

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA MADEIREIRA NA ZONA DA MATA MINEIRA

Lina Maria Alvim Freitas

linamariaalvimfreitas@hotmail.com

ALTINA SILVA OLIVEIRA

altinaadm@gmail.com

Marta Barros

marta_uff@hotmail.com

Fábio Barbosa Batista

fbarbosa@unig.br

Aliceanne Liberatori Rocha

aliceanneliberatori@icloud.com



“O presente trabalho tem como objetivo utilizar algumas ferramentas do planejamento estratégico para análise de uma microempresa do ramo madeireiro na Zona da Mata Mineira e para propor um plano de ação. A metodologia consiste em abordagem qualitativa e exploratória, baseada em pesquisas bibliográficas, para se entender melhor sobre o tema, e estudo de caso, onde foi apresentado um histórico da empresa, seu processo, sua missão, visão e valores e realizada a análise à partir da matriz SWOT, o qual apresentou suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Com a utilização das 5 forças de Porter onde pôde-se ter um melhor conhecimento da concorrência, dos clientes e dos fornecedores e do Balanced Scorecard que apontou as perspectivas da empresa para dar apoio na criação do plano de ação. Observou-se que a empresa necessita de algumas ações para melhorias na gestão e então, foi criado e proposto um plano de ação com o apoio da ferramenta 5W2H. Como resultado, o trabalho mostra como o planejamento estratégico, muito ignorado por pequenas empresas, realizado de maneira correta e eficaz, pode ser utilizado por pequenos empresários, somando valor ao seu negócio.”

Palavras-chave: Planejamento estratégico, Plano de Ação, ferramentas

1 Introdução

Em razão do mercado mutante e das crescentes concorrências entre microempresas tornam-se necessários planejamentos estratégicos que visam a segurança do crescimento estável e consciente das empresas a fim de mantê-las competitivas e atuantes.

O planejamento estratégico direcionado para o mercado é o processo gerencial consolidado como de extrema importância para manter os processos viáveis e garantir a inclusão em um mercado mutável, mantendo o objetivo de formação dos negócios e produtos, garantindo os lucros e o crescimento da empresa (KOTLER, 2000). É a base para o alinhamento das metas, o processo elaborado para alcançar os objetivos e o direcionamento certo para o sucesso empresarial.

Sabe-se que micro e pequenas empresas são a sustentação da sociedade brasileira, uma vez que integram a maior parte dos desempregados no mercado de trabalho e possibilitam o crescimento financeiro empresarial, faz-se necessário a análise da empresa, o reconhecimento de algum possível problema e a consequente elaboração de um plano.

Medidas como, favorecer a comunicação, identificar ameaças, oportunidades, forças e fraquezas, permitir planejar investimentos, proteger contra mudanças do mercado, melhorar a tomada de decisão, ajudar a empresa a se fortalecer e a funcionar como vantagem competitiva são essenciais para o sucesso e a melhoria da organização.

Dessa afirmação emerge o questionamento de como as ferramentas do planejamento estratégico podem ser usadas para implementar melhorias em uma microempresa. Diante disso, este trabalho tem por objetivo utilizar estas ferramentas para análise de uma microempresa do ramo madeireiro na Zona da Mata Mineira para ser proposto um plano de ação.

Este trabalho se faz necessário para as microempresas, pois a maioria antes de adentrar no mercado competidor visando atingir suas metas não possui um planejamento estratégico, o que resulta em grande parte na mortalidade recente das pequenas empresas. Por isso, os planos estratégicos devem ser bem constituídos considerando as influências do ambiente externo, oportunidades e ameaças, que são fatores incontroláveis pela organização.

O presente trabalho segue estruturado da seguinte forma: na seção 1 é organizado uma revisão teórica do tema abordado, planejamento, estratégia e planejamento estratégico. Em seguida, apresenta-se as ferramentas do planejamento estratégico utilizadas na análise. Logo após, é apresentada a metodologia utilizada para a pesquisa. Posteriormente, faz-se uma apresentação da empresa em estudo e sua atual situação. A seguir, é realizada a análise da empresa e sugerido um plano de ação para melhoria da gestão. Por fim, estão as considerações finais do trabalho realizado.

2 Referencial teórico

2.1 Planejamento

Sobre o planejamento, Chiavenato (2004) afirma que ele é o primeiro papel administrativo e é o que determina com antecipação quais são os objetivos a serem conquistados e como alcançá-los.

Para Maximiano (2000), o desenvolvimento do planejamento é a ferramenta que as pessoas e organizações usam para gerenciar suas relações com o futuro. É uma aplicação específica da tomada de decisão.

O planejamento é crucial para as decisões que serão tomadas futuramente. Ao longo do tempo, mudam-se os fatores que definiram a escolha de um objetivo. Dessa maneira, o objetivo precisa ser mudado, ou os meios usados em sua realização, ou então os ambos. Para permanecer sua eficiência e eficácia, uma organização necessita se dedicar ao processo de formular planos e os colocar em prática. Essa necessidade aumenta de acordo em que o ambiente sofre aceleradas mudanças. Quanto mais complexo o ambiente, maior a necessidade de planejar (MAXIMIANO, 2000).

Entretanto, o planejamento é uma ferramenta que dá base para entender ações realizadas no presente, conseguindo assim, maior segurança para tomar decisões futuras.

2.2 Estratégia

Para dar segmento ao processo de planejamento estratégico torna-se essencial conceituar a estratégia.

Elaborar uma estratégia competitiva é o mesmo que elaborar um método amplo para a maneira em que a empresa irá competir, quais seriam as suas metas e quais caminhos seguir para atingir essas metas (PORTER, 2014).

Portanto, de acordo com Oliveira (2007), estratégia é conceituada como um caminho, ou forma, ou ação planejada e adaptada para alcançar as metas, os desafios e os objetivos estipulados, de preferência de modo diversificado, no melhor posicionamento da empresa diante o seu ambiente.

Segundo Slack (2006), a estratégia é um comprometimento com a ação. Ela é o padrão geral de decisões e ações que situam a organização em seu ambiente, objetivando ajudá-la alcançar seus objetivos de longo prazo.

2.3 Planejamento estratégico

Apesar de alguns estudos confirmarem que o planejamento estratégico é um componente necessário em uma empresa, ele é, ainda assim, desconsiderado por maior parte das microempresas. Com uma grande diferenciação no mercado as empresas veem na elaboração

do planejamento estratégico um método mais eficaz de organizar suas ações, permanecer ativa no setor e ambiente em que atua, crescer e aumentar seus negócios.

Almeida (2001) afirma, que o planejamento estratégico organiza as ideias dos indivíduos a fim de construir um percurso que se deve seguir para a concretização do objetivo almejado. Posteriormente as ideias, são organizadas as ações, que é a implementação do plano, para, sem profusão de esforços, caminhar no sentido planejado.

O planejamento estratégico consiste em determinar os objetivos para se relacionar com o ambiente, considerando os desafios e oportunidades externos e internos. Esse procedimento da base para uma boa administração da empresa a longo prazo, uma vez que consiste em relacionar, compreender e direcionar de acordo com os produtos, serviços, mercados e clientes que deseja atingir (MAXIMIANO, 2000).

Portanto, esse processo consciente e sistemático é de extrema importância para se tomar decisões sobre as atividades que as empresas irão exercer para garantir a inclusão em um mercado de constantes transformações.

3 Ferramentas do planejamento estratégico

3.1 Matriz SWOT

A matriz SWOT é, basicamente, a análise geral do ambiente interno (forças e fraquezas) e do ambiente externo (oportunidades e ameaças) de uma organização. Para assim, o gerente conseguir criar um plano e manter a empresa competitiva no mercado.

3.2 5 forças de Porter

As cinco forças juntas, indicam a intensidade em que tem a concorrência na indústria, como também a rentabilidade, no qual todas as forças mais intensas prevalecem e se tornam essenciais na elaboração de estratégias (PORTER, 2004).

3.2.1 Ameaça de entrada

A qualidade dos lucros na área de atuação costuma ser o principal motivador de novos entrantes no mercado. Para Porter (2004), as empresas novas que ingressam em uma indústria trazem capacidade, a vontade de adquirir uma parte do mercado e constantemente recursos consideráveis. Resultando em possíveis quedas dos preços e também, da rentabilidade que é reduzida por conta dos custos dos participantes que podem sofrer inflações.

3.2.2 Rivalidade entre os concorrentes

A rivalidade existente entre os concorrentes toma uma forma comum de disputa por oposição. Ela acontece quando os concorrentes acham que estão sendo pressionados ou quando descobrem chance de melhorarem sua posição (PORTER, 2004).

3.2.3 Ameaças de produtos substitutos

Produtos substitutos são aqueles que apesar de serem diferentes, atendem as mesmas necessidades dos consumidores que já são atendidas por um produto conhecido.

Segundo Porter (2004), empresas em uma indústria estão em constante competição com as indústrias que produzem produtos substitutos. Ao colocarem um teto nos preços, os substitutos diminuem os retornos potenciais das indústrias, a não ser que este consiga uma melhor qualidade do produto ou desenvolver um produto diferente.

3.2.4 Poder de negociação dos compradores

Os clientes disputam com as empresas forçando a baixa dos preços, negociando uma qualidade melhor ou mais serviços gerando assim uma rivalidade entre os concorrentes – causando prejuízo nos lucros da indústria (PORTER, 2004).

3.2.5 Poder de negociação dos fornecedores

O poder de negociação dos fornecedores pode ameaçar a performance da empresa por meio do aumento dos preços ou da queda na qualidade dos produtos. Sendo assim, se a empresa não conseguir transferir para os compradores esse aumento dos custos afetará o rendimento da mesma (PORTER, 2004).

3.3 *Balanced Scorecard*

As medidas específicas e os indicadores nessa ferramenta são enfatizadas em quatro perspectivas, que são elas: perspectiva financeira que levanta a questão de “como devemos ser vistos pelos nossos acionistas?” (retorno dos investimentos, lucratividade, etc.), perspectiva dos clientes enfatiza o argumento “como nossos clientes nos enxergam?” (participação no mercado, satisfação dos clientes, etc.), perspectivas dos processos internos, questiona “em que precisamos ser de fato bons?” (por exemplo, desenvolver novos produtos), perspectiva de aprendizado e crescimento destaca a seguinte questão “como conseguimos continuar a melhorar e somando mais valor?” (buscar satisfação do colaborador, etc.) (MAXIMIANO, 2000).

3.4 5W2H

5W2H é um método para a criação de planos de ação que, por ser simples, objetivo e com orientação à ação, vem sendo muito utilizado em gestões (GOMES, 2014). Ela consiste na formação de um questionário desenvolvido por sete perguntas, indicadas no Quadro 1:

Quadro 1 – As sete perguntas essenciais.

What?	O que deve-se fazer?	A ação, em si;
Why?	Por que deve ser realizada?	O motivo;
Who?	Quem deve realizar?	Os responsáveis;
Where?	Onde deve ser feita?	A localização;
When?	Quando deve ser executada?	Tempo, data;
How?	Como deve ser realizada?	Modo, meios, atividades;
How much?	Quanto será o custo para se realizar?	Custo, intensidade, etc.

Fonte: Adaptado de Gomes (2014).

4 Metodologia

A metodologia desse trabalho consiste em abordagem qualitativa e exploratória, baseado em pesquisas bibliográficas, artigos científicos para entender e aprofundar melhor no tema discutido, e foi realizado um estudo de caso. O estudo de caso foi realizado em 4 etapas:

Etapa 1: descrição de um breve histórico da empresa;

Etapa 2: análise dos processos da empresa;

Etapa 3: apresentação da missão, visão e valores da empresa;

Etapa 4: análise da empresa e proposta de um plano de ação à partir da matriz SWOT, 5 forças de Porter, *Balanced Scorecard* e 5W2H.

5 Estudo de caso

5.1 Unidade de análise

A madeireira em pesquisa é localizada na Zona da Mata Mineira. Teve suas atividades iniciadas no ano de 2005. Sua principal atividade era o beneficiamento de madeira, onde as toras eram serradas e produzindo assim matéria-prima para vários tipos de trabalho, de material para telhado de construções até madeiras para tipos de artesanato.

Contava com três funcionários, e abrangia uma população de aproximadamente 10 mil habitantes, área limitada ao município em que é localizada. Ao longo do tempo foi se especializando na serragem de eucalipto, onde teve funcionamento até o ano de 2012.

No ano de 2012, suas atividades se atualizaram, a principal atividade se tornou o comércio de madeira em si, pois a madeira já vem beneficiada de outras regiões do país, com isso o foco se voltou para vendas, diminuindo a mão-de-obra para o beneficiamento da madeira.

No ano de 2013, acrescentou em suas atividades o comércio de telhas coloniais, para atender a demanda de telhados da região.

Com uso da tecnologia, melhores máquinas, melhor divulgação, melhor trabalho junto aos clientes, gerando assim mais satisfação ao fechar um negócio, a madeireira hoje conta com cinco funcionários e mais dois sócios, e abrange uma área de 30 mil habitantes, atendendo o município em que é localizada e aos municípios vizinhos, tendo atualmente um volume de vendas cinco vezes maior em relação ao período em que se beneficiava sua matéria-prima.

Os produtos oferecidos são os mais diversos do ramo de madeira, dentre eles: portas, janelas, lambris, porteiros, material para propriedade rural, madeiras para construção e também, tudo para telhado, além de madeira para artesanato.

5.2 Análise dos processos da madeireira

As madeiras e telhas chegam em caminhões ou carretas dentro do prazo combinado com o fornecedor. É contratada uma equipe (máximo de cinco colaboradores) extra para o descarregamento. As madeiras e/ou telhas são descarregadas passando pela conferência do pedido e por uma inspeção da qualidade, e posteriormente vão diretamente para o estoque. As peças que apresentarem defeitos e/ou avarias são devolvidas e descontadas na duplicata, pois como os fornecedores são de localidades distantes, não existe possibilidade de reposição imediata.

Após os procedimentos de recebimento, a madeira passa por um processamento para ser ajustada de acordo com as especificações dos pedidos dos clientes, onde posteriormente há mais uma inspeção assegurando a qualidade e em seguida segue para a expedição. Os resíduos do processamento (lenha e pó de serra), são reaproveitadas em padarias, fogões a lenha, haras, entre outros.

6 Planejamento estratégico

A primeira etapa para análise do planejamento estratégico é saber a missão, visão e valores da empresa, ou seja, a razão de existir, onde quer chegar e quais os princípios éticos que a empresa tem.

6.1 Missão

Oferecer produtos de qualidade, a preços justos, respeitando as leis ambientais e contribuir para o uso de madeiras advindas do Manejo Florestal.

6.2 Visão

Tornar-se uma empresa de referência regional do setor madeireiro.

6.3 Valores

Buscar a satisfação e fidelização dos clientes através da confiabilidade, transparência, honestidade e excelência de serviços. Sem perder os laços de sua origem e de seus princípios.

6.4 Matriz SWOT

No Quadro 2 abaixo, será apresentada a matriz SWOT da madeireira em análise, mostrando as forças e fraquezas do ambiente interno que podem dar auxílio nas decisões da empresa e as oportunidades e ameaças que o ambiente externo oferece.

Quadro 2 - Análise SWOT da madeireira.

	FORÇAS	FRAQUEZAS
A MBIEN TE	-Qualidade dos produtos e serviços; -Prazo de entrega, não há atrasos; -Estoque organizado e atende toda a demanda;	-Falta de definição de funções e cargos dos funcionários;

	<ul style="list-style-type: none"> -Preço; -Conhecimento da área aprofundado; -Confiabilidade dos clientes; -Referência no mercado na região; -Bom relacionamento com os clientes, fornecedores e concorrentes; -Experiência dos funcionários; -Legalização em dia. 	<ul style="list-style-type: none"> -Falta de um programa de gestão (sistema arcaico, pedidos e notas feitos a mão); -Poucos vendedores para efetuar vendas (somente o gestor sabe preços para fazer e finalizar a venda e os métodos de pagamentos).
	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
AMBIENTE EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> -Credibilidade no mercado; -Região de atuação com alto potencial; -Baixa concorrência com material de qualidade e bom preço na região; -Facilidade de compra do consumidor. 	<ul style="list-style-type: none"> -Instabilidade econômico-financeiro do consumidor.

Fonte: Elaborado pelo autor.

6.5 5 forças de Porter

As 5 forças de Porter serão utilizadas para se ter um maior conhecimento da concorrência, dos clientes e fornecedores, apresentados a seguir:

Como dificultar ou evitar a ameaça de novos entrantes?

O próprio setor de madeiras já traz barreiras aos novos entrantes, uma vez que o investimento para dar início é muito alto, os impostos e legislação acabam dificultando a entrada também. E, deve existir conhecimento da área de madeiras, em administração, em finanças, entre outros meios de Gestão, caso contrário não alcançará o sucesso desejado.

Como é a rivalidade entre os concorrentes?

A concorrência do setor na região em que a empresa está inserida é pequena, há apenas duas concorrentes. Porém, atendem a públicos diferentes, havendo assim, pouca ou nenhuma, rivalidade entre eles. Apesar de que, a madeireira em estudo é a que tem maior credibilidade no mercado, possuindo uma melhor qualidade.

Quais os produtos que podem substituir o seu?

Os produtos que podem substituir a madeira e a telha são a estrutura de alumínio e ferro para telhado, MDF, telhas galvanizadas, de amianto e de vidro.

Qual o poder de negociação dos compradores?

Ao observar todo o contexto da madeireira pôde-se perceber que os clientes não possuem tanto poder de negociação, pois é a empresa do setor que tem a melhor qualidade e se o cliente forçar para uma maior baixa de preço pode acabar adquirindo um produto com qualidade inferior a desejada.

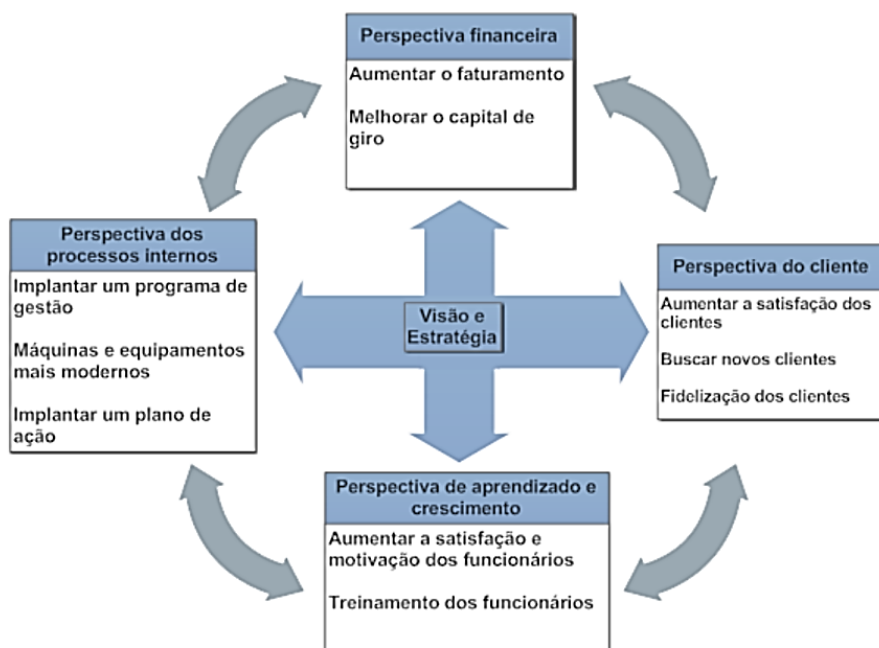
Qual o poder de negociação dos fornecedores?

Na madeireira em estudo, os fornecedores não têm tanto poder de negociação, a oferta de mercadoria é extensa. A empresa não conta com apenas um fornecedor, mas com pelo menos três ou quatro. Portanto, se caso um fornecedor não atender as necessidades da empresa, ela pode se direcionar a outro que a atenda.

6.6 *Balanced Scorecard*

Com base nas análises anteriores, foi desenvolvido uma proposta de *Balanced Scorecard* para a empresa. Para cada perspectiva foi definido os objetivos a serem alcançados, apresentados na Figura 1 a seguir.

Figura 1 - BSC aplicado a madeireira.



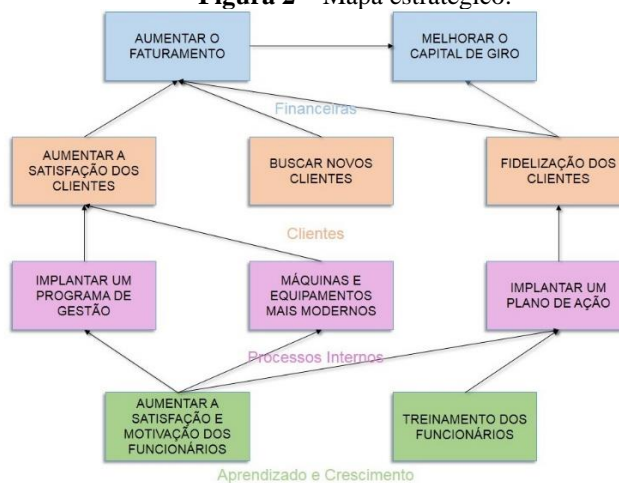
Fonte: Elaborado pelo autor e gestor da empresa.

6.6.1 Mapa estratégico

O mapa estratégico inclui uma segunda camada de detalhes ao BSC, fazendo a ilustração da dinâmica temporal da estratégia, e assim, se adiciona um nível de detalhe que melhora a clareza e o foco (KAPLAN e NORTON, 2004).

Sendo assim, foi elaborado um mapa estratégico para a empresa, relacionando os objetivos da empresa através das suas perspectivas apresentando as relações de causa e efeito, como demonstrado na Figura 2:

Figura 2 – Mapa estratégico.



Fonte: Elaborado pelo autor.

6.7 5W2H

Diante da análise com as três ferramentas anteriores foi elaborado um plano de ação, junto ao gestor, onde apresenta algumas ações propostas para melhoria da gestão da empresa, apresentado no Quadro 3 a seguir.

Quadro 3 - Propostas de ações para melhoria na empresa.

O que fazer?	Como fazer?	Onde fazer?	Quem fará?	Por que fazer?	Quando fazer?	Quanto?
Aumentar o faturamento;	Através de promoções e do marketing	Em toda a região	Sócios e serviços terceirizados	Para chamar atenção do público alvo e aumentar as vendas	Dentro dos próximos 6 meses	Valor a ser definido pelo terceirizado
Melhorar o capital de giro;	Redução de custos e aumento de vendas	Na empresa	Gestor da empresa	Para aumentar o poder de compra	Dentro dos próximos 12 meses	Valor a ser definido
Dividir as funções e cargos de cada funcionário;	Fazer avaliação e classificação de cargos, e demais atividades pertinentes à função	Na empresa	Gestor da empresa	Se ter melhor organização e planejamento	Dentro dos próximos 3 meses	Valor a ser definido
Implantar um programa de gestão;	Contratando um Técnico de Informática (TI)	Na empresa	Técnico de Informática (TI)	Ter um melhor controle da empresa	Dentro dos próximos 3 meses	Valor a ser definido pelo TI
Buscar novos clientes;	Através do marketing	Em toda a região	Sócios da empresa e terceirizados	Crescer no mercado	Dentro dos próximos 6 meses	Valor a ser definido pelo terceirizado
Fidelização e satisfação dos clientes;	Manter a qualidade dos produtos e do atendimento e negociar prazo de pagamento	Com todos os clientes	Gestor da empresa	Proporcionar maior satisfação e segurança ao cliente	Em toda venda efetuada	Valor a ser definido
Investir em máquinas e equipamentos mais modernos;	Comprando de forma a vista ou a prazo	Na loja em que atende a área da empresa	Sócios da empresa	Aumentar o rendimento da empresa	Dentro dos próximos 6 meses	Valor a ser definido
Aumentar a satisfação e motivação dos funcionários;	Remunerar de acordo com seu rendimento	Na empresa com os funcionários	Gestor da empresa	Funcionários motivados aumentam o rendimento da empresa	Dentro dos próximos 6 meses	Valor a ser definido
Treinamento dos funcionários.	Oferecer a eles um treinamento para melhorar seus rendimentos	Na empresa com os funcionários	Especialistas nessa área de atuação	Para empresa crescer com segurança e alcançar o sucesso	Dentro dos próximos 6 meses	Valor a ser definido

Fonte: Elaborado pelo autor e gestor da empresa.

7 Considerações finais

O objetivo deste trabalho foi utilizar ferramentas do planejamento estratégico para análise de uma microempresa do ramo madeireiro na Zona da Mata Mineira para ser proposto um plano de ação. Pode-se então afirmar, que o objetivo proposto foi alcançado.

A análise SWOT definiu as forças e fraquezas do ambiente interno da empresa e as oportunidades e ameaças do ambiente externo no setor em que a empresa está inserida. As cinco

forças de Porter proporcionaram um melhor conhecimento da relação da empresa com seus clientes, fornecedores e concorrentes. O *Balanced Scorecard (BSC)* avaliou os objetivos de desempenho da empresa e, dessa forma, deu suporte a elaboração do plano de ação.

O plano de ação, realizado com a ferramenta 5W2H, objetivou melhorar a gestão da empresa, seus faturamentos, seus serviços junto aos clientes e aumentar o rendimento dos funcionários. Os sócios estão implementando o plano na empresa priorizando cada objetivo pelo seu grau de importância, avaliando de acordo com as circunstâncias do mercado e colocando em prática os que, no momento, irão trazer mais retornos positivos para a empresa.

Por fim, conclui-se que o planejamento estratégico não se faz necessário em apenas grandes empresas, que um dia já foram pequenas e com planejamento alcançaram o sucesso, mas também em microempresas que têm como meta crescerem e terem um grande destaque no mercado.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico**: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas Excel. São Paulo: Atlas, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: na administração das organizações. Edição Compacta. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GOMES, Luciano. **5W2H**: ferramenta para a elaboração Planos de Ação. 2014. Disponível em:<<http://blog.iprocess.com.br/2014/06/5w2h-ferramenta-para-a-elaboracao-de-planos-de-acao/>> Acesso em: 14/05/2017.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. A edição do novo milênio. Tradução Bazán Tecnologia e Lingüística; revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. rev. e. ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico**: Conceitos, Metodologias, Práticas. 23. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência / Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga. - 2.ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 1947, 3ª Reimpressão, 2004.

SLACK, Nigel et al. **Administração da Produção**. Revisão técnica Henrique Corrêa, Irineu Gianesi. – 1. ed. 10. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2006.