UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

Paulo Antonio Braun

DESESENVOLVIMENTO DE UM PLANO ESTRATÉGICO PARA UMA PEQUENA EMPRESA COMERCIAL

Porto Alegre
2010

Paulo Antonio Braun

DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO ESTRATÉGICO PARA UMA PEQUENA EMPRESA COMERCIAL

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

Professora Orientadora: **Dra. Marisa Ignez dos Santos Rhoden**

Tutora Orientadora: **Ma. Manoela Silveira dos Santos**

Porto Alegre
2010

Paulo Antonio Braun

DESENVOLVIMENTO DE UM PLANO ESTRATÉGICO PARA UMA PEQUENA EMPRESA COMERCIAL

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

Aprovado em dezembro de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

Dra. Denise Lindstrom Bandeira

Dra. Marisa Ignez dos Santos Rhoden

DEDICATÓRIA

A Crescêncio Alberto Braun (*in memoriam*)
pelo exemplo de vida.

AGRADECIMENTOS

A Iolanda, Rodrigo e Letícia pelo incentivo e pela paciência durante o período de estudos.

Aos meus Pais pelo exemplo de esforço necessário para que sejam alcançados os objetivos.

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul pela qualidade do curso.

“A maioria das pessoas não planeja fracassar, fracassa por não planejar”

John Beckley

RESUMO

Este trabalho descreve a construção de um Plano Estratégico para uma pequena empresa comercial do ramo de autopeças. Parte-se de uma revisão da literatura sobre Estratégia e Plano Estratégico passando por uma contextualização da pequena empresa no Brasil. Foi escolhido o modelo para desenvolvimento do Plano Estratégico que prevê três momentos distintos e complementares: o Filosófico, o Analítico e o das Decisões e das Ações. A abordagem é qualitativa com objetivo exploratório. O método utilizado é o da Pesquisa-Ação. O objetivo da atividade é a elaboração de um Plano Estratégico contendo a Visão, a Missão, os Princípios, a análise dos ambientes externo e interno e as ações e os planos com vistas ao atingimento dos objetivos e melhoria da rentabilidade da empresa. Os diretores da organização constituíram o Grupo do Plano Estratégico (GPE) que construiu o Plano Estratégico ao longo de cinco seminários cujo desenvolvimento é relatado a cada etapa. Ao término de cada um foi feito um fechamento. No último seminário foi revisto o processo em sua totalidade e formalizado o Plano Estratégico, que foi utilizado pelos sócios para aplicação na prática diária da empresa.

Palavras chave: plano estratégico, estratégia, pequena empresa, momento filosófico, momento analítico, momento das decisões e das ações, pesquisa-ação.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Contexto no qual é formulada a estratégia competitiva 16

Figura 2 – Modelo do Plano Estratégico 19

Figura 3 – A empresa X: (A) Matriz; (B) Filial; (C) Loja de autopeças na matriz e (D) Oficina. 31

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO 10
1 ESTRATÉGIA, PLANO ESTRATÉGICO E A PEQUENA EMPRESA NO BRASIL 13
1.1 A ESTRATÉGIA 13
1.2 O PLANO ESTRATÉGICO 16
1.3 A PEQUENA EMPRESA NO BRASIL 21
2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS 23
3 A EMPRESA X PEÇAS E SERVIÇOS 30
4 A CONSTRUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO NA EMPRESA 33
4.1 O PRIMEIRO ENCONTRO E A FORMALIZAÇÃO DO GPE 33
4.2 O SEGUNDO ENCONTRO – A TEORIA 34
4.3 SEMINÁRIO – MOMENTO FILOSÓFICO 35
4.4 SEMINÁRIO – MOMENTO ANALÍTICO 38
4.5 SEMINÁRIO – MOMENTO DAS DECISÕES E DAS AÇÕES 41
4.6 SEMINÁRIO – CONSOLIDAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO 45
5 PLANO ESTRATÉGICO DA EMPRESA X PEÇAS E SERVIÇOS 46
CONSIDERAÇÕES FINAIS 51
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 53
APÊNDICES 56
APÊNDICE A – ROTEIRO PARA O ENCONTRO 01 56
APÊNDICE B – ROTEIRO PARA O ENCONTRO 02 57
APÊNDICE C – ROTEIRO PARA OS SEMINÁRIOS 01 E 02 58
APÊNDICE D – ROTEIRO PARA O SEMINÁRIO 03 59
APÊNDICE E – ROTEIRO PARA O SEMINÁRIO 04 60
APÊNDICE F – ROTEIRO PARA O SEMINÁRIO 05 61
APÊNDICE G – FORMAÇÃO DO GRUPO DO PLANO ESTRATÉGICO (GPE) 62
APÊNDICE H – MOMENTO FILOSÓFICO (SEMINÁRIOS 1 e 2) 63
APÊNDICE I – MOMENTO ANALÍTICO (SEMINÁRIO 3) 64
APÊNDICE J – MOMENTO ANALÍTICO (SEMINÁRIO 3) 65
APÊNDICE K– MOMENTO DAS DECISÕES E DAS AÇÕES (SEMINÁRIO 4) 66

INTRODUÇÃO

Na atualidade, em função do ambiente onde se encontra inserida, a atividade empresarial demanda, cada vez mais, competência e profissionalização. As constantes mudanças, os percalços da economia, em suma, a imprevisibilidade dos rumos, exigem que o planejamento se torne uma atividade habitual do empresário. Porém, não apenas planejar, além disto, pensar estrategicamente.

Kotler (2000, p.86) enfatiza que "[...] a principal meta do planejamento estratégico é ajudar a empresa a selecionar e organizar seus negócios de modo a manter-se saudável, mesmo que eventos inesperados afetem de maneira adversa algum de seus negócios [...]". A partir deste complexo ambiente desponta a necessidade de que empresas de todos os portes passem a atuar em conformidade com um Planejamento Estratégico. Conceituada "estratégia" como "um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva" (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008 p.4), devem as organizações buscar estes fatores que as levarão a trilhar o caminho do melhor resultado.

Dentro do universo das empresas brasileiras desponta, com notável evidência, a quantidade de micro e pequenas empresas. Segundo dados apresentados por Bedê (2006) em 2004, 98% das empresas do país pertenciam a estas categorias (eram 5.028.328 micro e pequenas empresas contra 81.967 médias e grandes). Ainda de acordo com a mesma fonte, do grupamento das micro e pequenas, 56% dedicavam-se ao comércio; 30% aos serviços e 14% à indústria. O IBGE, em estudo publicado em 2003, enfatiza a importância destas empresas para o crescimento e desenvolvimento do país servindo de "colchão" amortecedor de desemprego; além disso:

> Constituem uma alternativa de ocupação para uma pequena parcela da população que tem condição de desenvolver seu próprio negócio, e em uma alternativa de emprego formal ou informal, para uma grande parcela da força de trabalho excedente, em geral com pouca qualificação, que não encontra emprego nas empresas de maior porte. (IBGE, 2003, p. 15)

Contextualizada desta forma a importância do segmento de micro e pequenas empresas no conjunto da economia nacional, deparamo-nos com dúvidas quanto à aceitação da aplicabilidade do ferramental administrativo — aqui, especificamente, trata-se do Planejamento Estratégico e do Plano Estratégico — por parte destas micro e pequenas empresas; em especial no tocante à receptividade pelos empresários. Os textos clássicos ilustram e criam modelos pautados em empresas de grande porte que efetivamente obtiveram sucesso. É incomum encontrar descrições

de êxito no uso destas ferramentas por pequenas empresas, apesar do esforço crescente da academia no sentido de suprir a lacuna, com trabalhos já produzidos adequando o Planejamento Estratégico e Administração Estratégica às peculiaridades deste segmento. São exemplos os trabalhos de Rhoden (2000), Terence (2002) e Santos (2004).

Deste modo, com o intuito de elucidar parte do problema e tendo em vista as dúvidas acerca da viabilidade de elaboração e adoção de planos estratégicos por pequenas empresas do ramo comercial, a questão de pesquisa que se levanta é: **o que propor para uma pequena empresa de autopeças como plano estratégico, tendo em vista a sua validade como orientador do negócio?**

O objetivo geral do trabalho é o de elaborar o Plano Estratégico para uma pequena empresa comercial do segmento de autopeças: a empresa X Peças e Serviços[1]. Como objetivos específicos: elaborar a visão, a missão, os valores e objetivos; fazer análise do ambiente interno com identificação dos pontos fortes e pontos fracos; fazer a análise do ambiente externo com identificação das ameaças e oportunidades; sugerir planos de ação para a empresa X Peças e Serviços.

Com este trabalho se busca avançar no sentido de fornecer à empresa X Peças e Serviços o recurso de Plano Estratégico. Embora tal recurso esteja disponível em literatura técnica, muitas vezes os pequenos empresários utilizam-se mais de seu próprio senso empírico para direcionar seus negócios e sem controles contábeis adequados (IBGE, 2003).

Tornou-se evidente, ao final, uma percepção pelo empresário de que a sobrevivência da empresa, no longo prazo, frente à concorrência e eventuais dificuldades ambientais, depende fortemente de uma visão estratégica. A verificação do impacto no resultado do negócio não foi objeto de avaliação devido às limitações deste estudo. A empresa em evidência pode ser fonte de ilações para direcionar e aperfeiçoar futuros estudos no sentido da elaboração de Plano Estratégico em pequenas empresas no Brasil.

Além deste tópico, o trabalho está estruturado da seguinte forma: inicialmente é feita uma revisão da literatura no que se refere à Estratégia, Plano Estratégico e contextualização das Micro e Pequenas Empresas (MPE) no Brasil. Em seguida são expostos os Procedimentos Metodológicos. Na seqüência apresenta-se brevemente a Empresa X Peças e Serviços. Após, são

[1] O nome é fictício devido à restrição imposta pela empresa.

descritas as etapas da construção do Plano Estratégico e é mostrado o próprio plano consolidado. Por derradeiro são feitas considerações finais.

1 ESTRATÉGIA, PLANO ESTRATÉGICO E A PEQUENA EMPRESA NO BRASIL

Neste tópico se revisa a teoria no que concerne à Estratégia Empresarial buscando apresentar visões presentes na bibliografia e que não necessariamente coincidem com a mera definição dicionarizada. Estratégia é, na verdade, um conceito multifacetado e que, para a empresa, conforme dito por Mintzberg (2000) fixa a direção, focaliza os esforços, define a organização e provê consistência. Também será trazido um panorama do que vem a ser um Plano Estratégico, tomado como a parte formal do processo de Planejamento Estratégico; as etapas de formulação do plano; a Visão, a Missão e os Princípios da empresa; a análise dos ambientes interno e externo nos momentos Filosófico, Analítico e de Decisões e Ações de Luce e Rossi (2002). A seguir se busca apresentar uma contextualização da pequena empresa no Brasil mostrando algumas peculiaridades no tocante à questão do Planejamento Estratégico e do Plano Estratégico nele inserido.

1.1 A ESTRATÉGIA

Encontramos em Terence (2002) que estratégia tem origem no termo grego "*stratego*", possuindo o significado literal de *arte da liderança*. Seu uso era no sentido de indicar o comandante do exército. No decorrer de muitos séculos o termo foi utilizado como designativo do direcionamento a ser dado à guerra objetivando a vitória militar. Desta forma a criação de planos militares denominou-se "estratégia".

O sentido de "estratégia", segundo o Dicionário Eletrônico Houaiss (2007), é "arte de coordenar a ação das forças militares, políticas, econômicas e morais implicadas na condução de um conflito ou na preparação da defesa de uma nação ou comunidade de nações" e, por derivação, é entendida como "arte de aplicar com eficácia os recursos de que se dispõe ou de explorar as condições favoráveis de que porventura se desfrute, visando ao alcance de determinados objetivos" e de "ardil engenhoso; estratagema, subterfúgio".

No decurso dos anos o termo passou a ter uso na Administração designando os caminhos a serem trilhados pelas organizações no rumo do atingimento de seus objetivos e resultados. Estratégia passa a ser associada a planejamento e pode, de maneira geral, definir-se como o estudo das futuras ações a serem tomadas pela organização (MOTTA, 2001).

Outras definições são apresentadas nos textos sobre estratégia. Conforme Thompson Jr. e Strickland III (2000, p. 1) "estratégia da empresa consiste do conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os gerentes executam para atingir o melhor desempenho da empresa". Hitt (2008, p.4) diz que "estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva.". Já Certo e Peter (1993, p. 13) colocam estratégia "como um curso de ação com vistas a garantir que a organização alcance seus objetivos", e a formulação trata de "projetar e selecionar estratégias que levem à realização dos objetivos organizacionais" (CERTO E PETER, 1993, p. 13).

Ansoff (1993, p.70) apresenta estratégia como uma série de "regras de tomada de decisão para orientação do comportamento de uma organização". São estas regras de quatro tipos distintos, são padrões de acordo com os quais o desempenho atual e futuro da organização pode ser medido, sendo que nos aspectos qualitativos chamam-se "objetivos" e nos que concernem à quantidade são nominados "metas"; regras que direcionam o relacionamento da empresa com o seu ambiente externo, o que seria chamado de "estratégia empresarial"; regras que regem as relações no ambiente interno da organização, muitas vezes chamadas de "conceito organizacional" e também o conjunto de regramentos pelos quais a empresa dirigirá suas atividades diárias, ou seja, as "políticas operacionais" (ANSOFF, 1993).

Mintzberg (2000) entende não haver um conceito simples e, por isso, propõe cinco visões: os cinco P's da estratégia. Estratégia como um *plano* que especifica uma diretriz, um olhar para o futuro. Estratégia como um *padrão*, um olhar para o passado. As primeiras são ditas como pretendidas, as segundas, como realizadas. Nem sempre as estratégias pretendidas são realizadas. Pode também ser considerada estratégia como *posição*, isto é, "a localização de determinados produtos em determinados mercados" e a estratégia como *perspectiva* "a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas" à sua própria maneira. Por fim a estratégia como um *truque*[2], ou seja, uma manobra específica para enganar a concorrência. O autor exemplifica o "truque" com o caso de uma corporação que compra terras dando a entender que sua estratégia é a ampliação, entrementes o real objetivo é enganar o concorrente já que na realidade não existe intenção de aumento, configura-se aí o truque.

---

[2] Os cinco Ps, segundo Mintzberg são "plan, pattern, position, perspective and ploy" (plano, padrão, posição, perspectiva e truque)

Embora não possa ser definida de maneira simples, segundo Mintzberg (2000) existem pontos de concordância no se refere à natureza da estratégia:

- Estratégia diz respeito tanto à organização como ao ambiente: a premissa é que não se pode dissociar a organização de seu ambiente. A empresa usa a estratégia para lidar com as mudanças ambientais;
- A essência da estratégia é complexa: as mudanças no ambiente trazem novas combinações de situações para a empresa, entretanto o mais básico da estratégia permanece;
- A estratégia afeta a situação geral da organização: As decisões estratégicas têm importância suficiente para afetar o bem estar geral da empresa;
- Há implicações tanto nas questões de conteúdo quanto em processos: o estudo envolve tanto ações como o próprio conceito além dos processos que conduzem à decisão e implantação;
- As estratégias não são todas deliberadas: existem diferenças entre as estratégias pretendidas, emergentes e realizadas. Há adaptações no decorrer do processo;
- As estratégias existem em níveis diferentes: ocorrem os níveis corporativos e de negócios;
- Há o envolvimento de diferentes processos de pensamento: tanto nos níveis conceitual como analítico. A maior parte dos autores concorda que o coração da formulação de estratégias está no trabalho conceitual exercido pelos líderes da corporação.

Na atualidade, o foco da estratégia empresarial concentra-se na análise do ambiente, desta forma pode-se considerar a importância estratégica do elo da empresa com os ambientes interno e externo, e neste contexto a empresa procura desenvolver ações que tirem o máximo resultado da interação que se estabelece (NAKAMURA, 2000 apud TERENCE, 2002). Porter coloca que a ênfase que se dá atualmente ao planejamento estratégico é um reflexo da proposição de "que existem benefícios significativos a serem obtidos com um processo explícito de formulação de estratégia" (PORTER, 1986, p. 13), e mais adiante com relação ao processo e ao contexto de formulação da estratégia

> No nível mais amplo, a formulação de uma estratégia competitiva envolve considerar quatro fatores básicos que determinam os limites daquilo que uma companhia pode realizar com sucesso [...] Os pontos fortes e os pontos fracos combinados com os valores determinam os limites internos da estratégia competitiva [...] As ameaças e as oportunidades da indústria definem o meio competitivo com os riscos e conseqüentes recompensas potenciais. As expectativas da sociedade refletem o impacto, sobre a

> companhia, de fatores como a política governamental, os interesses sociais e muitos outros. (PORTER, 1986, p. 17)

Pelo que se constata, a estratégia relaciona-se e está fortemente ligada ao ambiente interno e externo da organização e às expectativas da sociedade. Certamente é nesta visão que a empresa procurará viabilizar e colocar em prática as ações que objetivem elevar ao máximo os resultados desta ação recíproca que se estabelece. Na Figura 1 é apresentado, a partir de Porter (1986), o contexto onde a estratégia competitiva é formulada.

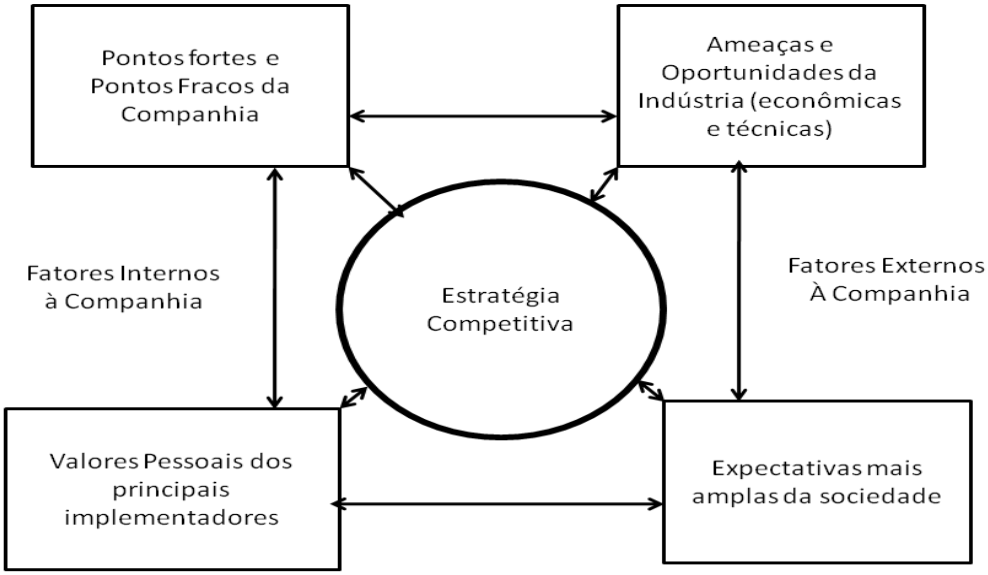

Figura 1 – Contexto no qual é formulada a estratégia competitiva
(Fonte: Porter, 1986, p. 17)

1.2 O PLANO ESTRATÉGICO

O plano estratégico vem a ser a formalização daquilo que foi construído durante o processo de planejamento estratégico. Neste sentido, o Plano Estratégico é um documento que reflete e reproduz as informações, os procedimentos e as decisões obtidas no processo de Planejamento Estratégico (BORN, 2007).

O processo de planejamento estratégico "dá conta dos principais movimentos (ou momentos) pelos quais a empresa necessita passar para fazer pleno uso desta ferramenta de

gestão [...]" (BORN, 2007, p.26). Assim, a partir deste processo, advêm basicamente dois momentos: a formulação e a implementação das estratégias.

Existem diversas visões encontradas acerca do Planejamento Estratégico que consiste em uma ação continuada que busca investigar minuciosamente as principais questões da organização, ponderando um estudo pormenorizado dos ambientes interno e externo e direcionando de maneira ampla e geral os destinos da organização. De um modo geral, o planejamento estratégico possui um horizonte temporal longo e é elaborado sob a responsabilidade da alta administração, porém sem prescindir dos demais escalões cuja participação é necessária para o sucesso (TERENCE, 2002).

O Planejamento estratégico, segundo Kotler (2000), surge na década de 1970 em função das instabilidades que atingiram a indústria americana – crise do petróleo, concorrência japonesa, desregulamentações, entre outras. O planejamento operacional já não atendia às necessidades. O autor afirma que o principal objetivo do planejamento estratégico é hoje o de auxiliar a organização na seleção e ordenação de seus diversos negócios no sentido de manter a saúde mesmo que eventos desfavoráveis afetem algum de seus negócios ou linha de produção (KOTLER, 2000).

A questão de que o futuro não representa, necessariamente, uma melhoria ou um progresso em relação ao passado, e tampouco pode ser explorado de modo prático leva a que, num primeiro momento, se deva fazer uma análise das perspectivas da empresa. Devem ser identificadas tendências, ameaças, oportunidades e descontinuidades singulares que tenham ou possam ter influência para alterar tendências históricas (ANSOFF, 1993).

Thompson Jr. e Strickland III (2000) identificam cinco tarefas atribuíveis aos gestores que são inter-relacionadas e são inerentes ao processo de elaboração e implementação de estratégias. São elas:

- Decidir em qual negócio a empresa estará e formar uma visão, no sentido estratégico, de onde deveria ser direcionada. É um senso de meta com horizonte temporal de longo prazo;
- Tomar a Visão e a Missão empresariais convertendo-as em objetivos passíveis de medição;
- Elaborar a estratégia para atingimento dos objetivos;
- Pôr em execução a estratégia de modo eficiente e eficaz;

- Avaliar o desempenho e revisar os planos, incorporar novas idéias e novas experiências.

Desta maneira, embora existam diferenças de definição para os principais conceitos entre os diversos autores que se dedicam ao estudo do Planejamento Estratégico, há poucas diferenças conceituais em seus métodos (FISCHMANN, 1987 e BETHLEM, 1998 apud TERENCE 2002). O aspecto formal e o ordenamento do processo diferem, mas existe um nível de consenso quanto às etapas e ações necessárias para sua construção.

O planejamento, como já dito, é um processo contínuo que se retroalimenta enquanto o "plano é o seu resultado tangível, que geralmente assume o formato de um documento" (BORN, 2007, p.26). A formulação do Plano Estratégico passa, necessariamente por etapas, mais ou menos formais, de acordo com as características particulares da empresa onde será desenvolvido. Especialmente no ambiente das pequenas empresas com suas peculiaridades de acordo com o que alerta Rhoden

> Os estudos e experiências práticas demonstram que a carga de teoria e capacidade de abstração suportada pelos empresários das pequenas empresas é pequena. Além disso, é necessário demonstrar resultados sem muita demora. (RHODEN 2000, pg. 138)

Diversos autores (RHODEN, 2000; TERENCE, 2002; LUCE e ROSSI, 2002; SANTOS, 2004; BORN, 2007), buscam uma maneira de sistematizar e tornar acessível, especialmente ao pequeno empresário, uma ferramenta que permita a implantação prática de um planejamento estratégico e a construção de seu próprio plano estratégico. Como já dito anteriormente, há diversidade na nomenclatura utilizada nos textos técnicos, porém existe uma concordância de significado de cada etapa.

Luce e Rossi, em um artigo de 2002, abordam a questão por meio de três grandes momentos na formulação do Plano Estratégico: o momento *filosófico*, o momento *analítico* e o momento *das decisões e das ações* (ver Figura 2).

O *momento filosófico* é a definição do negócio da empresa, é onde se refletem e se formalizam a visão, a missão e os princípios. Neste momento que se evidenciam os valores e a característica ideológica do empreendimento. Soma-se a isto a intenção estratégica numa dimensão de longo prazo, a visão. O estabelecimento dos limites do negócio representa "uma explicitação do âmbito de atuação da organização" (LUCE E ROSSI, 2002, p. 9). Há, segundo Kotler (2000), dois modos de ver um negócio: um sob o ponto de vista do processo de satisfação do cliente e outro como um processo de produção de mercadorias. O negócio precisa ser visto da

primeira forma já que "os produtos são transitórios, mas as necessidades básicas e grupos de clientes são eternos" (KOTLER, 2000, p. 89).

Figura 2 – Modelo do Plano Estratégico
(Fonte: elaborado pelo autor a partir de Luce e Rossi, 2002)

A declaração de Missão, outro componente do *momento filosófico*, representa "o papel desempenhado pela organização em seu negócio" (LUCE E ROSSI, 2002). É aquilo para o que a empresa existe. De acordo com Kotler (2000), ao iniciar-se um negócio, a missão, o objetivo, são bastante definidos. Porém, com o decorrer do tempo, a missão pode perder importância devido a eventuais mudanças no ambiente. Neste momento, conforme Drucker (1973 apud KOTLER, 2000, p. 87) é onde se devem fazer os seguintes questionamentos: "Qual é o nosso negócio? Quem é o cliente? O que tem valor para o cliente? Qual será o nosso negócio? Como deveria ser o nosso negócio?".

Ainda durante o *momento filosófico* (ver Figura 2) devem-se evidenciar os princípios (credos ou valores) que "são os orientadores para o processo decisório e para o comportamento da organização no cumprimento de sua missão". Da mesma forma, deve-se definir a intenção estratégica "que deve representar um desafio, para os próximos 10 anos, que esteja muito além dos recursos e capacidades atuais da empresa" (LUCE e ROSSI, 2002, p.10).

O momento seguinte na elaboração do plano estratégico é o *analítico*. Aqui se vai construir a base que sustentará o rol das decisões estratégicas que virão a seguir. Busca-se entender o cenário no qual a organização atua, faz-se a análise das Forças, das Fraquezas, das Oportunidades e das Ameaças enfrentadas pela organização; são analisados os ambientes interno e externo à mesma (*Strenghts, Weakenesses, Opportunities, Threats* –SWOT) e se definem as

questões estratégicas. Não se trata de buscar fazer previsões sobre o futuro, mas a partir da análise e do planejamento de cenários de longo prazo, buscar o entendimento dos efeitos combinados das variáveis internas e externas. A partir do exame e entendimento das componentes da análise SWOT é produzida a Matriz SWOT, buscando tirar proveito das oportunidades, prevenindo-se das ameaças, procurando a elisão dos pontos fracos bem como o reforço dos pontos fortes, a organização consegue tornar evidentes "os temas que devem merecer especial atenção para garantir o sucesso competitivo da empresa no futuro" – que são as "questões estratégicas" (LUCE e ROSSI, 2002, p.11).

O terceiro momento a ser trabalhado é, ainda conforme Luce e Rossi (2002), o das *decisões e das ações* (ver Figura 2). É aqui que são concretizadas as decisões e ações estratégicas, que até este ponto foram estudadas de uma maneira um tanto abstrata. Surge, da seqüência destes três momentos, algo concreto — o plano estratégico:

> A metáfora que utilizamos para o plano estratégico é a de um funil, onde a definição do negócio constitui a boca ou entrada do funil. E, à medida que avança a formulação do plano, mais se estreita o foco das discussões até que se chega à saída do funil, ou seja, a cada ação emanada do plano (LUCE e ROSSI, 2002, p.9)

As decisões ocorrem quando se tomam resoluções para definir uma questão estratégica (LUCE e ROSSI, 2002). Neste caso não existe a necessidade de um plano de ação, trata-se efetivamente de uma resolução ("faça-se"). Já os projetos do plano estratégico "são aquelas situações em que a questão estratégica, para ser resolvida precisa de um plano de ação específico" (LUCE e ROSSI, 2002, p.11). Além das decisões e dos planos, deve ser formalizado um Núcleo de Objetivos Estratégicos. Este núcleo seria composto por um conjunto de objetivos peculiares ao negócio além de um Demonstrativo de Resultados do Exercício (DRE) resumido às suas quatro ou cinco rubricas principais. Seria semelhante a modelos de gestão por indicadores como é exemplo o *balanced scorecard* (BSC)[3] (LUCE e ROSSI, 2002).

No meio corporativo são tomadas decisões todos os dias e em todos os momentos. As decisões freqüentemente são pautadas por convicções. Num ambiente em constante mutação, as convicções não devem, necessariamente, ser as mesmas. Aquilo que teve sucesso no passado pode precisar de revisão. Existe uma necessidade de revisão, atualização, adaptação e criação de novas convicções. As decisões que vão além da rotina, aquelas decisões estratégicas com efeitos

---

[3] *Balanced Scorecard* é um método de gestão do desempenho baseado em indicadores desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton em 1992.

de longo prazo, têm que valer-se da melhor tecnologia de gestão: o planejamento estratégico. (LUCE e ROSSI, 2002).

1.3 A PEQUENA EMPRESA NO BRASIL

A pequena empresa se reveste de certas peculiaridades quando colocada em confronto com as grandes organizações no que concerne especialmente a sua administração, disponibilidade de recursos, falta de métodos estruturados e a complexidade das interconexões existentes com o meio onde atua. As pequenas empresas se deparam com obstáculos a sua sobrevivência visto que são diretamente atingidas pelas forças competitivas e com um poder de barganha reduzido (ROHDEN, 2000).

Ainda de acordo com Rhoden (2000) a maior parte dos empresários, neste segmento:

- Não realiza de modo costumeiro um planejamento formal em suas empresas;
- Não faz um planejamento de caixa antes da implantação do negócio, causando dificuldades posteriores em relação à necessidade de captação de recursos e à rentabilidade da empresa;
- Não fundamenta suas expectativas de venda e de renda;
- Não conhece o mercado tanto quanto ao seu produto;
- Não possui previsão do saldo de caixa para futuros períodos;
- Não tem previsões sobre o desempenho e patrimônio;
- Não tem os conhecimentos necessários para uma análise financeira o para confecção de projetos de investimentos.

Um trabalho do IBGE (2003) corrobora estas informações e acrescenta que nas pequenas empresas existem altas taxas de natalidade e mortalidade; o poder decisório é centralizado; os registros contábeis são pouco adequados; há baixo investimento em inovação tecnológica; a mão-de-obra possui pouca ou nenhuma qualificação e existe uma relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

Paralelamente a este quadro que reflete algum nível de despreparo do micro e do pequeno empresário para as questões administrativas, se confronta a importância do segmento no cenário econômico nacional. Num trabalho coordenado por Bedê (2006) verifica-se que em 2004 existiam 5.110.285 estabelecimentos no setor privado. Deste total, 98%, ou uma quantidade de

5.028.318, eram micro e pequenas empresas. Destas 56% eram comerciais, 30% de serviços e 14% industriais. No segmento das Micro e Pequenas Empresas (MPE) dedicadas ao comércio, o setor específico de autopeças representava em torno de 127.000 empresas.

Entre os anos de 2000 e 2004 houve um incremento de 924.117 empresas, das quais 99% eram representadas por MPE, destas as que se dedicam ao comércio sofreram um acréscimo de 499.193 estabelecimentos. O setor que teve o maior crescimento relativo foi o de serviços (28,4%), seguido pelo de comércio (21,5%). Especificamente no que concerne ao setor de autopeças, entre os anos de 2000 e 2004, houve uma variação positiva de 34%. Em 2004, o estado do Rio Grande do Sul detinha 10,7 % do contingente das MPE nacionais, ficando na terceira colocação, antecedido por São Paulo com 30,7% e Minas Gerais com 11,6%. Em 2004 havia no Rio Grande do Sul 12.958 empresas do segmento de autopeças, ramo que apresentou um crescimento em relação ao ano de 2000 de 32,5% (BEDÊ, 2006).

O tamanho da empresa não modifica a sua natureza ou as diretrizes de sua administração, não afeta a administração do trabalho do trabalhador e as dificuldades primárias dos administradores continuam. Mas o tamanho tem influência na estrutura administrativa, já que cada tamanho exige diferentes atitudes e comportamentos dos administradores (DRUCKER, 1981). A inclusão de uma empresa na categoria de pequena pode ter diversas considerações de ordem física, estrutural ou econômica. Pode-se dizer que as pequenas empresas distinguem-se pelo tamanho, nicho de produto ou mercado e estágio de desenvolvimento. Não existe um critério ideal (TERENCE 2002).

Se, de um lado é ponto pacífico quanto ao valor do planejamento e da análise para a viabilidade da organização, por outro, as MPE de maneira geral não possuem recursos para serem investidos em planejamento e este não faz parte de sua cultura. Neste contexto, fica certo que são necessários métodos de baixo investimento, tanto em tempo, quanto em recursos financeiros, para envolver os empresários no processo (RHODEN, 2000).

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste tópico são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no trabalho. A abordagem é qualitativa no sentido de que o processo não se pautou em medições e quantificações estatísticas, porém numa observação da realidade encontrada na dinâmica da elaboração do Plano Estratégico, o objetivo exploratório, e a técnica adotada é a pesquisa-ação.

Conforme Roech (1999, p.155) se pode encarar a pesquisa qualitativa "como um paradigma diferente de pesquisa [...] a postura do pesquisador é captar a perspectiva dos entrevistados sem partir de um modelo preestabelecido.". Vista desta forma, a pesquisa qualitativa é adequada a vários tipos de projetos, em especial ao que se visa com este trabalho, ou seja, uma proposição de plano (ROESCH, 1999). O trabalho tem objetivo exploratório uma vez que procura "... levantar informações sobre um determinado objeto [...] mapeando as condições de manifestação desse objeto..." (SEVERINO, 2007, p.123).

Num período recente, de pelo menos 30 anos, de acordo com Martins (2000) surgem metodologias alternativas ao positivismo clássico como uma maneira de alcançar novos caminhos na pesquisa, no cenário de uma realidade cada vez mais complexa e mais dinâmica. A técnica da pesquisa-ação insere-se neste contexto de pesquisas não convencionais que se valem com maior freqüência de análises qualitativas e buscam a "compreensão do papel fundamental, na pesquisa, dos sujeitos pesquisados" (MARTINS, 1994, p.3).

A pesquisa-ação é uma técnica que pode ser definida como um tipo de pesquisa social de base empírica e "que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a 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, 2003, p. 14). Na pesquisa-ação existe um papel ativo por parte dos pesquisadores desde a disposição dos dados para encaminhamento da solução dos problemas encontrados até o acompanhamento e avaliação das ações que se originarem (THIOLLENT, 2003).

De acordo com o que se encontra em Terence e Escrivão Filho, a utilização da pesquisa-ação justifica-se

> pois os objetivos dos pesquisadores orientam-se pelo interesse de formular diagnósticos confiáveis e planos comprometidos com as melhorias vislumbradas [...] como as mudanças são coletivamente construídas, o processo de implantação dificilmente

> provoca manifestações de resistência por parte dos colaboradores (LIMA 2005 apud TERENCE e ESCRIVÃO FILHO, 2006, p. 7).

Alguns aspectos importantes da pesquisa-ação como método de pesquisa social são ressaltados por Thiollent (2003):

- Existe grande e definida interação entre os pesquisadores e as pessoas envolvidas na situação sob investigação;
- É desta interação que surge uma ordenação de prioridades daquilo que vai ser pesquisado e das soluções que serão encaminhadas por ações reais;
- Não são as pessoas o objeto da investigação mas sim a situação e os problemas advindos da situação;
- A solução, ou pelo menos o esclarecimento do problema encontrado na situação, é que consiste no objetivo da pesquisa-ação;
- É feito um acompanhamento de toda atividade intencional dos atores da situação bem como das ações e das decisões;
- Com a pesquisa se pretende um aumento do nível de conhecimento dos pesquisadores e das pessoas ou grupos envolvidos.

Ainda, o método é capaz de produzir um "conhecimento a ser cotejado com outros estudos e suscetível de parciais generalizações..." (THIOLLENT, 2003, p.18), e mais, se torna "possível estudar dinamicamente os problemas, decisões, ações, negociações, conflitos e tomadas de consciência que ocorrem entre os agentes durante o processo de transformação da situação" (THIOLLENT, 2003, p.19).

Para Susman e Evered (1978, apud TERENCE e ESCRIVÃO FILHO, 2006) a pesquisa-ação seria uma forma de consertar as insuficiências para a geração de conhecimento dos métodos positivistas, principalmente naquilo que tange aos problemas das organizações. Reforçando o entendimento, Terence e Escrivão Filho (2006, p. 6) dizem que "o maior objetivo deste tipo de pesquisa é produzir novas informações, estruturar conhecimentos e delinear ações nas organizações".

Conforme Thiollent (2003), a concepção e a organização da pesquisa-ação são constituídas de várias etapas, tendo a característica de flexibilidade que lhe é peculiar. Esta característica advém da necessidade de constantes idas e voltas devidas ao requerimento de muitas adaptações que decorrem da movimentação interna do pesquisador em relação à situação

sob investigação. Thiollent (2003) apresenta uma lista de passos que necessariamente não precisam ser seguidos em ordem de sua seqüência no tempo. No início existe uma "fase exploratória" e ao final uma "divulgação de resultados", entretanto os temas intermediários sofrem alterações devidas à interação constante

> entre as preocupações de organizar um seminário, escolher um tema, colocar um problema, coletar dados, colocar outro problema, cotejar o saber formal dos especialistas e o saber informal dos "usuários", colocar outro problema, mudar de tema, elaborar um plano de ação, divulgar resultados, etc.(THIOLLENT, 2003, p47-48)

Desta forma, a pesquisa-ação passa por diversas fases que eventualmente serão transgredidas em sua ordenação devido a contingências que surgem. Thiollent (2003) prefere indicar um ponto inicial e a chegada com uma multiplicidade de trilhas intermediárias a serem eleitas em função dos acontecimentos:

1) A Fase Exploratória: consiste na descoberta do objeto de pesquisa, no levantamento da situação, daqueles que tem interesse e de seus anseios. É feita a identificação do problema e se verifica a viabilidade de execução prática da pesquisa. Aqui são juntados os dados disponíveis. São estabelecidos os principais objetivos da pesquisa;

2) O Tema da Pesquisa: Neste ponto é definido o problema a ser enfrentado bem como a área de conhecimento a ser tratada. Normalmente o tema é eleito devido a um comprometimento entre o pesquisador e os entes da circunstância objeto da investigação. "Não se trata de simples ação pela ação. A mediação teórico-conceitual permanece operando em todas as fases de desenvolvimento do projeto" (THIOLLENT, 2003, p.53);

3) A Colocação dos Problemas: o problema que se pretende solucionar deve ser colocado dentro de um âmbito teórico e prático. Busca-se a realização de uma modificação dentro da condição observada;

4) O Lugar da Teoria: a contextualização teórica busca dar um suporte na produção de idéias, direcionadores, e na formulação de hipóteses conduzindo a pesquisa e as interpretações. Um cuidado recomendado é no sentido de atentar para que o debate teórico não desanime, afetando negativamente os participantes que não são possuidores do conhecimento teórico;

5) Hipóteses: A formulação de hipóteses não deve ser descartada sob pena de produção de materiais confusos. A hipótese não tem uma formulação de causa e efeito obrigatoriamente. Deve ter a utilidade de "organizar a pesquisa em torno de possíveis conexões ou implicações não-

causais, mas suficientemente precisas para estabelecer que X tem algo a ver com Y na situação considerada" (THIOLLENT, 2003, p. 56);

6) Seminário: Quando o pesquisador e os interessados na pesquisa chegam a um acordo quanto aos objetivos a serem alcançados, inicia-se a formação dos grupos que irão conduzir o processo. A principal técnica utilizada é o "seminário" que consiste em "examinar, discutir e tomar decisões acerca do processo de investigação" (THIOLLENT, 2003, p. 58). No Seminário convergem todos os dados obtidos e são debatidas as interpretações, tudo registrado em "atas". Destes debates surge a produção de materiais que podem levar a implantação de ações. As ações efetivamente implantadas devem ser objeto de acompanhamento e avaliação periódica;

7) O campo de Observação: os limites do campo de observação, no qual se concentrará a pesquisa, são obtidos da discussão entre os interessados e o pesquisador. Pode ficar restrito a uma instituição ou, quando forem muito grandes, serão elencadas amostras representativas;

8) Coleta de Dados: A coleta de dados se efetiva pelos grupos de observação e pelos pesquisadores sob a orientação geral do seminário central. Para obtenção das informações são usadas entrevistas individuais, entrevistas coletivas, questionários convencionais, aplicação de técnicas estatísticas e técnicas documentais. São utilizadas técnicas de pesquisa antropológica como a observação participante, diários de campo; outras técnicas de grupo também são praticadas. Tudo o que for coletado será transferido ao seminário central para necessária análise, discussão e interpretação.

9) Aprendizagem: na pesquisa-ação existe um potencial de aprendizagem ligada ao processo de investigação. De um modo amplo os envolvidos no processo, pesquisador e participante, tem um aprendizado ao discutir e investigar os possíveis caminhos e ações com os resultados produzidos;

10) Saber Formal/Saber Informal: De modo simplificado o confronto entre o saber formal do pesquisador ou técnico pode confrontar o saber informal dos participantes ocasionando ruídos na comunicação e na compreensão entre os elementos da pesquisa. "Na busca de soluções aos problemas colocados, os pesquisadores, especialistas e participantes devem chegar a um relacionamento adequado entre o saber formal e saber informal" (THIOLLENT, 2003, p. 68);

11) Plano de Ação: para que alcance seus objetivos a pesquisa-ação deve se pautar por um plano de ação, considerado uma exigência fundamental. O plano de ação deve estabelecer precisamente:

> a) Quem serão os atores ou as unidades de intervenção?
> b) Como se relacionam os atores e as instituições: convergência, atritos, conflito aberto?
> c) Quem toma as decisões?
> d) Quais são os objetivos (ou metas) tangíveis da ação e os critérios de sua avaliação?
> e) Como dar continuidade à ação, apesar das dificuldades.
> f) Como assegurar a participação da população e incorporar suas sugestões?
> g) Como controlar o conjunto do processo e avaliar os resultados? (THIOLLENT, 2003, p. 69-70)

12) Divulgação Externa: mediante entendimento com os participantes as informações obtidas no processo, naquilo que tiverem de inovador, podem ser levadas ao conhecimento externo em conferências e congressos, por exemplo.

O presente trabalho passou por uma fase exploratória quando, a partir de um conhecimento prévio das características gerais da empresa objeto do estudo e de visita feita à mesma (Apêndice A e Capítulo 3), se verificou a inexistência de mecanismos formais de planejamento. O Plano estratégico surge como tema a partir do contato pessoal com os empreendedores. Sentida a necessidade por parte destes, se buscou uma solução para a questão de pesquisa: o que propor para uma pequena empresa de autopeças como plano estratégico, tendo em vista sua validade como orientador do negócio?

O plano de ação foi elaborado e consolidado nos Apêndices B a F. Existiram peculiaridades que obrigaram a necessárias adaptações em função do porte da empresa e suas particularidades. O seminário central, e único, é constituído pelos integrantes da diretoria que formaram o Grupo do Plano Estratégico (GPE): Sócio Diretor (senhor MRO) e pelos responsáveis pelo Setor Financeiro (senhora FNA), pela loja de peças, pneus e compras (senhor TAO), pela oficina (senhor MTS) [4]. A constituição de um seminário central e único pela diretoria foi uma contingência da própria dimensão da organização que conta somente com dezenove funcionários, incluída a diretoria.

O agendamento das reuniões submeteu-se à dinâmica dos trabalhos diários na empresa. Todos foram pautados previamente visando interferir o menos possível nos serviços, obedecendo à orientação de Yin: "você deve trabalhar em conformidade com o horário e a disponibilidade do entrevistado, [...] você está entrando no mundo do indivíduo que está sendo estudado, e não o contrário" (YIN, 2005. p. 97). A primeira visita foi destinada a se obter um conhecimento prévio da empresa e de seu funcionamento, a partir da entrevista semi-estruturada junto ao Sócio Proprietário (roteiro do Apêndice A) e visita às dependências da organização. Também ocorreu o

[4] Os nomes são referidos desta forma devido a restrições impostas pela organização onde se realizou o trabalho.

primeiro encontro com o GPE (Apêndice G), o grupo foi trabalhado no sentido de obter uma idéia mais completa das ações recíprocas existentes entre os colaboradores (administrativos e operacionais). O segundo encontro (roteiro do Apêndice B) teve como objetivo a avaliação dos conhecimentos prévios por parte dos administradores e detalhamento da teoria. Neste momento foi constituído, pelo próprio GPE, o seminário central a partir do consenso dos participantes.

O seminário central, seguindo o plano de ação, reuniu-se por mais cinco vezes para discussões e deliberações: duas para o Momento Filosófico (foi realizado em apenas um encontro com maior duração), uma para o Momento Analítico, uma para o Momento das Decisões e das Ações e uma para consolidação, avaliação do Plano elaborado e do processo que foi percorrido. Os Apêndices C, D, E e F serviram como roteiro semi-estruturado para condução dos seminários.

Ao término de cada seminário fez-se a validação dos resultados produzidos e a consolidação das reflexões realizadas em conjunto com a redação dos tópicos. No último seminário foi elaborado um documento único: o Plano Estratégico (Capítulo 5, adiante). Os Apêndices H, I, J e K, serviram de apoio e para o registro – na condição de atas - das discussões feitas durante os seminários.

Verificou-se a ocorrência da aprendizagem recíproca quando da troca de experiências na condução do trabalho, tanto por parte da empresa que obteve conhecimentos da teoria envolvida na elaboração de um Plano Estratégico e incorporação de nova filosofia de trabalho quanto por parte do pesquisador em relação a aspectos específicos do setor de atuação do empreendimento.

A coleta de dados necessários à elaboração do Plano Estratégico foi de responsabilidade do grupo de diretores a partir dos seminários. Assim, o campo de amostragem ficou delimitado no ambiente da própria organização e de seu conhecimento do mercado de atuação. A questão específica dos saberes (formal e informal) não se constituiu em obstáculo à comunicação e veio enriquecer a discussão naqueles aspectos particulares do segmento em que a empresa atua.

O trabalho foi desenvolvido em campo com reuniões nos meses de julho e outubro de 2010. Em julho foram realizadas as duas primeiras fases (Apêndices A e B) contemplando a fase exploratória até a constituição do GPE que formaram os demais seminários. Os integrantes foram instados a meditarem e discutirem os Momentos do Plano Estratégico mediados pelos Apêndices H a K, de forma que na reunião seguinte já existisse material para iniciar o debate.

Uma reavaliação do Plano Estratégico foi prevista para dezembro de 2010 a janeiro de 2011. Foi feito um contato com a empresa em novembro de 2010 no sentido de verificar a

implantação das decisões tomadas e também da divulgação e discussão com os demais colaboradores. O debate com os demais colaboradores já foi iniciado pela empresa que se utilizou de reuniões por segmentos operacionais, proporcionando também aprendizagem a este grupo.

3 A EMPRESA X PEÇAS E SERVIÇOS

Neste tópico se apresenta um breve perfil da empresa X Peças e Serviços, instalada em Mostardas (RS), com o objetivo de melhor contextualizar o ambiente onde foi desenvolvido o trabalho. Este município possui 12.392 habitantes e está localizado na mesoregião Metade Sul do Rio Grande do Sul (IBGE, 2010).

A empresa iniciou as suas atividades comerciais em junho de 1996 como MRO Autopeças. No princípio fornecia somente peças da parte elétrica de veículos para uma prestadora de serviços cujo proprietário era também sócio da MRO. Empregava apenas um funcionário que acumulava todas as funções administrativas e operacionais. Após curto período, a sociedade foi desfeita com o atual sócio majoritário assumindo integralmente a organização. Durante este período, a empresa teve um crescimento consistente, adquirindo sede própria e agregando várias ampliações. Houve uma tentativa de expansão com uma filial no município de Osório(RS), já fechada, tendo em conta a excessiva concorrência naquela cidade e a opção por concentrar o esforço comercial na matriz. Com a formalização de uma sociedade entre pai e três filhos, a empresa passou a denominar-se X Peças e Serviços.

Atualmente a empresa X comercializa acessórios e peças para veículos, tanto de passeio quanto de carga. Fornece também suprimentos para manutenção de máquinas agrícolas. Entre a linha de produtos comercializados estão óleos lubrificantes, pneus, baterias, ferragens e ferramentas. Recentemente, por meio de um contrato de exclusividade e para diversificar a linha, passou a fornecer produtos da linha profissional de um renomado fabricante de ferramentas.

Presta também serviços de manutenção para veículos de passeio e utilitários leves em oficina própria com estrutura para realizar serviços em motores, injeção eletrônica, suspensão, elétricos, montagem e balanceamento de pneus, além de geometria computadorizada. Em um prédio separado, chamado Filial, comercializa pneus, faz todo o serviço de montagem, balanceamento e também venda e instalação de engates para reboque. Representa também um fabricante de reboques para veículos leves.

Além dos diretores que atuam nas funções de Diretor Geral (senhor MRO), Diretor Financeiro (senhora FNA), Diretor de Compras e Vendas (senhor TAO) e Diretor de Oficina (senhor MTS)[5], a empresa conta com quinze colaboradores, sendo que na matriz são cinco

[5] Os cargos são citados somente para ilustrar as funções exercidas, uma vez que não existem formalmente.

mecânicos, um recepcionista de oficina, um encarregado da limpeza, dois caixas, três vendedores e um comprador, na Filial um vendedor e um mecânico. As atividades administrativas estão informatizadas, com todos os produtos cadastrados para as ações de venda em balcão. O efetivo controle de estoque esta em processo de implantação. Também firmou convênio com um grande banco de varejo a atua como correspondente bancário.

Figura 3 – A empresa X: (A) Matriz; (B) Filial; (C) Loja de autopeças na matriz e (D) Oficina

Não há um organograma definido explicitamente e a estrutura decisória passa necessariamente pela manifestação do principal cotista. A empresa X não possui um processo formal de planejamento, que é feito de modo informal e sem registro em documentos que permitam revisões periódicas. Segundo o principal dirigente, a empresa ressente-se desta formalização já que se encontra em um ponto onde se faz necessária a expansão física com aumento das áreas de "*show-room*" e de oficina, além da necessidade de unificar os dois locais de

atendimento atuais com vistas a redução de custos e otimização dos recursos humanos e materiais disponíveis.

A área de atuação da empresa abrange geograficamente o município de Mostardas (RS) e de Tavares (RS). Além disso, veículos em trânsito pela RST 101 também recorrem aos serviços. Existem opções oferecidas pela empresa que não estão disponíveis num raio de aproximadamente 150 quilômetros, como balanceamento de rodas, geometria e alinhamento de direção. A empresa estima que, em sua área de atuação, detém mais de 80% da venda direta de peças automotivas, em torno de 50% nos serviços mecânicos em geral, onde os principais concorrentes são os mecânicos autônomos; alguns deles saídos dos quadros da própria empresa. No segmento de pneus, a avaliação de penetração é dificultada pela participação de revendedores de outras regiões.

A clientela é constituída por proprietários particulares, produtores rurais e pelo setor público representado pela Prefeitura Municipal principalmente e, eventualmente, concessionárias de serviços públicos. Como a economia da região é baseada no setor primário, especialmente pecuária e cultivo do arroz (IBGE, 2010), o fornecimento para este setor tem representatividade no quadro de clientes. Também são atendidos clientes do município de Palmares do Sul (RS), em menor escala.

4 A CONSTRUÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO NA EMPRESA

A construção do Plano Estratégico foi realizada mediante a orientação dos roteiros constantes dos Apêndices B a F. Os Apêndices G a K foram utilizados como material de apoio para anotações que subsidiaram o fechamento de cada seminário, servindo como atas. Passa-se a descrição sumária de cada um das reuniões e seminários com as principais conclusões a que o GPE chegou nos mesmos e ao final uma avaliação de todo o processo sob o ponto de vista do GPE com apresentação consolidada do Plano Estratégico (Capítulo 5).

4.1 O PRIMEIRO ENCONTRO E A FORMALIZAÇÃO DO GPE

O primeiro encontro constou de uma visita a todas as dependências da empresa e na filial conduzida pelo principal diretor. Os aspectos principais referentes à empresa, o resultado deste encontro, está relatado no Capítulo 3. Após esta visita, reuniram-se os sócios da organização, quando foi explanado aos mesmos o escopo do trabalho, o método a ser utilizado e o "produto final" esperado: o Plano Estratégico da empresa X Peças e Serviços. Foi confirmada a composição do GPE pelos quatro sócios que atuam diretamente na organização: Sr. MRO – principal diretor, Sra. FNA – responsável pelo financeiro; Sr. TAO – Compras e lojas; Sr. MTS – Oficina. Estes participaram de todos os demais seminários.

A seguir foram colocados rapidamente os aspectos teóricos conforme Capítulo 1. A importância do pensamento estratégico, a necessidade de uma Visão e de uma Missão empresariais que direcionem as ações cotidianas. A importância dos princípios e valores da empresa e sua responsabilidade perante a sociedade. Os três momentos a serem desenvolvidos. Também o Plano Estratégico como um processo contínuo de planejamento. O Sr. MRO manifestou-se da seguinte forma: "Este trabalho vem exatamente ao encontro das necessidades atuais da empresa. Estamos a ponto de tomar várias e importantes decisões e este trabalho vai ser o momento que precisamos para dar uma parada e pensar".

A idéia de dar início a um processo formal de planejamento foi bem aceita pelos sócios da empresa que se dispuseram a levar adiante a construção do Plano Estratégico. Nota-se, pelo ritmo de atividades em todos os segmentos da empresa, que há uma grande demanda pelos produtos e serviços oferecidos pela organização, fato que é comprovado pelos resultados que vem sendo apresentados.

Uma preocupação importante é com a organização física do espaço disponível para as atividades empresariais. Há pouca área para exposição das mercadorias. Conforme dito pelo Sr. TAO "hoje temos a exclusividade para a região nesta linha de ferramentas que representam o que de melhor existe em tecnologia atualmente", porém "falta um melhor espaço para os expositores". Os planos atuais são pela ampliação das instalações, unificação das lojas e melhoria da acomodação dos estoques.

Existe uma conscientização de que o volume de estoque é elevado, imobilizando recursos preciosos, porém dadas as condições particulares da região, um tanto carente de estrutura de transportes e da variedade e peculiaridades dos veículos atendidos, há um gama de produtos que devem estar presentes para pronta entrega. Além disso, alguns produtos em estoque ocupam grande espaço para seu armazenamento. Ainda quanto ao estoque, nas palavras do Sr. MRO "temos necessidade de fazer um inventário para adequar o físico ao sistema".

Percebe-se que há um bom relacionamento entre os diretores e os funcionários. O clima é de camaradagem e aparentemente todos se mostram satisfeitos com a empresa. Também fica transparente que a organização é gerenciada em grande parte com base no "*feeling*" do principal diretor e que se encontra em momento de tomar decisões que envolvem necessidade de aporte de recursos financeiros para investimento.

A visita foi muito produtiva no sentido em que se obteve uma visão geral da empresa, de seu funcionamento e de seu momento de necessidade de mudanças. O tempo utilizado ficou em torno de 2h15min entre visita às instalações e reunião com os diretores.

4.2 O SEGUNDO ENCONTRO – A TEORIA

No segundo encontro foi proposta uma dinâmica semelhante a uma aula expositiva participativa, tendo em vista que os conceitos apresentados eram novos para a maioria dos integrantes do GPE, exceto para a senhora FNA que possui formação na área de Administração.

A reunião decorreu de forma mais expositiva, entretanto. A empresa não possui estrutura formal de planejamento. Basicamente enfrenta as situações que surgem. As decisões são tomadas após discussão entre os diretores, porém não é registrada uma ata destas reuniões. O conhecimento do mercado se dá pela prática diária. A empresa é filiada a uma rede e distribuidora de suprimentos e com isso tem acesso a informações mais amplas do segmento em que atua e obtém parte de seus produtos com preços competitivos.

O conceito de estratégia parece ser suficientemente claro para os integrantes do GPE, porém não estava clara a sua aplicabilidade nos negócios. Assim também a importância do planejamento em todas as atividades: “até na família é necessário o planejamento”; “o planejamento existe, mas não é escrito”; “sem escrever não tem como saber se foi feito ou não foi feito” e “devemos começar a escrever o que planejamos” foram algumas das colocações o que deixam claro que a noção de necessidade de planejamento existe, mesmo que embrionariamente.

Não são praticadas pesquisas no mercado, nem com os clientes. Os níveis de satisfação são percebidos em contato direto com os clientes e por tratar-se de uma cidade pequena “a gente fica sabendo de tudo conversando com o pessoal”. As informações mais amplas do segmento de autopeças são obtidas por meio das reuniões da rede, de contatos com fornecedores e por meio da internet.

Em seguida foi introduzida a abordagem de Luce e Rossi (2002) caracterizando os três momentos: Filosófico, Analítico e das Decisões e das Ações. A sistemática do trabalho foi entendida pelos participantes. Não ficou bem entendida a necessidade de uma Visão e de uma Missão empresariais e sua relação com o Plano Estratégico. Este ponto foi reforçado no primeiro seminário quando se discutiu o Momento Filosófico.

A percepção é a de que a empresa vem trabalhando sem saber exatamente onde deseja chegar. Cresce, tem resultados, gera fluxo de caixa positivo; entretanto não há uma diretriz estratégica orientadora.

Esta visita produziu os resultados esperados no sentido de transmitir o entendimento global do pensamento estratégico no âmbito organizacional. A questão da Visão e da Missão empresariais foi aprofundada no primeiro seminário. A duração do encontro foi de 1h15min e a produção do grupo foi baixa em termos de debates e apresentação de idéias.

4.3 SEMINÁRIO – MOMENTO FILOSÓFICO

Neste ponto efetivamente se iniciou a discussão do Momento Filosófico. O GPE passou por um processo de reflexão sobre a empresa, sobre o negócio, seus clientes, responsabilidades frente à comunidade e ao ambiente natural. Como não existia um processo formal de planejamento, este foi um fator completamente novo. Os diretores não haviam parado anteriormente para pensar sobre o próprio negócio, sobre a trajetória e sobre o futuro.

Os conceitos de Visão, Missão e Princípios foram discutidos, reforçando o que já havia sido dito no encontro anterior, de modo que ficasse clara a relação estratégica existente a partir do seu estabelecimento, como diretriz para as ações a serem desencadeadas para atingimento dos objetivos.

A definição de uma Visão Empresarial levou à discussão sobre conceitos, sonhos, história da empresa e seu futuro. Quão grande a empresa gostaria de ser? Qual o mercado? O senhor MRO, principal cotista, diz que "não abre mão de uma administração centralizada. A experiência com a loja em Osório não foi boa". Neste sentido o crescimento é uma meta da empresa porém somente enquanto for possível centralizar a administração no atual grupo de sócios diretores (os integrantes do GPE).

A discussão maior foi sobre o negócio da organização. Houve debate no sentido da amplidão possível. Hoje operando com peças, acessórios, pneus e oficina de manutenção; o GPE chegou à conclusão de que o negócio da empresa é atuar na área de transportes no sentido mais amplo. Assim a colocação do senhor MTS de que "poderíamos abrir uma locadora de veículos para atender aos clientes que deixam seus carros na oficina" passa a ser aceitável. Negócios como "uma revenda de automóveis, um posto de combustível e até mesmo uma transportadora", conforme o senhor MRO, "podem ser conquistados no futuro". Por outro lado, como ressaltado pelo senhor TAO, a "qualidade dos produtos vendidos é importante, temos um estoque de discos de corte de muito baixa qualidade, até pensamos em dar de brinde, mas poderia ter efeito contrário, acho que o negócio é descartar". Assim surge do consenso do GPE a Visão Empresarial: *"Ser solução em transporte provendo produtos e serviços necessários com qualidade e segurança dentro dos princípios de responsabilidade sócio-ambiental."*.

Desta forma, como entendido pelo GPE, o negócio da empresa é "ser solução em transporte" atuando em todos os segmentos, tais como carga, agrícola e pessoas; tendo por norte a qualidade e a segurança, tanto nos produtos fornecidos quanto nos serviços prestados. O respeito ao ambiente deve ser observado especialmente no cuidado com o descarte de produtos usados (óleo, pneus, peças entre outros) e nos controles de poluição ambiental pela emissão de gases tóxicos por motores de combustão interna.

A Missão Empresarial foi discutida pelo GPE tendo por base a atuação da empresa no momento presente. Há uma preocupação especialmente com o ambiente e o bom relacionamento com o grupo de funcionários. O senhor TAO colocou a questão de que a cultura da empresa

deveria incorporar o termo “colaborador” no lugar de funcionário no que foi corroborado pela senhora FNA. Ficou combinado que o termo passaria a ser preferencial no que se refere à mão-de-obra. A total satisfação do cliente é uma meta da empresa que, atualmente, ainda não adota mecanismos formais de aferição do nível de satisfação dos mesmos.

A questão de integração com a comunidade foi discutida no sentido de que existe um grande relacionamento com esta, principalmente em função do pequeno tamanho da cidade. Isto provoca uma conexão muito mais próxima entre as pessoas e as empresas. A participação em eventos deve ser reforçada.

Assim a Missão Empresarial elaborada pelo GPE ficou redigida da seguinte forma: *“Fornecer produtos com qualidade. Prestar serviços de manutenção automotiva com segurança e rapidez. Respeitar as práticas de preservação ambiental. Integrar-se à comunidade. Proporcionar total satisfação aos clientes num ambiente de harmonia com todos os colaboradores.”*.

Quando se iniciou a discussão dos princípios, ficou bem claro desde o início que o GPE não abre mão de um procedimento ético em todos os níveis. Em termos de obediência às exigências trabalhistas, os diretores são rigorosos. A honestidade é um valor que também direciona as ações de todos: “não se engana o cliente, se a peça é de primeira ou de segunda linha deve ser dito claramente ao cliente e a decisão é dele” conforme o senhor TAO; e mais “na nossa oficina é tudo claro, não se troca peças sem necessidade”. A senhora FNA colocou um ponto importante no sentido de que as ações devem refletir o princípio, em coisas simples como adquirir o hábito de entregar ao cliente todas as peças eventualmente trocadas na oficina com esclarecimentos completos do que foi feito.

O GPE chegou ao consenso de que a organização respeita os seguintes princípios: *“Ética como padrão; respeito com as pessoas e com o ambiente; honestidade na atuação”*.

Os dois seminários programados nos Procedimento Metodológicos foram realizados em uma reunião mais demorada devido à necessidade de adequação ao trabalho e às funções dos integrantes do GPE. Não houve prejuízo às discussões que se desenvolveram por um período de 1h45min. O GPE também assume o compromisso de discutir a Missão Empresarial com o grupo de colaboradores.

4.4 SEMINÁRIO – MOMENTO ANALÍTICO

A discussão que envolveu a análise dos ambientes interno e externo à empresa foi profícua no sentido de que evidenciou para os diretores pontos importantes que o envolvimento com as atividades diárias na empresa não permitiam uma imediata identificação.

Algumas oportunidades presentes no mercado, diferenças de percepção com relação à fatia do mercado dominada pela empresa. A reflexão sobre as ameaças trouxe à baila perigos iminentes como a questão da destinação de pneus usados. Relativamente aos pontos fortes, no ambiente interno existe uma convergência de percepções. Já com relação aos pontos fracos, foram evidenciadas situações que necessitam de ação corretiva imediata e que vinham sendo proteladas sob diversas justificativas, especialmente a premência do tempo para a execução das tarefas do dia a dia.

Primeiramente, o GPE elencou todos os itens julgados pertinentes para análise, agrupados em Oportunidades, Ameaças, Pontos Fortes e Pontos Fracos; atentando que os dois primeiros referem-se ao Ambiente Externo e os seguintes ao Ambiente Interno. Uma vez obtido consenso sobre todos os itens, o grupo passou a verificar, individualmente, cada um deles, no sentido de identificar onde seriam necessárias ações práticas; concluindo que poderia agir sobre alguns dos Pontos Fracos de imediato.

Assim foi discutida a ordem de prioridade com que as ações corretivas deveriam ser tomadas, separadas em três grupos de urgência. Em seguida, aqueles pontos entendidos como primeira prioridade foram, por sua vez, ordenados com o mesmo critério.

Cabe a ressalva de que boa parte dos problemas listados como ponto fraco tem sua solução atrelada a um aumento da área disponível para a empresa. Existe um projeto já em desenvolvimento que aumentará em cerca de 50% a área disponível para depósito, em 30% a destinada à oficina e 50% ao "*show room*". Assim, alguns dos itens ficarão em espera até a conclusão desta ampliação. Alguns pontos serão discutidos posteriormente, a partir do mês de dezembro próximo, para quando foi programada a primeira revisão do Plano.

Neste ponto o grupo decidiu que seria urgente a discussão das providências a serem implementadas em função dos Pontos Fracos elencados. Existe uma deficiência de canais de comunicação importantes entre os diretores, que ficou evidente durante as discussões.

Aparentemente, embora interdependentes, os diversos segmentos são gerenciados de maneira autônoma pelos responsáveis. Tendo em vista esta deliberação do GPE, aproveitando o ânimo do grupo, optou-se por passar de imediato ao Momento das Decisões e das Ações.

A seguir é apresentada a tabulação de todos os itens listados pelo GPE durante a análise:

a) Ambiente Externo

***Oportunidades**:*

- Posição pioneira no mercado.

- Banco de clientes.

- Exclusividade como vendedor de ferramentas de linha especial.

- Fazer parte de uma rede de distribuição em grande escala obtendo preços competitivos.

- Rede de relacionamentos com pessoas conhecedoras do mercado de autopeças.

- Possibilidade de credenciamento para execução de serviço de Inspeção Veicular para fins de licenciamento.

- Crescimento no mercado de venda de peças agrícolas.

- Inserção no mercado de tintas e material de pintura automotiva.

***Ameaças**:*

- Mercado de atuação pequeno.

- Concorrência direta de fornecedores na venda de produtos ao consumidor.

- Falta de estímulos às revendas por parte de alguns fabricantes.

- Possibilidade de entrada de concorrente direto.

- Carga tributária elevada.

- Pequena margem de lucro em produtos de preços elevados.

- Juros altos em adiantamentos de recebíveis.

- Problemas com a destinação dos pneus usados (Resolução 416 do CONAMA – há risco de autuação).

- Reduzido número de estabelecimentos bancários na praça (somente dois).

- Sazonalidade das receitas originadas do setor primário.

b) Ambiente Interno

Pontos Fortes

- Adequada distribuição de tarefas entre os administradores.

- Diversidade de produtos em estoque que favorecem um grande giro de clientes.

- Quadro de colaboradores dedicado e com potencial de melhoria.

- Participação em feiras e eventos ligados ao setor de atuação (Ex.: AUTOMEC).

- Há disponibilidades de equipamentos e ferramental de qualidade e suficientes para os serviços que são executados.

- Existem serviços executados com exclusividade pela empresa na região (Ex.: geometria e balanceamento).

- A empresa possui software integrado já adquirido e instalado bem como sistema de informática em rede.

- Existência de serviço de tele entrega de peças por meio de motocicleta.

Pontos Fracos

- Loja de pneus em local separado dificultando o gerenciamento.

- Elevado estoque de mercadorias com baixo giro.

- Posicionamento reativo com relação a vendas.

- Produtividade baixa na oficina.

- Falta de espaço físico para o estoque.

- Desorganização na localização de mercadorias no estoque (devido ao pouco espaço disponível).

- Deficiência na exposição de mercadorias disponíveis (Ex.: rádios e amplificadores);

Falta de controle no uso de ferramentas especiais pelos mecânicos.

- Dificuldade na comunicação interna entre os administradores (Ex.: reuniões de rotina).

- Dificuldade na comunicação dentre administradores e colaboradores.

- Dificuldade no repasse de informações técnicas obtidas em treinamentos.

- Ausência de vendedor externo para a linha de produtos disponíveis.

- Deficiência de divulgação dos produtos e serviços da empresa.

- Falta de acompanhamento da satisfação do cliente no pós venda.

- Não utilização plena dos recursos de softwares disponíveis.

- Falta de um automóvel para serviços da empresa (Ex.: levar e buscar cliente com veículos e atendimento na oficina).

4.5 SEMINÁRIO – MOMENTO DAS DECISÕES E DAS AÇÕES

Após um ordenamento dos Pontos Fracos, seguindo um critério de providências que teriam efeito imediato na melhoria dos serviços; o GPE passou a discutir como implantar as Decisões e como viabilizar as Ações necessárias àqueles itens com maior prioridade e que não dependem da ampliação do espaço físico disponível. A possibilidade de ação imediata, independente de outros fatores ou investimentos maiores, foi outro critério que determinou a priorização das providências a serem adotadas.

Foram eleitos sete itens para melhoria imediata; seis itens de menor prioridade que serão contemplados com planos específicos quando da revisão do plano – em dezembro de 2010 e janeiro de 2011 - e quatro itens que dependem da ampliação do prédio próprio. No entendimento do GPE os itens com "Prioridade Nível 1" são aqueles que pode ser enfrentados de imediato com reflexos sensíveis na melhoria do fluxo de serviços, aprimorando o desempenho da empresa. Segundo a classificação atribuída pelo GPE os itens que necessitam atenção imediata são:

Prioridade nível 1:

- Agilizar providências para viabilizar a obtenção de recursos para o projeto de ampliação da loja.

- Dificuldade na comunicação interna entre os administradores (Ex.: reuniões de rotina).

- Dificuldade na comunicação entre administradores e colaboradores.

- Falta de controle no uso de ferramentas especiais e de valor elevado pelos mecânicos.

- Produtividade baixa na oficina.

- Dificuldade no repasse de informações técnicas obtidas em treinamentos.

- Posicionamento reativo com relação a vendas.

Prioridade nível 2.:

*- Loja de pneus em local separado dificultando o gerenciamento.**

*- Falta de espaço físico para o estoque.**

*- Desorganização na localização de mercadorias no estoque (devido ao pouco espaço disponível).**

*- Deficiência na exposição de mercadorias disponíveis (Ex.: rádios e amplificadores).**

* Os itens com "Prioridade Nível 2" assinalados dependem da ampliação física.

<u>Prioridade nível 3</u>:

- Elevado estoque de mercadorias com baixo giro.

- Não utilização plena dos recursos de softwares disponíveis.

- Deficiência de divulgação dos produtos e serviços da empresa

- Falta de acompanhamento da satisfação do cliente no pós venda.

- Ausência de vendedor externo para a linha de produtos disponíveis.

- Falta de um automóvel para serviços da empresa (Ex.: levar e buscar cliente com veículos e atendimento na oficina).

Foram elaborados planos sumários para os itens com "Prioridade Nível 1". Os demais itens serão apreciados, para efeito de elaboração de planos de ação a partir da consolidação das providências iniciais já determinadas. O GPE optou por priorizar estes itens e agendou uma revisão do Plano de modo global para dezembro de 2010 e janeiro de 2011 contemplando então os demais. A necessidade de ampliação do prédio foi colocada como um limitante.

As Decisões e Ações tomadas pelo GPE neste momento são listadas a seguir:

<u>1) Decisão</u>: *Agilizar providencias para viabilizar a obtenção de recursos para o projeto de ampliação da loja.*

Quem: *MRO*

Quando: *Imediatamente*

Como*: Acompanhar elaboração do projeto. Encaminhar proposta e atualizar cadastro junto aos bancos; acompanhar o andamento e tomar as providências solicitadas pelos agentes financeiros.*

Quanto: *Não envolve custos.*

<u>2) Decisão</u>*: Dificuldades na comunicação interna entre os administradores*

Quem*: MRO, MTS, TAO, FNA*

Quando*: Imediatamente*

Como: *Reuniões nas terças-feiras, das 6h30min às 8h00m; nas quartas-feiras, reunião com almoço na empresa das 12h00min às 13h30min.*

Quanto: *Não envolve custos.*

<u>3) Plano</u>: *Dificuldades na comunicação entre administradores e colaboradores.*

Quem: *TAO, FNA MTS*

Quando: *Imediatamente*

Como: *Reuniões nas quartas-feiras das 7h00min às 8h00min, sendo por setores: Produtos e Serviços junto com Financeiro e Oficina; intercalando os encontros a cada 15 dias. Reunião geral caso necessário.*

Quanto: *FNA deve verificar os custos envolvidos e apresentar aos demais: custo de horas extras caso utilizadas ou compensação de horário.*

4) Plano: *Falta de controle no uso de ferramentas especiais pelos mecânicos.*

Quem: *MTS*

Quando: *Imediatamente*

Como: *Fechar parede onde atualmente existe o local de espera dos clientes e modificar a escada de acesso à sala superior criando uma sala com um quadro de ferramentas e sistema de retirada mediante recibo.*

Quanto: *R$ 1.200,00.*

5) Plano: *Produtividade baixa na oficina.*

Quem: *MTS*

Quando: *A partir de novembro de 2010*

Como: *MTS vai apresentar um plano de melhoria da produtividade com metas especificadas e acompanhamento.*

Quanto: *Não envolve custos inicialmente.*

6) Plano: *Dificuldade no repasse de informações técnicas obtidas em treinamentos.*

Quem: *MTS e TAO*

Quando: *dezembro 2010.*

Como: *Fazer um plano com padrões de procedimentos para repasse das informações*

Quanto: *Custo de horas extras quando necessárias.*

7) Plano: *Posicionamento reativo com relação a vendas.*

Quem: *TAO e MRO*

Quando: *Novembro 2010.*

Como: *Treinamento dos funcionários, incentivo econômico, estabelecimento de padrões de desempenho e acompanhamento.*

Quanto: *Custos de horas extras quando necessárias e, eventualmente, material de expediente.*

A necessidade de elaboração de planos, bem como seu registro para posterior verificação, ficou evidente para os diretores após a discussão analítica do ambiente dos negócios.

O núcleo de objetivos estratégicos foi discutido com relação à quais indicadores refletiriam a influência do Plano Estratégico no atingimento dos objetivos e na rentabilidade. O consenso do GPE indicou os seguintes itens:

Indicadores a partir da DRE:

- Custo das mercadorias vendidas: *acompanhar os custos de aquisição das mercadorias. Repassar aos clientes os descontos obtidos. Comparar o preço final com a concorrência adequando a margem.*

- Receita de vendas: *Verificar mensalmente. Identificar os componentes mais representativos. Implementar promoções de vendas. Crescimento de 15% em 2011.*

- Receita de serviços: *Verificar mensalmente. A melhora da produtividade deve refletir aumento de 20% no exercício de 2011.*

- Despesas: *Reduzir despesas em 8%. Unificar as lojas. Acompanhar gastos com comunicação e energia.*

- Lucro operacional: *Acompanhar mensalmente a tendência. Objetivo: crescer 10% em 2011.*

Outros indicadores:

- Fluxo de Caixa: *Implantar projeção de fluxo de caixa. Diminuir despesa de juros com desconto de recebíveis. Negociar pagamentos de títulos conforme projeção do fluxo de caixa*

- Produtividade individual na Oficina: *Definir indicadores na revisão do PE em janeiro de 2011. Acompanhar indicadores mensalmente, individualizando o desempenho dos colaboradores. Levar em conta a dificuldade das tarefas (exemplo: regulagem de injeção eletrônica em relação à carburação). Aumento de 20% durante o ano seguinte.*

- Horas de treinamento: *realizar mensalmente um total de 10 horas de treinamento por mês. Logo que realizado um curso junto a fornecedores, repassar o conhecimento em até 10 dias após o curso.*

Este encontro teve a duração de 5h30min computado o tempo juntamente com o quinto encontro, já que o grupo decidiu formalizar os planos prioritários no mesmo dia em que foi feita a análise do ambiente. A primeira parte da reunião foi feita na própria empresa e o seguimento se deu à noite na residência do Sr. MRO.

4.6 SEMINÁRIO – CONSOLIDAÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

As ações previstas para este encontro, que teve a duração reduzida, em torno de trinta minutos, foram facilitadas em função de que a cada encontro foi sendo sintetizado o pensamento e registradas as conclusões. Na prática, o seminário ficou restrito à manifestação das impressões relativas ao Plano Estratégico e ao processo de obtenção do mesmo.

Como a empresa não possuía um processo formal e contínuo de planejamento, este trabalho veio preencher uma necessidade que já vinha sendo sentida no âmbito administrativo da organização. Segundo os diretores, a filosofia foi de fácil absorção e o procedimento metodológico facilitou a prática da elaboração do Plano Estratégico**.** O trabalho foi colocado como de grande utilidade real para a organização. Da mesma forma, o grupo assumiu compromisso de levar o plano aos demais colaboradores no sentido de disseminar a Missão Empresarial junto ao corpo funcional, esforçando-se para obter o comprometimento de todos.

A necessidade de elaboração de planos ficou evidente para os diretores após a discussão analítica do ambiente dos negócios. As ações imediatas, em especial quanto à comunicação entre os membros da diretoria, foram sentidas como extremamente necessárias e serão atacadas de pronto. A avaliação geral foi positiva e o processo foi percebido como sendo sem dificuldades, embora demande tempo e disposição para as discussões.

5 PLANO ESTRATÉGICO DA EMPRESA X PEÇAS E SERVIÇOS

A seguir é apresentado o Plano Estratégico, consolidado na forma em que foi concebido pelo GPE com os itens discutidos nos encontros:

A VISÃO

Ser solução em transporte provendo produtos e serviços necessários com qualidade e segurança dentro dos princípios de responsabilidade sócio ambiental.

A MISSÃO

Fornecer produtos com qualidade. Prestar serviços de manutenção automotiva com segurança e rapidez. Respeitar as práticas de preservação ambiental. Integrar-se à comunidade. Proporcionar total satisfação aos clientes num ambiente de harmonia com todos os colaboradores.

OS PRINCÍPIOS

- Ética como padrão.
- Respeito com as pessoas e com o ambiente.
- Honestidade na atuação.

ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO

Oportunidades:

- Posição pioneira no mercado.
- Banco de clientes.
- Exclusividade como vendedor de ferramentas de linha especial.
- Fazer parte de uma rede de distribuição em grande escala obtendo preços competitivos.
- Rede de relacionamentos com pessoas conhecedoras do mercado de autopeças.
- Possibilidade de credenciamento para execução de serviço de Inspeção Veicular para fins de licenciamento.
- Crescimento no mercado de venda de peças agrícolas.
- Inserção no mercado de tintas e material de pintura automotiva.

Ameaças:

- Mercado de atuação pequeno.
- Concorrência direta de fornecedores na venda de produtos ao consumidor.
- Falta de estímulos às revendas por parte de alguns fabricantes.
- Possibilidade de entrada de concorrente direto.
- Carga tributária elevada.
- Pequena margem de lucro em produtos de preços elevados.
- Juros altos em adiantamentos de recebíveis.
- Problemas com a destinação dos pneus usados (Resolução 416 do CONAMA – há risco de autuação).
- Reduzido numero de estabelecimentos bancários na praça (somente dois).
- Sazonalidade das receitas originadas do setor primário.

ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO

Pontos Fortes

- Adequada distribuição de tarefas entre os administradores.
- Diversidade de produtos em estoque que favorecem um grande giro de clientes.
- Quadro de colaboradores dedicado e com potencial de melhoria.
- Participação em feiras e eventos ligados ao setor de atuação (Ex.: AUTOMEC).
- Há disponibilidades de equipamentos e ferramental de qualidade e suficientes para os serviços que são executados.
- Existem serviços executados com exclusividade pela empresa na região (Ex.: geometria e balanceamento).
- A empresa possui software integrado já adquirido e instalado bem como sistema de informática em rede.
- Existência de serviço de tele entrega de peças por meio de motocicleta.

Pontos Fracos:

- Loja de pneus em local separado dificultando o gerenciamento.
- Elevado estoque de mercadorias com baixo giro.
- Posicionamento reativo com relação a vendas.
- Produtividade baixa na oficina.

- Falta de espaço físico para o estoque.
- Desorganização na localização de mercadorias no estoque (devido ao pouco espaço disponível).
- Deficiência na exposição de mercadorias disponíveis (Ex.: rádios e amplificadores);
- Falta de controle no uso de ferramentas especiais pelos mecânicos.
- Dificuldade na comunicação interna entre os administradores (Ex.: reuniões de rotina).
- Dificuldade na comunicação dentre administradores e colaboradores.
- Dificuldade no repasse de informações técnicas obtidas em treinamentos.
- Ausência de vendedor externo para a linha de produtos disponíveis.
- Deficiência de divulgação dos produtos e serviços da empresa.
- Falta de acompanhamento da satisfação do cliente no pós venda.
- Não utilização plena dos recursos de softwares disponíveis.
- Falta de um automóvel para serviços da empresa (Ex.: levar e buscar cliente com veículos e atendimento na oficina).

AS DECISÕES E AS AÇÕES

1) Decisão: Agilizar providências para viabilizar a obtenção de recursos para o projeto de ampliação da loja.

Quem: MRO

Quando: Imediatamente

Como: Acompanhar elaboração do projeto, Encaminhar proposta e atualizar cadastro juntos aos bancos; acompanhar o andamento e tomar as providências solicitadas pelos agentes financeiros.

Quanto: Não envolve custos.

2) Decisão: Dificuldades na comunicação interna entre os administradores

Quem: MRO, MTS, TAO, FNA

Quando: Imediatamente

Como: Reuniões nas terças-feiras, das 6h30min às 8h00m; nas quartas-feiras, reunião com almoço na empresa das 12h00min às 13h30min.

Quanto: Não envolve custos.

3) Plano: Dificuldades na comunicação entre administradores e colaboradores.

Quem: TAO, FNA MTS

Quando: Imediatamente

Como: Reuniões nas quartas-feiras, das 7h00min às 8h00min sendo por setores Produtos e Serviços separados por 15 dias e reunião geral caso necessário.

Quanto: FNA deve verificar os custos envolvidos e apresentar aos demais. Custo de horas extras caso utilizadas ou compensação de horário.

4) Plano: Falta de controle no uso de ferramentas especiais pelos mecânicos.

Quem: MTS

Quando: Imediatamente

Como: Fechar parede onde atualmente existe o local de espera dos clientes e modificar a escada de acesso à sala superior criando uma sala com um quadro de ferramentas.

Quanto: R$ 1.200,00.

5) Plano: Produtividade baixa na oficina.

Quem: MTS

Quando: A partir de novembro de 2010

Como: MTS vai apresentar um plano de melhoria da produtividade com metas especificadas e acompanhamento.

Quanto: Não envolve custos inicialmente.

6) Plano: Dificuldade no repasse de informações técnicas obtidas em treinamentos.

Quem: MTS e TAO

Quando: dezembro 2010.

Como: Fazer um plano com padrões de procedimentos para repasse das informações

Quanto: Custo de horas extras quando necessárias.

7) Plano: Posicionamento reativo com relação a vendas.

Quem: TAO e MRO

Quando: Novembro 2010.

Como: Treinamento dos funcionários, incentivo econômico, estabelecimento de padrões de desempenho e acompanhamento.

Quanto: Custos de horas extras quando necessárias e, eventualmente, material de expediente.

Indicadores a partir da DRE:

- **Custo das mercadorias vendidas**: acompanhar os custos de aquisição das mercadorias. Repassar aos clientes os descontos obtidos. Comparar o preço final com a concorrência adequando a margem.

- **Receita de vendas**: Verificar mensalmente. Identificar os componentes mais representativos. Implementar promoções de vendas. Crescimento de 15% em 2011.

- **Receita de serviços**: Verificar mensalmente. A melhora da produtividade deve refletir aumento de 20% no exercício de 2011.

- **Despesas**: Reduzir despesas em 8%. Unificar as lojas. Acompanhar gastos com comunicação e energia.

- **Lucro/Prejuízo operacional**: Acompanhar mensalmente a tendência. Objetivo: crescer 10% em 2011.

Outros Indicadores:

- **Fluxo de Caixa**: Implantar projeção de fluxo de caixa. Diminuir despesa de juros com desconto de recebíveis. Negociar pagamentos de títulos conforme projeção do fluxo de caixa.

- **Produtividade individual na Oficina**: Definir indicadores na revisão do PE em janeiro de 2011. Acompanhar indicadores mensalmente individualizando o desempenho dos colaboradores. Levar em conta a dificuldade das tarefas (exemplo: regulagem de injeção eletrônica em relação à carburação). Aumento de 20% durante o ano seguinte.

- **Horas de treinamento**: realizar um total de 10 horas de treinamento por mês. Logo que realizado um curso junto a fornecedores repassar o conhecimento em até 10 dias após o curso.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A empresa, embora venha apresentando um resultado positivo, gerando caixa e crescendo consistentemente, não tinha um sistema formal de planejamento e não possui um organograma claramente definido. As tarefas administrativas estão distribuídas entre os sócios de modo adequado em conformidade com a percepção dos mesmos.

O estágio atual, com necessidade de ampliar a área física disponível, para uma melhor organização interna e garantir a posição conquistada no mercado, levou a uma aceitação positiva com relação ao presente trabalho e à construção conjunta de um Plano Estratégico sob a mediação do autor, utilizando a técnica da pesquisa-ação.

A questão de pesquisa proposta visa contribuir para a disseminação da utilização de Plano Estratégico como proposta para uma pequena empresa, tendo em conta a sua validade como orientador de decisões e ações que visam o atingimento dos objetivos empresariais, bem como refletir-se na melhoria da rentabilidade.

A proposta foi a de que, ao final do trabalho, se chegasse a um Plano Estratégico construído para uma situação prática, pelos responsáveis diretos pela organização, e passível de aplicação real. Neste sentido, o trabalho atingiu o objetivo geral e os específicos Há que se registrar a limitação imposta em decorrência da pouca experiência do autor no trabalho de campo, bem como o tempo escasso disponível para o aprofundamento das discussões junto à empresa.

O processo de formalização do Plano Estratégico a partir da reflexão em três momentos, conforme proposto por Luce e Rossi (2002), proporcionou aos diretores uma parada para pensar o próprio negócio e seu destino frente ao mercado em que se encontra inserido. O empenho com que foram discutidas as questões internas do empreendimento reflete a maneira propícia como o modelo de Plano Estratégico foi aceito. A dinâmica de discussões em seminários, peculiares à pesquisa-ação, contribuiu para o enriquecimento dos resultados.

Também o compromisso com a disseminação da Missão Empresarial entre os colaboradores indica que este início de um processo de planejamento dentro da organização terá prosseguimento. Da mesma forma, o comprometimento do principal cotista com o plano é indício seguro da aceitação do sistema implantado. O empenho da equipe de empreendedores foi confirmado em contato posterior à realização do último seminário, quando se verificou que as

ações para melhorar a comunicação interna estão em funcionamento e que as questões estratégicas, especialmente a Missão Empresarial, estão se disseminando entre os demais colaboradores nas reuniões por segmentos. Constata-se, desta forma, a existência de aprendizado, discutindo os caminhos e ações a partir dos resultados produzidos

Paralelamente a isto, ficou como sugestão para a empresa sempre que sentir necessidade, procurar assessoramento no nível técnico, recorrendo a órgãos como o SEBRAE; franquear acesso a estudantes para novos trabalhos acadêmicos e buscar a identificação e aproveitamento dos talentos pertencentes ao seu quadro funcional, estimulando o treinamento — tudo com o objetivo de aumentar e aperfeiçoar seus processos administrativos e operacionais.

O Plano Estratégico obtido, embora ainda incipiente, servirá de base para que a organização amplie as discussões e análises necessárias, complementando e revisando todos os itens, bem como aprofundando os planos e ações necessários para a constante busca do atingimento dos objetivos e melhoria contínua dos resultados.

O presente trabalho apresenta limitações por representar um único caso em um mercado específico, não podendo ser extrapolado. Entretanto indica que a Administração Estratégica pode ser aplicada em pequenas empresas em um ambiente distante de um grande centro e que os empreendedores, neste caso, aceitaram o Plano Estratégico como necessário e útil.

Como sugestão para futuros estudos insere-se a revisão deste trabalho com o objetivo de verificar a evolução do processo ora iniciado e os reflexos nos resultados obtidos pela empresa foco; a aplicação em outras empresas de pequeno porte e de outros ramos sem sistemas formais de planejamento, procurando evidenciar se a aceitação pelos empresários é norma ou exceção, e a repetição do procedimento em outras empresas equivalentes, buscando verificar a validade e viabilidade do mesmo numa amostra maior.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. Igor; MCDONNEL, E. J. **Implantando a Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

BEDÊ, Marco Aurélio (Coordenador). **Onde estão as micro e pequenas empresas no Brasil**. 1. ed. São Paulo: SEBRAE, 2006.

BORN, Roger. **Construindo o plano estratégico: casos reais e dicas prática**. Porto Alegre: Sulina, 2007.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. 2. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

DRUCKER, Peter F.. **A Prática da Administração de Empresas**. 1 ed. São Paulo. Livraria Pioneira Editora. 1981.

ESTRATÉGIA. In HOUAISS. **Dicionário Eletrônico da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro. Objetiva, 2007. CD-ROM.

HITT, Michael A.; IRELAND, Duane R.; HOSKISSON, Robert E. **Administração Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

IBGE. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**. 1. ed. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.

IBGE. **Cidades@**. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/cidadesat/topwindow.htm?1>. Acesso em 15/11/2010.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

LUCE, Fernando Bins; ROSSI, Carlos Alberto Vargas. Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência. IN: **Anais XXXVI ENAMPAD**. Salvador. 2002.

MARTINS, Gilberto de Andrade. Metodologias convencionais e não convencionais e a pesquisa em Administração. **Revista de Gestão – USP**. São Paulo, v.00, n. 0, 2º Semestre 1994.

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

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão Contemporânea**: A Ciência e a Arte de Ser Dirigente. 12 ed. Rio de Janeiro: Record. 2001.

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

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

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de Estágio e de Pesquisa em Administração: guia para Estágios, Trabalhos de Conclusão, Dissertações e Estudos de Caso**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SANTOS, Jose Roberto Leite dos. **Planejamento Estratégico: uma Ferramenta Acessível à Microempresa**. Campinas: UNICAMP, 2004. Dissertação (Mestrado Profissional em Engenharia Mecânica), Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2004.

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

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

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. IN: **Anais XXVI ENEGEP**. Fortaleza. 2006.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da Pesquisa Ação**. 12 ed. São Paulo: Cortez Editora. 2003.

THOMPSON JR., Arthur A.; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento Estratégico**: Elaboração, Implementação e Execução. 1 ed. São Paulo: Pioneira, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 3 ed. São Paulo: Bookman, 2005.

APÊNDICES

APÊNDICE A – ROTEIRO PARA O ENCONTRO 01

Visita para conhecimento da estrutura geral da empresa e formação do GPE.

- Contatar o Sócio Proprietário para agendamento da visita.

- Acompanhar o proprietário em visita aos diversos setores da empresa.
    Indagar sobre o relacionamento dos diversos setores
    Informar-se sobre a estrutura de poder
    Informar-se sobre o organograma da empresa
    Indagar sobre o processo decisório
    Indagar sobre o histórico da empresa
    Indagar sobre os serviços e produtos fornecidos
    Indagar sobre estratégia e planejamento das atividades
    Indagar sobre o mercado de atuação da empresa

- Sugerir a formação do GPE a partir dos responsáveis por cada segmento ou setor

- Reunir-se com os indicados para composição do GPE
    Explicar em linhas gerais do que se trata o trabalho
    Como foi planejada a execução e o "produto final" a ser obtido – Plano Estratégico
    Franquear espaço para questionamentos.
    Formalizar o GPE (Apêndice G).

Tempo estimado para visita: 1h30min
Tempo estimado para reunião com o GPE: 30 min.

APÊNDICE B – ROTEIRO PARA O ENCONTRO 02

Detalhamento da Teoria referente a Estratégia, Plano Estratégico e Modelo de Luce e Rossi a ser trabalhado com o GPE e avaliação do conhecimento prévio do assunto.

- Detalhar o trabalho e contextualizar que se trata de um trabalho acadêmico para obtenção do grau de Bacharel em Administração de Empresas.

- Introduzir o conceito de estratégia, trabalhando com o grupo o significado e as diversas conotações de Estratégia (conforme Capítulo 1)
a) O que você entende por estratégia?
b) Onde se aplica a estratégia?
c) Você vê a estratégia como necessária ao negócio?

- Introduzir os 5 P's de Mintzberg.
d) Comente o que entendeu de cada um dos 5 P's?

- Iniciar/estimular a discussão sobre o modo pelo qual a empresa conduz o seu planejamento.
e) Como é feito o planejamento da empresa para curto e longo prazos?
f) Existe documento escrito que contenha as decisões tomadas?
g) A empresa busca conhecer o mercado onde atua, seus concorrentes, fornecedores?
h) Como a empresa decide em qual atividade investir?

- Trabalhar o conceito de Planejamento Estratégico e o Plano Estratégico neste contexto.
    - Contextualizar o ambiente atual e sua constante mudança
    - Estimular a discussão sobre a necessidade do planejamento

i) Qual o grau de importância do planejamento? Em sua vida particular? Em sua atividade profissional? Para a empresa?

    - Ilustrar e discutir o ambiente onde se forma a estratégia empresarial (Figura 1)
- Introduzir o modelo de Luce e Rossi (Figura 2)
    Caracterizar o Momento Filosófico
    Caracterizar o Momento Analítico
    Caracterizar o Momento das Decisões e das Ações.

Fazer um fechamento das idéias discutidas por meio de um resumo escrito daquilo que foi discutido como consenso do grupo.

Duração estimada do encontro: 1h30min

APÊNDICE C – ROTEIRO PARA OS SEMINÁRIOS 01 E 02

Momento Filosófico

Discutir com o GPE tendo por base o Apêndice H

Definição do Negócio

Qual é o nosso verdadeiro negócio?

Vender peças ou ser solução em manutenção de veículos?

Realizar serviços de oficina ou ser referência em conferir segurança e confiabilidade na manutenção de veículos?

Nosso foco é o produto que vendemos?

Nosso foco é no atendimento das necessidades de nosso cliente?

Missão

Qual é o nosso negócio?

Quem é o cliente?

O que tem valor para o cliente?

Qual será o nosso negócio?

Como deveria ser o nosso negócio?

Os Princípios

Nós consideramos a ética como componente importante dos negócios?

A conservação do ambiente deve ser preocupação das empresas?

O lucro a qualquer custo é o que nos direciona?

Quais são os valores que consideramos mais importantes?

Princípios morais devem ser levados em conta nos negócios da empresa?

Qual o relacionamento que devemos ter com a comunidade, com os concorrentes e com os fornecedores?

A intenção estratégica

Como vemos a empresa daqui a dez anos?

Mesmo com recursos ainda não disponíveis, onde vamos chegar na próxima década?

A Definição do Negócio, a Missão, Os Princípios e a Intenção Estratégica deverão surgir do consenso do grupo e serão formalizados pelo preenchimento de um modelo do Apêndice H que será o fechamento deste seminário.

Os integrantes do GPE serão incentivados a apresentar aos demais funcionários da empresa os resultados produzidos nestes dois encontros e discutir com os mesmos a Definição do Negócio, a Missão e os Princípios da empresa

Duração programada: 1h00min para cada encontro.

APÊNDICE D – ROTEIRO PARA O SEMINÁRIO 03

Momento Analítico

Utilizar o Apêndice I direcionando a discussão, orientado pelos questionamentos a seguir:
Ambiente Externo

Oportunidades:
O que existe no nosso ambiente que pode ser usado para melhorar nossa rentabilidade?
Quais as necessidades não atendidas que podemos suprir em nosso ambiente?
Podemos agregar produtos ou serviços ainda não existentes em nosso mercado?

Ameaças:
Existem concorrentes que podem nos ameaçar ou tomar nossa fatia de mercado?
Nossos fornecedores têm condições de nos abastecer?
Corremos algum risco em função de modificações na política econômica?
Nossos clientes têm fonte de renda estável independente de oscilações sazonais?

Ambiente Interno

Pontos Fortes/Pontos Fracos
Nossa empresa é diferenciada?
Nossos clientes são fiéis?
Nossos equipamentos são atuais e suprem nossas necessidades?
Nossos preços são competitivos?
Nosso conjunto de serviços garante vantagem competitiva?
Nossos funcionários são bem treinados e fiéis à empresa?
Nossas despesas e custos são aceitáveis?
Nosso estoque é suficiente/demasiado?
Nossos sistemas de informação atendem nossas necessidades?
Nossas instalações físicas são adequadas?
Nosso fluxo de comunicação interna é dinâmico?
Nosso processo de comando/direção é flexível?

Orientados pelo Apêndice J discutir os tópicos ali propostos:
- Pontos Fortes combinados com Oportunidades para o aproveitamento das Capacidades
- Pontos Fracos combinados com Oportunidades buscando a minimização das Limitações
- Pontos Fracos combinados com Ameaças para conversão das Desvantagens

Preencher os Apêndice I e J como fechamento da discussão deste encontro.

Duração estimada do encontro: 1h30min

APÊNDICE E – ROTEIRO PARA O SEMINÁRIO 04

Momento das Decisões e das Ações

- Com apoio do Apêndice K, para o registro, o GPE vai refletir sobre

- Decisões que vão ser tomadas de imediato
O que vamos fazer imediatamente?
Quem são os responsáveis por cada ação?
Qual a ordem em que as ações serão feitas?
Quando e como faremos as avaliações periódicas?

- Os Projetos do Plano Estratégico
Quais são os projetos?
Quem são os responsáveis?
Quando serão realizados?
Quando e como faremos as avaliações periódicas?

- Definir o Núcleo de Objetivos Estratégicos
Quais os itens da DRE que julgamos mais representativos?
Quem vai ser o responsável pelo acompanhamento?
Como serão divulgados os dados de acompanhamento
Quando e como faremos as avaliações periódicas?

Duração estimada do encontro: 1h30min

APÊNDICE F – ROTEIRO PARA O SEMINÁRIO 05

Avaliação do Plano Estratégico elaborado e apreciação do processo

- Neste encontro o GPE vai finalizar o Plano Estratégico consolidando em um documento único e estabelecendo o cronograma para implantação dos Projetos do Plano Estratégico.

Retomar os documentos preenchidos como fechamento de cada encontro e produzir um documento único que representará o Plano Estratégico da empresa.

- Também será procedido um trabalho como o GPE no sentido de captar as percepções quanto ao processo de elaboração do Plano Estratégico e sua validade para a empresa.

Como vemos a importância de um Plano Estratégico para a empresa?

Entendemos ser útil um Plano Estratégico na empresa?

Como vemos o processo que foi utilizado?

Que pontos deveriam merecer mais atenção? (Teoria, Momento Filosófico, Momento Analítico ou Momento das Decisões e das Ações)

Como vemos a experiência de colaboração com um trabalho acadêmico?

Pretendemos dar continuidade ao processo de planejamento estratégico?

Pretendemos colaborar sempre que possível com novos trabalhos acadêmicos?

Tempo estimado para o encontro: 2h00min

APÊNDICE G – FORMAÇÃO DO GRUPO DO PLANO ESTRATÉGICO (GPE)

Formação do Grupo do Plano Estratégico (GPE)

Empresa:_____

Nome do Participante_____

Cargo/Função _____Tempo de Empresa _____

Visto/De acordo:_____

Nome do Participante_____

Cargo/Função _____Tempo de Empresa _____

Visto/De acordo:_____

Nome do Participante_____

Cargo/Função _____Tempo de Empresa _____

Visto/De acordo:_____

Nome do Participante_____

Cargo/Função _____Tempo de Empresa _____

Visto/De acordo:_____

Nome do Participante_____

Cargo/Função _____Tempo de Empresa _____

Visto/De acordo:_____

Data_____/_____/_____.
Fonte: elaborado a partir de Rhoden, 2000

APÊNDICE H – MOMENTO FILOSÓFICO (SEMINÁRIOS 1 e 2)

MOMENTO FILOSÓFICO - Visão/ Missão/ Princípios/ Intenção Estratégica

VISÃO

É a definição do negócio. Explicita o âmbito de atuação da organização
A Visão Míope:
A visão míope é centrada nos produtos e serviços ofertados
Exemplo: Produtora de Hollywood > Filmes
AVON > Perfumes e cosméticos
Estrela > Brinquedos
Petrobras > Derivados de petróleo
A Visão Estratégica:
A visão estratégica é centrada nos mercados atendidos/servidos
Exemplo: Produtora de Hollywood > Diversão e cultura
AVON > Beleza
Estrela > Alegria
Petrobras > Energia

MISSÃO

A Missão da minha empresa é:
O que deve fazer? Para quem deve fazer? Para quê deve fazer? Como deve fazer? Onde deve fazer? Qual responsabilidade social deve ter?

PRINCÍPIOS

Os Princípios da minha empresa são:
São orientações para o comportamento da empresa no cumprimento da missão, são os credos, os valores as políticas e a filosofia.
Envolve ética, qualidade, clientes, parceiros, recursos humanos, imagem, sigilo.

INTENÇÃO ESTRATÉGICA

A Intenção Estratégica da minha empresa é:
Deve representar um desafio para os próximos 10 anos que esteja muito além dos recursos e capacidades atuais da empresa (exemplo: Ser centro de referência continental como complexo hospitalar com áreas de atuação altamente diferenciadas)

Fonte: elaborado a partir de Rhoden, 2000 e de Luce & Rossi, 2002.

APÊNDICE I – MOMENTO ANALÍTICO (SEMINÁRIO 3)

MOMENTO ANALÍTICO

Planejamento dos Cenários de negócio – Análise de SWOT:
Representa um entendimento adotado pela empresa sobre como algumas variáveis externas e internas constituem o seu cenário de negócios. Não se trata de fazer previsões, mas de um planejamento de cenários de longo prazo relacionando variáveis de análise interna e entendendo seus efeitos combinados.

Ambiente Externo

Oportunidades:
É uma situação externa que dá a empresa a possibilidade de facilitar o atingimento dos objetivos ou de melhorar sua posição competitiva e/ou sua rentabilidade.

Ameaças:
É uma situação externa que coloca a empresa diante de dificuldades para o atingimento dos objetivos ou de perda de mercado e/ou redução de rentabilidade.

Ambiente Interno

Ponto Forte:
É uma característica interna ou um ativo que dá à empresa uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes ou uma facilidade para o atingimento dos objetivos (que podem incluir rentabilidade).

Ponto Fraco:
É uma característica interna ou uma limitação em um ativo que coloca a empresa em situação de desvantagem em relação com seus concorrentes ou dificuldade para atingir seus objetivos (que podem incluir rentabilidade).

Fonte: elaborado a partir de Luce & Rossi, 2002.

APÊNDICE J – MOMENTO ANALÍTICO (SEMINÁRIO 3)

MOMENTO ANALÍTICO

As Questões Estratégicas
Aproveitar as oportunidades, precaver-se das ameaças, capitalizar nos pontos fortes e corrigir os pontos fracos pela combinação adequada destes componentes.

- Pontos Fortes combinados com Oportunidades para o aproveitamento das Capacidades

- Pontos Fracos combinados com Oportunidades buscando a minimização das Limitações

- Pontos Fracos combinados com Ameaças para conversão das Desvantagens

Fonte: elaborado a partir de Luce & Rossi, 2002.

APÊNDICE K– MOMENTO DAS DECISÕES E DAS AÇÕES (SEMINÁRIO 4)

MOMENTO DAS DECISÕES E DAS AÇÕES

- Decisões:
São decisões sobre questões estratégicas. Não necessitam de um plano. São as ações que podem ser feitas de imediato sem a necessidade de um plano específico, por exemplo: "mudar o expositor de acessórios de som para a sala de espera".

- Projetos do Plano Estratégico:
Para resolver ou encaminhar a questão estratégica é necessária a elaboração de um plano de ação específico, por exemplo: "ampliar a área destinada à troca e montagem de pneus". Envolve e confecção de um projeto específico já que deve considerar custos, remanejamento de espaço físico, prazos, entre outros aspectos.
Um plano de ação deve: descrever o que vai ser feito, quando vai ser feito, quem será o responsável, explicar o motivo que provoca o plano e dizer como deve ser feito. Para confecção e acompanhamento do Plano pode ser usado o ciclo PDCA – Planejar/Executar/Verificar/Atuar aprimorando a execução ou corrigindo eventuais falhas.

- Núcleo de Objetivos Estratégicos:
É o conjunto de objetivos relacionados ao Plano Estratégico. As 4 ou 5 rubricas principais do DRE. Outros objetivos particulares do próprio negócio

Fonte: elaborado a partir de Luce & Rossi, 2002.