



Centro Universitário de Brasília – UniCEUB  
Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas - FATECS

**MARCUS SIQUEIRA QUEIROZ**

**EMPRESA MULTIPEDRAS  
LTDA: PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO**

Brasília  
2012

**MARCUS SIQUEIRA QUEIROZ**

**EMPRESA MULTIPEDRAS  
LTDA: PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO**

Projeto de conclusão de curso de Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Marketing da Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas do UniCEUB - FATECS. Orientado pela Professora Joana Bicalho.

Brasília  
2012

**MARCUS SIQUEIRA QUEIROZ**

**EMPRESA MULTIPEDRAS  
LTDA: PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO**

Projeto de conclusão de curso de Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Marketing da Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas do UniCEUB - FATECS. Orientado pela Professora Joana Bicalho.

Brasília, 15/06/2012.

Banca Examinadora

---

Professora Joana D'Arc Bicalho Félix, Dra.

---

Professora Andrea Farias Cordeiro, Bel.

---

Professora Gisele Ramos, Bel.

## SUMÁRIO

<b>1 MEMORIAL DESCRITIVO .....</b>	<b>7</b>
<b>1.1 Histórico .....</b>	<b>9</b>
<b>1.2 Estratégia .....</b>	<b>10</b>
<b>1.2.1 As Cinco Forças de Porter .....</b>	<b>11</b>
<b>1.3 Planejamento .....</b>	<b>13</b>
<b>1.4 Planejamento Estratégico .....</b>	<b>14</b>
<b>1.5 Cenários .....</b>	<b>15</b>
<b>1.6 SWOT .....</b>	<b>16</b>
<b>1.7 Valores e Princípios Norteadores.....</b>	<b>18</b>
<b>1.8 Missão .....</b>	<b>19</b>
<b>1.9 Visão .....</b>	<b>20</b>
<b>1.10 Objetivos Estratégicos .....</b>	<b>21</b>
<b>1.11 Metas .....</b>	<b>22</b>
<b>1.12 Ações .....</b>	<b>23</b>
<b>2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – MARMORARIA MULTIPEDRAS .</b>	<b>24</b>
<b>2.1 Características da Organização .....</b>	<b>24</b>
<b>2.2 Cenários .....</b>	<b>27</b>
<b>2.3 Análise dos Ambientes Interno e Externo .....</b>	<b>28</b>
<b>2.3.1 Cinco Forças Competitivas de Porter .....</b>	<b>30</b>
<b>2.4 Valores e Princípios Norteadores .....</b>	<b>34</b>

<b>2.5 Propostas Atuais e Potenciais .....</b>	<b>34</b>
<b>2.6 Identificação da Missão .....</b>	<b>35</b>
<b>2.7 Identificação da Visão .....</b>	<b>35</b>
<b>2.8 Objetivos Estratégicos .....</b>	<b>35</b>
<b>2.9 Metas .....</b>	<b>35</b>
<b>2.10 Ações Estratégicas .....</b>	<b>36</b>
<b>2.11 Estratégias de Comunicação .....</b>	<b>36</b>
<b>2.12 Implantação, Atualização e Controle do Plano Estratégico .....</b>	<b>37</b>
<b>3 CONCLUSÃO .....</b>	<b>38</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>40</b>

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1 – Representação Gráfica das Cinco Forças de Porter .....</b>	<b>12</b>
<b>Figura 2 – Diagrama SWOT .....</b>	<b>17</b>
<b>Figura 3 – Organograma da Empresa .....</b>	<b>25</b>
<b>Quadro 1 – Quadro Comparativo Visão / Missão .....</b>	<b>21</b>
<b>Quadro 2 – Matriz SWOT de quatro células .....</b>	<b>29</b>
<b>Quadro 3 – Pontos Fortes x Pontos Fracos x Forças Competitivas.....</b>	<b>30</b>

## RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso – TCC procura mostrar a importância do Planejamento Estratégico como ferramenta auxiliar para o gerenciamento das empresas dentro do mercado extremamente competitivo, que ora se apresenta. Alguns fatores foram considerados relevantes para a elaboração deste trabalho que se iniciou com o memorial descritivo: o contexto histórico de estratégia e planejamento; aspectos conceituais referentes ao assunto e pesquisas baseadas em linhas de pensamento de renomados autores da área que apresentam cada um dos elementos do ciclo de planejamento, enfocando como são formulados e implementados, assim como sua função para a gestão das empresas. Abordam também o diagnóstico estratégico, a definição das diretrizes organizacionais (cenários, SWOT, valores e princípios norteadores, missão, visão, objetivos, metas e ações), a concepção e a implementação da estratégia. Deste modo, é notável que o planejamento, se bem aplicado, pode tornar a gestão empresarial mais competitiva, atuando como um instrumento de comunicação, de acompanhamento e principalmente de promoção do aprendizado nas organizações. Após contextualização bibliográfica, apresenta-se um estudo de caso tendo como produto o Planejamento Estratégico da empresa Marmoraria Multipedras, objetivando estudar aspectos como determinantes estruturais, posicionamento e mercado onde a empresa está inserida além de buscar crescimento e solidez de seus negócios.

**Palavras chave:** Planejamento, Planejamento Estratégico, Estratégia, Objetivos Empresariais.

## 1 MEMORIAL DESCRITIVO

O conhecimento e a informação são elementos determinantes para que uma organização possa agregar valor à sua marca e aos seus produtos e serviços, bem como para ajustar seus processos visando conquistar a fidelidade dos clientes e avançar sobre novos mercados. Nesse contexto, as diferentes áreas da organização dependem das características ambientais, do negócio, da cultura, das funções e processos, entre outras variáveis.

Muito se fala em Planejamento Estratégico nas organizações de maneira geral devido à sua importância para o sucesso da gestão das empresas. O Planejamento Estratégico é entendido como um plano antecipado do que fazer para ser bem-sucedido, um conjunto de decisões tomadas previamente a respeito do que deve ser feito a longo prazo, é a ponte para o futuro e se tornou o foco de atenção da alta administração das empresas. É voltado para as medidas positivas que uma empresa poderá tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente.

Nos dias de hoje, a turbulência por que passam as organizações é tão acelerada e acentuada que o ambiente organizacional é descrito como inconstante e, nesse ambiente, a grande função da estratégia é promover o equilíbrio entre a visão de futuro da organização e sua posição no presente. As organizações estão adotando uma postura mais competitiva diante dos vastos desafios globais, tecnológicos, econômicos e sociais, buscando uma forma mais adequada para sua sobrevivência e longevidade frente ao mercado. Desse modo, as organizações têm incorporado o Planejamento Estratégico aos seus processos de gestão. O conceito de estratégia está intimamente ligado à competição, por estar à frente da concorrência, ao ato de preparar-se para as mudanças do ambiente e passar a liderá-las adotando assim uma posição proativa.

Nessa abordagem, este estudo optou-se associar à pesquisa bibliográfica os dados obtidos através de uma pesquisa descritiva, que é aquela em que o pesquisador observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos (variáveis).

Concernente à pesquisa bibliográfica, foram selecionados conceitos e referências teóricas de autores ligados ao planejamento estratégico. A metodologia

utilizada para a formulação do referido estudo foi de natureza observacional. A revisão teórica utiliza-se de materiais publicados na internet, livros e artigos especializados no assunto. A coleta de dados referente à empresa estudada constitui-se de análise de materiais da mesma, com devida autorização para divulgação dos dados para fins acadêmicos.

O enfoque estratégico-competitivo deste estudo ajudará a transformar vantagens comparativas em vantagens competitivas, acelerando o processo de desenvolvimento sustentável a médio-longo prazo para o setor e para a empresa em questão.

O objetivo do Planejamento Estratégico é o de confrontar resultados alcançados com aqueles inicialmente previstos pelas empresas, buscando identificar se ocorreram acertos ou discrepâncias e, possivelmente, identificar onde a incidência destes foram mais frequentes. As empresas devem se antecipar, decidir, agir, empreender e criar novos negócios, produtos, mercados, formas de atender o cliente e vender produtos. Elas precisam funcionar bem, dar resultados e cuidar do ambiente externo e interno. Tendo sempre as prioridades estratégicas de crescimento, sobrevivência e perpetuação no mercado. A empresa somente poderá crescer e progredir se conseguir ajustar-se à conjuntura, e o Planejamento Estratégico é uma técnica comprovada para que tais ajustes sejam feitos com inteligência.

O objetivo deste TCC é compreender os princípios do Planejamento Estratégico a fim de realizá-lo como produto para a Marmoraria Multipedras identificando suas fraquezas, forças, ameaças e oportunidades para que no futuro a companhia possa se beneficiar deste estudo que busca auxiliar a empresa com informações relevantes e satisfatórias.

Dentro desse contexto, este estudo não teve a intenção de esgotar as metodologias de planejamento estratégico, mas sim mostrar que as mesmas devem ser aplicadas na prática a partir dos padrões culturais existentes em cada organização. Além do mais, a organização deve ter uma boa metodologia de planejamento estratégico para poder implementar estratégias que limitem os impactos das ameaças ambientais.

## 1.1 Histórico

O Planejamento Estratégico tem evoluído ao longo da história, tanto em sua forma como em sua concepção, em especial na medida em que a sociedade avançava da era industrial para a era da informação e, dessa, para a era do conhecimento.

Concebido como ferramenta derivada da estratégia militar, desenvolvida na Segunda Guerra Mundial, a história do Planejamento Estratégico, conforme relata Bomtempo (2000), tem sua origem na Revolução Industrial, a partir da metade do século XVIII até meados do século XIX, principalmente com a criação de mercados consumidores de massa ou escala maiores do que aqueles que existiam até então. As características básicas deste período são o desenvolvimento do setor fabril, a aplicação da energia à indústria, o melhoramento dos meios de transporte e comunicação, o aumento do domínio do capitalismo e o grande desenvolvimento tecnológico.

Tais embates obrigaram os Estados, em particular, suas Forças Armadas e os segmentos industriais a desenvolverem técnicas e ferramentas que otimizassem seus recursos, especialmente, os logísticos. Reforça-se, assim, o Planejamento Estratégico como ferramenta decisiva para o desenvolvimento de ações de médio e longo prazos.

No contexto empresarial, o Planejamento Estratégico pressupõe um intenso conhecimento do organismo da empresa e das influências por ele recebidas, das mudanças do ambiente nos aspectos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos, visando mantê-la sempre em condições de competição com a concorrência.

Sempre presente na história da humanidade, FERREIRA et al. (2002 apud. FISCHMANN, 1987, p. 115) esclarece que:

O Planejamento Empresarial vem evoluindo ao longo das últimas décadas. Inicialmente consistia no orçamento anual a ser cumprido, posteriormente passou a incluir projeções de tendências, resultando no planejamento de longo prazo. [...] a evolução mais recente do Planejamento Empresarial se deu nos anos 80, caracterizando a administração estratégica.

E para complementar Kaplan e Norton (2004, p. 5) ressaltam que “o Planejamento Estratégico está em fase de renovação e reinvenção. Os autores

argumentam que as empresas voltam a usar a ferramenta como forma de sustentabilidade, recuperando sua relevância perante as organizações”.

Atualmente, o planejamento tornou-se uma ferramenta gerencial indispensável para a competitividade da empresa em um mercado em que a velocidade das mudanças, impõe a necessidade de se obter respostas mais rápidas.

## 1.2 Estratégia

O termo estratégia vem do grego *strategos*, que significa “general”. Antigamente, significava a arte e a ciência de levar as forças militares à vitória.

Segundo o dicionário Houaiss, estratégia significa “a arte de aplicar com eficácia os recursos de que se dispõe ou de explorar as condições favoráveis de que porventura se desfrute, visando ao alcance de determinados objetivos”. Já o dicionário Michaelis define estratégia simplesmente como “a arte de dirigir coisas complexas”. Ambas as definições conferem um tratamento de “arte” para a imprescindível tarefa de buscar direcionar todo o conjunto de recursos organizacionais - representados nos esforços das pessoas (dons, talentos, interesses e aptidões naturais) e na aplicação dos meios materiais disponíveis para fazer o que a empresa faz – para o alcance de um desejo coletivo quanto ao futuro daquele “grupo de pessoas com um propósito” – que é a própria definição de organização.

Para Saraiva e Carrieri (2007, p. 5), o contexto da estratégia pode ser visto como “o conjunto de variáveis, tais como o tempo, a cultura organizacional, o ambiente, o nível de estabilidade ou mutabilidade, as atividades, a estrutura, a tecnologia e, ainda, a liderança e o sistema político interno”.

A estratégia corresponde à capacidade de trabalhar, contínua e sistematicamente, ajustando a organização às condições ambientais em mutação, tendo em mente a visão de futuro e a perpetuidade organizacional.

Observa-se atualmente uma tendência natural das organizações em se adaptar às mudanças existentes no mercado globalizado, cada vez mais competitivo.

Chiavenato; Sapiro (2003, p. 41) conceituam o termo estratégia como “um padrão ou plano que integra as principais políticas, objetivos, metas e ações da organização”. Uma boa estratégia pode assegurar a melhor alocação dos recursos

em antecipação aos movimentos, planejados ou não, dos oponentes ou às circunstâncias do ambiente.

A estratégia tem muito a ver com o comportamento sistêmico e holístico e pouco com o comportamento de cada uma de suas partes. Isto é, ela envolve a organização como uma totalidade. Ela se refere ao comportamento adaptativo da organização e representa a tentativa de alterar o poder de uma empresa em relação aos seus concorrentes, da maneira mais eficaz possível.

A grosso modo, “estratégia” diz respeito à capacidade de posicionar-se corretamente frente às situações principalmente quando se está diante de incertezas e turbulências do ambiente, seja ele no plano financeiro, seja no âmbito de suas atividades internas e processuais.

Porter (1986) define que “o objetivo de uma estratégia é encontrar uma posição dentro do mercado, de forma que a companhia possa se defender contra forças competitivas dos concorrentes ou influenciá-las a seu favor”. Ele diz também que “o ponto de partida do desenvolvimento de uma estratégia competitiva eficaz é ter em mente o objetivo principal de obter um bom retorno sobre os investimentos para os acionistas e demais colaboradores”.

### **1.2.1 As Cinco Forças de Porter**

Observou-se que a estratégia é a reorganização de ações voltadas para o mercado com o objetivo de gerar vantagem competitiva frente aos demais concorrentes. Frente a isso, um conceito muito importante foi desenvolvido em 1979 por Michael Porter, um dos maiores (senão o maior) especialista em estratégia empresarial: as cinco forças de Porter – que se destina à análise da competição entre empresas.

Segundo o autor a estratégia competitiva de uma empresa deve aparecer a partir da abrangência das regras da concorrência que definem a atratividade de uma indústria. Seu estudo destinou a analisar e verificar caminhos na competição acirrada entre empresas de vários segmentos. Segundo ele, toda força competitiva deve ser analisada para que sirva de fonte estratégica para uma empresa ser eficiente e ter um diferencial no mercado.

De acordo com Porter (1999), é importante analisar as 5 forças competitivas, pois ajuda a: destacar os pontos fortes e fracos da empresa, a buscar formas de estabelecer o posicionamento da empresa em seu setor, a ressaltar as áreas onde as mudanças estratégicas podem produzir os melhores resultados e mostrar as tendências do setor industrial que podem conter a maior significação, em termos de ameaças e oportunidades.

Segundo o modelo de Porter, as forças que influenciam as estratégias do negócio são:

Fig. 1 - Representação Gráfica das Cinco Forças de Porter



Fonte: Wikipedia, 2012.

No que se refere à rivalidade deve-se considerar a atividade e agressividade dos concorrentes diretos. Quando se diz concorrente direto, refere-se a empresas que vendem o mesmo produto, num mesmo mercado que a organização em questão.

Para Porter os clientes exigem mais qualidade por um menor preço de bens e serviços, competindo com a indústria, forçando os preços para baixo e jogando assim os concorrentes uns contra os outros.

Segundo o autor, fornecedores de matérias-primas, componentes e serviços para a empresa podem ser uma fonte de poder. Eles podem recusar-se a trabalhar com a empresa, ou, por exemplo, cobrar preços excessivamente elevados para recursos únicos.

Nesse âmbito, novas empresas que entram para uma indústria trazem nova capacidade, o desejo de ganhar uma parcela do mercado e frequentemente recursos substanciais. A ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes.

Os bens substitutos, de acordo com o autor, são produtos de um concorrente que não são similares aos da sua empresa, mas que atendem a mesma demanda de necessidade dos clientes. Podem não competir na mesma proporção, mas tiram uma fatia de seu mercado.

Portanto, é possível criar uma vantagem competitiva, de modo a estabelecer e sustentar um desempenho superior de três maneiras: produzindo um produto ou serviço mais barato; fazendo um produto diferenciado, melhor e diferente do que a competição produz; dominando um nicho de mercado específico. Cada empresa tem na sua cadeia de valor, a sua diferenciação perante outras empresas, sendo a otimização desta cadeia que fará com que a sua estratégia seja predominante perante outras organizações.

### **1.3 Planejamento**

A necessidade de planejar surge como forma de organizar as relações existentes na sociedade, visto que o convívio social, por sua vez, é parte integrante e imprescindível no cotidiano do homem, e este está em constante busca de novas invenções e mudanças.

Planejar é pensar antecipadamente em objetivos e ações, devendo os atos administrativos serem baseados em algum método, plano ou lógica e não em palpites.

Vale salientar que, planejar não é adivinhar o futuro, mas sim construí-lo. Para a empresa construir o futuro desejado não basta reagir. É fundamental proagir, antecipar, fazer acontecer, em vez de esperar que aconteça. É preciso entender que não se trata de uma “solução mágica”. Gestores inexperientes podem adotar esta ferramenta de maneira inadequada, podendo, inclusive, causar prejuízos irreparáveis ao seu negócio.

O autor Serra (2004, p. 67), cita alguns pontos a serem considerados como vantagens para empresas que utilizam dessa ferramenta:

- Baseia-se fundamentalmente em uma análise minuciosa do mercado, tendo por base sua missão e seu negócio;
- Visa o aumento de sua fatia no mercado ou ainda a penetração em novos mercados;
- Busca a otimização da relação Empresa X Mercado;
- É uma tentativa de "antecipar" o futuro através da tomada de decisão visando à busca de uma posição mais favorável em um futuro, seja a médio ou em longo prazo;
- Busca a racionalização e determinação do objetivo da empresa.

Sendo assim, a necessidade de planejar surge como forma de identificar, correlacionar, analisar e avaliar todas as variáveis envolvidas nos processos decisórios, a fim de possibilitar um desenvolvimento contínuo dos empreendimentos humanos, de maneira rápida e acessível a todos, com mínimo esforço.

#### **1.4 Planejamento Estratégico**

O conceito de Planejamento Estratégico tem se tornado excepcionalmente importante nos círculos empresariais hoje, em grande parte devido à crescente complexidade dos ambientes, assim como à sofisticação cada vez maior da administração.

Segundo a Wikipédia, a enciclopédia livre, Planejamento Estratégico é um processo gerencial que diz respeito à formulação de objetivos para a seleção de programas de ação e para sua execução, levando em conta as condições internas e externas à empresa e sua evolução esperada. Também considera premissas básicas que a empresa deve respeitar para que todo o processo tenha coerência e sustentação. O objetivo do Planejamento Estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios.

Analisando alguns conceitos elaborados por diversos autores em épocas diferentes pode-se chegar a uma definição de Planejamento Estratégico abrangente. "Planejamento Estratégico é o processo através do qual a empresa se mobiliza para

atingir o sucesso e construir o seu futuro, por meio de um comportamento proativo, considerando seu ambiente atual e futuro”. (STONER,1995)

Este processo é uma questão de sobrevivência e longevidade empresarial bem como de grande valia para o administrador, tendo em vista o alcance da otimização da empresa, mas, ao mesmo tempo, é necessário haver um esforço para se antecipar aos possíveis problemas, bem como estar capacitado para usufruir as oportunidades que poderão surgir.

O Planejamento Estratégico dá unidade aos esforços que a organização realiza para melhorar a qualidade dos seus produtos e serviços. Cria condições para a transformação de ideias em realidade. Para tanto, é necessário que os servidores e gestores conheçam e assimilem seus elementos, para que possam internalizá-los e comunicá-los adequadamente.

Um Planejamento Estratégico bem elaborado deve ser composto dos seguintes fatores relacionados à empresa: cenários, modelo SWOT, valores e princípios norteadores, missão, visão de futuro, objetivos estratégicos, metas e ações.

## 1.5 Cenários

“A palavra “cenário” vem do termo teatral inglês “*scenary*” que significa o roteiro para um filme ou peça. Cenários são histórias sobre como os contextos, gerais ou específicos – como é o contexto do mundo de negócios –, poderão se transformar no futuro”. (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003, p. 144)

A “cenarização” consiste na arte de estabelecer cenários com base no passado histórico e/ou no futuro esperado. Isto é projeção aliada à prospecção. São todos os eventos externos que influenciam as condições de gerenciamento das empresas.

O cenário de trabalho constitui-se em uma ferramenta essencial para uma adequada análise do ambiente. Para se planejar bem Cenários, é preciso ter fortes conhecimentos do ambiente competitivo, ter senso crítico e uma visão bastante holística para se livrar de certos paradigmas existentes que acabam ofuscando ameaças e oportunidades vindouras.

Em outras palavras, o planejamento de cenários trata da elaboração de hipóteses alternativas do ambiente externo, muitas vezes com desdobramentos

improváveis, dramáticos ou fins trágicos, sobre o futuro, a fim de se desenvolver uma estratégia.

A elaboração dos cenários estratégicos objetiva a reflexão dos executivos, gerentes, supervisores e profissionais em torno de um futuro previsto, baseado:

- Na abordagem projetiva (baseada no passado)
- Na abordagem prospectiva (baseada no presente)

A fundamentação dos cenários deve ser baseada em dados sócio-econômicos e de infra-estrutura; articulada com o setor empresarial e com a comunidade técnico-científica; alinhada com o pensamento estratégico, idealizando situações futuras possíveis, mesmo que não tenham interligação com o passado e o presente; sistemática e multidisciplinar.

As técnicas utilizadas na elaboração de cenários são, entre outras: dedução; indução; lógica intuitiva; análise de tendência de impacto e levantamento do maior número de informações que impactem o ambiente

Os cenários são a concepção do futuro como resultado da interação entre tendências e eventos, são projeções variadas de tendências históricas, ou postulações de eventos específicos. Tudo isto é essencialmente subjetivo e requer um processo de revisão intenso para evitar erros grosseiros e conferir maior adequação dos cenários, principalmente em função das mudanças constantes do mundo atual.

Quanto mais o ambiente se torna mutável e turbulento e a organização muda e inova, mais importante se tornam os cenários para o processo decisório e estratégico.

## **1.6 SWOT**

É uma técnica que auxilia a elaboração do Planejamento Estratégico das organizações e começou a ser desenvolvido nos anos 60-70 nas escolas americanas. A origem desta proposta foi em Harvard e inicialmente voltada para a indústria automobilística americana. A sigla SWOT vem das iniciais das palavras inglesas Strengths / fortes, Weaknesses / fracos, Opportunities / oportunidades e Threats / ameaças.

- Strengths - pontos fortes: vantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes.
- Weaknesses - pontos fracos: desvantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes.
- Opportunities - oportunidades: aspectos positivos da envolvente com o potencial de fazer crescer a vantagem competitiva da empresa.
- Threats - ameaças: aspectos negativos da envolvente com o potencial de comprometer a vantagem competitiva da empresa.

Fig. 2 – Diagrama SWOT



Fonte: Wikipedia / 2012

Os pontos fracos e fortes de uma empresa são constituídos dos seus recursos, que incluem os recursos humanos (experiências, capacidades, conhecimentos, habilidades); os recursos organizacionais (sistemas e processos da empresa como estratégias, estrutura, cultura, etc.); e os recursos físicos (instalações, equipamentos, tecnologia, canais, etc.).

Já as oportunidades são situações externas e não controláveis pela empresa, atuais ou futuras que, se adequadamente aproveitadas pela empresa, podem

influência-lá positivamente. Quanto às ameaças são situações também externas e não controláveis pela empresa, atuais ou futuras, mas que, se não eliminadas, minimizadas ou evitadas pela empresa, podem afetá-la negativamente.

O objetivo da SWOT é levantar estratégias para, no contexto do Planejamento Estratégico, manter pontos fortes, reduzir a intensidade de pontos fracos, aproveitando-se de oportunidades e protegendo-se de ameaças. Ou seja, focalizar a combinação das forças e fraquezas da organização com as oportunidades e ameaças do mercado.

A análise também é útil para revelar pontos fortes que ainda não foram plenamente utilizados e identificar pontos fracos que podem ser corrigidos. Diante da predominância de pontos fortes ou fracos, e de oportunidades ou ameaças, podem-se adotar estratégias que busquem a sobrevivência, a manutenção, crescimento ou desenvolvimento da organização.

### **1.7 Valores e Princípios Norteadores**

“Os valores formam um conjunto de sentimentos que estruturam, ou pretendem estruturar, a cultura e a prática da organização. Os valores representam um conjunto de crenças essenciais ou princípios morais que informam as pessoas como devem reger os seus comportamentos na organização. Atualmente, numa sociedade baseada em organizações centradas em processos e num universo socialmente mais fragmentado, os valores, que procuram transmitir um sentido comum a todos os membros nas organizações, assumem uma particular importância”. (VERGARA, et al., 2004).

Os valores permeiam todas as atividades e relações com os clientes. Sinalizam o que se persegue em termos de padrão de comportamento de toda a equipe de colaboradores na busca da excelência. Exemplos de valores: excelência, consciência ética, transparência, comprometimento social, pluralidade, respeito pelo indivíduo, integração, igualdade, responsabilidade, democracia, cidadania.

Os princípios norteadores das organizações são balizamentos para o processo decisório e para o comportamento da empresa no cumprimento de sua Missão. Os princípios orientam sua existência e a função que exerce na sociedade.

Aparentemente, os conceitos de princípio e de valor se confundem, mas seguem alguns exemplos que auxiliam na compreensão: Se uma empresa tem como valor básico a preservação da vida, ela terá como princípio não desenvolver nenhum projeto que possa influenciar negativamente no meio ambiente, como por exemplo, lançar detritos industriais na comunidade em seu entorno. Outro exemplo é caso a qualidade de vida, alegria e felicidade constituem-se de um valor para a organização, ela terá então como princípio não efetuar nenhuma ação que possa criar um ambiente de trabalho estressante ou opressor. Pois, suas ações terão como princípio promover o bem-estar em relação a seus funcionários e comunidade.

Alguns princípios são, assim, considerados primordiais: ética, valores e transparência nas relações; permanente apoio a instituições e comunidades que atuam em favor de causas sociais e ambientais; implantação de sistemas de gestão com vistas à melhoria contínua do desempenho ambiental; permanente atuação em relação à conservação do meio ambiente de forma a preservar recursos naturais para as gerações futuras; inclusão social de grupos e comunidades menos favorecidas; contribuição para que parcelas da sociedade possam vir a caminhar com autonomia em termos econômicos; estímulo aos fornecedores a apresentarem indicadores sociais e ambientais, bem como promoção de ações educativas junto aos funcionários.

## **1.8 Missão**

A declaração da missão geralmente é resumida a uma ou poucas frases, que mais parecem slogans. O processo de definição da missão deve ser breve, flexível e distintivo. E por não ser trivial nem tampouco simples, exige reflexões profundas acerca do negócio, do propósito da organização e suas inter-relações com o ambiente sócio-econômico no qual ela está inserida.

A missão é o objetivo fundamental de uma organização, traduz a finalidade última da empresa e consiste na definição dos seus fins estratégicos gerais. É o ponto de partida para a definição de objetivos e deve projetar a cultura da empresa dando continuidade de orientação e uniformidade de propósitos.

O conceito de Chiavenato; Sapiro (2003, p. 56) sobre missão é que “a missão (mission statement) de uma organização incorpora o mercado nas considerações sobre a concretização da visão de negócios”. Nesse aspecto, a missão deve propor um desafio, deve enunciar propósitos e atividades em consonância com a visão e os valores da organização. É aquela que busca atender às necessidades dos clientes, dos acionistas, da sociedade e também dos funcionários.

Devem ser levados em conta pelo menos quatro pontos numa boa descrição da missão: as necessidades que a organização procurará satisfazer (necessidades e expectativas dos clientes); os serviços que oferecerá; os clientes que atenderá e a maneira pela qual atenderá a seus clientes (deve estar relacionada aos valores defendidos pela organização pública).

Esta é a fase, portanto, de se refletir atentamente sobre a intenção estratégica da organização. Pois na definição da missão as seguintes questões devem estar respondidas:

- ✓ o que a organização faz?
- ✓ para quem a organização faz?
- ✓ como a organização faz o que faz?

## **1.9 Visão**

A visão de futuro é o ponto de partida do Planejamento Estratégico e representa as ambições das organizações, ou seja, compreende algo que ainda não se tem, um sonho, uma ilusão, que se acredita poder vir a ser real, uma utopia, sobre os negócios e sobre a empresa, além de utópica a visão deve ser mobilizadora e motivadora.

Para Chiavenato; Sapiro (2003) “a elaboração da visão é um processo carregado de emoção, pois o que se procura reconhecer é o propósito de ser da organização”. Ainda segundo os autores: “A visão de negócios deve ser sucinta, mas mantendo sua capacidade de fazer sonhar e incentivar o compromisso de todos os interessados. Muitas vezes ela é expressa em slogans”.

O seu enunciado deve ser claro e objetivo, positivo, desafiador e, em geral, é expresso com verbo no futuro ou no infinitivo. Cada organização deve possuir apenas uma declaração de visão.

Bateman (2006, P. 125) relata que “a visão estratégica vai além da declaração da missão para promover uma perspectiva em relação ao direcionamento da empresa e em que a organização pode transformar-se”.

Resumidamente, as principais diferenças entre Missão e Visão são:

Quadro 1 – Quadro Comparativo Visão / Missão

<b>Visão</b>	<b>Missão</b>
É o que se sonha para o negócio.	Identifica o negócio
Diz para onde vamos.	Diz onde estamos.
É o “passaporte” para o futuro.	É a “carteira de identidade” da instituição.
É a bússola.	É o binóculo.
Energiza a empresa.	Dá rumo a ela.
É inspiradora.	É motivadora.

Fonte: Elaborado pelo Autor

A definição de aonde se pretende chegar permite entender com clareza o que é preciso mudar na organização ou como ela precisa evoluir para que a visão seja concretizada. Uma visão compartilhada une as pessoas e as impulsiona a buscar seus objetivos apesar de todas as dificuldades.

### **1.10 Objetivos Estratégicos**

As organizações procuram alcançar simultaneamente vários e diferentes objetivos e precisam estabelecer graus de importância e prioridade para evitar possíveis conflitos e criar condições de sinergia entre eles. Com isso, os objetivos estratégicos são de suma importância, pois englobam as áreas de atividades nas quais o alcance de resultados favoráveis é absolutamente necessário para o êxito no cumprimento da missão e no alcance da visão de futuro da organização. São os resultados que se deve alcançar e estão ligados diretamente com a visão da instituição e das perspectivas, no qual são pontos de referência para todo processo.

Os objetivos estratégicos são objetivos de longo prazo e cobrem a organização como um sistema global. “Os objetivos devem surgir da análise das

oportunidades e recursos e não de pensamentos e desejos”. (Kotler) Com isso, derivam da missão e da visão da organização com intentos de caráter mais específicos, posto que orientem as ações com maior precisão.

Os objetivos estratégicos, que podem ser enunciados como alvos bastante precisos focalizam indicadores de desempenho que permitam medir os resultados de determinada organização. E para serem úteis precisam ter as seguintes características: ser mensurável, realísticos, desafiadores, definidos no tempo, relevantes e motivadores.

Reduzir o custo com a matéria-prima, modernizar tecnologicamente a empresa, realizar parcerias e alianças estratégicas, expandir os negócios (criar mais unidades, crescer), aumentar a capacidade de atendimento a clientes e desenvolver franquias da marca são exemplos de objetivos estratégicos para organizações.

### **1.11 Metas**

Para Biagio e Batocchio (2012, p. 87), “as metas são declarações específicas que possuem uma correspondência direta com determinado objetivo, mostrando os passos que devem ser dado e quando.” Não existe meta que não seja associada a números e datas, pois, assim, é possível determinar se a meta foi ou está sendo atingida.

Representam os resultados a serem alcançados para atingir os objetivos propostos. Elas podem ser definidas, ainda, como o padrão ideal de desempenho a ser alcançado ou mantido e têm seu foco em resultados e não em atividades.

O estabelecimento de metas permite um melhor controle dos resultados. As metas são na verdade necessárias para orientar a empresa no caminho, no roteiro que deve ser seguido para que seja cumprida a missão de empresa dentro da visão de empresa. É importante frisar que a definição das metas deve estar focada na análise das necessidades, expectativas e satisfação do cliente.

Características das metas: é a segmentação do objetivo; é voltada para o operacional; desafiantes, para estimular os executores; significado particular à organização, gerando comprometimento e motivação; relevantes, importantes para o alcance dos objetivos; claras, precisam evitar ambiguidades e todos devem entender; específicas, metas genéricas não geram resultados observáveis, claros;

mensuráveis, precisam ser quantificadas por meio dos indicadores; temporais, com prazo bem definido, contendo dia, mês e ano; viáveis, precisam ser alcançáveis.

### **1.12 Ações**

Tendo-se estabelecido estratégias, faz-se necessário definir claramente quem será o responsável pela execução de determinada ação, como e quando será implementada, qual será o cronograma a ser seguido e qual será o custo da mesma, ou seja, fazer um plano de ação.

A execução das ações estabelecidas deve ser analisada constantemente, visando mensurar desempenho x investimento e verificar se o cronograma está sendo cumprido. Só assim será possível identificar as dificuldades e prováveis falhas, possibilitando mudança de estratégia caso se faça necessária.

Finalmente, o planejamento estratégico só é útil se sair do papel, ou seja, se for implementado, acompanhado, avaliado e reestruturado, se necessário. Os propósitos podem não ser totalmente alcançados em um primeiro ciclo, por isso a visão de contínuos resultados de um plano de ação permite correções de rota e mesmo troca de estratégias, face a um mercado em constante evolução.

## 2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – MARMORARIA MULTIPEDRAS

### 2.1 Caracterização da organização

#### Dados gerais

Razão Social: Multipedras Comércio de Mármore e Granitos Ltda.

CNPJ – 00.904.036\0001-08

Endereço – SIA Trecho 4 Lote 780

CEP – 71200-040 - Brasília/DF

Telefone – 61-3234-4226

E-mail – [contato@marmorariamultipedras.com.br](mailto:contato@marmorariamultipedras.com.br)

Site – [www.marmorariamultipedras.com.br](http://www.marmorariamultipedras.com.br)

A Marmoraria Multipedras atua na área de beneficiamento em chapas de mármore, granitos e materiais sintéticos. Foi fundada em Brasília em 1995 pelo até hoje proprietário Getúlio Queiroz de Melo. A empresa veio transferida de Patos de Minas – MG onde o empresário já atuava na área desde 1983 com o mesmo nome. Hoje com a vasta experiência adquirida e com o apoio dos seus colaboradores, a empresa está bem situada no mercado do Distrito Federal e está entre as três maiores do ramo na capital federal.

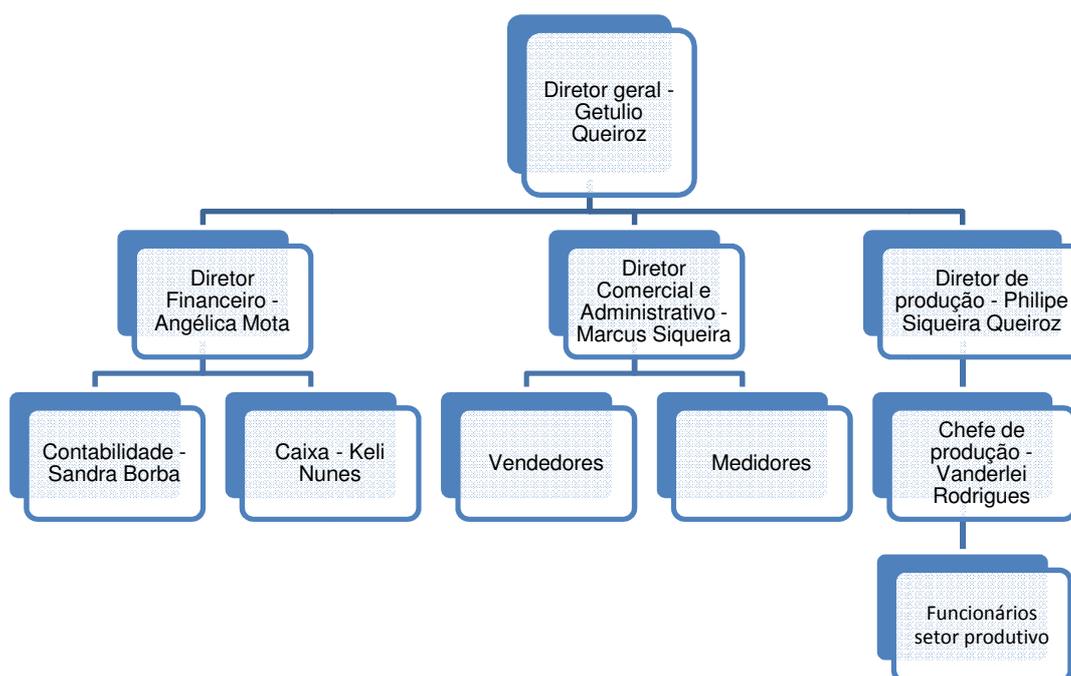
Tem como tipo de negócio a indústria e comércio de produtos beneficiados de mármore e granito e faz parte do setor secundário da economia. Disponibiliza produtos como pias e bancadas para banheiros e cozinhas, tampos de mesas, rodapés, pisos e revestimentos, etc.

O mercado para rochas ornamentais é muito vasto, dado que os mármore e granitos têm uma ampla aplicação, que pode ser explorada pela combinação de suas qualidades estruturais e estéticas. Pode-se reunir seu uso em quatro grandes grupos de aplicações: arquitetura e construção; construção e revestimento de elementos urbanos; arte funerária e arte e decoração.

O principal mercado para os produtos de rochas ornamentais é, sobretudo, a indústria da construção civil (mais de 80% do volume).

Atualmente a empresa conta com 41 funcionários, sendo que 30 deles trabalham na produção, 1 gerente geral, 5 na área de vendas, 2 nas medições de obras e 3 na parte financeira/administrativa. As funções de contabilidade e acessoria jurídica são terceirizadas.

Fig.3 – Organograma da Empresa



Fonte: Elaborada pelo Autor

A empresa sempre reconhecida pelo seu bom atendimento, pontualidade nas entregas e excelente acabamento de seus materiais, hoje, após 16 anos em Brasília, conta com um pátio produtivo do mais alto padrão exigido pelo IBRAM (Instituto Brasília Ambiental) que exige além de máquinas para transporte de material dentro da fábrica uma decantação da lama formada com o corte do material efetuando assim o reaproveitamento da água.

A organização atua no processo de comercialização como uma marmoraria e tem sua atividade direcionada a produção de pisos internos e externos, paredes e fachadas, além de pias, bancadas e tampos em geral, utilizando rochas ornamentais e chapas de materiais sintéticos, sempre produtos de primeira linha e

qualidade, que acabam direcionados à execução de projetos de alto padrão de arquitetos e empresários da construção civil.

A Marmoraria Multipedras atua num mercado altamente competitivo, que utiliza produtos naturais, muitos importados, por isso ela pode vir a sofrer algum impacto devido às oscilações dos mercados de rochas mundial e brasileiro e dos setores diretamente ligados a eles.

A venda de mármore representa 30% do total da empresa. O mármore é uma rocha metamórfica originada de calcário exposto a altas temperaturas e pressão. Por este motivo as maiores jazidas de mármore são encontradas em regiões de rocha matriz calcária e atividade vulcânica. Já o granito simboliza a maior parte do mercado, cerca de 50%. Este é uma rocha ígnea de grão fino, médio ou grosseiro, composta essencialmente por quartzo e feldspatos, tendo como minerais característicos frequentes moscovite, biotite e/ou anfíbolos. E as superfícies de Quartzo – um produto industrializado, composto basicamente por 93% de quartzo, e 7% de agentes aglutinantes (resina de poliéster) de alto desempenho – implicam em 20% das vendas. Além de quartzo e resina de poliéster, a superfície de quartzo é produzida com demais propriedades, como areia de quartzo, espelho e fragmentos de vidro, dando a superfície um efeito de brilho e movimento.

A marmoraria Multipedras oferece a seus clientes um ótimo acabamento nos produtos. Como são materiais de difícil manuseio um bom acabamento difere uma empresa da outra. Outro serviço que a companhia presta é uma consultoria in loco, um funcionário especializado vai até a obra e modela o ambiente de forma a ter um melhor aproveitamento do espaço e da chapa da pedra.

Os principais clientes da Marmoraria Multipedras como pessoa física são arquitetos e consumidores finais e como pessoa jurídica as construtoras, tendo como maior número cliente pessoa física. Este tipo de cliente é essencial para a empresa, pois o serviço é bastante específico e exclusivo, gerando, por consequência, uma margem de lucro maior para a empresa.

A empresa apresenta como público-alvo pessoas de classe média à alta, pois seu produto ofertado apresenta, relativamente, alto custo, inacessível, na maioria das vezes, à população de baixo poder aquisitivo.

## **2.2 Cenários**

Como já apresentado no Memorial Descritivo, a análise de cenário consiste na arte de estabelecer cenários com base no passado histórico e/ou no futuro esperado. Isto é, projeção aliada à prospecção.

### **Quanto ao Cenário Econômico**

Desde a fundação da empresa foi notável a evolução da economia no Brasil. Neste período, o PIB brasileiro cresceu de forma bastante satisfatória, aumentou o nível de emprego e conseqüentemente a renda da população; a inflação manteve-se estável diminuindo as taxas de juros liberando assim mais crédito para novos clientes além de oportunidades de crescimento para a empresa.

### **Quanto ao cenário tecnológico**

No surgimento da empresa os beneficiamentos dos materiais eram feitos de forma manual, quase que artesanal. Com o avanço tecnológico, hoje, a Multipedras disponibiliza do que há de mais moderno para a indústria de beneficiamento em mármore e granito economizando tempo e mão-de-obra com serviços consideravelmente melhores. Além do mais, as informações estão muito mais acessíveis. O consumidor pode, antes de efetuar a compra, conhecer cada produto, seus detalhes e suas aplicações.

### **Quanto ao cenário político-legal**

No cenário político-legal identificou-se a necessidade de regulamentar todas as empresas do setor, sem exceção, tanto tributariamente quanto trabalhista. Outro ponto identificado é o esforço da Multipedras em selecionar fornecedores que ao extraírem os blocos da natureza utilizam de meios pré determinados pelos órgãos que os regimentam em seus estados afetando o mínimo possível o meio ambiente.

### **Quanto ao cenário sócio-cultural**

Mármore e granito desde a Grécia Antiga são materiais de luxo e ostentação. Por sua vez, estes materiais possuem significativa força sócio-cultural que diferencia aqueles que os possuem representando status e bom gosto.

Outro ponto observado é a inserção da superfície de quartzo como substituto dos materiais naturais. Sua força vem através do modismo, estilo de vida e consciência ambiental dos consumidores atuais.

### **Quanto ao cenário demográfico**

A migração de pessoas de todo o Brasil para a capital federal tem ocorrido, principalmente, devido aos concursos públicos e às ótimas oportunidades de negócios na cidade. Isto ocorre, porque Brasília ainda é uma capital jovem e o ramo da construção civil, principal cliente das marmorarias, está em franco crescimento para sanar a necessidade de moradia dos migrantes.

Um problema demográfico é que, com os benefícios cedidos pelo governo federal, os migrantes que antes vinham das regiões mais pobres do país à procura de emprego não estão mais deixando suas terras em busca de um antigo Eldorado. Com isso, sem a força dessas pessoas a mão-de-obra, a cada dia que passa, vem ficando mais escassa e cara.

### **Quanto ao cenário ambiental**

Este é o principal cenário desfavorável ao ramo das marmorarias. A cada dia que passa mármore e granito, por serem matérias da natureza, estão ficando mais escassos e de difícil extração. Além disso, as empresas nos dias de hoje estão procurando se certificar ambientalmente, pois preservar a natureza é um pensamento da sociedade moderna e das gerações atuais e futuras.

## **2.3 Análise dos Ambientes Interno e Externo**

Segue abaixo uma análise da organização com seus pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades – Análise SWOT.

Quadro 2 – Matriz SWOT de quatro células

<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tradição e boa imagem</li> <li>• Parceria com fornecedores e profissionais da área</li> <li>• Transporte próprio</li> <li>• Qualidade nos serviços</li> <li>• Preço competitivo</li> <li>• Trabalho em equipe</li> <li>• Equipamentos e maquinários próprios</li> <li>• Cumprimento de metas</li> <li>• Entregas ágeis</li> <li>• Atendimento personalizado</li> <li>• Confiabilidade no trabalho</li> <li>• Diversidade de materiais</li> <li>• Alta tecnologia</li> <li>• Excelente localização</li> <li>• Capacidade de inovar</li> <li>• Reconhecimento da marca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sem planejamento estratégico</li> <li>• Baixo investimento em comunicação</li> <li>• Sistema de cobrança deficitário</li> <li>• Inadimplência dos clientes</li> <li>• Sede alugada</li> <li>• Espaço insuficiente para execução das atividades</li> <li>• Trabalha com matéria-prima de alto impacto ambiental</li> <li>• Fornecedores de pedras sem certificação ambiente</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abertura de novos mercados</li> <li>• Mercado aberto para parcerias</li> <li>• Surgimentos de novas tecnologias</li> <li>• Melhora no poder aquisitivo das famílias</li> <li>• Expansão da linha de produtos</li> <li>• Preparação para a Copa do Mundo de 2014</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de mão de obra especializada</li> <li>• Altas cargas tributárias</li> <li>• Entrada de produtos similares no mercado</li> <li>• Escassez de recursos naturais e pressão de <i>stakeholders</i></li> <li>• Queda da atividade econômica</li> <li>• Entrada de novos concorrentes</li> <li>• Mudanças na preferência do comprador</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Burocracias dos órgãos governamentais vinculados e que apóiam o setor</li> </ul>
--	---

Fonte: Dados primários (2007) (Quadro adaptado de Pride e Ferrel, 2001)

No quadro, foi percebido que a empresa apresenta vários pontos fortes. Nesse sentido, a mesma apresenta algumas vantagens, tais como: está sempre em busca de novos equipamentos, possui transporte próprio, o que facilita a entrega em menos tempo. Esses equipamentos, além de trazer benefícios, como a diminuição de custos e melhor execução dos serviços também têm o objetivo de diminuir os riscos à saúde dos funcionários, proporcionando a eles um ambiente de trabalho mais agradável e favorável. Convém também destacar o uso de alta tecnologia e a excelente localização o que acaba servindo como atrativo para a clientela.

A Multipedras deve aproveitar cada oportunidade com o intuito de conquistar novos mercados e manter-se bem posicionada em relação a seus concorrentes. O surgimento de novas tecnologias é um fator que contribui no sentido de diferenciar a empresa do ramo das demais, pois a melhoria e a oferta de novos produtos garantem atratividade e boas vendas.

E com relação a seus pontos fracos, a empresa apresenta como um dos mais graves a falta de planejamento estratégico o que provoca, de certo modo, uma grande barreira para a tomada de decisões importantes a longo prazo.

Nesse contexto, as ameaças representam as principais circunstâncias desfavoráveis ou impedimentos para o futuro da empresa. A falta de mão de obra qualificada é um ponto preponderante já que a profissionalização tem sido a meta de muitos que antes, por falta de incentivos e oportunidades, exerciam esse tipo de trabalho mais manual.

### 2.3.1 Cinco Forças Competitivas de Porter

Quadro 3 – Pontos Fortes x Pontos Fracos x Forças Competitivas

<b>Forças Competitivas</b>	<b>Pontos Fortes</b>	<b>Pontos Fracos</b>
<b>Ameaça de novos entrantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produtos diferenciados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Não consegue competir em uma</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Possui uma marca estabelecida e o reconhecimento dos clientes</li> <li>▪ Equipamentos modernos</li> <li>▪ Acesso aos canais de distribuição</li> <li>▪ Já está adaptada às normas que regem o setor</li> </ul>	<p>economia de escala</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ameaça de competidores estrangeiros</li> <li>▪ Não possui tecnologia patenteada</li> </ul>
<b>Rivalidade entre concorrentes existentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Considerável índice de diferenciação de seus produtos e seu principal mercado consumidor</li> <li>▪ Considerável potencial de crescimento, estando assim inserida no ambiente competitivo</li> <li>▪ Bom relacionamento com consumidores e fornecedores</li> <li>▪ Capital humano capacitado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Não possui um planejamento estratégico bem definido</li> <li>▪ Falta de um plano de marketing</li> </ul>
<b>Ameaça de produtos substitutos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produtos diferenciados</li> <li>▪ Consolidação e</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preço mais elevado</li> </ul>

	eficácia da marca ▪ Resistência e durabilidade ▪ Beleza e exclusividade	
<b>Poder de negociação dos consumidores</b>	▪ Fidelização e variedade dos clientes ▪ Diferenciação e importância dos produtos	▪ Razoável poder de negociação
<b>Poder de negociação dos fornecedores</b>	▪ Bom relacionamento e proximidade com os principais fornecedores ▪ Diversos fornecedores para rochas nacionais e importadas ▪ Valor alto de compras	▪ A empresa é ameaçada pelas variações cambiais

Fonte: Elaborado pelo autor

### **Ameaça de novos entrantes**

Essa é hoje umas das forças mais ativas no setor que a empresa atua, já que a atual situação de crescimento que o setor experimenta, serve de mecanismo de atração a novas empresas.

Um fator preocupante é a possível vinda de marmorarias estrangeiras para o Brasil, com mão-de-obra altamente qualificada e produtos de alto padrão, justamente os diferenciais que a Multipedras oferece.

Outro ponto que chama a atenção dos potenciais entrantes para o mercado é o bom momento que a construção civil (principal destino dos produtos das

marmorarias) está passando, com projeção de crescimento considerável para os próximos anos.

### **Rivalidade entre concorrentes existentes**

No ramo de marmorarias no Distrito Federal existe hoje uma pequena rivalidade entre as empresas. Isso ocorre devido ao setor estar bastante aquecido provocando uma demanda muito grande para uma produção que é, na maioria das vezes, insuficiente para atender a todos os clientes.

### **Ameaça de produtos substitutos**

É determinada, de acordo com Porter (1989), pelos preços relativos dos produtos substitutos, pelos custos de substituição, pela tendência dos clientes a trocarem seus fornecedores e pelo nível de lucratividade dos formatos substitutos.

O mercado de rochas naturais e revestimentos têm como produtos substitutos, os produtos cerâmicos industrializados. E tal ameaça ocorre porque apesar de os materiais naturais serem de melhor qualidade, maior sofisticação e beleza, em países onde grande parte da sociedade passa por limitações econômicas, demandam-se, sobretudo, a oferta do preço baixo, e os produtos cerâmicos tradicionais são muito mais baratos que mármore por exemplo. Em contrapartida, devido aos mármore e granitos serem produtos extraídos da natureza, a escassez destes se torna um fator preponderante de ameaça já que o mercado vem criando opções de substituição, produtos sintéticos e pré fabricados, além de madeiras e pisos flutuantes que representam, há algum tempo, uma perda considerável nas vendas.

### **Poder de negociação dos consumidores**

Os preços dos produtos são razoavelmente negociáveis, pois a Multipedras compra as placas de rochas e faz o beneficiamento sobre elas, portanto, a margem de lucro da empresa vem exclusivamente desse serviço, dessa agregação de valor produzida pela mão-de-obra da empresa. Contudo, pode-se afirmar que uma forma de barganha dos compradores é em relação à forma de pagamento. Geralmente,

seus clientes dividem o valor da compra em até 3 vezes seja no cartão de crédito ou cheque, sendo esse mais usado do que aquele.

### **Poder de negociação dos fornecedores**

A Multipedras trabalha com diversos fornecedores para as rochas naturais nacionais e também as importadas oriundas de vários outros países.

As rochas nacionais representam 60% de seus custos totais e segundo Porter (1999) quando isso ocorre, o comprador, no caso a Multipedras, tem um alto poder de barganha, portanto ela negocia o preço com os fornecedores, para reduzir seus próprios custos. Esses fornecedores são principalmente do Espírito Santo e a empresa não possui um parceiro específico nem mantém um relacionamento extremo de fidelidade, pois a qualidade dos distribuidores nacionais é similar, então o importante nesse caso é o preço, ainda de acordo com Porter (1999), isso ocorre por se tratar de produtos não diferenciados.

Segundo dados da empresa, as rochas importadas representam em torno de 40% dos produtos vendidos, portanto representam boa parte dos custos com matéria prima da empresa. Os produtos importados, dependendo de sua origem, são comercializados em dólar ou euro e são vendidos com a cotação do dia, fato que influi muito nos negócios.

### **2.4 Valores e Princípios Norteadores**

Crescimento do setor, desempenho positivo na construção civil e medidas de aperfeiçoamento do sistema tributário, agir com integridade e ética; respeito e consideração com o meio ambiente; honrar compromissos com clientes, fornecedores e colaboradores; condução da vida da empresa de maneira sustentável, respeitando os direitos de todas as partes interessadas.

### **2.5 Propósitos Atuais e Potenciais**

Satisfação de clientes, supervisão de vendas, sazonalidade de vendas, plano de marketing, definição da política comercial.

## **2.6 Identificação da Missão**

Oferecer produtos de qualidade com excelência em atendimento e serviços inovadores, viabilizando a entrega de estilo e status na construção civil.

## **2.7 Identificação da Visão**

Ser reconhecida como referência em qualidade, inovação, status e sustentabilidade no Distrito Federal.

## **2.8 Objetivos Estratégicos**

- Fazer parte da lista Top of Mind que lista as empresas mais lembradas em cada ramo atuante;
- Alcançar novos mercados com investimentos em novas tecnologias;
- Conquistar e atender a uma fatia maior de clientes pessoa jurídica como grandes construtoras que fazem de Brasília um verdadeiro canteiro de obras.
- Fortalecer a imagem da Marmoraria Multipedras junto aos clientes e colaboradores;

## **2.9 Metas**

- Criar um banco de dados de no mínimo 500 potenciais clientes até setembro de 2012;
- Aumentar o faturamento anual em 30%;
- Promover treinamento mensal com os funcionários ligados às vendas a fim de aperfeiçoar o atendimento ao cliente buscando entender os serviços que eles procuram;
- Ministrando cursos semestralmente para os funcionários da área de produção para que eles possam se aperfeiçoar e aprender como operar as novas máquinas;

- Fazer pesquisas periódicas com os clientes para saber o grau de satisfação após serviços prestados e realizados.

## **2.10 Ações Estratégicas**

A entrada de novos concorrentes é um fator externo às decisões da empresa, portanto, notou-se que, para combatê-los, é necessária a manutenção constante de preços, além da realização de promoções oferecendo bons produtos em uma praça de fácil acesso aos clientes.

Outro aspecto analisado para se proteger da concorrência e se manter no topo é cultivar um bom relacionamento com seus consumidores, sempre se atualizando com as novidades do mercado e utilizando novas tecnologias. Um fator preponderante que faz com que a Marmoraria Multipedras não sofra muito com o poder de barganha dos consumidores é frisar a eles a importância da qualidade e excelência de seu produto reconhecidamente de alto padrão, o que faz com que, a clientela pague até um pouco mais caro em relação aos demais concorrentes.

Com o intuito de diminuir o custo das mercadorias a solução encontrada foi comprar sempre em grande quantidade, proporcionando à empresa um maior poder de barganha frente a seus fornecedores.

Por conseguinte, para se proteger da ameaça de produtos substitutos aos mármore e granitos foi verificada a necessidade de criar um plano de marketing mostrando todas as vantagens que os produtos naturais têm em relação aos produtos cerâmicos industrializados. Além de serem mais resistentes eles proporcionam beleza, elegância e sofisticação.

## **2.11 Estratégias de Comunicação**

Listas telefônicas, email-marketing, site e o famoso “boca a boca”, onde o serviço é indicado por outras pessoas que já são clientes e/ou profissionais da área e conhecem os serviços prestados pela empresa.

## **2.12 Implantação, Atualização e Controle do Plano Estratégico**

O plano será apresentado ao gerente da empresa para que o mesmo possa adotá-lo implantando as estratégias levantadas com o intuito de desenvolvê-las no mercado em que atua.

Com o controle baseado no plano poderão surgir também novas estratégias que serão estudadas mediante as mudanças de mercado e análise da implantação das estratégias aqui propostas. Nesse sentido, a atualização e o acompanhamento regulares são fundamentais para o êxito deste planejamento.

### 3 CONCLUSÃO

No Planejamento Estratégico se espera que o futuro represente um progresso em relação ao presente podendo, inclusive, ter resultados superiores ao esperado. Desse modo, a realização deste trabalho teve como objetivo a elaboração de um Planejamento Estratégico para a empresa Marmoraria Multipedras, com vistas a buscar um melhor posicionamento nesse ramo.

Sabe-se que é preciso verificar as tendências do mercado para melhor atender aos seus clientes, aproveitando as oportunidades e buscando sempre soluções e alternativas eficazes para resolver os problemas organizacionais. Com isso, ao longo do desenvolvimento deste trabalho, pôde-se constatar que o Planejamento Estratégico é um tema atual que pode apresentar-se através de múltiplas facetas que devem ser corretamente interpretadas para o bom uso desta importantíssima ferramenta de gestão.

Boa parte dos objetivos deste trabalho foi alcançada, compreendeu-se todos os princípios do Planejamento Estratégico utilizando-os como resposta para tornar a organização mais qualificada e competitiva. Dentre os objetivos alcançados, a identificação das necessidades e anseios futuros do mercado representou uma das descobertas mais significativas para a empresa.

Este trabalho visou também definir as estratégias para fortalecer a imagem da Marmoraria Multipedras no mercado, acreditando que o investimento de tecnologias gerenciais e operacionais pode, de forma substancial, contribuir com mais benefícios e melhorias na qualidade podendo, assim, aumentar sua produtividade e lucratividade.

O Planejamento Estratégico traz à equipe da empresa uma visão ampla e dinâmica de cada proposta e desafio a ser enfrentado, fazendo com que seus gestores cumpram melhor o seu papel e o trabalho em equipe seja fortalecido, aumentando a capacidade organizacional e mobilizando os esforços na consecução dos objetivos compartilhados.

Enfim, hoje, mais do que nunca, se faz necessário o Planejamento Estratégico à gestão de uma empresa. Entretanto, para colocá-lo em prática de forma efetiva, é preciso que o gestor conheça bem cada um de seus elementos, suas funções e seus limites. É fundamental que saiba utilizar bem os seus

instrumentos e, mais do que tudo, que seja flexível o bastante para perceber que, para o alcance dos resultados como sequência ao Planejamento Estratégico, exige-se, além do desenvolvimento, o controle do plano e a avaliação dos resultados de forma contínua retroalimentando o próprio planejamento. Afinal, planejar nem sempre é o contrário de fazer e no mundo globalizado não existe espaço para seguidores, mas sim para inovadores.

## REFERÊNCIAS

BATEMAN, T. S. **Administração**: novo cenário competitivo. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHIO, Antônio. **Plano de Negócios**: Estratégia para micro e pequenas empresas. Barueri: Manole, 2012.

BOMTEMPO, J.V. **Estratégias competitivas**. Universidade Federal do Rio de Janeiro: ABIQUIM, INT, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**: Fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

**Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro Instituto Antônio Houaiss. Ed. Objetiva, 2001.

Ferreira, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa**. 3.<sup>a</sup> ed., Curitiba: Positivo, 2004.

FISCHMANN, Adalberto A. **Implementação de Estratégias**: Identificação e Análise de Problemas. Tese de Livre Docência, FEA – USP, 1987

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **Mapas Estratégicos**. 1<sup>a</sup> Ed. Rio de Janeiro: Campos, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 5<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MICHAELIS: **Moderno dicionário da língua portuguesa**. São Paulo, Cia. Melhoramentos, 1998.

MICHAELIS. **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues>. Acesso em: 21 jan. 2012.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

\_\_\_\_\_ Michael. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

\_\_\_\_\_ Michael. **Competição**: Estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PRIDE, William M.; FERREL, O. C. **Marketing**: Conceitos e Estratégias. 11 ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2001.

SARAIVA, E. V; CARRIERI, A. P. **A construção de estratégias corporativas sob a perspectiva não determinística**. *RAE-eletrônica*, v. 6, n. 2, 2007.

SERRA, Fernando A. Ribeiro; TORRES, Maria Candida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica: Conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Afonso Editores, 2004.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

VERGARA, Sylvia e CORRÊA, Vera. 2004. **Propostas para uma Gestão Pública Municipal Efetiva**. 2ª Edição. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2004.

**Wikipedia:** Disponível em: [http://pt.wikipedia.org/wiki/Planejamento\\_estrategico](http://pt.wikipedia.org/wiki/Planejamento_estrategico)  
Acesso em: 18 jan. 2012.