

CENTRO DE ENSINO SUPERIOR DE RUBIATABA
FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

ELÁDIA MARIA RODRIGUES DOS SANTOS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
NA INDÚSTRIA DE MÓVEIS PAU-BRASIL**

CENTRO DE ENSINO SUPERIOR DE RUBIATABA
FACULDADE DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

ELÁDIA MARIA RODRIGUES DOS SANTOS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA
INDÚSTRIA DE MÓVEIS PAU-BRASIL**

Monografia apresentada à Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, como requisito para obtenção do Título de Bacharel em Administração de Empresas, sob orientação do Professor Marcos Moraes de Sousa.

RUBIATABA – GO.
2007

FOLHA DE APROVAÇÃO

ELÁDIA MARIA RODRIGUES DOS SANTOS

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA INDÚSTRIA DE MÓVEIS PAU-BRASIL

COMISSÃO JULGADORA

MONOGRAFIA PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE GRADUADO PELA FACULDADE
DE CIÊNCIAS E EDUCAÇÃO DE RUBIATABA

Orientador _____
Professor: MARCO DE MORAES DE SOUSA
Especialidade Docência Universitária – Mestrando em Gestão de Agronegócio

2º Examinador _____
Profº.: PAULO HENRIQUE CASTANHEIRA VASCONCELOS
Graduação História – Dourando em História

3º Examinador _____
Profº: SAULO DETARSO DE OLIVEIRA
Graduação Administração

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho ao Deus Supremo, que me concedeu graça para a realização deste sonho. Ao meu esposo Carlos que tanto me incentivou e às minhas filhas Amanda, Yasmin e Virgínia por se constituírem diferentemente enquanto pessoas, igualmente belas e admiráveis em essência, por terem aceito se privar de minha companhia pelos estudos, concedendo a mim a oportunidade de me realizar ainda mais.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, que tem me abençoado a cada dia; ao meu esposo que me incentivou e contribuiu para que tudo acontecesse, às minhas queridas filhas que eu tanto amo e aos meus pais que sempre estiveram do meu lado, ajudando-me.

Agradeço também aos meus amigos e amigas, que durante este período de estudo, sempre me apoiaram e me ajudaram para que eu pudesse concluir este curso.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	08
2. PROBLEMÁTICA.....	09
3. OBJETIVOS.....	10
3.1. Geral.....	10
3.2. Específicos.....	10
4. JUSTIFICATIVA.....	11
5. REFERENCIAL TEÓRICO.....	12
5.1. Planejamento.....	12
5.2. Estratégia.....	13
5.3. Planejamento Estratégico.....	14
5.4. Setor Moveleiro.....	15
6. METODOLOGIA.....	20
6.1. Coleta de Dados.....	20
6.2. Análise dos Dados.....	21
7. ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	22
7.1. Descrição da Empresa.....	22
7.2. Planejamento Estratégico.....	23
7.2.1 Diagnóstico.....	23
7.2.2 Descrição do Negócio.....	24
7.2.3 Análise dos Consumidores.....	25
7.2.4 Análise dos Concorrentes.....	25
7.2.5 Análise do Mercado.....	25
7.2.6 Análise do Ambiente da Empresa.....	26
7.2.7 Ambiente Demográfico.....	26
7.2.8 Ambiente Econômico.....	27
7.2.9 Ambiente Sociocultural.....	27
7.2.10 Ambiente Político e Legal.....	28
7.2.11 Ambiente Tecnológico.....	28
7.2.12 Análise de Atratividade.....	29
7.2.13 Análise de Porter (5 Forças)	29
7.2.14 Fatores Críticos de Sucesso.....	30
7.2.15 Matriz Swot.....	30
7.2.16 Definição do Cenário.....	31

7.2.17 Posicionamento Estratégico.....	32
7.2.18 Objetivos Estratégicos.....	32
7.2.19 Gestão de Riscos Corporativos.....	34
7.3. PLANO DE AÇÃO.....	35
8. CONCLUSÃO.....	36
9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	37
APÊNDICES	

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi desenvolver um Planejamento Estratégico para a Indústria de Móveis Pau-Brasil, sendo utilizado para sua confecção entrevistas e questionários na intenção de levantar dados sobre a empresa. O Planejamento Estratégico tem se tornado a principal ferramenta para as empresas manterem-se ativas no mercado, pois este norteia as mesmas através de análises e estudos abrangentes, possibilitando assim uma visão mais ampla da realidade e as principais tendências do futuro. Hoje, não se pode mais atirar no escuro, ou seja, não é possível trabalhar só com base na experiência; é preciso fazer um planejamento, um estudo dos ambientes interno e externo para saber como se prevenir ou se defender dos ataques do mercado.

Palavras-Chave: Planejamento, Estratégia, Mudança, Mercado e Dificuldades.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho foi realizado na Indústria de Móveis Pau-Brasil, que está situada na Avenida Jatobá nº1628, na cidade de Rubiataba. Este visa fazer um Planejamento Estratégico para a Indústria Móveis Pau-Brasil, buscando apresentar algumas sugestões que possam vir a reduzir a escassez de matéria-prima.

Na década de 90, a cidade de Rubiataba ganhou o título de pólo moveleiro pela quantidade de indústrias de móveis que havia na cidade. Nessa época, Rubiataba chegou ao número de setenta e cinco pequenas e micro indústrias trabalhando diariamente; hoje apenas vinte e cinco (25) estão em atividade. (PAULO, 2005)

A pressão do mercado, a mudança de gosto dos clientes e a incapacidade de muitos empresários em acompanhar as mudanças exigidas pelo mercado fez com que em pouco tempo muitas empresas fechassem suas portas. Com a saída de tantas empresas da cidade, o setor começou a perder força. O que por um lado foi bom, por sobrar um espaço maior do mercado para cada empresário do ramo, por outro lado fez com que na hora da compra da principal matéria prima (madeira), a mesma se tornasse mais cara.

A verdade é que quando havia uma maior quantidade de empresas, a compra da matéria prima era feita em conjunto e obviamente em maior quantidade, o que beneficiava a todos: a madeira saía mais barata e o frete era dividido para todos.

Sabemos que o setor moveleiro é responsável por grande parte das riquezas na economia de Rubiataba. Porém, a dificuldade da compra e o preço da matéria-prima são fatores que mais incomodam a empresa no presente momento.

Será feito um Planejamento Estratégico na Indústria de Móveis Pau-Brasil, na intenção de levantar alternativas que possam ajudar a eliminar ou mesmo reduzir essa escassez, ajudando a empresa a minimizar seus custos de produção e trabalhar para que a cidade de Rubiataba volte a ser um pólo moveleiro como antes. Este trabalho está dividido em três partes.

Na primeira parte estão as conceituações sobre os principais assuntos abordados e dados sobre o setor moveleiro geral e específico. Na segunda parte está o diagnóstico que, juntamente com a terceira enfatiza a teoria com a prática, abordando a realidade da empresa em questão.

2 PROBLEMÁTICA

Com o declínio das indústrias de móveis na cidade de Rubiataba, torna-se cada vez mais difícil a busca pela permanência no segmento.

O Planejamento Estratégico seria uma ferramenta para ajudar a empresa a melhorar sua atratividade e, conseqüentemente sua competitividade no mercado?

3 OBJETIVOS

3.1. GERAL

- ✓ Delinear um Planejamento Estratégico para a Indústria de Móveis Pau-Brasil.

3.2. ESPECÍFICOS

- ✓ Analisar a ambiência externa e interna;
- ✓ Analisar o mercado;
- ✓ Analisar a atratividade da empresa;
- ✓ Apresentar um plano de ação.

4 JUSTIFICATIVA

As dificuldades das empresas com relação à se manter no mercado, cada vez mais só aumentam. Essas dificuldades exigem das empresas que encontrem meios eficientes e eficazes que venham de encontro com seus problemas, afim resolvê-los ou até mesmo minimizá-los, sendo que a empresa deverá ser flexível para conseguir se adaptar à tantas mudanças.

O planejamento estratégico vem como instrumento importantíssimo para a vida das organizações e, se utilizado da forma correta e no local certo poderá gerar grandes frutos e resolver grandes problemas.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

5.1. PLANEJAMENTO

5.1.1. Conceito de Planejamento

Planejamento é um processo que implica na formulação de um conjunto de decisões sobre as ações futuras. (FARIA, 2000, p. 73)

Para Maximiano, o processo de planejamento é a ferramenta que as pessoas e organizações usam para administrar suas relações com o futuro”. As decisões que procuram de alguma forma, influenciar o futuro, ou serão colocadas em prática no futuro, são decisões de planejamento. (MAXIMIANO, 2000).

Ainda de acordo com Maximiano (2000), “planejar, essencialmente, é definir objetivos e as formas de realizá-los. Os objetivos são os resultados finais em direção aos quais a atividade é orientada. São os fins que uma pessoa ou organização procura realizar, por meio de suas atividades, operações e aplicações de recursos. Os objetivos apresentam a parte mais importante de um plano. Todo administrador deve ter uma sólida compreensão das forças que produzem os objetivos, de sua utilidade e de como classificá-los.

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar às implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. Dentro deste raciocínio, pode-se afirmar que o exercício sistemático do planejamento tende a reduzir a incerteza envolvida no processo decisório e, conseqüentemente, provocar o aumento da probabilidade de alcance dos objetivos e desafios estabelecidos para a empresa.

Além disso, o fato de o planejamento ser um processo de estabelecimento de um estado futuro desejado e um delineamento dos meios efetivos de torná-lo realidade justifica que ele anteceda à decisão e à ação. Outro aspecto a destacar, inerente ao processo decisório, é o grande número de condicionantes organizacionais que afetam a sua operacionalização, com a interveniência de inúmeras restrições de ordem prática, contribuindo para reforçar a idéia de complexidade que lhe é característica. (OLIVEIRA, 1999, p. 33-34).

5.1.2. Importância Do Planejamento

Segundo Faria (1991, p.72-73), há 4 (quatro) razões palpáveis para que façamos o planejamento e que são:

- Contrabalançar as incertezas e as modificações;
- Concentrar a atenção nos objetivos;
- Assegurar um funcionamento econômico e facilitar o controle, razões estas que, pela importância que encerram, atestam a sua necessidade.

5.2 ESTRATÉGIA

5.2.1 Conceito de Estratégia

Para Oliveira(1999, p. 28), **estratégia** é a situação em que existe uma identificada, analisada e efetiva interligação entre os fatores externos e internos da empresa, visando aperfeiçoar o processo de usufruir as oportunidades ou de evitar as ameaças ambientais perante os pontos fortes e fracos da empresa.

Ansoff (1977, p. 87) apud Oliveira(1999, p.26), apresentou uma frase de autor desconhecido quanto ao conceito de **estratégia**: “É quando a munição acaba, mas continua-se atirando, para que o inimigo não descubra que a munição acabou”. O significado desta frase serve para demonstrar a grande importância que a estratégia apresenta, inclusive no caso das empresas.

Para Ansoff (1990 apud OLIVEIRA, 1991, p. 8), **estratégia** é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização e cada conjunto de regras que determina uma ação ele considera como uma estratégia. Como, por exemplo, considera os objetivos como padrões qualitativos e as metas os padrões quantitativos para medir o desempenho presente e futuro da empresa; as regras para o desenvolvimento da relação da empresa com o seu ambiente externo ele considera como estratégias de negócio. As regras para o estabelecimento das relações internas e dos processos dentro da organização, são consideradas por ele como estratégias administrativas e aquelas que a organização estabelece para conduzir suas atividades no dia-a-dia são consideradas como políticas operacionais.

As **estratégias** da empresa estão relacionadas com a palavra “**como**”: como crescer no negócio, como satisfazer os clientes, como vencer a concorrência dos rivais, como responder às condições variáveis do mercado, como gerenciar cada segmento funcional do negócio, como alcançar os objetivos estratégicos e financeiros. Os “**comos**” da estratégia tendem a se transformar em específicos da empresa, adaptados para a situação própria da empresa e seus objetivos de desempenho. (THOMPSON, 2004, p. 22).

5.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

5.3.1 Conceito de Planejamento Estratégico

Planejamento Estratégico segundo Tavares (1991, p.68, 69), é processo de formulação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças ambientais utilizando os pontos fortes e eliminando os pontos fracos da organização para a consecução de sua missão.

Por isso é fundamental para o Planejamento Estratégico: a análise de oportunidades e ameaças proporcionadas pelas forças macro ambientais; a análise dos subsistemas que compõem a organização: seus pontos fortes e fracos; a seleção de estratégias coerentes.

Tavares (1991, p. 71) ainda relata que: O Planejamento Estratégico tem as seguintes funções principais:

- Proporciona maior interação entre a organização e seu meio ambiente;
- Determinar instâncias e dar coerência ao processo decisório;
- Definir “direção”, os objetivos e as linhas de ação mais oportunas e adequadas;
- Viabilizar o desenvolvimento de modelos organizacionais mais adequados às demandas ambientais;
- Coordenar e otimizar a alocação de recursos;
- Estabelecer mecanismos de avaliação e controles voltados para a eficácia, a eficiência e a efetividade da organização.

Planejamento Estratégico nada mais é do que encontrar os meios de se colocar uma empresa, em situação de vantagem sobre as demais do mesmo ramo de atividade. O Planejamento Estratégico inclui atividades que envolvem a definição da missão da organização, o estabelecimento de seus objetivos e o desenvolvimento de estratégias que possibilitem o sucesso das operações no seu

ambiente.

O planejamento está voltado para a continuidade da empresa e focaliza o futuro. (Revista Brasileira de Administração, 2004)

Segundo Fischman e Almeida (1999, p.18 apud CASTRO, 2005 p. 14), o **planejamento estratégico** “consiste em olharmos para trás e ver o que já fizemos, o que queremos, e se o rumo está certo, dentro das condições que temos”. Uma empresa não vive somente de sonhos, é preciso planejar de forma consciente, para que os objetivos sejam cabíveis à realidade da empresa, pois não adianta querer fazer o que é além da realidade da organização.

Para que se entenda e identifique as reais necessidades de um Planejamento Estratégico em uma empresa é preciso fazer uma análise interna para verificar sua situação.

Oliveira (1991, p. 100), diz que a finalidade dessa análise interna é colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante de sua atual posição produto-mercado. Essa análise deve tomar como perspectiva para comparação as outras empresas do seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais.

O **diagnóstico estratégico** corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder à pergunta básica: “qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos externos e internos?”, verificando o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim no seu processo administrativo.

Este diagnóstico, auditoria ou análise, deve ser efetuado de forma mais real possível, pois qualquer tomada de posição errada nesta fase prejudicará todo o resto do processo de desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico na empresa. (OLIVEIRA, 1999, p. 80).

Para Drucker (1975, p. 7130 apud OLIVEIRA, 1999, p.267), o principal obstáculo ao crescimento organizacional é a incapacidade dos executivos para mudar suas atitudes e comportamentos com a rapidez exigida pelas empresas.

5.4 SETOR MOVELEIRO

5.4.1 ALGUNS DADOS DO SETOR

Segundo Garcia e Motta (2005), a produção mundial de móveis está

estimada em US\$200 bilhões, e o comércio mundial em US\$53 bilhões, analisando o período de 1995 a 1999 registrou-se um crescimento de 26% no comércio mundial.

O Brasil, em 1999 era o 18º maior exportador, o que representava 1,54 do total das trocas mundiais do setor, e a partir de então as exportações brasileiras aumentaram em 71% (de US\$385,2 milhões para US\$66,5 milhões), o que representa 1% das exportações totais do país. Comparando com outros setores o coeficiente de exportação, 18,7% é inferior à média da indústria nacional, mas vem seguindo uma tendência de crescimento desde 2000. Embora as exportações estejam em crescimento, o faturamento do setor, R\$8,8 bilhões, caiu em 2003, retornando ao patamar alcançado em 2000, queda de 17% em relação ao ano anterior, reflexo da retração do mercado doméstico, a queda só não foi maior pois as empresas desde 2000, quando o câmbio se tornou favorável, estão buscando aumentar a inserção internacional.

Ainda segundo Garcia e Motta(2005), uma das importantes características do setor moveleiro é o grande número de micro e pequenas empresas. A maioria dos estabelecimentos, 88,5% têm até 20 funcionários, sendo 57,5% de 0 a 4 funcionários. Apenas 13 empresas têm mais de 500 funcionários, estas empregam 6,3 do setor total. A média de funcionários por estabelecimento formal é de 11, portanto abaixo da média industrial (15 pessoas por unidade). Os empregos gerados nesta indústria são de pouca qualificação má remuneração.

No Brasil, o comércio de produtos florestais gira em torno de 5,8 bilhões de dólares por ano, dos quais 1 bilhão de dólares procedentes de florestas plantadas. Dados da Associação Brasileira de produtos de florestas plantadas (Abraf) mostram que, em 2005 a área cultivada com florestas no país alcançou 5,5 milhões de hectares em relação ao ano anterior.

O crescimento é de 20% superior ao verificado em 2004, quando a área cultivada de florestas havia crescido 500 mil hectares.

As duas espécies de árvores mais cultivadas no Brasil, são, o eucalipto e o pinus. Mais concentrado hoje na região do Sudeste e Sul do País, o cultivo de florestas está presente também em Estados como Bahia, Mato Grosso do Sul, Pará e Amapá. Nos demais, a produção ainda é tímida.

Aderindo às florestas plantadas, os produtores aproveitam mais suas propriedades, já que podem ser cultivadas em associação com outras culturas anuais e com a pecuária. Com as proibições relativas à extração de madeira nativa,

vem crescendo a valorização e a demanda por madeira. A estimativa da Abraf é de que a procura pelo produto venha avançando na faixa de 3% a 4% ao ano.

O crescimento do cultivo tem sido impulsionado também pela modalidade de fomento florestal. Dos 600 mil hectares plantados no ano passado, segundo dados da Abraf, mais de 100 mil hectares foram cultivados por meio de fomento. As empresas que tem na madeira um importante insumo para a produção, estão preocupadas com o futuro. Como essa cultura tem um ciclo longo, elas estão agora estimulando o plantio de florestas para garantir a oferta. É um investimento de longo prazo, porém, seguro porque o produtor tem a garantia da compra de sua produção. (COSTA, 2006, p. 18)

Segundo Reginato e Vargas (2001 apud GARCIA; MOTTA, 2005), a indústria moveleira brasileira apresenta “baixo valor agregado, grande absorção de mão-de-obra e elevada fragmentação, ou seja, compõem-se praticamente de micro e pequenas empresas” (96% do total das empresas do setor).

Estudos recentes, endossados pelas autoridades florestais, projetam um déficit de madeira de florestas plantadas. Isso compromete a expansão de segmentos importantes, como o de celulose e papel, movelaria, siderurgia a base de carvão vegetal, e produção de chapas e madeira serrada, entre outros. Já se pode antever importações de pinus serrado do Uruguai e Argentina, como uma alternativa viável de suprimento de matéria-prima para a indústria moveleira da região sul do Brasil. (NAHUZ, 2001).

A razão da escassez de matéria-prima está na falta de planejamento e de investimentos de longo prazo.

Entre 1987 e 1995, os governos federal e estadual reduziram os incentivos ao reflorestamento. Nesse período o consumo foi maior que o plantio. Em 1995 os incentivos voltaram. Naquela época, porém, plantava-se uma árvore para cada três derrubadas. Com isso já era possível prever um colapso na produção. Hoje, essa diferença já se equacionou. Cortam-se 28 mil hectares de áreas reflorestadas por ano no estado, mas o plantio soma algo entre 34 mil e 40 mil hectares por ano. O problema maior é que as novas áreas florestais precisam de um tempo para crescer, que varia conforme a finalidade. O corte para a indústria moveleira pode ser feito de 15 a 20 anos após o plantio. As árvores que começaram a ser plantadas depois de 1995, portanto, só estarão prontas para o corte entre 2010 e 2015. (RODRIGUES, 2002 apud GARCIA; MOTTA, 2005).

Uma das dificuldades das indústrias quanto à matéria-prima se dá pela diminuição do produto que vem do Mato Grosso e do Pará por causa das proibições quanto ao desmatamento.

Em 2005, o governo estadual baixou duas Instruções Normativas que

favorecem o setor florestal. A primeira delas é a IN 001, que dificulta a autorização para desmatamentos de florestas nativas e a segunda, a IN 002, facilita a execução de reflorestamento, isto é, elimina a burocracia no caso de exploração comercial de florestas cultivadas.

Outro aspecto positivo é a existência de crédito para financiamento. De acordo com Carlos da Silveira, gerente do Núcleo de Agronegócio do Banco do Brasil em Goiás, a principal fonte é o Fundo Constitucional do Centro-Oeste (FCO) que empresta recursos de até R\$ 4,8 milhões, com prazo de carência que pode variar de 7 a 8 anos (em geral o pagamento começa seis meses após o primeiro corte). Os juros são de 6% ao ano (pequeno), 8,75% (médio) e 10,75% (grande).

Há também o Propflora, do BNDES, operado por diversos agentes financeiros, entre eles o Banco do Brasil. O tomador pode obter até R\$ 50 mil, com juros de 8,75% ao ano e até 12 anos para pagar. Já o Pronaf Florestal, a cargo do Banco do Brasil, libera até R\$ 4 mil para o agricultor familiar enquadrado no grupo C e até R\$ 6 mil para aqueles enquadrados no grupo D. Os juros são de apenas 3% ao ano. Da mesma forma, os pagamentos começam, em geral, seis meses após o corte. (BRAGA, 2005, p. 205 apud GARCIA; MOTTA, 2005)

Plantar árvores sempre foi um bom negócio. Se não econômico em algum momento, do ponto de vista ecológico o aumento das áreas verdes é sempre bem vindo, ainda que sejam monocultivos. Pois o momento atual é mais do que propício para quem deseja apostar em florestamentos e reflorestamentos, já que o estoque florestal do País, especialmente da madeira energética, é deficitário, a demanda é crescente e as áreas reflorestadas em anos anteriores (quando havia mais incentivo ao setor) estão em fase de corte, com previsão de axaustão para 2007.

Claude: "Refere-se à competitividade dinâmica das diferentes regiões e diversos setores produtivos dos Países vêm sendo redefinidas através do processo de integração e abertura da nossa economia, dentro da nova divisão internacional do trabalho e dos reflexos profundos da III Revolução Científica e Tecnológica sobre a nossa estrutura produtiva.

A crescente integração competitiva da economia brasileira nos fluxos internacionais de bens, serviços e capitais vem trazendo problemas para algumas atividades econômicas localizadas em áreas específicas do País, atraídas por um amplo e diversificado sistema de incentivos fiscais e financeiros. (MACHLINE, 1994 apud GARCIA; MOTTA, 2005).

Segundo levantamento feito por Paulo (2005, p. 23), o setor moveleiro de Rubiataba tinha, entre 1993 e 1997 cerca de 80 indústrias. Hoje, este número está reduzido a menos de 25, sendo, apenas 13 são cadastradas na Central de Compras.

A crise econômica contribuiu para a retração do setor inviabilizando investimentos na modernização de equipamentos e em novas técnicas de produção.

Porém, o maior problema é a escassez de matéria-prima. O consumo indiscriminado da madeira levou, ao longo dos anos, à diminuição da oferta e obrigou muitas empresas a fecharem suas portas.

6 METODOLOGIA

Neste trabalho, foram utilizados alguns métodos de pesquisa para que fosse feito o levantamento dos dados, tanto da empresa como também dos consumidores, ou seja, do ambiente interno e externo.

Na intenção de buscar maior familiaridade com o problema e torná-lo mais explícito, utilizamos a pesquisa exploratória. (GIL, 2002, p. 41)

O **estudo de caso** também foi um método utilizado para a coleta de dados. Segundo Gil (2002, p. 54), o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, [...]

6.1 COLETA DE DADOS

A coleta dos dados foi feita através do levantamento de informações junto ao cadastro de clientes da empresa pesquisada, buscando conhecer o perfil destes: idade, renda mensal, localidade e, posteriormente foram analisados os dados sobre a empresa, tais como: quantidade de produtos vendidos no ano, produtos mais vendidos e períodos sazonais.

Foi utilizado também o método da observação direta intensiva dando ênfase à técnica de entrevista.

Esta é uma técnica de coleta de dados que, segundo Lakatos e Marconi (2005, p. 192) serve para conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade.

Segundo Lakatos e Marconi (2005, p. 197), a entrevista é o encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional.

O tipo de entrevista utilizada na coleta de dados foi a entrevista despadronizada ou não estruturada que, para Andrade (2005, p. 146), consiste em uma conversação informal, que pode ser alimentada por perguntas abertas, proporcionando maior liberdade para o informante.

Outro método utilizado para a coleta de dados foi um questionário com perguntas abertas ao administrador da Indústria de Móveis Pau-Brasil (Fernando)

que, segundo Martins (apud Santos 2005, p. 27), são aquelas perguntas que conduzem o entrevistado a responder livremente sem frases ou orações. (ver apêndice)

6.2 ANÁLISE DOS DADOS

Esta foi feita através dos dados coletados durante a pesquisa, tais como: declínio das indústrias, alto preço da matéria-prima, quantidade de produtos vendidos anualmente e ameaça de produtos substitutos.

Segundo Lakatos e Marconi (2005, p. 233), esta corresponde à parte mais importante. É aqui que são transcritos os resultados, agora sob forma de evidências para a confirmação ou refutação das hipóteses.

7 RESULTADOS E DISCUSSÕES

7.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A história da Indústria de Móveis Pau-Brasil se iniciou em 1984, tendo como protagonista o Sr. Antônio Gomes Rodrigues que, na época viu no ramo moveleiro uma oportunidade de mercado. A intenção da criação da empresa era aumentar a renda da família e melhorar a qualidade de vida da mesma.

O Sr. Antônio, até então rabalhava como pedreiro e era essa a atividade que garantia o sustento da família.

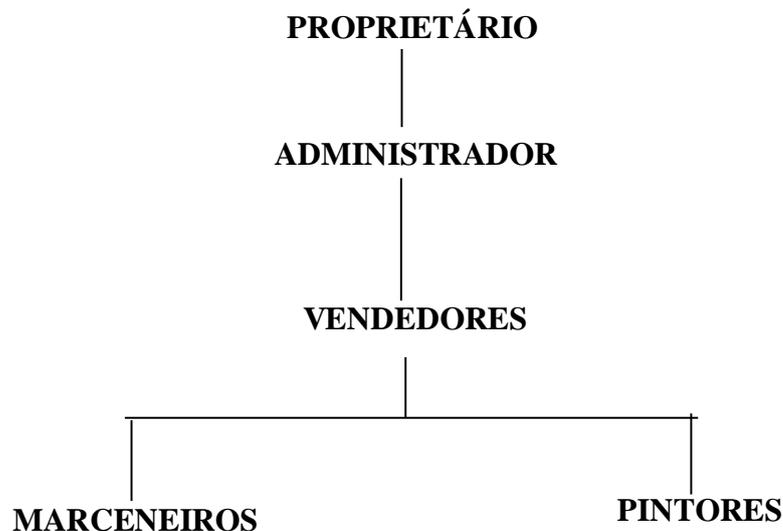
No início das atividades, a indústria era denominada Móveis Rodrigues e seu espaço físico era bem inferior ao atual. Os maquinários eram de baixa qualidade, o que dificultava um bom acabamento no móveis.

Com o passar dos tempos, as vendas foram aumentando e, daí em diante, o processo de desenvolvimento foi natural e, mesmo com a grande quantidade de indústrias existentes há alguns anos atrás na cidade, a Indústria de Móveis Pau-Brasil conseguiu se sobressair no mercado e, continua até hoje na busca por novos clientes e pela melhoria contínua de seus produtos.

Atualmente, a Indústria conta com 07 funcionários, todos profissionais da área, fabricando móveis coloniais. Os produtos fabricados pela empresa são móveis com predominância em madeira. Esta, atende a cidade de Rubiataba em sua maioria e cidades vizinhas, sendo estas: Carmo do Rio Verde, Ceres, Rialma, Nova Glória, Itapaci, Nova América e outras cidades do Estado de Goiás.

A Indústria é composta pelo proprietário, administrador, vendedores, marceneiros e pintores.

Figura 01: Organograma da Indústria de Móveis Pau-Brasil



Fonte: Elaborado pela autora, 2007.

7.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

7.2.1. DIAGNÓSTICO

7.2.1.1 Visão

A visão identifica as expectativas e os desejos dos acionistas, conselheiros e elementos da alta administração da empresa, tendo em vista que esses aspectos proporcionam o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado. Esta pode ser considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. (OLIVEIRA, 1999, p. 65)

A empresa tem como visão de Ser a melhor empresa no setor moveleiro de Rubiataba, tendo a qualidade como seu principal diferencial.

7.2.1.2 Missão

A missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de “onde a empresa quer ir”. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa. (OLIVEIRA, 1999, p. 71)

A missão da empresa “é procurar atender as necessidades dos clientes, criando um vínculo de confiança e amizade”.

7.2.1.3 Valores

Os valores estão relacionados à aquilo que a empresa acredita e não abre mão. É o que a mesma preza e tem como base para a realização de suas atividades.

Os valores da empresa são: a) Qualidade; b) Honestidade; c) Comprometimento; d) Transparência; e) Ética

7.2.2. DESCRIÇÃO DO NEGÓCIO

Esta etapa consiste em descrever a atividade da empresa, o que a mesma faz, em que ramo atua, que produtos ou serviços oferece. O negócio de uma empresa é definido pela necessidade que está sendo atendida, quem está sendo atendido, e como este atendimento está sendo feito.

Para se chegar a uma boa definição de negócio, normalmente é necessário considerar três fatores:

1. Necessidade do consumidor ou o que está sendo atendido.
2. Grupos de consumidores, ou quem está sendo atendido.
3. Tecnologias usadas e funções executadas, ou como as necessidades dos consumidores estão sendo atendidas.

A definição do negócio em termos de o que atender, quem atender e como a organização vai proporcionar o entendimento completa a definição. (THOMPSON; STRICKLAND III, 2004, p. 38)

7.2.2.1. Negócio da Empresa

A empresa fabrica e vende móvel colonial com qualidade, dando ênfase ao gosto do cliente, buscando sempre sua total satisfação na aquisição de produtos de alta qualidade e com preço justo. A empresa já atua há mais de 20 anos no mercado e, já é conhecida na região pela qualidade dos seus móveis.

Nesse tempo de atuação a empresa tem feito o possível para conquistar e fidelizar seus clientes buscando sempre atendê-los de forma a satisfazer suas necessidades, produzindo de acordo com seu desejo (tamanho, cor e modelo), entregando no prazo estabelecido e, acima de tudo fazendo um acompanhamento periódico para garantir a satisfação do cliente após a venda.

7.2.3. ANÁLISE DOS CONSUMIDORES

Esta etapa faz uma análise de toda a carteira de clientes, buscando identificar ao máximo suas principais características, tais como: idade, estado civil, nível salarial, localidade, dentre outros.

7.2.3.1 Consumidores da Empresa

De acordo com dados fornecidos pela empresa, 70 por cento dos clientes da empresa são representados por pessoas que tem entre 30 e 45 anos que residem na cidade de Rubiataba e nas cidades vizinhas(Nova América, Ipiranga, Nova Glória, Ceres e Carmo do Rio Verde), tendo como renda fixa uma média mensal de R\$ 850,00.

Esses clientes são aqueles que estão se preparando para casar e querem mobiliar suas residências.

Os outros 30 por cento são representados por pessoas que têm acima de 45 anos e já estão querendo trocar seus móveis. Esses clientes têm uma média salarial de R\$ 1.000,00 e também residem na cidade de Rubiataba e nas cidades vizinhas.

7.2.4 ANÁLISE DOS CONCORRENTES

A Indústria de Móveis Pau-Brasil conta hoje com outras empresas do mesmo ramo na cidade de Rubiataba. Destas, apenas uma fabrica o mesmo padrão de móveis (coloniais). A empresa possui uma política de qualidade e fidelização dos seus clientes que a faz se sentir segura perante seus concorrentes, não temendo como geralmente acontece perder clientes para os mesmos. A empresa já se mantém no mercado há vários anos e é bastante reconhecida na cidade e região pela qualidade de seus produtos.

7.2.5 ANÁLISE DO MERCADO

Na análise do mercado é onde se estuda o mercado nacional, regional e até mesmo internacional, a evolução tecnológica, os fornecedores, aspectos econômicos e financeiros, as entidades de classe e órgãos governamentais. Ou seja, é uma análise de tudo que influencia a empresa tanto no aspecto positivo quanto negativo.

O mercado consumidor está em crescimento no que diz respeito à

compra de móveis. Porém, materiais substitutos estão cada vez mais ocupando o lugar que antes era da madeira e, isso faz com que a empresa procure meios de continuar fabricando e vendendo seus produtos, ou, caso contrário, terá que fechar as portas.

Caso a empresa não esteja conseguindo atingir suas metas, a mesma poderá acrescentar seu mix de produtos podendo vender também eletrodomésticos e eletroeletrônicos.

7.2.6 ANÁLISE DO AMBIENTE DA EMPRESA

A empresa atua em um ambiente competitivo, onde vários outros materiais concorrem com a madeira, no que diz respeito à confecção de móveis. Os móveis tubulares estão crescendo cada vez mais seu espaço no mercado.

As Casas Bahia são grandes vendedores de móveis e a cada dia vêm crescendo mais, sendo que as formas de pagamento oferecidas por esta, lhe dão uma vantagem muito grande com relação às pequenas empresas. O MDF é um outro produto que tem ganhado espaço no mercado e tem competido com a madeira. Mesmo assim, a empresa já vem há alguns anos conseguindo trabalhar e atender satisfatoriamente seus clientes no ambiente em que atua.

7.2.7 AMBIENTE DEMOGRÁFICO

Na análise do ambiente demográfico está inserido o estudo estatístico da população humana e sua distribuição. Este estudo é chamado de demografia e os principais indicadores utilizados no processo informacional desse ambiente são: tamanho, densidade e distribuição geográfica populacional, taxa de mobilidade da população e processo migratório, taxa de crescimento e envelhecimento da população, casamentos, natalidade, mortalidade, estrutura etária, familiar e residencial, nível de escolaridade e composição étnica e religiosa. (CHIAVENATO; SHAPIRO, 2003, p. 86 e 87)

Dados do IBGE do ano de 2006, constam que Rubiataba possui 19.122 (dezenove mil, cento e vinte e dois habitantes em uma área de 748,273km², sua densidade é de 25,6 hab/km² e sua altitude é de 632 metros.

O Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) era de 0,748 PNVD/2000, o PIB R\$ 72.790.178,00 e o PIB per capita R\$ 3.903,38 IBGE/2003.

Segundo o Núcleo de Vigilância Epidemiológica de Rubiataba, o índice de

natalidade e mortalidade nos últimos anos está relacionado da seguinte forma:

Figura 02: Índice de Natalidade e mortalidade.

NASCIDOS		MORTOS	
ANO	QUANTIDADE	ANO	QUANTIDADE
2003	180	2003	56
2004	114	2004	26
2005	194	2005	58
2006	177	2006	52
2007	157	2007	62

Fonte: Núcleo de Vigilância Epidemiológica de Rubiataba, 2007

A cada pessoa que nasce, há um aumento na população; com isso, há chance de aumentar a carteira de clientes.

7.2.8 AMBIENTE ECONÔMICO

Segundo Chiavenato e Shapiro (2003, p. 88), a análise das tendências de variáveis econômicas que afetam a demanda e a oferta de produtos e serviços nos mercados utiliza indicadores como: renda real da população, distribuição da renda, taxa de crescimento da renda, configuração geográfica, padrão de consumo e poupança, nível de emprego, inflação, taxa de juros, etc.

A economia de Rubiataba que antes era representada pelas indústrias de móveis, hoje cedeu espaço para a cana-de-açúcar. A cidade não caracteriza empregos que gerem grandes salários.

Um dos fatores econômicos preocupantes é que a cidade de Rubiataba possui um índice de inadimplência muito alto. Segundo dados da ACIR esse índice chega à mais de 30% da população.

7.2.9 AMBIENTE SOCIOCULTURAL

Esta é a análise das tendências relativas às crenças básicas, valores, normas e costumes na sociedade. Chiavenato e Shapiro (2003, p. 89), enfatizam que atrelada às mudanças do ambiente econômico, as atitudes e valores sociais também têm sofrido mudanças.

A população rubiatabense é composta na sua maioria por católicos, sendo que possui uma parte significativa de evangélicos e esse número tem crescido gradativamente. Os costumes da população estão relacionados aos das cidades vizinhas, sendo festas típicas como: padroeira da cidade, quadrilhas, dentre outras.

Com relação às mudanças do ambiente econômico está ligado ao fato de a economia de Rubiataba não ser mais representada pelas indústrias moveleiras. Hoje, como já dito, é a cana-de-açúcar que ganhou essa representatividade.

7.2.10 AMBIENTE POLÍTICO E LEGAL

Ainda de acordo com Chiavenato e Shapiro (2003, p. 89), nos últimos anos, aflorou uma ênfase na importância do desenho institucional e legal para o adequado funcionamento dos mercados e das políticas públicas. A aprovação do Novo Código Civil Brasileiro e as discussões no plenário sobre reforma previdenciária, tributária, entre outras, são consequências disso.

Nesse aspecto podemos citar a Nova Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas (NLGMPE) que em alguns pontos facilitou o andamento das atividades nas pequenas empresas. Essas facilidades estão relacionadas aos tributos e à desburocratização.

7.2.11 AMBIENTE TECNOLÓGICO

Esta é a análise das tendências relativas ao conhecimento humano que possam influenciar o uso das matérias-primas e insumos ou a aplicação de processos operacionais ou gerenciais. (CHIAVENATO; SHAPIRO, 2003, p. 91).

O uso da tecnologia tem facilitado bastante os processos tanto na produção quanto na divulgação, vendas e cadastros dos clientes. Antes, os móveis eram fabricados com máquinas e equipamentos bem simples, o trabalho era muito maior e a qualidade dos móveis era bem inferior, pois essas máquinas não permitiam um acabamento bem feito como hoje. Com a adoção de máquinas mais sofisticadas esse processo melhorou muito, diminuiu o trabalho, os custos e aumentou a qualidade.

Com relação às vendas também ajudou bastante. Hoje, a empresa já tem um site à disposição dos clientes com mostruários de modelos, cores e tamanhos dos móveis, sendo possível realizar compras sem sair de casa e em casos de

pessoas que moram em cidades distantes não precisam se deslocar até à loja.

7.2.12 ANÁLISE DE ATRATIVIDADE

Esta análise está relacionada ao crescimento ou declínio da procura pelo produto ou serviço que a empresa oferece. Através desta tem-se a possibilidade de visualizar se a empresa está atuando em um mercado atrativo ou não.

7.2.13 ANÁLISE DE PORTER (5 FORÇAS)

- ✓ **Ameaças de Novos Entrantes:** No atual momento, a indústria de móveis de Rubiataba não sofre ameaça direta. Isso porque a quantidade de indústrias de móveis na cidade tem decrescido assustadoramente nos últimos anos. Desse modo, existe um receio por parte dos empresários em estar iniciando um negócio na área moveleira na cidade ou na região, tendo em vista esse grande declínio de várias empresas.
- ✓ **Poder de Barganha dos Fornecedores:** O poder de barganha dos fornecedores é grande, o que faz com que a empresa não consiga pressioná-los na busca de menores preços e maiores prazos. A venda da matéria-prima (madeira) é feita geralmente em grandes quantidades e a empresa não tem local para guardar a madeira, capital para comprar grande quantidade e nem ao menos demanda na região para fabricar tantos móveis. Para minimizar este problema, os empresários do setor se uniram para comprar a madeira, tendo assim, a possibilidade de conseguir prazos maiores e talvez até descontos.
- ✓ **Poder de Barganha dos Compradores:** No caso da cidade de Rubiataba, o poder dos compradores também se torna grande, pois a variedade de indústrias e conseqüentemente modelos faz com que o mesmo opte pelo que mais lhe agrade. Desse modo, os mesmos podem se direcionar a essas lojas tentando conseguir o menor preço possível, fazendo com que cada indústria baixe o seu preço o quanto puder.
- ✓ **Ameaça de Produtos Substitutos:** Nesse ponto, não só a empresa em estudo, mas também todas as outras enfrentam dificuldades. Isso porque o MDF e os tubulares vêm, aos poucos substituindo a madeira. Logicamente a qualidade e a durabilidade não podem ser levadas em questão, porém, se analisarmos o preço, a diferença torna-se significativa.

- ✓ **Rivalidade da Competição:** Logicamente há uma certa rivalidade, onde cada um luta para vender seu produto e se sobressair mais que o concorrente. Diferenciação do produto e propaganda são algumas estratégias mais utilizadas, porém a empresa em estudo tem uma visão um pouco diferente nesse aspecto. Ela acredita em seu produto e na fidelidade de seus clientes, o que faz com que a mesma não se sinta “ameaçada” pelos concorrentes.

7.2.14 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

- ✓ Localização
- ✓ Experiência e pioneirismo
- ✓ Matéria-prima
- ✓ Processo produtivo

7.2.15 MATRIZ SWOT

7.2.15.1 Pontos Fortes

Segundo (Thompson, 2004, p. 125), um ponto forte é algo que a empresa faz bem ou uma característica que lhe proporciona uma capacidade importante. Pode ser uma habilidade, uma perícia importante, um recurso organizacional ou capacidade competitiva valiosa ou um empreendimento que coloca a empresa numa posição de vantagem no mercado.

Os Pontos Fortes da Empresa são:

- ✓ Produtos de alta qualidade;
- ✓ Produtos personalizados, de acordo com o gosto do cliente;
- ✓ Anos de estabilidade no mercado;
- ✓ Confiança dos clientes.

7.2.15.2 Pontos Fracos

Pontos fracos são variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente. (OLIVEIRA, 1999, p. 83)

Os Pontos Fracos da Empresa são:

- ✓ Dificuldade de conseguir mão-de-obra especializada;
- ✓ Falta de espaço físico.

7.2.15.3 Oportunidades

Ainda segundo (OLIVEIRA, 1999, p. 83), oportunidades são variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las.

As Oportunidades da Empresa são:

- ✓ Redução da taxa tributária (NLGMPE);
- ✓ Crescimento da população;
- ✓ Parcerias com profissionais da área;
- ✓ Relacionamento profissional.

7.2.15.4 Ameaça

São variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

As Ameaças Sofridas pela Empresa são:

- ✓ Crescimento da entrada de móveis tubulares e MDF no mercado;
- ✓ Dificuldade de conseguir matéria-prima (madeira);
- ✓ Alto preço da madeira;
- ✓ Escassez de mão-de-obra qualificada na região.

7.2.16 DEFINIÇÃO DO CENÁRIO

O cenário em que a empresa atua, pode-se dizer que contém pontos otimistas, pessimistas e realistas.

O lado otimista é que com o declínio das indústrias de móveis na cidade de Rubiataba, o espaço que cada empresário tinha aumentou, ganhando um aumento na sua clientela.

O lado pessimista é que com a grande quantidade de matas destruídas e o crescimento do reflorestamento, o preço da madeira torna se cada vez mais alto e as dificuldades para conseguí-la aumentam.

O crescimento da procura por produtos substitutos faz com que esse cenário se estabilize ou decresça, além do que, os tributos pagos por essas indústrias ficam cada vez mais caros.

A empresa pensa em trabalhar no futuro com a venda de eletrodomésticos e eletroeletrônicos e nesse caso, trabalhará também com a venda de móveis tubulares e de MDF. Este é o lado realista.

7.2.17 POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO

Corresponde à maneira ou postura mais adequada para a empresa alcançar seus propósitos dentro da missão, respeitando a sua situação interna e externa atual, estabelecida no diagnóstico estratégico. (OLIVEIRA, 1999, p. 72).

O posicionamento da empresa com relação às estratégias gira em torno de liderar as atividades de produção de móveis na cidade Rubiataba e região, pioneiros em móveis de alta qualidade.

7.2.18 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Aumentar as vendas

- Meta: Aumentar as vendas em 1% ao mês no próximos 02 anos.
- Indicadores de Desempenho: Índice de aumento das vendas: $[(\text{Vendas mês} \cdot \text{Vendas do mês do ano inteiro}) - 1] \times 100$
- Valores Típicos – ações e periodicidades
 - a. Mínimo desejável = 1%
 - b. Mínimo tolerável = 1%
 - c. Entre 0 e 1% proprietário e administrador.
 - d. Periodicidade mensal.
- Processo de obtenção do indicador de desempenho: no final do último dia do mês, calcula-se o somatório das vendas do mês em relação ao mês do ano anterior, verifica qual foi o aumento percentual.

2. Aumentar a carteira de clientes

- Meta: Aumento de 0,5% de clientes ao mês.
- Indicadores de desempenho: $[(\text{Carteira de clientes ativos do mês atual} : \text{carteira do mês anterior}) - 1] \times 100$
- Valores Típicos, ações e periodicidade
 - a. Mínimo desejável = 0,5%
 - b. Mínimo Tolerável = 0,5%
 - c. Entre 0 e 0,5 proprietário e administrador.
 - d. Periodicidade mensal.
- Processo de obtenção do indicador de desempenho: no final do último dia de cada mês, calcula-se o somatório da carteira de clientes ativos do mês atual, em relação a carteira do mês do ano anterior, e verifica-se qual foi o aumento

percentual.

3. Acrescentar ao mix de produtos a venda de eletrodomésticos e eletroeletrônicos

- Meta: Incluir eletrodomésticos e eletroeletrônicos, até outubro de 2008. Para alcançar esta meta é preciso adequar o espaço físico. (maiores detalhes veja plano de ação)

4. Ser reconhecida não só na região, mas também nacionalmente e quem sabe até internacionalmente pela excelência na qualidade de seus móveis

- Meta: Investir 0,2% do faturamento mensal em publicidade e propaganda a partir de 2008.

- Ações: `Propagandas em rádios e jornais e aprimoramento do site da empresa.

- Periodicidade: Mensal.

5. Melhorar a qualidade dos produtos

- Meta:

a) Diminuir o índice de devolução de produtos;

b) Diminuir o índice de retrabalho interno;

c) Diminuir o índice de refugo.

6. Indicadores de Desempenho

- Reduzir índice de devolução dos produtos (número de peças devolvidas/número de peças vendidas X 100).

- Valores Típicos, ações e periodicidade.

a. Mínimo desejável: 0%

b. Mínimo tolerável: 0,2%

c. Entre 0 e 0,2 proprietário e administrador e administrador.

d. Periodicidade mensal.

- Processo de obtenção do indicador de desempenho: somatório de peças devolvidas no final do mês em relação ao número de peças vendidas, e verificar-se o aumento percentual.

- Reduzir refugio interno:
 - a. Número de peças refugadas/número de peças produzidas X 100.
- Valores típicos, ações e periodicidade
 - b. Mínimo tolerável: 0,2%
 - c. Mínimo desejável: 0%
 - d. Entre 0 e 0,2% proprietário e administrador.
 - e. Periodicidade mensal.
- Processo de obtenção do indicador de desempenho: somatório de peças refugadas no final do mês em relação ao número de peças produzidas, e verifica-se o aumento percentual.
- Reduzir retrabalho interno:
 - a. Número de peças retrabalhadas/número de peças produzidas X 100.
- Valores típicos, ações e periodicidade:
 - a. Mínimo desejável: 0%
 - b. Mínimo tolerável: 0,8%
 - c. Entre 0 e 0,5% proprietário e administrador.
 - d. Periodicidade mensal.
- Processo de obtenção do indicador de desempenho: somatório de peças retrabalhadas no final do mês em relação ao número de peças produzidas, e verifica-se o aumento percentual.

7.2.19 GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS

A empresa deve ter a capacidade de se adaptar às diversas mudanças que ocorrem tanto no ambiente externo quanto interno.

Por exemplo: mudanças na economia, como foi o caso da (NLGMPE) que alguns pontos facilitou para estas, já em outros nem tanto.

A empresa também pode correr o risco da falta de recursos financeiros, o que exige da administração criatividade e conhecimento para contornar a situação. A inadimplência também é outro fator que se encaixa nos riscos corporativos, fazendo com que a empresa se encontre em uma situação difícil, na maioria das vezes pela falta de capital de giro. A má gestão, tecnologia defasada e processos inadequados também são problemas bastante comuns nas micro e pequenas empresas.

7.3. PLANO DE AÇÃO

<i>O QUÊ?</i>	<i>QUEM?</i>	<i>QUANDO?</i>	<i>COMO?</i>	<i>ONDE?</i>	<i>POR QUE?</i>	<i>QUANTO?</i>
Aumentar as vendas	Administrador	02/2007	Propagandas Promoções	Rubiataba e região	Aumentar lucro	R\$ 800,00
Construir um site	Especialistas da área	03/2007	Pesquisa e Desenvolvimento	Rubiataba (Loja)	Divulgação e comodidade	R\$ 380,00
Melhorar acervos de mostruários	Administrador	01/2008	Realizando novas assinaturas	Internet, telefone	Atualizar modelos, maiores opções	R\$ 200,00
Especialização (funcionários)	Profissionais (treinamento)	02/2008	Cursos práticos	Rubiataba	Maior qualidade dos produtos	R\$ 25,00 (associados) (ACIR) SEBRAE
Comprar uma tupa moduladora	Administrador	02/2009	Pesquisa em Lojas	Goiânia	Melhor acabamento dos produtos	R\$ 25.000,00
Comprar um caminhão (entregas)	Administrador e Sócio	06/2009	Pesquisa de preço e análise da necessidade	Loja de veículos	Facilitar entregas	R\$ 50.000,00
Acrescentar o mix de produtos	Administrador e Sócio	01/2009	Ampliação da loja e aquisição de eletrodomésticos	Na própria Loja	Para garantir a competitividade da empresa	R\$ 25.000,00

8 CONCLUSÃO

Percebe-se através dos anos a grande dificuldade das empresas em estar se mantendo no mercado. Essa dificuldade é maior ainda para as micro e pequenas empresas.

Isso porque estas não tem a mesma capacidade de comprar grandes quantidades de insumos para a produção como as grandes, não têm a mesma facilidade de fazer empréstimos e financiamentos, dentre outras restrições.

Com isso, torna-se mais difícil para esta desenvolverem suas atividades e competindo no mercado.

Sendo assim, estas devem procurar ao máximo se preparar para conseguir se sobressair no mercado para não ter que fechar suas portas.

O Planejamento Estratégico surge como ferramenta para auxiliar as empresas, dando-lhes informações e rumos para que consigam se manter no mercado. Este trás uma análise do ambiente tanto interno quanto externo da empresa, podendo esta usar essas informações a seu favor na busca de aperfeiçoar suas atividades, minimizando seus pontos fracos e maximizando seus pontos fortes, identificando oportunidades e ameaças.

Desse modo, pode-se concluir que o Planejamento Estratégico é de suma importância para toda e qualquer empresa e, se a empresa souber utilizar esta ferramenta, certamente continuará no mercado por muito mais tempo, melhorando cada vez mais a qualidade de seus produtos e serviços, aumentando sua carteira de clientes.

Este será de grande proveito para a empresa e, acredita-se que poderá contribuir para outros que tiverem interesse pelo assunto.

Ainda não foram atingidos os abjetivos, mas com a finalização do trabalho, a teoria poderá ser colocada em prática.

9 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Maria. **Introdução à metodologia de trabalho científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ARNOLD, Tony. **Administração de materiais**. São Paulo: Atlas, 1999.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1993.

CARVALHO, Antônio. **Recursos humanos: desafios e estratégias**. São Paulo: Pioneira: 1989.

CERVO, Amado; BERVIAN, Pedro. **Metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: MAKRON BOOKS, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CHIAVENTATO, Idalberto; SHAPIRO, A. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. São Paulo: Atlas, 2003

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2004.

DIAS, Marco. **Gerência de materiais**. São Paulo: Atlas, 1986.

_____. **Administração de Materiais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

_____. _____.: uma abordagem logística. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

FARIA, José Carlos. **Administração: Introdução**. São Paulo, Pioneira, 2000.

GARCIA, Petrônio; MOTTA, Paulo. **Administração de materiais e recursos patrimoniais**. São Paulo: Saraiva, 2005.

GIL, Antônio. **Como elaborar projeto de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LAKATOS, Eva; MARCONI, Marina. **Metodologia científica**: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MAXIMIANO, Antônio. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 14. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

PAULO, Luiz Augusto de. **Diagnóstico da indústria moveleira de rubiataba**. Monografia (Graduação em Administração) – Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba, 2005. Rubiataba: FACER, 2005.

RUIZ, João. **Metodologia científica**: guia para eficiência nos estudos. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento estratégico**: a opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991.

THOMPSON, Artur A.; STRICKLAND, A. J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira Thonson Learning, 2004.

Revisado por

*Célia Romano do Amaral Mariano
Biblioteconomista CRB/1-1528*

APÊNDICE A PLANO DE NEGÓCIO

PLANEJAMENTO PARTICIPATIVO SIMPLIFICADO LOJA DE MÓVEIS PAU-BRASIL

1. DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO

1.1 Qual é o negócio da empresa?(o motivo da sua criação)

R. Fabricação e comércio de móveis. A grande procura de móveis em madeira que existia na época (1980), levou o proprietário Sr. Antônio a começar suas atividades nesse ramo, com a intenção de aumentar sua renda e melhorar a qualidade de vida de sua família.

1.2 Qual é o ramo de negócio?

R. Fabricação e comercialização de móveis.

1.3 Quais são os clientes?

R. O cliente é o consumidor final. O perfil é de média e baixa renda, moradores da própria cidade e cidades vizinhas.

1.4 Quais são as necessidades dos clientes?

R. Adquirir um produto de alta qualidade e de acordo com seu gosto (necessidade).

1.5 Qual será a forma de atender as necessidade dos clientes?

R. Fabricar sempre de acordo com as exigências do cliente, com modelos e medidas fornecidas .

2. PRODUTO

2.1 DESCRIÇÃO DO PRODUTO

- Características e destinos;

R. De acordo com o pedido, destinado ao cliente final, normalmente na região. Aspectos de padronização e embalagem;

R. Com estilo linha reta, facilitando a produção e a entrega que é feita por terceiros.

- Qual é o diferencial que caracteriza a vantagem competitiva?

R. Durabilidade, qualidade e bom preço do produto, aliado a um bom atendimento.

-Qual preço favorável do produto?

R. Depende do móvel, tamanho e modelo.

- Previsão inicial de quantidade a ser produzida e vendida?

R. A empresa não tem uma previsão exata, porém todo mês é produzida uma quantidade de móveis, os mais vendidos, para agilizar a produção e entrega.

2.2. DESCREVER O PLANO DE DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO:

- Descrição do projeto;

R. A cada pedido é passado para o funcionário o desenho do produto, com modelo e medidas exatas para ser produzido sem defeito e com a melhor qualidade possível.

- Definição das tarefas do projeto;

R. Cada funcionário produz um tipo de produto, pois desta forma ele pode estar sempre aperfeiçoando sua área.

- Definição da sequência da execução das tarefas e pessoas/técnicos envolvidos;

R. Produção: corte, montagem e acabamento. Técnicas: o marceneiro profissional produz e monta e, os pintores acabam o produto na parte de pintura, de acordo com a especificação de cada produto.

- Estimativas de cursos de capacitação;

R. A empresa em si não fornece cursos, os mesmos são fornecidos e custeados pelo SEBRAE.

- Estimativa de cronograma de implementação;

R. A empresa não possui.

2.3 CONCORRÊNCIA

2.3.1. Principais empresas e produtos;

R. Móveis Primavera, Móveis Arco-Íris, Móveis Vitória, etc.

2.3.2. Localização;

R. Na mesma cidade. Avenida Jatobá, nº 1628 – Centro – Rubiataba - GO

2.3.3. Preço;

R. Os preços são quase os mesmos.

2.3.4. Estratégia da concorrência;

R. Tentar produzir o mesmo produto com menor preço.

2.4. APLICAÇÃO DE RECURSOS (R\$)

2.4.1 Máquinas , implementos e equipamentos;

R. R\$ 50.000,00

2.4.2 Despesas pré-operacionais;

R. R\$ 730,00

2.4.3 Padronização e embalagem;

R. R\$ 2.000,00

4.4- Logística e distribuição;

R. A empresa não tem.

TOTAL= R\$ 52.730,00

PRODUTOS	MESES DO ANO/2007												
	JAN.	FEV.	MAR.	ABR.	MAI.	JUN.	JUL.	AGO.	SET.	OUT.	NOV.	DEZ.	TOTAL
GUARDA-ROUPA	6	6	5	7	8	6	5	10	8	10	9	4	84
JOGO DE MESA	3	2	2	3	4	2	2	5	5	6	5	2	41
CÔMODA	2	3	2	4	3	1	2	4	2	4	4	1	32
CAMA DE CASAL	4	5	6	6	6	3	4	6	6	6	5	1	58
CAMA DE SOLTEIRO	2	3	3	4	3	2	2	4	3	4	4	1	35
ESTANTE	1	2	2	3	2	1	1	3	2	3	2	0	22
APARADOR	1	0	1	2	1	1	0	2	1	2	1	0	12
RACK	3	2	4	2	2	2	2	2	2	2	3	1	27
CRIADO	2	0	2	2	2	2	2	4	2	4	2	1	25
CAIXA MALA	2	1	1	1	2	1	1	3	1	2	3	1	19
ARMÁRIO DE COZINHA	2	1	2	2	3	2	1	3	2	3	2	1	24
TOTAL	28	55	30	36	36	23	22	46	34	46	40	13	379

Figura 03: Principais Produtos e Quantidades Vendidas em 2007.
 Fonte: Elaborado pela autora

Obs: No mês de Dezembro, a venda dos produtos só foi contada até o dia dez (10), pois precisava-se fazer o término do trabalho.

APÊNDICE B

DADOS DO ALUNO

NOME: Eládia Maria Rodrigues dos Santos

Nº MATRICULA: 0409060401

CIDADE: Rubiataba – Go.

CEP: 76350-000

FONE: 8455 8125

EMPRESA: Móveis Pau-Brasil

PROPRIETÁRIO: Antônio Gomes Rodrigues

RESPONSÁVEL PELO ESTÁGIO NA EMPRESA: Fernando G. de Souza Rodrigues

ENDEREÇO: Avenida Jatobá, nº 1628, Rubiataba– GO.

CIDADE: Rubiataba – GO.

CEP: 76350-000

FONE: (62) 3325 1395

DECLARAÇÃO

Eu, CÉLIA ROMANO DO AMARAL MARIANO, RG nº 5.714.022-4, formada em Biblioteconomia pela Faculdade de Sociologia e Política da USP com diploma registrado no MEC, inscrita no CONSELHO REGIONAL DE BIBLIOTECONOMIA – CRB/1-1528, DECLARO para os devidos fins acadêmicos que fiz a revisão das citações e referências bibliográficas da monografia de **ELÁDIA MARIA RODRIGUES DOS SANTOS** do curso de Administração da Faculdade de Ciências e Educação de Rubiataba – FACER.

Rubiataba, 27 de janeiro de 2008

Célia Romano do Amaral Mariano
Biblioteconomista – FACER
CRB/1- 1528

DECLARAÇÃO

Eu, Rosana Alves Simão dos Santos, portadora da RG 2135002, formada em Letras Modernas pela Faculdade de Filosofia do Vale São Patrício (FAFISP) – Ceres/GO., com o Diploma registrado no MEC, declaro para os devidos fins acadêmicos que fiz a revisão ortográfica da Monografia de Eládia Maira Rodrigues dos Santos, aluno do curso de Administração de Empresas da Faculdade de Ciência e Educação - FACER – Rubiataba-GO.

Rubiataba, 31 de janeiro de 2008.

Rosana Alves Simão dos Santos
