

**UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA
PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

ELIZEU DE SOUZA MACHADO

**ESTUDO DE CASO: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UM COMÉRCIO DE
CONSTRUÇÃO CÍVIL**

Chapecó - SC

2015

ELIZEU DE SOUZA MACHADO

**ESTUDO DE CASO: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UM COMÉRCIO DE
CONSTRUÇÃO CÍVIL**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de especialização em Engenharia de Produção, área das Ciências Exatas e da Terra da Universidade do Oeste de Santa Catarina Unoesc Campus de Chapecó, como requisito parcial à obtenção do grau de especialista em Engenharia de Produção.

Orientador: Fabiano Pasqual D'Agostini

Chapecó -SC

2015

RESUMO

Este trabalho tem como principal objetivo difundir a utilização desta ferramenta pouco utilizada nas pequenas empresas e contribuir no entendimento do planejamento estratégico e sua importância na definição dos objetivos estratégicos de curto e longo prazo para as empresas familiares de forma a atingir mais assertividade em suas decisões.

Para as pequenas empresas o planejamento estratégico melhora a performance dos resultados e a melhor utilização dos recursos para promover o crescimento do negócio e a busca da sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo. O conhecimento das limitações auxilia o empresário a tomar decisões com mais convicção e facilita para o empresário entender os acontecimentos não previstos e tomar decisões rápidas para eliminar ou reduzir os impactos sobre seus resultados.

Abstract

This work aims to spread the use of this little tool used in small businesses and contribute to the understanding of strategic planning and its importance in the definition of short and long-term strategic objectives for family businesses to achieve more assertive in their decisions.

For small businesses strategic planning improves the performance results and the best use of resources to promote business growth and the pursuit of survival in an increasingly competitive market. Knowledge of limitations helps the entrepreneur to make decisions with more conviction and makes it easier for the entrepreneur to understand the unforeseen events and make quick decisions to eliminate or reduce the impact on its results.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	6
1.1 TEMA.....	6
1.2 OBJETIVO.....	7
1.2.1 Objetivo geral.....	7
1.2.2 Objetivos específicos.....	7
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	7
1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	9
2.1 PLANO ESTRATÉGICO DE NEGÓCIO.....	9
2.1.1 Missão.....	10
2.1.2 Visão	11
2.1.3 Valores.....	12
2.1.4 Objetivos.....	12
1.4 MATRIZ SWOT.....	12
2.4.1 Ambiente interno	13
2.4.2 Ambiente externo	14
4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UM COMÉRCIO DE CONSTRUÇÃO CÍVIL..	16
4.1 ESTRUTURA OPERACIONAL DA EMPRESA.....	16
4.2 DIRETRIZES DA EMPRESA	16
4.2.1 Missão da empresa	16
4.2.2 Visão da empresa.....	17
4.2.3 Valores da empresa	17
4.2.4 Público Alvo.....	17
4.3 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO	17
4.3.1 Elaboração das estratégias e objetivos de curto, médio e longo prazo	22
4.3.2 Plano operacional.....	23

CONCLUSÃO.....	24
REFERÊNCIAS.....	25

INTRODUÇÃO

O mercado está cada vez mais competitivo e as empresas estão cada vez mais trabalhando com margem de lucratividade achatadas, esses fatos provocam a necessidade das organizações em utilizar-se de todas as ferramentas e metodologias disponíveis para buscarem maneiras de melhorar sua lucratividade e ampliar o raio de atuação, melhorando seus produtos e os serviços prestados a seus clientes.

Diante dessas necessidades o planejamento estratégico torna-se uma importante ferramenta para planejar e se preparar para se antecipar de eventos futuros. A correria da vida moderna faz com que as pessoas busquem serviço rápido com qualidade. Diante disso, o administrador deve trabalhar com os recursos humanos disponíveis, oferecendo capacitações e outras dinâmicas para que as pessoas envolvidas no atendimento consigam satisfazer as necessidades dos clientes, pois esse é o cartão de visitas de toda a empresa.

O planejamento estratégico é uma ferramenta que tem como objetivo principal estudar e elaborar estratégias para alcançar as metas e projetar eventos futuros. O envolvimento dos gestores é peça fundamental para o funcionamento das estratégias e contribuir com informações relevantes na reestruturação do planejamento. A reestruturação do planejamento também é uma ação de grande relevância, visto que o planejamento estratégico não é uma peça estática e pode e deve sofrer alterações de acordo com os acontecimentos do mercado e novas oportunidades.

Para a confecção do planejamento estratégico é necessário fazer uma avaliação criteriosa do mercado, plano de marketing, plano de logística, plano financeiro e o planejamento de produção.

1.1 TEMA

A organização e planejamento de uma empresa familiar está na cabeça do dono do negócio e o crescimento do negócio vai dificultando a gestão do empreendimento e sobrecarregando o proprietário. Com isso torna-se importante uma reestruturação da gestão fazendo com que esta, passe a ser compartilhada, cabendo o gestor ou proprietário a coordenação das operações, não sendo necessário que seja executada exclusivamente pelo proprietário, uma vez que com um bom planejamento o proprietário ou gestor terá em seu controle todas as ações do empreendimento.

Com um bom planejamento o crescimento do empreendimento ou negócio vai acontecer de forma ordenada e organizada, reduzindo riscos e incertezas aumentando a lucratividade e crescimento da região.

1.2 OBJETIVO

A definição dos objetivos de um estudo é o primeiro passo para se desenvolver o trabalho na busca do resultado esperado. Com a finalidade de garantir o bom andamento no desenvolvimento do planejamento estratégico propõem-se os objetivos a seguir.

1.2.1 Objetivo geral

Elaborar o plano estratégico de negócio de uma empresa de comércio de produtos da construção civil localizado em Chapecó/SC.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Definir as diretrizes organizacionais: Missão, Visão e Objetivos da empresa;
- b) Analisar ambiente interno da empresa identificando suas forças e fraquezas;
- c) Analisar o ambiente externo identificando as principais oportunidades e ameaças que este possa oferecer à empresa;
- d) Fazer a análise do cenário, com os dados dos ambientes interno e externo, usando a matriz SWOT, e verificar o posicionamento estratégico da empresa;
- e) Elaborar as estratégias e objetivos para curto, médio e longo prazo;
- f) Elaborar o plano operacional;

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

O que justifica a elaboração deste estudo é a necessidade de implantar um modelo de plano de negócio para uma empresa do comércio de construção civil que seja o mais simples possível e com aplicabilidade para outros empreendimentos de pequeno porte e de mesmo ramo de atividade. Geralmente as empresas de pequeno porte de lojas de materiais de construção tem uma gestão familiar e confunde o patrimônio particular do patrimônio da empresa, o que dificulta o desenvolvimento de um plano estratégico para a empresa. Por terem uma gestão familiar geralmente uma

pessoa domina todas as ações e se sobrecarregam dificultando um crescimento sustentável. Entretanto, essa dificuldade no crescimento sustentável proporciona uma soberania dos grandes negócios sobre os consumidores, diminuindo as opções confiáveis dos consumidores, o que propicia a inflação tanto de materiais quanto dos serviços de construção.

1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 PLANO ESTRATÉGICO DE NEGÓCIO

De acordo com TERENCE A. C. F. (2002) o planejamento tem como objetivo estabelecer metas visando antecipar o que deve ser feito e a determinação de quanto e como ações devem ser realizadas.

KAPLAN e NORTON (1997, p. 38) definem a “estratégia como a escolha dos segmentos de mercado e clientes que as unidades de negócios pretendem servir, identificando os processos internos críticos nos quais a unidade deve atingir a excelência para concretizar suas propostas de valor”.

CARVALHO e LAURINDO (2012) relatam que a estratégia tem sua origem na área militar e que está diretamente ligada a competição, seja ela em guerra, seja nos negócios e até mesmo no reino animal irracional, ou seja, a competição existiu antes da estratégia. Descrevem também que a diferença entre a competição natural e estratégia é que a competição natural é dirigida pelas leis da probabilidade, enquanto que a estratégia é revolucionária e é dirigida pela imaginação, com o objetivo de acelerar o ritmo das mudanças de forma a antecipar os acontecimentos/resultados e até mesmo a capacidade de mudar o resultado final considerando competição natural.

De acordo com OLIVEIRA (1991), o plano estratégico de negócio é considerado uma ferramenta relacionada a estratégia empresarial, visto que é nele que a organização tem suas bases de sustentação para a elaboração de estratégias empresariais.

Conforme BOECHAT M. N.(2008) em tempos de grandes mudanças é inevitável a preocupação das empresas a respeito da Gestão Estratégicas, como sendo um processo para assegurar o crescimento, continuidade e a sobrevivência das organizações à longo prazo. Também alerta que o planejamento estratégico não é a garantia que demonstre o que é certo ou errado em relação ao futuro, sendo este um processo para preparar a organização para dar um direcionamento, aumentando a probabilidade de que o empreendimento esteja no caminho certo, sendo assim, atingindo os resultados esperados.

BRAUN P. A. (2010), define que o planejamento estratégico consiste em uma ação contínua que busca estudar as principais questões da organização, seja elas,

questões internas ou externas que leve a organização a um destino, ou seja, a um horizonte pré-determinado por seus idealizadores.

JÚNIOR A. S. (1995), coloca que as estratégias empresariais devem interligar a situação externa (Oportunidades e Ameaças) com a capacidade interna (pontos fortes e fracos), fazendo com que a organização possa aproveitar melhor as oportunidades buscando um alinhamento com seus pontos fortes.

FREIRE A. (1997, p. 18) relata que “a estratégia é frequentemente conotada com a formulação de um plano que reúne, de uma forma integrada, os objectivos, políticas e acções da organização com vista a alcançar o sucesso”. Comenta que o objetivo final da estratégia é a obtenção de vantagem competitiva sustentável.

De acordo com PRATA V. R. F.(2009) a elaboração e implantação de um plano estratégico para qualquer organização é resultado de um trabalho prévio de definição das estratégias de atuação no mercado com a definição dos seguintes elementos: visão, missão, objetivos e plano de ação. Ainda conforme a autora, para elaborar estes elementos, é necessário fazer um levantamento e análise das competências e compreender o mercado para levantar as oportunidades e ameaças.

2.1.1 Missão

A missão é a transcrição que traduz os ideais e orientações globais da organização, de forma que, aspectos importantes definidos na missão possam transcrever os ideais para todos os envolvidos na empresa. Na definição devem ficar explícitos os motivos da empresa, as especificações do negócio, as competências organizacionais e a classificação dos produtos/serviços, PRATA V. R. F.(2009).

VALERIANO, D. L. (2002) define que a missão deve ser feita de forma participativa e deverá referenciar os clientes, os produtos/serviços, o mercado, os empregados, os acionistas/proprietários e pontos importantes como a tecnologia, ética, a cultura e o relacionamento com a sociedade e geral.

FREIRE (1997, p. 171) define que “a missão consiste numa declaração escrita que conduz os ideais e orientações globais da empresa”. O autor relata que geralmente a visão dá origem a missão da empresa, visando a difusão do espírito da empresa por todos os membros visando a concentração de esforços para a execução dos objetivos gerais de forma a acentuar o domínio das competências mais significativas para a satisfação do negócio. Afirma ainda que a missão deve ter caráter

“estratégico e operacional” de forma simultânea, ou seja, deve contemplar energias para longo prazo e balizando com as de curto e médio prazo.

O autor resume a missão de maneira prática definindo que o texto da missão deve responder a seis perguntas:

“Qual é a razão de ser da empresa? Qual é o negócio da empresa? Quais são as futuras competências requeridas pela empresa? Quem são os principais clientes ou segmento de mercado da empresa? Quais são os principais produtos ou serviços da empresa? Quais são os princípios básicos e os valores da empresa?” (Freire, 1997, p. 172)

Evidentemente que responder a estas seis perguntas não é tarefa nada fácil, pois o texto deve responder as questões de forma clara e interligando todas as respostas e que seja de fácil compreensão a todos os colaboradores da empresa.

EDERSHEIM, (2007, p. 149)), diz que Peter Ducker afirmava que a missão deve ser simples, prática, nítida e grandiosa para gerar uma visão comum e que “a declaração de missão deve ser estampada na camiseta”, ou seja, deve estar na cabeça de todos os colaboradores da organização, para que todas as ações tenham como alvo a *missão*. Diante disso pode-se afirmar que a definição deve ser desenvolvida cuidadosamente de forma a compatibilizar a missão com a visão em resultados.

2.1.2 Visão

PRATA V. R. F.(2009), descreve que a visão de uma empresa representa o desejo que a organização tem em relação ao futuro, mesmo sem saber como o que irá fazer para atingir este desejo. Segundo a autora, a definição da visão torna-se um fato motivador para que os membros da empresa possam utilizar-se de sua capacidade instalada ou potencial para atingir o máximo de resultado e excelência operacional e profissional. A definição da visão de uma empresa deve servir de direcionamento para os gestores tornarem real esse ideal.

Visão é considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante. (OLIVEIRA, 2012, p. 43)

MILANI e HOSSEINI-NASAB, (2010) definem que a declaração da visão como sendo uma imagem ou estado a que a companhia aspira em um momento específico.

PICCHIAI (2010, p. 4), descreve que a visão é a maneira pela qual a organização deseja ser no futuro, sob o olhar próprio, da comunidade onde atua e pelo mercado. “A visão é uma função de liderança que deve ser compartilhada, inspiradora, desafiadora, cuja conotação alicerça os valores a ela pertinentes, pois é uma peculiaridade humana sobreviver valorizando o olhar futuro”. Define também como sendo uma imagem de um futuro possível e desejável.

2.1.3 Valores

De acordo com TAVARES (2005), os valores tem o objetivo de tornar explícitas as crenças na organização, as quais irão apoiar e direcionar suas ações presentes e futuras. A definição dos valores é importante para dar identidade a organização e nortear as ações de todos na empresa desde gestores até seus colaboradores e também podem ser definidos como princípios que guiam a vida da organização, tendo um papel tanto de atender seus objetivos quanto de atender às necessidades de todos aqueles a sua volta.

2.1.4 Objetivos

FREIRE, (1995) alerta que a definição dos objetivos deve estar alinhada com a missão e visão da empresa e que estes devem ser concretos para nortear suas atividades e depois devem ser medidos para se tornar um termômetro dos objetivos, para saber se tais objetivos foram alcançados ou o que deve ser feito para alcançá-lo. Para que os objetivos possam ser monitorados eles devem ter prazo e valores, caso contrário será apenas desejos ou sonhos.

Os objetivos devem ter abrangência em todas as áreas da empresa, tanto o financeiro (volume, vendas, resultado e produtividade) quanto o não financeiro (qualidade, imagem, meio ambiente, inovação, pessoas e social).

1.4 MATRIZ SWOT

Não existem consenso sobre a origem da Matriz SWOT, mas as duas mais citadas é que tenha surgido a partir de um estudo realizado na década de 1960 a 1970 pelo

professor Albert Humprey, da Universidade de Stanford através de levantamento da Fortune 500. (MANKELOW e CARLSON, 2015).

A outra origem mais citada é de que tenha sido desenvolvido por Kenneth Andrews e Roland Christensen, à época, professores da Harvard Business School. (SERRANO, 2013).

SANTO (2010) relata que a Matriz SWOT é uma técnica analítica que consistem num exercício feito por quadrantes do tipo check-list dos ambientes internos e externos, relacionados com a organização.

De acordo com SERRANO (2013), a nomenclatura SWOT, tem origem Norte Americana, sendo: S = Strengths, W = Weaknesses, O = Opportunities e T = Threats, sendo que no Brasil sua tradução é Análise FOFA, sendo seu significado: F = Ponto Forte, O = Oportunidades, F = Pontos Fracos e A = Ameaças.

Fonte: www.portaldomarketing.net.br/author/admin/



O autor relata que os quadrantes Strengths ou Pontos Fortes e o Weaknesse ou Pontos Fracos estão relacionados com o ambiente interno da organização, enquanto que os quadrantes Opportunities ou Oportunidades e Threats ou Ameaças são diretamente relacionadas com o ambiente externo.

2.4.1 Ambiente interno

A análise interna visa identificar os principais pontos fortes e fracos da empresa para mapear o processo de planejamento, visto que é a partir da análise dos ambientes internos e externos que será possível identificar quais dos recursos com que se pode contar e também quais são os pontos desfavoráveis no momento de se

estabelecerem a estratégia da organização. O objetivo da análise interna é colocar em foco as deficiências e qualidades da empresa ou do negócio. (OLIVEIRA, 2007).

A partir da análise do ambiente interno, ou seja, depois de uma análise detalhada dos pontos fortes (Strengths) e dos pontos fracos (Weaknesses), outro ponto de grande importância é traçar estratégias para fortalecer ainda mais os pontos fortes e qualificar os pontos fortes frente o ambiente externo.

➤ *Pontos fortes (Strengths)*

Conforme relata MANKELOW e CARLSON (2015), para identificar os pontos fortes devem ser descritos todos as vantagens que a empresa tem, como o que você faz de melhor que ninguém faz, ou seja, recursos exclusivos. Os autores relatam também que em caso de dificuldade de identificação dos pontos fortes é interessante criar uma lista de característica e no final olhar para eles e pensar neles em relação a seus concorrentes se é uma força ou não em sua organização em relação ao mercado.

➤ *Pontos Fracos (Weaknesses)*

A identificação dos pontos fracos da empresa devem refletir as reais características da companhia e estas devem abranger as tendências de seu meio envolvente, com os objetivos de gerar medidas alternativas para atuarem com as ameaças e oportunidades do ambiente externo.

OLIVEIRA (2012, p.68) relata que os pontos fracos “são variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para a empresa, em relação ao seu ambiente”.

2.4.2 Ambiente externo

A análise ambiental corresponde ao estudo dos diversos fatores e forças do ambiente, às relações entre eles ao longo do tempo e seus efeitos ou potenciais efeitos sobre a empresa, sendo baseada nas percepções das áreas em que as decisões estratégicas da empresa deverão ser tomadas. (OLIVEIRA, 2012, p. 72).

Em resumo, as informações do ambiente externo devem ser precisas para que o processo estratégico tenha sentido e tenham um equilíbrio entre a empresa e as forças externas que afetam o ambiente e os resultados da organização.

O ambiente externo sofre influência de diversas forças de diferentes naturezas, por isso, o ambiente nas organizações é dinâmico e passam por reavaliações para se adaptarem ao ambiente externo de forma que possam aproveitar as oportunidades,

amortecer os impactos das ameaças ou ainda ter habilidades e conhecimento para transformar as ameaças em oportunidades.

➤ *Oportunidades (Opportunities)*

As oportunidades são variáveis que ocorrem no ambiente externo e não são oriundas da vontade da organização e somente serão oportunidades se aproveitadas, caso contrário, será apenas fatos externos e sem relação com a companhia ou ainda se não identificada e aproveitada poderá ser tornar uma ameaça para perpetuidade da organização.

OLIVEIRA (2012, p. 68) define oportunidade como sendo “variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e /ou interesse de usufruí-las”.

➤ *Ameaças (Threats)*

De acordo com FRIRE (1995, p. 143) “para um bom estrategista, as ameaças constituem sempre oportunidades latentes”, ou seja, as ameaças representam oportunidades futuras, cabe aos gestores identificarem e se prepararem para aproveitar em benefícios próprios. O autor menciona que as empresas mais bem preparadas podem tirar mais proveito das oportunidades, visto que, estas tem mais condições de reforçar suas competências para transformar as possíveis ameaças em oportunidades.

4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UM COMÉRCIO DE CONSTRUÇÃO CÍVIL

Planejamento de um comércio de material de construção e construção de casas pelo projeto minha casa minha vida, localizada no bairro Efapi, Chapecó – SC.

A empresa é familiar e foi constituída por dois sócios, sendo um com a responsabilidade da administração do negócio e outro atua como vendedor no estabelecimento, sendo constituída na forma jurídica como Sociedade Limitada com enquadramento tributário no Simples. Atualmente o aumento na taxa de financiamentos para créditos imobiliários é que mais preocupa a empresa, visto que o aumento nos juros sobre os créditos imobiliários fazem com que haja uma desaceleração na busca de créditos para a compra de imóveis e novas construções.

4.1 ESTRUTURA OPERACIONAL DA EMPRESA

A estrutura operacional da empresa é relativamente pequena em relação a seus concorrentes. Além dos dois sócios a empresa conta com uma auxiliar administrativo para tratar dos assuntos burocráticos, principalmente no auxílio dos financiamentos dos clientes perante os agentes financeiros. Também conta cinco funcionários para a entrega das mercadorias para clientes e para as obras.

A estrutura de equipamentos da empresa está composto de um trator para o carregamento, uma caçamba e um caminhão para o transporte.

4.2 DIRETRIZES DA EMPRESA

A empresa atua na comercialização de materiais de construção para clientes da região da Efapi, Chapecó – SC e em construção de casas financiadas pelo projeto minha casa minha vida.

4.2.1 Missão da empresa

Oferecer solução de bem estar em moradia, proporcionando aos clientes a sensação de que receberam mais pelo que pagaram, atendendo aos anseios dos funcionários e ao empreendedor.

4.2.2 Visão da empresa

Tornar-se uma empresa de referência no ramo de comercialização de materiais de construção e construção de imóveis em Chapecó – SC e região.

4.2.3 Valores da empresa

As ações devem ser pautadas em ética, honestidade, transparência, segurança, comprometimento e foco em resultado.

4.2.4 Público Alvo

Clientes que busca solução em reforma e construção de imóveis. Toda via a empresa atua basicamente com uma clientela de classe média e cliente de classe de baixa renda. E atender a este público de forma a conciliar a missão da empresa não é tarefa nada fácil. Esta massa de cliente já vive a anos na expectativa de obter o patrimônio mais desejado de todos os brasileiros e isso cria uma expectativa de estar obtendo um imóvel de qualidade indiscutível e quando entra no imóvel essa expectativa é frustrada, pois sua construção é feita com os produtos mais baratos no mercado, portanto, sua qualidade não é a dos seus sonhos e quando imagina que tem 30, 35 anos para pagar a situação piora ainda mais.

Todas essas frustrações acabam por recair sobre o construtor que é cobrado pela qualidade da construção, isso torna uma tarefa difícil de atender a este cliente de forma satisfatória.

4.3 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO E EXTERNO

O ambiente interno da empresa é formado pelo conjunto de recursos físicos, humanos e financeiros, pois resultam das estratégias definidas pelos gestores. Nesse ambiente é possível identificar os pontos fortes, correspondentes aos recursos e capacidades que juntos se transformam em uma vantagem competitiva para a empresa em relação aos seus concorrentes, e os pontos fracos que são as deficiências que a empresa apresenta em comparação com os mesmos pontos dos seus concorrentes atuais ou em potencial.

O ambiente externo é composto por fatores que existem fora dos limites da organização, mas que de alguma forma exercem influência sobre ela. Este é um

ambiente sobre o qual não há controle, mas que deve ser monitorado continuamente, pois constitui base fundamental para o planejamento estratégico da empresa.

Para analisar o ambiente interno e ambiente externo foi utilizado o modelo o SWAT, analisando os pontos fracos e os pontos fortes do ambiente interno e as oportunidades e ameaças originadas pelo ambiente externo.

Fonte: Autor

PONTOS FORTES (S)		OPORTUNIDADES (W)	
1	Preços Competitivos	1	Loteamentos novo nas proximidades
2	Atendimento personalizado	2	Espanção da marca
3	Decisões rápidas	3	Desenvolver produtos com marca própria
4	Ampla conhecimento do ramo de construção	4	Melhorar ambiente físico para aumentar variedade de produtos
5	Localização do empreendimento	5	Aumentar capacidade produtiva
6	Boas parcerias	6	Melhorar recursos tecnológicos
7	Crédito/Credibilidade com fornecedores	7	Ampliar mercado de atuação
8	Entrega na hora marcada	8	Défisiti de imóveis residenciais no brasil
9	Produtos com qualidade	9	Aumentar quantidade de funcionário
10	Equipe de funcionário esforçado (entrega)	10	Novo empreendimento
PONTOS FRACOS (O)		AMEAÇAS (T)	
1	Dificuldade de MO qualificada na construção	1	Aumento nas taxas dos financiamentos
2	Espaço Físico pouco atraente para nos clientes	2	Redução nos créditos imobiliários para novas construções
3	Pouca variedade de produto	3	Baixo valor monetário disonível pelo cliente para a construção de seu imóvel.
4	Falta de estratégias	4	Entrada de um novo empreendimento
5	Pouco recursos financeiros	5	Redução na abertura de novos loteamentos
6	Marca pouca conhecida no mercado	6	Concorrente com um produto ou serviço inovador
7	Pouco investimento em propaganda	7	Redução do crescimento do setor
8	Volume de estoque redusido em relação a demanda	8	Redução na demanda por novas construções
9	Operações muito dependente do proprietário	9	Excesso de burocracia para financiamentos
10	Número de funcionário insuficiente em relação a demanda de vendas	10	Mudaças no plano diretor (novas exigencias)

Na tabela acima foi levantado os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças para analisar as correlações dos pontos fortes contribuem para usar as oportunidade e se estas tem capacidade de neutralizar as ameaças e analisar para analisar se os pontos fracos impedem de utilizar as oportunidades e se estas contribuem ainda mais para o avanço das ameaças.

Para o desenvolvimento da avaliação da matriz fofa (SWOT), foi utilizado como parâmetros de:

- 0: Para situações em grau fraco ou nulo;
- 1: Para situação em grau médio de influência;
- 2: Para situação em grau significativo de influência;

Fonte: Autor

AVALIAÇÃO ESTRATÉGICA - MATRIZ FOFA (SWOT)																			
- DATA: 07/05/2015																			
PROJETO: Empresa Comércio de materiais de construção e construção de imóveis	OPORTUNIDADES (V)						AMEAÇAS (T)												
	Loteamentos novo nas proximidades	Espanção da marca	Desenvolver produtos com marca própria	Melhorar ambiente físico para aumentar variedade de produtos	Aumentar capacidade produtiva	Melhorar recursos tecnológicos	Ampliar mercado de atuação	Déficit de imóveis residenciais no Brasil	Aumentar quantidade de funcionários	Novo empreendimento	Aumento nas taxas dos financiamentos	Redução nos preços imobiliários para novas construções	Entrada de um novo empreendimento	Redução na abertura de novos loteamentos	Concorrência com um produto ou serviço inovador	Redução do crescimento do setor	Redução na demanda por novas construções	Excesso de burocracia para financiamentos	Mudanças no plano diretor (novas exigências)
PONTOS FORTES (S)	O ponto forte... vai contribuir com a Oportunidade...?						O ponto forte... vai contribuir para a neutralização da Ameaça...?												
Preços Competitivos	2	2				1			1			1							
Atendimento personalizado		1	1	1					1			2		1					
Decisões rápidas	2			1			2	2				2	1						
Ampla conhecimento do ramo de construção	2	1	2	2			1	2			1							1	
Localização do empreendimento	2						2	2			2								
Boas parcerias	1						2	2			2								
Crédito/Credibilidade com fornecedores							2	2			2								
Entrega na hora marcada	1	1	1				1	2			1								
Produtos com qualidade	1	1	1				1	2			1								
Equipe de funcionário esforçado (entrega)	1	1	1				1	2			2								
PONTOS FRACOS (Q)	O ponto fraco... vai impedir de usar a Oportunidade...?						O ponto fraco... vai possibilitar o avanço da Ameaça...?												
Dificuldade de MD qualificada na construção	2					2	2	2				2	1	2					
Espaço Físico pouco atraente para nos clientes	2	2	1				2	2				2	2						
Pouca variedade de produto	2	2					2	2				2	2						
Falta de estratégias	2	2	2				2	2	2	1		1	Q4	1					
Pouco recursos financeiros	2	2	2				2	2	2	2		2	2	2				1	
Marca pouca conhecida no mercado	2	2					2	2				2	1	2					
Pouco investimento em propaganda	1	2	2	2			2	2				2	2	2					
Volume de estoque reduzido em relação a	2	2	2				2	2				1							
Operações muito dependente do proprietário	2	1	1				1					1							
Número de funcionário insuficiente em relação a demanda de vendas	2	1					2					2		1				2	

Para a avaliação das correlações foram utilizados os seguintes parâmetros: Para o Q1 foi analisado o grau de intensidade que o ponto fraco exerce para contribuir com a utilização das oportunidades, sendo quanto maior o percentual melhor. Para o Q2, buscou-se analisar a correlação da capacidade de neutralização dos pontos fortes sob as ameaças, sendo quanto maior o percentual melhor. Para Q3, foi analisada a intensidade da correlação dos pontos fracos para impedir de usar as oportunidades, sendo quanto menor o percentual melhor. E para o Q4 foi analisado a intensidade dos pontos fracos de interromper o avanço das ameaças, sendo quanto menor o percentual melhor.

O quadro abaixo demonstra o percentual da correlação de cada quadrante.

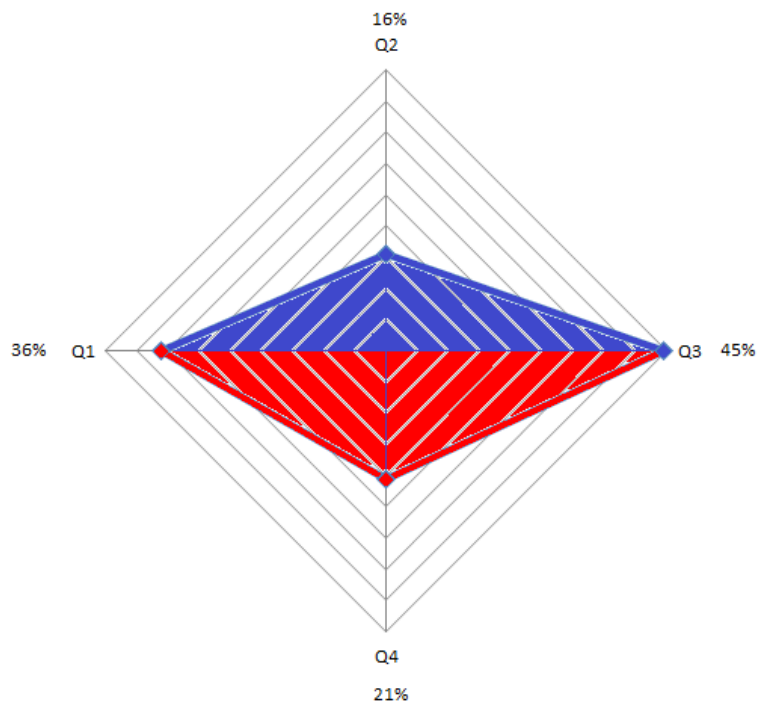
Fonte: Autor

QUADRO DE DENSIDADE (RELAÇÃO DAS FORÇAS E FRAQUEZA X OPORTUNIDADES E AMEAÇAS)			
PONTOS FORTE (S)		OPORTUNIDADES (W)	
Q1	36%	Q2	16%
PONTOS FRACOS (O)		AMEAÇAS (T)	
Q3	45%	Q4	21%

De acordo com os dados obtidos pode-se concluir que o quadrante Q3 que representa os pontos fracos são muitos influentes do ponto de vista de impedimento para a utilização das oportunidades.

Fonte: Autor

DEMONSTRAÇÃO GRÁFICA DOS QUADRANTES



Conforme mencionado anteriormente para os quadrantes um (Q1) e quadrantes dois (Q2), quanto maior melhor, já os quadrantes três (Q3) e quatro (Q4) quanto menor melhor, ou seja, quanto maior a área gráfica superior, melhores serão

os aproveitamentos das oportunidades e maiores serão as chances de neutralização das ameaças.

No quadro abaixo serão calculados as variações dos quadrantes.

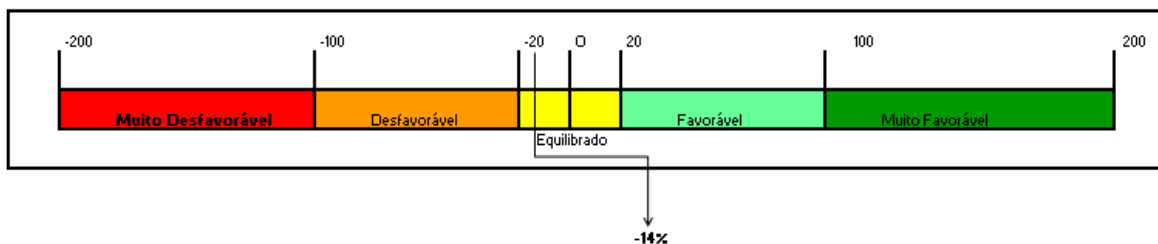
Fonte: Autor

	DQ1	DQ2	DQ3	DQ4
Distribuição das capacidades (densidade dos quadrantes)	36%	16%	45%	21%
Capacidade Ofensiva (D Q1 - d Q3)	-9%			
Capacidade Defensiva (D Q2 - d Q4)	-5%			
Posicionamento Estratégico Global (d Q1 + D Q2) - (d Q3 + d Q4)	-14%			

Para análise final dos quadrantes faz-se necessário somar a variação dos quadrantes um e três (Q1 – Q3) com a variação dos quadrantes dois e quatro (Q3 – Q4).

A demonstração gráfica abaixo mostra o quanto o resultado da variação dos quadrantes um e três somados com a variação dos quadrantes dois e quatro são muito desfavorável, desfavorável, equilibrado, favorável ou muito desfavorável.

Fonte: Autor



O gráfico acima demonstra uma situação de equilíbrio com uma tendência muito forte para uma condição desfavorável. Isso significa que os pontos fortes tem pouca capacidade de contribuir para aproveitar as oportunidades e por outro lado tem pouca capacidade de neutralizar as ameaças. Na avaliação dos pontos negativos ou pontos fracos (S), percebe-se que influenciam negativamente para a utilização das oportunidades, a fator positivo é que os pontos fracos não influenciam para o crescimento ou avanço das ameaças.

Baseado nos dados produzidos pode-se concluir que o empreendimento necessita buscar novas oportunidades e trabalhar no desenvolvimento de novos pontos fortes (S) ou no fortalecimento dos mesmos. O negócio de atuação da empresa

está muito na dependência das ações do governo, isso irá prejudicar a saúde do negócio em caso de aumento nos juros sobre financiamentos da casa própria e redução no volume de recursos disponibilizados pelas entidades bancárias aos clientes que buscam a realização do sonho de adquirir a casa própria. Esses eventos, alinhados a uma remuneração considerada baixa para esta classe de cliente poderá provocar uma redução na procura por novas construções e conseqüentemente uma redução no faturamento da empresa e aumento nas despesas.

4.3.1 Elaboração das estratégias e objetivos de curto, médio e longo prazo

A elaboração dos objetivos e estratégias de curto prazo tem a função de determinar o que se pretende realizar em um prazo de menos de um ano, ou seja, ações simples que possam contribuir para melhorar a rentabilidade da empresa. Os objetivos e estratégias definidas como médio prazo tem a função de determinar o que se pretende concretizar em um prazo de um a cinco anos, são ações com necessidade de maior tempo de execução e com mais necessidade de valores monetários e os objetivos de longo prazo são os que se pretende realizar em um prazo de mais de cinco anos.

A) Estratégias e objetivos de curto prazo

- 1) Manter o nível de faturamento atual de R\$ 300.000,00 por mês;
- 2) Manter o nível de lucratividade de 10%;
- 3) Expor em local visível para funcionários e clientes a missão, visão e valores da empresa;
- 4) Aumentar o investimento em propaganda;

B) Estratégias e objetivos de médio prazo

- 1) Desenvolver produtos com marca própria.
- 2) Investir no segmento de aberturas de vidros;
- 3) Investir no segmento de construção de prédios para revenda de apartamentos;
- 4) Implantação de uma filial em Guatambu - SC

C) Estratégias e objetivos de longo prazo

- 1) Construção de um prédio com apartamentos para condomínio (aluguel);
- 2) Construção de casas para aluguel;

A definição das ações e estratégias de curto, médio e longo prazo, foi definida com o objetivo de buscar um crescimento sustentável para o negócio, aproveitando as oportunidades.

4.3.2 Plano operacional

O desenvolvimento do plano operacional tem o objetivo operacionalizar as ações na empresa. Aqui foram levantadas todas as ações necessárias para operacionalizar e alcançar as estratégias e objetivos definidos para o curto, médio e longo prazo.

No quadro abaixo será abordado alguma ações que serão tomadas objetivando aproveitar as oportunidades que o mercado oferece e também para facilitar a abertura de novas oportunidades, essas ações foram elaboração em um plano operacional elabora com base na metodologia 5w 2h.

Fonte: Autor

ESTRATÉGIA	O QUE (What)	QUEM (Who)	QUANDO (When)	ONDE (Were)	COMO (How)	PORQUE (Why)	QUANTO (How Much)
CURTO PRAZO	Mantem o nível de faturamento atual de R\$ 300.000,00 por mês	Zatti	31/12/2015	Na empresa	Mantendo as vendas atuais	Para sobrevivência da empresa	Valor atual
CURTO PRAZO	Mantem o nível de lucratividade de 10%	Zatti	31/12/2015		Mantendo volume de vendas e reduzir as perdas com não recebimento.	Para manter e aumentar a lucratividade da empresa.	Valor atual
CURTO PRAZO	Aumentar o investimento em propaganda	Zatti	30/10/2015	Chapecó e Região	investindo em divulgação	Para maior reconhecimento da empresa	100% do valor investido atualmente
CURTO PRAZO	Expor em local visível para funcionários e clientes a missão, visão e valores da empresa	Serenita	31/07/2015	Na empresa	Com treinamentos e capacitação aos funcionários	Para que todos caminhem na mesma direção funcionários e Gestor e transmitir confiança aos clientes.	R\$ 400
MÉDIO PRAZO	Desenvolver produtos com marca própria	Zatti	31/12/2016	Na Região	Favendo convenios com empresas terceiras	Para obter conhecimento da marca e lucros	Sem previsão de valor
MÉDIO PRAZO	Investir no segmento de aberturas de vidros	Zatti	31/12/2016	Na Região	Favendo convenios com empresas terceiras	Para obter conhecimento da marca e lucros	Sem previsão de valor
MÉDIO PRAZO	Investir no segmento de construção de prédios para revenda de apartamentos	Zatti	31/12/2017	Na Região	Adquirindo terrenos e parcerias	Para o crescimento da empresa	Sem previsão de valor
MÉDIO PRAZO	Implantação de uma filial em Guatambu - SC	Zatti	31/12/2016	Guatambu	Adquirindo terrenos e construindo a filial	Para demanda do mercado	Sem previsão de valor
LONGO PRAZO	Construção de um prédio com apartamentos para condomínio	Zatti	31/12/2020	Região	Com recursos próprios	Para a vida financeira da empresa	Sem previsão de valor
LONGO PRAZO	Construção de casas para aluguel	Zatti	31/12/2020		Com recursos próprios	Para a vida financeira da empresa	Sem previsão de valor

Após a análise dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças foi definida algumas estratégias de curto, médio e longo prazo e foi elaborado um plano de ação objetivando melhorar o perfil da empresa principalmente visando buscar alternativas em relação as ameaças.

As ações de curto prazo tem como objetivo buscar rápidas alternativas para manter e melhorar os resultados e as ações de médio e longo prazo estão mais ligadas as situações de ameaças e oportunidades que ambiente externo oferece.

CONCLUSÃO

O mercado competitivo força as empresas de pequeno porte, principalmente as empresas familiares a buscarem todas as alternativas possíveis no âmbito gerencial para encontrar alternativas para se manter no mercado e principalmente para encontrar lacunas de crescimento para não ser engolidas pelas empresas de grande porte.

O planejamento e análise do ambiente interno e externo permite que a empresa se prepare para se antecipar de possíveis instabilidades no mercado e para se preparar para as oportunidades que o mercado possa oferecer. Para as empresas familiares este desafio é ainda maior, visto que, estas empresas surgiram a partir de uma necessidade de sobrevivência de seu fundador, raramente são empresas que foram pensadas e planejadas desde sua constituição, então, trabalhar com o planejamento estratégico torna-se mais difícil, tanto por sua falta ou pouco conhecimento no âmbito do planejamento, ou até mesmo pela situação de que sempre tomou decisões no automático, e que deram certos. Estes gestores sabem da necessidade de tomada de decisão com base em informações e não somente pelo seus conhecimentos ou vivência, mas mudar não é tarefa fácil.

Apesar do planejamento estratégico ser um processo complexo, ele será muito útil para as pequenas empresas para maximizar seus lucros e principalmente possibilitar a longevidade delas.

Este trabalho permitiu que a empresa repensasse as suas estratégias de curto e longo prazo. Algumas de suas ações estratégicas definidas anteriormente foram novamente planejadas, em outros casos permitiu que ações passassem a ser tratadas com mais convicção. O trabalho permitiu também uma definição clara de sua missão, visão, valores e objetivos de forma que estas definições irão fornecer bases sólidas para que a empresa possa seguir crescendo de forma sustentável e em condição de igualdade de quantidade e qualidade com as maiores empresa do setor na região.

REFERÊNCIAS

BOECHAT, M. N. **Planejamento estratégico: Aplicação nas micro e pequenas empresas.** Dissertação (Mestrado) – FGV, Rio de Janeiro, 2008.

BRAUN P. A. **Desenvolvimento de um plano estratégico para uma pequena empresa comercial.** Trabalho de Conclusão de curso (TCC) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. RS, 2010.

CARLSON, Amy e MANKELOW, James. **SWOT Analysis.** Disponível em: http://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm acesso em: 29/01/2015 às 12:00h.

CARVALHO, Marly Monteiro e LAURINDO, Fernando José Bardin. **Estratégia competitiva.** 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

EDERSHEIM, Elizabeth Haas trad. SERRA, Afonso C. C. **A Essência de Peter Drucker: uma visão para o futuro.** Rio de Janeiro: Campus, 2007.

FREIRE, Adriano. **Estratégia: Sucesso em Portugal.** Ed. 1. Lisboa: Verbo, 1997.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1996.

JÚNIOR, A. S. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional.** Dissertação (Mestrado) – Brasília. RJ, 1995.

KAPLAN S. R. e NORTON D. P. **A estratégia em ação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MILANI, Abbas S., HOSSEINI-NASAB, Hasan e HOSSEINI-NASAB, Amim. **Coping with Imprecision in Strategic Planning: A Case Study Using Fuzzy SWOT Analysis.** Cana

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Estratégia Empresarial: uma abordagem empreendedora.** São Paulo: Atlas, 1991.

_____. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 23. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

PICCHIAI, Djair. **Planejamento estratégico instrumento.** Universidade Federal de São Paulo, São Paulo, 2010.

PRATA V. R. F. **Gestão estratégica – um uso de sucesso na indústria química.** Dissertação (Mestrado) – Instituto Universitário de Lisboa, Lisboa - Portugal, 2009.

RODRIGUES, Leonel Cezar (org.). **Empreendedorismo: Construindo empresas vencedoras:** ed. 1. Blumenau-SC: Acadêmica, 2001.

SANTOS, Marcos O. G. **Texto de apoio sobre a análise swot e selecção de prioridades.** Universidade de Évora. Évora, 2010.

SERRANO, James. **Análise SWOT e Diagnóstico FOFA – Uma abordagem da Análise PFOA.** Disponível em:
www.portaldomarketing.net.br/author/admin acesso em: 29/01/2015 às 14:00h

TAYLOR, Robert Brian (trad.). **Contabilidade de Custos:** Ed. 11. São Paulo – SP: Pearson Prentice Hall, 2004.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento.** Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, 2002.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica.** Ed. 2. São Paulo: Atlas, 2005.

VALERIANO, Dalton L. **Gerenciamento estratégico e administração por projetos.** Ed. 1. São Paulo: ERJ Composição Editorial e Artes Gráficas Ltda, 2002.