

---

## **ANÁLISE ESTRATÉGICA DA EMPRESA ASSOCIAÇÃO BENEFICENTE EDUCACIONAL E RECREATIVA MAGNETI MARELLI LAVRAS**

Josefine Santos Junqueira Souza

Elvis Magno da Silva

### **1 INTRODUÇÃO**

Este artigo se trata de um trabalho empírico na área administrativa, mais especificamente no setor de finanças. A administração é extremamente importante no mercado atual por ser uma área ampla, onde o profissional pode atuar em diversos segmentos sendo indispensável em uma organização, já que qualquer tipo de mercado precisa ser administrado. Seja na área de recursos humanos, finanças, marketing e etc.

Dentre as diversas áreas da administração, a administração estratégica pode ser destacada. A gestão da estratégia permite que as empresas alcancem seus objetivos e com isso se mantenha no mercado. Entretanto, são diversas as ferramentas estratégicas que o administrador pode fazer uso. Neste trabalho será abordado uma delas, os 10Ms da Estratégia.

O objetivo deste artigo é realizar uma análise estratégica da empresa Associação Beneficente Educacional e Recreativa Magneti Marelli Lavras utilizando os 4 M's da estratégia que foram identificados na empresa: Management, Mão de Obra, Máquinas e Marketing.

A estrutura do artigo será primeiramente algumas citações e ligações dos 10 Ms da administração, após isso, no capítulo 3 será elaborada a metodologia do artigo, sendo ela de pesquisa aplicada e qualitativa, observando e descrevendo um estudo de caso. No capítulo 4 será apresentado algumas informações em relação aos 4Ms da estratégia observadas na organização, depois disso um comentário sobre alguns pontos negativos identificados e por fim, a conclusão e referências.

## **2 MARCO TEÓRICO: OS 10 Ms DA ESTRATÉGIA**

Os 10M's é uma adaptação da ferramenta de causa e efeitos, chamada de espinha de peixe ou gráfico de Ishikawa, que é uma ferramenta da qualidade, que tem 6 pontos de melhoria, feita por Eliezer Andrade Costa em 2005 e reformulada em 2007, ele criou mais 4 áreas e dentro de cada área nomeou atributos para ser analisado com avaliação voltada para pontos fortes, fracos e a melhorar. Assim desenvolveu o método chamado de 10M's-autodiagnóstico. (ROSENBUSCH, BRINCKMANN, BAUSCH, 2011).

A importância dos 10 Ms da administração na empresa é poder auxiliar na gestão estratégica e ter uma visão ampla da atual situação da organização. Consiste em um procedimento que envolve todas as áreas consideradas pontos chaves para o desenvolvimento.

Para acompanhar um mercado empresarial extremamente competitivo e obter sucesso em suas iniciativas, é necessário que as companhias absorvam a enorme quantidade de informações geradas a todo instante e as gerencie de forma inteligente, produzindo conhecimentos valiosos para a tomada de decisão. Diariamente, empresas enfrentam o desafio de receber grandes volumes de dados oriundos de sistemas distintos. (ALMEIDA, 2019).

“Escolher a pessoa certa para ocupar um cargo na empresa é fundamental. O que se quer são colaboradores que farão toda a diferença dentro da organização” (SEBRAE, 2019).

O recrutamento e a seleção não é uma atividade que deve ficar restrita à área de Gestão de Pessoas. Quanto maior for a participação do órgão requisitante do novo funcionário nos procedimentos, maiores serão as chances de sucesso e de integração deste com sua nova função. As características requeridas para o cargo e, portanto, as que se buscam e analisam-se, no candidato, devem ser objetivas, claras e bem definidas. (CHIAVENATO, 1999).

O recrutamento e seleção é essencial que seja de forma clara e objetiva, pois é a primeira impressão que a empresa deixará ao funcionário. É a primeira porta onde o colaborador passa para fazer parte da organização e por isso precisa ser muito bem elaborada.

“Uma boa gestão de pessoas é condição necessária para o sucesso” (ROCHA, 1997).

Ao iniciar suas atividades, uma empresa não pode levar em conta apenas os lucros ou outras questões que podem vir em seu benefício: é preciso analisar a situação como um todo, com todos os envolvidos com o surgimento desse empreendimento. O diagnóstico ambiental serve então para dar mais credibilidade para uma empresa, que

---

demonstra responsabilidade ambiental. É a forma de mostrar que aquele negócio se preocupa com tudo que sua existência afeta: a população, as questões econômicas e, principalmente, a natureza. (DINÂMICA AMBIENTAL, 2018)

Uma boa gestão não se preocupa apenas com o lucro que a empresa irá oferecer, precisa ser uma junção de todos os processos, visando o lucro mas deixando de dar atenção ao ambiente externo e interno, ou seja, se preocupar com o bem-estar dos colaboradores, stakeholders e a sociedade em si.

“O plano de marketing estabelece objetivos, metas e estratégias do composto de marketing em sintonia com o plano estratégico geral da empresa” (LAS CASAS, 2001, p. 18).

Tomar uma decisão é algo que exige muito de todos nós. E quando levamos esta situação para o campo empresarial, as coisas se complicam um pouco mais, pois as decisões tomadas em uma empresa, geralmente, envolve custos e também pessoas. Por estas e outras razões, é que, diante deste contexto, é necessário que tenhamos bastante atenção ao fatos e também inteligência emocional para lidar com o que pode acontecer após uma decisão tomada. (MARQUES, 2018).

É de extrema importância saber lidar com as diferenças dentro da organização, as decisões não podem ser tomadas pensando apenas no que é melhor no momento, é necessário pensar fora da caixa e visualizar como um todo, para assim tomar uma decisão que seja bom para a empresa ao longo prazo.

### **3 METODOLOGIA**

A metodologia deste trabalho foi feita sob a perspectiva da classificação dos Tipos de Pesquisa segundo Silva e Menezes (2005).

#### **3.1 Natureza: aplicada**

“A pesquisa aplicada caracteriza-se por seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados, imediatamente, na solução de problemas que ocorrem na realidade” (MARCONI E LAKATOS, 2013).

Assim, entende-se que o propósito da pesquisa aplicada é conceber informações para na aplicação da prática ter conhecimento ao solucionar os problemas que as empresas enfrentam no seu dia a dia.

---

**Figura 1 Classificação dos Tipos de Pesquisa**


---

<b>Do Ponto de Vista da NATUREZA:</b>	<b>Do Ponto de Vista dos PROCEDIMENTOS:</b>
Básica	Bibliográfica
Aplicada	Documental
	Experimental
<b>Do Ponto de Vista da ABORDAGEM:</b>	Levantamento
Quantitativa	Estudo de Caso
Qualitativa	Expost-Facto
	Pesquisa-Ação
<b>Do Ponto de Vista dos OBJETIVOS:</b>	Participante
Exploratória	Modelagem
Descritiva	Simulação
Explicativa	Observação

---

Fonte: Silva e Menezes (2005)

### 3.2 Abordagem: qualitativa

Ludke e André (2013) afirma que “a pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como sua fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento. Supõe o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo investigada, via da regra, pelo trabalho intensivo de campo.”

Acredita-se que o ambiente é a fonte que fornece os dados e quem pesquisa é o instrumento, não existe técnicas nem regras prontas. Existe uma relação entre a vida real e o sujeito, ou seja, entre o objetivo e o subjetivo.

### 3.3 Objetivos: descritiva

“A pesquisa descritiva aborda descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento no presente” (MARCONI E LAKATOS, 2013). A pesquisa descritiva assume o papel de levantar informações de dados padronizados retratando as características de uma comunidade ou acontecimento.

### **3.4 Procedimentos: estudo de caso e observação**

Estudo de Caso como o nome já diz é o estudo de um caso, seja ele de qualquer forma ou acontecimento vindo de qualquer pessoa. O caso é sempre bem determinado, devendo ter suas linhas claramente definidos no decorrer do estudo (LUDKE E ANDRÉ, 2013).

“Devemos considerar como ponto de partida para todo estudo científico e meio para verificar e validar os conhecimentos adquiridos. Não se pode, portanto, falar em ciência sem fazer referência a observação” (RUDIO, 2014).

A observação não é apenas enxergar pelo olhar, mas sim perceber, aprofundar, ler dados e informações para coletar conhecimento, pois a observação é uma junção de todos os métodos de pesquisa.

## **4 ESTUDO DE CASO**

### **4.1 Apresentação da empresa**

A Associação Beneficente Educacional e Recreativa Magneti Marelli Lavras nasceu através da empresa Magneti Marelli Cofap, surgiu no intuito de cuidar da parte de benefícios dos colaboradores, como os convênios, a realização dos eventos da organização como treinamentos, datas comemorativas e atividades esportivas.

A Associação é dentro de uma empresa de referência internacional no ramo de amortecedores, é a única divisão que tem sua sede mundial fora da Itália, dona do maior centro tecnológico e de desenvolvimento de amortecedores da América Latina.

A Associação Beneficente Educacional e Recreativa Magneti Marelli Lavras, não possui concorrentes, apenas troca de informações com as outras unidades. Como os eventos, as outras unidades realizam e enviam ideias e sugestões para ser tudo no mesmo padrão.

Possui como parceiros os conveniados, como supermercados, farmácias, clínicas odontológicas, lanchonetes e restaurantes. É composta por 4 (quatro) funcionários e 5 (cinco) estagiários. A empresa em que a Associação atua, que é a Magneti Marelli Cofap é composta por aproximadamente 1.800 (Hum mil e oitocentos) funcionários.

---

Sua missão: Entender as necessidades dos clientes e prover soluções inovadoras de alto nível. Gerar rentabilidade para assegurar o desenvolvimento das pessoas, tecnologias e presença de mercado.

Visão: Ser um modelo vitorioso, uma referência para clientes e fornecedores, inovadoras em produtos e comportamentos gerenciais.

Valores: Respeitar a dignidade das pessoas; valorizar as diferenças culturais; não satisfazer com os resultados alcançados; ter o essencial como objetivo e eliminar desperdícios; respeitar o meio ambiente.

## **4.2 Teoria e prática**

Foi utilizado como referência os 10 M's da estratégia, porém para este trabalho foram destacados apenas 4, são eles: Management, Mão de Obra, Máquinas e Marketing.

### *4.2.1 Management*

Observando nos processos decisórios dentro da empresa, foi notado que o processo é um pouco burocrático, por existir uma hierarquia muito grande e muitas das vezes quem responde certa decisão está ausente da empresa pois necessita estar nas outras unidades. Sendo assim, se for uma decisão imediata ela é mais demorada pois necessita conseguir contato com o responsável. Além disso, foi observado pelo estagiário que independente da reunião que fosse feita, os estagiários não eram convocados nem para participação no aprendizado e isso prejudica um pouco pois é uma ótima experiência para no futuro saber como proceder dentro da empresa em tais situações.

A gestão de tecnologia e sistemas de informação, existe um setor dentro da empresa próprio para cuidar desses assuntos, são pessoas competentes e que realizam seu trabalho muito bem, porém se existisse uma grande demanda deles em um mesmo dia, ocorria um pouco de atraso pois são apenas 2 (dois) funcionários responsáveis e até que atendam todos que solicitaram leva um tempo. Assim, se o caso for de certa urgência o processo é prejudicado.

---

A gestão estratégica é excelente, todos os dias antes dos turnos é feita uma reunião com os supervisores de cada área para tratar de assuntos do dia, como metas, em que focar, em que ter mais atenção, trocam informações entre si, se existe algo a melhorar ou se está no caminho certo. São reuniões diárias breves para tratar de assuntos relacionados a produção e a empresa em geral, essa reunião é chamada de cabeça de obra.

A gestão setorial também é bem definida pois existem 14 (quatorze) setores, sendo um para cada tipo de produção, é a Montagem Convencional, Montagem Estrutural, Ferragem Estrutural, Acabamento Convencional, Acabamento Final, Qualidade, Logística, Preparação de Componentes, Usinagem de Tubos, Usinagem de Hastes, Manutenção, Recursos Humanos, Segurança Patrimonial e Benefícios.

#### *4.2.2 Mão-de-obra*

Em um processo de recrutamento e seleção realizado pela empresa, houve 3 (três) participantes, onde foi feito um cadastro pela internet no site da organização, anexado o currículo e algumas informações necessárias para o recrutamento e seleção, após o cadastro foi enviado por e-mail um teste psicológico e um teste de inglês. Concluindo essas etapas os candidatos foram chamados para uma entrevista. Na empresa, ao chegar, foi entregue um outro cadastro manual com informações básicas, após o preenchimento foi feita uma entrevista individual com o setor de Recursos Humanos e após aprovação desta, passou para a entrevista com o supervisor da área em que o candidato se inscreveu. Após aprovação em todas as etapas é realizada a contratação.

Foi percebido um pouco de deficiência nessa parte de recrutamento e seleção não pelo processo em que ele é feito, pois este é bem definido. Mas sim pelo fato de que pessoas próximas dos colaboradores da empresa e com indicação, tem mais oportunidade de estar dentro do que uma pessoa que não possui contatos.

Sobre capacitação, treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, a empresa oferece diversos treinamentos para seus colaboradores, chama-se oficina de líderes onde cada semana um supervisor da área elabora uma aula de 2 horas para todos os funcionários, para assim

aprimorar o conhecimento e aprender mais sobre os outros setores, saindo da zona de conforto de ficar em um único departamento. Porém no tempo em que o aluno estagiou houve um planejamento para treinamento de recursos humanos porém este não saiu do papel.

#### *4.2.3 Máquinas*

A empresa possui aproximadamente 800 (oitocentos) máquinas por ser do setor automobilístico para tudo o que se faz necessita de máquinas, elas passam por manutenção toda semana e a empresa possui um setor próprio para a revisão das mesmas, que é o setor de Manutenção, estão à disposição em todos os turnos para quaisquer problemas. Essas máquinas são novas, inclusive existem dentro da fábrica diversos robôs que diminui o trabalho de cerca de 40 colaboradores. Os computadores são de excelente qualidade e caso haja algum problema pode ser trocado a qualquer momento, internet funciona perfeitamente.

#### *4.2.4 Marketing*

Em relação ao Marketing a empresa tem uma certa deficiência, a Associação faz o seu marketing em relação aos eventos, divulgando ao público interno, ou seja, essa divulgação é feita apenas para os colaboradores da empresa pois os eventos são exclusivamente realizados para eles e não ao público externo. O único evento em que é feita a divulgação externa é a Festa Junina que é aberta ao público. A empresa não participa de patrocínios nem programas ou nenhuma forma de divulgação. A Magneti Marelli Cofap não é muito ativa no marketing por se tratar de uma empresa que já tem os seus parceiros, já tem seus clientes e é mundialmente conhecida positivamente, sendo assim não há prática de marketing. O que para o aluno faz falta pois qualquer que seja o tipo de mercado, produto ou serviço é imprescindível ter uma atenção voltada a isso pois não é uma ação para apenas divulgar a empresa, também é uma ação estratégica que colabora para o crescimento e no alcance das metas.

A unidade de Lavras possui uma ação voltada ao meio ambiente, que é uma Estação de Tratamento de Efluentes (ETE), onde a água utilizada em banheiros, limpeza e água pluvial passa por um sistema de tratamento microbiológico, indo tratada para a rede de esgoto, processo

---

de coleta seletiva de material reciclável, o processo de redução do consumo de energia e também a gestão de águas e resíduos provenientes do processo de fabricação que contribui para a preservação do meio ambiente.

A Magneti Marelli Cofap, está localizada em uma ampla área com mais de 100 mil m<sup>2</sup>. Por se tratar de uma empresa com uma alta produção é muito bem colocada, excelente espaço para locomoção, seja dentro da fábrica ou fora. Ótimos lugares de espera para atendimento em todos os setores, estacionamentos grandes para carros e motos e um estacionamento dentro da fábrica para carros da diretoria e de posse da empresa.

Um defeito percebido pelo aluno, é que dentro da fábrica é um ambiente grande porém muito quente e para os funcionários que ficam na produção por horas fica desconfortável trabalhar no calor.

## **5 ANÁLISE E DISCUSSÃO**

Foram encontrados muitos pontos positivos dentro da organização. Porém ainda existem pontos em que a empresa precisa melhorar e alguns deles chamaram a atenção.

Primeiro, em relação aos processos decisórios da Associação. Diversas vezes foi preciso tomar uma decisão de imediato, rápida e os diretores que respondiam por essas decisões se encontravam ausentes. Isso de certa forma prejudica o processo pois pode atrasar o andamento daquela situação em si.

O que deveria ser feito é toda vez que um diretor se ausentar, deixar alguém que tenha a mesma competência responsável a substituí-lo para quando for preciso estar ali para orientar da forma correta.

Outro ponto observado foi o recrutamento e seleção, o processo de recrutamento é excelente, existem diversas etapas para a aprovação e a burocracia é de certa forma, o correto a se fazer. Porém, há uma deficiência na hora da seleção, pois o estagiário vivenciou diversas vezes em que havia o cadastro de duas pessoas da qual uma possuía conhecimentos mais aprofundados

---

mas não teve oportunidade pois a outra pessoa possuía parentesco com colaborador da empresa. Ou seja, são privilegiados quem tenha contato dentro da organização.

Claramente isso não é o correto a se fazer, pois a própria empresa pode estar perdendo excelentes profissionais por isso. Além de tirar a oportunidade de alguém que precisa de uma experiência no mercado e ao mesmo tempo acrescentar na empresa. O correto a ser feito é agir com cautela na hora do recrutamento e seleção e olhar os cadastro que apresentarem os requisitos necessários para a vaga e não se há parentesco ou contato com algum colaborador dentro da empresa.

E por último, o que mais chamou a atenção foi que independente da reunião que fosse feita, os estagiários não eram convocados nem para participação no aprendizado e isso prejudica um pouco pois é uma ótima experiência para no futuro saber como proceder dentro da empresa em tais situações.

## **6 CONCLUSÃO**

Sobre os pontos negativos observados, primeiro, em relação aos processos decisórios da Associação, onde diversas vezes foi preciso tomar uma decisão de imediato e os diretores que respondiam por essas decisões se encontravam ausentes.

Outro ponto observado foi o recrutamento e seleção, o processo de recrutamento é excelente, porém, há uma deficiência na hora da seleção, pois o estagiário vivenciou vezes em que havia o cadastro de duas pessoas da qual uma possuía conhecimentos que atendiam melhor a vaga mas não teve oportunidade pois o outro candidato possuía parentesco com colaborador da empresa.

E o ponto que mais chamou a atenção foi que independente da reunião que fosse feita, os estagiários não eram convocados nem para participação e isso prejudica um pouco pois é uma ótima experiência para no futuro saber como proceder dentro da empresa em tais situações. Para esses pontos, não foi sugerido melhora, mas estão apresentadas no trabalho.

O objetivo deste artigo foi realizar uma análise estratégica da empresa Associação Beneficente Educacional e Recreativa Magneti Marelli Lavras utilizando os 4 M's da estratégia que foram identificados na empresa: Management, Mão de Obra, Máquinas e Marketing. Acredita-se que foi concluído com sucesso, de acordo com os tópicos apresentados.

## REFERÊNCIAS

BAYLÃO, A. L. S.; ROCHA, A. P. S. **A importância do processo de recrutamento e seleção de pessoal na organização empresarial: recrutamento e seleção.** 2014. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/20320178.pdf>>. Acesso em: 17 maio 2019.

ALMEIDA, Marcel. **A importância do gerenciamento de dados para o sucesso de ações estratégicas nas empresas.** 2019. Disponível em: <[https://www.sas.com/pt\\_br/insights/articles/data-management/importancia-do-gerenciamento-de-dados.html](https://www.sas.com/pt_br/insights/articles/data-management/importancia-do-gerenciamento-de-dados.html)>. Acesso em: 05 jun. 2019.

DINÂMICA AMBIENTAL. **Entenda o que é diagnóstico ambiental e sua importância para uma empresa.** 2018. Disponível em: <<https://www.dinamicambiental.com.br/blog/meio-ambiente/entenda-diagnostico-ambiental-importancia-empresa/>>. Acesso em: 05 jun. 2019.

LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. A. D. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas.** 2. ed. Rio de Janeiro: EPU, 2013.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa.** 7. ed. São Paulo: ATLAS, 2013.

MARQUES, Jose Roberto. **A importância da tomada de decisões nas organizações.** 2018. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/a-importancia-da-tomada-de-decisoes-nas-organizacoes/>>. Acesso em: 10 maio 2019.

SEBRAE NACIONAL (Brasil). **Recrutamento e seleção: entenda a importância de ambos para a empresa.** 2019. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-importancia-do-recrutamento-e-selecao-para-o-futuro-da-empresa,e9f77640b34b6510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 17 maio 2019.

SILVA, E. L.; MENEZES E. M. **Metodologia de pesquisa e elaboração de dissertação.** 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.