

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Sílvia Letícia Conzatti de Aguiar

**ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO PARA UMA PEQUENA
EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS AUTOMOTIVOS**

Porto Alegre

2011

Sílvia Letícia Conzatti de Aguiar

**ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO PARA UMA PEQUENA
EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS AUTOMOTIVOS**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentada ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Federal do
Rio Grande do sul como requisito para a
obtenção do título de bacharel em
Administração.

Professor Orientador: **Dr. Antonio Domingos Padula**

Tutor Orientador: **Me. Martin de La Martinière
Petroll**

Porto Alegre

2011

Sílvia Letícia Conzatti de Aguiar

**ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO PARA UMA PEQUENA
EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS AUTOMOTIVOS**

Trabalho de Conclusão de Curso,
apresentado ao Curso de Graduação em
Administração da Universidade Federal do
Rio Grande do sul como requisito para a
obtenção do título de bacharel em
Administração.

Aprovado em de junho de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

Orientador: Prof. Dr. Antonio Domingos Padula – UFRGS

Prof^ª. Dra. Daniela Callegaro de Menezes - UFRGS

DEDICATÓRIA

Aos amores da minha vida, Walter e Bianca, que foram minha fonte de inspiração e de fortaleza durante todo o curso e principalmente durante a elaboração deste trabalho de conclusão.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus, por colocar tantas oportunidades e pessoas maravilhosas em minha vida.

Agradeço à minha mãe pelos ensinamentos e, principalmente, por me mostrar o valor dos estudos.

Quero agradecer em especial ao meu esposo Walter e à minha filha Bianca, por todo o amor e carinho e por terem muita paciência durante a realização do curso.

Aos tutores e coordenadores de curso, em especial à Aline e à Patrícia, minhas coordenadoras de polo.

Agradeço de coração ao tutor orientador Martin, pois sem seu auxílio não conseguiria chegar ao fim.

Aos professores e coordenadores do curso, que apesar de não nos conhecermos pessoalmente, foram imprescindíveis no processo de aprendizado.

Enfim agradeço à UFRGS, juntamente com a UAB e ao Banco do Brasil, por oferecer esta oportunidade de estudo à comunidade em geral.

Epígrafe

“As idéias e as estratégias são importantes, mas o verdadeiro desafio é a sua execução”.

(Percy Barneville)

RESUMO

O presente trabalho busca estabelecer uma solução, de simples aplicação, para uma necessidade da empresa Alfa, que também é uma necessidade da grande maioria das micro e pequenas empresas do Brasil, a implementação de práticas administrativas técnicas e com respaldo científico e histórico. A empresa Alfa possui certo controle de suas atividades, no tocante a área operacional, mas está quase totalmente desprovida de técnicas administrativas, que consigam agir diretamente nos problemas mais pontuais da empresa. O objetivo principal deste trabalho é organizar um plano estratégico que seja de fácil aplicação por um proprietário, que está muito mais envolvido operacional do que administrativamente com a empresa. O método utilizado foi o de pesquisa-ação, sendo esta uma pesquisa exploratória com abordagem qualitativa. Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram as entrevistas semi-estruturadas com o proprietário, as pesquisas documentais e a observação participante. O envolvimento do proprietário nas reuniões foi de extrema importância para que os resultados fossem alcançados. Ao todo foram realizados cinco encontros, onde as entrevistas, realizadas nos quatro primeiros, e a reunião de elaboração do plano estratégico, contaram exclusivamente com a participação da pesquisadora e do proprietário. O resultado deste trabalho é de simples aplicação, não implica em mudanças de grande escala, mas proporciona ao proprietário e aos empregados um contato maior com práticas administrativas, em especial nas áreas financeira, de custos e de controle. O plano estratégico elaborado, em conjunto com o proprietário, é o primeiro passo para que a empresa possa manter um processo contínuo de planejamento estratégico, se o primeiro obtiver sucesso, as chances do segundo ser posto em prática são grandes.

Palavras-chave: estratégia, planejamento estratégico, plano estratégico, pequenas empresas, microempresas.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Contexto onde a Estratégia Competitiva é Formulada _____ 16

LISTA DE TABELAS

Quadro 1 – Evolução da estratégia nas organizações _____	14
Quadro 2: Áreas gerais de concordância respeito da natureza da estratégia _____	15
Quadro 3 Modelo de plano estratégico _____	18
Quadro 4: Definição de micro e pequena empresa _____	21
Gráfico 1: Quantitativo de estabelecimentos por porte. _____	21
Gráfico 2: Estabelecimentos de Micro e Pequenas Empresas por setor de atividade. _____	22
Gráfico 3 Estabelecimentos de Médias e Grandes Empresas (MGEs) por setor de atividade. _____	22
Tabela 1: MPEs de serviço por tipo de atividade _____	23
Tabela 2: Pessoal ocupado das empresas de comércio e serviços segundo o porte da empresa – 1985/2001 _____	23
Tabela 3: Taxas de natalidade e de mortalidade das empresas comerciais e de serviços - 1998-2000. _____	24

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1. O PLANEJAMENTO E AS PEQUENAS EMPRESAS: DA ESTRATÉGIA A APLICAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO	13
1.1. A estratégia	13
1.2. Planejamento Estratégico	17
1.3. Micro e pequenas empresas	20
2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	26
2.1. Método escolhido e justificativa	26
2.2. Instrumentos de coleta de dados	27
2.3. Aplicação do instrumento de pesquisa	28
2.4. Análise dos dados	28
3. RESULTADOS	30
3.1. Apresentação da empresa	30
3.2. Processo de elaboração do plano estratégico	31
3.2.1. Entrevistas	31
3.2.2. Reuniões	36
3.3. Plano estratégico	38
CONSIDERAÇÕES FINAIS	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44
APÊNDICE	46

INTRODUÇÃO

Atualmente, com a grande concorrência existente em todos os setores do mercado, as empresas precisam estar preparadas para crescer e manter-se sustentavelmente, conquistando, de preferência, a vantagem competitiva. Sabe-se que a elaboração, aplicação e acompanhamento de um planejamento estratégico são imprescindíveis para que estas organizações alcancem estes objetivos. Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p. 5), “o processo de administração estratégica é o conjunto de compromissos, decisões e ações necessários para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média”.

No entanto esta não é a realidade vivenciada por muitas empresas de micro e pequeno porte. Para Antonik (2004, p. 35)

É de consenso geral que pequenas e médias empresas não se organizam ou se estruturam de maneira eficiente e adequada. Isto é verdade, mas à medida que se aumenta o grau de “alfabetização empresarial”, cresce também a força das pequenas e médias empresas.

Ele afirma, ainda, que é com a elaboração do plano de negócios, indispensável a qualquer organização, que o empreendedor conseguirá ter uma noção prévia do funcionamento de seu negócio em relação a: finanças, clientes, fornecedores, concorrentes (mercado) e também da organização necessária ao seu bom funcionamento.

Mesmo tendo consciência da necessidade da elaboração e implantação de plano estratégico em empresas de micro e pequeno porte, é um grande desafio para a grande maioria destas empresas, colocar em prática um plano estratégico, de qualidade e bem estruturado. Os principais motivos, segundo o IBGE (2003), são: a) baixa intensidade de capital; b) forte presença de proprietários, sócios e membros da família como empregados nos negócios; c) poder decisório centralizado; d) estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica; e) registros contábeis pouco adequados; f) contratação direta de mão-de-obra; g) utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada; h) baixo investimento em inovação tecnológica e i) maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro.

Dentre as muitas micro e pequenas empresas que se enquadram na situação problemática apresentada, a empresa Alfa será estudada neste trabalho científico. Ela atua no ramo de prevenção e manutenção de veículos automotivos de passeio e utilitários há 20 anos. Todavia, o dono da empresa Alfa não possui conhecimentos das práticas administrativas e, conseqüentemente, a empresa não tem organização administrativa, controle de custos e banco

de dados com informações relevantes de clientes e fornecedores.

Portanto, verifica-se que a empresa Alfa apresenta muitas das características de micro e pequenas empresas relacionadas pelo IBGE (2003) como, por exemplo: a) a forte presença de proprietários, sócios e membros da família como empregados do negócio; b) o estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica; e c) os registros contábeis pouco adequados. Com tudo isso, é de vital importância para a sustentabilidade da empresa Alfa que se busque uma forma de reunir em um único documento todas as suas necessidades de melhoria.

Tendo em vista a necessidade da empresa Alfa na busca por melhorias administrativas, o pouco conhecimento do proprietário sobre Administração e a falta de estrutura administrativa, a questão de pesquisa do presente estudo é: **Como elaborar um plano estratégico que vise atender as necessidades da empresa Alfa e que seja de fácil aplicação pelos proprietários?**

O Objetivo Geral que se espera alcançar com este trabalho é **Elaborar um plano estratégico para a empresa Alfa, visando sua praticidade de aplicação.** Onde os objetivos específicos são:

- Analisar a situação atual da empresa, seus pontos fortes e fracos;
- Definir os norteadores estratégicos: missão, visão e valores;
- Avaliar o ambiente externo ao qual a empresa está inserida, identificando as oportunidades e ameaças;
- Propor objetivos estratégicos e planos de ação para a empresa alfa.

A principal contribuição que se espera alcançar com a elaboração deste Trabalho Científico é que a empresa analisada seja beneficiada com a elaboração de um plano estratégico adequado com a sua realidade e que venha a lhe possibilitar uma permanência no mercado em que atua, ou até proporcionar destaque entre outras empresas do seu porte e tipo de atividade. Além de proporcionar uma possibilidade de vida sustentável à empresa, o trabalho poderá auxiliar outros administradores ou outras empresas de mesmo porte e que também pretendem implantar um plano estratégico, tomando como base a experiência estudada neste trabalho.

O trabalho está estruturado nos seguintes capítulos: o próximo capítulo é do Quadro Teórico, abordando temas como planejamento, plano estratégico, micro e pequenas empresas; em seguida, o capítulo 2 irá expor os Procedimentos Metodológicos utilizados para o desenvolvimento do trabalho e o capítulo 3 apresentará os resultados encontrados no trabalho em si. Como fechamento, as considerações finais encerram o trabalho de conclusão de curso.

1. O PLANEJAMENTO E AS PEQUENAS EMPRESAS: DA ESTRATÉGIA A APLICAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

Este capítulo destina-se a realizar uma revisão teórica acerca dos principais temas que servem de base para a elaboração de um plano estratégico, inicia-se com a definição de estratégia, em seguida aborda-se os autores mais reconhecidos sobre plano e planejamento estratégico e na sequência as pequenas empresas e seu histórico de atuação no Brasil são o assunto desta revisão. Todo planejamento depende do conhecimento que os responsáveis pela organização tem do seu negócio, do mercado em que se encontra e também pela forma como toma as decisões em sua empresa.

1.1. A ESTRATÉGIA

As organizações possuem um fenômeno amplo, complexo e único que tem a capacidade de moldá-las e transformá-las ou até de ser um inibidor de seu desenvolvimento: a estratégia. Criada pelos dirigentes, mas sendo fruto também da dinâmica de interação com agentes internos e externos, influenciados pelas circunstâncias econômicas, sociais e históricas do meio envolvido (FONSECA; MACHADO DA SILVA, 2002; MINTZBERG, 1987 apud TERENCE, 2008).

Etimologicamente a palavra estratégia tem origem grega, provindo de *strategos*, e designa a função do general, quando no comando do seu exercito, “a arte do general”, e mais tarde “a arte da liderança”, fundamenta-se inicialmente em conceitos militares, mas com o crescimento das sociedades gradativamente a estratégia transcende o campo militar e passa a abranger ações relativas a política, economia, tecnologia e ao campo social. (TERENCE, 2008).

A literatura é vasta quando se trata de estratégia e a sua definição nas organizações possui uma gama de versões, uma vez que, conforme Terence (2008, p. 15),

Constata-se que a estratégia empresarial, sujeita a várias formas de abordagem, recebe diferentes significados e diversas denominações, como diretrizes de negócios, planejamento estratégico, pensamento estratégico, diretrizes administrativas e gestão ou administração estratégica.

Terence (2008) demonstra a evolução do conceito de estratégia utilizado nas organizações, destacando seu foco em cada período, bem como quais eram suas características predominantes e como a estratégia era conhecida.

FOCO	ÉPOCA	CARACTERÍSTICA	DESIGNAÇÃO
INTERNO	Até os anos 50	Coordenação de esforços por meio do estabelecimento de diretrizes administrativas para a melhoria da eficiência dos mecanismos de produção.	Política de negócios, Diretrizes de negócios ou Diretrizes administrativas.
EXTERNO	Década de 60	Adequação da organização ao ambiente.	Planejamento, Estratégia empresarial
	Décadas de 70 e 80	Estratégia como processo deliberado, realizado pela alta cúpula, visando o posicionamento da organização.	Posicionamento, Planejamento estratégico
	Década de 90	Ações formuladas para dar estabilidade à organização.	Pensamento estratégico, Administração estratégica.
EXTERNO/ INTERNO	Década atual	A estratégia é criada a partir de um processo que integra aspectos emergentes e deliberados.	Processo de criação de estratégias.

Quadro 1 – Evolução da estratégia nas organizações

Fonte: Terence, 2008, p. 16

A estratégia segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), é um conjunto integrado e também coordenado de compromissos e ações, e torna-se importante porque é definida com a finalidade de que as empresas consigam explorar suas competências essenciais e buscar a vantagem competitiva.

Para Henderson (MONTGOMERY; PORTER, 1998, p.5) a estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa, portanto a origem da estratégia vem da necessidade de se conseguir desenvolver uma vantagem competitiva frente aos concorrentes do mercado de atuação ao qual a empresa está inserida. Já para Certo e Peter (1993, p. 13) a definição de estratégia é “como um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos”. Conforme define Ansoff a estratégia empresarial é “um conjunto de regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização” (ANSOFF; 1993, p.70).

Mintzberg (2000) afirma que a estratégia não pode ser definida de forma simplificada e única, mas que requer uma série de definições, e destaca cinco em particular, que ele denomina de 5 P's, *plan* (plano), *pattern* (padrão), *position* (posição), *perspective* (perspectiva) *and ploy* (truque):

- A estratégia é um plano (pretendida): é uma direção, um guia ou um curso de ação para o futuro, uma orientação de onde se está até onde quer chegar, ou seja, está olhando para o futuro quando definida.
- A estratégia é um padrão (realizada): possui consistência de comportamento ao longo do tempo, ou seja, está olhando para o passado, a fim de buscar os padrões realizados ao longo do tempo.

- A estratégia é uma posição: significa que a localização de um determinado produto deve estar em um determinado mercado, constituindo uma forma de localizar a empresa no ambiente em que atuam.
- A estratégia é uma perspectiva: é uma maneira fundamental da organização realizar as coisas, um ponto de vista dos membros da organização refletido em ações e intenções.
- A estratégia é um truque: uma manobra específica que visa “enganar” a concorrência. O exemplo citado em seu livro para esclarecer esta definição é a aquisição de terras por uma empresa, que “aparentemente” pretende expandir seus negócios, mas que na realidade quer desencorajar os concorrentes a expandirem, e este é o truque.

Apesar de Mintzberg afirmar que não se pode ter uma definição simples e única de estratégia ele aceita que existam áreas gerais de concordância, no que diz respeito a natureza da estratégia. Segundo o quadro abaixo Mintzberg (2000, pg 21) apresenta um resumo destas áreas:

O animal da estratégia: áreas de concordância

- *A estratégia diz respeito tanto à organização como o meio ambiente.* “Uma premissa básica para se pensar a respeito da estratégia diz respeito a impossibilidade de separar organização e ambiente... A organização usa a estratégia para lidar com as mudanças nos ambientes.”
- *A essência da estratégia é complexa.* “Como as mudanças trazem novas combinações de circunstâncias para a organização, a essência da estratégia permanece não-estruturada, não-programada, não-rotineira e não-repetitiva...”
- *A estratégia afeta o bem-estar geral da organização.* “... decisões estratégicas... são consideradas importantes o suficiente para afetar o bem-estar geral da organização...”
- *A estratégia envolve questões tanto de conteúdo como de processo.* “O estudo da estratégia inclui as ações decididas, ou o conceito de estratégia, e também os processos pelos quais as ações são decididas e implementadas”.
- *As estratégias não são puramente deliberativas.* “Os teóricos... concordam que as estratégias pretendidas, emergentes e realizadas podem diferir entre si”.
- *As estratégias existem em níveis diferentes.* “... as empresas têm... estratégia corporativa (em que negócio deveremos estar?) e estratégias de negócios (como iremos competir em cada negócio?)”.
- *A estratégia envolve vários processos de pensamento.* “... a estratégia envolve exercícios conceituais, assim como analíticos. Alguns autores enfatizam a dimensão analítica mais que outras, mas a maioria afirma que o coração da formulação de estratégias é o trabalho conceitual feito pelos líderes da organização”.

Quadro 2: Áreas gerais de concordância respeito da natureza da estratégia
Fonte: Mintzberg, 2000, pg. 21

Nos dias atuais a estratégia tem seu foco tanto no ambiente interno quanto no externo, sendo que a sua criação tem por base um processo que integra aspectos emergentes e deliberados (TERENCE, 2008, pg. 16). Para Porter (1986, pg. 17) “a formulação de uma

estratégia competitiva envolve considerar quatro fatores básicos que determinam os limites daquilo que uma companhia pode realizar com sucesso”.

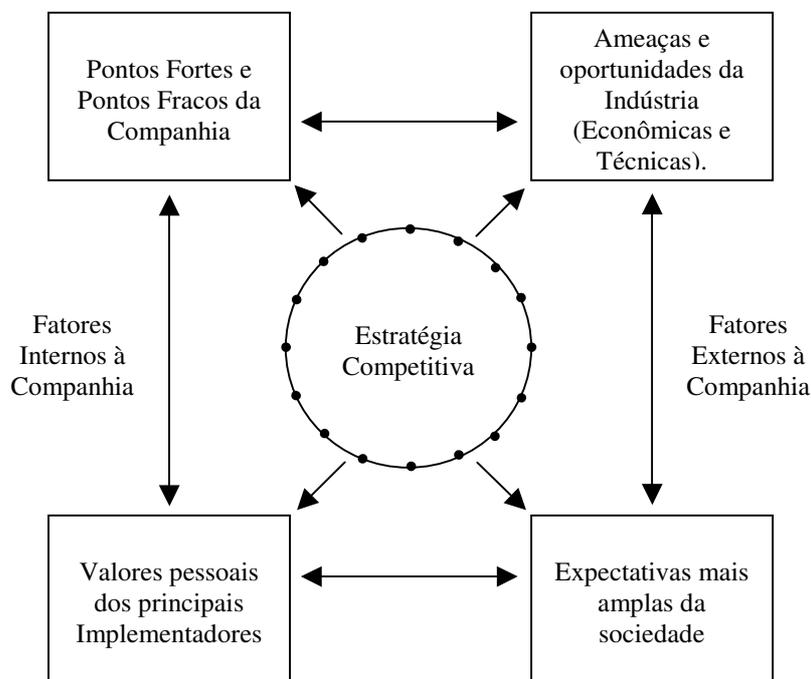


Figura 1- Contexto onde a Estratégia Competitiva é Formulada
Fonte: PORTER, 1986, pg 17

De acordo com Porter (1986), os fatores internos à companhia são determinados pelos pontos fortes e pontos fracos combinados com os valores pessoais, dentre os primeiros estão o seu perfil de ativos e as suas qualificações em relação a concorrência, incluindo-se os recursos financeiros, postura tecnológica, identificação de marca e outros; os segundos refletem as motivações e as principais necessidades, tanto dos principais executivos, quanto dos responsáveis em implementar a estratégia escolhida. Já os fatores externos, que são as ameaças e oportunidades, estas definem o meio competitivo, e as expectativas da sociedade, que refletem um impacto sobre a companhia, são determinados pela indústria e por seu meio ambiente mais amplo.

Com base na análise dos fatores internos e externos, bem como a idéia central de que a estratégia deve ser criada a partir de um processo integrando aspectos emergentes e deliberados visando conquistar uma vantagem competitiva, o processo de planejamento estratégico se faz necessário para colocar em prática o que as estratégias desenvolvidas pela empresa almejam alcançar. Para isto é imprescindível compreender o que se entende e o que se espera do planejamento estratégico.

1.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico para Peter Drucker (1986, p. 136) é

o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões; e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

No entanto antes de apresentar sua definição de Planejamento Estratégico Drucker descreve como o Planejamento Estratégico não deve ser entendido. São quatro as ressalvas com relação ao que o planejamento estratégico não é:

- Ele não é uma caixa de mágicas, nem um amontoado de técnicas. Ele deve ser baseado em raciocínio analítico, bem como na vinculação de recursos a determinadas medidas, portanto quantificar não é planejar e a construção de modelos e de simulações pode ajudar, mas não podem ser chamadas de planejamento.
- Ele não é previsão. O planejamento estratégico é necessário porque não temos condições de prever o futuro.
- Ele não opera com decisões futura, mas sim com o que há de futuro nas decisões atuais. Como as decisões somente existem no presente, a pergunta a ser feita é o que faremos hoje para estarmos preparados para a incerteza do amanhã?
- Ele não é uma tentativa de eliminar o risco. Não se deve cogitar sequer a possibilidade de reduzir o risco ao mínimo, uma vez que a atividade econômica compromete recursos presentes para um futuro, então assumir certos riscos faz parte da essência da atividade econômica.

Tem-se uma idéia de que o planejamento deve ser elaborado e concretizado a longo prazo, o que gera uma série de mal entendidos (DRUCKER, 1986). Para Drucker (1986, pg. 131) “O momento presente e o curto prazo imediato exigem também decisões estratégicas, tanto quanto o longo prazo. O longo prazo compõe-se em grande parte de uma série de decisões a curto prazo”.

Para ser colocado em prática o planejamento estratégico precisa esquecer o passado, identificar o que fazer e quando fazer, e por último levá-lo ao trabalho, colocando-o em prática, caso contrário não passará de boas intenções. Enfim “o objetivo do planejamento estratégico é o agir agora” (Drucker, 1986, pg. 141).

Já para Kotler (2000, pg. 86) o planejamento estratégico é “o processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre objetivos, habilidades e recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em contínua mudança”.

Segundo Kotler (2000), tanto os conceitos quanto as ferramentas que servem de base ao planejamento surgiram na década de 70, movidas por uma sucessão de ondas de choque que atingiram a indústria, como por exemplo, a crise de energia, a inflação alta, a estagnação da economia, entre outros. Ele esclarece que objetivo do planejamento é formatar os negócios e também os produtos de uma empresa, a fim de que eles possam gerar lucros e crescimento desejados. (KOTLER, 2000).

Com a finalidade de atingir os objetivos a longo prazo a empresa deve desenvolver um plano de ações, que para Kotler exige realizar estas ações em três áreas-chave: a primeira sugere que se deve gerenciar os negócios da empresa como se fosse uma carteira de investimentos; a segunda é realizar a avaliação dos pontos fortes de todo e qualquer negócio da organização, e a terceira área-chave é a estratégia (KOTLER, 2000)

Quando o assunto de planejamento estratégico, voltado principalmente para micro e pequenas empresas, é estudado, vários autores (LUCE e ROSSI, 2002; TERENCE, 2002 ; RHODEN, 2000) se propõe a elaborar uma forma de tornar acessível o planejamento estratégico ao pequeno empresário, uma vez que, conforme Rhoden (2000) os pequenos empresários recebem um carga muito grande de teorias, exigindo deles uma capacidade muito grande de abstração, além de ser imprescindível que os resultados do planejamento estratégico sejam demonstrados sem muita demora.

Luce e Rossi (2002), propõem um modelo de planejamento estratégico para pequenas empresas com base em três momentos distintos, o momento Filosófico; o momento Analítico e o momento das Decisões e Ações.

Momento	Definição	Abrangência
Filosófico	Define o negócio da empresa	Missão; Princípios e Intenção Estratégica
Analítico	Sustenta todo o conjunto de decisões estratégicas subsequentes	Planejamento de cenários; Análise SWOT; Matriz SWOT
Das Decisões e das Ações	É a etapa mais concreta e culminante do plano estratégico	Decisões; Projetos do P. E e Núcleo de objetivos estratégicos.

Quadro 3 Modelo de plano estratégico

Fonte: elaborado pela autora com base em LUCE e ROSSI, 2002

O momento filosófico é iniciado com a definição do negócio, que representa a explicitação do âmbito da atuação da organização; em seguida a missão é definida,

representando o papel desempenhado pela organização em seu negócio, devendo ser singular e exclusiva, conquistando assim o apoio cada participante da organização. Os princípios são os orientadores tanto para o processo decisório, quanto para o comportamento da organização no cumprimento de sua missão. O último elemento do momento filosófico consiste na intenção estratégica, esta deve representar um desafio, muito superior às capacidades da organização, e que deve ser desenvolvida para os próximos 10 anos, a fim de que a organização possa superar suas capacidades atuais e desenvolver-se continuamente. (LUCE E ROSSI, 2002).

O momento Analítico tem sua importância, porque é ele que dará sustentação a todo conjunto de decisões estratégicas. Estão inclusos neste momento o planejamento de cenários, onde algumas variáveis externas precisam ser estudadas, para que isto ocorra é necessário coletar materiais, efetuar análises e entender os elementos externos que de alguma forma possam afetar o desenvolvimento de suas atividades. A análise SWOT combina ambiente externo e interno, portanto é imprescindível verificar, tanto as oportunidades e as ameaças (externo), quanto os pontos fortes e pontos fracos (interno). Já a matriz de SWOT sintetiza o extenso material coletado na durante a análise SWOT, a fim de deduzir as principais questões estratégicas e as prioridades de ação, que são a última etapa deste momento, sendo resultantes das alternativas derivadas da matriz SWOT e que podem ser: pontos fortes combinados com oportunidades para o aproveitamento das capacidades; pontos fracos combinados com oportunidades buscando a minimização das limitações ou pontos fracos combinados com ameaças para a conversão das desvantagens. (LUCE e ROSSI, 2002).

O terceiro momento, das Decisões e das Ações, inclui o encaminhamento das questões estratégicas tendo como base todas as decisões advindas do Grupo de Planejamento Estratégico, são resolvidas através de decisões e não precisam de um plano de ação para serem solucionadas, o núcleo de objetivos estratégicos, que constitui um conjunto de objetivos que tem relação com plano estratégico e também o princípio da estratégia, grande esforço de síntese ao final do processo de elaboração do plano estratégico. É neste momento que a empresa irá definir qual será o conjunto de decisões e quais ações estratégicas pretende seguir.

Segundo Luce e Rossi (2002) além do método e da condução do mesmo, é indispensável que o engajamento dos recursos humanos e a revisão do plano estratégico ocorram para que as implementações do planejamento estratégico ocorram com sucesso. É salientado que o processo de revisão do plano estratégico tem por finalidade manter o plano

sempre atualizado e internalizar à organização o planejamento estratégico, tornando-o um hábito saudável de gestão de empresa.

Corroborando o que Drucker (1986, pg. 131) defende, “o momento presente e o curto prazo imediato exigem também decisões estratégicas, tanto quanto o longo prazo. O longo prazo compõe-se em grande parte de uma série de decisões a curto prazo”, Luce e Rossi (2002 p. 13) entendem que

A esmagadora maioria das decisões empresariais liga-se a questões e fatos rotineiros, mas ainda assim fundamentais para a melhor condução operacional dos negócios. Outras, no entanto, transcendem a rotina e acarretam efeitos muito mais duradouros; às vezes, até, definitivos. São as decisões de estratégia e, para tomá-las, a melhor tecnologia de gestão continua sendo o planejamento estratégico.

Tendo em vista necessidade da elaboração de um planejamento estratégico adequado e compreendendo que é possível realizar este planejamento de uma forma mais simplificada e adequada à sua realidade, as pequenas empresas encontram métodos e ferramentas que permitem a elaboração e a aplicação, não só de um planejamento estratégico, mas também de uma perspectiva de desenvolvimento, crescimento e sustentabilidade. Portanto, o entendimento de como se estrutura e como se classifica uma micro ou pequena empresa é fundamental na escolha de qual é o melhor método para se desenvolver este planejamento estratégico.

1.3. MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

O IBGE (2003), em um estudo realizado sobre micro e pequenas empresas em 2001 esclarece que, devido a finalidade e objetivos das instituições que promovem o enquadramento das micro e pequenas empresas são distintos, não existindo assim um consenso sobre a delimitação de micro e pequenas empresas.

Conforme o quadro abaixo, podemos verificar os critérios adotados pelas instituições no Brasil:

Crítérios de enquadramento	Valor de receita	Nº de pessoas ocupadas
Lei nº 9.841 de 05/10/1999 Microempresa Empresas de Pequeno Porte	Até 244 mil reais De 244 mil a 1,2 milhões de reais	
Sebrae Microempresa Empresas de Pequeno Porte		Até 9 De 10 a 49
BNDES (critério dos países do mercosul para fins creditícios) Microempresa Empresas de Pequeno Porte	Até 400 mil dólares (cerca de 940 mil reais) De 400 mil dólares a 3,5 milhões de dólares (cerca de 8,2 milhões de reais)	

Quadro 4: Definição de micro e pequena empresa

Fonte: IBGE, 2003, pg. 17

Cabe salientar que o critério de classificação de MPE's tendo por base o número de pessoas ocupadas não distingue empresas entre diferentes áreas de atividades, ou com processos produtivos distintos, o uso de tecnologia da informação entre outros (IBGE, 2003).

O Sebrae (2006), faz uma comparação entre MPEs e médias e grandes empresas (MGEs), sendo que do total de empresas existentes em 2004, ou seja, dos 5.110.285 estabelecimentos comerciais existentes a proporção de MPEs era de 98%, portanto 5.028.318 estabelecimentos eram micro ou pequenas empresas, conforme mostra o gráfico abaixo:

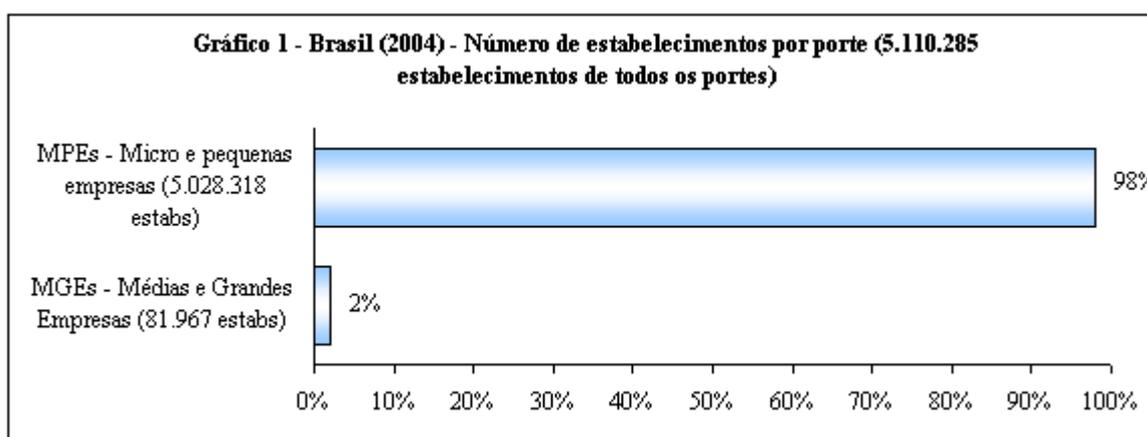


Gráfico 1: Quantitativo de estabelecimentos por porte.

Fonte: SEBRAE, 2006, p. 15

Já na divisão por setores de atuação temos as seguintes situações:

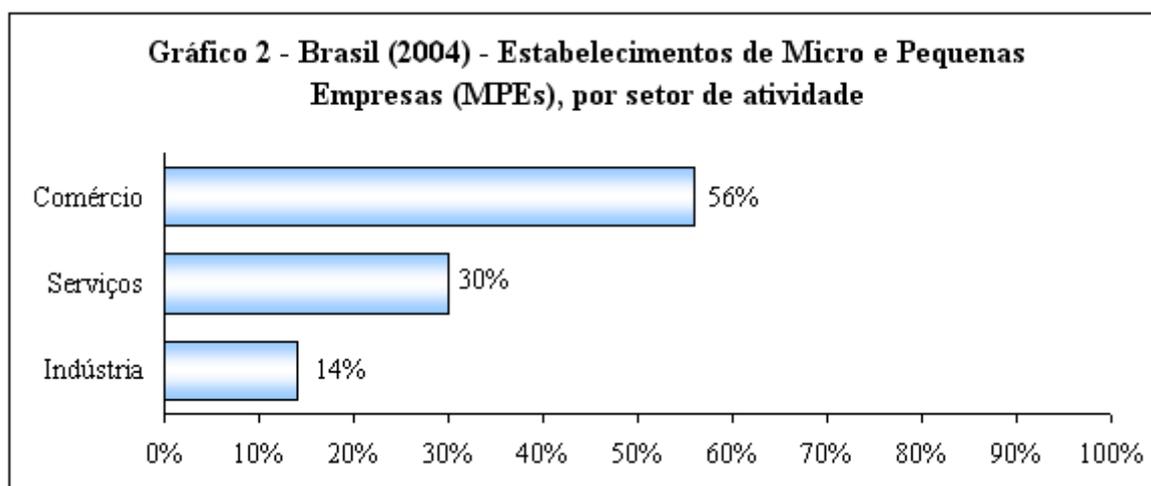


Gráfico 2: Estabelecimentos de Micro e Pequenas Empresas por setor de atividade.
Fonte: SEBRAE, 2006, p. 15

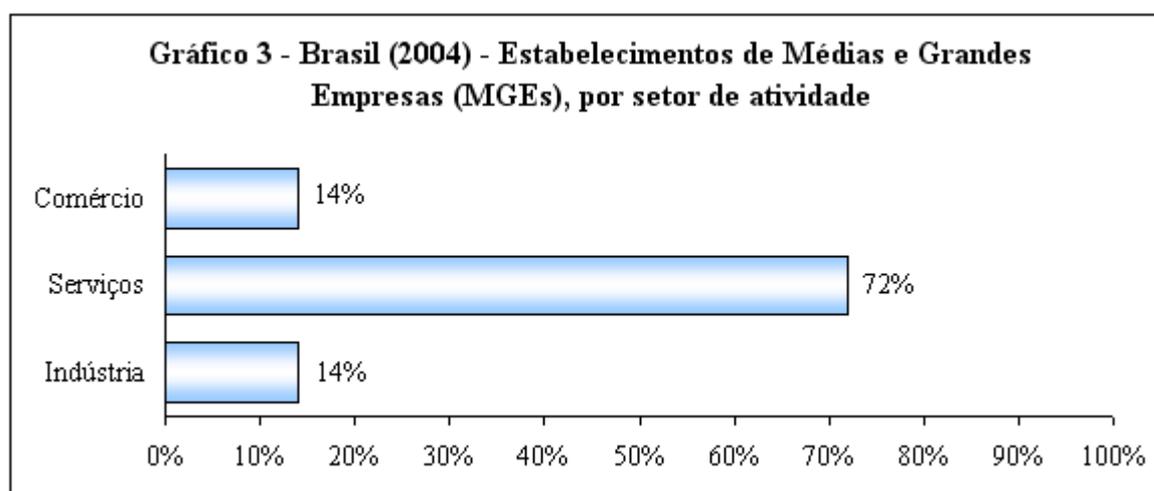


Gráfico 3: Estabelecimentos de Médias e Grandes Empresas (MGEs) por setor de atividade.
Fonte: SEBRAE, 2006, p. 16

Dentre as MPEs temos que 56% atuam no setor de comércio, 30% no setor de serviços e 14% na indústria contra os 14% do setor de comércio, 72% do setor de serviços e 14% do setor industrial das MGEs.

No setor de serviços, em particular, há predominância de estabelecimentos com escalas reduzidas, com uma média de 2 empregados com carteira de trabalho registrada. É um setor que oferece ampla variedade de “produtos” ao mercado e com uma forte presença de profissionais liberais de diversas categorias constituindo empreendimentos, que encontram nas MPEs uma forma de oferecer seus serviços ao mercado (SEBRAE, 2006).

A tabela abaixo relaciona as divisões de serviços conforme o Sebrae (2006, p. 18):

CLASSE	ESTABELECIMENTOS	
	NÚMERO	%
Serviços prestados às empresas	488.451	33%
Alojamento e alimentação	359.199	24%
Transporte terrestre	163.959	11%
Informática	109.839	7%
Atividades recreativas, culturais e desportivas	99.023	7%
Serviços pessoais	72.513	5%
Atividades imobiliárias	55.216	4%
Atividade auxiliares do transporte e agências de viagem	53.266	4%
Aluguel de veículos, máquinas e equipamentos	34.032	2%
Atividades auxiliares da intermediação financeira	32.312	2%
Outras divisões	20.206	1%
Total	1.488.016	100%

Tabela 1: MPEs de serviço por tipo de atividade
Fonte: SEBRAE, 2006, p. 16

O setor de serviços, destacado dentre os demais por ser o setor de atuação da empresa analisada neste trabalho, teve uma taxa de crescimento de 97% nas MPEs contra os 3% das MGEs entre 2000 e 2004. Do total de MPEs, o setor de serviços teve um acréscimo de 329.423 estabelecimentos do setor de serviços, ou seja 28,4% do total (SEBRAE, 2006).

Com relação ao impacto das MPEs na economia, a participação na geração de receita é modesta, porém em crescimento, sendo 19% do valor em 1985, 19,8% em 1994 e 22,3% em 2001. Portanto a principal importância se dá pelo crescimento da mão de obra ocupada, uma vez que, de acordo com o estudo do SEBRAE (2001, p. 21) o percentual de mão de obra ocupada, em relação ao total, era de 50,7% em 1985 e passando para 60,8% do total de mão de obra ocupada em 2001. A tabela abaixo deixa evidente a comparação:

Porte da empresa	Pessoal ocupado (1.000 pessoas)		
	1985	1994	2001
Total	6.774,4	8.119,0	11.995,3
MPEs	3.436,3	3.816,3	7.290,7
MGEs	3.338,1	4.302,7	4.704,6

Tabela 2: Pessoal ocupado das empresas de comércio e serviços segundo o porte da empresa – 1985/2001
Fonte: IBGE, 2003, p. 22

Ainda de acordo com o estudo do SEBRAE (2003) as taxas de mortalidade das MPEs dos setores de comércio e serviços eram bastante elevadas, tendo como principais causas de

mortalidade a dificuldade de crédito, falta de suporte técnico, de gerenciamento adequado e de capital humano.

Taxas (%)	Empresas					
	Comerciais			De serviços		
	0 a 5 pessoas	6 a 19 pessoas	20 e mais pessoas	0 a 5 pessoas	6 a 19 pessoas	20 e mais pessoas
1998						
Taxa de natalidade	20,4	8,4	6,5	26,7	10,6	7,3
Taxa de mortalidade	18,1	6,8	5,8	20,1	8,4	10,7
1999						
Taxa de natalidade	24,0	10,2	6,0	29,4	12,3	8,5
Taxa de mortalidade	16,6	6,5	7,3	19,3	8,4	7,2
2000						
Taxa de natalidade	22,7	11,3	6,6	27,1	12,7	9,0
Taxa de mortalidade	15,8	7,1	6,2	19,0	9,7	6,8

Tabela 3: Taxas de natalidade e de mortalidade das empresas comerciais e de serviços - 1998-2000.
Fonte: SEBRAE, 2003, p. 19

Sabe-se que a cada dez empresas, oito não ultrapassam cinco anos de existência, principalmente porque as pequenas empresas (PEs) detêm menor poder de barganha, uma vez que enfrentam dificuldades adicionais para sobreviverem no mercado em que atuam e são atingidas diretamente pelas forças competitivas (DEGEN, 1989 apud RHODEN, 2000).

Segundo Rhoden (2000, p. 4) “as PEs têm menos condições de explicitar estratégias, planejar e avaliar suas ações”. Constata-se que isto ocorre porque a maioria dos empresários (RHODEN, 2000):

- Não elabora planejamento formal de suas empresas;
- Não elabora planejamento de caixa antecipadamente, sem possibilidade de prever as necessidades de captação e investimento de recursos, nem as possibilidades de rentabilidade da empresa antes de sua abertura;
- Não fundamenta as expectativas de venda e rentabilidade;
- Tem maior conhecimento do seu produto do que do mercado de atuação;
- Tem planejamento e controle de números gerais (quantidades vendidas e produzidas, faturamento);
- Não prevê saldo de caixa para próximos períodos;
- Não prevê nível de desempenho e estrutura patrimonial
- Não possui conhecimento de análise financeira operacional, nem de elaboração de projetos de investimentos.

Levando em consideração as dificuldades enfrentadas pelas MPEs, que necessitam de um planejamento estratégico para sobreviverem ao mercado competitivo em que estão

inseridas e de estratégias que possam mantê-las sustentavelmente, é de extrema importância que se encontrem cada vez mais formas para que as MPEs consigam elaborar estratégias, planejamentos estratégicos e planos estratégicos que atendam suas necessidades, dentro de seus orçamentos. O próximo capítulo deste trabalho descreve como serão desenvolvidos os procedimentos metodológicos a serem aplicados.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este Capítulo tem por objetivo abordar os procedimentos metodológicos aplicados durante a elaboração do trabalho de conclusão de curso.

2.1. MÉTODO ESCOLHIDO E JUSTIFICATIVA

A abordagem escolhida para realização deste trabalho foi a qualitativa, tendo em vista que a elaboração do plano estratégico em uma microempresa não dispõe de um grande grupo de respondentes, dificultando a análise de dados quantitativos, além de considerar que a estrutura e situação atual da empresa estudada enquadram-se nas concepções definidas por Roesch (1999), Malhotra (2006) sobre pesquisa qualitativa. Para Roesch (1999, p. 155), uma forma de explicar a pesquisa qualitativa seria considerá-la como um paradigma diferente de pesquisa, onde “A postura do pesquisador é captar a perspectiva dos entrevistados sem partir de um modelo preestabelecido”. Para Malhotra (2006, p. 155) a pesquisa qualitativa é uma “metodologia de pesquisa não-estruturada e exploratória baseada em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema”. Já Santos e Candeloro (2006) enfatizam que

A pesquisa de natureza qualitativa é aquela que permite que o acadêmico levante dados subjetivos, bem como outros níveis de consciência da população estudada, a partir de depoimentos dos entrevistados, ou seja, informações pertinentes ao universo estudado [...] Note-se que a pesquisa qualitativa não tem a pretensão de mensurar variáveis, mas de analisar qualitativamente, de modo indutivo, todas as informações levantadas pelo acadêmico através de aplicação de um instrumento de coleta de dados adequado (SANTOS; CANDELORO, p. 71, 2006).

Esta é uma pesquisa exploratória, uma vez que busca levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação deste objeto (SEVERINO, 2007, p. 123). O fato de a pesquisa exploratória ter por objetivo auxiliar o pesquisador na compreensão do problema enfrentado e geralmente ser aplicada quando a definição de um problema precisa ser mais rigorosa, na identificação de trajetórias relevantes de ação ou para obter dados adicionais antes do desenvolvimento da abordagem (MALHOTRA, 2006, p. 99) confirma a escolha da pesquisa exploratória como a mais apropriada para a realização deste trabalho.

O método utilizado é o de Pesquisa-Ação, e a opção por este método ocorreu considerando a intenção inicial deste trabalho que era incentivar a participação do responsável pela empresa Alfa na elaboração do plano estratégico, bem como utilizar os resultados do

trabalho, para alterar sua forma de planejar o futuro. Este método foi escolhido tendo como base a definição dada por Thiollent (1988, p. 14):

A pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo, no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo.

O método de pesquisa-ação mostrou-se muito apropriado, considerando que o proprietário da empresa centraliza as decisões estratégicas e, na grande maioria dos casos, as decisões operacionais, portanto a participação da pesquisadora com orientações e indicações sobre a elaboração de metas e análise ambiental, em conjunto com o proprietário, foi imprescindível para continuidade da pesquisa.

2.2. INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os instrumentos de coleta de dados utilizados foram entrevistas semi-estruturadas, observação participante e pesquisa documental. Segundo Severino (2007) entrevista é a “técnica de coleta de informações sobre um determinado assunto, diretamente solicitadas aos sujeitos pesquisados”. É uma forma de interação entre o pesquisador e o pesquisado. Para Santos e Candeloro (2006) a escolha correta das técnicas de coletas de dados não podem ser feitas de modo aleatório e sem levar em consideração o tipo de pesquisa escolhido. Elas salientam que para uma pesquisa de natureza qualitativa, uma entrevista com questões semi-estruturadas são o instrumento mais adequado de se aplicar. Com relação às entrevistas semi-estruturadas Santos e Candeloro (2006) esclarecem que

Na literatura pertinente à Metodologia da Pesquisa, não se encontra um conceito claro e preciso do que seja a entrevista semi-estruturada. Tendo em vista que a entrevista estruturada parte de um roteiro de questões aplicadas, rigorosamente, e que a não-estruturada é aquela que permite que o entrevistado traga à tona toda sua subjetividade e riqueza de experiências, logo supõe-se que na semi-estruturada haja uma confluência de perguntas previamente elaboradas com outras pautadas a partir das respostas e elucidações dos entrevistados (SANTOS; CANDELORO, p. 71, 2006).

O instrumento de coleta de dados, elaborado pela pesquisadora, encontra-se no apêndice A e teve como base a análise de três trabalhos de conclusão de curso, sendo adaptado de acordo com a realidade da empresa Alfa. (ANJOS, 2007; MOTTA, 2009 e BRAUN, 2010). Este instrumento contém detalhadamente as questões para as entrevistas semi-estruturadas que foram aplicadas ao proprietário, a fim de verificar seus conhecimentos sobre planejamento e plano estratégico e a delimitação de assuntos das reuniões com o

proprietário e empregados selecionados, para discutir os pontos principais do plano estratégico, uma vez que a haverá interação entre a pesquisadora e a empresa.

A pesquisa documental ao material disponibilizado pela empresa e a observação participante também foram utilizadas para levantamento de dados.

Entende-se por documentação qualquer forma de registro e sistematização de dados ou informações que sejam disponibilizados em condições que o pesquisador possa analisá-los (SEVERINO, 2007). A pesquisa documental é definida por Pádua (2007) como a que é realizada tendo por base documentos que podem ser contemporâneos ou retrospectivos, mas que devem ser considerados cientificamente autênticos (não-fraudados), sendo que as fontes podem ser tanto primárias, quanto secundárias.

Para Malhotra (2007) os dados primários são todo e qualquer dado originado pelo pesquisador com a finalidade de resolver o problema enfrentado e os dados secundários são dados coletados anteriormente com outros objetivos que não sejam para a pesquisa em pauta, mas que sejam pertinentes à pesquisa.

Severino (2007) destaca que a observação é imprescindível e indispensável a qualquer tipo e de pesquisa e que é um procedimento que irá permitir ao pesquisador acesso aos fenômenos estudados. Já para Cooper e Schindler (2007) a observação participante “acontece quando o observador entra no ambiente social e age como observador e como participante.

2.3. APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

A aplicação dos instrumentos de pesquisa foi realizada pela própria pesquisadora, pessoalmente, em horários agendados previamente com o proprietário da empresa. As entrevistas tiveram duração variando entre sessenta e noventa minutos, sendo que em alguns destes horários previamente agendados, houve indisponibilidade da participação do proprietário e optou-se por utilizar o tempo em observações participantes do ambiente de trabalho e das interações do proprietário e empregados com clientes e fornecedores.

2.4. ANÁLISE DOS DADOS

Os dados recolhidos com as entrevistas serviram de base, para uma análise de conteúdo, apoiada pela técnica de triangulação. Tendo em vista que para Severino (2007, p. 121) a análise de conteúdo

é uma metodologia de tratamento e análise de informações constantes de um documento, sob forma de discursos pronunciados em diferentes linguagens: escritos,

orais, imagens, gestos. [...] Ela descreve, analisa e interpreta as mensagens/enunciados de todas as formas de discurso, procurando ver o que está por detrás das palavras.

Além das entrevistas, os demais materiais pesquisados, como por exemplo, as informações obtidas com os documentos da empresa, também serão alvo da análise documental, já citada.

A forma como a metodologia é aplicada é de extrema importância, pois caracteriza o estudo científico, é o capítulo que se explica como o trabalho foi empreendido e relata à comunidade científica e ao leitor como o estudo foi conduzido (ACEVEDO, NOHARA, 2009). O próximo capítulo apresenta os resultados encontrados durante a elaboração do plano estratégico para a empresa Alfa.

3. RESULTADOS

O terceiro capítulo deste trabalho relata a pesquisa elaborada e demonstra os resultados obtidos após as análises das entrevistas, dos documentos e das reuniões realizadas com o proprietário da empresa. Inicialmente é relatado um breve histórico da empresa, a fim de contextualização, após a apresentação da empresa ocorre a análise das entrevistas e das reuniões de elaboração do plano estratégico. O plano estratégico elaborado para a empresa encerra este capítulo.

3.1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

O histórico da empresa se confunde com a história do proprietário, que tem 48 anos de idade e estudou apenas até o fim do ensino fundamental, conforme ele próprio relata ao ser questionado na primeira entrevista sobre o histórico da empresa “a minha história é muito bonita, iniciei em uma floricultura e acabei no ramo automobilístico...”. As atividades da empresa iniciaram em 1992, no ramo de manutenção de veículos, no entanto o contato do empreendedor com o mercado e a atividade iniciou onze anos antes, em 1981, como auxiliar de mecânica.

A experiência adquirida neste período foi imprescindível para que a empresa não encerrasse as atividades nos primeiros cinco anos de vida, como ocorre com cerca de 80% das pequenas empresas. Na realidade após os cinco primeiros anos a empresa deixou de realizar as atividades na garagem da casa do proprietário e passou a utilizar um prédio alugado, porém com um pouco mais de estrutura e espaço.

Em 2002 foi outro grande momento de mudanças, não somente na estrutura, quando a empresa mudou novamente a sua localização para um ponto mais valorizado e duplicou o espaço e equipamentos utilizados, mas também no crescimento da cartela de clientes e de serviços oferecidos. Este novo prédio, agora de propriedade da empresa, já passou por duas reformas, e está em fase de pesquisa de preços para uma nova melhoria na estrutura.

Em termos de mão-de-obra empregada a empresa conta com nove funcionários, além do proprietário, que hoje atua como coordenador geral da equipe, realiza os contatos e pesquisas com os fornecedores, centraliza o atendimento aos clientes e revisa os serviços realizados nos veículos. Não há estrutura hierárquica formalizada documentalmente, no entanto as atividades são divididas de acordo com as capacitações de cada empregado. Duas funcionárias trabalham na recepção e atendimento aos clientes; há também a figura do chefe

de oficina, um empregado mais experiente que supervisiona tanto os outros cinco mecânicos quanto o encarregado de estoque.

No tocante a sistemas de informação a empresa dispõe de um software de prateleira, específico para oficinas mecânicas que oferece opções de controle de estoque, cadastro de clientes, bem como o registro dos serviços realizados, cadastro de fornecedores entre outras informações importantes. O software foi instalado há quase um ano, no entanto muitas das funcionalidades do sistema não são exploradas pela empresa.

Financeiramente a empresa consegue manter-se, tem receita suficiente para manter as despesas da empresa, bem como os gastos pessoais do proprietário, que atualmente não trata com distinção as despesas da empresa e pessoais e vê nesta situação um dos problemas para identificar a real situação financeira da empresa, outro problema relatado pelo proprietário é a falta de registro de pequenas despesas, apesar de serem diárias, e que possivelmente representam uma quantia significativa e influenciam no lucro real da empresa. Ao ser questionado sobre a situação financeira da empresa o proprietário esclareceu que não tinha condições de informar se a empresa tem ou não lucro, e qual seriam estes valores.

As situações acima descritas pretendem elucidar a realidade da empresa, mas é importante destacar que algumas serão alvo das melhorias que a elaboração, e aplicação, do plano estratégico almeja alcançar. Para que isto ocorra, as entrevistas e reuniões descritas a seguir servirão de base para a análise da empresa e posteriormente para a elaboração do plano estratégico.

3.2. PROCESSO DE ELABORAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

Fizeram parte do processo de elaboração do plano estratégico as entrevistas e as reuniões específicas para a discussão e montagem do plano. Estas etapas foram idealizadas para ocorrerem em oito encontros, sendo que as entrevistas ocorreriam do primeiro ao quarto encontro e as reuniões de elaboração do plano estratégico seriam realizadas no restante dos encontros.

3.2.1. ENTREVISTAS

A etapa de entrevistas ocorreu conforme planejado, tendo apenas que remarcar duas entrevistas, por imprevistos de última hora por parte do proprietário, no entanto a pesquisadora aproveitou as oportunidades para realizar uma observação participante na

empresa, acompanhando o atendimento a alguns clientes, o relacionamento entre os empregados e momentos de pesquisa de preços com os fornecedores.

A primeira entrevista teve duração de aproximadamente uma hora e quinze minutos e ficou definido que o grupo de planejamento estratégico seria composto apenas pelo proprietário e pela pesquisadora, uma vez que não existem sócios, nem hierarquia gerencial ou administrativa, ou seja, as decisões e as atividades gerenciais são centralizadas no proprietário.

Neste primeiro encontro foram abordadas questões relativas ao histórico da empresa, bem como perguntas que pudessem descrever como a empresa é administrada, como por exemplo: A empresa possui algum planejamento ou controle administrativo? Quais? Cujas respostas foram “Existir, existe, só que não há nada por escrito, está tudo na minha cabeça, a gente determina algo e as pessoas já se enquadram no que foi definido, de acordo com a qualificação de cada um, já estamos acostumados a trabalhar desta forma”.

As perguntas referentes a orçamento e custos chamaram a atenção, pois apesar de existir um livro caixa para registro de entradas e saídas, não é realizado um registro rigoroso das despesas, e que é intenção do proprietário realizar este controle: “realmente há deficiência neste tipo de controle, inclusive é uma das minhas metas melhorar este controle de despesas”.

Outra questão que cabe destaque é: Quais os principais problemas enfrentados pela empresa? Inicialmente a resposta foi dada como sendo a falta de mão-de-obra qualificada, destacando a seguinte colocação “É preciso formar o empregado dentro da empresa, preciso de mais gente e não coloco porque sei que não tem pessoal qualificado no mercado, este é o principal drama hoje na parte da mecânica”. No entanto na segunda entrevista, ao responder uma outra questão o proprietário voltou para esta pergunta e respondeu que o principal problema enfrentado por ele seria o fato de ter que administrar sozinho a empresa, “como eu sou o único dono, fica mais difícil porque as tarefas administrativas recaem todas sobre mim, justamente as que exigem mais dedicação”.

Ao final do encontro ficou definido o dia da próxima entrevista, que foi remarcado, pois o proprietário não estava presente na empresa. Esta ausência possibilitou a pesquisadora verificar o software, conhecer o livro caixa e como são lançados os registros e presenciar relacionamento das recepcionistas com os clientes sem a presença do proprietário. Esta atividade foi de grande utilidade para corroborar o que o proprietário havia informado na primeira entrevista, principalmente o fato de todas as decisões passarem pelo aval do dono da empresa. Uma das situações presenciadas foi a dificuldade da recepcionista em lançar os valores das peças adquiridas e dos serviços realizados no veículo de um cliente, foi necessário

ligar para o dono a fim de conseguir as informações necessárias para fechar a nota fiscal do cliente.

A segunda entrevista teve como tema principal missão, visão, valores e objetivos estratégicos. Esta entrevista durou aproximadamente uma hora, sendo que, apesar de não ter os norteadores estratégicos definidos o proprietário entende a importância dos mesmos e admite que não consegue tempo para dedicar-se a estes assuntos. Ao final do encontro destacou: “sei que são importantes (os norteadores estratégicos), mas ainda não encontrei alguém que pudesse me auxiliar nesta parte”, referindo-se a dificuldade de contratar um funcionário que possa, além das atividades do escritório, ter responsabilidade suficiente para elaborar, organizar, aplicar e avaliar um planejamento estratégico constante.

Destaque para as idéias embrionárias de missão e visão, uma vez que para o proprietário é importante, não apenas prestar serviços de manutenção e reparo, mas sim focar na manutenção preventiva, que segundo ele, é o interesse futuro de atuação da empresa.

Valores como qualidade, transparência nos serviços, bom atendimento e respeito ao meio ambiente foram citados pelo proprietário.

A terceira entrevista ocorreu no dia previamente agendado, dentro do tempo de duração previsto no instrumento de coleta de dados que foi de uma hora e trinta minutos. Na abordagem dos assuntos internos o proprietário mostrou-se mais confiante ao responder os questionamentos.

Foram investigados assuntos como clientes, concorrência, preços praticados, custos e despesas, instalações físicas e capacitação de empregados. A preocupação com o treinamento é grande no empregador, sempre que possível os funcionários são designados para realizar um treinamento ou reciclagem e quando não há possibilidade de todos os empregados realizarem um mesmo treinamento, é reservado um tempo para que o conhecimento adquirido seja disseminado aos demais.

Com relação à fidelidade dos clientes e a diferenciação com os concorrentes, o proprietário se diz bem satisfeito, uma vez que 80% dos clientes são fieis e que, com relação aos concorrentes, a empresa está à frente, pois possui equipamentos diferenciados de muitos concorrentes e um preço mais acessível que as concessionárias, que são as poucas que se nivelam aos equipamentos e qualidade dos serviços prestados. O reconhecimento por parte de alguns concorrentes é explícito, pois antigos empregadores do proprietário da empresa recorrem a ele, tanto para encaminhar clientes com problemas que necessitem de equipamentos específicos e que a empresa possua, quanto para solicitar assessoria em orçamentos e na área técnica.

As instalações físicas atualmente são a maior preocupação do proprietário, que apesar de já ter realizado duas reformas, pretende melhorar consideravelmente a área interna do prédio, e muitas das mudanças estratégicas da empresa dependem desta reestruturação interna.

O último encontro para realização das entrevistas também foi remarcado, e sua duração foi de, no máximo, quarenta minutos. O ambiente externo não é alvo de grandes preocupações por parte do proprietário, que, em se tratando de concorrência não se sente intimidado, pois, segundo ele, “possuímos um conhecimento muito grande sobre o automóvel e nossos equipamentos são de última geração”.

No que tange a fornecedores de peças, o mercado é de ampla concorrência e a grande quantidade de fornecedores existentes colabora com a redução nos custos das peças, apesar de resultar em constantes pesquisas de preço de peças, pesquisas diárias que necessitam de tempo para serem realizadas, diminuindo assim o tempo de dedicação às demais atividades da empresa.

As quatro entrevistas foram valiosas se considerado a quantidade de informações recolhidas para análise e que não seriam conseguidas apenas nas pesquisas documentais.

Com base em todas as informações coletadas pode-se afirmar que a empresa necessita de um plano estratégico, mas que em alguns aspectos está bem estruturada, apesar de ser informalmente. A empresa possui potencial para crescer e para melhorar as condições de trabalho e de lucratividade. Pontos que devem ser estudados cuidadosamente dizem respeito a controle de custos e a melhoria do controle contábil.

Analisando as respostas obtidas nas entrevistas dos encontros três e quatro possibilitou-se avaliar os ambientes interno e externo, cujo resultado é descrito a seguir.

No tocante ao ambiente interno, foram muitos os pontos favoráveis e alguns problemáticos foram ressaltados pelo proprietário no decorrer de suas respostas.

Pontos Fortes:

- Cartela de clientes com 80% de fidelidade;
- Conhecimento profundo do negócio;
- Experiência adquirida e compartilhada;
- Equipamentos de última geração;
- Incentivo à qualificação e capacitação de empregados internamente;
- Reciclagem de resíduos;
- Baixo índice de retorno de veículos reparados com o mesmo problema;
- Qualidade no atendimento ao cliente.

Pontos Fracos:

- Centralização das responsabilidades administrativas no proprietário;
- Despesas pessoais e da empresa unificadas;
- Falta de mão-de-obra qualificada no mercado;
- Mesmo espaço para atendimento aos clientes, reclamações e reuniões de serviço.
- Dificuldade de controle e responsabilização por perda de ferramentas e material de serviço.
- Ausência de inventário de estoque de peças e do material.
- Falta de divulgação da empresa, principalmente por não aproveitar as facilidades oferecidas pela internet e redes sociais nos tempos atuais.

Assim como foi realizada uma análise do ambiente interno, a análise do ambiente externo auxilia a empresa a escolher melhores decisões.

Oportunidades:

- Ampla concorrência dos fornecedores facilitando pesquisa dos melhores preços para aquisição das peças.
- Altos preços cobrados pelas concessionárias pelos serviços de mesma qualidade.
- Localização privilegiada, próxima a uma das avenidas principais da cidade e devido à construção de um novo *shopping center* próximo à empresa.
- Aquecimento constante do mercado de veículos seja com fases de vendas de zero km, seja de usados.

Ameaças:

- Concorrência com oficinas de qualidade inferior, porém que oferecem preços mais acessíveis, por usar peças ou oferecer serviços inferiores.
- Redução da oferta de peças de reposição de veículos com fabricação superior a 10 anos.
- Impacto de crises socioeconômicas, como em 2008.

O proprietário da empresa Alfa é bastante otimista com relação à atuação da empresa, sempre que possível, ele salienta seus pontos fortes e suas oportunidades frente ao mercado de atuação, no entanto para que a empresa possa manter-se por muitos anos e para que tenha continuidade para as gerações futuras, é importante manter o foco na aplicação de um plano estratégico, bem estruturado e que não comprometa as demais atividades da empresa, hoje bem desenvolvidas.

Com o pensamento em mente de potencializar suas forças e oportunidades é que se iniciou a etapa de reuniões de elaboração do plano estratégico.

3.2.2. REUNIÕES

As reuniões programadas para a elaboração do plano estratégico foram as mais prejudicadas, uma vez que o proprietário esteve afastado por motivos de saúde da empresa na semana agendada inicialmente, sendo que as três reuniões planejadas foram compiladas em apenas uma e ocorreram na residência do proprietário, com três horas de duração.

O primeiro assunto tratado foi a definição da missão da empresa. O proprietário ressaltou pontos importantes que deveriam constar na missão, como por exemplo: o serviço de manutenção preventiva e não apenas manutenção de reparos, pois é um dos enfoques que a empresa pretende trabalhar para incentivar os clientes realizarem manutenções periódicas e não somente emergenciais; outro ponto levantado em várias respostas das entrevistas foi a transparência dos serviços realizados. Após um debate sobre diversos aspectos e seus impactos que deveriam ou não constar na missão, optou-se pela seguinte definição:

Missão:

Oferecer soluções em serviços de manutenção preventiva e de reparos de veículos automotivos com transparência e qualidade, buscando o equilíbrio entre a sustentabilidade, o meio ambiente e as pessoas.

A visão empresarial foi debatida tanto quanto o item anterior e optou-se por buscar uma excelência no foco que a empresa pretende seguir durante os próximos anos, que é a manutenção preventiva, pois segundo o proprietário, “com a manutenção preventiva todos saem ganhando, o dono do veículo, pois existe menos chance do carro quebrar e a minha empresa, pois é muito mais fácil realizar a manutenção em um veículo que já vem bem sendo cuidado”.

Levando em consideração o argumento do proprietário, a visão empresarial escolhida foi:

Visão:

Ser reconhecida pelos clientes e concorrentes como modelo em manutenção preventiva de veículos automotivos.

A etapa de definição dos valores compartilhados, tanto pelo proprietário, quanto pelos empregados encerrou a primeira hora de reunião e ficaram definidos os seguintes valores como escolhas que a empresa pretende que seus clientes percebam ao utilizar os serviços oferecidos:

Valores:

- Transparência na negociação.
- Relacionamento aberto com os clientes.
- Orgulho em contribuir com a preservação ambiental.
- Crescimento da qualidade de vida dos empregados.
- Aperfeiçoamento constante do conhecimento.

Com a missão, visão e os valores definidos encerrou-se na primeira hora de reunião o que estava programado para ocorrer no quinto encontro. Os tópicos dos encontros seis e sete foram debatidos em conjunto, visando melhorar a compreensão, por parte do proprietário, do plano de trabalho como um todo.

Os objetivos propostos e estudados pelo proprietário e pela pesquisadora, que posteriormente foram aceitos são:

- Discriminar as despesas pessoais do proprietário das despesas da empresa, definindo um custo fixo mensal de *pro-labore* para o proprietário.
- Publicar um *site* comercial da empresa na internet visando divulgar a empresa e orientar os clientes.
- Realizar inventários periódicos em peças de estoque e ferramentas de trabalho.
- Regularizar o controle orçamentário e contábil da empresa.
- Reduzir custos com gastos de materiais de consumo e equipamentos.
- Ampliar e melhorar os processos existentes de reciclagem de resíduos.
- Investir em benfeitorias prediais para melhorar a área de trabalho e de atendimento aos clientes.

Com base nos objetivos propostos, foi elaborado um plano de ação para cada objetivo, que serão descritos detalhadamente no tópico 3.3 deste capítulo.

A reunião encerrou-se com a avaliação final da missão, visão e valores, foram verificados os apontamentos das análises dos ambientes interno e externo, bem como os objetivos estratégicos e o plano de ação específico para cada objetivo foram avaliados individualmente.

3.3. PLANO ESTRATÉGICO

A seguir é apresentado o plano estratégico completo que foi proposto ao proprietário da empresa Alfa para que o mesmo possa implementar em sua oficina de manutenção de veículos automotivos.

Missão:

Oferecer soluções em serviços de manutenção preventiva e de reparos de veículos automotivos com transparência e qualidade, buscando o equilíbrio entre a sustentabilidade, o meio ambiente e as pessoas.

Visão:

Ser reconhecida pelos clientes e concorrentes como modelo em manutenção preventiva de veículos automotivos.

Valores:

- Transparência na negociação.
- Relacionamento aberto com os clientes.
- Orgulho em contribuir com a preservação ambiental.
- Crescimento da qualidade de vida dos empregados.
- Aperfeiçoamento constante do conhecimento.

Objetivos estratégicos:

- Discriminar as despesas pessoais do proprietário das despesas da empresa, definindo um custo fixo mensal de *pro-labore* para o proprietário.
- Publicar um *site* comercial da empresa na internet visando divulgar a empresa e orientar os clientes.

- Realizar inventários periódicos em peças de estoque e ferramentas de trabalho.
- Regularizar o controle orçamentário e contábil da empresa.
- Reduzir custos com gastos de materiais de consumo e equipamentos.
- Ampliar e melhorar os processos existentes de reciclagem de resíduos.
- Investir em benfeitorias prediais para melhorar a área de trabalho e de atendimento aos clientes.

Ações:

- Ação: Discriminar as despesas pessoais do proprietário das despesas da empresa, definindo um custo fixo mensal de *pro-labore* para o proprietário.
 Quem (Responsável): Proprietário
 Quando (Prazo): Ação imediata
 Como (Técnicas e Instrumentos): Análise das despesas pessoais; análise da lucratividade da empresa.
 Quanto (Recursos Adicionais): sem custo adicional

- Ação: Publicar um *site* comercial da empresa na internet visando divulgar a empresa e orientar os clientes.
 Quem (Responsável): o Proprietário
 Quando (Prazo): seis meses
 Como (Técnicas e Instrumentos): Pesquisa de mercado para contratação de empresa especializada, reuniões para definição do conteúdo do *site*.
 Quanto (Recursos Adicionais): R\$ 7.500,00

- Ação: Realizar inventários periódicos em peças de estoque e ferramentas de trabalho.
 Quem (Responsável): Chefe de Oficina
 Quando (Prazo): a cada seis meses, iniciando imediatamente.
 Como (Técnicas e Instrumentos): Impressão da lista de estoque constante no programa de controle; contagem física de cada item constante no depósito; verificação da quantidade registrada com a quantidade efetiva encontrada, ajustes de saldo de estoque.
 Quanto (Recursos Adicionais): Será considerado o valor de hora extra para uma manhã de sábado para o chefe de oficina e o estoquista.

- Ação: Regularizar o controle orçamentário e contábil da empresa.
Quem (Responsável): Proprietário e Contador
Quando (Prazo): Imediatamente
Como (Técnicas e Instrumentos): Levantamento rigoroso dos orçamentos contábeis atuais, registro de toda e qualquer despesa e receita no livro caixa.
Quanto (Recursos Adicionais): sem custo adicional.

- Ação: Reduzir custos com gastos de materiais de consumo e equipamentos.
Quem (Responsável): Proprietário
Quando (Prazo): seis meses
Como (Técnicas e Instrumentos): Reunião de sensibilização com os empregados; controle de utilização dos insumos e materiais de consumo, controle de utilização das ferramentas de trabalho por empregado.
Quanto (Recursos Adicionais): sem custo adicional.

- Ação: Ampliar e melhorar os processos existentes de reciclagem de resíduos.
Quem (Responsável): Proprietário
Quando (Prazo): um ano
Como (Técnicas e Instrumentos): Realizar uma análise do espaço físico necessário e disponível para armazenagem de papelões, plásticos e metais; aquisição de uma prensa enfaradeira para redução do volume dos resíduos de material.
Quanto (Recursos Adicionais): R\$ 9.000,00

- Ação: Investir em benfeitorias prediais para melhorar a área de trabalho e de atendimento aos clientes.
Quem (Responsável): Proprietário
Quando (Prazo): um ano e seis meses
Como (Técnicas e Instrumentos): Análise de crédito de financiamento junto ao governo e bancos, atualização cadastral para aquisição de financiamento para a obra; reavaliação da pesquisa de preços já realizada com as empreiteiras.
Quanto (Recursos Adicionais): R\$ 150.000,00

O plano de ação proposto, juntamente com os norteadores estratégicos definidos e a análise dos ambientes interno e externo, compõe o plano estratégico idealizado para ser implementado na empresa Alfa no prazo estipulado pelo seu proprietário. A eficácia do mesmo dependerá exclusivamente de como serão executadas as atividades propostas, bem como das avaliações periódicas necessárias a todo e qualquer planejamento estratégico empresarial.

Até o presente momento todas as decisões tomadas, as pesquisas realizadas e propostas elaboradas estão no âmbito das intenções e resta apenas esperar que o proprietário da empresa Alfa possa efetivamente colocar em prática este plano de ações, uma vez que o sucesso deste trabalho depende exclusivamente da iniciativa e persistência do proprietário em seguir em frente com a implementação do plano estratégico, e abrindo assim um precedente para a execução de um planejamento estratégico constante na empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Assim como em muitas das micro e pequenas empresas existentes no Brasil, a empresa Alfa necessita de processos de melhoria das suas atividades para manter-se sustentavelmente no mercado, e um conhecimento e planejamento mínimo é imprescindível para que as atitudes visando esta sustentabilidade sejam colocadas em prática. Tendo em vista esta necessidade da empresa Alfa na busca por melhorias administrativas, é que este trabalho veio buscar uma resposta para a seguinte pergunta: como elaborar um plano estratégico que vise atender as necessidades da empresa Alfa e que seja de fácil aplicação pelo proprietário? A resposta a esta pergunta é o resultado final deste trabalho, onde o objetivo principal foi apresentar um plano estratégico para a empresa Alfa, que fosse de aplicação prática por parte do proprietário da empresa.

O método escolhido, a pesquisa-ação, mostrou-se bastante apropriado, pois sem a participação do proprietário na construção do plano estratégico, muitas das experiências e do conhecimento compartilhados por ele durante a reunião não chegariam ao conhecimento da pesquisadora apenas com as entrevistas e a observação participante. Com o fato da microempresa não ter uma quantidade expressiva de funcionários para a aplicação de questionários, entendeu-se que a pesquisa qualitativa foi a opção mais adequada, e a realização das entrevistas semi-estruturadas possibilitou uma melhor compreensão do contexto da empresa Alfa.

A atual situação da empresa não é problemática no que se refere à cartela de clientes e posição frente à concorrência, no entanto a empresa Alfa enfrenta dificuldades nas atividades administrativas, desde as mais básicas, como manter um controle efetivo sobre o estoque de peças e equipamentos, até situações mais complexas, no tocante a controle orçamentário e de registro de receitas e despesas, a fim de verificar a lucratividade do negócio.

As principais dificuldades enfrentadas durante a realização da pesquisa foram a indisponibilidade de participação dos demais empregados, tanto nas entrevistas, quanto na reunião de preparação do plano estratégico, por decisão do proprietário; e a impossibilidade de realizar as quatro reuniões programadas devido ao afastamento do responsável pela empresa Alfa, por motivos de saúde.

A análise dos ambientes interno e externo foi de vital importância para que se chegasse a resultados mais próximos da realidade e necessidade da empresa, proporcionando assim, a elaboração de um plano estratégico que atende os principais pontos a serem melhorados na administração da empresa.

O plano estratégico resultante contempla pontos problemáticos que necessitam de ação imediata, como, por exemplo, diferenciar e separar as contas pessoais do proprietário, das contas da empresa, realizar inventários e regularizar registros contábeis. Também foram programadas ações de longo prazo e que exigem comprometimento, tanto da equipe, quanto do proprietário, como é o caso das benfeitorias que serão realizadas, bem como a redução no consumo de materiais e na melhoria dos processos de tratamento dos resíduos recicláveis produzidos pela empresa. O conjunto de ações, quando bem estruturado e implantado, será de extrema importância para a continuidade da empresa no seu mercado de atuação.

Os resultados obtidos foram melhores que o esperado, uma vez que a aceitação do plano proposto, por parte do proprietário da empresa, bem como dos funcionários, é de grande importância para a execução e o sucesso do mesmo. Somente agindo em parceria com a equipe de trabalho é que o proprietário conseguirá executar todas as ações previstas.

Como o plano estratégico é apenas parte de um processo maior e mais complexo, que deve ser contínuo e reavaliado periodicamente, sugere-se, para trabalhos futuros e novas pesquisas científicas, a análise da implementação do plano estratégico ora apresentado, bem como buscar a aplicação de modelos de planejamento estratégicos já propostos por outros pesquisadores, ou ainda verificar a viabilidade de elaboração de um novo modelo, mais simplificado e voltado para a realidade da empresa Alfa e de muitas outras empresas de micro e pequeno porte.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACEVEDO, Cláudia Rosa; NOHARA, Jouliana Jordan. **Monografia no Curso de Administração: Guia Completo de Conteúdo e Forma**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ANJO, Vanessa Medeiros dos. **Plano de Marketing da Rouparia Baby**. Porto Alegre, UFRGS, 2007. Trabalho de Conclusão de Curso de Bacharel em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2007.
- ANSOFF, H. Igor; MCDONNEL, E. J. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BRAUN, Paulo Antônio. **Desenvolvimento de um Plano Estratégico para uma Pequena Empresa Comercial**. Porto Alegre, UFRGS, 2010 Trabalho de Conclusão de Curso de Bacharel em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2010.
- CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.
- COOPER, Donald R.; Schindler, Pamela S. **Metodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- DRUCKER, Peter F.. **Introdução à Administração**, tradução de Carlos Malferrari. São Paulo. Pioneira Thomson Learning, 2002.
- HITT, Michael A.; IRELAND, Duane R.; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- IBGE. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. 1. ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.
- LUCE, Fernando Bins; ROSSI, Carlos Alberto Vargas. **Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência**. IN: **Anais XXXVI ENAMPAD**. Salvador. 2002.
- BEDÊ, Marco Aurélio (Coordenador). **Onde estão as micro e pequenas empresas no Brasil**. 1. ed. São Paulo: SEBRAE, 2006.

MALHOTRA, Naress K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, H. et al. **Safári de estratégia**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTTA, Daniele Moraes. Planejamento Estratégico, o caso de um escritório de Advocacia. Porto Alegre, UFRGS, 2009 Trabalho de Conclusão de Curso de Bacharel em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009.

PADUA, Elisabete M. M. **Metodologia da pesquisa**: abordagem teórico-prática. 13. ed. São Paulo: Papirus, 2007.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RHODEN, Marisa Ignez dos Santos. **Método de Desenvolvimento de Administração Estratégica para Pequenas Empresas**. Florianópolis: UFSC, 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

SANTOS, Vanice dos; CANDELORO, Rosana J. **Trabalhos acadêmicos**: uma orientação para a pesquisa e normas técnicas. Porto Alegre: AGE, 2006.

SEVERINO, Joaquim Severino. **Metodologia do Trabalho Científico**. 23. ed. São Paulo: Cortez, 2007.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa**: Desenvolvimento e Avaliação de um Roteiro Prático para o Processo de Elaboração do Planejamento. São Carlos: USP. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Faculdade de Engenharia, Universidade de São Paulo, 2002.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Processo de criação de estratégias em pequenas empresas**: elaboração e um mapa estratégico para empresas de base tecnológica do polo de São Carlos. São Carlos, 2008. Tese (Doutorado – programa de Pós Graduação e área de concentração em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2008.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da Pesquisa Ação**. 4 ed. São Paulo: Cortez Editora. 1988.

APÊNDICE

Apêndice A

INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

1º ENCONTRO

Conhecendo melhor a empresa:

Breve relato sobre o histórico da empresa.

Definição dos empregados que participarão do Grupo de Planejamento Estratégico.

Questões para a entrevista inicial:

A empresa possui algum planejamento ou controle administrativo? Quais?

Quais são os principais serviços oferecidos?

Quais são os principais problemas enfrentados pela empresa?

Como é realizada a divisão das tarefas?

Como é realizado o controle financeiro da empresa?

Como é realizado o cadastro de clientes? Que informações são armazenadas?

Como é realizado o controle de custos da empresa?

Previsão de duração: 1 hora

2º ENCONTRO

Conhecendo a Missão, Visão e Valores da empresa.

Explicação sobre missão, visão, valores, objetivos estratégicos.

Questões para a entrevista:

A empresa possui uma Missão? Qual?

Se não houver missão definida, como definiriam a Missão da empresa?

A empresa possui uma Visão do negócio? Qual?

Como definiriam a Visão do negócio, caso não haja?

A empresa possui valores definidos? Quais?

Quais os valores mais importantes para a empresa?

A empresa possui objetivos estratégicos? Quais são e qual o prazo estipulado para realização?

Previsão de duração: 1 hora

3º ENCONTRO

Conhecendo o ambiente interno da empresa.

Os clientes são fieis? Ou existe grande rotatividade de clientes?

A empresa se diferencia dos concorrentes? Como?

Os serviços oferecidos são atrativos aos clientes?

Os preços praticados são competitivos?

As despesas e custos da empresa são controlados? São aceitáveis? Podem ser reduzidos?

Como?

Como é controlado o estoque das peças e produtos mais utilizados pela empresa? Está em excesso ou falta constantemente?

As instalações físicas atendem adequadamente a demanda de serviços?

Os funcionários são capacitados? Com que frequência são realizadas reciclagens e aperfeiçoamento dos conhecimentos dos funcionários?

Previsão de duração: 1 hora e 30 minutos

4º ENCONTRO

Conhecendo o ambiente externo da empresa.

Como é o relacionamento com os fornecedores?

A empresa consegue poder de negociação com os fornecedores?

Qual o impacto do poder de negociação dos clientes? Até que ponto a empresa cede para manter um cliente?

Como a empresa identifica sua concorrência? Quais as concorrentes mais importantes?

Qual o impacto da política econômica na empresa? Como foi a atuação da empresa durante a crise de 2008?

Previsão de duração: 45 minutos.

5º ENCONTRO

Início das atividades de elaboração do Plano Estratégico.

Reunião para definição de missão, visão e valores.

Previsão de duração: de 1 hora a 2 horas

6º ENCONTRO

Segundo encontro para elaboração do Plano Estratégico.

Reunião para definição dos objetivos estratégicos e das estratégias.

Previsão de duração: de 1 hora a 2 horas

7º ENCONTRO

Terceiro encontro para elaboração do Plano Estratégico.

Reunião para definição do plano de ação.

Previsão de duração: de 1 hora a 2 horas

8º ENCONTRO

Fechamento do Plano Estratégico.

Reunião para avaliação dos temas abordados e aprovação final das decisões tomadas nos três encontros anteriores.

Elaboração do documento final que irá consolidar e formalizar o plano estratégico da empresa.

Previsão de duração: 2 horas