

**FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE
INSTITUTO ENSINAR BRASIL – REDE DOCTUM DE ENSINO**

**ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: O caso de uma pequena
empresa do ramo moveleiro do interior de Minas**

Rigoberto Vinicius Eugênio*

Homero Domingues**

RESUMO

Muitas empresas estão em busca de melhorias, entender em qual cenário se encontra e onde quer chegar. E pra que isso aconteça é necessário utilizar o planejamento estratégico. Diante desse fato, o estudo teve como objetivo, propor um modelo de planejamento estratégico para a empresa RV Planejados. O artigo foi desenvolvido através de pesquisas bibliográficas que abordam o tema planejamento estratégico utilizando argumentos e conceitos descritos por renomados autores. Para o desenvolvimento deste trabalho foi realizada uma pesquisa exploratória, através de uma entrevista com o principal gestor da empresa, a qual foi discutida situações da empresa, possíveis pontos de melhorias e as dificuldades. Foi formulado um plano de ação para cada objetivo, com propósito de auxiliar o gestor na busca de seus propósitos. Através dos dados coletados do levantamento das atividades envolvidas no processo da empresa, é possível perceber a revisão nos seus processos. Portanto foram sugeridas melhorias na produção, nas vendas, no financeiro, nos recursos humanos e no marketing. Possibilitando a empresa atingir melhores resultados.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, desenvolvimento, Resultados.

* Graduando em Administração da Rede de Ensino Doctum; e-mail

** Homero Domingues; homerodomingues@yahoo.,com.br

1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas além de representar um grande número, vem a cada dia procurando meios de desenvolver no mercado.

De acordo com dados apresentados no ano de 2019 pelo Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), as micro e pequenas empresas, é força que move o país vem das mais de 15 milhões de micro e pequenas empresas. Elas representam 27% do PIB brasileiro e mais da metade dos empregos formais. Esses números são representativos, mas, para o Sebrae, os pequenos negócios são muito mais que números. Por trás de cada negócio há sonhos, projetos de vida e o esforço de quem trabalha duro para transformar a realidade e a sua comunidade. O Sebrae atua na capacitação, na orientação para a melhoria da gestão e na criação de um ambiente legal favorável ao crescimento dos pequenos negócios. O resultado é um Brasil mais forte, no qual as micro e pequenas empresas, que representam 99% dos negócios do país, geram emprego e renda.

Como mostrado anteriormente as micro e pequenas empresas assumem papel importante para as economias locais e regionais, contudo muitos desses empreendimentos costumam encontrar dificuldades para sobreviver no mercado e alcançar um bom desempenho econômico.

Dados coletados através de um estudo realizado em 2013, o Sebrae Nacional apontou que 24,4% delas fecham as portas com menos de dois anos de existência. E esse percentual pode chegar a 50% nos estabelecimentos com menos de quatro anos. Um dos motivos para que as empresas não sobrevivam muito tempo e a falta de planejamento estratégico, que tem como objetivo definir uma direção para a empresa. Ele envolve uma análise do passado, do presente e traça os caminhos que a organização precisará percorrer para conquistar seus objetivos no futuro.

Para tanto, coloca-se o seguinte questionamento: como elaborar um modelo de planejamento estratégico adequado a uma pequena empresa no ramo moveleiro localizado na cidade de João Monlevade - MG?

O objetivo geral desta pesquisa consiste em propor um modelo de planejamento estratégico, para uma pequena empresa do ramo moveleiro em Minas Gerais. Os objetivos específicos são: selecionar por meio da literatura especializada o modelo de planejamento estratégico adequado a uma microempresa do ramo moveleiro; elaborar uma proposta de modelo de planejamento estratégico para a

empresa com objetivo de alavancar as vendas; propor e implantar o planejamento estratégico na organização.

Para elaboração deste trabalho, foram consultados os principais autores que abordam a temática de planejamento estratégico, tais como Oliveira (2011), Tavares (2000), Serra, Torres e Torres (2004).

Sem um planejamento estratégico, a sobrevivência de uma empresa, num mercado cada vez mais competitivo, é ameaçada. É através dele que a organização consegue se diferenciar da concorrência, aproveitar oportunidades perante as mudanças e alcançar os resultados almejados.

Um planejamento estratégico bem definido, bem elaborado e compartilhado com toda a organização, fortalece o posicionamento da empresa no mercado, além de permitir uma efetiva transformação organizacional para melhor.

Desta maneira, o presente estudo se justifica pela carência de um planejamento estratégico na empresa pesquisada, podendo ter a possibilidade obter um crescimento econômico e financeiro além de uma maior organização.

Com relação à metodologia aplicada a este estudo, trata-se de uma pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa, realizada através de um estudo caso. Os dados serão coletados por base de documentos da empresa, por meio de uma entrevista semiestruturada com o principal gestor da empresa, e por meio da observação do próprio pesquisador.

Além desta introdução, este trabalho está estruturado da seguinte forma: a seguir serão apresentados os objetivos norteadores da pesquisa. Em seguida, tem-se uma breve caracterização da empresa estudada, seguido do marco teórico com os principais autores da área. Por fim, será apresentada a metodologia utilizada neste trabalho, o cronograma de pesquisa e as referências bibliográficas utilizadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os conceitos teóricos apresentados a seguir por renomeados autores entre eles Tavares (2000) e também Oliveira (2009), têm como objetivo dar embasamento ao desenvolvimento da pesquisa.

2.1 Conceitos e importância do Planejamento Estratégico

O Planejamento Estratégico é um processo gerencial de grande importância dentro das empresas de todos os portes e setores. Um bom planejamento impulsiona a empresa na direção correta, auxiliando para que ela possa antecipar-se às ameaças e fazer um diagnóstico evidenciando as oportunidades e melhorias.

Os gestores utilizam o planejamento estratégico como método para a superação de obstáculos e assim, facilitando na tomada de decisões quando se depara com o problema.

Planejamento estratégico segundo Oliveira (2005, p. 47 e 48) É o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida para a empresa, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Chiavenato (2003, p.167) coloca o Planejamento como:

1. Estabelecimento de Objetivos: o planejamento é um processo que começa com os objetivos e define os planos para alcançá-los. O estabelecimento dos objetivos a serem alcançados é o ponto de partida do planejamento. A fixação dos objetivos é a primeira coisa a ser feita: saber onde se pretende chegar até lá.
2. Desdobramento dos objetivos: Os objetivos das organizações podem ser visualizados em uma hierarquia que vai desde os objetivos globais da organização até os objetivos operacionais que envolvem simples instruções.

Já para Tavares (2000), o planejamento estratégico tem uma função especial dentro da organização, onde para iniciar estes processos é necessário realizar um trabalho de avaliação e reconhecimento em cada ambiente da mesma. A análise dos setores externos e internos, de consumidores e fornecedores, dos pontos fortes e fracos, das oportunidades e ameaças existentes, essas pesquisas visam avaliar a missão da empresa, o seu objetivo.

Para Oliveira (2009, p. 46):

O planejamento é uma das funções principais do processo administrativo, possui conceitos mais amplos do que simplesmente organizar os números e adequar as informações, passando a ser um instrumento de administração estratégica, incorporando o controle de turbulências ambientais e possibilitando que a empresa conquiste mais competitividade e mais resultados organizacionais, pois é a função que indica a direção a ser consolidada pela empresa. O planejamento, quando e bem executado, facilitará com que a empresa alcance sua visão.

Oliveira (2009, p. 67), ainda menciona “este planejamento é a metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, e que visa ao maior grau de interação com o ambiente, onde estão os fatores não controláveis pela empresa”.

A atividade de planejamento é complexa, pois é um processo contínuo que visa ao futuro, analisado 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. Portanto, o planejamento pode ser entendido como uma ferramenta importante para a corporação e na sua gestão, bem aplicada facilitara com que o administrador alcance sua visão

2.2 Missão, Visão, Valores

Segundo Oliveira (2007), Missão é a maneira de determinar os valores, crenças, ou áreas básicas de atuação, conforme filosofias e tradições da empresa, pode se dizer que a missão é a razão da existência da organização.

Oliveira (2007, p. 88) conceitua Visão da seguinte maneira:

A visão da empresa pode ser conceituada das seguintes formas:

- Articulação das aspirações de uma empresa a respeito do seu futuro (Hart, 1994:8);
- Clara e permanente demonstração, para a comunidade, da natureza e da essência da empresa em termos de seus propósitos, do escopo do negócio e da liderança competitiva, para prover a estrutura que regula as relações entre a empresa e os principais interessados e para os objetivos gerais de desempenho da empresa (Hax e Majluf, 1984:17)
- Algo que se vislumbra para o futuro desejado da empresa (Quigley, 1993:4);
- Idealização de um futuro desejado para a empresa (Collins e Porras, 1993:10)

Para Tavares (2000), os valores podem ser utilizados como instrumento para avaliar e dar significado à busca da visão pelos membros da organização. Serra, Torres e Torres (2004) já afirmam que os valores são princípios de orientação essenciais, são importantes para os componentes da organização.

2.3 Modelos de Planejamento Estratégico

O planejamento é uma atividade contínua e se distribui entre todos os níveis organizacionais, em cada nível o planejamento apresenta características distintas, sendo interdependentes para o alcance de um objetivo comum.

De acordo com Serra, Torres e Torres (2004, p.30), “o planejamento pode ser classificado segundo sua amplitude no tempo e na organização da empresa, como de curto ou de longo prazo, ou seja, estratégico, tático e operacional”.

Segundo Oliveira (2013, p. 15), pode-se identificar três tipos de planejamento, são:

Planejamento estratégico: é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, é responsável por definir ações - estratégias - inovadoras e diferenciadas, considerando os fatores externos a empresa (não controláveis), sem se descuidar das políticas da empresa.

Planejamento tático: é desenvolvido pelos níveis organizacionais internos - departamentos - e procura utilizar de forma eficiente os recursos disponibilizados a fim de atingir os objetivos previamente estabelecidos - estratégias.

Planejamento operacional: é a formulação de documentos descrevendo as metodologias para desenvolvimento e implementação dos objetivos previamente estabelecidos, e resultados esperados nas áreas funcionais da empresa.

2.4 Elaboração e implementação do Planejamento Estratégico

Para melhor entendimento de como se elaborar um planejamento estratégico Oliveira (2013, p. 42) evidencia, as fases básicas para elaboração e implementação do planejamento estratégico, são elas:

Fase I: Diagnóstico Estratégico: nesta fase a empresa procura definir “como está”. Ela é desempenhada por meio de pessoas representativas das várias informações, que analisam e conferem todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da empresa.

Fase II: Missão da Empresa: A Missão mostra de forma escrita às inspirações e intenções de uma organização. Seu objetivo é difundir os sonhos da empresa que sincronizam com a sua visão de todos os colaboradores.

Fase III: Instrumentos Prescritivos e Quantitativos: nesta fase a análise fundamental é de “como chegar na situação que se deseja”. Portanto, pode-se dividir esta fase em dois instrumentos conexos: instrumentos prescritivos, instrumentos quantitativos.

Instrumentos prescritivos: Os instrumentos prescritivos do processo de planejamento estratégico proporcionam a explicitação do que deve ser feito pela empresa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro de sua missão, de acordo com sua postura estratégica, respeitando o macro políticas, bem como as ações estabelecidas pelas macroestratégias; e se direcionando para a visão estabelecida, ou seja, o que a empresa quer ser.

Instrumentos quantitativos: Consistem nas projeções econômico financeiras do planejamento orçamentário, devidamente associadas à estrutura organizacional da empresa, necessárias ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas. Nesta etapa deve ser analisado quais os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas da empresa.

Fase IV – Controle e Avaliação: Nesta fase avalia-se como a empresa está indo para a situação desejada. O controle pode ser definido, em termos simples, como a ação necessária para assegurar a realização das estratégias, objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos.

De acordo com Tavares (2000, p. 147):

O planejamento estratégico corresponde ao processo de formulação e implementação de estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar as ameaças. A gestão estratégica abrange o processo de formulação e implementação de estratégias e a concepção e adoção de um modelo organizacional adequado à implementação das estratégias delineadas.

Continuando Tavares (2000) diz que, a definição de um processo estratégico vai de acordo com as características de cada organização, como a natureza, porte, cultura, clima. Complementando Tavares (2000), diz que, os diagnósticos estratégicos externos e o interno (análise SWOT) levam à construção de cenários ideais para uma organização. O diagnóstico estratégico externo corresponde à análise de diferentes dimensões do ambiente que influenciam as organizações, e estuda as dimensões setoriais e competitivas.

Quando são comparados os modelos de Tavares (2000) e Oliveira (2013), pode perceber que mesmo utilizando palavras diferentes, ambos têm o mesmo foco. Tavares sugere análise macro ambiental, do ambiente competitivo, dos tipos de relacionamentos do ambiente e do ambiente interno. Já Oliveira sugere identificar a questão estratégica, estruturá-la, decompô-la e analisá-la.

Tavares interliga suas análises ao negócio, visão, missão e competências distintas, além dos valores e políticas para então sugerir a formulação e implementação das estratégias, a definição de objetivos e a elaboração do orçamento.

Já Oliveira vai direto à formulação de estratégias e de suas alternativas, à reestruturação da questão estratégica (adaptando uma análise de viabilidade mercadológica, econômica, financeira, técnica e operacional de forma resumida e considerando as diversas formulações estratégicas estabelecidas, à decisão estratégica e à consequente ação. Ambos os autores interligam todo o processo e finalizam com a avaliação e controle.

2.5 Análise SWOT

Para Serra, Torres e Torres (2004), é indispensável a possibilidade de se utilizar a análise SWOT na elaboração de um planejamento estratégico, assim é possível verificar quais são as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que estão ao redor das empresas, assim facilitando e auxiliando na busca do melhor resultado possível.

Entretanto Oliveira (2007, p. 37) define a análise SWOT da seguinte forma:

1. Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial (onde estão os assuntos não controláveis pela empresa).
2. Ponto Fraco é a situação inadequada da empresa – variável controlável – que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
3. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada, satisfatoriamente, enquanto perdura.
4. Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculos à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que reconhecida em tempo hábil.

A análise SWOT serve para embasar a tomada de decisões. Com ela, temos um diagnóstico completo sobre a empresa, diminuindo assim os riscos na hora de dar um passo importante, como expandir o negócio, lançar um novo produto ou criar novas estratégias de marketing.

2.6 Plano de Ação

Para que um planejamento estratégico seja implementado é necessário ter alguns cuidados que muitas das vezes passam despercebidos. É necessário que os

gestores avaliem o planejamento com cautela, pois as transformações causam impactam para a organização, entretanto os planos de ação auxiliam as empresas a alcançar os resultados esperados pelo planejamento.

Plano de ação e a união das partes comuns dos diversos projetos, quando se trata de recursos humanos, finanças, tecnologia entre outros aspectos. Para Oliveira (2010), a sua natureza, a dimensão, o estilo de gestão, a cultura e o clima irão influenciar o desenvolvimento desse tipo de atividade.

Por base neste conceito apresentado, em apoio ao plano de ação, será utilizado a ferramenta prática conhecida como 5W2H, que é uma planilha que tem por objetivo descrever os problemas e as soluções a serem executadas dentro da empresa e tem como finalidade resolve-los de maneira eficiente.

3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Segundo responsável José Paulo Eugênio, surgiu à ideia de começar as atividades devido a uma necessidade financeira junto a uma oportunidade, em tempos difíceis o proprietário não conseguia um trabalho o qual se identificasse, mas tinha anos de experiência no ramo moveleiro, então o mesmo comprou algumas ferramentas para ter a possibilidade de fazer móveis com qualidade, bom preço e ótimo prazo de entrega assim começaram a surgir clientes e então iniciaram as atividades.

Trata-se de uma microempresa, a mesma começou sua funcionalidade em março de 2019, na cidade de João Monlevade-MG, no bairro boa vista. Em pouco tempo no mercado já entregou diversos projetos instalados e finalizados com perfeição para seus clientes na cidade de João Monlevade e região.

Inicialmente a empresa investiu em média doze mil reais, obtendo uma média de lucro líquido de 35%, esses 35% foi investido em mais ferramentas e matéria prima para novos trabalhos. Diante desse resultado positivo o proprietário ficou muito otimista com sua empresa e resolveu aplicar o planejamento estratégico para que possa obter melhores resultados futuramente, e cria sua visão missão e valores.

4 METODOLOGIA

Neste tópico vão ser apresentadas as técnicas de pesquisa que foram desenvolvidas na pesquisa. A fundamentação teórica foi desenvolvida através de pesquisas bibliográficas que abordam o tema planejamento estratégico utilizando argumentos e conceitos descritos por renomados autores.

Para o desenvolvimento deste trabalho foi realizada uma pesquisa exploratória, através de uma entrevista com o principal gestor da empresa, a qual foi discutida situações atual da empresa, possíveis pontos de melhorias e as dificuldades. Com intuito de elaborar um planejamento estratégico.

Este tipo de pesquisa tem finalidade de proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses.

Nesse caso foi utilizado na metodologia deste estudo, a pesquisa exploratória que, segundo Gil (2002, p. 41):

Têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Na maioria dos casos, essas pesquisas envolvem: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que "estimulem a compreensão".

Para a abordagem do problema, foi desenvolvida a pesquisa qualitativa, que de acordo Santos (2002) a pesquisa qualitativa é aquela que faz sentido através de um tratamento lógico secundário, que é desenvolvida pelo pesquisador.

E quanto a abordagem da pesquisa, foi uma pesquisa bibliográfica, por meio de consulta em livros e artigos sobre o tema. Também foi uma pesquisa de estudo de campo por meio da observação direta das atividades na empresa e da entrevista com o gestor para captar suas explicações e interpretações quanto à utilização ou não de ferramentas de P.E.

5 ANÁLISE E RESULTADOS DA PESQUISA

Após a realização da entrevista com o principal gestor e também por meio da observação participante, foi proposto um modelo de planejamento estratégico, que a empresa tivesse possibilidade de alcançar os objetivos, para isso foi elaborado um plano de ação. A elaboração do planejamento estratégico na empresa em estudo, foi

estruturada através de mapeamentos das atividades que foram divididas em três fases, com objetivo de obter melhorias e informações:

- a) Na primeira fase procurou-se identificar conhecimentos do gestor em relação ao planejamento estratégico, a fim de agregar os conceitos encontrados na leitura. Logo após foi apresentado como implantar o planejamento estratégico em uma microempresa, e também suas possíveis vantagens.
- b) Na segunda fase, a identidade organizacional, contribuiu para formalizar as considerações que a empresa trazia sobre quem é, onde quer chegar e o que valoriza. A empresa considera a diferenciação de seus produtos e a satisfação do cliente um diferencial competitivo.
- c) Na terceira fase foi desenvolvida uma análise externa e também a análise interna, com finalidade a realização de Análise SWOT como exibido no quadro abaixo:

Quadro 1: Análise de SWOT

Análise interna	
Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Qualidade dos serviços • Pontualidade • Fidelidade dos clientes • Equipamentos novos • Atendimento personalizado 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de tempo para dedicação as questões gerenciais. • Mistura das contas pessoais com as contas da empresa • Falta de indicadores de desempenho • Baixo grau de inovação
Análise externa	
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Expandir o negocio • Marketing nas redes sociais • Utilizar da forte concorrência entre fornecedores para conseguir menores preços 	<ul style="list-style-type: none"> • Grande número de concorrentes • Diminuição da renda dos clientes • Produtos substitutos • Fortalecimento das empresas moveleiras

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Na análise externa foi verificado o grande número de concorrentes que estão se fortalecendo, muitos desses concorrentes são indiretos por produzir produtos substitutos, se observar as fraquezas e possível verificar que a RV Planejados possui baixa participação no mercado, sua matéria prima e de auto valor e na administração possuem falhas. Mas se ligar as forças e oportunidades, a empresa tem a possibilidade de reverter o cenário atual, apesar dos pontos negativos a RV Planejados tem muitas qualidades relacionadas aos serviços, clientes e na sua estrutura. Possibilitando aproveitar as oportunidades encontradas, entre elas expandir o negócio, com isso a empresa vai conseguir disputar o mercado com seus concorrentes no mesmo nível.

5.1 Missão, Visão e Valores

Mediante a análise feita, foram definidos a Missão, Visão e os valores da seguinte forma:

- a) Missão: Oferecer produtos diferenciados e soluções personalizadas em móveis planejados, para quem busca ambientes modernos e aconchegantes, com alta qualidade e design inovador.
- b) Visão para o ano de 2022: Ser reconhecida no mercado como a empresa que oferece a melhor solução em móveis planejados.
- c) Valores: pontualidade, respeito, ética, transparência, honestidade, eficiência, organização, amor, atendimento qualificado e inovação.

5.2 Fatores que influenciam na tomada de decisões

Sobre o aspecto sociocultural, foi comprovada sua especial influência na empresa. O motivo para isso resulta da crescente preocupação com o meio ambiente, principalmente com o desmatamento. Fato que beneficia a empresa pelo fato de utilizar uma placa de fibra de média densidade também conhecido como MDF, esse material substitui a madeira maciça e tem um modelo diferenciado, com diversas opções de cores e espessura.

Os fatores econômicos têm influência na empresa de acordo com o crescimento de mercado das atividades moveleiras vem crescendo fortemente, e por

isso vêm sendo criado muitos designers diferentes. Também foi averiguado que uma crise econômica tem a possibilidade de influenciar, de certa forma, o negócio, pois diversos clientes podem deixar de adquirir seu móvel sob medida, pelo fato de ser um produto supérfluo. Geralmente os fatores políticos tem influência somente quando o Governo impõe medidas como acréscimo no valor dos impostos.

Os fatores tecnológicos podem proporcionar oportunidades, já que da população está conectada à internet com frequência, muitas vezes utilizando sites de busca e também redes sociais, os quais podem se tornar uma ferramenta aliada ao marketing da empresa.

5.3 Resultados Obtidos e Sugestões

Através dos resultados adquiridos no ambiente externo, pode-se observar forças competitivas que influenciam os afazeres da empresa. A barganha dos clientes é a primeira força descrita, os clientes são pessoas que têm interesse em planejar a sua residência com móveis que agregam benefícios como estilo, funcionalidade, alta qualidade e resistência, melhor custo-benefício, espaços mais organizados e maior garantia.

Muitos desses clientes são moradores da região onde está localizada a empresa. Tais clientes acabam tendo poder de barganha quando apresentam orçamentos de outra empresa, e com esse orçamento em mãos facilita o pedido de descontos. Alguns clientes acabam optando por empresas concorrentes que oferecem um menor preço e qualidade inferior, tendo em vista o pouco conhecimento do método para avaliar o custo versus a qualidade ao seu dispor.

Sobre a concorrência, é possível afirmar que há diversas marcenarias e lojas de móveis no mercado de João Monlevade, entre os concorrentes mais fortes da matriz estão os três mais antigos, os demais foram surgindo ao longo dos anos. Pode-se dizer que praticamente inexistem barreiras aos novos entrantes, os quais estão se multiplicando no mercado.

Com relação aos fornecedores, normalmente a empresa compra sua matéria prima em cidades vizinhas, pois tem uma grande diversidade de produtos, também permite uma margem para negociação de preço.

Na análise do ambiente interno da empresa foram selecionadas, as seguintes colocações cujos pontos fortes e fracos necessitam ser auditados: prestação de

serviços, questões financeiras, recursos humanos, marketing e instalações de equipamentos.

Como mostra no quadro 1, a empresa possui qualidade no seu serviço, pontualidade, fidelidade com seus clientes, equipamentos novos e um atendimento personalizado. Quando comparamos essas forças com as fraquezas, foi sugerido a empresa as seguintes mudanças:

No Administrativo a sugestão é criar indicadores de desempenho, procurar meios de inovar.

Em relação aos clientes a proposta é sempre superar suas expectativas e manter o atendimento personalizado.

Nos recursos humanos a sugestão é fazer um treinamento com a equipe e contratar um vendedor.

No financeiro a sugestão é criar um departamento financeiro onde o gestor vai separar as contas pessoais das contas da empresa.

No marketing sugere-se a criação de um website, e utilizar mais o Facebook, Instagram, WhatsApp.

Na produção a sugestão foi adquirir máquinas pendentes como uma serra automática e uma máquina de filete, assim agilizando o processo e tendo a possibilidade de criar novos produtos com maior qualidade.

Em relação aos fornecedores a sugestão foi aproveitar o grande número deles para aumentar seu poder de barganha mas também deve se avaliar esses fornecedores para manter a qualidade final do produto.

a) O serviço prestado pela empresa é personalizado e não é padronizado, os móveis são de qualidade, contudo, a empresa não é muito popular e além disso não possui um identificador da qualidade de seus serviços, o controle de seu desempenho ocorre de acordo com sua demanda, o tempo ocioso da empresa é intermediário; por isso o vendedor pede um tempo para esta entregando seu produto ao cliente de até 20 dias úteis.

b) Pode-se afirmar que a empresa vem obtendo lucro, é ponto positivo em relação ao financeiro que mesmo em períodos de recessão econômica, se apresentou estável. A empresa não possui problemas relacionados com inadimplência por parte dos clientes, visto que, só é entregue o móvel quando o pagamento é confirmado. A maior parte de seu custo é com matéria prima, o controle dos gastos não é efetivado da

maneira apropriada, pois o gestor não separa suas contas pessoais das contas da RV Planejados, entretanto o controle de receitas tem maior detalhamento, pois ele registra todos os dados da empresa em um caderno. Mesmo assim, não há um controle de indicadores de desempenho adequado, sugere-se uma criação de um departamento financeiro onde, o gestor possa visualizar e distinguir as contas da empresa com as contas pessoais.

c) Analisando os recursos humanos da empresa, concluiu-se que o marceneiro é considerado um excelente profissional, demonstrando interesse e preocupação com a criação dos móveis. É pontual e possui muita experiência; entretanto, a experiência profissional do montador de móveis é menor. A remuneração é motivadora e há pouco interesse às questões gerenciais, em detrimento das questões operacionais.

d) No marketing da empresa, pode-se afirmar que sua divulgação é feita basicamente, por meio de indicações e algumas redes sociais, como o *facebook*, *instagram*. Então propõe-se um *website*, onde os clientes possam visualizar pelo celular ou até mesmo pelo computador um mostruário dos móveis que já foram feitos pela empresa ou modelos de alguns que ainda não foram pedidos.

e) Observa-se que a área da produção apresenta um ambiente limpo e seguro, já os equipamentos de instalação e produção apresentam boas condições para uso, mas necessita de ferramentas apropriadas e que o marceneiro ainda não possui.

Através das informações adquiridas anteriormente deu a possibilidade de levantar os fatores competitivos da organização, que foram considerados conforme a importância para os fregueses e o desempenho em relação aos competidores.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico proposto neste artigo levantou muitos pontos importantes, e esses facilitaram um diagnóstico do contexto atual da empresa, assim possibilitando formular os objetivos estratégicos da empresa RV Planejados.

Ressaltando que o planejamento não resolvera todos os problemas da empresa, mas vai ajudar a mesma a se conhecer, a compartilhar ideias, criar estratégias, visualizar o futuro e alcançar os objetivos.

Com a identificação dos pontos fortes e dos pontos fracos, das oportunidades e também das ameaças, encontrados após a utilização da análise SOWT, foi possível compreender os principais problemas da empresa e também supostas soluções.

Contudo, facilitou descrever a visão, a missão e os valores da organização, daí então foi elaborado um planejamento estratégico para uma pequena empresa, os objetivos, estratégias e ações são definidas através de uma análise da organização e das diretrizes da empresa.

Foi extremamente importante a realização desta pesquisa para a avaliar os resultados do planejamento estratégico no desenvolvimento da organização. O trabalho também agregou conhecimento em relação ao desenvolvimento e utilização de técnicas e ferramentas utilizáveis na elaboração do planejamento estratégico.

Para a estruturação de futuros estudos sugere-se que seja feita a análise de avaliação do planejamento estratégico o qual foi aplicado na empresa e também os resultados obtidos.

Também pode ser feito a pesquisa de outras ferramentas administrativas voltadas ao planejamento estratégico em um processo diferente.

ABSTRACT

PREPARATION OF STRATEGIC PLANNING: The case of a small furniture company in the interior of Minas Gerais

Many companies are looking for improvements, understanding what scenario they are in and where they want to go. In addition, for that to happen it is necessary to use strategic planning. Given this fact, the study aimed to propose a Planned PE RV model. The article was developed through bibliographical research that addresses the theme strategic planning using arguments and concepts described by renowned authors. For the development of this work, an exploratory research was conducted, through an interview with the main manager of the company, which discussed the company's situations, possible points of improvement and the difficulties. An action plan was formulated for each objective, with the purpose of assisting the manager in the pursuit of his purposes. Through the data collected from the survey of the activities involved in the company's process, it is possible to perceive the revision in its processes. Therefore, improvements in production, sales, finance, HR and marketing were suggested. Enabling the company to achieve better results.

Keywords: Strategic Planning, development, Results.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. SAPIRO, Adão. 2003. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 22. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de, **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças; **Planejamento Estratégico**. 26ª ed, São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 31ª ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SANTOS, Antonio Raimundo dos. **Metodologia científica: a construção do conhecimento**. 5. ed. Rio de Janeiro, DP&A, 2002.

Disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 10 de maio de 2019

SERRA, F.; TORRES, M. C. S. & TORRES, A. P. **Administração Estratégica**. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2004.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNDICE 1: Plano de ação

Plano de ação						
O que?	Quem?	Quando?	Onde?	Como?	Por que?	Quanto?
Implantação de ferramentas	Auxiliar Administrativo	01/06/2020	Setor operacional	Investindo em novas maquinas	Aumento da qualidade do serviço e também da segurança de quem produz	R\$ 10.000,00
Plano de vendas	Auxiliar Administrativo	10/02/2020	Setor operacional	Implantando um sistema	Aumento nas vendas	R\$ 2.000,00
Programa que controla a contabilidade	Auxiliar Administrativo	02/01/2020	Financeiro	Implantando um sistema	Controle Financeiro	R\$ 1.500,00
Treinamento de pessoal	Gerente	02/01/2020	RH	Promover treinamento	Diminuir os erros e aumentar a produção	R\$ 1.000,00
Implantação do 5S	Gerente	03/01/2020	Setor operacional	Atingir as metas proposta pelo programa 5S	Utilizar com constantemente	R\$ 500,00
Implantação do Plano de Marketing	Auxiliar Administrativo	10/05/2020	Gerência	Providenciando um local para fazer este serviço específico	Conseguir novos clientes	R\$ 4.000,00