



RODRIGO LIGIERO FERREIRA

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO – MARNA PRÉ-
FABRICADOS**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Oldenburg Basgal

Orientador

Curitiba – PR

2016

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Planejamento Estratégico Marna**, elaborado por Rodrigo Ligiero Ferreira e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 09/05/16

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Denise Oldenburg Basgal

Orientadora

DECLARAÇÃO

A empresa Marna Pré-Fabricados Ltda, representada neste documento pelo Sr.(a) Guilherme Fiorese Philippi, diretor executivo, autoriza a divulgação das informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Planejamento Estratégico Marna, realizados pelo aluno Rodrigo Ligiero Ferreira, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, do Programa FGV Management, com o objetivo de publicação e/ ou divulgação em veículos acadêmicos.

Curitiba, 23/08/16

Guilherme Fiorese Philippi

Diretor Executivo

Marna Pré-Fabricados Ltda

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Rodrigo Ligiero Ferreira, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma GEE 3/14 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE Curitiba/PR, no período de 09/05/2014 a 07/09/16, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Planejamento Estratégico Marna, é autêntico e original.

Curitiba, 23/08/16

Rodrigo Ligiero Ferreira

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – PERFIL DE VENDAS (fonte relatório FGV)	12
FIGURA 2 – CADEIA DE VALOR	14
FIGURA 3 – MATRIZ SWOT	18

SUMÁRIO

1. SUMÁRIO EXECUTIVO	07
2. A EMPRESA – DIRETRIZES ESTRATÉGICAS	07
3. AMBIENTE EXTERNO	08
4. AMBIENTE SETORIAL	10
5. AMBIENTE INTERNO	13
6. TENDÊNCIAS E DESENVOLVIMENTO	17
7. ANALISE SWOT / MATRIZ ANSOFF	18
8. PLANO DE AÇÃO	19
9. CONCLUSÃO	19
10.REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	20
11.ANEXOS.	21

1. Sumário executivo

Diante de um mercado cada vez mais competitivo e a necessidade das empresas se planejarem para o futuro realizaremos o planejamento estratégico de uma empresa do ramo de pré-fabricados de concreto.

A empresa é referência em sua região de atuação pelo atendimento e qualidade de seus produtos, neste pensamento pretende além de se manter operando no contexto econômico atual ampliar e aprimorar seus processos para se tornar uma empresa cada vez mais produtiva.

Se trata de uma empresa de um grupo familiar, e apesar de existir, o planejamento estratégico nunca foi formalizado, a intenção com este projeto é justamente formalizar e elaborar um plano de ação para que possa ser acompanhado de forma eficiente.

Para tal, analisaremos de forma detalhada os ambientes em que a empresa atua, sendo eles ambiente externo, interno e setorial, e também as tendências de mercado para o setor.

Neste plano priorizaremos ações que melhorem a imagem da empresa perante ao mercado e desenvolvam melhorias em tecnologia, qualidade, segurança e produtividade da empresa como um todo.

2. A Empresa – Diretrizes Estratégicas

2.1 Definição da Empresa

A empresa em questão tem como objetivo estratégico produzir e montar estruturas pré-fabricadas de concreto. Possui sua planta industrial instalada na cidade de Pinhais /PR, local onde produz seus produtos para posteriormente serem transportados e montados nos locais das obras. A empresa existe há mais de 60 anos, porém foi adquirida e reestruturada em 2008 por um grupo familiar detentor de empresas em diversos ramos.

2.2 Negócio

O negócio da empresa é vender peças pré-fabricadas de concreto armado ou protendido, em alguns casos integra ao produto o projeto estrutural e a montagem das peças, agregando mais valor ao produto. Produz estacas e lajes alveolares protendidas, pilares armados, vigas armadas ou protendidas e placas armadas, todos pré-fabricados e moldados conforme um projeto específico. Seus principais clientes são construtores de obras industriais e comerciais,

tais como indústrias, galpões logísticos, galpões industriais, prédios comerciais, mercados, shoppings center e prédios garagem, em suma, clientes que necessitam de uma obra com estrutura rápida, limpa e segura.

O escopo da empresa varia de acordo com cada projeto contratado, sendo a produção das peças o produto principal, e à mesma podem ser agregados a execução do projeto, transporte e montagem em campo.

Sua vantagem competitiva do método construtivo é a velocidade de produção, pois frente a estruturas de concreto moldadas “in loco” possui ampla vantagem quando se trata de velocidade de execução, além de utilizar menos mão de obra e ser um trabalho mais limpo e seguro. Em termos de qualidade tem um controle rígido tanto em fábrica quanto em obra, assim possui pouca margem para erros, utilizando alta tecnologia para desenvolvimento.

2.3 Missão

Servir à cadeia da construção civil com estruturas de concreto.

2.4 Visão

Ser a melhor empresa do segmento do Brasil até 2021 em termos de: Tecnologia, Qualidade, Segurança e Produtividade.

3. Ambiente Externo

3.1. Político Legal

No que se refere ao ambiente Político / Legal todo o setor de pré-fabricados é submetido as normas brasileiras, dentre elas a NBR 6118 (projeto de estruturas de concreto) a NBR 9062 (projeto e execução de estruturas de concreto pré-moldado) e NBR 14861 (Laje pré-fabricada – Paineis alveolares de concreto protendido). Em termos de garantia de cumprimento das normas existe a ABCIC (Associação Brasileira de Construção Industrializada de Concreto) que indica para o mercado as empresas associadas e que cumprem as normas brasileiras vigentes. Esta associação tem parcerias com renomados órgãos de fiscalização, os quais, fazem a cada 6 meses vistorias nas plantas industriais e nas obras montadas pelas empresas associadas. Estas vistorias habilitam a empresa a ter o selo de qualidade da instituição. Este selo é dividido em 3 níveis, cada nível compreende o grau de envolvimento da empresa não somente com as normas brasileiras, mas também com recursos humanos e meio ambiente. Atualmente a Marna

encontra-se no nível 1, nível que atesta a qualidade e cumprimento de todas as normas envolvidas na operação e garantia de rastreabilidade dos insumos e processos.

Com relação à produção das peças pré-fabricadas o ambiente legal não tem muita variação impactante, por se tratar de um ambiente altamente tecnológico e já regimentado por normas brasileiras. Porém a carga tributária pode ser impactante a tornar o produto viável ou não. Devido a operação ter muita matéria-prima (cimento, aço, areia, brita, aditivos e formas), mão-de-obra, transporte, montagem em outras cidades, equipamentos (guindastes, caminhões munk e central de concreto) qualquer alteração em impostos ou tributos impacta diretamente no custo do produto, o qual tem como desvantagem competitiva principalmente seu custo.

3.2. Econômico

O ambiente econômico regula diretamente a demanda por estruturas pré-fabricadas de concreto, como a maioria dos clientes que compram este tipo de estrutura estão sempre ampliando ou expandindo suas operações, o ambiente econômico dita o ritmo em que essas expansões ocorrem. A grande incerteza em relação à demanda é o que mais prejudica o planejamento e o plano de investimentos das indústrias pré-fabricadas de concreto, como todos os produtos são feitos sob projeto não existe a possibilidade de fabricar um estoque regulador, o que amenizaria a volatilidade da demanda ao longo dos períodos. Portanto no atual cenário brasileiro de instabilidade política e recessão econômica a demanda da empresa se mantém altamente instável, o que dificulta muito o planejamento a curto e médio prazo.

3.3. Sócio Cultural

A tecnologia empregada no setor de pré-fabricados de concreto ainda tem que ser melhor divulgada em países em desenvolvimento como o Brasil. Ainda temos como cultura a execução de estruturas moldadas “in loco”, muito devido à mão-de-obra não qualificada, custos e disponibilidade de recursos. Em países mais desenvolvidos a utilização de estruturas pré-fabricadas é altamente difundida.

Culturalmente utilizamos a tecnologia de pré-fabricados somente em obras que necessitam de retorno rápido, como indústrias, Shoppings Centers, Centro de Distribuição e Logística e Prédios Comerciais. Hoje são estes os maiores clientes da Marna.

3.4. Tecnológico

O setor de pré-fabricados hoje é uma alternativa tecnológica frente as antigas estruturas realizadas “in loco”. Empregamos alta tecnologia desde o concreto (matéria prima principal) até a montagem das estruturas. Tratando de concreto, o desenvolvimento do traço (mistura) é essencial para atingir tanto a resistência necessária de projeto, quanto a qualidade de acabamento das superfícies até a velocidade de resistência inicial para saque das peças nas formas de fabricação, esta última impacta diretamente na produtividade da indústria. Para movimentação das peças utilizamos pórticos em trilhos, estas são colocadas em caminhões para futuro transporte até o local de utilização. Uma vez no local de montagem das peças, as mesmas são içadas através de um guindaste, dimensionado para cada situação, que faz a montagem das peças no seu local de projeto.

Na empresa Marna Pré-Fabricados é utilizada toda a tecnologia citada acima, porém ainda existem oportunidades para maiores investimentos. (exemplos: formas alto vibrantes e a substituição da central de concreto.)

3.5. Demográfico

Devido a altos custos com transportes a empresa atua principalmente num raio de 400 Km de sua fábrica, compreendendo em suma os mercados do Paraná, Santa Catarina e São Paulo.

4. Ambiente Setorial

4.1. Concorrentes

A área de atuação principal são os estados do Paraná, Santa Catarina e São Paulo, devido principalmente a viabilidade no transporte das peças. Nestas regiões existem um total de 38 empresas inscritas na ABCIC, associação brasileira da construção industrializada de concreto. Estas empresas estão localizadas na seguinte maneira, 7 no Paraná, 9 em Santa Catarina e 22 em São Paulo.

No estado do Paraná, nosso maior concorrente e “benchmark” é a Cassol Pré-fabricados, a qual possui a mesma gama de produtos com capacidade fabril semelhante.

Temos como “benchmark”, também, as empresas: Rotesma, Leonardi, Proaço, Pré-Fabricar e Protensul, sendo essa última empresa do mesmo grupo.

4.2. Novos Entrantes

Não existe hoje uma empresa aos conhecimentos do mercado entrando neste setor, as baixas demandas e necessidade de grandes investimentos para operação são as principais barreiras de entrada. No entanto há pouca barreira de entrada no caso de empresas que optam por fabricar as peças no próprio canteiro de obras. Isso é um problema grave para o setor, pois acaba tomando “market share” das empresas estabelecidas com fábricas.

4.3. Fornecedores

A empresa possui uma gama muito grande de fornecedores, desde a fabricação das peças até a montagem no canteiro de obras. Para a fabricação necessitamos de fornecedores de materiais como cimento, areia, brita e aditivos químicos para elaboração do concreto; aço para armação das peças; madeira e chapas metálicas para preparação das formas; insertos metálicos diversos, tubos de pvc e isopor. Para os equipamentos necessitamos de peças para todos, são eles pórticos de movimentação de cargas, central de concreto, empilhadeiras, caminhões, maquinas de fabricação de lajes alveolares, guindastes e caminhões munk.

Alguns setores do processo são terceirizados, portanto possuímos também uma gama de mão de obra como fornecedores, são eles topografia, equipes de montagens, guindastes (quando necessário), equipes de acabamento, armação das peças e carreteiros para transporte das peças.

4.4. Clientes

Em dezembro de 2013 a FGV emitiu um relatório chamado “Sondagem de expectativas da Indústria de pré-fabricados de concreto”, neste apresentou uma pesquisa da distribuição média das empresas em relação a tipologia das obras. Esta relação se mantém muito próxima a nossa realidade, tendo como as Indústrias no geral nosso maior cliente, seguidos por varejo, centros de distribuição e logística, edifícios comerciais e prédios garagem.

Em resumo são clientes buscando uma estrutura rápida para suas obras.

Perfil das vendas

Distribuição da produção, por tipo de obra

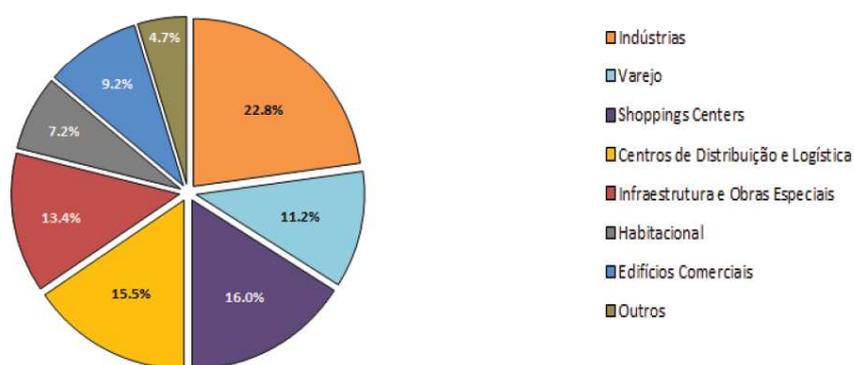


Figura 1

(Fonte: Relatório FGV datado de dez/13 “Sondagem de expectativas da indústria de pré-fabricados de concreto”)

4.5 Substitutos

Atualmente os substitutos para estruturas pré-fabricadas de concreto são as estruturas metálicas. São em geral mais leves, suportam maiores vãos e possuem as mesmas peças estruturais que concreto, porém ainda são menos econômicas que o mesmo. A grande maioria das obras industriais são executadas mistas, com pilares, placas e lajes em concreto pré-fabricado e cobertura e fechamento lateral em estrutura metálica, esta composição traz uma obra econômica, rápida e segura. Ambas as soluções (concreto e metálica) tem capacidade de suprir toda a necessidade da obra, a grande barreira de entrada é a relação custo x benefício.

O sistema convencional executado “in loco” e pré-moldados no próprio canteiro também são substitutos aos pré-fabricados de concreto.

5. Ambiente Interno

5.1. Modelo de Negócio

O negócio inicia com a captação de obras no mercado, através de um departamento comercial, que é procurado ou procura clientes em potencial para elaborar orçamentos. Uma vez em orçamento existe um departamento técnico composto por engenheiros civis, para análise e viabilidade dos projetos. Nesta fase são envolvidos cálculos estruturais e lançamento de estruturas. Após levantamento e dimensionamento apresentamos as propostas comerciais e inicia-se a fase de negociação.

As obras negociadas e fechadas contratualmente são enviadas para detalhamento de projeto. Nesta fase a obra é redimensionada e são detalhadas as peças de concreto para posterior produção. Nesta etapa, pode-se terceirizar o projeto ou fazer com projetistas da empresa. Após detalhamento estrutural iniciam o corte e dobra das armaduras, preparação das formas e posicionamento de chumbadores e acessórios, seguidos pela concretagem das mesmas, nesta fase existe um planejamento de produção a fim de otimizar as formas existentes e mão de obra disponível, para essas fases possuímos mão de obra própria e terceiros. Depois de concretadas, as peças são sacadas da forma e enviadas para acabamento, local no qual as peças são lixadas e polidas. Nesta fase a empresa possui mão de obra própria e terceirizada. Por fim as peças são enviadas ao estoque da fábrica. A última fase do processo consiste em montar as peças no canteiro de obras, e esta depende do planejamento de obra e condições de acesso no local, portanto as peças são carregadas e enviadas para obra através de um planejamento de carga, montadas em conjunto pelo setor de obras e transportes. Enviadas as peças ao canteiro, as mesmas são içadas através de equipamentos de elevação como guindastes ou caminhões munk e posicionadas no local de projeto.

Em todo o processo existe exceções, casos em que a venda pode ter sido realizada sem algum processo envolvido. Como citado anteriormente os processos são em suma, projeto, fabricação, transporte e montagem. Portanto todos eles podem ser separados no momento da venda da obra, como exemplo, são muito comuns vendas de peças sem necessidade de montagem ou projetos estruturais já realizados pelo cliente. Peças como lajes alveolares e estacas protendidas são produtos padrões no mercado, portanto possuem uma gama alta de venda singular, sem que seja projetado e montado pela Marna.

Os produtos atualmente ofertados são, estacas protendidas, lajes alveolares, galerias, pilares, vigas, placas de fechamento, escadas e demais produtos de concreto adaptáveis as nossas formas.

5.2. Cadeia de Valor

Como atividades de apoio a empresa se organiza em recursos humanos, administrativo, financeiro, contabilidade (terceirizada), laboratório e Compras. Já as atividades primárias são: projetos, produção, logística e montagem.

Atividades de Apoio	Recursos Humanos - Admissão e Demissão de funcionários, lançamento da folha de pagamento, documentação de funcionários.			
	Administrativo - Gerenciamento do escritório, gerenciamento do patrimônio.			
	Financeiro - Contas a pagar, contas a receber, fluxo de caixa.			
	Contabilidade (terceirizada)			
	Laboratório - Testes e laudos dos insumos utilizados.			
	Compras - Compras de todos os materiais e insumos necessários para o escritório e produção.			
Atividades Primárias	Projetos - Orçamento e projeto das estruturas, detalhamento das peças para produção e detalhamento de montagem das peças.	Produção - Armação, forma, concreto e acabamento das peças pré-fabricadas.	Logística - Carregamento, transporte e entrega das peças na obra.	Montagem - Montagem das peças na obra.

Figura 2

5.3. Organograma

A estrutura da empresa é basicamente um diretor e quatro gerentes (Administrativo, Comercial, Fábrica e Montagem), nestes derivam os setores de compras e almoxarifado, vendas e orçamento, segurança, logística, central de concreto, qualidade, laboratório, manutenção e produção e obras respectivamente. Em anexo consta o organograma com a quantidade de funcionários de cada setor.

5.4. Canvas

Modelo gráfico em anexo.

5.4.1. Parcerias Principais

Cimento – Empresas de fornecimento de cimento a granel.

Areia – Fornecedores de Areia.

Pedras Brita – Fornecedores de pedras britas.

Aditivos Químicos – Fornecedores de aditivos químicos para concreto.

Chapas metálicas – Fornecedores de chapas metálicas para execução de formas e pistas de protensão.

Equipamentos em geral – Fornecedores de equipamentos e ferramentas para fábrica.

Aço – Fornecedores de Aço e Cordoalhas.

Transportadoras – Empresas ou freteiros para transporte das peças.

Locadores de Guindastes – Empresas de locações de máquinas de elevação de cargas.

Montadores – Empresas de mão de obra de montagem de estruturas pré-fabricadas.

Locadores de Plataformas Elevatórias – Empresas de locação de máquinas de elevação de pessoas.

5.4.2. Atividades Chave

Produção – Armação das peças

Produção – Concretagem de Peças

Produção – Acabamento de peças

Transporte – Transporte das peças

Montagem – Montagem das peças

Qualidade – Laboratório de concreto e Conferência das peças.

5.4.3. Propostas de Valor

Velocidade de Obra – Atender as necessidades do mercado em termos de velocidade das construções.

Qualidade – Garantia de qualidade, tanto no controle tecnológico do concreto e dimensões das peças quanto das instalações conforme as dimensões de projeto em obra.

Soluções Inovadoras – Propor ao mercado soluções com obras mais limpas e capacidade de suportes de cargas elevadas. Como exemplo peças protendidas de concreto e placas de fechamento lateral.

Redução de mão de obra – Ajudar a diminuir a quantidade de mão de obra nos canteiros de obra, traz benefícios reduzindo instalações provisórias, treinamentos e fiscalização.

Redução de Custos – Aumentar o retorno do investimento através do ganho da velocidade da obra.

5.4.4. Relacionamentos com Clientes

Relacionamento Interno – Todos os setores da empresa, projeto, produção, expedição e montagem possuem canal direto com os clientes.

Pesquisa de Satisfação – Ao final de toda obra fazemos uma pesquisa de satisfação para manter o bom atendimento a todos.

Gerente Comercial – Dedicar seu tempo a atender os clientes em qualquer necessidade.

Gerente de Obras – Faz a interface com o cliente na operação.

5.4.5. Segmentos de Clientes

Indústrias – Indústrias em Geral. Novas plantas ou ampliações

Supermercados – Estruturas para novos mercados varejistas ou atacadistas.

Centros de Distribuição e Logística – Galpões Logísticos ou Centros de Distribuições.

Edifícios Comerciais – Prédios ou galpões Comerciais.

Prédios Garagem – Edificações para estacionamentos de veículos.

5.4.6. Recursos Principais

Físicos – Pré-Fabricados – Planta Industrial, Equipamentos de movimentação de cargas, Formas, Armações, Carretas, Equipamentos de vibração de concreto, Rompedores, Insertos Metálicos, Tubos de PVC, Equipamentos de acabamentos das peças, empilhadeiras, Caminhões de transporte interno de materiais, laboratório de concreto, Energia, Manutenção, Equipamentos de soldas, Equipamentos para elevação de cargas, Madeiras para formas, cimento, concreto, aço, brita, pedrisco, groute.

Físicos – Pistas de Protensão – Maquinas de produção de lajes alveolares, cordoalhas, macacos hidráulicos, pistas de protensão, cimento, areia, brita.

Físicos – Usina de Concreto – Usina completa de concreto, com silos, misturadores, dosadores e estoques de matérias primas.

Físicos – Montagem – Guindastes, madeiras para patolamento do guindaste, cabos e cintas para elevação de cargas.

Intelectuais – Engenheiros – Engenheiros para comercial, projetos, produção e montagem.

Intelectuais – ADM – Administrativos (RH, compras, financeiro, secretaria)

Humanos – Fabrica – Mão de obra de fábrica (armação, formas, concreto, acabamento, manutenção, elétrica, laboratório, segurança e operadores de máquinas como empilhadeiras, caminhões e pórticos rolantes.)

Humanos – Montagem – Operadores de Guindastes e montadores.

5.4.7. Canais

Site Internet – Possuímos um site na internet (www.marna.com.br) no qual apresenta a empresa e seus produtos.

Representantes Comerciais – Canais através de representantes comerciais, que prospectam negócio e recebem uma comissão da venda.

Departamento Comercial – Através de contatos ou visitas nosso gerente comercial prospecta e atende os clientes interessados.

Placas de propaganda – Em todas as obras que executamos e em alguns lugares estratégicos possuímos placas de propaganda da empresa.

Anúncios em revistas do segmento – Fazemos algumas propagandas em revistas do segmento.

5.4.8. Estruturas de Custos

Matéria Prima Concreto – Cimento, areia, brita, aditivo e aço

Mão de obra Fábrica – Armadores, soldadores, carpinteiros, pedreiros, operadores de máquinas, fiscais, técnicos de segurança, encarregados e engenheiro.

Mão de obra Obras – Operadores de Guindastes, Montadores, Carpinteiros, Pedreiros e Engenheiro.

Equipamentos de Elevação de Cargas e Pessoas

Pórticos rolantes, Guindastes, Caminhões Munk, Empilhadeiras e Plataformas elevatórias.

Equipamentos Fábrica – Equipamentos para fábrica

Infraestrutura – Planta Industrial e seus gastos administrativos.

5.4.9. Fontes de Receita

Vendas de Produtos – Vendas de produtos para suprir obras, sem montagem. Muito comuns em lajes alveolares, estacas pré-fabricadas e galerias.

Venda de obra completa – Venda do serviço desde a concepção do projeto até a montagem das peças. Neste tipo de projeto cobramos projeto, fabricação, transporte e montagem da obra.

6. Tendências e Desenvolvimento

A empresa acredita que existe uma tendência do pré-fabricado avançar mais nos empreendimentos residenciais, podendo suprir necessidades de peças singulares, como escadas, reservatórios e peitoris e também atender composições estruturais como passarelas, garagens áreas comuns, reservatórios e cisternas. Uma realidade são as placas de fechamento para fachadas externas de edifícios, é uma tendência e muito utilizado em cidades como São Paulo. Seguindo esta tendência muitas empresas têm desenvolvidos melhores sistemas de fixação e formas metálicas avançadas para produção das placas de fachada de edifícios, além de personalizar a estética dos mesmos.

Uma outra tendência a ser seguida pela Marna é a automatização da fábrica, atualmente existem diversos equipamentos que visam o aumento de produtividade e redução de mão-de-obra, além de aumentar a qualidade dos processos.

A curto prazo a Marna Pré-Fabricados pretende desenvolver placas de fechamento para revestimento externo de edifícios e vigotas protendidas para apoio de lajes utilizadas em edifícios de bloco estrutural. Para a fábrica pretende adquirir formas basculantes para produção de placas, formas modulares para concretagem de pilares e uma máquina de solda de estribos.

7. Análise SWOT / Matriz Ansoff

7.1. Análise SWOT – Marna Pré-Fabricados

Análise SWOT visa entender as forças (strengths), fraquezas (weaknesses), oportunidades (opportunities) e ameaças (threats) da empresa / negócio. Para tal cruza informações de fatores positivos e negativos com fatores internos e externos.

Abaixo segue SWOT da Marna Pré-fabricados:

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
Fatores Internos	Estrutura “Enxuta”; Baixos custos de operação; Equipamentos novos; Atendimento a prazos, qualidade e segurança dos projetos; Qualidade de acabamento das peças; Atendimento e resolução de necessidade dos clientes; Ampla estrutura fabril; Capacidade de ampliação;	Falta de planejamento de produção; Baixa produtividade; Dificuldade com adaptação de formas; Concretagem de consoles em segunda etapa; Pórticos rolantes sem manutenção; Falta de processo de cura em dias de frio;
Fatores Externos	Velocidade de construção; Qualidade com controles em fábrica; Redução de mão de obra no processo de construção; Soluções inovadoras; Relacionamento com clientes;	Viabilidade das estruturas metálicas; Cultura Brasileira de obras “in loco”; Ausência de obras no mercado; Custos elevados;

Figura 3

7.2 Matriz Ansoff

Um dos fatores mais importantes para o sucesso de uma startup ou de qualquer outro negócio é a análise estratégica do mercado. Igor Ansoff, professor e consultor russo, desenvolveu, em 1965, uma ferramenta de análise e de definição dos problemas estratégicos: a Matriz de Ansoff.

A matriz de produtos e mercados de Ansoff tem como foco principal mostrar a expansão de produtos e mercados visando criar oportunidades de crescimento para as empresas. A matriz permite estruturar e definir a estratégia para esse crescimento.

A matriz de Ansoff é um quadrante composto por duas dimensões: produtos e mercados. Do lado direito encontram-se os produtos novos; e do esquerdo, os existentes. Essa combinação forma quatro estratégias para o crescimento e o desenvolvimento da empresa. Essas estratégias são: o desenvolvimento do mercado, a penetração no mercado, a diversificação e o desenvolvimento do produto.

Segundo a matriz Ansoff o foco principal da Marna Pré-fabricados é a penetração de mercado, uma vez que disponibilizamos em um mercado existente um produto também existente. Mas também utilizamos o desenvolvimento de produtos para desenvolver alguns produtos que ainda não estamos ofertando no mercado.

8. Plano de Ação

Plano de Ação consta em anexo.

7. Conclusão

Apesar do cenário econômico desfavorável, a Marna Pré-Fabricados tem se modernizado e investido em sua operação. O crescimento da empresa tem se dado irregular devido à volatilidade da demanda, porém tem alcançado ótimos níveis de satisfação e fidelização dos seus clientes.

Para se manter em crescimento tem investido em treinamentos para os funcionários e em equipamentos necessários para alcançar mais produtividade na fábrica. No plano de ação contém alguns planos futuros, que em curto prazo modernizará a empresa para atender o mercado de forma mais eficiente e torná-la mais rentável.

Este trabalho tem por objetivo formalizar o planejamento estratégico da empresa. Com intuito de guiar a Marna para que em 5 anos atinja seus objetivos estratégicos propostos.

8. Referências Bibliográficas

Relatório Fundação Getúlio Vargas – “Sondagem de Expectativas da Indústria de Pré-Fabricado de Concreto”, dezembro 2013.

Falconi, Vicente. O verdadeiro Poder: Práticas de Gestão que conduzem a resultados revolucionários. 2. Ed. 2009.

9. Anexos

9.1 Canvas Marna Pré-Fabricados

9.2 Organograma Marna Pré-Fabricados

9.3 Plano de Ação Marna Pré-Fabricados