

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

GIOVANI NARDES ALVES

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A
MICROEMPRESA FAMILIAR COMERCIAL ROMA

PORTO ALEGRE

2016

GIOVANI NARDES ALVES

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A
MICROEMPRESA FAMILIAR COMERCIAL ROMA**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Takeyoshi Imasato

PORTO ALEGRE

2016

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

Reitor: Carlos Alexandre Netto
Vice-Reitor: Rui Vicente Oppermann

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO

Diretora: Hugo Fridolino Müller
Vice-Diretor: Marisa Rhoden

DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS

Chefe: Takeyoshi Imasato
Chefe substituto: Denis Borenstein

COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Coordenadora: Daniela Callegaro de Menezes
Coordenador substituto: Sidinei Oliveira

Rua Washington Luiz, 855.
Centro Histórico
Porto Alegre/ RS
CEP 90010-460
Telefone: 55 51 3308-3536

RESUMO

Esta monografia tem como objetivo propor um processo de planejamento estratégico para a microempresa familiar Comercial Roma. Localizada na cidade de Cachoeirinha, Rio Grande do Sul, a empresa atende toda a região sul do Brasil, fornecendo para usinas de reciclagem, indústrias e comércio em geral, materiais necessários para amarração e enfardamento de resíduos. A gestão da Roma está relacionada com as características das pequenas empresas, que são a personalidade, gestão não profissional e a informalidade. Assim, este trabalho tem como objetivo auxiliar a gestão da empresa através de um processo de planejamento estratégico seguindo a metodologia proposta por Oliveira (2013), realizando um diagnóstico da empresa, definindo a sua visão, valores e missão, e propondo estratégias e planos de ação práticos e viáveis que levem em consideração as características e peculiaridades da Roma.

Palavras-chave: Administração. Planejamento Estratégico. Microempresas. Empresa familiar. Amarração e enfardamento de resíduos. Reciclagem.

ABSTRACT

This monograph aims to propose a strategic planning process for the family micro firm Comercial Roma. Located in the city of Cachoeirinha, Rio Grande do Sul, the company serves the entire southern region of Brazil, providing for recycling plants and supermarket chains necessary material for lashing and baling of waste. The management of the Roma is related to the characteristics of small businesses, which are personhood, not professional management and informality. Therefore, this work is intended to assist the management of the company through a strategic planning process following the methodology proposed by Oliveira (2013), performing a diagnosis of the company, defining its vision, values and mission, and proposing strategies and plans of actions practicals and feasibles that take into consideration Roma's characteristics and peculiarities.

Key words: Administration. Estrategic planning. Micro enterprises. Family business. Lashing and baling of waste. Recycling.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Modelo dos Três Círculos	20
Figure 2 Modelo de dois círculos	20
Figura 3 Tipos básicos de estratégias.....	24
Figure 4 Modelo de Fischmann	28

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 Definições de Micro e Pequenas Empresas.....	14
Tabela 2 Conceitos de Empresa Familiar	19
Table 3 Matriz SWOT	29
Tabela 4 Matriz SWOT.....	55

SUMÁRIO

1. DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO E JUSTIFICATIVA	10
1.1. OBJETIVOS GERAIS	12
1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1. MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	13
2.1.1. CONCEITOS	13
2.1.2. PARTICULARIDADES.....	15
2.2. EMPRESA FAMILIAR	17
2.2.1. CONCEITOS	17
2.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	21
2.3.1. ESTRATÉGIA	21
2.3.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	24
2.3.3. MISSÃO, VISÃO E VALORES.....	26
2.4. METODOLOGIAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	28
2.4.1. SWOT.....	28
2.4.2. MODELO DE FISCHMANN.....	29
2.4.3. MODELO DE OLIVEIRA	31
2.4.4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PEQUENA EMPRESA.....	35
2.5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EMPRESA FAMILIAR	37
2.6. CRÍTICAS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	39
2.7. CONSIDERAÇÕES	42
3. METODOLOGIA	43
4. ANÁLISE DOS DADOS	45
4.1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	45
4.1.1. PONTOS FRACOS	45
4.1.2. PONTOS FORTES.....	48
4.1.3. AMEAÇAS	49
4.1.4. OPORTUNIDADES.....	52
4.1.5. PONTOS NEUTROS	54
4.1.6. SWOT.....	55
4.1.7. ANÁLISE DA MATRIZ SWOT.....	56
4.1.8. VISÃO	57
4.1.9. VALORES	58
4.2. MISSÃO	59
5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E PLANOS DE AÇÃO	60
5.1. CONTROLE E ORGANIZAÇÃO	60
5.2. DIVERSIFICAÇÃO DE PRODUTOS	60
5.3. PLATAFORMA DIGITAL	61
5.4. DESENVOLVER NOVOS FORNECEDORES	62
5.5. DESCONTOS	62

5.6. PRAZO DE PAGAMENTO	63
5.7. CONHECER A CONCORRÊNCIA.....	63
5.8. INGRESSAR EM NOVAS CIDADES	64
5.9. DESENVOLVER NOVAS TRANSPORTADORAS	64
6. CONTROLE E AJUSTE DAS ESTRATÉGIAS	66
6.1. CONTROLE E ORGANIZAÇÃO	66
6.2. DESENVOLVER NOVOS PRODUTOS.....	66
6.3. PLATAFORMA DIGITAL	67
6.4. DESENVOLVER NOVOS FORNECEDORES.....	68
6.5. DESCONTOS.....	68
6.6. PRAZO DE PAGAMENTO	68
6.7. CONHECER A CONCORRÊNCIA.....	69
6.8. INGRESSAR EM NOVAS CIDADES	69
6.9. DESENVOLVER NOVAS TRANSPORTADORAS	70
7. CONCLUSÃO.....	71
REFERÊNCIAS.....	73

1. DEFINIÇÃO DO TEMA DE ESTUDO E JUSTIFICATIVA

Atualmente as micro e pequenas empresas (MPEs) têm sido foco da atenção de diversos setores do mercado devido ao seu enorme potencial de criação de emprego e renda. Hoje as MPEs correspondem a 99% dos estabelecimentos existentes e são responsáveis por 52% dos empregos formais no país. Ou seja, aproximadamente 16 milhões de pessoas trabalham formalmente em uma micro ou pequena empresa no Brasil (SEBRAE-NA/2013).

Outros dados do SEBRAE (2014), que elucidam tamanha importância das MPEs, indicam que essas empresas são responsáveis por 27% do PIB nacional e que elas correspondem a 67% das pessoas ocupadas no setor privado (sócios-proprietários, familiares e empregados com e sem carteira).

Contudo, devido à grande heterogeneidade conceitual existente a respeito do que caracteriza uma empresa familiar, não há um consenso sobre os percentuais de representatividade dessas empresas dentro do universo das MPEs no Brasil. No entanto, é evidente a importância e a contribuição dessas empresas para a economia nacional. Segundo Oliveira (2005), as empresas familiares correspondem a 80% das empresas brasileiras, representando 2/3 dos empregos no setor privado. Neubauer e Lank (1999), citados por Bornholdt (2005), também contribuíram para essa análise e estimaram que as empresas familiares representam aproximadamente 85% do PIB nacional.

É importante lembrar que as MPEs começaram a ganhar força no Brasil a partir da década de 1980, quando a economia sofreu uma queda no ritmo de crescimento e o nível de desemprego aumentou, dessa forma os pequenos negócios passaram a ser uma opção para quem não tinha outra alternativa. Nessa época surgiram importantes iniciativas que tiveram como objetivo incentivar a criação das MPEs, assim como: o Estatuto da Microempresa (1984), inclusão das MPEs na constituição federal de 1988 e também a criação de linhas de crédito através do BNDES.

Hoje o cenário socioeconômico nacional apresenta aspectos em comum com os daquela época, o país também vive uma desaceleração da economia, conforme indica relatório divulgado pelo Ministério do Planejamento (2015), que aponta uma previsão de crescimento do PIB de -1,49% para este ano. O ano anterior já havia sido marcado como pior ano da economia nos últimos cinco anos, onde o PIB cresceu apenas 0,1% (IBGE, 2015).

Tal queda impacta diretamente no mercado de trabalho segundo dados divulgados pelo IBGE (2015), que apontam para o segundo trimestre deste ano o maior índice de desemprego

(8,1%) desde 2012. Os mesmos dados do IBGE (2015) mostram que o número de desocupados aumentou 18,4% entre os anos de 2014 e 2015, tais números evidenciam a desaceleração da economia nacional.

Esses fatores geram um cenário favorável e propício à criação de pequenos negócios, como mostra último relatório do SEBRAE (2015) sobre ‘Sobrevivência das Empresas no Brasil’, que aponta um crescimento de 26% no número de empresas registradas no Simples Nacional (regime fiscal diferenciado favorável às MPEs) entre os anos de 2012 e 2013. No final do ano de 2012 o número de empresas optantes pelo Simples Nacional já passava dos 7,1 milhões.

No entanto, a taxa de mortalidade dessas MPEs é bastante elevada, principalmente no setor do comércio onde aproximadamente 55% das empresas não sobrevivem até o quinto ano de vida (SEBRAE-SP/2013). Muitos fatores estão relacionados a esse expressivo índice de insucesso das MPEs e, segundo Almeida (1994), 80% das principais dificuldades enfrentadas pelas MPEs são de natureza estratégica, o que demonstra a importância de um planejamento estratégico para o sucesso de um pequeno negócio.

O planejamento estratégico para a microempresa apresenta-se como uma ferramenta que orienta os rumos e as ações da organização em seu ambiente externo e interno (TERRENCE e FILHO, 2007), ou seja, é um instrumento norteador das ações da empresa. Conforme Oliveira (2013, p.4), “[...] o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para situações em que o futuro tende a ser diferente do passado.” Este conceito corrobora a importância de um planejamento estratégico, principalmente para as microempresas que geralmente são mais sensíveis às mudanças no futuro.

Deste modo, o presente trabalho tem como objetivo propor um planejamento estratégico prático e viável à microempresa familiar Comercial Roma Produtos para Embalagens LTDA. A Roma foi criada em 1997 e atua no comércio de produtos para enfiamento e amarração de resíduos e, assim como grande parte das MPEs, enfrenta dificuldades para profissionalizar sua gestão, provenientes de uma falta de planejamento.

Situada na cidade de Cachoeirinha, Rio Grande do Sul, a Roma atende toda região Sul do Brasil, o estado de São Paulo e a região Nordeste, fornecendo para usinas de reciclagem e redes de supermercado material necessário para enfiamento de resíduos. A empresa não possui funcionários e conta apenas com três sócios: o fundador da empresa e responsável pela área comercial; o filho mais velho do fundador, responsável pela parte logística da empresa e

o filho mais novo, responsável pelo setor financeiro. As funções foram designando-se de maneira informal, ocorrendo muitas vezes acumulação e substituição das tarefas.

A gestão da Roma está relacionada às características das pequenas empresas, que são a pessoalidade, a administração não profissional e a informalidade (NAKAMURA, 2000). Sua administração é realizada de maneira intuitiva e a empresa não apresenta uma visão de longo prazo, conseqüentemente não há estabelecimento de metas e objetivos a serem seguidos pelos sócios. Desta forma a Roma necessita definir sua visão, sua missão e seus valores, para que possa determinar seus objetivos e, assim, estabelecer aonde quer e aonde pode chegar. Esse diagnóstico somente será possível mediante o processo de elaboração de um planejamento estratégico.

Portanto, este estudo busca após análise dos pontos fracos, pontos fortes, ameaças e oportunidades da Comercial Roma, elaborar um planejamento estratégico adequado às necessidades e características da empresa a fim de auxiliar na sua gestão e consolidar sua vantagem competitiva no mercado.

1.1. OBJETIVOS GERAIS

Elaborar um planejamento estratégico para a empresa Comercial Roma produtos para Embalagens LTDA.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar um diagnóstico estratégico da empresa, buscando identificar sua situação;
- Definir a “Missão” da empresa;
- Propor ações viáveis para que a empresa possa buscar seus objetivos;
- Controlar e ajustar as estratégias propostas;

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

2.1.1. CONCEITOS

Para definir uma empresa como pequena, vários critérios podem ser utilizados: número de empregados, volume de vendas, valor de ativos e etc. A Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Lei Complementar 123/2006), que caracteriza o tamanho da empresa conforme seu volume de vendas, define que a micro empresa deve ter receita bruta anual no valor limite de R\$360.000,00. Já a pequena empresa deve ter uma receita bruta anual limite de R\$3.600.000,00.

Por outro lado, o SEBRAE (2014) caracteriza o tamanho da empresa conforme seu número de empregados, definindo que as microempresas são aquelas que nas atividades de serviço e comércio possuem até nove pessoas ocupadas, já as pequenas empresas são aquelas que possuem entre 10 e 49 pessoas ocupadas. O Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), por sua vez, considera como microempresa aquela com receita operacional bruta anual menor ou igual a R\$2,4 milhões.

Na tabela abaixo podemos verificar diferentes critérios adotados pelas instituições no Brasil:

Tabela 1 Definições de Micro e Pequenas Empresas

Instituições	Valor da receita anual	Nº de pessoas ocupadas
Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas	Até R\$ 360.000,00 Até R\$ 3.600.000,00	
SEBRAE* Microempresa Empresa de pequeno Porte		Até 9 pessoas ocupadas. Entre 10 e 49 pessoas Ocupadas.
BNDES Microempresa Pequena Empresa	Até R\$2,4 milhões Até R\$16 milhões	

Fonte: O Autor

*** Considerando os setores de serviço e comércio.**

Na literatura os autores também adotam diferentes critérios para classificar o tamanho de uma empresa, geralmente são estabelecidos padrões diferentes para diferentes propósitos. Para Longenecker; Moore e Petty (1997), as empresas podem ser apontadas como pequenas quando são menores do que as outras empresas do seu setor, geralmente possuindo um número menor do que 100 empregados. Para os autores, o financiamento de uma pequena empresa é fornecido geralmente por um único indivíduo ou um grupo pequeno de pessoas. Pinheiro (1996) corrobora com Longenecker; Moore e Petty (1997) definindo que a pequena empresa é de propriedade de um indivíduo ou poucos sócios, o autor acrescenta que a MPE geralmente apresenta uma área de atuação limitada à sua localização.

No entanto, alguns autores consideram fatores de caráter qualitativos quando buscam determinar o tamanho de uma empresa. Drucker (1991), por exemplo, considera que o único critério confiável para avaliar o porte de uma empresa é através de sua estrutura administrativa, ou seja, quanto maior a estrutura administrativa, maior será a empresa. A microempresa é aquela que em sua estrutura administrativa não apresenta separação de níveis hierárquicos, já a empresa de pequeno porte demanda a separação hierárquica entre “patrão” e trabalhadores (DRUCKER, 1991).

Outros critérios qualitativos como tecnologia, inovação, R.H e estrutura, também podem ser utilizados para definir o tamanho de uma empresa, porém são difíceis de mensurar e não serão levados em conta neste trabalho. Deste modo, devido a sua facilidade de

mensuração e obtenção de informação, adotaremos os critérios quantitativos de número de funcionários e de receita bruta, que são os mais utilizados pelas instituições brasileiras, levando em consideração que a empresa objeto deste estudo é classificada como microempresa em ambos os critérios.

2.1.2. PARTICULARIDADES

Ao analisarmos as características das MPEs podemos observar algumas particularidades importantes que proporcionam a essas empresas certas vantagens competitivas. Por possuírem uma estrutura organizacional enxuta, as MPEs geralmente apresentam baixos custos fixos, o que as permitem serem mais maleáveis às mudanças no ambiente. Pinheiro (1996) destaca essa capacidade de adaptação às mudanças no mercado, a flexibilidade estrutural administrativa e os baixos custos indiretos entre as vantagens de uma empresa de pequeno porte. A facilidade em se adaptar às oscilações de mercado faz com que as MPEs tenham certa vantagem competitiva em relação a outras empresas de porte maior. Kruglianskas (1996) também destaca essa vantagem adaptativa das MPEs, defendendo que a pequena empresa pode reagir mais rapidamente às constantes mudanças do ambiente.

Quando analisamos o cenário nacional, podemos observar que as MPEs desfrutam de alguns incentivos, sejam eles fiscais, financeiros ou trabalhistas. Geralmente são políticas públicas adotadas com a finalidade de desenvolver e fortalecer o pequeno negócio, dado a importância deste setor para a economia. Como essas vantagens não estão sob o controle do gestor, podem ser classificadas como vantagens externas à empresa, abaixo seguem alguns exemplos:

- **Simplex Nacional:** regime tributário diferenciado, simplificado e favorecido às MPEs. Abrange os seguintes tributos: IRPJ, CSLL, PIS/PASEP, Cofins, IPI, ICMS, ISS e a contribuição destinada à Previdência Social a cargo da pessoa jurídica. (Lei Complementar nº123, 2006).
- **Programas de facilidade ao crédito:** cartão BNDES (FINAME, FAT fomentar, FAT exportar), PROGER (Programa de Geração de Emprego e Renda para pequenos empreendedores na área urbana e rural) entre outros.

- Vantagem no âmbito trabalhista: segundo o artigo 51 da Lei Complementar 123/2006, as empresas de pequeno porte estão dispensadas das anotações das férias dos empregados nos respectivos livros ou fichas de registros, assim como da afixação de Quadro de Trabalho em suas dependências.
- Vantagem em licitações: conforme a mesma Lei Complementar 123/2006, as empresas de pequeno porte recebem privilégios na participação de licitações públicas.

Por outro lado, a estrutura enxuta das MPEs também pode ser um aspecto negativo na medida em que há muito poucos, ou na maioria dos casos não há, níveis hierárquicos na empresa. As microempresas geralmente dependem de uma única pessoa para sobreviver e se desenvolver, desta forma a estrutura organizacional da empresa fica centralizada na figura do proprietário. Segundo Nakamura e Escrivão Filho (1998), esta situação faz com que a pessoalidade nas pequenas empresas seja uma característica marcante, onde muitas vezes as aspirações da empresa acabam sendo as aspirações pessoais do proprietário.

Essa centralização das tomadas de decisões, geralmente, faz com que a cultura organizacional da microempresa seja um reflexo da personalidade do seu proprietário, o que dificulta o processo de elaboração de um planejamento estratégico e torna sempre mais difícil uma mudança no “status quo” da empresa.

A inexistência de níveis hierárquicos não é a única dificuldade enfrentada pelas MPEs, segundo Pinheiro (1996) as pequenas empresas enfrentam no seu dia-a-dia diversos fatores que prejudicam sua produtividade e que estão relacionados não somente à sua estrutura organizacional, mas também à utilização de técnicas gerenciais inadequadas, à dinâmica da força de trabalho e à falta de recursos materiais e financeiros. Outra particularidade das MPEs é que, segundo Almeida (1994), sua administração é geralmente feita pelos proprietários ou parentes, que muitas vezes não possuem conhecimento aprofundado de técnicas administrativas, ocasionando uma gestão muito mais empírica do que científica.

2.2. EMPRESA FAMILIAR

As empresas familiares geralmente englobam as relações profissionais da empresa com as relações afetivas da família, e é essa a principal característica que as diferem de outras empresas, exigindo um alto grau de complexidade em seus estudos. Em um cenário onde essas empresas representam 80% das empresas brasileiras e 2/3 dos empregos do setor privado (OLIVEIRA, 2005), obviamente existe uma grande diversidade de definições sobre o assunto, haja vista que assim como a multinacional Ford Motor Company pode ser considerada uma empresa familiar, uma microempresa também o pode. Desta forma, este capítulo tem como objetivo buscar na literatura algumas definições que nos ajudem a entender melhor esse vasto universo das empresas familiares.

2.2.1. CONCEITOS

Vários aspectos diferenciam a empresa familiar de outros tipos de empresas, Longenecker; Moore e Petty (1997), por exemplo, observam que em sua cultura e tomada de decisões nota-se um misto de valores familiares e empresariais.

Falar da empresa familiar é tornar implícita a propriedade ou outro envolvimento de dois ou mais membros de uma família na vida e funcionamento dessa empresa. A natureza e extensão desse envolvimento variam. Em algumas empresas, os membros da família podem trabalhar em tempo integral ou parcial. (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1997, p. 135).

Os autores definem que a empresa familiar é composta de uma família e uma empresa, e mesmo sendo instituições separadas, são levadas a uma condição de sobreposição nos negócios. Bernhoeft (1994) também corrobora essa idéia de sobreposição de valores e afirma:

Empresa familiar é um ambiente em que se confundem, de um lado, o papel profissional do técnico ou do gerente, racional e objetivo; e, de outro, o papel familiar, de pai, de filho, genro, primo, que pressupõe uma relação permanente e carregada de afetividade, decorrente de um entrelaçamento indissolúvel das respectivas histórias de vida. (BERNHOEFT, 1987, p.10)

Deste modo, podemos concluir que uma empresa familiar é aquela que está influenciada por uma família ou um vínculo familiar. Leach (1993) afirma que a família como

entidade pode controlar efetivamente as operações de uma empresa, por possuir mais de 50% das ações, ou por possuir membros da família ocupando importantes posições no seu gerenciamento.

Para Lodi (1993), citado por Grzybovski e Tedesco (1998), a empresa familiar é aquela que tem sua história vinculada a uma mesma família por mais de uma geração:

A empresa familiar é entendida como sendo aquele tipo de organização empresarial que tem sua origem e história vinculadas a uma mesma família há pelo menos duas gerações, ou aquela que mantém membros da família da administração dos negócios, ou seja, empresa que é controlada e/ou administrada por membros de uma família. (GRZYBOVSKI e TEDESCO, 1998, p.56).

A complexidade da empresa familiar faz com que diversos autores cunhem suas diferentes concepções sobre o tema. No seguinte quadro, extraído do livro de Neubauer e Lank (1999, p.16), podemos fazer um apanhado dessas diferenças conceituais abordadas por diferentes autores, assim como seus pontos em comum:

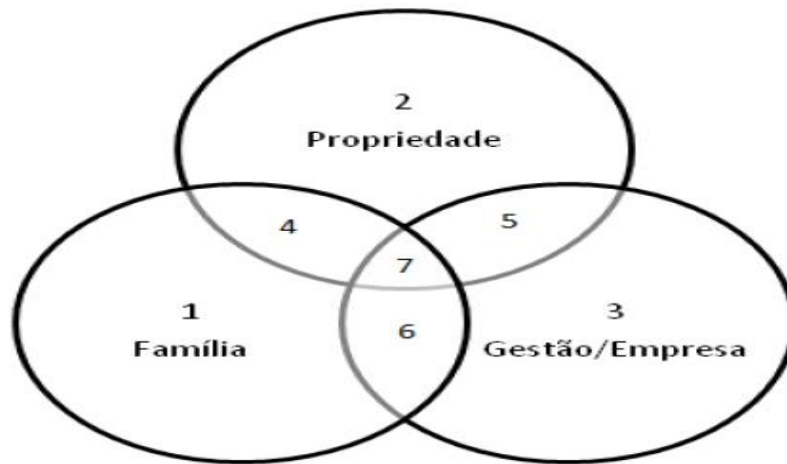
Tabela 2 Conceitos de Empresa Familiar

Definição de conceito de empresa familiar	
“Empresa familiar é aquela em que a propriedade e as decisões são controladas pelos membros de um “grupo de afinidade”.”	Carsud, 1996
“Empresa familiar é aquela que, na prática, é controlada por uma única família.”	Barry, 1999
“Empresa na qual os membros da família tem controle legal sobre a propriedade.”	Lansberg, Perrow e Rogolsky, 1998
“Empresa na qual uma só família possui a maioria do capital e tem controle total. Os membros da família formam parte da diretoria e tomam as decisões mais importantes.”	Gallo e Sveen, 1991
“Empresa da qual os membros de uma ou duas famílias são proprietários ou diretores.”	Stern, 1996

Fonte: Neubauer e Lank (1999)

Podemos observar, dentre tantas concepções, que existe um padrão de similaridade nos conceitos abordados, sempre levando em consideração a sobreposição entre gestão/propriedade e a família. Nesse sentido, Gersick et al. (1997) buscam definir a empresa familiar através do modelo de três círculos, que define o sistema da empresa como três subsistemas independentes, que se sobrepõem: gestão, propriedade e família.

Figura 1 Modelo dos Três Círculos

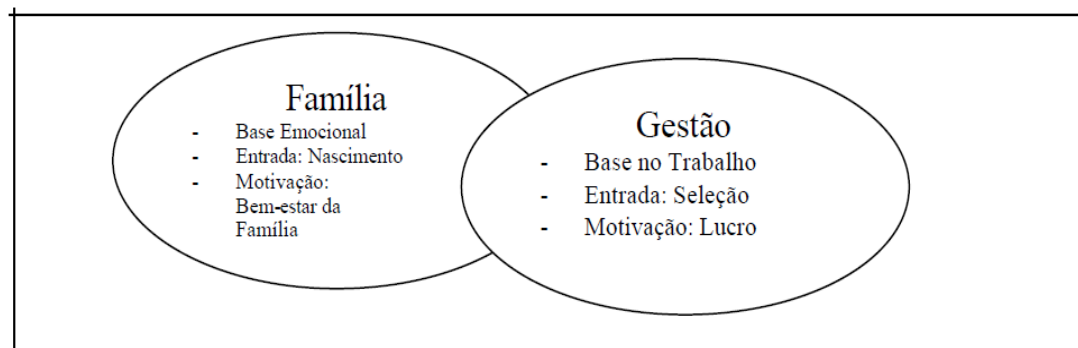


Fonte: Gersick et al. (1997)

O modelo de Gersick ajuda a entender os conflitos interpessoais e a sobreposição dos papéis na empresa familiar. Um proprietário que gerencia a empresa familiar, por exemplo, e também pertence à família, está na posição 7, de intersecção dos três círculos. Por sua vez, um membro da família que tem a propriedade da empresa, mas não participa da sua gestão, está na posição 4, ocasionando o conflito entre dois círculos.

Há também outros modelos que procuram explicar a empresa familiar, assim como o modelo de dois círculos concebido por Leach (1993), que configura a estrutura da empresa como dois subsistemas que se sobrepõem: a família e a gestão.

Figure 2 Modelo de dois círculos



Fonte: Leach (1993)

Podemos observar neste modelo que cada um dos dois círculos tem suas próprias normas, regras de admissão, valores e estrutura de organização. Os conflitos geralmente surgem porque as mesmas pessoas têm que cumprir obrigações nas duas esferas. (LEACH, 1993).

Para melhor entendimento deste estudo, adotaremos o modelo de dois círculos de Leach (1993), de sobreposição entre as esferas da família e da gestão, visto que essa idéia de sobreposição tenha sido adotada por diversos autores para definir empresa familiar.

2.3. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.3.1. ESTRATÉGIA

O termo “estratégia” passou a ser utilizado no meio empresarial após a segunda guerra mundial, quando Von Neumann e Morgenstern (1948) conceberam a famosa teoria dos jogos. Tal teoria, de uma maneira geral, representava uma forma de modelar problemas que envolvessem dois ou mais participantes “tomadores de decisão”, ou seja, uma forma de analisar conflitos de interesse. Para Ansoff (1977, p.99) essa teoria forneceu uma perspectiva unificadora para todos os tipos de situação de conflito, independentemente de sua origem, e a partir dela o conceito de estratégia recebeu dois significados:

Uma estratégia pura é uma manobra, ou uma série específica de manobras de uma empresa, tal como um programa de desenvolvimento de produtos, no qual sucessivos produtos e mercados são claramente delineados. Uma estratégia mista é uma estatística de decisão para ajudar a escolher a estratégia pura específica que a empresa deve adotar numa dada situação. (ANSOFF, 1977, p.99)

De acordo com Montgomery e Porter (1998), muitas concepções sobre estratégia derivaram do trabalho pioneiro de Andrews e Christensen no início dos anos 60, quando esses autores abordaram a estratégia como uma idéia unificadora que ligava as áreas funcionais de uma empresa e relacionava suas atividades com o ambiente externo. Foi nessa abordagem que surgiu o conceito de justaposição dos pontos fortes e fracos da empresa e das oportunidades e ameaças do ambiente. (MONTGOMERY e PORTER, 1998).

No entanto, a estratégia não é algo simples de ser definido e exige uma reflexão mais aprofundada. Mintzberg et al (2010, p.24), por exemplo, afirmam que a estratégia requer uma série de definições e para explicá-la os autores a dividiram em 5 Ps:

- Planos: Estratégia como uma direção, um curso de ação.
- Padrão: Estratégia como um padrão de comportamento.
- Posições: Estratégia como posicionamento de um determinado produto em um determinado mercado.
- Perspectiva: Estratégia que olha para dentro da organização.
- Pretexto: Estratégia como uma manobra, um truque, para enganar um concorrente.

Como podemos notar não há uma definição única para estratégia, no entanto existem algumas características em comum que estão em concordância independentemente das diversas concepções a respeito do conceito: afeta a organização como um todo; implica questões de conteúdo e de processo; diz respeito tanto à organização como ao ambiente; envolve vários aspectos analíticos e conceituais; existe em níveis diferentes na organização. (MINTZBERG et al., 2010)

Para Oliveira (2013) a finalidade da estratégia é estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos, desafios e metas estabelecidos. O autor, de uma maneira geral, caracteriza estratégia como a relação da empresa com o ambiente:

O conceito básico de estratégia está correlacionado à ligação da empresa com o seu ambiente, que é externo e não controlável. E, nessa situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida (OLIVEIRA, 2013, p.187).

Muitos autores elucidaram de maneira diferente a estratégia, abaixo seguem algumas definições extraídas a partir de Oliveira (2013, p.190):

- Conjunto de objetivos e políticas importantes (Tilles, 1963);
- Plano ou curso de ação vital, intensa e continuada (Sharplin, 1985);
- Futuridade das decisões correntes (Steiner, 1979);

-Determinação de metas básicas a longo prazo e dos objetivos de uma empresa, bem como adoção das linhas de ação e a aplicação dos recursos necessários para alcançar essas metas (Chandler Jr., 1962);

-Conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido em determinado período de tempo (Simon, 1971);

-Conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e de planos para atingir esses objetivos, postulados de forma que defina em que atividades se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou pretende ser (Andrews, 1971).

Para Oliveira (2013) existem 4 tipos diferentes de estratégia:

A. Estratégia de sobrevivência: adotada pela empresa quando não existe outra alternativa, ou seja, quando ambiente e empresa estão em situação inadequada. A empresa apresenta altos níveis de pontos fracos internos e ameaças externas;

B. Estratégia de manutenção: a empresa identifica um ambiente repleto de ameaças, porém possui uma série de pontos fortes. Esta estratégia é preferível quando a empresa está enfrentando ou esperando encontrar dificuldades e, a partir desta situação, prefere tomar uma atitude defensiva diante das ameaças;

C. Estratégia de crescimento: embora a empresa tenha predominância de pontos fracos, o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades;

D. Estratégia de desenvolvimento: a empresa apresenta predominância de pontos fortes internos e de oportunidades externas. Neste caso, pode-se procurar novos mercados e clientes, diferentes dos conhecidos;

Abaixo segue o quadro extraído de Oliveira (2013, p.203), onde podemos notar os diferentes tipos de estratégias que são definidas a partir de um diagnóstico interno e externo da empresa, juntamente com as ações que podem ser tomadas para cada tipo de estratégia:

Figura 3 Tipos básicos de estratégias

Diagnóstico		Interno	
		Predominância de pontos fracos	Predominância de pontos fortes
E X T E R N O	Predominância de ameaças	Estratégias de sobrevivência <ul style="list-style-type: none"> • redução de custos • desinvestimento • liquidação do negócio 	Estratégias de manutenção <ul style="list-style-type: none"> • estabilidade • nicho • especialização
	Predominância de oportunidades	Estratégias de crescimento <ul style="list-style-type: none"> • inovação • internacionalização • <i>joint venture</i> • expansão 	Estratégias de desenvolvimento <ul style="list-style-type: none"> • de mercado • de produtos ou serviços • financeiro • de capacidades • de estabilidade • diversificação: <ul style="list-style-type: none"> – horizontal – vertical – concêntrica – conglomerada – interna – mista

Fonte: Oliveira (2013, p.203)

Para o presente trabalho adotaremos a união de dois conceitos para definir estratégia. O primeiro, trazido por Mintzberg et al. (2010), que, dentre outros conceitos, define estratégia como um plano, uma direção ou um curso de ações para o futuro ou um guia que norteará as ações da empresa. O segundo, trazido por Oliveira (2013), que define estratégia como a arte de utilizar, de forma adequada, os recursos disponíveis na empresa, tendo em vista a minimização dos problemas internos e a maximização das oportunidades do ambiente, que não é controlável.

2.3.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico pode ser entendido como um processo gerencial que busca determinar um rumo generalizado para a empresa, considerando um estudo sobre o ambiente interno e externo da organização. Geralmente é de responsabilidade dos níveis hierárquicos mais altos da empresa e tem um horizonte de aplicação de longo prazo, está relacionado ao desenvolvimento de metas e objetivos e às ações que deverão ser seguidas para a execução das mesmas.

Tiffany e Peterson (1998) defendem que o planejamento estratégico não é uma ciência que pretende mostrar o certo e o errado em relação ao futuro, mas sim uma ferramenta que fornece para a empresa uma idéia, uma visão de futuro, buscando auxiliar a empresa a aproveitar as oportunidades e explorar potencialidades.

Mintzeberg et al. (2010) defendem que o processo de planejamento estratégico envolve uma análise do passado, do presente e um vislumbamento do possível futuro da organização. O autor alega que as empresas que buscam gerenciar seu futuro precisam conhecer seu passado, pois através do conhecimento dos padrões anteriores é que se pode conhecer a capacidade e potencial da empresa.

Oliveira (2013), por sua vez, defende que o planejamento estratégico não poder ser confundido com previsão, projeção ou plano, e define planejamento estratégico como um processo:

O planejamento estratégico pode ser conceituado como um processo desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa (OLIVEIRA, 2013, p.4).

Além disso, Oliveira (2013) afirma que o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para situações em que o futuro tende a ser diferente do passado. O autor defende ainda que o planejamento é um processo contínuo, composto de várias etapas, técnicas e atitudes administrativas que visam sempre reduzir as incertezas envolvidas no processo decisório.

Kotler e Armstrong (1993) postulam que o planejamento estratégico é um processo que tem como objetivo o desenvolvimento e a manutenção de um ajuste dos objetivos, as potencialidades da empresa e as mudanças frente às oportunidades de mercado. Já para Scramim e Batalha (1997), o planejamento estratégico é visto como uma ferramenta ampla e sistemática de preparar ações relativas à escolha de mercados e produtos adequados.

Para Almeida (2001), o planejamento estratégico é uma ferramenta utilizada para nortear o pensamento e as ações das pessoas envolvidas na empresa, mostrando um caminho a ser seguido, visando aperfeiçoar a utilização dos recursos da empresa.

O desenvolvimento de um planejamento estratégico, segundo Oliveira (2013), deverá apresentar dois produtos finais: o direcionamento de esforços para pontos em comum e o estabelecimento de uma agenda de trabalho por um período de tempo que permita à empresa trabalhar em cima das “prioridades estabelecidas” e das “exceções justificadas”. No entanto,

para o autor, o processo de elaboração de um planejamento estratégico é mais importante do que o próprio resultado alcançado, isto porque o produto final é a soma de todo o processo:

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz (OLIVEIRA, 2004, p.36).

Contudo, o planejamento estratégico é realizado nas empresas através de uma metodologia, conforme veremos mais a diante neste trabalho. No entanto, antes de apresentar alguns modelos de metodologia, se faz necessário a conceitualização de três tópicos importantes na metodologia do planejamento estratégico: missão, visão e valores.

2.3.3. MISSÃO, VISÃO E VALORES

A *Missão* de uma empresa, basicamente, representa a sua razão de ser, o seu propósito. Desta forma, assume papel fundamental no processo de estabelecimento de estratégias na medida em que orienta as ações da empresa e direciona seus recursos. Drucker, citado por Vasconcelos e Pagnoncelli (2001, p.79), corrobora tal afirmação e afirma que definir a *Missão* de uma empresa é difícil, mas só assim se consegue estabelecer políticas, desenvolver estratégias, concentrar recursos e, só assim, uma empresa poder ser administrada.

Oliveira (2013) afirma que a *Missão* da empresa exerce função orientadora e delimitadora da ação empresarial, dentro de um período de tempo normalmente longo. No entanto, o autor defende que a *Missão* deve ser entendida como uma identificação a ser seguida, mas nunca algo específico a ser alcançado, comparando a *Missão* com uma bússola:

A bússola vai permitir que o navio faça sua viagem de maneira planejada. O navio pode precisar desviar a rota para fugir de uma tempestade, diminuir a marcha num nevoeiro ou, mesmo, parar diante de um terrível furacão. A empresa pode precisar desviar seu rumo provocado por ameaças ambientais, diminuir seu ritmo de avanço a um resultado, devido a determinados pontos fracos, ou mesmo parar de atuar num mercado, em virtude de uma ação – representando uma ameaça – do mercado consumidor (OLIVEIRA, p. 115).

Chiavenato e Matos (2002) afirmam que a *Missão* envolve os objetivos essenciais do negócio e está geralmente focalizada fora da empresa, ou seja, no atendimento a demanda do cliente. No entanto os autores defendem que a *Missão* da empresa não é uma decisão inabalável e as razões de mercado podem indicar revisões nas macro diretrizes organizacionais, justificando reformulações nos rumos da empresa.

A *Visão* pode ser entendida como o futuro desejado que a empresa vislumbra, ou as aspirações da empresa em relação ao longo prazo. Segundo Oliveira (2013), a *Visão* proporciona o delineamento do planejamento estratégico:

A *Visão* é conceituada como os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto, a *visão* proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A *visão* representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante, de acordo com o horizonte de tempo que os executivos da empresa conseguem visualizar, com adequada competência estratégica (OLIVEIRA, 2013, p.65).

A *Visão* é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro, é um ato de ver a si própria no espaço e no tempo. Para Chiavenato e Matos (2002) a *Visão* está mais voltada para aquilo que a empresa pretende ser do que para como ela é realmente é:

Dentro dessa perspectiva, muitas organizações colocam a *visão* como o projeto que elas gostariam de ser dentro de um certo prazo de tempo e qual o caminho futuro que pretendem adotar para chegar lá. O termo *visão* é geralmente utilizado para descrever um claro sentido do futuro e a compreensão das ações necessárias para torná-lo rapidamente um sucesso. A *visão* representa o destino que a empresa pretende transformar em realidade (CHIAVENATO e MATOS, 2002, p.39).

Os *Valores*, por sua vez, representam o conjunto de princípios da empresa, suas crenças e questões éticas. Os conceitos de *Valores* e *Missão* muitas vezes se confundem, no entanto, segundo Vasconcelos e Pagnoncelli (2001), *Missão* serve como uma orientação, enquanto os *Valores* servirão de balizadores para as decisões e comportamentos da empresa. Desta forma os autores concluíram que os *Valores* são “balizamentos para o processo decisório e comportamento da empresa no cumprimento de sua *Missão*” (VASCONCELOS; PAGNONCELLI, 2001, p.139).

Para Oliveira (2013) os *Valores* devem ter forte relação com as questões éticas e morais da empresa e, muitas vezes, as empresas utilizam esses *Valores* para sustentar seus códigos de ética. O autor também defende que esses *Valores*, quando efetivamente verdadeiros, podem servir de sustentação da vantagem competitiva da empresa.

2.4. METODOLOGIAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Vários autores contribuíram com diferentes abordagens e metodologias sobre o planejamento estratégico. No presente capítulo serão abordados o tradicional modelo SWOT, o modelo de Fischmann (1987) e, principalmente, o modelo de Oliveira (2013).

2.4.1. SWOT

A fundamentação da análise SWOT é creditada a dois professores da *Harvard Business School*: Roland Christensen e Kenneth Andrews, na década de 1960. A análise SWOT foi concebida como uma ferramenta estrutural da administração, que tem como principal finalidade avaliar os ambientes internos e externos da empresa. A palavra SWOT é uma sigla em inglês que deriva justamente dessa análise dos cenários interno (Strengths and Weaknesses) e externo (Opportunities and Threats).

Mesmo sendo um modelo simples e que apresenta algumas limitações devido a sua subjetividade de julgamento, o método é bastante utilizado no meio organizacional na medida em que busca posicionar ou identificar a posição estratégica da empresa. Basicamente, a SWOT elabora o planejamento estratégico a partir do cruzamento de fatores externos (ameaças e oportunidades do ambiente), com fatores internos (pontos fortes e pontos fracos da empresa). Chiavenato (2013) corrobora esta concepção ao afirmar que a SWOT é um método que permite realizar uma avaliação estratégica, relacionando as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno.

Para Castro et al. (2005), a análise interna é focada na empresa, no entendimento de seus processos, capacidades e infraestruturas, já a análise ambiental externa é focada na identificação de sistemas que influenciam a organização. Os autores afirmam que nesta etapa de análise externa são analisadas as mudanças e os eventos futuros, buscando identificar as oportunidades e as ameaças à organização.

Oliveira (2013) afirma que os pontos fortes e fracos são variáveis internas e controláveis e as oportunidades e ameaças são variáveis externas não controláveis. O autor afirma que as oportunidades podem criar condições favoráveis à empresa, desde que ela tenha interesse de aproveitá-las.

No entanto, segundo Weihrich (1982), os fatores internos e externos são dinâmicos, estando sujeitos a várias transformações. Deste modo a análise da matriz SWOT diz respeito apenas a momentos particulares no tempo, o que demanda a repetição sistemática do diagnóstico para que o procedimento possa acompanhar e corrigir a evolução do planejamento estratégico.

Para Machado (2005), a SWOT fornece orientação estratégica bastante significativa, pois permite: eliminar pontos fracos nas áreas pelas quais a empresa enfrenta ameaças; compreender oportunidades descobertas a partir de seus pontos fortes; corrigir pontos fracos e monitorar áreas da empresa onde estão os pontos fortes, afim de não ser surpreendida futuramente por incertezas. Abaixo segue o modelo extraído de Machado (2005):

Table 3 Matriz SWOT

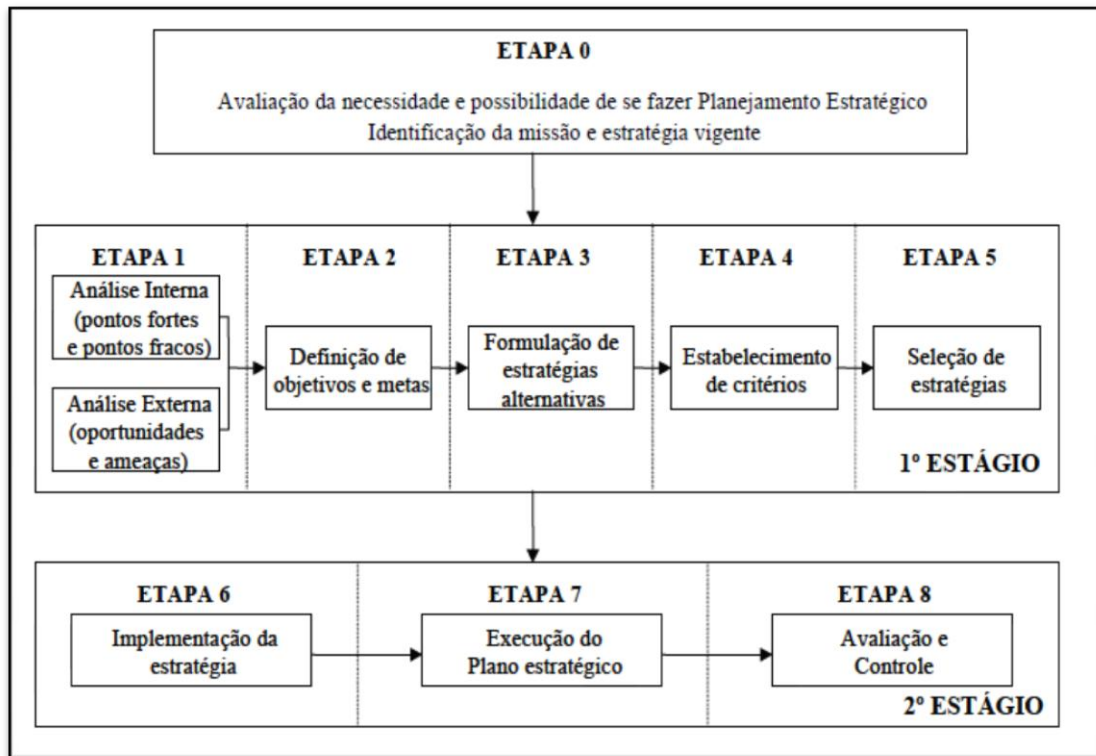
Ambiente	Pontos fortes	Pontos fracos
Interno	Forças (S)	Fraquezas (W)
Externo	Oportunidades (O)	Ameaças (T)

Fonte: Machado (2005)

2.4.2. MODELO DE FISCHMANN

Fischmann (1987) elabora sua metodologia a partir de um modelo simplificado, que consiste em dois estágios. O primeiro estágio é composto por 5 etapas: análise do ambiente; definição de objetivos e metas; formulação de estratégias; estabelecimento de critérios e seleção de estratégias. O segundo estágio é composto por 3 etapas: implementação da estratégia; execução do plano estratégico e avaliação e controle.

Figure 4 Modelo de Fischmann



Fonte: Fischmann (1987)

-ETAPA 0: Assim como no modelo proposto por Oliveira (2013), esta etapa inicial também é fundamental para a metodologia de Fischmann. Para o autor é nesta etapa que se identifica a missão da empresa, juntamente com seu propósito. No entanto, diferentemente de Oliveira, Fischmann propõe que nessa fase se avalie a real necessidade de um planejamento estratégico e a possibilidade de realizá-lo, estabelecendo na empresa uma preparação para a adoção de uma nova mentalidade estratégica.

-ETAPA 1: Após a identificação da *Missão* acontece a análise interna e externa da empresa, identificando as potencialidades e também os pontos fracos da organização, assim como seu ambiente. É a primeira atividade do processo de planejamento estratégico, onde se identifica as características da empresa. Diferentemente do modelo de Fischmann, Oliveira (2013) propõe que este momento de identificação das ameaças e oportunidades, assim como pontos fortes e fracos, aconteça logo na primeira etapa denominada “diagnóstico estratégico”.

-ETAPA 2: Para Fischmann, nesta etapa se definem objetivos e metas que servirão como balizadores dos resultados esperados com a elaboração do planejamento. Já no modelo proposto por Oliveira (2013) é nesta etapa, após o a realização do diagnóstico estratégico, que

se define a *Missão* da empresa, diferente da metodologia de Fischmann (1987) que propõe a definição da Missão logo no primeiro momento.

-ETAPA 3: Nesta etapa, partindo das etapas anteriores, são definidas as estratégias alternativas que mais se adequam ao contexto da empresa. Neste terceiro momento o modelo de Fischmann difere um pouco do modelo proposto por Oliveira (2013), já que Oliveira define que neste terceiro haja o estabelecimento dos objetivos e os recursos necessários para atingi-los.

-ETAPA 4: segundo Fischmann, para definir estratégias se faz necessário estabelecer critérios homogêneos e mensuráveis tais como: níveis de investimento; acesso a tecnologia; disponibilidade de financiamento; benefício a comunidade; efeito sobre a imagem da empresa, entre outros. Esta etapa se assemelha ao que Oliveira chamou de “Instrumentos prescritivos e quantitativos”, conforme veremos com mais detalhes em sua metodologia.

-ETAPA 5: segundo os critérios previamente estabelecidos, serão escolhidas as estratégias que deverão ser efetivamente operacionalizadas. Assim como serão descartadas as estratégias que não forem selecionadas.

-ETAPA 6: esta é uma etapa delicada onde se transforma a estratégia em ação, onde se operacionaliza e implementa, de fato, o planejamento estratégico. Nesta etapa também são definidos os parâmetros orçamentários e tomadas as decisões necessárias para o perfeito funcionamento das estratégias selecionadas. Tanto as ações da etapa 5 como as etapa 6 do modelo de Fischmann estão contempladas na fase III da metodologia proposta por Oliveira, onde se define “aonde a empresa quer chegar” e “como a empresa está para chegar lá”

-ETAPA 7: esta etapa consiste na execução do que foi planejado, ao longo do tempo.

-ETAPA 8: avaliação e controle, visando sempre aperfeiçoar o processo através de acompanhamento e controle. As etapas 7 e 8 de Fischmann correspondem à fase IV do modelo de Oliveira, que consiste em verificar “como a empresa está indo” para o atingimento dos objetivos que foram estabelecidos.

2.4.3. MODELO DE OLIVEIRA

O processo de elaboração de um planejamento estratégico, segundo Oliveira (2013), segue quatro premissas básicas:

- o que a empresa pode fazer em relação ao ambiente externo;

- qual a capacidade e competência da empresa;
- o que a alta gestão da empresa quer fazer;
- o que a empresa deve fazer

Deste modo, Oliveira (2013, p.40) afirma que para elaborar um planejamento estratégico existem três possibilidades:

- 1º “Aonde se quer chegar e como a empresa está para se chegar na situação desejada”
- 2º “Como se está e aonde se quer chegar”
- 3º “Aonde se quer chegar e como se está para chegar lá”

O autor propõe um modelo que se baseia fortemente na segunda possibilidade apresentada, e divide a metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico em quatro fases: diagnóstico estratégico; missão da empresa; instrumentos prescritivos e quantitativos e controle e avaliação.

FASE I – Diagnóstico Estratégico

O diagnóstico estratégico é a fase inicial e, conforme vimos anteriormente no modelo de Fischmann, é a mais importante no processo de elaboração de um planejamento estratégico, corresponde à identificação da real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externos. Podemos observar que no modelo proposto por Oliveira esta primeira etapa é muito mais detalhada do que a “Etapa 0” proposta por Fischmann, sendo que esta fase de diagnóstico pode ser dividida em cinco etapas:

- Identificação da visão: nesta etapa, basicamente, identificam-se quais são as necessidades e as expectativas dos gestores da alta administração da empresa e define-se o que a empresa quer ser.

A visão é considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante. (OLIVEIRA, 2013, p.43)

Para Quigley (1993), citado por Oliveira (2013, p.66), toda e qualquer estratégia deve ser precedida de uma visão, e essa visão deve ser resultante de um consenso e do bom senso de um grupo de gestores, e não somente de uma pessoa.

- Identificação dos valores: os valores representam o conjunto de princípios, as questões éticas que fundamentam a empresa. São esses valores que fornecem sustentação a todas suas principais tomadas de decisão. Os valores devem ter forte relação com as questões morais e éticas da empresa, se tais valores forem efetivamente verdadeiros, podem proporcionar vantagem competitiva à empresa.

- Análise externa da empresa: após definir a visão e os valores da empresa se inicia a etapa de identificação das ameaças e oportunidades. As ameaças são as variáveis externas não controláveis que podem gerar situações desfavoráveis à empresa, já as oportunidades são aquelas variáveis externas não controláveis que podem proporcionar situações favoráveis à empresa. Para fazer essa análise são levados em conta aspectos como: mercado regional, nacional e internacional; mercado financeiro; fornecedores; evolução tecnológica; aspectos políticos; aspectos socioeconômicos e culturais, entre outros.

Devem ser consideradas oportunidades da empresa as situações em que ela realmente tem condições e interesse de usufruir e, segundo Ansoff (1977), os objetivos da empresa devem ser usados como critérios para avaliar e classificar essas oportunidades.

- Análise interna da empresa: nesta etapa se analisa os pontos fortes e fracos da empresa. Os fatores que podem ser considerados para essa análise são: produtos e serviços; tecnologia; promoção; novos produtos; comercialização; logística; imagem institucional; estilo de administração e etc.

- Análise dos concorrentes: a última etapa dentro desta primeira fase de elaboração do diagnóstico estratégico é a análise dos concorrentes. Quanto menor o nível de conhecimento a respeito de cada concorrente, maior o risco estratégico perante as estratégias desse concorrente. Essa avaliação dos concorrentes proporcionará à empresa a identificação de suas próprias vantagens competitivas e também as de seus concorrentes.

FASE II – Missão da Empresa

Na segunda fase se estabelece a razão de ser da empresa, assim como seu posicionamento estratégico.

Missão é a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de “quem a empresa atende” com seus produtos e serviços.

Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar. Portanto, a missão representa a razão de ser da empresa. (OLIVEIRA, 2013, p.50)

A definição da *Missão* no modelo de Oliveira recebe uma importância bem maior do que no modelo proposto por Fischmann, na medida em que demanda uma etapa inteira do processo.

FASE III – Instrumentos prescritivos e quantitativos

Nessa fase são estabelecidos “onde se quer chegar” e “como chegar na situação desejada”. Os instrumentos prescritivos têm como objetivo explicitar o que deve ser feito pela empresa, sendo compostos pelas seguintes etapas: estabelecimento de objetivos, metas e desafios; estabelecimento de estratégias e políticas; estabelecimento de projetos e planos de ação. Já os instrumentos quantitativos se referem aos recursos necessários, ou seja, às projeções financeiras do planejamento orçamentário, analisando também as expectativas de retorno do planejamento estratégico. Como vimos anteriormente, esta fase do modelo de Oliveira engloba as etapas 4,5 e 6 do modelo proposto por Fischmann.

FASE IV – Controle e avaliação

Nesta quarta fase há a verificação de “como a empresa está indo” para o atingimento da situação desejada. São as ações necessárias para garantir a realização de objetivos, metas, projetos e planos de ação elaborados e definidos anteriormente, essa fase envolve os seguintes processos: estabelecimento e análise de indicadores; tomada de ações corretivas; avaliação de desempenho dos profissionais envolvidos, correção e/ou adição de informações ao processo e etc.

Quando analisamos estes dois modelos de metodologias para elaboração de um planejamento estratégico, podemos observar que o modelo de Fischmann é, de certa forma, mais detalhado do que o modelo de Oliveira, apresentando mais etapas em sua elaboração. Por outro lado, o modelo de Oliveira é mais objetivo e menos subdividido, apresentando um maior número de tarefas para cada uma de suas quatro etapas.

2.4.4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PEQUENA EMPRESA

Segundo Bortoli (1997), 80% dos problemas apresentados nas pequenas empresas derivam da falta de um planejamento estratégico. Tal fato se justifica na medida em que os modelos propostos de planejamento, quase sempre voltados às grandes empresas, não se aplicam à realidade das empresas de pequeno porte. Deste modo se faz necessário analisar as particularidades e a realidade da MPE, levando em conta suas limitações à implementação de um planejamento estratégico.

Neste sentido, Golde (1986) apresenta três etapas para o processo de planejamento estratégico nas pequenas empresas: examinar as características básicas da empresa; examinar porque essas características inibem o processo de planejamento; estudar formas de eliminar ou tentar reduzir os obstáculos ao planejamento.

Um dos grandes problemas enfrentados pelas MPE's, segundo Tiffany e Peterson (1998), é que o pequeno empresário direciona todo o seu tempo para as tarefas do dia-a-dia da empresa, não se dedicando para o planejamento voltado ao médio e longo prazo, desta forma, muitas vezes, o pequeno empresário não se previne contra os riscos e obstáculos do futuro. Golde (1986) corrobora com os autores quando afirma que é extremamente escasso o tempo que os dirigentes dispõem para atividades de planejamento.

Como os pequenos empresários trabalham com um horizonte de tempo reduzido, Golde (1986) sugere que a freqüência da elaboração dos planos e das ações seja aumentada, ao invés de dilatar o prazo de planejamento, realizando o controle e verificação com maior freqüência. Outro obstáculo que as pequenas empresas enfrentam no processo de elaboração de um planejamento estratégico é que, geralmente, o pequeno empresário é relutante em se dedicar ao processo, considerando o assunto muito técnico e de poucos resultados práticos e que sua realização e utilização demanda muito tempo (COELHO E SOUZA, 1999).

A centralização de poder também é outra particularidade que deve ser levada em conta quando se pretende elaborar um planejamento estratégico na pequena empresa. Segundo Almeida (1994), devida à falta de estrutura que permita delegar responsabilidades e especializar atividades, o pequeno empresário centraliza as decisões e acaba acumulando várias funções dentro da empresa. Desta forma a elaboração e implantação de um planejamento estratégico ficam nas mãos de uma única pessoa, o que é extremamente prejudicial à empresa.

A informalidade presente na pequena empresa também deve ser levada em conta ao se implementar o planejamento. Nakamura e Escrivão Filho (1998) afirmam que essa informalidade decorrente de detalhes imprecisos e comunicações verbais podem causar transtornos na comunicação dos objetivos e metas. Muitas vezes o proprietário não transmite as estratégias adotadas pela empresa aos demais funcionários, demonstrando uma cultura subjetiva e informal da empresa ao invés da formalidade e racionalidade. Ou seja, a clara comunicação dos objetivos da empresa aos funcionários é fator fundamental no processo implantação do planejamento estratégico nas MPE's.

Essa centralização aliada à falta de comunicação muitas vezes deixa os funcionários à margem do processo. Desta forma, Longenecker; Moore e Petty (1997) defendem que o planejamento estratégico, na pequena empresa, deve ter a participação de outros funcionários, pois o proprietário enfrenta dificuldades para especificar e detalhar o programa de cada departamento. Os funcionários podem, desta forma, também contribuir com mais idéias úteis para a solução de problemas na empresa.

Buchele (1980) afirma que o planejamento estratégico é importante para as empresas de pequeno porte na medida em que essas empresas não têm condições de competir em diversas frentes, necessitando, assim, selecionar muito bem suas ações. O autor também defende que as empresas deste segmento não possuem consideráveis reservas financeiras para sobreviverem a erros, deste modo devem utilizar o planejamento estratégico como uma ferramenta para diminuir ao máximo a ocorrência destes erros.

Nakamura e Escrivão Filho (1998) também apontam a pessoalidade nas pequenas empresas como uma característica marcante, visto que essas empresas na maioria das vezes são frutos de um sonho ou ideal do proprietário que deu certo. Desta forma, para que o planejamento estratégico seja bem sucedido, ele não pode se opor aos ideais do proprietário, mas sim trabalhar em concordância buscando otimizar estes ideais.

Almeida (1994) cita como obstáculos ao planejamento estratégico nas MPE's a falta de informação sobre a evolução do mercado e de seus produtos, a falta de treinamento gerencial e a dificuldade de acesso a financiamentos. Muitas vezes, além de recursos, falta ao empresário a atitude de buscar informações sobre o ambiente, e também sobre a sua empresa, o que proporciona um grande obstáculo ao processo de elaboração do planejamento estratégico, visto que informação é o que sustenta todo o processo. (Menezes e Almeida, 1997)

Almeida (1994), em seu modelo, enfatiza a importância de conscientizar o pequeno empresário sobre a importância do planejamento estratégico na empresa. O autor defende que

no início do processo se transmita o conhecimento teórico através de palestras, leituras ou vídeos e que se oriente o empresário quanto à utilização do tempo para assuntos estratégicos.

Portanto, a elaboração de um planejamento estratégico que seja bem sucedido na pequena empresa deve levar em conta todas essas particularidades e, principalmente, as de seu proprietário. Desta forma, o planejamento estratégico que será proposto para a Roma levará em consideração todas as suas especificidades e contemplará os seguintes aspectos: conscientização do empresário quanto à importância do processo; comunicação clara do plano para todos os envolvidos; praticidade; participação de todos na definição das metas e objetivos; obtenção de todas as informações possíveis sobre o ambiente e os clientes; determinação das capacidades necessárias para realização do processo; concordância com os ideais do proprietário e realização de um bom planejamento financeiro.

2.5. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EMPRESA FAMILIAR

Os estudos sobre planejamento nas empresas familiares geralmente são centrados em duas esferas: sucessão e planejamento da propriedade. Deste modo, Carlock (2001) defende que antes de se elaborar um planejamento para a empresa familiar é necessário definir o “comprometimento familiar”, ou seja, definir se a família realmente tem interesse em permanecer como proprietária da empresa e, conseqüentemente, se a família está apta para aceitar essa responsabilidade.

O autor também afirma que para elaborar um planejamento para essas empresas é necessário que haja uma visão de futuro compartilhada, onde há o alinhamento entre os valores da família, o comprometimento familiar e a visão da família com o pensamento estratégico e a filosofia da empresa. Esta visão compartilhada, que fundamentará a filosofia estratégica da empresa familiar, é a ligação entre os sistemas, empresarial e familiar, onde se expressa uma interdependência mútua e a força de combinação de esforços. (CARLOCK, 2001)

São muitos os obstáculos que podem dificultar a implantação de um planejamento estratégico adequado nas empresas familiares, a falta de uma gestão profissional é um deles. Muitas vezes esse tipo de empresa apresenta uma administração não profissional que influencia no estabelecimento de estratégias, visto que estas empresas, não raramente, empregam familiares do proprietário que não apresentam conhecimento técnico para a

administração. Isso prejudica muito o planejamento estratégico na medida em que o proprietário promove a promoção indiscriminada de familiares por favorecimento e questões afetivas, em detrimento de competência profissional que poderia auxiliá-lo na gestão da empresa. (ALMEIDA, 1994; BERNHOEFT, 1997; LODI, 1989)

Outro obstáculo ao planejamento é que na empresa familiar, muitas vezes, há a centralização de poder pelo fundador, que geralmente também é o(a) chefe da família que administra a empresa. Essa centralização das decisões pode ser prejudicial na medida em que o proprietário, não raramente, acaba delegando responsabilidades de acordo com suas preferências afetivas e emocionais. Donnelley (1964) corrobora essa idéia quando afirma que nas empresas familiares existe o desenvolvimento de um nepotismo que não é contrabalanceado por padrões objetivos de desempenho ou por sistemas adequados de avaliação de mérito.

A ausência de metas e objetivos claros, ou muitas vezes sobreposição dos objetivos da família com os objetivos empresariais, também devem ser considerados no processo. Segundo Donnelley (1964) essa sobreposição de objetivos e necessidades se dá pela confusão de valores existentes neste tipo de empresa:

Diversamente do sistema de valores predominante numa companhia do tipo “aberto” que estabelece de maneira formal a autoridade de determinada pessoa, bem como a sua responsabilidade e a correspondente recompensa financeira com base na competência demonstrada na consecução dos objetivos da empresa, as normas familiares comumente enfatizarão a necessidade de prover as exigências da família. Na confusão de valores que resultará em tais situações, as necessidades da empresa poderão ceder lugar às necessidades da família. (DONNELLEY, 1964, p.167)

Além disso, a resistência do proprietário e da família em relação ao estabelecimento de controles gerenciais formais também é um aspecto que deve ser considerado no processo de planejamento para esse tipo de empresa. (ALMEIDA, 1994; LODI, 1989)

Como o planejamento estratégico trabalha com o horizonte de tempo de longo prazo, Carlock (2001) defende a importância de preparação dos membros da próxima geração da família para assumir ou compartilhar a liderança da empresa. O autor afirma que o processo de planejamento nessas empresas passa necessariamente pelo desenvolvimento de um plano de continuidade, e que é preciso ter muito cuidado para que o passado vivido na empresa pela geração anterior não seja o único modelo de futuro a ser seguido:

A próxima geração de administradores liderará uma organização que é muito diferente de qualquer geração passada. A maturidade da empresa familiar, dinâmicas condições do mercado, e o crescimento da família, criam uma nova demanda sobre

os gestores. Estilos e habilidades gerenciais, que foram sucesso no passado, podem ser ineficientes hoje por causa dos mercados globais, novos valores dos funcionários, mudanças de tecnologia ou intensificação da competição. Frequentemente empresas familiares somente replicam as habilidades e práticas do passado sem considerar as mudanças externas. (CARLOCK, 2001, p. 96)

No entanto, Mintzberg (1997) defende que a postura gerencial da empresa deve ser estruturada em torno da história passada e de capacidades empresariais e de um futuro de oportunidades. Deste modo a proposta de Mintzberg (1997) corresponde às necessidades das empresas familiares, justamente porque essas empresas, sob a figura de seus proprietários, tendem a valorizar seus passados e suas antigas práticas de gestão. Portanto, o grande desafio do planejamento estratégico, para essas empresas, é estimular o aprendizado contínuo em prol da modernidade, aliando as experiências do passado às novas práticas de gestão.

Deste modo, ao se propor um planejamento estratégico para a Comercial Roma, todos estes aspectos deverão ser considerados, pois durante o processo sempre estará presente o contexto familiar, ou seja, as necessidades da família, as expectativas, as relações afetivas, e todos esses aspectos influenciam diretamente nas ações da empresa. Assim, o objetivo deste estudo é auxiliar a gestão da empresa, propondo uma administração mais profissional, no entanto nunca desconsiderando as particularidades de empresa familiar que a Roma possui.

2.6. CRÍTICAS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Uma das críticas mais recorrentes que se faz a respeito do planejamento estratégico é de que ele, muitas vezes, impõe restrições à liberdade de decisão na empresa. O estabelecimento de critérios no lugar de decisões intuitivas pode representar algum obstáculo para a criação e inovação na gestão. Castor e Suga (1988) dissertam sobre tais críticas, mas ponderam que, na maioria das vezes, são desculpas para evitar as restrições positivas que o planejamento traz:

Decorre daí um argumento bastante comum de que o planejamento “reduz a flexibilidade administrativa da empresa” e sua “agilidade”, contribuindo, assim, para a morosidade e a burocratização das decisões. Dependendo do tipo de planejamento adotado, isto pode ser total ou parcialmente verdadeiro, mas muito frequentemente a acusação de que o planejamento estrangula o dinamismo da empresa é uma desculpa conveniente para evitar as restrições benéficas que ele traz (CASTOR e SUGA, 1988, p.107).

Mintzberg (1994) faz um contra ponto a respeito desse possível cerceamento que o planejamento estratégico impõe à liberdade dentro da empresa, afirmando que é necessário um equilíbrio entre liberdade e planejamento:

Desistir de toda liberdade de escolha por causa do planejamento não faz sentido algum. Mas faz menos sentido ainda desistir de toda coordenação formal pela desobstrução completa da escolha individual. Nós simplesmente temos que reconhecer os custos das trocas necessárias para alcançar o equilíbrio certo. E também temos que ter o conhecimento de que o planejamento em si não é neutro (MINTZBERG, 1994, p.168).

O autor também aponta uma contradição no processo de planejamento estratégico que diz respeito à resistência que este enfrenta no mundo organizacional. Segundo Mintzberg (1994), na literatura sempre é abordada a importância de se expressar claramente a estratégia e explicitá-la a todos envolvidos no processo, no entanto quanto mais clara e articulada for a estratégia maior será a resistência da organização a ela. Isso se dá pelo fato de que quanto melhor uma estratégia for trabalhada, mais profundamente ela será incorporada aos hábitos da organização e das pessoas, o que contraditoriamente provocará resistência quando a empresa adotar novas estratégias (MINTZBERG, 1994).

Outra crítica bem comum ao planejamento é de que ele é uma falácia na medida em que tenta prever o futuro sendo que o futuro é imprevisível. Clegg et al. (2004) corroboram essa crítica ao afirmarem que o planejamento é apenas uma programação de eventos imaginados:

O planejamento estratégico não é nada além de uma aplicação programável de eventos calculáveis imaginados. Cria-se a premissa de que o planejamento estratégico possa antecipar desenvolvimentos futuros. Mas como o mundo está em constante mutação, as escolhas entre diferentes estratégias são norteadas pela ignorância provocada pela impossibilidade de decidir característica de cada decisão (CLEGG; CARTER; KORNBERGER, 2004, p.24).

Mintzberg et al. (2010) chamam tal aspecto do planejamento estratégico de “falácia da predeterminação”. Os autores afirmam que o processo de planejamento requer não só a previsibilidade do ambiente, mas também a estabilidade durante sua elaboração, ou seja, é necessário que o mundo fique parado durante a elaboração do processo de planejamento.

No entanto, alguns autores defendem que este argumento faz pouco sentido e rebatem tal crítica ao afirmarem que um bom planejamento estratégico proporciona à empresa a possibilidade de se antecipar e responder com rapidez às mudanças no ambiente, propiciando

à empresa a oportunidade de se preparar para eventuais alterações súbitas (KOTLER e ARMSTRONG, 1993).

Fischmann (1987), por sua vez, aponta que um dos problemas do planejamento estratégico é a falta de equilíbrio existente entre a excessiva atenção dada à formulação de estratégias e a falta de cuidado a cerca da implementação. O autor ainda ressalta a necessidade de amadurecimento, por parte dos gestores e empregados, no sentido de implementarem uma cultura organizacional que valorize o produto de um processo de planejamento estratégico.

Castor e Suga (1998) alertam para o perigo de se diferenciar o planejamento da execução, defendendo que não há separação entre o “pensar” e o “agir”. Os autores defendem que os responsáveis pelo planejamento precisam desenvolver capacidade de influenciar politicamente os envolvidos no processo a dar consequência aos projetos elaborados:

Esta concepção é claramente perigosa, pois boa parte da frustração experimentada pelo processo de planejamento empresarial decorre, exatamente, da inconsequência daquilo que é planejado. Em contrapartida, os planejadores terão chances mais amplas de sucesso se, além de dominar os instrumentos técnicos, desenvolverem a capacidade, por assim dizer, política de influenciar os responsáveis pela empresa no sentido de dar consequência às suas idéias e projetos (CASTOR e SUGA, 1988, p. 108).

Mintzberg et al. (2010) afirmam que muitas vezes no processo de elaboração de um planejamento estratégico os dados quantitativos que chegam aos planejadores não refletem a realidade da empresa: os ruídos, as fofocas, as impressões, o humor no ambiente de trabalho, a expressão no rosto de um cliente, nada disso pode ser formalizado no sistema e passado ao gestor. Desta forma os planejadores que se baseiam somente em dados formais quantitativos tendem a enfrentar problemas, justamente por esperarem as informações e detalhes de quem está em níveis hierárquicos mais baixos na empresa, sem terem de se envolver nestes detalhes.

Segundo os autores, para evitar tal falha no planejamento estratégico, é necessário que não haja separação entre ação e pensamento, e que a implementação interaja com a formulação:

A criação de estratégias eficazes liga a ação ao pensamento, que, por sua vez, liga a implementação à formulação. É certo que pensamos para agir, mas também agimos para pensar. Tentamos coisas, e aquelas que funcionam convergem gradualmente para padrões que se transformam em estratégias. Não se trata de comportamento evasivo de pessoas desorganizadas, mas sim da própria essência do aprendizado estratégico. [...] Esta forma de criar estratégias elimina a clássica dicotomia, permitindo que a implementação informe a formulação. O formulador precisa implementar, ou os implementadores precisam formular (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p.81).

Portanto, ao elaborar um planejamento estratégico para a Comercial Roma, o presente trabalho levará em consideração tais críticas.

2.7. CONSIDERAÇÕES

Como a Comercial Roma é uma microempresa familiar se fez necessária a conceitualização acerca dos critérios que são utilizados para a definirem como tal, assim como as características e particularidades em comum para este tipo de empresa. Para as definições a respeito do tamanho da empresa o trabalho utilizou os critérios adotados pelo SEBRAE, BNDES e pela Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. Buscando contribuir com as definições sobre as MPE's o trabalho utilizou as concepções de Longenecker; Moore e Petty (1997) e Drucker (1991).

Para caracterizar uma empresa familiar o estudo utilizou diversos conceitos de diferentes autores, entre eles: Bernhoeft (1994); Oliveira (2005); Leach (1993); Grybovski e Tedesco (1998) e Neubauer e Lank (1999). Também foram apresentados os modelos de Gersick (1997) e o modelo de Leach (1993), que buscam explicar, de uma maneira geral, como funcionam as empresas familiares.

No que concerne ao planejamento estratégico, além das diversas concepções a respeito do tema, foram abordados aspectos importantes para o seu entendimento, assim como os conceitos de *Estratégia, Missão, Visão e Valores*. Também foram abordadas diferentes tipos de metodologias que são utilizadas no processo de elaboração de um planejamento estratégico: o método de análise SWOT; o modelo de Fischmann (1987) e o modelo de Oliveira (2013).

Após terem sido apresentadas estas metodologias que nortearão este trabalho, foram abordadas as particularidades que devem ser levadas em consideração no processo de elaboração de um planejamento estratégico para as microempresas e empresas familiares, assim como os principais desafios que essas empresas impõem à implementação de um planejamento.

Finalizando a fundamentação, foram discutidas as principais críticas acerca do planejamento estratégico. Para tal discussão foram abordados, principalmente, os questionamentos de Mintzberg et al. (2010), assim como as críticas de Castor e Suga (1988) e de Clegg et al. (2004) aos modelos existentes de planejamento estratégico.

3. METODOLOGIA

Como o presente trabalho se propõe a elaborar um planejamento estratégico para Comercial Roma, microempresa familiar composta apenas por três sócios, o estudo adotou a pesquisa qualitativa como forma de obtenção das informações necessárias. Para Malhotra (2001) a pesquisa qualitativa é definida como uma técnica de “pesquisa não-estruturada, exploratória, baseada em pequenas amostras, que proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema” (MALHOTRA, 2001, p. 155).

A escolha pela abordagem qualitativa de pesquisa se dá pelo fato de que este estudo não se preocupa com representatividade numérica e nem com a frequência com que ocorrem determinados eventos, mas sim, com fatores mais profundos que possam auxiliar na compreensão sobre a gestão da Roma. Desta forma, o objetivo da amostra analisada é produzir informações aprofundadas e ilustrativas sobre a empresa (DESLAURIERS, 1991).

Dentre os diferentes tipos de procedimentos de pesquisa existentes, o presente trabalho optou pela utilização da pesquisa-ação, visto que o autor do estudo é um dos sócios da empresa e está diretamente envolvido no processo de elaboração do planejamento estratégico. Segundo Thiollent (1988):

Pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com uma resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo (THIOLLENT, 1998, p.14).

Desta forma, através de uma pesquisa-ação, o trabalho seguiu o roteiro proposto por Oliveira (2013) para elaborar o planejamento estratégico para a Roma. Em um primeiro momento foi discutido e definido o “diagnóstico estratégico”, etapa inicial e fundamental do processo. Esta primeira etapa corresponde ao que Thiollent (1988) chamou de fase exploratória, no qual a pesquisa tem seus primeiros contatos com os interessados no processo, através de observação visual, discussão direta e consulta documental à empresa. Neste primeiro momento também foi apresentada aos sócios a problemática do trabalho em questão, ou seja, os problemas que se buscam resolver com o presente estudo, o que Thiollent (1988) definiu como “a colocação dos problemas”.

O diagnóstico da Roma foi elaborado através da observação direta, além das entrevistas com os sócios da empresa e os questionários realizados com os clientes. Dos cento

e treze clientes ativos da empresa, foram entrevistados vinte e três, selecionados por suas respectivas representatividades (consumo médio) no faturamento da empresa. Desta forma foi possível definir a real situação da empresa, identificando seus pontos fracos e fortes, assim como suas ameaças e oportunidades. As entrevistas com os sócios da empresa foram semi-estruturadas, buscando uma maior liberdade do entrevistado para que fossem obtidas informações mais aprofundadas. Os questionários aplicados aos clientes foram enviados através de emails, no entanto, uma amostra menor de clientes mais representativos foi entrevistada por telefone, a fim de que se pudesse extrair de uma maneira mais detalhada suas percepções a respeito da empresa.

Em um segundo momento, de posse de todos os dados levantados no “diagnóstico estratégico”, foi definida a *Missão* da Roma. Após os sócios analisarem todos os dados levantados na primeira fase, eles, em conjunto, definiram a *Missão* da empresa. Esta segunda etapa se deu em uma reunião com os três sócios presentes.

No terceiro momento foram definidas e explicitadas as ações que devem ser tomadas pela empresa para que a direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos em sua *Missão*. Nesta terceira fase, através do cruzamento das informações sobre os fatores internos e externos, os sócios estabeleceram os objetivos e metas, em conjunto e por escrito, que a empresa buscará atingir, assim como os objetivos e metas individuais que cada sócio deverá atingir para que a empresa realize seus objetivos. Foi nesta fase que o planejamento estratégico foi posto em prática, correspondendo ao que Thiollent (1988) chamou de “plano de ação” em sua metodologia de pesquisa-ação.

Na última etapa foi realizado o controle e avaliação de como a empresa está caminhando para alcançar a situação desejada (OLIVEIRA, 2013). Esta quarta fase demanda um controle periódico e sistemático da evolução do planejamento estratégico, através da análise dos indicadores de desempenho (estabelecidos na fase do diagnóstico estratégico), assim como a tomada de medidas corretivas. Desta forma, a fase IV é o último momento do processo de elaboração de um planejamento estratégico para a Roma, ficando a cargo de seus sócios a sua prática constante no dia-a-dia da empresa, já que tal fase demanda um período longo de tempo.

O processo buscou ser interativo, visando à ligação entre a ação e o pensamento, jamais a completa separação dos mesmos. A formulação e a implementação caminharam lado a lado para que as ações propostas não fossem engessadas, mas sim flexíveis às mudanças das condições ambientais, visto que o ambiente está em constante evolução.

4. ANÁLISE DOS DADOS

4.1. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Este capítulo pretende estruturar o diagnóstico estratégico da empresa da seguinte forma: primeiramente será feita uma análise interna da Roma, onde serão identificados seus principais pontos fracos e pontos fortes. Em seguida, será realizado o diagnóstico externo da empresa, identificando suas ameaças e oportunidades. A ferramenta SWOT será utilizada como forma de representar o diagnóstico traçado e, ao final do capítulo, será feita uma análise sobre suas implicações nas estratégias que serão propostas.

4.1.1. PONTOS FRACOS

Ao analisar as entrevistas podemos identificar diversos pontos fracos na empresa, no entanto alguns deles derivam do mesmo problema: a falta de controle e organização. Assim como em grande parte das empresas de pequeno porte, a falta de mecanismos formais de controle, caracterizada pela ausência de registros de compra e venda, por exemplo, também está presente na Roma, como podemos notar neste trecho da entrevista realizada com um dos sócios:

A gente sempre teve problema com a nossa organização. Às vezes desleixamos com o controle do nosso estoque, temos um estoque que consideramos como ideal, mas às vezes, por descuido, deixamos baixar demais. (FERNANDO, 2016)

Assim, podemos apontar que falhas no controle do estoque são decorrentes da falta de organização da empresa e de uma gestão muitas vezes informal. Da mesma forma, a falta de uma ferramenta de controle também gera problemas no setor financeiro da empresa,

No mesmo sentido da organização, temos um problema também das faturas a serem pagas, muitas vezes não recebemos a cobrança, seja ela de fornecedores ou das transportadoras que nos prestam serviço, e também não temos um mecanismo que

nos avise que há aquela cobrança a ser paga naquele dia, se a fatura não chega e se não temos o controle de que essa fatura deve ser paga no dia, isso nos gera muitos transtornos. (FERNANDO, 2016)

Por outro lado, o sócio responsável pelas entregas da empresa aponta outro problema,

Acho que hoje um dos problemas é em relação a pedidos pequenos. Sempre prezamos a entrega no prazo mais rápido possível, mas às vezes é complicado, pois aparece algum pedido pequeno em alguma cidade um pouco mais afastada, o que dificulta a entrega, mas temos que atender. Então, entregar um pedido pequeno em algum lugar longe, acaba sendo custoso para a gente, mas ao mesmo tempo é nosso foco sempre a entrega em um prazo satisfatório, é complicado. (FILIPE, 2016)

Assim, podemos observar que há o problema na relação custo x benefício para a empresa conseguir atender todos os pedidos em um prazo pequeno. Como citado na entrevista, entregas de pedidos pequenos em lugares mais afastados acabam tendo custo maior para a empresa, e com o constante aumento no preço dos combustíveis este custo fica ainda maior. Desta forma há um ponto fraco na logística da empresa que corresponde às entregas a clientes pequenos, localizados em cidades mais afastadas que são atendidas diretamente pela Roma.

Quando analisamos as entrevistas realizadas com os clientes da Roma, podemos concluir que apenas 13% apontaram algum tipo de problema com o prazo de entrega. É importante destacar que dentre estes clientes, 100% são de cidades mais afastadas, assim como o cliente MB (filial Jaboatão dos Guararapes – PE) que apontou “certa demora da entrega do produto” e classificou o prazo de entrega da Roma como “razoável”. Os mesmos problemas foram relatados por um cliente do extremo sul do estado (Chuí) e um cliente de Sapiranga- RS.

Outro ponto negativo indicado por alguns clientes foi o preço. Dos clientes entrevistados, 21,7% citaram o preço como um fator negativo, é interessante destacar que dentre esses clientes, 60% demandam uma tabela de preço especial por comprarem em grande quantidade. São clientes de grande porte que representam, juntos, 10% do faturamento médio da empresa.

As informações obtidas na empresa demonstraram outra fraqueza bem relevante da Roma, a dependência de um único produto. Quando questionado sobre os pontos negativos da empresa, um dos sócios respondeu:

Outra coisa que me preocupa é que um único produto represente quase a totalidade de nosso faturamento. Não tenho o percentual exato, mas o Hiper-Fio BTW (filho retorcido) representa hoje quase a totalidade de nossas vendas. Também acredito que isso seja um ponto negativo. (FERNANDO, 2016)

Logo após a realização das entrevistas o presente trabalho buscou apurar o percentual da representatividade do Hiper-Fio BTW¹ no orçamento da empresa. Com acesso às planilhas foi possível concluir que, nos últimos seis meses, as vendas do produto representaram, em média, 85% do faturamento da empresa.

Outro ponto negativo da Roma diz respeito a sua plataforma digital. Segundo dados divulgados pela Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABcomm, 2015), o setor de e-commerce cresceu 22% em 2015 e deve crescer 18% em 2016, onde 190,9 milhões de pedidos devem ser registrados nas lojas virtuais. No entanto, nas entrevistas realizadas com os sócios foi possível observar que a empresa não dá a devida importância e atenção para este assunto. A Roma criou seu site em 2015 e destaca que não vem dando muitos resultados positivos, no entanto não sabe avaliar precisamente as razões:

Ano passado criamos um site, está no ar e é bem legal. Estamos engatinhando em relação a isso, eu acho, ainda não nos trouxe muitos resultados. Não sei dizer o porquê, talvez nosso nicho não utilize muito essas ferramentas, não sei. (FERNANDO, 2016)

O prazo de pagamento da Roma foi destacado como ponto negativo por 31% dos clientes entrevistados, sendo assim o ponto negativo mais lembrado. É importante salientar que dentre estes clientes, 43% são associações e cooperativas que dependem de repasse da prefeitura para pagar suas despesas e precisam, desta forma, de um prazo maior para o pagamento, visto que muitas vezes o repasse da prefeitura atrasa. Vale ressaltar também que “um maior prazo para pagamento” apareceu em 13% das respostas sobre sugestões de melhoria.

Nas entrevistas com os sócios da Roma também foi possível observar que a empresa não tem muitas informações sobre a concorrência. Um dos sócios, perguntado sobre como a empresa avalia os concorrentes, respondeu:

Na verdade não sabemos muito sobre eles, volta e meia nossos clientes nos contam algo. Nossos concorrentes são “aventureiros”, aparecem esporadicamente oferecendo produtos mais baratos, mas em seguida somem do mercado. (FILIPE, 2016)

¹ O Hiper-Fio BTW é um fitilho sintético retorcido feito de Polipropileno, altamente resistente à tração, utilizado para amarração e enfardamento de resíduos

Essa falta de informação sobre a concorrência também foi constatada por Fernando, que afirmou não ter um conhecimento mais detalhado sobre seus concorrentes. Não ter esse conhecimento, as informações sobre os pontos fortes e pontos fracos da concorrência, dificulta o processo de criação de estratégias e é uma fraqueza considerável da Roma.

4.1.2. PONTOS FORTES

O ponto forte da Roma mais destacado pelos entrevistados é, com certeza, o prazo de entrega. Dos 23 clientes entrevistados, 19 apontaram o prazo de entrega da empresa como um ponto positivo. Quando os clientes foram perguntados sobre o que os levam a escolher a Roma na hora da compra, 77% responderam “prazo de entrega”. Tal percentual indica que o fator é uma vantagem competitiva da empresa. Os sócios também têm essa percepção e avaliam positivamente o prazo de entrega de seus produtos:

Acredito que um dos pontos positivos da Roma é nosso prazo de entrega. Como os produtos que oferecemos são usados pelas indústrias de reciclagem, para o enfardamento de resíduos, se o nosso produto acaba, a produção da usina pára. Então é fundamental que a gente consiga entregar em até 24h o nosso produto. (FERNANDO, 2016)

É importante salientar que as entregas para a região da grande Porto Alegre e Vale do Rio dos Sinos são realizadas por frota própria da empresa. Por outro lado, para entregas no interior do estado, assim como outros estados, a Roma terceiriza o transporte. A transportadora São Miguel é responsável, em média, por 90% destes fretes terceirizados realizados por mês e, desta forma, a relação com a São Miguel também pode ser apontada com um ponto forte da Roma:

Para entregas no interior do estado, Santa Catarina e Paraná, temos uma relação muito boa com uma transportadora (São Miguel Transportadora) que consegue entregar os pedidos em até 24h, isso também é um ponto positivo para a gente. (FILIPE, 2016)

A localização privilegiada da Roma também é um fator positivo que pode ser

destacado. Situada em Cachoeirinha, a empresa tem suas rotas facilitadas para toda a região metropolitana de Porto Alegre e para a região do Vale do Rio dos Sinos, regiões que representam 65% dos clientes da empresa. O fácil acesso a essas localidades proporciona maior rapidez nas entregas e poupa tempo.

Outro aspecto considerado como um ponto forte pelos sócios é o fato de a empresa ter um baixo custo fixo, devido a seu pequeno porte. Quando perguntado se o fato de a Roma ser uma empresa de pequeno porte era algo positivo, um dos sócios respondeu:

Em minha opinião sim, e muito. Gosto de ter meu negócio enxuto, já tive mais funcionários e não deu muito certo. O custo de se ter um funcionário, hoje no Brasil, praticamente inviabiliza de crescer, muito mais nessa crise. É uma política que sempre adotei, desde o início, manter os custos da empresa baixos. (FERNANDO, 2016)

O entrevistado ainda acrescentou que esse baixo custo fixo “dá mais tranquilidade e um melhor fluxo de caixa” para a empresa, o que possibilita realizar pagamentos à vista aos fornecedores, melhorando o poder de barganha da Roma.

O atendimento da empresa também é um ponto positivo, segundo as entrevistas realizadas. Apenas um cliente dos 23 entrevistados fez queixa em relação ao atendimento, enquanto 56% dos clientes entrevistados classificaram o atendimento da Roma como “muito bom” ou “excelente”.

Embora não tenha sido abordada pelos sócios, a qualidade do produto também é um aspecto a ser destacado como positivo. Dos 23 entrevistados, apenas dois indicaram algum eventual problema com a qualidade do produto, um deles destacou que “raramente há algum problema” com o produto. Quando questionados sobre a qualidade dos produtos, 52% dos clientes responderam que é “muito boa” ou “excelente”. É importante ressaltar também que a qualidade do produto aparece em 34,7% das respostas sobre o fator que leva os clientes a escolher a Roma na hora da compra, ficando atrás somente do fator “prazo de entrega”.

4.1.3. AMEAÇAS

A baixa variedade de produtos oferecidos e a alta representatividade do Hiper-Fio BTW nas vendas da empresa (85% do faturamento) provocam uma ameaça para a Comercial

Roma, que é a forte dependência do fornecedor deste produto. Essa preocupação foi destacada por um dos sócios nas entrevistas:

Sempre nos incomodou o fato de dependermos muito de um fornecedor. Digo isso, pois o nosso produto mais vendido, o nosso carro chefe, depende hoje, basicamente, de um único fornecedor. Já sondamos bastante o mercado, inclusive negociamos com outros fornecedores, mas este fornecedor apresenta o melhor preço e melhor prazo. (FERNANDO, 2016)

A Roma atualmente não possui alternativa para a compra do Hiper-Fio BTW, caso não o compre deste único fornecedor. Deste modo a empresa é fortemente suscetível a qualquer problema que possa ocorrer com seu fornecedor, como: dificuldades na produção, demora no prazo de entrega, aumento de preços e etc.

A atual crise econômica que afeta o país também pode ser apontada como uma ameaça, visto que representa um impacto direto no setor da reciclagem. Segundo dados divulgados pelo Movimento Nacional dos Catadores de Materiais Recicláveis (MNCR, 2015), o material que é mais afetado é a garrafa plástica (PET), carro chefe do setor da reciclagem, que sofreu uma desvalorização de 60% entre o final do ano de 2015 e Março de 2016. Tal desvalorização ocorre, principalmente, devido à queda no setor automotivo que, segundo dados divulgados pela Federação Nacional de Distribuição de Veículos Automotores (FENABRAVE, 2015), teve queda de 26,5% na produção em 2015 e queda de 27,8% no primeiro trimestre de 2016, em relação ao mesmo período do ano anterior. Desta forma, como o material PET é utilizado na fabricação dos painéis e dos carpetes dos automóveis, a queda da produção no setor automotivo provoca a desvalorização deste material, o que prejudica diretamente a indústria da reciclagem.

Outro produto que sofre com a crise econômica atual, e que é fundamental para o setor da reciclagem, é o papelão. Como o produto é insumo para a fabricação de caixas que são utilizadas para embalar basicamente tudo no setor industrial: alimentos, celulares, eletrodomésticos e etc; e a indústria brasileira teve a maior queda da história em 2015 (-8,3%), segundo dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2015), podemos observar assim o impacto direto no preço do papelão, que já teve queda de 30% no primeiro trimestre de 2016 segundo o MNCR. A atual crise que atinge o setor também foi considerada uma ameaça para um dos sócios:

Do ano passado para cá os clientes têm reclamado bastante que o ramo da reciclagem está complicado. O preço do papelão, plástico e sucata baixou bastante e esses são os produtos finais de nossos clientes, é daí que vem o lucro deles. A crise

afeta diretamente nossos clientes que trabalham com a reciclagem. (FILIPE,2016)

Podemos observar o quão representativa é esta ameaça quando analisamos que 80% dos clientes ativos² da Roma são usinas, associações, cooperativas e centros de triagem que trabalham exclusivamente com o comércio de produtos recicláveis. Essa crise do setor também é destacada como ameaça por Fernando:

Essa crise atinge em cheio nossos clientes. O nosso mercado é o ramo da reciclagem, e para o ramo da reciclagem funcionar é necessário que haja resíduos. No entanto, com a indústria e o comércio em retração, como a gente tem visto, não há tanto resíduos como antes e o ramo da reciclagem fica bem devagar. (FERNANDO, 2016)

A crise no setor da reciclagem, além de diminuir o consumo dos clientes, provoca outra ameaça para a Roma. Os clientes, pressionados pela crise, procuram cada vez mais por preços baixos, e podem migrar para a concorrência facilmente se houver preços minimamente mais acessíveis:

O fator preço pra eles se torna cada vez mais importante, qualquer centavo de desconto no nosso produto conta muito, eles costumam barganhar bastante. Deste modo qualquer concorrente que apareça oferecendo um produto um pouco mais barato, nem que seja centavos mais barato, já pode roubar nosso cliente. (FILIPE, 2016)

Tal preocupação com o fator preço também foi destacada por Fernando:

Nossos clientes tem reclamado muito que o setor está em baixa, eles procuram, mais do que nunca, preço baixo. Desta forma temos que ter essa atenção, pois a concorrência pode roubar nossos clientes com um preço um pouco mais em conta. (FERNANDO, 2016)

Outro fator externo que afeta a empresa é o constante aumento dos custos da energia elétrica. Segundo dados divulgados pelo Banco Central, o preço da energia elétrica subiu 51,7% em 2015, e a estimativa do BC é que suba 3,7% em 2016. Tais dados preocupam na medida em que a fabricação do Hiper-Fio BTW demanda um consumo muito grande de energia elétrica e, como falamos anteriormente, o BTW representa 85% do faturamento médio da empresa. Desta forma, o crescente aumento dos custos na energia tem provocado aumento dos custos da fabricação do produto, justamente quando os clientes da Roma estão mais exigentes com fator preço,

² Foram considerados clientes ativos aqueles que realizaram, no mínimo, uma compra nos últimos 12 meses

O aumento dos impostos sobre a energia elétrica afeta diretamente nosso fornecedor principal. O Hiper-Fio BTW, na sua fabricação, precisa de muita energia elétrica, são extrusoras ligadas em três turnos. Então este produto tem encarecido com o aumento da energia, e assim este custo acaba sendo repassado pra gente. (FERNANDO, 2016)

4.1.4.OPORTUNIDADES

Mesmo com a atual crise econômica que, conforme vista anteriormente, afeta diretamente o setor da reciclagem, a empresa se mostra otimista com o cenário no médio e longo prazo. Tal otimismo se dá, segundo Fernando, pelo fato de que a sociedade está se preocupando cada vez mais com a questão da reciclagem:

As pessoas e as empresas estão se preocupando cada vez mais com a destinação de seus resíduos. Quando a gente começou, nossos clientes eram basicamente indústrias de reciclagem, cooperativas e centros de triagem, hoje temos grandes lojas e redes de supermercado como clientes. Isso demonstra que este setor está crescendo e as empresas estão cada vez mais prestando atenção nisso, o que é excelente pra nós. (FERNANDO, 2016)

Podemos concluir que a evolução de uma economia mais sustentável, preocupada cada vez mais com o a questão ambiental, é um fator externo positivo para a Roma. Essa evolução fica evidente quando analisamos o relatório dos Indicadores de Desenvolvimento Sustentável (IDS), divulgado em 2015 pelo IBGE. Tal relatório aponta, entre outras coisas, que a indústria da reciclagem apresentou considerável evolução na última década, onde o percentual de garrafas PET recicladas saltou de 30% em 2002 para 58,9% em 2012. Outros dados que corroboram esse crescimento de práticas sustentáveis dizem respeito ao avanço da correta destinação de resíduos sólidos. Segundo o Ministério do Meio Ambiente, no ano de 2000 apenas 35% dos resíduos era destinado aos aterros, em 2010 esse número subiu para 58%.

Dados divulgados pela Conferencia das Nações Unidas sobre Desenvolvimento Sustentável no RIO +20 apontam que o número de programas de coletas seletivas no Brasil mais do que dobrou nos últimos 10 anos, passando de 451 para 994. Desta forma, o avanço dessas práticas sustentáveis, caracterizadas pelo aumento considerável no percentual de garrafas PET recicladas e também pelo aumento da destinação de resíduos sólidos, aumenta o número de clientes em potencial da Roma, o que caracteriza uma oportunidade.

O governo também tem papel fundamental no avanço de uma economia mais sustentável, como podemos observar com a promulgação da Lei dos Resíduos Sólidos (Lei nº12.305), sancionada em 2010. Esta lei, além de fornecer estímulos financeiros e fiscais à indústria da reciclagem, obrigou os municípios a traçarem um plano para gerenciar seus resíduos da melhor maneira possível. A Lei dos Resíduos também definiu a proibição dos lixões, estabelecendo a criação de aterros que destinem corretamente os resíduos, conforme normas ambientais. Tal proibição dos lixões provocou um crescimento de 73% no número de prefeituras que passaram a promover a coleta seletiva, conforme dados divulgados pela Associação Compromisso Empresarial para a Reciclagem (CEMPRE, 2014). Desta forma, com o aumento de centros de coleta seletiva e de separação de resíduos, a Roma passa a ter mais clientes em potencial.

Nas entrevistas realizadas com os clientes pode-se verificar que há a possibilidade de a empresa trabalhar com novos produtos. Quando perguntados sobre que outros produtos a Roma poderia lhes oferecer, 34% dos clientes citaram algum produto relacionado com equipamentos de proteção individual (EPI's). Também foram citados o arame, fitas adesivas e fitas Stretch (13%), todos estes produtos podem ser oportunidades de negócio para a empresa. É importante destacar que 30% dos entrevistados solicitaram algum catálogo ou folder com os demais produtos oferecidos, o que demonstra que os clientes não conhecem as opções de produtos oferecidos pela Roma. Desta forma, a empresa tem a oportunidade de ampliar suas vendas, divulgando seus produtos e oferecendo novas opções, tudo isso sem precisar fazer novos clientes e sem precisar mudar sua logística de entregas.

A crise no setor da reciclagem, já abordada anteriormente, pode ser encarada como oportunidade na medida em que afeta a concorrência também. É uma oportunidade de fidelizar os clientes, como destacou um dos sócios:

A crise afeta os concorrentes também, acho que pode ser até uma oportunidade. Qualquer um que não se organize nessa crise, que não consiga se estabelecer e manter seus clientes, pode cair fora do mercado. Então é uma chance que a gente tem de se solidificar, basta manter a qualidade dos nossos serviços, fidelizando os clientes. (FILIPE, 2016)

O momento complicado do setor pode barrar a entrada de novos concorrentes no mercado, assim como dificultar as práticas dos atuais concorrentes que, segundo informações dos clientes da Roma, são vendedores autônomos que não conseguem se estabelecer por muito tempo no mercado. Desta forma, é uma grande oportunidade para a Roma se consolidar cada vez mais nesse segmento, que segundo os sócios tende a crescer no médio e longo prazo,

adotando práticas que busquem fidelizar os clientes, como: descontos, promoções, oferecer mais opções de produtos, bom atendimento e etc.

Um fato a se destacar é que a empresa está no mercado há mais de quinze anos, atendendo toda a região sul do Brasil e algumas cidades do nordeste, no entanto existem algumas regiões dentro do Rio Grande do Sul onde empresa não possui nenhum cliente e nunca teve, como a região da fronteira oeste (Alegrete e Uruguaiana), por exemplo. Desta forma há a oportunidade de prospectar o mercado nessas regiões, apresentando a empresa e seus produtos.

4.1.5. PONTOS NEUTROS

Há dois aspectos interessantes extraídos das entrevistas realizadas com os sócios, referentes à percepção que os clientes têm sobre o fato de a Roma ser uma microempresa familiar. Ambos os sócios destacaram como positivo o fato de terem um negócio pequeno e trabalharem em família, no entanto acreditam que a percepção do cliente a respeito depende de alguns fatores:

Acho que depende bastante. Tem clientes que preferem um atendimento mais informal, e confiam mais na empresa por ser familiar. Por outro lado temos clientes grandes, como Zaffari e Walmart, por exemplo, que fazemos questão de não transparecer que somos uma empresa familiar, acho que pode demonstrar uma falta de profissionalismo, amadorismo. Então depende. (FERNANDO, 2016)

Filipe também destacou que a percepção dos clientes sobre o fato de a Roma ser uma microempresa familiar varia de cliente para cliente:

Depende. Eu percebo que os nossos clientes de pequeno porte gostam do fato de a gente ser uma empresa pequena e também familiar. Já os clientes de grande porte, acredito, preferem algo mais profissional, daí procuramos não mostrar que somos uma empresa familiar. (FILIPE, 2016)

Os sócios optaram por não incluir perguntas referentes ao assunto nas entrevistas realizadas com os clientes, visto que boa parte dos clientes não tem conhecimento de que a Roma é uma microempresa familiar.

4.1.6. SWOT

Usaremos a matriz SWOT a seguir para representar todos os aspectos da empresa abordados anteriormente:

Tabela 4 Matriz SWOT

AMBIENTE	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
INTERNO	<p>Forças (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prazo de entrega - Baixo custo fixo - Localização - Qualidade do produto - Atendimento - Parceria com transportadora 	<p>Fraquezas (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Controle e organização - Entregas pequenas/custo - Preço - Prazo de pagamento - Dependência do Hiper-Fio - Plataforma digital - Falta de conhecimento sobre a concorrência
EXTERNO	<p>Oportunidades (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Questão da sustentabilidade - Possíveis novos clientes - Diversificação de produtos - Divulgação de produtos - Fidelização - Novas cidades 	<p>Ameaças (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Crise no setor - Dependência de um único fornecedor - Concorrência/Preço - Custo energia elétrica

Fonte: O Autor

4.1.7. ANÁLISE DA MATRIZ SWOT

Conforme 77% dos entrevistados, o prazo de entrega é o fator determinante que leva os clientes a optarem pela Roma na hora da compra, podendo ser definido como o principal ponto forte da empresa. Tal sucesso no prazo de entrega se dá, principalmente, por outros dois pontos fortes identificados no diagnóstico: a localização da empresa e a parceria com a transportadora. A localização da empresa permite a entrega rápida em toda região metropolitana de Porto Alegre, assim como em toda a região do Vale do Rio dos Sinos, já a parceria com a transportadora possibilita entregas em até 24 horas em praticamente todas as regiões do Rio Grande do Sul.

Estes fatores serão determinantes na elaboração de estratégias que busquem novos clientes em cidades ainda não atendidas pela Roma, como o caso da fronteira Oeste do estado por exemplo. Tais fatores também serão extremamente importantes para auxiliar nas ações que busquem a diversificação dos produtos, na medida em que a Roma utilizará sua logística, já destacada positivamente nas entrevistas, para introduzir e entregar novos produtos para aqueles que já são seus clientes. Essas práticas, aliadas à qualidade dos produtos e o atendimento prestado pela Roma, também serão fundamentais na definição de ações que busquem a fidelização dos clientes.

Conforme vimos anteriormente, a evolução de uma economia mais sustentável, assim como políticas públicas que incentivam a indústria da reciclagem, configuram-se em grandes oportunidades para a Roma. Deste modo, além de aproveitar sua logística, a Roma pode explorar a qualidade de seus produtos e seu atendimento (ambos avaliados positivamente por seus clientes) para tirar proveito destas oportunidades, fazendo novos clientes.

Por outro lado, a empresa apresenta problemas que precisam ser enfrentados imediatamente. A falta de conhecimento sobre concorrência dificulta muito no processo de elaboração das estratégias. Então a empresa precisa, primeiramente, obter o máximo de informações possíveis sobre seus concorrentes. A falta de um maior controle e organização, por sua vez, está prejudicando a empresa na gerência de seu estoque e também de suas contas a pagar, problemas que demandam uma mudança cultural na empresa, onde os sócios tenham que adotar mecanismos formais de controle.

A forte dependência de um único produto precisa ser minimizada, tal fraqueza

provoca um fator externo de alto risco para a empresa que é a dependência de um único fornecedor. Ações como a diversificação de produtos podem auxiliar a empresa a enfrentar estes problemas. Na SWOT também podemos identificar problemas como o preço, apontado por 21,7% dos clientes como um fator negativo, assim como o prazo de pagamento, apontado por 31% dos clientes. Estes fatores devem ser examinados detalhadamente, ainda mais quando observamos que o fator preço da concorrência pode ser um fator determinante para escolha do cliente, conforme constatado por 47,8% dos clientes nas entrevistas.

Uma das oportunidades diagnosticadas nas entrevistas diz respeito à divulgação dos produtos da empresa, tal fator foi constatado na medida em que 30% dos entrevistados solicitaram algum folder ou catálogo para conhecer a linha de produtos oferecidos. Esta falta de conhecimento dos clientes sobre os produtos da empresa está diretamente relacionada à má administração do site da Roma. Na SWOT, podemos observar que a plataforma digital é um ponto fraco, já que os sócios não dão a devida atenção para o site da empresa, desta forma, desenvolvendo melhor esta ferramenta, a Roma poderia utilizá-la para a divulgação de seus produtos, o que não acontece atualmente.

A atual crise econômica que atinge o Brasil tem implicações diretas no setor da reciclagem, conforme vimos anteriormente na análise dos fatores externos à empresa, configurando uma ameaça. No entanto, um dos trunfos da Roma para enfrentar a crise é um ponto positivo apontado pelos sócios, que diz respeito aos baixos custos fixos que a empresa possui. Ser uma empresa sem funcionários, contando apenas com três sócios, permite à Roma se manter economicamente mesmo em épocas de faturamentos reduzidos. E esta concepção positiva que os sócios têm respeito do pequeno porte da empresa e de seus baixos custos fixos nortearão as estratégias que serão propostas a seguir, na medida em que estas buscarão ser práticas e viáveis financeiramente, levando em consideração todos os fatores identificados neste diagnóstico.

4.1.8. VISÃO

Após a análise das entrevistas foram discutidas, juntamente com os sócios, as aspirações da empresa e como ela se vê no futuro. Os sócios relataram a vontade de ser

referência dentro do segmento da reciclagem e o desejo de que a empresa seja lembrada sempre que alguém procurar produtos que auxiliem no processo de destinação de resíduos. Os sócios também expressaram suas intenções de que a Roma seja reconhecida pela excelência de seus produtos e serviços em toda a região sul do país. Desta forma, levando em consideração tais intenções e aspirações dos sócios para o futuro da Roma, definiu-se a *Visão* da empresa:

“Ser empresa referência no segmento da reciclagem, reconhecida pela excelência dos seus produtos e serviços, atendendo as necessidades de seus clientes em toda região sul do Brasil.”

4.1.9. VALORES

Quando analisamos o conjunto de crenças e atitudes que constituem a personalidade da Roma, podemos destacar que a satisfação do cliente é entendida pelos sócios como o valor principal que norteia as ações da empresa. Segundo os sócios, a entrega rápida, o bom atendimento e o produto de qualidade são valores que advém da busca da satisfação dos seus clientes. Os sócios também externaram a importância de ser uma empresa na qual seus clientes possam confiar, entregando no prazo combinado um produto de qualidade. Desta forma, a satisfação do cliente, a confiança e a qualidade do produto são valores já estabelecidos na cultura da empresa.

No entanto, como empresa atua no setor da reciclagem fornecendo produtos que auxiliam no processo de destinação de resíduos, pode-se dizer que a Roma contribui diretamente para o avanço de uma sociedade mais sustentável, desta forma é importante que a empresa reconheça e adote como valor sua responsabilidade social e ambiental. Portanto, levando em consideração todos estes aspectos, foram estabelecidos os *Valores* da Roma:

- Satisfação do cliente
- Confiança
- Qualidade
- Sustentabilidade
- Responsabilidade social e ambiental

4.2. MISSÃO

A segunda fase do processo de planejamento estratégico, segundo Oliveira (2013), corresponde à definição da *Missão* da empresa. Nesta fase, levando em consideração as percepções dos clientes após as entrevistas, foi discutido com os sócios o propósito da Roma. Como os produtos oferecidos pela empresa são utilizados em processos (*Business to Business*), ou seja, não são produtos para consumo final, os clientes têm a necessidade que seus pedidos sejam entregues rapidamente, a fim de que não pare sua produção.

De uma maneira mais específica, o cliente precisa enfardar os resíduos (PET, papelão) para que, assim, possa destiná-los a seus compradores. No entanto, sem o material necessário para realizar este enfardamento (fitilhos, BTW, Sisal, Fitas de Arquear e etc.), o cliente pára seu processo de produção (coleta, separação, enfardamento e destinação dos resíduos). Desta forma, a Roma entende que seu propósito, a sua razão de ser, é atender essa necessidade de seus clientes, e define sua *Missão* como:

“Atender as necessidades do segmento da reciclagem, fornecendo produtos necessários para o processo de amarração e enfardamento de resíduos, buscando atender nossos clientes com rapidez e qualidade, gerando valor não somente para nosso público alvo, mas também para sociedade e para o meio ambiente”.

5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS E PLANOS DE AÇÃO

5.1. CONTROLE E ORGANIZAÇÃO

Para combater a falta de controle e de organização da empresa será necessário que a Roma formalize seus processos. A empresa hoje conta com um software capaz de controlar o estoque, vendas, contas a pagar, contas a receber, envio de arquivos de notas fiscais por email e etc. No entanto, este software é utilizado hoje somente para emissão de nota fiscal eletrônica e para cadastro de clientes. Isso ocorre porque os usuários do programa não abastecem o software com as informações necessárias, o controle de toda a mercadoria recebida é lançado em uma planilha do Excel, assim como todas as vendas realizadas.

Para que o software auxilie o controle da empresa será necessário que todos os pedidos recebidos e compras realizadas sejam lançados no sistema, assim como as vendas. Isso possibilitará ao software informar quando será preciso efetuar novos pedidos e controlar as contas a pagar, dois problemas destacados nas entrevistas com os sócios. O software utilizado pela Roma tem um custo anual de R\$699,00 e utilizar essas ferramentas não implicaria em nenhum custo extra, inclusive há a possibilidade de a empresa responsável fornecer suporte gratuitamente para os usuários aprenderem a dominar tais ferramentas.

Prazo: Um mês

5.2. DIVERSIFICAÇÃO DE PRODUTOS

As entrevistas apontaram que existe a possibilidade de a empresa trabalhar com novos produtos, oferecendo mais opções para seus clientes. Com essa estratégia de diversificação de produtos, oferecendo alternativas e opções para quem já é seu cliente, a empresa não precisaria empenhar investimento com equipe de vendas para buscar novos clientes (fato descartado pelos sócios nas entrevistas).

Dentre os clientes entrevistados, aproximadamente 70% demonstraram interesse em equipamentos para proteção individual (EPI's), quando questionados a respeito de algum

outro produto que a empresa poderia lhes oferecer. Dentre os produtos, foram citados: botas, aventais, macacões e, principalmente, luvas, que apareceu em 30% das respostas.

É necessário estudar a viabilidade financeira de se trabalhar com estes produtos, buscar informações com as principais empresas que vendem este tipo de material aqui no estado do Rio Grande do Sul. A líder desse segmento no estado é a Ferramentas Gerais, ela trabalha com todo tipo de equipamento para proteção individual, desde capacete até protetor auricular. Deste modo, a Roma precisa buscar informações sobre os preços que estes produtos estão sendo praticados pela Ferramentas Gerais. O segundo passo seria buscar os fabricantes destes produtos, solicitar cotações diretamente com as fábricas, deste modo a empresa poderia apurar viabilidade de se trabalhar com EPI's.

Prazo: 3 meses

5.3. PLATAFORMA DIGITAL

Os sócios relataram que a empresa criou seu site em 2015, no entanto a ferramenta ainda não deu o retorno esperado. O site da empresa é bem interessante, lá é possível ver a história da empresa, portfólio de produtos, fazer cotações e etc. O problema é que o site não é encontrado facilmente nas ferramentas de busca como o Google, ou seja, a Roma possui uma boa plataforma digital, mas que não é visualizada.

Outro ponto importante em relação ao site da empresa é que ele não foi divulgado nem para os clientes. Nas entrevistas pode-se observar que diversos clientes (30% dos entrevistados), quando questionados sobre algum outro produto que a Roma poderia lhes oferecer, solicitaram algum folder, fotos, portfólio da empresa e etc. No entanto, essas informações constam todas no site, ou seja, os clientes da Roma não têm conhecimento do site da empresa.

A Roma precisa comunicar seus clientes sobre sua plataforma digital, informá-los sobre a existência de seu site e que lá eles podem encontrar o portfólio da empresa, conhecer produtos e também solicitar cotações. A divulgação do site, para os já clientes da Roma, não implicaria nenhum custo extra e pode ser feito por telefone ou através de email.

Por outro lado, para que o site seja encontrado mais facilmente na ferramenta de busca Google, é necessário que a empresa invista nisso. Há a possibilidade de utilizar a ferramenta

Google AdWords, através do modelo CPC (custo por clique) que é o mais utilizado por empresas de pequeno porte. Neste modelo a empresa paga um valor fixo mensal baixo e paga por cada clique que o site receber (valores pré-estabelecidos com o Google).

Existem outras empresas que também oferecem esse serviço, utilizando ferramentas que deixam o site mais acessível à busca de produtos relacionados a Roma. Para esse tipo de serviço, voltado a pequenos negócios, os valores cobrados pelas empresas costumam variar de R\$250,00 a R\$500,00 mensais, independentemente do número de cliques que o site receber.

Prazo: 2 meses

5.4. DESENVOLVER NOVOS FORNECEDORES

Como vimos anteriormente, 85% do faturamento da Roma depende da venda do Hiper-Fio BTW, desta forma a empresa depende muito do fornecedor deste produto. No entanto, a Roma compra com o mesmo fornecedor desde o início e acredita que não há outra opção que apresente melhor relação custo x benefício, confiando muito na parceria com seu fornecedor. Deste modo, os sócios não buscam conhecer outras opções e não procuram conhecer os concorrentes de seu fornecedor, o que é um erro. A empresa precisa entrar em contato com possíveis fornecedores, fazer cotações, solicitar orçamentos, buscar alternativas para o Hiper-Fio BTW, ou pelo menos conhecer outras opções.

A diversificação dos produtos da Roma também vai ajudar no desenvolvimento de novos fornecedores, quanto mais a empresa diversificar sua linha de produtos, menos dependente de um único fornecedor ela será.

Prazo: 2 meses

5.5. DESCONTOS

Nas entrevistas, 21% dos clientes apontaram o “desconto” como sugestão de melhoria. No entanto, para que a empresa possa adotar uma política de descontos é necessário que

realize uma análise técnica sobre a lucratividade de cada um de seus produtos, o que hoje acontece de forma empírica pelos sócios. Portanto, é preciso que a Roma faça um levantamento preciso de seus custos para que possa, assim, realizar o gerenciamento de eventuais descontos e de negociações.

Após esta análise, a Roma precisa definir uma tabela com os valores mínimos de pedido necessários para que se conceda o desconto, assim como estabelecer possíveis descontos para pagamentos à vista. Esta análise também contribuirá para o gerenciamento de prazo de pagamento.

Prazo: 2 meses

5.6. PRAZO DE PAGAMENTO

Uma parcela considerável de clientes (31%) destacou como ponto negativo da Roma o prazo para pagamento. Sugere-se que a empresa faça um levantamento de seus melhores pagadores, aqueles mais confiáveis em relação a pagamentos e, dentre eles, ofereça condições especiais de pagamento para pedidos maiores.

Destes 31% dos clientes que citaram o prazo de pagamento como ponto negativo, 43% são associações e cooperativas que dependem de repasse de suas prefeituras para poder efetuar seus pagamentos. Desta forma, a Roma precisa entrar em contato com esses clientes e adequar os vencimentos das faturas ao dia dos referidos repasses destas associações, assim resolveria o problema desses clientes referente ao prazo de pagamento.

Como forma de incentivar o consumo, a Roma poderia também oferecer a opção de pagamento parcelado em duas ou mais vezes no boleto para pedidos maiores, incentivando, desta forma, seus clientes a aumentarem seus pedidos. Hoje a taxa de cada boleto bancário custa R\$2,25.

Prazo: 1 mês

5.7. CONHECER A CONCORRÊNCIA

Para que a Roma possa elaborar suas estratégias é extremamente necessário que ela conheça seus concorrentes. A empresa pode buscar informações sobre a concorrência com seus clientes, identificando a percepção que eles têm a respeito de seus concorrentes. O importante seria buscar, seja com os clientes ou seja com as ferramentas de busca da internet, telefones ou emails da concorrência para poder entrar em contato. O segundo passo seria entrar em contato direto com a concorrência, solicitando alguma cotação, buscando informações sobre preço, prazo de pagamento, prazo de entrega e etc. Desta forma a Roma teria as informações básicas sobre seus concorrentes, o que não existe atualmente.

Prazo: Começar imediatamente

5.8. INGRESSAR EM NOVAS CIDADES

Realizando um mapeamento dos clientes da empresa podemos observar que 65% deles são das regiões metropolitana de Porto Alegre e Vale do Rio dos Sinos. Os clientes no interior do estado contabilizam 20% do total, clientes em Santa Catarina representam 8%, Paraná e demais estados os outros 7%. No entanto, a Roma não possui nenhum cliente na região da fronteira oeste do estado (Uruguaina e Alegrete), e possui apenas dois clientes na região do extremo norte do estado. É necessário que a Roma identifique as razões por não atuar ainda nestas regiões, buscando contato com usinas de reciclagem destas cidades, centros de triagem e centros de coleta seletiva, para que possa, assim, ingressar nestes mercados.

Prazo: Começar imediatamente

5.9. DESENVOLVER NOVAS TRANSPORTADORAS

As entrevistas apontaram que a Roma ainda apresenta certa dificuldade em atender determinadas regiões, como o extremo sul do estado, por exemplo. A cidade de Chuí não é atendida pela transportadora São Miguel, que presta excelente serviço para a Roma, desta

forma a empresa tem utilizado a transportadora Mengue para realizar esse frete. No entanto a Mengue demora 7 dias úteis, ou mais, para entregar o pedido, o que resulta nos problemas apontados pelo cliente Transompa nas entrevistas.

A transportadora Planalto Encomendas é uma opção para atender a região, mesmo cobrando um valor maior pelo frete ela garante a entrega na cidade de Chuí em até 48h. Cabe à Roma desenvolver uma tabela de preços mais favorável com a Planalto para resolver o problema das entregas para a região citada.

Outro cliente que destacou problema com o prazo de entrega foi a MB Engenharia de Jaboatão dos Guararapes – PE. A transportadora que atualmente presta serviço para a Roma na região nordeste do Brasil costuma demorar aproximadamente vinte dias úteis para realizar a entrega, o que é muito tempo. Desta forma é necessário que a Roma desenvolva outras opções para atender a região nordeste do Brasil mais rapidamente.

Prazo: Imediatamente

6. CONTROLE E AJUSTE DAS ESTRATÉGIAS

6.1. CONTROLE E ORGANIZAÇÃO

Buscando formalizar seus processos, com o objetivo de buscar um maior controle e organização da empresa, os sócios têm procurado registrar todas as compras e vendas em seu software, migrando, aos poucos, das planilhas do Excel para uma ferramenta que os ajude a controlar seu estoque e suas contas a pagar.

O processo de migração não tem sido uma tarefa simples, visto que os sócios estão acostumados a lançar todas as entradas e saídas no Excel, práticas já incorporadas à gestão da empresa há anos. No entanto, a Roma já recebeu a visita de um responsável pelo suporte técnico de seu software, onde foi possível conhecer e habilitar uma ferramenta que possibilita a realização do controle do estoque. Desta forma, todos os pedidos que chegam à empresa são lançados ao sistema, que, de forma integrada ao lançamento de notas fiscais de venda, comunica os sócios quando há a necessidade de efetuar uma nova compra.

Outras visitas do suporte técnico estão agendadas, estas tendo em vista a utilização e o domínio da ferramenta do sistema que auxilia no controle das contas a pagar, outro problema destacado nas entrevistas com os sócios.

6.2. DESENVOLVER NOVOS PRODUTOS

Os sócios têm buscado o máximo de informação possível sobre a viabilidade de se trabalhar com os EPI's. Já foram levantadas informações com os clientes a respeito dos preços, modelos utilizados, seu consumo médio e etc. A Roma entrou em contato com fábricas de diversas regiões do país para analisar os custos de diferentes produtos da linha de EPI's, assim como entrou em contato com a Ferramentas Gerais, que é líder neste segmento no estado, para fazer cotações destes produtos. Após este trabalho de coleta de informação foi possível estudar a viabilidade financeiras dos referidos produtos.

As luvas, por exemplo, tem uma boa margem de lucro se forem compradas em grande quantidade (pedido mínimo de mil pares) e forem pagas à vista. O modelo utilizado

pelas usinas de reciclagem, em específico, é a luva com revestimento nitrílico. A Roma já fez um pedido de 1000 pares deste modelo com uma fábrica do Paraná e está enviando amostras para seus clientes, até o momento tem tido uma resposta positiva.

Por outro lado, trabalhar com as botas de proteção pode ser uma alternativa inviável. Diferentemente das luvas, que são vendidas praticamente em dois tamanhos (masculino e feminino), as botas demandam diversas numerações e também um maior espaço físico para seu armazenamento. Vale também ressaltar que, até onde foi possível avaliar, a margem de lucro das botas não é muito atrativa, e seria muito difícil ter um preço competitivo com a Ferramentas Gerais.

Já a viabilidade de se trabalhar com aventais e macacões de proteção ainda está sendo estudada pelos sócios. Para este tipo de EPI há muitos modelos de materiais e marcas diferentes no mercado, desta forma os sócios ainda estão pesquisando possíveis fornecedores.

6.3. PLATAFORMA DIGITAL

Como 30% dos clientes entrevistados solicitaram algum folder, catálogo, ou fotos, de outros produtos oferecidos pela Roma, podemos concluir que os clientes atualmente não têm conhecimento sobre o site da empresa, pois todas essas informações constam no site. Portanto, a primeira ação da empresa tem sido a divulgação do site para os clientes, através de email e contato telefônico. Até o momento, aproximadamente 70% dos clientes ativos da Roma foram comunicados sobre o site, alguns inclusive já solicitaram cotações para diferentes produtos através do site.

Por outro lado, para que o site da Roma tenha mais visibilidade na ferramenta de busca Google, os sócios já entraram em contato com uma empresa que fornece esse tipo de serviço. A princípio, o custo mensal pelo serviço será de R\$270,00, e os usuários poderão localizar o site da empresa quando procurarem palavras relacionadas aos produtos oferecidos pela Roma.

No entanto, segundo a empresa responsável por este serviço, o processo que torna o site mais visível no Google demora de um a três meses até gerar resultados, pois o site ficará mais visível na medida em que for aumentando o número de acessos, e isso requer algum tempo.

6.4. DESENVOLVER NOVOS FORNECEDORES

A empresa tem buscado alternativas para a compra do Hiper- Fio BTW, já conseguiu estabelecer contato com fabricantes de São Paulo e Santa Catarina. Conforme algumas cotações realizadas por contato telefônico, o preço praticado por estas empresas é, em média, 5% mais alto do que o preço praticado pelo atual fornecedor. Outro fator negativo dessas empresas em relação ao atual fornecedor é o prazo de entrega, enquanto hoje a Roma recebe seus pedidos do Hiper-Fio em até sete dias, essas empresas tem o prazo de entrega de, aproximadamente, vinte dias. De qualquer maneira, a Roma solicitou amostras do produto para fazer uma avaliação. Assim, caso aconteça qualquer problema com seu fornecedor, a Roma agora conhece outras opções e pode analisar possíveis alternativas.

6.5. DESCONTOS

Levando em consideração os custos de fretes e os impostos envolvidos na aquisição de seus principais produtos, assim como os custos referentes à entrega dos pedidos e os impostos incidentes sobre a venda destes produtos, a Roma estabeleceu possíveis descontos que podem ser praticados para cada item. A empresa também definiu uma tabela de quantidade mínima de pedido, para cada produto, para que se conceda o desconto. Esta tabela deverá ser reajustada conforme ocorram alterações nos custos dos produtos.

Por outro lado, após analisar todos os custos citados anteriormente, a empresa constatou que para alguns produtos é inviável o fornecimento de descontos, sendo que estes apresentam custos mais altos do que a empresa apurava.

6.6. PRAZO DE PAGAMENTO

A empresa está entrando em contato com as associações e cooperativas de reciclagem buscando adequar os vencimentos das faturas aos dias em que esses clientes recebem o repasse de suas prefeituras. Tal medida tem sido recebida de forma muito positiva por estes clientes, sendo que alguns deles inclusive já indicaram possível aumento dos próximos pedidos.

A Roma também fez um levantamento de seus clientes mais fiéis e está oferecendo a eles a opção de pagamento parcelado em duas ou três vezes, condicionado a um certo aumento na quantidade do pedido.

6.7. CONHECER A CONCORRÊNCIA

Os sócios não encontraram nenhuma informação relevante a respeito de seus concorrentes nas ferramentas de busca da internet, desta forma as informações sobre a concorrência foram levantadas com ajuda de seus clientes. A empresa, então, entrou em contato com dois concorrentes, e após solicitar orçamentos, especificações de produtos e condições de pagamento, foi possível realizar um breve diagnóstico sobre a concorrência.

Ambos os concorrentes só trabalham com pagamentos à vista, independentemente da quantidade do pedido. Os dois estão localizados em Porto Alegre e cobram frete para entregar pedidos na região metropolitana. Um dos concorrentes tem o preço mais competitivo do que a Roma para o fitilho retorcido (7% mais barato), no entanto não possui o material a pronta-entrega, podendo entregar o pedido entre cinco a sete dias.

O outro concorrente que a Roma conseguiu estabelecer contato pratica preço similar ao praticado pela empresa (em relação ao Hiper-Fio BTW). No entanto, através de emails com fotos e as especificações do produto, foi possível observar que se trata de um produto de menor qualidade.

6.8. INGRESSAR EM NOVAS CIDADES

Através do Google foi possível encontrar os telefones de três usinas de reciclagem na fronteira oeste do estado, estabelecendo contato com duas, uma em Uruguaiana e uma em Alegrete. A usina de Uruguaiana utiliza outro tipo de prensa hidráulica mais potente em seu processo de enfardamento, desta forma utiliza o arame para amarrar seus resíduos, produto que a Roma não oferece.

A usina de Alegrete, por outro lado, se mostrou interessada no produto BTW, solicitando uma amostra do material. A amostra já foi enviada e a Roma aguarda um *feedback* do cliente.

Já no norte do estado, a Roma conseguiu entrar em contato com centros de triagem em Erechim e Santa Rosa. Os dois centros informaram que não utilizam qualquer tipo de fitilho, pois não enfardam o material, apenas compram enfardados de outras cidades na região para depois revender. Deste modo, forneceram os contatos das empresas que lhes entregam o material enfardado e a Roma está tentando entrar em contato com essas empresas.

6.9. DESENVOLVER NOVAS TRANSPORTADORAS

A empresa não encontrou outra transportadora que possa atender o extremo sul do estado no mesmo prazo que a Planalto Transportes. A maioria das transportadoras com quem a Roma entrou em contato atende a cidade de Chuí apenas em um dia da semana, desta forma a opção mais viável continua sendo a Planalto (entrega em 48 horas). A Roma está em negociação com a Planalto a fim de diminuir o custo deste frete, no entanto será preciso que aumente o fluxo de entregas feitas com a transportadora para que a Roma obtenha uma tabela especial de preços.

A Roma também está tentando desenvolver novas transportadoras para atender a região nordeste do Brasil, no entanto não obteve resultado até o momento. Foram identificadas três transportadoras que fazem a rota Porto Alegre – Jaboatão dos Guararapes (PE), todas elas apresentaram um custo de frete bem mais elevado do que a transportadora que atualmente faz essa rota para a Roma, uma delas chegando a custar o dobro do preço.

7. CONCLUSÃO

O presente trabalho buscou auxiliar a gestão da Comercial Roma através da elaboração de um planejamento estratégico que levasse em consideração as particularidades da empresa. As entrevistas realizadas com os clientes, juntamente com os dados coletados, ajudaram os gestores a identificar os problemas e as qualidades da Roma, assim como os fatores externos que podem influenciar diretamente as ações da empresa.

Na primeira fase do processo foi realizado o diagnóstico estratégico da empresa, que possibilitou aos sócios a identificação de fraquezas como a falta de organização e controle na gestão, a forte dependência de um único produto, a sua plataforma digital, entre outros. Também foi possível diagnosticar seus pontos fortes, entre eles o prazo de entrega, a qualidade do produto, o atendimento e a localização privilegiada da empresa.

Do mesmo modo, foi realizada uma análise dos fatores externos que ameaçam a empresa, onde se constatou que a atual crise econômica brasileira afeta diretamente o setor da reciclagem e, conseqüentemente, a Roma. A dependência de um único fornecedor, o fator preço da concorrência e o constante aumento do custo da energia elétrica também se configuram em ameaças para a Comercial Roma. Por outro lado, há a possibilidade de a empresa diversificar seus produtos, assim como a oportunidade de ingressar em cidades não atendidas atualmente pela empresa. Também foi possível concluir que muitos clientes não conheciam todas as opções de produtos oferecidos pela Roma, existindo, assim, a oportunidade de divulgação destes produtos através de seu site. Conforme visto no trabalho, a evolução de uma sociedade e uma economia cada vez mais sustentável também pode se caracterizar em um fator externo favorável para a empresa.

Após a identificação destes fatores internos e externos, o presente estudo estabeleceu, juntamente com os sócios, a *Visão*, os *Valores* e a *Missão* da empresa, conceitos que até o momento não eram formalmente definidos. Tais conceitos completam o diagnóstico estratégico, ajudando a identificar os objetivos e a razão de ser da empresa. Desta forma, através deste diagnóstico, foi possível estabelecer planos de ação e estratégias com o objetivo de auxiliar na profissionalização da gestão da empresa e na otimização de seus resultados. As ações propostas levaram em consideração, principalmente, a vontade dos sócios de não contratar novos funcionários e manter os baixos custos fixos da empresa. Deste modo, sem demandar contratação de pessoal e sem precisar de consideráveis empenhos financeiros, nove estratégias foram propostas.

Durante o estudo foi possível concluir que o processo de criação do planejamento estratégico, em si, já foi algo extremamente positivo, na medida em que possibilitou aos gestores a oportunidade de conhecer melhor sua própria empresa, auxiliando-os nas tomadas de decisão. Portanto, o processo de elaboração de um planejamento estratégico pode ser considerado tão importante quanto seus resultados, na medida em que permite à empresa realizar uma análise mais apurada sobre sua situação. No entanto, o planejamento estratégico é um processo contínuo que demanda constantes ajustes, ficando a cargo dos sócios a sua prática permanente no dia-a-dia da empresa.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M. I. R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-USP, 1994.
- ANSOFF, H. Igor. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- BERNHOEFT, Renato. **Governança na Empresa Familiar**. São Paulo: Campus, 2009.
- BERNHOEFT, Renato. **Empresa Familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: IBECON, 1997.
- BORNHOLDT, Werner. **Governança na Empresa Familiar: implementação e prática**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- BORTOLI NETO, A. **A virada dos pequenos**. Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios, n. 100, p.37, 1997.
- BRASIL. **Lei nº 12.305, de 2 de Agosto de 2010. Institui a política nacional de resíduos sólidos**. Diário Oficial da República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 3 ago. 2010. Seção 1, p.3.
- BRASIL. **Relatório de avaliação de receitas e despesas primárias: 3º Bimestre de 2015**. Secretaria de Orçamento Federal. Brasília. Julho de 2015. Disponível em <http://www.planejamento.gov.br/assuntos/orcamento/arquivos/relatorio_av_3_bi_2015_v2.pdf> . Acesso em: Agosto, 2015.
- BUCHELE, R.B. **Diagnóstico de empresas em crescimento**. São Paulo: Atlas, 1980.
- CARLOCK, Randel S.; WARD, John L. **When Family Businesses are Best**. London: Palgrave Macmillan, 2010.
- CARLOCK, Randel S.; WARD, John L. **Strategic Planning for the Family Business: Parallel Planning to Unify the Family and Business**. London: Palgrave Macmillan, 2001.
- CASTOR, B. V. J; SUGA, N. **Planejamento e Ação Planejada: o difícil binômio**. Rio de Janeiro: Revista Administração Pública, Jan/Mar. 1988.
- CEMPRE. **Radiografando a Coleta Seletiva**. Disponível em <<http://cempre.org.br/ciclosoft/id/2>>. Acessado em: Maio, 2016.
- CHIAVENATO, I.; MATOS, F. **Visão e Ação Estratégica**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CLEGG, S; CARTER, C; KORNBERGER, M. **A Máquina Estratégica: Fundamentos Epistemológicos e Desenvolvimentos em Curso**. Europe Management Review, v.1, p.21-28, 2004.

COELHO, J. M; SOUZA, M. C. A. **A importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte.** In: IV Congresso Brasileiro de Gestão Estratégicas de Custos. São Paulo, 1999.

DESLAURIERS, Jean-Pierre. **Pesquisa Qualitativa: Enfoques Epistemológicos e Metodológicos.** São Paulo: Vozes, 1991.

DONNELLEY, R. G. **A Empresa Familiar.** Harvard Business Review, Vol.42, 1964

DRUCKER, P.F. **Práticas de Administração de Empresas.** São Paulo: Pioneira, 1991.

ECOMMERCENEWS. **E-commerce brasileiro deve crescer 18% e faturar 568 bilhões em 2016.** Disponível em <<http://ecommercenews.com.br/noticias/pesquisas-noticias/e-commerce-brasileiro-deve-crescer-18-e-faturar-r-568-bilhoes-em-2016>>. Acessado em: Maio, 2016.

ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Anais, Gramado – RS, 1997.

SEBRAE. **As MPEs na Economia:** estudos e pesquisas. Disponível em <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mpes_numeros/dados_mpes_brasil_2014.pdf>. Acessado em: Agosto, 2015.

FISCHMANN, A. A. **Implementação de estratégias:** identificação e análise de problemas. Tese (Livre Docência). São Paulo: FEA- USP, 1987.

GERSICK, K; DAVIS, J; HAMPTON; LANSBERG, I; De geração para geração: ciclo de vida das empresas familiares. Tradução: Nivaldo Montigelli Jr. São Paulo: Negócio, 1997.

GOLDE, R. A. **Planejamento prático para pequenas empresas.** In: Coleção Harvard de Administração. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

GRZYBOVSKI, D; TEDESCO, J.C. **Empresa familiar x competitividade:** tendências e racionalidades em conflito. Passo Fundo: Teoria e Evidencia Econômica, 1998.

HUNGER, J. D.; WHEELLEN, T. L. **Strategic Management.** MA: Addinon- Wesley, 1995.

IBGE. **Demografia das Empresas.** Disponível em <<http://www.saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias>>. Acesso em: Agosto, 2015.

KOTLER, P; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing.** Rio de Janeiro: Prentice Hall do Barsil, 1993.

LEACH, Peter. **La Empresa Familiar.** Argentina: Ediciones Granica, 1993.

LODI, J.B. **O Fortalecimento da Empresa Familiar.** São Paulo: Pioneira, 1989.

LONGENECKER, J.G.; MOORE, C.W.; PETTY, J.W. **Administração de Pequenas Empresas:** ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997.

MACHADO, Rosa Teresa Moreira. **Estratégia e Competitividade em Organizações Agroindustriais.** Lavras: UFLA, 2005.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MENEZES, E. J. C; ALMEIDA, M. I. R. **Será possível as pequenas e médias empresas crescerem sem informações do ambiente?** In: XVII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Gramado/RS, 1997.

MINTZBERG, H. **The Rise and Fall of Strategic Planning**. New York: The Free Press, 1994.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H. **Strategy Formulation as a Historical Process**. International Studies of Management and Organization, 1997

MNCR. Os números da reciclagem no Brasil. Disponível em <<http://www.mnrc.org.br/noticias/blog-do-sul>>. Acesso em: Abril, 2016

MONTGOMERY, C; PORTER, M. **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NAKAMURA, M.M. **Estratégia empresarial para as pequenas e médias empresas: recomendações práticas para empresas industriais do setor metal-mecânico de São Carlos-SP**. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos. Universidade de São Paulo, 2000.

NAKAMURA, M. M.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Estratégia empresarial e as pequenas e médias empresas: um estudo de caso**. In: XVIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Anais, Niterói, Rio de Janeiro/RJ, 1998.

NEUBAUER, F; LANK, A.G. **La empresa familiar: como dirigirla para que perdure**. Bilbao: Deusto, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho. **Empresa Familiar: como fortalecer empreendimento e otimizar o processo decisório**. São Paulo: Atlas, 2005.

PORTAL G1. **IBGE faz raio x do desenvolvimento sustentável do país em 63 indicadores**. Disponível em <<http://g1.globo.com/natureza/noticia/2015/06/ibge-faz-raio-x-do-desenvolvimento-sustentavel-do-pais-em-63-indicadores.html>>. Acessado em: Maio, 2016.

PORTAL G1. **Banco central prevê aumento de 37% na energia elétrica em 2016**. Disponível em <<http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/01/banco-central-preve-aumento-de-37-na-energia-eletrica-em-2016.html>>. Acessado em: Abril, 2016.

PORTAL G1. **Produção da indústria fecha 2015 em queda de 83%**. Disponível em <http://g1.globo.com/economia/noticia/2016/02/producao-da-industria-fecha-2015-em-queda-de-83.html>>. Acessado em: Abril, 2016.

RIO +20. **Notícias**. Disponível em http://www.rio20.gov.br/sobre_a_rio_mais_20/desenvolvimento-sustentavel.html>. Acesso em: Abril, 2016.

SCRAMIM, F.C.L; BATALHA, M.O. **Planejamento Estratégico em Pequena Indústria: metodologia, aplicação e resultados**. In: XVII ENCONTRO NACIONAL DE

SEBRAE. **Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Disponível em http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil=2013.pdf>. Acessado em: Agosto, 2015.

TERRENCE, Ana Cláudia; FILHO, Edmundo Escrivão. **Revista da Micro e Pequena Empresa**. Campo Limpo Paulista, v.1, n.2, p.34-50, 2007.

TERRENCE, Ana Cláudia; FILHO, Edmundo Escrivão. **As particularidades das Pequenas Empresas no Planejamento Estratégico**: A elaboração de um roteiro prático. Anais do II EGEPE, p. 592-602, Londrina, 2001.

TERRENCE, 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.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. São Paulo: Autores Associados, 1998.

TIFFANY, P.; PETERSON, S.D. **Planejamento Estratégico**: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VASCONCELOS, P.; PAGNONCELLI, D.; **Construindo Estratégias para Vencer**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

WEIHRICH, H. **The Tows Matrix**: A tool for situational analysis. Berlim: Pergamon Press, 1982.