locale=en>. Acesso em 07 de outubro de 2014.

OLIVEIRA, R. P. D. **Planejamento Estratégico**. 29ª Edição. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas**. 14 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

PEREIRA, M. F.; RAELE, R.; ALMEIDA, M. I. R. **LIGUAGEM E PENSAMENTO: Um enfoque filosófico sobre o planejamento chinês**. Florianópolis, Unisul 2008.
Artigo disponível em:
<https://www.portaldeperiodicos.unisul.br/ojs/index.php/EeN/article/view/31/31>.
Acesso em 22 de janeiro de 2014.

PEREIRA, T. C. P. **A indústria moveleira no Brasil e os fatores determinantes das exportações**. Artigo disponível em: < <http://tcc.bu.ufsc.br/Economia292757>>.
Acesso em 21 de agosto de 2014.

PERIARD, G. **Matriz SWOT (análise) – Guia Completo**. Sobre Administração. Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/matriz-swot-analise-guia-completo/>>. Acesso em 20 de outubro de 2014.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campos, 1991.

RAMAL, S. **Como Transformar Seu Talento em um Negócio de Sucesso: Gestão de Negócios para Pequenos Empreendimentos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ROJO, C. A.; COUTO, E. R. **Diagnóstico estratégico em um atelier familiar de médio porte**. 2007. Apud OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 2004. Artigo disponível em: <http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/view/104/93>. Acesso em 22 de janeiro de 2014.

SILVA, D. E. Trabalho de Conclusão de Estágio. **Planejamento Estratégico para a Empresa Facilvel Veículos Ltda**. Tijucas *Univali*, 2007. Artigo disponível no site: <http://siaibib01.univali.br/pdf/Elizangela%20da%20Silva.pdf>. Acesso em 20 de novembro de 2013.

SILVA, D. E. Trabalho de Conclusão de Estágio. **Planejamento Estratégico para a Empresa Facilvel Veículos Ltda**. Tijucas *Univali*, 2007. Apud CHIAVENATO, I. SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro. 2003. Artigo disponível no site: <http://siaibib01.univali.br/pdf/Elizangela%20da%20Silva.pdf>. Acesso em 20 de novembro de 2013.

SOARES, C. L. T. **Planejamento Estratégico: Modelos de planejamento e opções estratégicas que podem ser consideradas**. 2006. Artigo disponível em: <http://www.administradores.com.br/producao-academica/planejamento-estrategico-modelos-de-planejamento-e-opcoes-estrategicas-que-podem-ser-consideradas/16/>. Acesso em 07 de outubro de 2014.

TALARICO, S. **BUSINESS REVIEW BRASIL. Produção moveleira deve crescer 3,5% em 2014**. Disponível em: <http://www.businessreviewbrasil.com.br/business_leaders/producao-moveleira-deve-crescer-35-em-2014>. Acesso em 15 agosto 2014.

WEIS, B. R. **Resgate da Memória Empresarial e sua Importância**. *Unisc* 2009. Apud NASSAR, P. **Memória de Empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações**. São Paulo: Aberje, 2004. Artigo disponível em: <http://hipermidia.unisc.br/pesquisarebom/images/beatriz.pdf>. Acesso em 23 de janeiro de 2014.

APÊNDICE A

ROTEIRO DA PRIMEIRA ENTREVISTA

Qual o ano que a empresa foi fundada, e em qual cidade?

Quantos colaboradores atualmente a empresa possui?

A empresa tem como objetivo produzir móveis para quais classes sociais?

Quais são os principais clientes? E em quais estados eles estão localizados?

A empresa possui representantes? Quantos? E onde estão localizados?

Quais são os produtos fabricados na indústria?

Quais são as matérias-primas utilizadas no processo produtivo?

A empresa possui um planejamento estratégico formal?

Como é realizado o planejamento estratégico da empresa atualmente?

Como são realizadas as tomadas de decisões? E por quem são tomadas essas decisões?

Quais são os objetivos da empresa?

Qual a visão e a missão da empresa?

Quais os diferenciais estratégicos da empresa?

APÊNDICE B

ROTEIRO DA SEGUNDA ENTREVISTA

RESGATE DO HISTÓRICO E CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Quais foram as principais mudanças e dificuldades enfrentadas durante esses anos? E quando (data) isso ocorreu?

Como foram resolvidos os problemas?

Quem fundou a empresa?

Qual o motivo pelo qual começaram a produzir móveis?

Por que produzir roupeiros e cômodas?

Como o consumidor vê a marca da empresa?

Como funciona a administração da empresa?

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO

Quais os principais forças internas da empresa?

Quais as fraquezas internas da empresa?

Quais são as oportunidades externas da empresa?

Quais são as ameaças externas da empresa?

DEFINIÇÃO DA VISÃO E MISSÃO

Para a visão: O que a empresa quer ser? O que a empresa faz para se diferenciar perante outras empresas concorrentes? Onde a empresa quer chegar daqui a 5 anos?

Para a missão: Qual a razão de ser da empresa? Quem são os clientes? Quais são os tipos de atividades em que a empresa deve se concentrar no futuro?

DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS E ESTRATÉGIAS

Quais são os objetivos da empresa? E quais são as estratégias para esses objetivos?