

RODRIGO DALL'OGLIO

PLANO DE MARKETING DA EMPRESA DALL'OGLIO MÓVEIS

Monografia apresentada à banca examinadora da Universidade Federal do Paraná - UFPR, como requisito parcial à conclusão do Curso de Administração Industrial.

Orientador: Dr. Romeu Rössler Telma.

CURITIBA

2003

Eu, Rodrigo, dedico este trabalho aos meus pais, que me incentivaram e me apoiaram na obtenção deste crescimento, especialmente minha mãe.

AGRADECIMENTO

Agradeço a Deus pelo dom do saber, ao corpo diretivo e funcionários da empresa Dall'Oglio Móveis Ltda pela presteza e confiança e aos professores pelo repasse de conhecimentos.

A nossos familiares e colegas pelo incentivo, dedicação, apoio e compreensão recebidos no decorrer do curso e na realização deste.

Ao meu orientador Professor Romeu Rössler Telma, por acreditar no trabalho colaborando com opiniões, críticas e sugestões.

Pouco conhecimento faz que as criaturas se sintam
Orgulhosas.

Muito conhecimento, que se sintam humildes.

É assim que as espigas sem grãos erguem
Desdenhosamente a cabeça para o céu, enquanto que
As cheias a baixam para a terra, sua mãe.

Leonardo da Vinci

SUMÁRIO

RESUMO	7
1 INTRODUÇÃO	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	10
2.1 ANÁLISE ORGNIZACIONAL.....	10
2.2 ESTRATÉGIA.....	11
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	15
2.4 PLANO DE MARKETING.....	20
3 DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES PRINCIPAIS DA EMPRESA	23
3.1 DESCRIÇÃO DOS CARGOS E FUNÇÕES ATUAIS.....	23
3.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO.....	26
3.3 REGISTRO DE PESSOAL.....	26
3.4 TREINAMENTO.....	26
3.5 CARGOS E SALÁRIOS.....	27
3.6 BENEFÍCIOS SOCIAIS.....	27
3.7 MATERIAIS.....	27
3.7.1 SUPRIMENTO.....	27
3.7.2 ESTOCAGEM.....	27
3.8 FINANCEIRO.....	28
3.8.1 CONTABILIDADE GERAL.....	28
3.8.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	28
3.8.3 CONTAS A PAGAR.....	28
3.8.4 CONTAS A RECEBER.....	29
3.9 VENDAS.....	29
3.10 PRODUÇÃO.....	30
3.10.1 DESENVOLVIMENTO DE PROJETOS.....	30
3.10.2 PRODUÇÃO.....	30
4 PLANO DE MARKETING	32
4.1 LISTA DE FATORES BÁSICOS.....	32
4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO.....	32
4.2.1 PONTOS FORTES.....	32

4.2.2 PONTOS FRACOS.....	33
4.3 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO.....	34
4.3.1 AMEAÇAS.....	34
4.3.2 OPORTUNIDADES.....	35
4.4 ANÁLISE DO CENÁRIO AMBIENTAL.....	35
4.5 ANÁLISE DA SITUAÇÃO.....	36
4.6 POSIÇÃO COMPETITIVA DAS PRINCIPAIS EMPRESAS.....	37
4.7 ANÁLISE COMPETITIVA.....	37
4.8 MISSÃO.....	38
4.9 OBJETIVOS.....	39
4.10 DESENVOLVIMENTO DAS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS.....	39
4.10.1 ESTRATÉGIA GLOBAL.....	39
4.10.2 ESTRATÉGIA OPERACIONAL.....	40
4.10.3 ESTRATÉGIA FUNCIONAL.....	40
4.11 PREVISÃO DE VENDAS.....	41
4.12 ORÇAMENTO DE VENDA.....	42
4.13 ALOCAÇÃO DE RECURSOS.....	42
4.14 COMUNICAÇÃO E IMPLANTAÇÃO.....	43
4.15 CONTROLE.....	44
4.16 ATUALIZAÇÃO.....	44
5 CONCLUSÃO.....	45
6 REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	47
7 APÊNDICE.....	49
7.1 ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO.....	50
7.1.1 HISTÓRICO DA EMPRESA.....	50
7.1.2 CARACTERÍSTICA DA EMPRESA.....	52
7.3 ORGANOGRAMA.....	53

RESUMO

Plano de marketing da empresa Dall Oglio Móveis, apresentada à banca examinadora da Universidade Federal do Paraná - UFPR, como requisito parcial à conclusão do curso de Administração Industrial. A priori, para a obtenção de suficiente embasamento teórico, têm-se como essencial, a seleção de autores para servirem como sustentação bibliográfica. Tendo acesso às referências bibliográficas, citadas mais adiante, haverá também a possibilidade de fazer uso do auxílio do orientador. Para uma ampla concretização foram levantado informações referentes à empresa; Esta atividade foi desenvolvida com a intenção de conhecer a organização bem como sua forma de atuação no mercado. Partindo do pressuposto de que o grande desafio do plano de marketing consiste em saber analisar os cenários ambientais e traçar direcionamentos estratégicos e táticos consistentes com os objetivos e os recursos disponíveis na empresa, busca-se ferramentas para trabalhar. O plano de marketing enfatiza estreitamente um produto/mercado e desenvolvem os planos e as estratégias detalhadas de marketing para atingir os objetivos dos produtos no mercado. O plano de marketing é o instrumento central para direcionar e controlar o esforço de marketing. A mudança é necessária e se torna uma questão de sobrevivência, pessoas qualificadas são indispensáveis para atingir as metas e buscar estas mudanças, bem como servirão de referências para o controle.

INTRODUÇÃO

Mudar a forma de negociar, acompanhar as inovações tecnológicas, automatizar as lojas e indústrias, investir na qualificação dos funcionários foi mais que uma questão de adaptação aos novos tempos, foi uma questão de sobrevivência.

As mudanças não param de acontecer, num ritmo surpreendente. A chegada de redes estrangeiras ao país forçou uma mudança de atitude entre as empresas nacionais. A concorrência aumentou, as relações com fornecedores tornaram-se mais profissionais e às vezes conturbadas, e o consumidor está mais exigente.

A melhor arma para acompanhar as exigências desse novo mercado mais competitivo – e que por isso mesmo exige o máximo de profissionalismo e atualização constante – é a informação.

A colocação em prática, com informações voltadas à eficiência do setor, pode ser considerada uma síntese que reúne conhecimentos atualizados em ações, que aplicadas na íntegra, podem auxiliar os profissionais e as empresa a refletir sobre a melhoria do negócio.

Uma poderosa ferramenta, que deixou de ser exclusividade de multinacionais e de grandes empresas é o planejamento estratégico. Bem aplicada, auxilia a empresa a orientar o seu caminho no mercado, pois quem não sabe o que quer não pode pensar em crescer, nem em sobreviver.

Talvez seja melhor pensar no planejamento como a locomotiva que puxa o trem das ações de organizar, liderar e controlar. Ou talvez veja o planejamento a raiz principal de uma magnífica árvore, da qual saem os ramos da organização, da liderança e do controle.

Sem planejamento, os administradores não podem saber como devem organizar as pessoas e os recursos; podem até mesmo não ter uma idéia clara sobre o que precisam organizar. Sem um planejamento, não podem liderar com confiança ou esperar que os outros os sigam. E sem um planejamento, os administradores e seus seguidores têm pouca chance de alcançar seus objetivos ou

de saber quando e onde saíram do caminho. Controlar torna-se um exercício de futilidade.

Planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado. É uma ferramenta primordial que a alta gestão da empresa possui para obter vantagens sobre os seus competidores e conseguir identificar oportunidades no seu ambiente operacional.

A análise dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades da empresa passou a ser uma das primeiras etapas do planejamento estratégico.

Planejamento estratégico define a natureza futura da empresa, mas seu único produto é formado por um conjunto de planos, para depois tomar medidas concretas que os ponham em execução.

Para conduzir o planejamento estratégico, a empresa deve compreender os limites de suas forças e as suas habilidades para se inteirar com o meio ambiente, de maneira a criar vantagens em relação à sua concorrência, aproveitando todas as oportunidades existentes.

Essa afirmação pode soar como uma teorização simplista. No entanto, o processo que leva à consecução do planejamento estratégico é árduo e trabalhoso. A empresa que não planeja é obrigada a improvisar, e isso nem sempre traz bons resultados.

Quando o dia a dia operacional é desvinculado de planos, os negócios tendem a ocorrer ao acaso, e isso não é bom. Por isso, o grande desafio do plano de Marketing consiste em saber analisar os cenários ambientais e traçar direcionamentos estratégicos e táticas consistentes com os objetivos e os recursos disponíveis na empresa.

Outro grande desafio é também atrelar essas estratégicas e táticas operacionais de marketing, ou seja, o chamado plano de marketing ao planejamento estratégico.

REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ANÁLISE ORGANIZACIONAL

Segundo ANSOFF (1993), análise organizacional consiste na análise da competitividade no qual identifica a melhoria de desempenho que a empresa poderia conseguir com aperfeiçoamentos das estratégias de competição; e análise estratégica de carteira onde são comparadas as perspectivas da empresa, fixando prioridades e os recursos estratégicos futuros são alocados às diversas áreas de negócio.

Segundo CERTO E PETER (1993), análise organizacional começa com o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar os riscos e as oportunidades presentes e futuras.

Análise organizacional ou análise do ambiente, se usada adequadamente pode ajudar a garantir o sucesso organizacional. Entretanto, as regras ou papéis organizacionais que o sistema de análise do ambiente assume para garantir esse sucesso podem variar drasticamente de organização para organização. Três desses papéis são:

- a) A função orientada para política: O principal propósito de uma análise do ambiente orientada para a política é melhorar o desempenho organizacional simplesmente mantendo a alta administração informada sobre as principais tendências emergentes no ambiente.
- b) O papel do planejamento estratégico integrado: O principal propósito desse tipo de análise do ambiente é melhorar o desempenho organizacional, tornando os altos administradores e os gerentes de divisões cientes das questões que surgem no ambiente da empresa, tendo um impacto direto sobre o planejamento e ligando o planejamento corporativo e divisional.

Normalmente, um sistema de análise dessa espécie tem uma tarefa específica a realizar dentro do processo de administração

estratégica. Em geral, essa tarefa inclui a preparação de previsões ambientais para gerar hipóteses básicas sobre planejamento organizacional e fornecer informações mais detalhadas sobre partes relevantes do ambiente à medida que planos organizacionais específicos comecem a se materializar.

- c) O papel orientado para a função: O principal propósito da análise ambiental orientada para a função é melhorar o desempenho organizacional fornecendo informações ambientais concernentes ao desempenho efetivo de funções organizacionais específicas.

Segundo CURY (1994), análise organizacional é um processo de trabalho, dinâmico e permanente, que tem como objetivo efetuar diagnósticos situacionais das causas e estudar soluções integradas para os problemas administrativos, envolvendo, portanto, a responsabilidade básica de planejar as mudanças, aperfeiçoando o clima e a estrutura organizacionais, assim como os processos e os métodos de trabalho.

2.2 ESTRATÉGIA

Para ANSOFF (1993), estratégia é o conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização. Há quatro tipos distintos de regras:

- a) Padrões (objetivos e metas) pelas quais o desempenho presente e futuro da empresa é medido.
- b) São regras para desenvolvimento da relação da empresa com seu ambiente externo: que produto e tecnologia a empresa desenvolverá, onde e para quem os produtos serão vendidos, como a empresa conquistará alguma vantagem sobre os concorrentes. Este conjunto de regras é chamado de estratégia de produto e mercado, ou estratégia empresarial.
- c) São regras para o estabelecimento das relações e dos processos internos na organização; isto é freqüentemente chamado de conceito organizacional.

- d) As regras pelas quais a empresa conduzirá suas atividades do dia a dia, chamadas de política organizacional.

Estratégia é a postura que as organizações adotam para gerenciar o relacionamento entre elas e seus ambientes.

Estratégia é uma ferramenta potencialmente muito poderosa para lidar com as condições de mudança que cercam a empresa hoje em dia; mas é complexa, sua introdução é dispendiosa e seu uso é caro. Não obstante, há indícios de que ela é compensadora.

Ferramenta que oferece importante ajuda para lidar com a turbulência enfrentada pela empresas. Portanto, merece atenção como uma ferramenta de gestão.

ANSOFF (1977), apresentou uma frase de autor desconhecido quanto ao conceito de estratégia: É quando a munição acaba, mas continua-se atirando, para que o inimigo não descubra que a munição já acabou. O significado desta frase serve para demonstrar a grande importância que a estratégia apresenta, inclusive no caso da empresa.

Segundo CERTO (1993), estratégia é definida como um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos. Formular estratégias é, então, projetar e selecionar estratégias que levem à realização dos objetivos organizacionais. O enfoque central da estratégia organizacional é como lidar satisfatoriamente com a concorrência. Assim que o ambiente tenha sido analisado e a diretriz organizacional, estipulada, a administração é capaz de traçar cursos alternativos de ação em um esforço informado para assegurar o sucesso da organização.

COBRA (1986), engloba a estratégia em três tipos básicos:

- a) Estratégia global: visa analisar as opções de ação e direcionamento para a empresa, a nível macro, podendo-se escolher uma entre as seguintes opções: a.1) Investir-crescer: significa correr riscos. Uma empresa que pretende crescer precisa investir recursos para alcançar esse objetivo. E é da natureza do mundo dos negócios que, quando uma empresa direciona seus esforços no crescimento, ela corre riscos de perdas financeiras, além de poder não alcançar seus objetivo; a.2) Selecionar estratégias: com o objetivo de buscar

lucro: significa reduzir riscos diminuindo os custos ou aumentando as receitas para buscar o lucro na economia de escala de fabricação e de vender, ou seja, as estratégias a serem selecionadas têm um único enfoque – o lucro – para isso é preciso perseguir concomitantemente uma redução de custos; a.3) gerar caixa, desinvestir, evitar riscos. Para gerar caixa, a empresa muitas vezes é obrigada a paralisar os investimentos para evitar riscos de perdas. E mais do que isso, todos os recursos devem ser direcionados ao faturamento, ou seja, a geração de caixa. E isso requer um esforço concentrado da propaganda, da promoção de vendas, da política de preços e de prazos, ou seja, é preciso vender, trazendo rapidamente o dinheiro para o caixa;

- b) **Estratégia Operacional:** visa identificar e definir as prioridades e escaloná-las, ao mesmo tempo em que propõe diretrizes básicas de ação, levanta necessidades de recursos e planeja a distribuição desses recursos. Para isso, é preciso também definir os alvos não quantificados, como, exemplo, aumentar a lucratividade, aumentando a participação de mercado por três anos; aumentar a participação de mercado, sacrificando o lucro da empresa por dois anos; melhorar o retorno sobre investimento para os próximos cinco anos.
- c) **Estratégia Funcional:** é a estratégia por área funcional da empresa, ou seja, por departamento ou divisão, quem faz o quê, o que faz e quando faz. É uma das tarefas que exige muita perspicácia do estrategista através da identificação de oportunidades na organização.

De acordo com CHANDLER (*apud* CERTO, 1993), estratégia é a determinação das metas básicas de longo prazo e dos objetivos da empresa e a adoção dos cursos de ação e da alocação de recursos, necessários para atingir aquelas metas.

De acordo com PORTER (1990), na sua visão, estratégia é a capacidade de uma organização competir num determinado mercado, determinada

pelos seus recursos técnicos e econômicos, bem como por cinco “forças” ambientais.

Para o autor, estratégia competitiva é o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas.

De acordo com OLIVEIRA (1998), a finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos.

O conceito básico de estratégia está relacionado à ligação da empresa e seu ambiente. E nesta situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida.

Numa empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades.

As estratégias podem ser definidas como:

- a) Um conjunto de decisões formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no ambiente;
- b) São diretrizes e regras formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento da empresa no seu ambiente;
- c) A determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa e a adoção das linhas de ação e aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas;
- d) O conjunto de objetivos da empresa e a forma de alcançá-los;
- e) O conjunto de objetivos e de políticas importantes;
- f) O conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em determinado período de tempo;
- g) Um movimento ou uma série específica de movimentos feitos por uma empresa.

A importância da estratégia para a empresa pode ser entendida através de um comentário do General Robert E. Wood, da Sears, Roebuck & Company, que foi um grande estrategista. Dizia ele que a empresa é como a guerra, em certos aspectos: se a estratégia adotada for correta, muitos erros táticos podem ser cometidos e a empresa ainda sairá vitoriosa.

Além de ser um instrumento administrativo facilitador e otimizador das interações da empresa com os fatores ambientais, as estratégias também têm forte influência para com os fatores internos da empresa.

Para STONER (1995), estratégia consiste num programa amplo para se definir e alcançar as metas de uma organização pelo seu administrador; resposta da organização ao seu ambiente através do tempo.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo ACKOFF (*apud* OLIVEIRA, 1998), afirma que planejamento apresenta quatro princípios, que podem ser considerados como específicos:

- a) Planejamento participativo: o principal benefício do planejamento não é seu produto, ou seja, o plano, mas o processo envolvido.
- b) Planejamento coordenado: todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente.
- c) Planejamento integrado: os vários escalões de uma empresa devem ter seus planejamentos integrados.
- d) Planejamento permanente: essa condição é exigida pela própria turbulência do ambiente, pois nenhum plano mantém seu valor com o tempo.

Segundo ANSOFF (1993), planejamento estratégico consiste numa análise estratégica detalhada que compara as perspectivas com os objetivos da empresa para poder chegar numa estratégia para posteriormente serem fixadas as metas de desempenho operacional e metas estratégicas.

A análise dos pontos fortes e dos pontos fracos da empresa passou a ser uma das primeiras etapas do planejamento estratégico.

O planejamento estratégico define a natureza futura da empresa, mas seu único produto é formado por um conjunto de planos. A etapa seguinte é gerar e tomar medidas concretas que os ponham em execução.

Dois enfoques têm sido empregados para converter a estratégia em ação: o enfoque oportunista que focaliza sua atenção na geração aleatória de iniciativas específicas e o enfoque planejado, que converte a estratégia de carteira

na postura estratégica preferida para cada empresa e usa a busca direcionada para desenvolver novas oportunidades.

Um terceiro enfoque pode ser necessário, o enfoque de aprendizagem estratégica, que dispensa a seqüência usual pela qual a implantação vem depois do planejamento, e mistura as etapas de planejamento e implantação de acordo com o premente sentida pela administração, com os custos de geração das informações necessárias, e com a previsibilidade das perspectivas futuras. O enfoque de aprendizagem incorpora um processo de comprometimento progressivo pela empresa, através do qual ela simultaneamente ingressa no mercado e gera informações estratégicas a respeito.

Segundo CERTO (1993), planejamento estratégico é o estabelecimento da diretriz organizacional ou a determinação da meta da organização. Há dois indicadores principais de direção para os quais uma organização é levada: a missão e os objetivos organizacionais. A missão organizacional é a finalidade de uma organização ou a razão pela qual ela existe. Os objetivos são as metas que as organizações têm.

Após ter realizado uma análise do ambiente para apontar os pontos fortes e fracos, oportunidades e riscos para a organização, freqüentemente a administração fica melhor capacitada a estabelecer, reafirmar ou modificar sua meta organizacional.

Segundo RASMUSSEN (1990), planejamento estratégico é a ferramenta primordial que a alta gestão de empresas possui para obter vantagens sobre os seus competidores e conseguir identificar oportunidades no seu macro ambiente operacional.

RASMUSSEN (1990), afirma que planejamento estratégico significa planejar o futuro perante as limitações psicológicas e físicas e os pontos fracos e fortes de uma organização, considerando as alterações do comportamento do macro ambiente referente aos segmentos econômicos, políticos, tecnológicos, sociais, ecológicos, legais, geográficos, demográficos e, principalmente, competitivos.

Segundo OLIVEIRA (1998), planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; o planejamento é

ainda um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa independente de vontade específica dos seus executivos.

O processo de planejar envolve portanto, um “modo de pensar”; e um salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolve questionamentos sobre o que será feito, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde será feito.

Esse processo contínuo, composto por várias etapas funciona de forma não linear em decorrência de haver variabilidade nas empresas. Esta variabilidade é devida às pressões ambientais que tem de suportar e que são resultantes de forças externas continuamente em alteração com diferentes níveis de intencionalidade de influência, bem como das pressões internas resultantes dos vários fatores integrantes da empresa.

Os principais aspectos da função planejamento são: O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes; não é um ato isolado, portanto, deve ser visualizado como um processo composto de ações inter relacionadas e interdependentes que visam ao alcance de objetivos previamente estabelecidos; o produto final do processo de planejamento, normalmente, é o plano, sendo que este deve ser desenvolvido “pela” empresa e não “para” a empresa.

Princípios gerais para os quais o executivo deve estar atento: O princípio da contribuição aos objetivos máximos da empresa; o princípio da precedência do planejamento, correspondendo a uma função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle); o princípio da maior penetração e abrangências; o princípio da maior eficiência, eficácia e efetividade.

Existem três tipos de filosofias de planejamento dominante.

a) Filosofia da satisfação: O processo de planejamento começa pela determinação dos objetivos factíveis, resultantes de um processo de consenso político entre vários centros de poderes da empresa. A preocupação básica está no aspecto financeiro, sendo dada grande ênfase ao orçamento e às suas projeções.

É normalmente utilizada em empresas cuja preocupação maior é com a sobrevivência do que com o crescimento ou com o

desenvolvimento. O ganho em termos de aprendizado no processo de planejar é pequeno.

A vantagem dessa filosofia é que o processo de planejar pode ser realizado em pouco tempo, custa pouco e exige menor quantidade de capacitação técnica.

- b) Filosofia da otimização: Caracteriza-se pela utilização de técnicas matemáticas e estatísticas e de modelos de simulação.

Os objetivos são formulados em termos quantitativos, pois são reduzidos a uma escala comum (monetária) e combinados em uma medida geral e ampla de desempenho.

Esta filosofia de planejamento se tornou amplamente divulgada com o desenvolvimento de computadores de grande porte e de modelos de organização que foram elaborados na área de pesquisa operacional.

- c) Filosofia de adaptação: Denominada de “planejamento inovativo”, que apresenta as seguintes características: baseia-se na suposição de que o principal valor está no processo de produzi-los; a maior parte da necessidade atual de planejamento decorre da falta de eficácia administrativa e de controles; o conhecimento do futuro pode ser classificado em certeza, incerteza e ignorância. Esta filosofia procura equilíbrio (interno e externo) da empresa, após ocorrência de uma mudança.

A filosofia da adaptação aplicada no processo de planejamento estratégico pode facilitar o posterior desenvolvimento e implementação da reengenharia em nível de processos estratégicos e organizacionais.

A reengenharia é o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade.

De acordo com OLIVEIRA (1998) o planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com maneiras e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo.

O planejamento é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente.

É normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada.

Um conceito importante é a da informação, que está relacionado à redução de incerteza de que temos do ambiente e que muito vai ajudar, no caso do planejamento estratégico, à seleção da postura da empresa para com o ambiente. Pode-se citar quatro alternativas em função do controle exercido:

- a) Adaptação ambiente-ambiente: a empresa consegue evitar impactos negativos em função do controle exercido.
- b) Adaptação ambiente-sistema: a empresa modifica-se para superar uma alteração ambiente, correspondendo a uma adaptação passiva.
- c) Adaptação sistema-ambiente: a empresa procura repassar ao ambiente a modificação de alguma condição interna.
- d) Adaptação sistema-sistema: o ambiente não interfere diretamente porque a empresa se ajuda internamente à sua modificação.

Através do planejamento estratégico, a empresa espera:

- a) Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes. Pontos fortes é a diferenciação conseguida pela empresa que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial.
- b) Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos. Pontos fracos é uma situação inadequada da empresa que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.
- c) Conhecer e usufruir as oportunidades externas. Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa.

- d) Conhecer e evitar as ameaças externas. Ameaças é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculo à sua ação estratégica.
- e) Ter um efeito plano de trabalho, estabelecendo: as premissas básicas; as expectativas de situações almeçadas pela empresa; os caminhos, inclusive os alternativos; o quê, como, quando, por quem, para quem, por que e onde devem ser realizados ao planos de ação; como e onde alocar recursos.

Como resultado de trabalho, o planejamento estratégico deverá apresentar os seguintes produtos finais: direcionamento de esforços para pontos comuns; consolidação do entendimento por todos os funcionários da missão, dos propósitos, das macro estratégias, das macro políticas, da postura estratégica, dos objetivos gerais, dos objetivos funcionais, dos desafios, das metas, das políticas e dos projetos da empresa; estabelecimento de uma agenda de trabalho por um período de tempo que permita à empresa trabalhar em cima das “prioridades estabelecidas” e das “exceções justificadas”.

O conhecimento detalhado de uma metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico na empresa propicia ao executivo o embasamento teórico necessário para otimizar a sua aplicação. Com referência à teoria e à prática, o executivo deve ter o domínio das duas.

Enfatiza-se também que o planejamento estratégico possui três dimensões operacionais: delineamento, elaboração e implementação.

O delineamento compreende a estruturação do processo de planejamento estratégico.

A elaboração inclui a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa e adoção de estimativas de risco para as alternativas estabelecidas.

A implementação envolve assuntos organizacionais, os sistemas de informação, os sistemas de incentivos, a competência operacional, o treinamento e a liderança necessária ao desenvolvimento do processo.

2.4 PLANO DE MARKETING

Segundo COBRA (1986), o plano de marketing é um conjunto de ações táticas de marketing que devem estar atreladas ao planejamento estratégico da empresa.

Mais do que um documento estratégico, ele deve constituir-se num roteiro dinâmico de procedimentos coerentes com os objetivos estratégicos.

O plano não deve ser confundido com previsão de vendas, embora a previsão seja parte necessária e importante dos procedimentos a serem desenvolvidos, uma vez que o planejamento está relacionado com o futuro.

Mas não é só. Ele avalia os cenários dos ambientes externos e internos, define as metas, os princípios e os métodos de trabalho procurando criar um compromisso por parte de todos no sucesso do plano.

O plano deve ser específico por produto, mercado e região. E deve dizer quem fará o quê, onde, como, quando, a fim de atingir as metas de maneira mais abrangente.

Para KOTLER (1993), o plano de marketing é o instrumento central que direciona e coordena o esforço de marketing. As empresas que desejam melhorar sua eficácia de marketing devem aprender a criar e implementar sólidos planos de marketing.

Os planos de marketing enfatizam mais estreitamente um produto/mercado e desenvolvem os planos e as estratégias detalhadas de marketing para atingir os objetivos dos produtos no mercado. Os planos de marketing são o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing.

O processo de planejamento de marketing consiste em: análise de oportunidades de marketing, pesquisa e seleção de mercados alvos, desenvolvimento de estratégias de marketing, planejamento de programas de marketing e organização, implementação e controle do esforço de marketing.

O planejamento de marketing resulta em um documento chamado plano de marketing que contém as seguintes partes: sumário, situação atual do ambiente de marketing, análise de oportunidades e produto, de objetivos, estratégias de marketing, programas de ação, projeção de resultados e controle.

De acordo com WESTWOOD (1996), o plano de marketing estabelece os objetivos de marketing da companhia e sugere estratégias para se alcançar tais objetivos. Um plano de marketing é como um mapa que mostra a empresa aonde ela

está indo e como vai chegar lá. Ele é tanto um plano de ação como um documento escrito.

Um plano de marketing deve identificar as oportunidades de negócio mais promissoras para a empresa e esboçar como penetrar, conquistar e manter posições em mercados identificados. É uma ferramenta de comunicação que combina todos os elementos do composto mercadológico em um plano de ação coordenado. Ele estabelece quem fará o quê, quando, onde e como, para atingir suas finalidades.

O plano de marketing é o documento que formula um plano para comercializar produtos e serviços. Tem estrutura formal, mas pode ser usado como um documento formal ou informal que tem grande flexibilidade. Pode ser usado para: preparar o argumento para introduzir um novo produto; renovar a abordagem de marketing departamental, divisional ou empresarial a ser incluído no plano comercial ou corporativo da companhia.

Para SKACEL (1992), o plano de marketing deve: dar um caminho para a empresa; estabelecer objetivos específicos a serem perseguidos; fornecer meios para medir o progresso; preparar uma ação corretiva em caso de variações; estabelecer as bases de um planejamento a ser seguido insistentemente e perseguir a lucratividade.

O maior valor de um plano de marketing, é o de equipar a empresa e seus colaboradores com um plano de trabalho que aponte os resultados específicos e determine como eles podem ser obtidos.

O plano de marketing é um documento escrito que detalha ações específicas de marketing dirigidas a objetivos específicos no âmbito de um certo ambiente de marketing. O plano determina minuciosamente como pretende-se atacar uma disposição específica. Geralmente é necessário a interação de muitas pessoas responsáveis por um amplo conjunto de atividades para levar a cabo tais pretensões.

A preparação de um plano de marketing, buscando um melhor resultado, deve ocorrer nos diferentes níveis responsáveis pelo marketing, começando pelo funcionário mais graduado, passando pelos da linha de serviços ou produtos, gerentes de departamento e pessoas chaves.

DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES PRINCIPAIS DA EMPRESA

3.1 DESCRIÇÃO DOS CARGOS E FUNÇÕES ATUAIS

- a) DIRETOR – supervisionar e auxiliar tomadas de decisões.
- b) GERENTE ADMINISTRATIVO - O diretor geral ocupa-se de quase todas as áreas funcionais da organização, sendo sua característica forte a tomada de todas as decisões, bem como o desenvolvimento de funções burocráticas envolvendo a administração geral de sua empresa dentre as quais citamos:
- *Recursos humanos* – O Diretor desempenha todas as funções existentes na área de recursos humanos, como: recrutamento e seleção de funcionários, registros de pessoal, elaboração da folha de pagamento, preenchimento de guias para pagamento de taxas e tributos trabalhistas, sendo responsável pela parte social do quadro de funcionários (benefícios, assistência médica).
 - *Recursos financeiros* – Responsável pela gerência financeira: controle de bancos, caixa, contas a pagar e a receber, financiamentos quando necessário, pagamento a funcionários, cálculo de comissões.
 - *Compras* – O diretor realiza as compras, contata como fornecedores para compra de matérias-primas, acessórios, máquinas e equipamentos, como também, material de uso e consumo. Este processo é realizado informalmente.
 - *Outras atribuições* – Supervisiona a área de vendas. Esporadicamente fecha pedidos de vendas diretas, faz acompanhamento das atividades da área de produto, analisando a qualidade, e ainda representando a empresa em reuniões da classe e em acontecimentos sociais.
- c) SECRETÁRIA – A secretária detém as seguintes tarefas:
- É responsável por alguns serviços de datilografia, telefonia e recepção;

- Efetua a entrega de materiais de pequeno porte (pregos, parafusos, puxadores, tinta, etc.) ao marceneiros;
- d) **ENCARREGADO DE PRODUÇÃO** – As atribuições deste cargo são:
- Receber matérias-primas, equipamentos e outros materiais adquiridos pela empresa;
 - Repassar listagem para corte de chapas e madeira;
 - Auxiliar os marceneiros em eventuais necessidades, bem como prestar auxílio a outras áreas que enfrentam problemas, nos diversos estágios da produção;
 - Efetuar a manutenção das máquinas e equipamentos da empresa;
 - Supervisionar a distribuição dos produtos acabados.
 - Supervisionar o pessoal da linha de produção.
- e) **MARCENEIROS** – As atribuições deste cargo são:
- Requisitar matéria-prima e outros materiais necessários à montagem do móvel;
 - Produzir os móveis com base em projeto e em orientações do encarregado de vendas e projetos;
 - Controlar a qualidade dos móveis produzidos;
 - Regular as máquinas e equipamentos conforme as necessidades;
 - Montagem de móveis e instalação no local designado pelo cliente;
 - Zelar pelas máquinas e equipamentos e logo que detectar algum problema no funcionamento, comunicar ao encarregado de produção, além de efetuar limpeza das mesmas num período determinado;
- f) **PINTORES** – As atribuições deste cargo são:
- Requisitar matéria-prima (tinta, lixa, etc.);
 - Preparar os compostos de tintas para chegar à tonalidade desejada pelo cliente;
 - Efetuar a pintura do móvel, controlando a qualidade da mesma;
 - Controlar a secagem do móvel na estufa.
- g) **AUXILIARES DE PRODUÇÃO** – As atribuições deste cargo são:

- Produzir chapas de compensado, visando suprir as necessidades da linha de montagem, com as medidas solicitadas;
 - Separar e efetuar o corte da matéria-prima (madeira) para os marceneiros;
 - Auxiliar os marceneiros na linha de montagem;
 - Efetuar o acabamento dos móveis (lixamento, correção de pequenas imperfeições, etc.)
 - Auxiliar na pintura dos móveis;
 - Realizar trabalhos de estofaria;
 - Efetuar a limpeza das instalações da área de produção.
- h) **MOTORISTA** – As atribuições deste cargo são:
- Coordenar e auxiliar o carregamento e descarregamento dos móveis;
 - Transportar os móveis até o local da instalação e montagem do mesmo auxiliando os marceneiros;
 - Preservar a qualidade do móvel do carregamento à instalação;
 - Zelar pelo bom funcionamento do veículo de distribuição.
- i) **ENCARREGADO DE VENDAS/PROJETOS** – É atribuído a este cargo:
- Efetuar levantamentos *in loco* (casas, apartamentos, etc.) das instalações onde serão distribuídos os móveis, para posterior elaboração do projeto;
 - Aperfeiçoar as idéias dos clientes, através da definição de medidas e *layout* do ambiente a ser ocupado pelo móvel;
 - Elaborar projeto do móvel conforme solicitação do cliente;
 - Fazer o orçamento do móvel a ser apresentado ao cliente;
 - Repassar o projeto à linha de montagem, já definindo o marceneiro que irá executar o serviço, bem como para a área de acabamento e pintura;
 - Orientar os marceneiros e o pessoal de acabamento e pintura sobre detalhe de cada projeto, sanando dúvidas eventuais no decorrer da fabricação do móvel;

- Controlar as vendas, acertos de prazos de entrega, preço de venda, condições de pagamento e adequações do projeto quando ocorrer alterações;
 - Supervisionar os vendedores e desenhistas.
- j) **VENDEDORES** – As atribuições deste cargo são:
- Efetuar visitas comerciais a clientes objetivando a venda;
 - Efetuar cobrança de títulos em carteira;
 - Solicitar orçamento à área de vendas/projetos;
 - Apresentar projetos e clientes.
- l) **DESENHISTA** – As atribuições deste cargo são:
- Desenvolver desenho de projetos de acordo com o esboço repassado pelo encarregado de vendas/projetos.

3.2 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

A empresa contém um pequeno cadastro com algumas pessoas que solicitaram emprego, sendo todos com experiência. Quando não é suprida a vaga e solicitado junto ao SINE (Sistema nacional de emprego), que envia um número determinado de pessoas pré selecionadas para futura seleção.

A seleção é feita através do Curriculum Vitae e contatos feitos nas empresas que o candidato tenha trabalhado.

3.3 REGISTRO DE PESSOAL

Os registros são mantidos na própria empresa e são efetuados pela secretária, todos os empregados são registrados dentro do que confere a legislação; os honorários de trabalho são controlados através de cartão ponto; a folha de pagamento é elaborada na empresa, sendo que os recolhimentos de taxas e impostos devidos ficam a cargo do escritório de contabilidade.

3.4 TREINAMENTO

É feito num período de no máximo três meses, é contratado na modalidade de experiência e é realizado pelos próprios funcionários especializados.

3.5 CARGOS E SALÁRIOS

O funcionário é contratado no cargo estabelecido para cada setor. O salário é mensal fixo e para vendedores e marceneiros é comissionado.

3.6 BENEFÍCIOS SOCIAIS

A empresa não possui benefícios espontâneos no momento.

3.7 MATERIAIS

3.7.1 SUPRIMENTO

As compras são realizadas através do cadastro dos fornecedores. As quantidades a serem compradas são identificadas de acordo com os pedidos que são repassados pelo vendedor através da ordem de compra ao gerente administrativo que, por sua vez, efetua as compras. Somente as madeiras são compradas em quantidades altas devido à sua localização.

As compras de alguns produtos são realizadas sem cotação de preço, devido à sua qualidade e especificação. Para os demais produtos a cotação é realizada com 3 ou 4 fornecedores.

A empresa não enfrenta problemas com a qualidade das matérias – primas adquiridas, pois todos os materiais utilizados são testados e aprovados pela produção.

3.7.2 ESTOCAGEM

A empresa possui um pequeno almoxarifado onde os materiais e matérias-primas são estocados separadamente de acordo com a sua utilidade. São armazenados neste local os produtos inflamáveis, para manter a segurança de todos.

Os compensados e as madeiras não são guardados no almoxarifado, mas possuem um lugar determinado para sua colocação; este lugar facilita a sua locomoção tanto na entrada como no transporte interno, que é feito através de carrinhos de mão.

Os materiais são entregues pelos responsáveis de cada setor: produção o senhor Nereu e pintura o senhor Valdir. Quando ocorrer a falta ou a pouca quantidade de qualquer material eles comunicam o gerente administrativo.

Muitos materiais não são mais mantidos em estoque, pois os fornecedores se encontram nas proximidades e qualquer pedido feito é entregue no dia seguinte.

3.8 FINANCEIRO

3.8.1 CONTABILIDADE GERAL

A contabilidade é realizada por escritório de terceiros, onde o responsável tem curso superior na área de Ciências Contábeis e Direito.

Toda escrituração contábeis são feitas com base nas notas fiscais de entrada e saída, junto com a folha de pagamento que são enviadas mensalmente ao escritório.

3.8.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Não mantém nenhum tipo de planejamento.

3.8.3 CONTAS A PAGAR

São feitas através dos bancos (pagamento de duplicatas) ou através de fornecimento de cheques nominais aos fornecedores. Todos são recolhidos nas suas devidas datas.

3.8.4 CONTAS A RECEBER

Todo pedido é tirado mediante um adiantamento de 30 a 40% do valor do pedido; o restante muitas vezes é recebido na entrega ou dividido em dois pagamentos. Esta cobrança é feita em carteira e não possui nenhum tipo de documentação.

Todos os pedidos entregues ao gerente administrativo é feita uma ficha completa para posteriormente ser feita a cobrança. Além deste fichário a empresa possui um resumo de todas as cobranças a serem realizadas.

3.9 VENDAS

A empresa não realiza pesquisa para ver como está a aceitação de seus produtos no mercado consumidor, não conhecendo seu percentual de participação no mesmo.

Mantém somente um vendedor, no qual atua na parte interna como na parte externa, este é remunerado por comissão de vendas realizadas diretamente ao consumidor.

Os produtos fabricados sob-medida, são produtos de valor elevado; a empresa sempre busca atingir a classe social com maior poder aquisitivo.

A distribuição dos produtos é realizado pela empresa com veículo próprio.

Não se verifica a adoção de nenhuma estratégia de Marketing.

Quando ocorre um aumento acentuado nas vendas, a empresa adota o controle das vendas através do aumento dos prazos de entrega, que seria na maioria das vezes de 30 a 45 dias.

3.10 PRODUÇÃO

3.10.1 DESENVOLVIMENTO DO PROJETO

Toda a fabricação de produtos é feita após a elaboração do projeto (desenho técnico), que é desenvolvido com base no desejo do cliente e na criatividade do próprio desenhista. O vendedor tem fundamental importância pois ele terá que repassar ao desenhista o contato com que teve com o cliente. Após o projeto aprovado e o pedido fechado, o projeto é repassado junto com a ordem de produção. Esta ordem é emitida em duas vias e contém os dados tanto para produção como para pintura.

3.10.2 PRODUÇÃO

O sistema de produção adotado atualmente pela empresa, é a fabricação de móveis sob medida. Os móveis são confeccionados com base nos projetos e passam pelas seguintes fases:

- a) **GERENTE DE PRODUÇÃO:** Nesta fase o senhor Nereu recebe os projetos e as ordens de produções e faz o levantamento dos materiais que serão utilizados para fabricação do móvel. Este levantamento é passado para o setor de prensas e setor de corte de madeiras através de uma ordem interna.
- b) **BENEFICIAMENTO DE MADEIRAS:** Este setor tem a responsabilidade de retirar todas as madeiras que serão utilizadas, nos tamanhos pré cortados. Este processo é realizado por um funcionário, sendo que o mesmo tem que ter um elevado conhecimento de madeiras.
- c) **PRENSAS:** Neste setor serão cortados os compensados nos tamanhos contido na ordem interna. No momento que os compensados comprados prontos não suprem a necessidade, é

feito o nosso próprio compensado, que passa pelas seguintes fases: corte da lâmina, emendação da lâmina, prensagem da lâmina junto ao compensado; este compensado é produzido através da colagem dos sarrafos junto ao cascão. O processo é realizado por dois funcionários, que possuam conhecimento em corte e emendação de lâminas.

- d) **MARCENARIA:** Nesta área estão alocadas o maior número de máquinas, bem como o pessoal de maior especialização (marceneiros). É aqui que a matéria prima é transformada, em diversas etapas até chegar às formas exigidas. O processo funciona nas seguintes etapas: o marceneiro recebe o projeto com a ordem de produção, o material da prensa e do corte de madeira; faz uma análise do que será elaborado e determina a maneira que o mesmo será produzido, visando que cada móvel possui formas diferentes uma das outras.
- e) **ACABAMENTO E PINTURA:** O pintor recebe o móvel desmontado da marcenaria, encaminha para o emasamento e lixamento, após o móvel recebera a primeira e segunda mão de pintura, novamente é lixado e posteriormente recebe a pintura de acabamento. O processo funciona com quatro funcionários, sendo que o pintor possui especialização (curso de pintura). Neste setor não possui máquinas, somente sistemas de exaustores.
- f) **EXPEDIÇÃO:** Neste setor o montador recebem o móvel da pintura, fazem o carregamento e junto com o motorista efetua a montagem na casa do cliente. O montador é uma pessoa com conhecimento em móveis sob medida para facilitar a montagem do mesmo.

PLANO DE MARKETING

4.1 LISTAS DE FATORES BÁSICOS

- a) Produto: Móveis Sob Medida.
- b) Clientes: Classe Social com maior poder aquisitivo.
- c) Região: Oeste paranaense.
- d) Comportamento dos consumidores: Valor pretendido.
- e) Relação com os clientes: profissional.
- f) Desempenho de região de venda: baixa.

4.2 ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

4.2.1 PONTOS FORTES

- a) Qualidade no produto final: Com a utilização de matérias primas de alta qualidade e altíssimo nível de mão de obra, obtemos um produto de qualidade e grande aceitação.
- b) Espaço físico: Com três mil e oitocentos metros quadrados de área construída, a maior em espaço físico da região, temos espaço suficiente para ampliarmos nossa capacidade tanto na produção como na diversificação de produtos.
- c) Mão de obra qualificada: Funcionários com anos de experiência comprovada na fabricação de móveis sob medida.
- d) Máquinas suficientes para o ramo de atuação: Encontra-se na empresa toda linha de máquinas necessárias para fabricação de móveis sob medida.
- e) Nome conhecido e respeitado na região: Devido ao tempo de atuação no mercado, 25 anos, possui-se um nome bastante

conhecido e respeitado, sendo a empresa a primeira fábrica de móveis sob medida de Medianeira.

- f) **Localização:** As margens da Br 277, na entrada da cidade de Medianeira, local onde circula diariamente um número acentuado de pessoas de outras cidades e regiões.
- g) **Matéria prima de ótima qualidade:** Aquisição de materiais de alto nível e com qualidade comprovada. Aquisição de empresas especializadas no mercado moveleiro.
- h) **Pouco desperdício:** Só se utiliza o material necessário para confecção do móvel.
- i) **Programa de qualidade (5S):** Da diretoria ao chão de fábrica conscientização para melhor qualidade no processo, dos colaboradores, do produto e clientes.
- j) **Garantia do produto:** Todo produto confeccionado na empresa possui uma assistência após a solicitação do cliente.
- k) **Cumprimento do cronograma estabelecido com o cliente:** Todo pedido será cumprido conforme estabelecido, não tendo atrasos, nem falta de materiais.

4.2.2 PONTOS FRACOS

- a) **Distância entre setores:** A movimentação dos materiais entre os setores de produção se torna distante devido ao espaço físico ser muito grande em relação ao volume de produção atual.
- b) **Desnível:** No interior da empresa se encontra rampas que dão acessos aos setores, dificultando a movimentação dos materiais.
- c) **Produtividade baixa:** Devido ao móvel ser semi artesanal, apresenta dificuldades que torna a produtividade baixa.
- d) **Alto custo da matéria prima:** Dificuldade em comprar diretamente da indústria.
- e) **Não informatização:** A empresa não possui um sistema informatizado.

- f) Capital de giro baixo: O fluxo de caixa se encontra baixo, devido ao volume de vendas ser baixo.
- g) Oscilação nas vendas: Mal estruturada a equipe de venda.
- h) Falta buscar novos mercados: A empresa só atua na região oeste do Paraná.
- i) Falta de vendedores (despreparo): O mercado não oferece mão de obra especializadas em vendas no setor de móveis sob medida.
- j) Aparência externa: Falta revitalização da fachada. Criação de um novo layout e novo logotipo.
- k) Não investimento em propaganda (marketing): Devido às dificuldades financeiras, não é investido na área.

4.3 ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

4.3.1 AMEAÇAS

- a) Empresas do mesmo setor sem registros: As mesmas possuem um custo menor, praticando uma concorrência desleal e dificultando as vendas.
- b) Móveis modulados de alto nível: Grandes empresas colocando à disposição dos clientes móveis modulados os quais satisfazem as necessidades dos clientes com um custo menor.
- c) Facilidade de entrada de novos concorrentes: Investimento para comprar equipamentos simples para marcenaria é baixo e a facilidade de aquisição de matérias primas das revendas é fácil.
- d) Mercado restrito: Clientes de alto poder de compra.
- e) Concorrência desleal: Empresas novas entram no mercado e sem noções básicas de administração praticam preços não condizentes com a realidade.
- f) Comprometimento com fornecedores: Não comprometimento com prazos e preços, devido as exportações estarem em alta.

- g) Término ou proibição da utilização de madeiras nobres: Extinção das florestas naturais.
- h) Falta mão de obra qualificada: Na região não existem escolas técnicas profissionalizantes em marcenaria. A mão de obra existente possui experiência adquirida dentro das próprias empresas.

4.3.2 OPORTUNIDADES

- a) Busca de nichos de mercado: Especialização em um único ambiente. Exemplo: Hotéis, hospitais.
- b) Desenvolvimento de um novo logotipo: Modernização.
- c) Desenvolvimento de uma linha de produtos em série: Novo segmento na área de móveis.
- d) Parcerias: União com outras empresas para fabricação de um produto.
- e) Terceirização: Prestação de serviços para empresas do mesmo setor.
- f) Núcleos setoriais: Busca de novos horizontes em parcerias com outras empresas, visando o crescimento de todos.
- g) Contatos com representantes: Fomentar equipe de vendas.
- h) Consórcio de exportação: Parcerias com outras empresas, buscando mercados externos.

4.4 ANÁLISE DO CENÁRIO AMBIENTAL

- a) Fatores econômicos: aumento das exportações; taxa de juros elevados; dificuldade na aquisição de empréstimos.
- b) Fatores políticos: leis ambientais; contribuições sociais; salário mínimo da categoria.

- c) Fatores sociais: tendências do estilo de vida; qualidade e padrões de vida; atitude, hábitos e comportamento dos consumidores.
- d) Fatores tecnológico: automação industrial; informática; inovação tecnológica.
- e) Fatores competitivos: investimento em tecnologia.
- f) Fatores geográficos: próximo aos consumidores dos produtos.

4.5 ANÁLISE DA SITUAÇÃO

- a) Rivalidade entre os concorrentes atuais/próximos.

Rivalidade forte: número elevado de empresas atuando no mesmo segmento.

Armas competitivas: preço, tecnologia e qualidade.

- b) Ameaça de entrantes potenciais.

Moderada: custo alto e volume de produção baixo.

Barreira de entrada: custo alto dos investimentos e demora do retorno dos investimentos.

- c) Concorrência de produtos substitutos.

Forte: entrada de novos produtos como pvc, plástico, metais, etc.

- d) Poder dos fornecedores.

Fraca: quantidade elevada de fornecedores com a mesma linha de produtos.

Forte: quando se tratar de produto específico como madeira (distância da matéria prima, poucos fornecedores e leis ambientais).

e) Poder dos clientes e consumidores.

Forte: poucos clientes com condições reais de barganha.

4.6 POSIÇÃO COMPETITIVA DAS PRINCIPAIS EMPRESAS.

a) Empresas posicionadas favoravelmente. Por quê?

1 – Modelar: Trabalha com preço e qualidade semelhantes a nossa empresa. Vendedores qualificados. Localização favorável.

2 – Dabol: Possui linhas de produtos definida, tendo seu mercado voltado a exportação e ao mercado interno. Sua posição financeira é confortável, atuando com vendedores qualificados. Pontualidade na entrega.

3 – Dellano: Possui lojas sofisticadas; empresa de grande porte com tecnologia de ponta, trabalhando na linha de modulados com preço baixo.

b) Empresas posicionadas desfavoravelmente. Por quê?

1 – Cinderela: Maquinário e ferramentas ultrapassadas. Dificuldade financeira. Espaço físico desapropriado. Não possui equipe de vendas.

2 – Medi móveis: Sem controle dos custos, faz o preço baseando-se no que gastou na compra da matéria prima. O proprietário atua como vendedor.

3 – Empresas “fundo de quintal”: localizadas dentro da cidade e nos bairros, sem poder aquisitivo, estão desatualizados em relação ao preço e não possuem mão de obra desqualificada.

4.7 ANÁLISE COMPETITIVA

a) Abordagem Estratégica: Previsão de movimentação dos principais concorrentes.

Todos querem ser o melhor no mercado que atuam, obtendo o melhor resultado nas vendas. Os móveis modulados, padronizados, desenvolvidos para substituir os móveis sob medida, são tendências para quem quer se tornar grande e competitivo.

Outro fator é a entrada de indústrias estrangeiras com grande poder de barganha. Estas possuem estratégias agressivas quanto a obtenção de um mercado maior.

b) Com quem tomar cuidado e por quê.

Empresas com maior potencial, com diversificação de produtos, tecnologia de ponta e estratégias agressivas, estas fazem com que o mercado fique cada vez mais restrito e mais competitivo; quando entram em determinado segmento, dominam o mesmo, colocando os preços abaixo dos realizados pela maioria das empresas. A pequena fatia de mercado que resta é explorada pelo restante das indústrias.

4.8 MISSÃO

	<u>Situação Atual</u>	<u>Situação Futura</u>
<u>Tipos de produto que oferece.</u>	Toda linha de móveis sob medida.	Móveis especializados: Clínicas, jogos de quarto, escritórios, banheiros, salas.
<u>Mercado que atende.</u>	Mercado flutuante, com clientes influenciados por situações ambientais.	Concentrar-se em mercados setoriais com clientes expressivos.
<u>Áreas que cobre.</u>	Cobre toda região oeste do Paraná, algumas cidades espalhadas pelos outros	Cobrir os estados do Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul, São

	estados brasileiros.	Paulo.
<u>Benefícios que oferecem ao cliente.</u>	Nenhum benefício é oferecido.	Tabela de desconto progressiva: maior quantidade, maior desconto.

4.9 OBJETIVOS

Aumentar a produtividade operacional em 30%, 30%, 40%, nos anos de 2003, 2004, 2005 respectivamente.

Conseguir um crescimento real no faturamento de 20%, 40%, 50%, em 2003, 2004, 2005.

Conseguir um índice de satisfação dos clientes de 75%, 85%, 95% em 2003, 2004, 2005.

4.10 DESENVOLVIMENTO DAS ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS

4.10.1 ESTRATÉGIA GLOBAL

Opção: Selecionar estratégia e buscar lucro.

- a) Reduzir riscos;
- b) Selecionar investimentos;
- c) Manter participação por segmento de mercado;
- d) Reavaliar a linha de produtos;
- e) Ajustar preço para otimizar o lucro;
- f) Investimento moderado em propaganda;
- g) Investimento moderado em promoção;
- h) Busca produtividade na força de vendas;
- i) Minimizar custos;

4.10.2 ESTRATÉGIA OPERACIONAL

Aumentar a lucratividade e a participação de mercado nos próximos 3 anos.

4.10.3 ESTRATÉGIA FUNCIONAL

a) Produção:

Estratégia: Atrair clientes.

Tática: Demonstrar características, vantagens e originalidades do produto.

Estratégia: Mudar o mix / portfolio de produtos.

Tática: Ampliar a linha de produtos para cobrir mais mercado.

Produzir produtos distintos para diferentes mercados.

Estratégia: Padronizar os produtos.

Tática: Racionalizar a linha de produtos.

Retirar componentes extras ou especiais.

b) Estabelecimento de preço:

Estratégia: Política de desconto.

Tática: Oferecer desconto por quantidade.

Oferecer desconto retroativo, baseado no nível de compra.

Estratégia: Política de penetração.

Tática: Estabelecer preço baixo para o produto, para barganhar mercado.

c) Propaganda e comunicação:

Estratégia: Mudar a organização das vendas e equipes de vendas.

Tática: Fortalecer a organização de venda.

Reorganizar a equipe de venda por áreas específicas de mercado.

Bonificação pelo desempenho para equipe de vendas.

Aumentar o esforço das vendas para o produto mais lucrativo.

Estratégia: Modificar a propaganda e promoção de venda.\

Tática: Novas campanhas.

Uso de mala direta.

Incentivos para distribuidores, lojas e arquitetos.

d) Distribuição:

Estratégia: Mudar os canais.

Tática: Distribuição própria.

Distribuição por região, por distribuidoras específicas.

Criar centro de distribuição.

4.11 PREVISÃO DE VENDA

Buscou-se coletar informações da área de produção e da força de venda; analisou-se os ciclos de vendas passadas e as sazonalidades das vendas; chegou-se ao consenso dentro da capacidade da empresa.

Previsão de venda: R\$ 600.000,00 (seiscentos mil reais) para o ano de 2003, distribuídos da seguinte forma:

<u>PRODUTO OFERECIDO</u>	<u>PREVISÃO DE VENDA</u>	<u>PREVISÃO DE VENDA</u>
	<u>ANUAL</u>	<u>MENSAL</u>
1-Clinicas	R\$ 300.000,00	R\$ 25.000,00
2-Jogos de quarto	R\$ 120.000,00	R\$ 10.000,00
3-Escritórios	R\$ 90.000,00	R\$ 7.500,00

4-Banheiros	R\$ 24.000,00	R\$ 2.000,00
5-Salas	R\$ 66.000,00	R\$ 5.500,00
TOTAL	R\$ 600.000,00	R\$ 50.000,00

4.12 ORÇAMENTO DE VENDA

Baseando-se na previsão de venda, busca-se alcançar o resultado, tendo uma margem de erro de no máximo 10% (dez por cento) menor.

No ano de 2003, o orçamento de venda será de 10% do total vendido, sendo distribuídos da seguinte maneira:

Total vendido = R\$ 50.000,00

10% do total = R\$ 5.000,00

Itens	% do total	R\$
Salário	70	3.500,00
Viagens	8	400,00
Combustível	7	350,00
Catálogos	10	500,00
Outros	5	250,00
Total	100	5.000,00

Obs: Recrutamento, exposições e feiras, propaganda estão fora do orçamento de venda; estas despesas serão repassadas para a indústria. Atingindo 100% (cem por cento) do resultado, todos os objetivos serão alcançados no decorrer do período.

4.13 ALOCAÇÃO DE RECURSOS

Cada estratégia do composto de marketing resultará em certo nível de lucro, que pode ser estimado através de uma equação de lucro.

Lucro (L), por definição, é igual à receita do produto (R) menos seus custos (C):

$$L = R - C$$

Receita é igual ao preço líquido do produto (P) vezes vendas unitárias (Q):

$$R = P \cdot Q$$

O preço líquido do produto (P) é igual ao preço de lista (PI), menos qualquer redução por unidade (K), representando redução com frete, comissões e descontos:

$$P = PI - K$$

Os custos dos produtos podem ser classificados, por questão de conveniência, em custos variáveis unitários não relacionados com marketing (c), custos fixos (F) e custos de marketing (M):

$$C = c \cdot Q + F + M$$

Substituindo as equações e simplificando, temos:

$$L = [(PI - K) - c] Q - F - M$$

Onde:

L = lucro total

PI = preço de lista

K = reduções por unidade (frete, comissões, descontos)

c = custo variável de produção e distribuição (mão de obra e entrega)

Q = número de unidades vendidas

F = custos fixos (salários, eletricidade...)

M = custos de marketing

4.14 COMUNICAÇÃO E IMPLANTAÇÃO

Será comunicado e explicado o plano de marketing ao diretor e posteriormente será repassado separadamente ao departamento de vendas, área financeira e à produção. O mesmo serve para estabelecer um direcionamento.

A comunicação e implantação será feita pelo Sr. Rodrigo Dall Oglio.

4.15 CONTROLE

Após comunicado a todos, o sistema de controle será mensal. Basicamente os objetivos serão definidos, sendo que o mesmo poderá ser revisto mediante explicação do que está ocorrendo e que ações estão sendo tomadas para melhorar o resultado.

O padrão utilizado será através do valor total das vendas. Este padrão servirá para medir o desempenho de cada vendedor, podendo assim ser estabelecido padrões de vendas.

4.16 ATUALIZAÇÃO

A atualização será feita no mês de dezembro, mediante análise dos resultado do ano.

CONCLUSÃO

Os esforços despendidos para a realização deste trabalho foram com o objetivo de que o levantamento feito seja realmente colocado em prática e que venha em benefício da empresa Dall Oglio Móveis Ltda, bem como espera-se que outros possam dar continuidade a este assunto com objetivo de contribuir para que haja uma constante melhoria dos trabalhos que envolve o assunto exposto.

O plano de marketing será capaz de trazer resultados na melhoria do desempenho futuro da organização.

Neste sentido a empresa deve adotar uma postura afim de otimizar seus recursos e definir planos de ação para com as atividades da mesma, esses planos deverão ser aplicados visando a melhoria dos fatores que envolvem-na tanto a nível interno como também a níveis externo.

O plano de marketing deve ser tomado como ponto fundamental para busca de resultado futuros diferentes do passado. Isto é feito através de metas adotadas e levantadas após análises feitas na organização. O rumo a ser seguido pela empresa estará baseado neste planejamento.

A eficácia de uma organização pode ser medida pela excelência de seu planejamento estratégico e pelos resultados alcançados.

Isso implica uma adequação dos produtos aos mercados almejados, dentro da visão clara do negócio, desenvolvendo objetivos e formulando estratégias consistentes com os recursos disponíveis e com as oportunidades de mercado, detalhando os passos e responsabilizando as pessoas. Não se deve desconsiderar a ação da concorrência.

O planejamento e o plano de marketing devem ser suficientemente flexíveis, para se adaptarem às necessidades de sobrevivência, manutenção ou crescimento de mercado.

A evolução tecnológica esta num estágio de constante mudança, o que resulta na obrigatoriedade das empresas procurarem evoluir de forma a não ficarem obsoletas e sem competitividade, caso contrário estarão fadadas ao insucesso e extinção. Por este motivo a empresa ora em questões deve continuar procurando

novos horizontes e novos meios de racionalização dos trabalhos buscando sempre a competitividade e produtividade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. Igor. (1993). Implantando a administração estratégica. 2ª. Ed. – São Paulo: Atlas.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. (1993). Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégica / Samuel C. Certo, J. Paul Peter; tradução Flavio D. Steffen; revista técnica Alberto Henrique da Cruz Feliciano. – São Paulo: Makron Books.

COBRA, Marcos. (1992). Administração de marketing. 2ª ed. - São Paulo: Atlas.

COBRA, Marcos. (1986). Plano Estratégico de Marketing. 3ª ed. – São Paulo: Atlas.

CURY, Antônio. (1994). Organização e métodos: uma visão holística. 6.ed. ver. e ampl. - São Paulo: Atlas.

KOTLER, Philip. (1993). Administração de Marketing. 2ª ed. - São Paulo: Atlas.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. (1998). Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e práticas. 12ª. ed. – São Paulo: Atlas.

PORTER, Michael E.. (1986). Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 15ª. Ed. – Rio de Janeiro: Campus.

PORTER, Michael E.. (1990). Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. 10. Ed. – Rio de Janeiro: Campus.

RASMUSSEN, U. W.. (1990). Manual da metodologia do planejamento estratégico. 1.Ed. – São Paulo: Aduaneiras.

SKACEL, Robert K.. (1992). Plano de Marketing: como prepara-lo: o que ele deve conter 1ª ed. – São Paulo: Nobel.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. (1995). Administração. 5. Ed. – Rio de Janeiro: Afiliada.

WESTWOOD, John. (1996). O Plano de Marketing. 2ª ed. São Paulo: Makron Books.

APÊNDICE

ORGANIZAÇÃO EM ESTUDO

O trabalho foi realizado na empresa DALL'OGGIO MÓVEIS LTDA, CGC 81172066/0001-60, estabelecida na Av. Vinte e Quatro de Outubro, 2287 – Centro, CEP 85884-000, na cidade de Medianeira Estado do Paraná. A indústria teve início em março de 1974, com o objetivo de suprir uma necessidade de produtos e serviços na linha de móveis sob medida.

A indústria DALL'OGGIO MÓVEIS com mais de vinte e seis anos na produção de móveis, é uma indústria conhecedora das dificuldades em se trabalhar com madeiras, atuando nos mais variados setores como: casas, apartamentos, clínicas médicas e odontológicas, hospitais, hotéis, salas comerciais, entre outros.

7.1.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

Ainda quando residia no estado do Rio Grande do Sul, onde já existia um pólo bem desenvolvido da indústria moveleira o Sr. Leonir Dall 'Oglio já aspirava estabelecer uma indústria neste setor pois percebia-se que o mesmo era muito lucrativo.

No início da colonização da região Oeste em que a principal atividade era a extração de madeira, a família Dall 'Oglio chegou a Medianeira, estabelecendo-se no ramo de extração e comércio de madeiras.

Em 1974, com a diminuição das matérias-primas (reservas de matas nativas) e a conseqüente redução de atividades serralheiras, forçou-se o Sr. Leonir a buscar outras alternativas instalando-se assim uma pequena marcenaria de fundo de quintal.

A pequena fábrica, inicialmente, funcionava com apenas dois marceneiros que, basicamente, confeccionavam móveis para atender a demanda local, sendo que os mesmos recebiam remuneração de acordo com a produção, o que facilitava o controle das atividades, enquanto o Sr. Leonir mantinha negócios paralelos com o comércio de madeiras em outra empresa. Com o crescimento das vendas, o empresário passou a se dedicar exclusivamente a sua indústria.

Fabricavam-se, nesta época, móveis sob medida. Basicamente a demanda partia das áreas agrícolas, que cultivavam o soja, produto em alta na época. Isto ocorreu devido ao desenvolvimento da micro-região.

Devido ao potencial da região não reservar muitas expectativas de crescimento, o empresário era considerado ousado pois não tinha nenhuma experiência na área e podia tomar por base o exemplo de uma outra indústria moveleira que se instalara na cidade, cuja história foi marcada pelo insucesso. Contudo este acontecimento não caracterizou-se como causa de retração à idéia engendrada pelo empresário que resolveu investir na indústria que enveredou pelo caminho do crescimento.

Entre 1976 e 1978 houve um aumento da demanda de móveis populares por parte da população de menor poder aquisitivo. É que nesta época houve um grande fluxo de pessoas que chegavam de outras regiões do Brasil para a construção da Barragem de Itaipu.

Devido a este crescimento na demanda sentiu-se a necessidade de injeção de capital na empresa com aquisição de novos equipamentos, construção de prédios e compra de outros materiais, iniciando-se um novo processo: a fabricação de móveis em série como jogos de quarto com cama e armário. Em vista disso, houve a necessidade de aumentar o quadro de pessoal que chegou a ter uma média de 100 funcionários.

Essa performance da demanda continuou até o ano de 1982 quando houve uma crise econômica no país gerando recessão e com isso diminuindo o poder aquisitivo da população. Em virtude deste fato, as vendas decaíram, forçando a empresa a limitar o mercado voltando a fabricar móveis sob-encomenda.

Em 1989, o Sr. Leonir sentiu a necessidade de expandir a indústria e propôs sociedade ao Sr. Nadir Simionatto que já era funcionário da empresa e ao Sr. Nei Dall 'Oglio. Constituiu-se assim, uma sociedade por cotas de responsabilidade limitada, num total de 5.000 cotas.

Os equipamentos, máquinas e prédios utilizados na nova empresa são alugados da antiga empresa até que a mesma viesse a ser dissolvida.

No período de 1989 à 2000, ocorreram várias modificações sendo que as mais radicais começaram a partir de 1997, quando a empresa executou um processo de consultoria por um período de 1 ano, no qual a gerência é assumida por

Ricardo Dall'Oglio juntamente com Leonir Dall'Oglio. Com implantação de novos métodos.

A partir de 31 de janeiro de 2000, ocorre a alteração do contrato social, onde o sócio Leonir Dall'Oglio adquiriu as cotas pertencente ao sócio Nadir Simionatto.

Atualmente a empresa continua com a sua linha de produção voltada para a fabricação de móveis sob encomenda, sendo que a intenção dos proprietários é a modernização da mesma e direcionar sua produção para que a mesma atenda um determinado nicho de mercado em centros de maior poder econômico.

7.1.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

RAZÃO SOCIAL: DALL 'OGLIO MÓVEIS LTDA.

ENDEREÇO: Av. 24 de Outubro, 2287

Telefone: (0452) 64-1472

CEP: 85884-000 Medianeira – PR.

FORMA JURÍDICA: Sociedade por Quotas de Responsabilidade Limitada.

CGC: 81.172.066/001-60

CCE: 420.02509-C

DATA DA FUNDAÇÃO: A empresa nasceu em 1974, em caráter individual. A partir de 18 de Fevereiro de 1989, constituiu-se empresa societária DALL 'OGLIO MÓVEIS LTDA. Em 31 de janeiro de 2000, ocorre a primeira alteração contratual.

RAMO DE ATIVIDADE: Indústria e Comércio de Móveis sob medida.

PRODUTOS FABRICADOS: Móveis sob encomenda, residenciais e comerciais.

NÚMERO DE EMPREGADOS: Total de 20 funcionários.

Distribuição: Área de Produção -14

Área Administrativa - 03

Área de Vendas - 02

ORGANOGRAMA