



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
Universidade Federal de Ouro Preto –UFOP
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas
Colegiado do Curso de Engenharia de Produção



UFOP

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**PROPOSTA DE DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA UM
MICROEMPREENDIMENTO DE LOCAÇÃO DE SUPRIMENTOS PARA
EVENTOS NO MÉDIO PIRACICABA - MG**

ANA LUISA DOS SANTOS SOARES

**JOÃO MONLEVADE - MG
2019**

ANA LUISA DOS SANTOS SOARES

**PROPOSTA DE DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO PARA UM
MICROEMPREENDIMENTO DE LOCAÇÃO DE SUPRIMENTOS PARA
EVENTOS NO MÉDIO PIRACICABA – MG**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como
requisito parcial para obtenção de grau de Engenheira
de Produção na Universidade Federal de Ouro Preto.

Orientador: Prof^o. MSc. Daniel Francisco Bastos
Monteiro

Coorientadora: Viviane da Silva Serafim

JOÃO MONLEVADE - MG

2019

S676p

Soares, Ana Luisa dos Santos.

Proposta de diagnóstico estratégico para um microempreendimento de locação de suprimentos para eventos no Médio Piracicaba ? MG [manuscrito] / Ana Luisa dos Santos Soares. - 2019.

86f.: il.: color; tabs; Quadros.

Orientador: Prof. MSc. Daniel Francisco Bastos Monteiro.
Coorientadora: Prof^a. MSc^a. Viviane da Silva Serafim.

Monografia (Graduação). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas. Departamento de Engenharia de Produção.

1. Administração de empresas. 2. Planejamento estratégico. 3. Planejamento empresarial. I. Monteiro, Daniel Francisco Bastos. II. Serafim, Viviane da Silva. III. Universidade Federal de Ouro Preto. IV. Título.

CDU: 658

Catálogo: ficha.sisbin@ufop.edu.br



FOLHA DE APROVAÇÃO

Ana Luisa dos Santos Soares

Proposta de Diagnóstico Estratégico para um Microempreendimento de Locação de Suprimentos para Eventos no Médio Piracicaba - MG

Membros da banca

Prof. Daniel Francisco Bastos Monteiro - Mestre - Universidade Federal de Ouro Preto / Orientador
Prof. Alana Deusilan Sester Pereira - Doutora - Universidade Federal de Ouro Preto
Prof. Jean Carlos Machado Alves - Doutor - Universidade Federal de Ouro Preto
Prof. Viviane da Silva Serafim - Graduada - Universidade Federal de Minas Gerais / Coorientadora

Versão final

Aprovado em de 02 de dezembro de 2019

De acordo

Professor (a) Orientador (a): Daniel Francisco Bastos Monteiro



Documento assinado eletronicamente por **Daniel Francisco Bastos Monteiro, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 11/12/2019, às 15:01, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0027652** e o código CRC **7A8B1067**.

Referência: Caso responda este documento, indicar expressamente o Processo nº 23109.203777/2019-30

SEI nº 0027652

R. Diogo de Vasconcelos, 122, - Bairro Pilar Ouro Preto/MG, CEP 35400-000
Telefone: - www.ufop.br

AGRADECIMENTOS

Neste momento de festejar os resultados obtidos em anos turbulentos de absorção de conhecimento teórico e prático a respeito da profissão escolhida, não posso deixar de agradecer àqueles que de alguma forma contribuíram para essa conquista representada com a elaboração desse trabalho.

Agradeço a Deus pelo dom da vida e sua eterna proteção. Sem Ele eu nada seria.

Aos meus pais, pelo amor incondicional e ensinamentos incontáveis, e que sem dúvida representam minha fonte de inspiração na escolha da profissão e do tema escolhido para esse trabalho.

Ao meu namorado Miguel, pelo apoio durante esta jornada que escolhemos desbravar juntos, por seu carinho e compreensão.

Agradeço também ao meu orientador Daniel e minha coorientadora Viviane, pelas ponderações sempre construtivas em relação ao trabalho, pela paciência, por me motivarem de maneira constante e por serem luz neste caminho desconhecido.

Gostaria de agradecer também a todos os amigos que fiz, sem eles eu não conseguiria estar aqui hoje! Em especial a Beatriz, Juliana e Priscila, vocês foram meu suporte nos momentos difíceis e minhas companheiras nos momentos felizes.

A todos os professores da Universidade Federal de Ouro Preto com quem tive o prazer de ter contato, meu muito obrigada. Minha formação acadêmica e pessoal se deve muito a vocês.

A todos que de alguma forma contribuíram para a realização desse trabalho o meu enorme
agradecimento!

EPÍGRAFE

“Não importa o que aconteça, continue a nadar.”

(WALTERS, GRAHAM; PROCURANDO O NEMO, 2003.)

RESUMO

Inúmeras organizações de pequeno e médio porte fracassam em pouco tempo devido à falta de planejamento. Isso se deve ao fato de não se prepararem para ambientes cada vez mais dinâmicos, nos quais estão inseridas. Diante disso, o presente estudo possui como objetivo geral a elaboração de uma proposta de diagnóstico estratégico para um microempreendimento localizado na cidade de Rio Piracicaba – MG. Esta organização atua no ramo de locação de suprimentos para eventos. O trabalho decorreu-se através de uma abordagem qualitativa, onde o método selecionado foi o estudo de caso com objetivos exploratórios, através de uma natureza aplicada. Em relação às técnicas de coleta de dados, foram utilizados a observação direta e entrevistas realizadas com as partes envolvidas à organização. Através das análises dos dados evidenciou-se a carência de um planejamento formalizado ou do uso de ferramentas de gestão para a realização das atividades empresariais. A partir disso, com a finalidade de realizar um diagnóstico estratégico foram aplicadas as ferramentas: missão e visão do negócio, *brainstorm*, Análise *SWOT* e Forças de Porter. Assim, através do desenvolvimento da proposta, buscou-se evidenciar os benefícios que seriam concebidos ao instituir o planejamento dentro da organização. Alguns deles podem ser definidos, por exemplo, como a elaboração da missão, visão e valores, condizentes com a realidade do negócio. Além disso, foi possível identificar as forças externas e internas atuantes no negócio, o processo estratégico dentro da empresa e a estratégia que mais se aproxima das necessidades e anseios da organização. Por fim, ressalta-se a importância do planejamento estratégico para as organizações, visto que auxilia na identificação de informações sobre o ambiente em que estão inseridas e norteia as ações dos membros visando alcançar os objetivos organizacionais.

Palavras-chave: Gestão, Planejamento Estratégico, Micro e Pequenas Empresas.

ABSTRACT

Numerous small and midsize organizations fail in a short time due to lack of planning. This is because they are not prepared for increasingly dynamic environments in which they are embedded. Given this, the present study has as general objective the elaboration of a proposal of strategic diagnosis for a micro enterprise located in Rio Piracicaba - MG. This organization operates in the event supply rental business. The work was carried out through a qualitative approach, where the selected method was the case study with exploratory objectives, through an applied nature. Regarding data collection techniques, direct observation and interviews with the parties involved in the organization were used. Through data analysis, the lack of formalized planning or the use of management tools to carry out business activities was evidenced. From this, in order to make a strategic diagnosis, the following tools were applied: mission and business vision, *brainstorm*, *SWOT* Analysis and Porter Forces. Thus, through the development of the proposal, we sought to highlight the benefits that would be conceived by instituting planning within the organization. Some of them can be defined, for example, as the elaboration of the mission, vision and values, consistent with the business reality. In addition, it was possible to identify the external and internal forces acting in the business, the strategic process within the company and the strategy that most closely matches the needs and aspirations of the organization. Finally, it emphasizes the importance of strategic planning for organizations, as it helps in identifying information about the environment in which they operate and guides the actions of members to achieve organizational goals.

Keywords: Management, Strategic Planning, Micro and Small Business.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Classificação das empresas segundo o número de funcionários 19

Tabela 2 – Classificação das empresas segundo o faturamento bruto anual 19

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Caracterização dos Entrevistados	51
--	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O planejamento como base para organizar, influenciar e controlar.....	30
Figura 2 – Matriz <i>SWOT</i>	36
Figura 3 – Cinco forças competitivas de Porter	38
Figura 4 – Classificação dos Procedimentos de Pesquisa	42
Figura 5 – Organograma do empreendimento.....	55
Figura 6 – Análise interna e externa da empresa.....	63

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BSC – *Balanced Scorecard*

CNPJ – Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica

GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*

GUT – Gravidade, Urgência e Tendência

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

INSS – Instituto Nacional do Seguro Social

MEI – Microempreendedor Individual

MPEs – Micro e Pequena Empresa

MPMEs – Micro, Pequenas e Médias Empresas

PEs – Pequenas empresas

PIB – Produto Interno Bruto

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	12
1.1. Organização do Trabalho.....	14
1.2. Objetivos.....	14
1.2.1. Objetivo Geral	14
1.2.2. Objetivos Específicos	14
2. JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TRABALHO	16
3. REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
3.1. Micro e Pequenas Empresas (MPEs).....	18
3.1.1. Classificação das Micro e Pequenas Empresas	18
3.1.2. Políticas de Apoio.....	20
3.1.3. Particularidades gerenciais das Micro e Pequenas Empresas.....	22
3.2. Conceito de Planejamento Estratégico	25
3.3. O Planejamento Estratégico em Micro e Pequenas Empresas.....	27
3.4. Algumas Ferramentas do Planejamento Estratégico.....	33
3.4.1. Missão, Visão e Valores	33
3.4.2. Análise <i>SWOT</i>	35
3.4.3. Forças de Porter	37
3.4.4. <i>Brainstorm</i>	40
4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	42
4.1. Caracterização da Pesquisa.....	42
4.2. Instrumentos de coleta de dados	44
4.2.1. Entrevistas	44
4.2.1.1. Entrevistas semiestruturadas	45
4.2.2. Diário de campo.....	47
4.2.3. Observação não participante.....	48
4.3. Técnica de análise de dados.....	49
4.3.2. <i>Corpus</i> da Pesquisa.....	51

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO	52
5.1. Descrição da Unidade de Análise	52
5.2. Análise de dados	52
5.2.1. A trajetória histórica e o atual cenário do empreendimento.....	53
5.2.2. A gestão do empreendimento a partir da ótica dos proprietários e colaboradores.....	56
5.2.3. Propostas estratégicas relacionadas a gestão do empreendimento	62
5.2.3.1. Missão, Visão e Valores.....	62
5.2.3.2. Matriz <i>SWOT</i>	63
5.2.3.3. Forças de Porter.....	65
5.2.3.4. <i>Brainstorm</i>	67
5.2.3.5. Avaliação e Controle.....	67
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	69
REFERÊNCIAS	72
APÊNDICE	81

1. INTRODUÇÃO

Diante da globalização e suas imposições mercadológicas, o mundo contemporâneo vem exigindo cada vez mais das organizações a capacidade de lidar com as turbulências no ambiente em que atuam, sejam elas em termos de tecnologias, impactos ecológicos, mudanças políticas, econômicas, culturais, sociais etc (CEZARINO; CAMPOMAR, 2006). Além disso, os autores reforçam que a competição baseada na inovação derruba, a cada dia, barreiras tradicionais de comércio e investimento trazendo a abertura de mercados, intensificando a concorrência, o rompimento de barreiras geopolíticas e inovações tecnológicas.

Segundo pesquisas feitas pela *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2018), os empreendimentos brasileiros têm como setor de atividade predominante os mais tradicionais da economia, como o comércio varejista e serviços. Os dados apresentados pela pesquisa mostram que cerca de 70% dos empreendedores estão vinculados a este tipo de atividade econômica e que a grande maioria dos empreendedores que atuam no setor de serviços tem como cliente principal o consumidor final - pessoas físicas (GEM, 2018).

Nesse ambiente, as micro e pequenas empresas (MPEs) apresentam-se como uma alternativa e uma resposta ao mercado produtivo, aproveitando as oportunidades de negócio que surgem (SILVA, 2001). Em concordância, Petter (2008), destaca que elas representam um dos mais importantes pilares de uma economia e sociedade saudáveis, uma vez que, apesar de apresentarem rendimentos menores e estruturas menos complexas em relação às empresas de grande porte, são instrumentos que efetivam tanto valores de ordem econômica, quanto valores de ordem social.

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2018), o crescente número de MPEs estimularam a economia do país, sendo as principais geradoras de emprego no país, tendo em vista que eles foram responsáveis por 53,4% do Produto Interno Bruto (PIB) do comércio e, na indústria e no setor de serviços, a participação delas também é relevante – 22,5% e 36,3%, respectivamente (MINISTÉRIO DO TRABALHO, 2018). Somado a isso, de acordo com estimativas do SEBRAE (2017), o Brasil terá cerca de 17,7 milhões de pequenos negócios até 2022, o que representa a abertura de mais de 1 milhão de novos empreendimentos por ano.

Portanto, as micro e pequenas empresas possuem no contexto econômico e social brasileiro uma posição de destaque, justificado, pela sua expressiva contribuição para o desenvolvimento econômico do Brasil.

Para que uma empresa possa se manter no mercado de maneira competitiva, ela deve se aperfeiçoar continuamente, sendo o planejamento estratégico uma das principais ferramentas de gestão que contribuem para o alcance deste objetivo (PORTER, 1989). Alves *et al.* (2013), salientam que através do planejamento estratégico tem-se o objetivo de analisar o ambiente da organização, identificando suas oportunidades e ameaças, conhecendo seus pontos fortes e fracos, estabelecendo o cumprimento da sua missão e propósito de direção que a organização deverá seguir para proporcionar seu crescimento de forma sustentável.

As micro e pequenas empresas brasileiras têm dificuldades de crescer no mercado, haja vista que apresentam pequeno porte, muitas vezes falta de recursos para a contratação de profissionais e/ou serviços de consultorias que possam suprir a falta de conhecimento administrativo, o excesso de tarefas operacionais no dia-a-dia, a centralização de poder, entre outros aspectos (CEZARINO; CAMPOMAR, 2006). É nesse contexto que esse trabalho tem como pergunta norteadora de pesquisa: como a elaboração de uma proposta de diagnóstico estratégico para um microempreendimento pode auxiliar o desenvolvimento de suas atividades gerenciais?

Assim, o presente trabalho visa estudar um microempreendimento localizado na cidade de Rio Piracicaba – MG. Esta empresa atua no ramo de locação de suprimentos para eventos. Deste modo, partindo deste pressuposto, pretende-se elaborar uma proposta de diagnóstico estratégico que vise contribuir para no processo de desenvolvimento das atividades gerenciais da organização estudada nos próximos 2 anos, visto que este apresenta dificuldades relacionadas a gestão de recursos, organização de tarefas e comunicação.

Ao optar pela implantação de um planejamento estratégico, a organização necessita estar ciente que existem diversas metodologias que auxiliam no desenvolvimento do mesmo (MENDES, 2017). Mas, para viabilizar sua aplicação na pequena empresa, a metodologia deve ser clara e simples, uma vez que os pequenos empresários geralmente não possuem nem tempo disponível para estudá-las a fundo, nem recursos para contratar quem o faça. A partir disso, existem autores que abordam

de forma diferenciada os passos para a elaboração do planejamento estratégico, dentre eles podemos citar Oliveira (2007), cujo método foi escolhido como base para o desenvolvimento deste trabalho por possibilitar que a empresa realize adequações ao planejamento de acordo com suas necessidades, bem como o sua segmentação macro e de fácil compreensão.

1.1. Organização do Trabalho

O presente trabalho foi dividido da seguinte maneira: o Capítulo 1 trouxe uma breve introdução, de forma a contextualizar o trabalho como um todo e os objetivos da pesquisa. No Capítulo 2 é apresentada a justificativa e relevância pela qual se dá esta pesquisa. No capítulo 3 dedica-se à revisão bibliográfica, que traz a base teórica na qual este trabalho foi construído. Já o Capítulo 5, é explicitada a metodologia utilizada para a execução e sustentação deste trabalho. O capítulo 4 contempla o desenvolvimento, discorre sobre o planejamento estratégico da organização estudada. No capítulo 5 propõe-se a execução da análise quanto às ferramentas que melhor se enquadram em seu contexto. Por fim, no Capítulo 6 busca-se apresentar as conclusões que foram obtidas.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho consiste na elaboração de uma proposta de diagnóstico estratégico para um microempreendimento de locação de suprimentos para eventos localizado na cidade de Rio Piracicaba – MG, visando auxiliar em seu crescimento, norteador o desenvolvimento de suas atividades gerenciais, nos próximos dois anos.

1.2.2. Objetivos Específicos

Durante o desenvolvimento do trabalho, buscou-se atingir os seguintes objetivos:

- ✓ Conhecer o histórico e o cenário atual da organização;
- ✓ Analisar o ambiente organizacional do empreendimento;
- ✓ Analisar as práticas de gestão do empreendimento a partir da ótica do proprietário e dos colaboradores;

- ✓ Aplicar as ferramentas: Missão, Visão e Valores, *Brainstrom*, Análise *SWOT* e Forças de Porter para análise do cenário atual do empreendimento;
- ✓ Propor práticas de gestão relacionadas ao monitoramento dos ambientes interno e externo da organização;

2. JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA DO TRABALHO

O planejamento estratégico tem chamado cada vez mais atenção para sua utilização dentro das organizações, independentemente do porte dessas. Isso se deve ao fato de que os ambientes destas empresas mudam com surpreendente rapidez, seja no âmbito econômico, social, político ou tecnológico (ANTONIO, 2017).

Silva *et al.* (2007), em concordância com Cezarino e Campomar (2006), destacam que conhecer o campo, no qual se quer atuar, realizar pesquisas de mercado, identificar as ameaças e oportunidades, verificar a necessidade do negócio são fatores que devem ser pensados conscientemente, não apenas no momento de ingressar no negócio próprio, mas em todos os estágios de desenvolvimento da empresa, independentemente de seu tamanho, segmento ou fase, se tornando uma condição essencial para este se manter no mercado de forma competitiva. Entretanto, boa parte das pequenas empresas tendem a ignorar a necessidade e os benefícios provenientes da elaboração e implementação de um planejamento estratégico. Ademais, as ausências de experiência para a realização do planejamento estratégico e de uma boa gestão financeira contribuem para a alta taxa de mortalidade das MPEs (ANTONIO, 2017).

Para Costa *et al.* (2005), as ações tomadas pelas micro e pequenas empresas, na maioria das vezes, são reações às mudanças no ambiente, ao invés de decisões proativas. Além disso, boa parte das metodologias existentes foram desenvolvidas para grandes empresas e não levam em consideração as particularidades das pequenas empresas. Desta forma, a pequena empresa que consegue firmar-se no mercado se depara, muitas vezes, com problemas devidos à falta de planejamento.

A aplicação do planejamento estratégico nas pequenas empresas visa auxiliá-las para que elas possam se fortalecer e ganhar espaço no mercado, a partir da possibilidade de oferecer um serviço ou produto de qualidade e com eficiência (MENDES, 2017). Ademais, Mendes (2017), aponta que, frente a este cenário de crescimento acelerado, as micro e pequenas empresas necessitam se direcionar com relação aos seus planos, para se tornarem menos vulneráveis às turbulências do ambiente empresarial.

Corroborando este contexto, a organização escolhida para a elaboração do presente trabalho justifica-se pelo fato de ela pertencer ao grupo das Micro Empresas, que apresentam expressivo destaque no impacto econômico. Elas 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, reduzindo índices de marginalidade, pobreza e desigualdades sociais (IBGE, 2003 *apud* CEZARINO;CAMPOMAR, 2006).

Através da pesquisa sobre o empreendimento, evidencia-se a importância das contribuições do planejamento para as organizações, e isso independe de seu porte. Além disso, é de grande relevância para a área de Engenharia de Produção, já que se utiliza de métodos aplicados e repassados durante a graduação, sendo destrinchados desde teorias à ferramentas do Planejamento Estratégico, agregando, assim, conhecimento específico quanto a área de formação da autora do trabalho e para trabalhos futuros que possam vir a ser realizados nesta temática.

Baseando-se nestes fatores, a presente proposta de pesquisa tem por objetivo propor a elaboração de um diagnóstico estratégico que se adeque às reais necessidades do negócio, para que, assim, se possa nortear suas atividades em busca da consolidação de seus objetivos, aumentando as chances do empreendimento ter um crescimento planejado e organizado e, com isso, prosperar economicamente para conseguir se sustentar e se manter lucrativo.

3. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção irá introduzir o conceito de micro e pequena empresa, apresentando algumas de suas características discutidas na literatura, com ênfase no modelo da organização familiar e a definição de planejamento estratégico e algumas de suas ferramentas. Dessa forma, alguns dos conceitos que serão utilizados para o desenvolvimento da pesquisa deste trabalho serão apresentados nesta seção.

3.1. Micro e Pequenas Empresas no Contexto Brasileiro

Guimarães *et al.* (2018), explicam que não existe uma definição internacional que delimite o conceito das micro, pequenas e médias empresas (MPMEs). As conceituações e classificações são variadas, de acordo com diversos critérios, devido às diferenças existentes entre os países, suas economias e população empresarial. Essa heterogeneidade dificulta o processo de classificação das organizações, implementação de políticas de fomento e avaliação (GUIMARÃES *et al.*, 2018).

Na perspectiva de Silva (2001), tal variedade de critérios e referências à pequena empresa obedece, entre outras, as seguintes condições:

- Propósito do usuário ou órgão interessado diretamente nos critérios;
- Região e país em que opera;
- Peculiaridade e estágio de desenvolvimento econômico.

Martins *et al.* (2017), enfatizam que nem todos os critérios são utilizados nos vários segmentos ou setores específicos, ou seja, alguns dos critérios se apresentam mais relevantes para certas empresas e para outras não. Assim, perante as diferentes alternativas de classificação e na tentativa de conceituar um pequeno negócio, são utilizadas três categorias de critérios: critérios quantitativos (Receita Bruta de Vendas, Patrimônio Líquido e volume de unidades vendidas); critérios qualitativos (produção em pequena escala, negociações de compra e venda); e critérios mistos.

Ainda na concepção dos mesmos autores, os critérios quantitativos são aqueles mensuráveis utilizando valores numéricos onde os mais aceitos são: valor do ativo imobilizado, número de empregados, faturamento ou volume de vendas, cálculo do valor adicionado, valor ou estrutura do capital social, número de dirigentes, consumo de energia e número de centros de lucro. Os critérios qualitativos se diferenciam dos quantitativos por não possuírem métricas, mas sim, atributos específicos nos aspectos

administrativos, bem como a estrutura da empresa, tecnologias utilizadas, grau de instrução da mão de obra, relacionamento interpessoal entre empregados e empregador, tipos de máquinas e ferramentas, entre outras.

Já os mistos são aqueles que fazem uso do quantitativo e do qualitativo, e seu emprego dependerá dos objetivos a serem alcançados. Essa combinação possibilita a utilização de indicadores socioeconômicos, atrelados às características específicas da atividade econômica de cada região ou país, possibilitando uma análise coerente quanto ao porte da organização (MARTINS *et al.*, 2017).

Conforme apontado por SEBRAE (2012), no Brasil, as classificações quanto ao porte da empresa, seja micro, pequena ou média, se baseia no número de funcionários combinado com o setor de atividade econômica exercida pela empresa. O governo, para fins de tributação, diferencia em microempresa e empresa de pequeno porte, considerando o faturamento bruto anual (Lei Federal nº 9.841 de 05/10/99).

Os critérios para as definições do porte das empresas, conforme o número de funcionários e setor de atuação estão apresentados na Tabela 1. O microempreendedor Individual (MEI) é aquele que possui no máximo 01 (um) empregado, independentemente do setor; a microempresa é aquela que tem em seu quadro funcional até 19 empregados na indústria e até 9 empregados no comércio e no setor de serviços, enquanto a pequena empresa emprega de 20 a 99 pessoas na indústria e entre 10 a 49 no comércio e serviços (SEBRAE, 2012).

Tabela 1 – Classificação das empresas segundo o número de funcionários

Porte / Setor	Indústria	Comércio e Serviços
Microempreendedor Individual (MEI)	No máximo 01	No máximo 01
Microempresa	Até 19	Até 09
Empresa de pequeno porte	De 20 a 99	De 10 a 49

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2012)

A classificação do porte de empresas com base no critério de faturamento anual ou do grupo econômico, no qual a empresa esteja inserida é apresentado na Tabela 2. **Tabela 2** – Classificação das empresas segundo o faturamento bruto anual

Porte	Faturamento Bruto Anual
Microempreendedor Individual (MEI)	Até R\$ 81.000,00
Microempresa	Até R\$ 244.000,00
Empresa de Pequeno Porte	De R\$ 244.000,00 a R\$ 1.200.000,00

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2012)

Segundo o SEBRAE (2012), o critério de número de empregados é o mais utilizado, mas que a decisão de uso de cada critério deve ocorrer de acordo com o propósito do usuário. No entanto, apesar deste perfil de empresas encontrarem inseridas no mercado e estarem constantemente em busca de crescimento e estabilidade, esses empreendimentos nem sempre se encontram legalizados. No Brasil, de cada dez empresas, nove são classificadas como micro ou pequenas empresas, e destas, pelo menos 6 não são registradas (POCHMANN, 2005).

Abordar a questão da informalidade no Brasil, assim como em outros países, se apresenta como tarefa delicada, uma vez que se trata de uma situação com poucos dados sobre tais empreendimentos, decorrente da própria situação de informalidade. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) considera como informais as unidades econômicas de propriedade de trabalhadores por conta própria e de empregadores com até cinco empregados, moradores de áreas urbanas, sejam elas a atividade principal ou secundária de seus proprietários (NOGUEIRA, 2019).

Em complementação, o IBGE (2005), ressalta que as unidades do setor informal apresentam características ligadas a produção, em pequena escala, baixo nível de organização e a quase inexistência de separação entre capital e trabalho, enquanto fatores de produção. A existência de indivíduos com pouco nível de capital físico ou humano, onde as funções de patrões e empregados não tem distinção podem engajar familiares ou ajudantes-assalariados nesse processo, como extensão de seu próprio trabalho (CARVALHO, 2010).

Na Constituição Federal Brasileira foi estipulada a adoção do conceito de MPes fundado na receita bruta, propondo um tratamento jurídico diferenciado através da simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias. No entanto, constantemente são realizadas alterações nos limites da receita, sua forma de cálculo, indexadores e outros aspectos que confundem e contribuem para aumentar os problemas (CARVALHO, 2010).

No Brasil, o Governo Federal tem demonstrado preocupação em fortalecer as empresas privadas nacionais e em especial as de pequeno porte. Estas devem ser fortalecidas porque atuam em todo o território nacional, o que permite uma desconcentração de atividade econômica e maior geração e distribuição regional de empregos (IVAN; GUAGHARDI, 2005).

Como forma de estímulo para redução da informalidade no mercado de trabalho, em 2006, o governo criou o Simples, um regime tributário diferenciado, simplificado e favorecido, previsto na Lei Complementar nº126 que garante a redução da carga tributária incidente sobre as MPEs. As empresas que optam pelo Simples, tem suas obrigações contábeis e tributárias simplificadas, embora devam cumprir as mesmas regras e obrigações trabalhistas das demais empresas (TERRA; BIANCHI, 2018). Todavia, ainda é possível notar que muitos desses empreendimentos não se encontram legalizados, boa parte atua na chamada semiformalidade (SEBRAE, 2017; SANTOS *et al.*, 2012.;).

Nogueira (2019) esclarece que a semiformalidade se faz presente onde as operações empresariais ocorrem à margem do sistema tributário e regulatório, executadas por empresas sem registro formal (sem o Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ); ou mesmo sendo realizada por empresas ditas formais (com CNPJ), não incluindo-as em seus registros oficiais.

Pesquisas feitas pelo SEBRAE (2018), apontam que apesar das tentativas do governo para amenizar as taxas de mercado, as MPEs encontram dificuldades ao procurar instituições financeiras em busca de algum tipo de financiamento. Os dados evidenciam que o principal obstáculo para obtenção deste recurso está relacionado a uma elevada taxa de juros, o que dificulta a vida do empreendedor, que emprega esta opção como capital de giro (SEBRAE, 2018).

Geralmente, a busca pela legalização por parte dos microempreendedores ocorre após estarem atuando há um período considerável no mercado de maneira informal. Isso porque esses empreendimentos têm como objetivo, num primeiro momento, a sobrevivência e a busca pelo lucro a curto prazo (SEBRAE, 2012). Dentre as principais justificativas de legalização levantadas por SEBRAE (2012) destacam-se os benefícios do Instituto Nacional do Seguro Social (INSS), possuir um negócio formal com a possibilidade de emitir nota fiscal e a necessidade de uma fonte de renda.

Santos (2010) destaca que a instabilidade de boa parte das microempresas no mercado decorre, geralmente, do despreparo delas para construir um bom planejamento de gestão. Além do mais, a falta de planejamento dificulta na tomada de decisões, podendo levar o empreendimento a um caminho sem horizontes prósperos (GOMES *et al.*, 2013). Em certas situações, os próprios empreendedores são brilhantes

em suas ideias de negócios, porém, não possuem preparo para geri-los. Além disso, muitas vezes, o empreendimento surge em um misto de sorte, oportunismo e pragmatismo, aliados à falta de capacitação. Silva *et al.* (2007), consideram que a atitude mais prudente em empresas que estão na fase de crescimento é investir tempo e recursos na formulação de uma estratégia adequada ao ramo, com implantação efetiva e esforços focados na conquista das metas.

Santos (2010) apresenta em sua perspectiva o planejamento como a primeira das funções administrativas, vindo antes da organização, da direção e do controle. Através dele os gestores obtêm auxílio para lidar com problemas organizacionais, orientando e definindo objetivos e decidindo quais recursos e tarefas são necessários para alcançar estes objetivos da melhor maneira. Santos (2010), ainda complementa que independentemente do tamanho da empresa, é necessário estabelecer metas, parâmetros e estratégias, tendo assim um guia que direcione as ações do empreendimento.

3.1.1. Particularidades gerenciais das Micro e Pequenas Empresas

O gerenciamento das pequenas empresas se difere do gerenciamento das grandes empresas em diversos aspectos. Segundo Silva (2001), o início das atividades das micro e pequenas empresas geralmente está ligado a fundadores pertencentes a uma mesma família ou relativa a sócios com semelhantes propósitos, com uma modesta estrutura e contando com o auxílio de um pequeno número de funcionários. Geralmente, elas não possuem suas atividades planejadas, necessitando de algum tratamento diferenciado (SILVA, 2001).

As pequenas empresas são muito vulneráveis à ineficiência gerencial, e boa parte delas se encontram marginalizadas ou não lucrativas, travando uma luta constante pela sobrevivência no mercado (SILVA *et al.*, 2008). Tais fatores podem ser justificados pela falta de recursos financeiros e humanos especializada e adequada para auxiliar questões como pesquisa de mercado, análise financeira, propaganda, gerenciamento de recursos humanos e outras áreas. Comumente o empreendedor realiza a tomada de decisões envolvendo áreas pela qual ele não dispõe de conhecimento suficiente, se baseando, portanto, na sua intuição (LONGENECKER, 1998 *apud* SILVA, 2008).

Longenecker (1998 *apud* SILVA, 2008), enfatiza que as características das MPes podem ser divididas em:

- Importância da figura do dono;
- Tipo de gerenciamento;
- Estrutura organizacional.

Em adição a esta caracterização, Cezarino e Campomar (2006), salientam que o IBGE desenvolveu em 2003 um amplo estudo sobre as principais características de gestão das MPE brasileiras, entre os principais achados estão:

- ✓ Baixo volume de capital empregado;
- ✓ Altas taxas de natalidade e mortalidade;
- ✓ Presença significativa de proprietários, sócios e funcionários com laços familiares;
- ✓ Grande centralização do poder decisório;
- ✓ Não distinção da pessoa física do proprietário com a pessoa jurídica, inclusive em balanços contábeis;
- ✓ Registros contábeis pouco adequados;
- ✓ Contratação direta de mão-de-obra;
- ✓ Baixo nível de terceirização;
- ✓ Baixo emprego de tecnologias sofisticadas;
- ✓ Baixo investimento em inovação tecnológica;
- ✓ Dificuldade de acesso a financiamento de capital de giro;
- ✓ Dificuldade de definição dos custos fixos;
- ✓ Alto índice de sonegação fiscal;
- ✓ Contratação direta de mão-de-obra;
- ✓ Utilização intensa de mão-de-obra não qualificada ou sem qualificação.

Para Faria e Martins (2015), a peculiaridade mais marcante desses tipos de negócios são as estratégias formuladas pelo dirigente principal, que, na maioria das vezes, é também o proprietário. Ainda segundo estes autores, isso ocorre porque, em boa parte dos casos, são empresas familiares, onde trabalham membros de uma mesma família e que não possuem acesso ou conhecimento acerca das técnicas de gestão e planejamento financeiro e estratégico.

As características de gestão, relacionadas ao comportamento dos dirigentes das micro e pequenas empresas influenciam as organizações quanto a sua estrutura, decisões

e direções, não sendo possível negar que a maioria dos pequenos empresários tem atitudes não coerentes com o sistema de mercado em que a sociedade e as empresas estão inseridas (CÊRA; FILHO, 2003). Em anuência, Santos (2010), acrescenta que o grande vilão das organizações é a falta de planejamento devido ao despreparo e a falta de conhecimento das pessoas que administram estas empresas.

Vieira (2007) frisa que, embora, a falta de recursos afete todas as organizações de pequeno porte, em diferentes graus, a maior causa do alto índice de mortalidade nos primeiros anos de funcionamento está relacionada a ineficiência de gestão, pois a grande parte das MPEs realizam essa gestão de forma empírica, sem qualquer conceito de plano de negócios ou planejamento estratégico. Em complemento, a pesquisa feita pela GEM sobre o perfil do empreendedor brasileiro aponta que cerca de 82,2% dos empreendedores que iniciaram um negócio não buscaram nenhum tipo de orientação nos órgãos de apoio às micro e pequenos empreendimentos, fator esse que só agrava a situação dessas empresas (GEM, 2016).

Neste cenário, Golde (1986 *apud* Silva 2001), destaca que, se por um lado a real rentabilidade das MPEs reside em seu futuro, fato que deveria incentivá-las a se planejar, por outro lado, elas enfrentam problemas e restrições especiais em suas atividades que inibem o processo de planejamento estratégico, como:

- ✓ O tempo disponível dos dirigentes para atividades de planejamento é extremamente escasso;
- ✓ Pouca instrução sobre planejamento estratégico;
- ✓ A luta pela sobrevivência cotidiana suga muita atenção, desprezando aspectos estratégico essenciais que poderiam ser observados;
- ✓ A natureza informal do processo de planejamento aumenta a dificuldade das comunicações referentes ao plano;
- ✓ Medo de planificar, pois envolve a manipulação de incertezas sobre as quais tem-se pouco controle.

Santos, Alves e Almeida (2007), ressaltam que em um ambiente de hostilidade, a sobrevivência e a prosperidade competitiva se tornam grandes desafios para as organizações de menor porte decorrente da limitação de recursos e da relativa falta de habilidade gerencial a qual estão sujeitas. Tais hostilidades ambientais exigem ações das pequenas empresas no sentido de enfrentarem os efeitos delas decorrentes.

Logo, é perceptível as dificuldades encontradas em gerir de forma eficiente um empreendimento, sem deixar que hábitos familiares e coordenação empresarial se tornem um único compilado. Faria e Martins (2015), consideram as falhas gerenciais motivos de grande impacto na sobrevivência das micro e pequenas empresas. Para estes mesmos autores, o administrador deve ter em mente o modo de tomar decisões, pois é necessário delineamento para todas as operações e atividades, principalmente em ambientes competitivos.

A estratégia nas MPEs é definida, segundo Silva (2001), como o padrão de comportamento estabelecido pela tomada de decisão em face as mudanças ambientais percebidas pelo empreendedor. Logo, cada tomada de decisão reflete o comportamento estratégico da empresa.

Nas MPEs a relação com os agentes internos - funcionários; e externos - clientes e fornecedores, apresenta caráter essencialmente pessoal, reforçando o papel do proprietário/dirigente como central (DEITOS, 2002). A falta de informações através de registros formais e a carência de disponibilidade de recursos suficientes para o acompanhamento do ambiente tornam o processo de comunicação com funcionários, fornecedores, clientes e até mesmo concorrentes ainda mais difícil, uma vez que este se trata do mecanismo de fonte de informações no qual o dirigente se baseia na tomada de decisões estratégicas (GROSSI; OLIVEIRA FILHO, 2009).

Ademais, Santos, Alves e Almeida (2007), enfatizam que, de forma geral, pode-se notar que a gestão das pequenas e médias empresas sofre interferências de diversos fatores atreladas à sua estrutura, capacidade produtiva e, principalmente, a suas competências básicas. O desenvolvimento de estratégias no contexto das micro e pequenas empresas merecem uma análise delicada, uma vez que não existe maneira única de conduzir o processo, dependendo então da natureza, das pessoas envolvidas no processo, necessidades de ações exigidas pelo mercado bem como dos objetivos e estrutura da organização.

3.2. Conceito de Planejamento Estratégico

Segundo Oliveira (2007), a definição de planejamento estratégico consiste em um processo utilizado por gestores, que busca relacionar a empresa com o ambiente onde ela se encontra. Para este mesmo autor, trata-se de uma metodologia gerencial que atua como direcionamento da organização nas tomadas de decisão em função dos objetivos

empresariais. Em concordância, Calcagnotto (1995), ressalta que planejar estrategicamente é um processo que conduz a empresa à obtenção de um melhor desempenho, maximizando as oportunidades (estratégias) identificadas no seu ambiente atual e principalmente no futuro.

Através do planejamento estratégico torna-se possível prover os tomadores de decisão de alternativas para a priorização de ações que possibilitem um ganho de eficiência organizacional. Santos *et al.* (2016), enfatizam que, quando bem realizado, o planejamento propicia uma maior consciência dos problemas críticos da organização, aumentando as percepções externas, melhorando a comunicação e o entendimento das interdependências da organização.

Consentindo com esta ideia, Pinto (2012), complementa que a estratégia é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar o objetivo, apresentando-se como um padrão global de decisões e de ações que posicionam a organização em seu ambiente e têm o objetivo de fazê-la atingir seus objetivos de longo prazo. O autor destaca que existem vários conceitos e interpretações sobre o que é ser estratégico, sendo que, todos estão associados ao conceito de escolha de rumo, um caminho, que uma vez constatado onde está localizado, decide-se aonde se quer chegar, relacionando-se direta ou indiretamente a noções de planejamento.

O planejamento estratégico tem, na essência, o mérito de garantir um sentido adequado de direção futura para a organização, traçando rumos para o futuro e enfrentando riscos e incertezas. Esse planejamento exige visão de futuro, conhecimento da ambiência externa, capacidade de adaptação, flexibilidade estrutural e habilidade para conviver com as ambiguidades do ambiente externo (PEREIRA *et al.*, 2009).

Graetz (2002), declara que o planejamento estratégico tem como propósito a operacionalização e suporte às estratégias desenvolvidas através do pensamento estratégico, além de promover a integração aos negócios da organização. Krakauer, Fischmann e Almeida (2010), complementam que através do planejamento estratégico a organização obtém um direcionamento, promovendo a tomada de decisões mais adequada e se preparando para o futuro, além de permitir que seus gestores entendam melhor o ambiente onde estão inseridos, fortalecendo os pontos fortes e reduzindo os riscos.

Na concepção apresentada por Maximiano (2006), o planejamento estratégico se apresenta como o planejamento executado ao nível institucional, sendo considerado um conjunto sistemático e deliberado de decisões referente ao empreendimento que afetam a organização. Através do estabelecimento da posição estratégica, a organização começa a construir uma base mais sólida para lidar com suas fraquezas e pontos de melhorias.

Partindo deste conceito, na visão de Pereira (2009), os principais elementos da gestão estratégica são: a declaração de missão, a visão de negócios, o diagnóstico estratégico, os fatores críticos de sucesso, a definição dos objetivos, a análise dos públicos de interesse, a formalização do plano, a auditoria de desempenho e resultados. Observa-se, portanto, que é necessária a sincronia permanente destes itens para uma efetiva gestão, uma vez que as pequenas empresas são eficientes em seu dia-a-dia, mas ineficazes nas decisões estratégicas.

Além disso, Golde (1986 *apud* Terence e Filho, 2007), recomenda, no processo de planejamento para as pequenas empresas, as seguintes etapas: examinar as características básicas destas organizações; analisar a forma pela qual estas características inibem o processo de planejamento; e estudar alguns métodos para eliminar, ou pelo menos reduzir, os obstáculos ao planejamento. Assim sendo, conclui-se que é necessário avaliar, em um primeiro momento, a realidade das organizações de pequeno porte, bem como suas características e limitações ao planejamento, para se propor aos empresários uma forma mais adequada para o desenvolvimento de estratégias.

O planejamento estratégico abrange toda a organização e proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a direção mais adequada e o melhor caminho, buscando otimizar o grau de interação com os fatores externos e atuando de forma diferenciada (REIS; FERREIRA; ARAUJO, 2016). Ribeiro (2012), realça que não existe um melhor caminho para a criação de uma estratégia ou para o direcionamento das organizações, porque formas bem diferentes funcionam em contextos particulares.

3.3. O Planejamento Estratégico em Micro e Pequenas Empresas

Segundo Santana, Figueiredo e Mendonça (2013), no Brasil, a alta mortalidade dos pequenos empreendimentos nos dois primeiros anos de vida atinge um nível alto. Diante disso, as estratégias administrativas devem ser estruturadas de acordo com as influências externas do ambiente, considerados incontroláveis pela organização, as

oportunidades e ameaças (SANTANA; FIGUEIREDO; MENDONÇA, 2013). Logo, as MPEs devem buscar o alinhamento do planejamento estratégico feito no plano inicial com as oportunidades estratégicas que a empresa se encontra capacitada, elaborando estratégias que possibilitem o desenvolvimento de ações que tornem as ações mais ágeis e flexíveis (GROSSI; OLIVEIRA FILHO, 2009).

Visto que as organizações visam sua sobrevivência e um retorno de seus investimentos devem considerar alguns aspectos, como administração, recursos pessoais, finanças, mercado, planejamento a longo prazo, onde seja possível manter um fluxo de caixa equilibrado, uma vez que estes aspectos se mostram como principais causas da mortalidade de micro e pequenas empresas (LOMBARDI, 2010). Inseridas neste contexto, as empresas familiares têm grandes ambições e precisam de um planejamento estratégico sólido para realizá-las plenamente. Assim, o planejamento de médio prazo é o elemento que falta para que muitas delas consigam alcançar um sucesso maior e atingir o seu verdadeiro potencial (PRICE WATER HOUSE COOPERS, 2016).

Segundo Oliveira e Forte (2014), o planejamento estratégico se faz necessário para qualquer tipo de organização, isso independe de seu porte ou ramo de atuação. Ainda segundo estes autores, a má compreensão do que a empresa é, ou seja, para que existe, qual seu mercado, qual seu produto ou serviço, etc., podem levá-la ao fracasso. Assim, essa técnica se apresenta com o intuito de ordenar as ideias para definição das metas e objetivos da organização. Além do mais, as MPEs devem elaborar o seu planejamento estratégico para se diferenciarem no mercado tornando o seu negócio viável (OLIVEIRA; FORTE, 2014).

Em complemento, Almeida (2001), aborda que o desenvolvimento das estratégias das micro e pequenas empresas são compostas por quatro atividades, sendo elas:

- ✓ Análise dos aspectos internos: onde é feito o reconhecimento dos pontos fracos e fortes;
- ✓ Análise do ambiente: onde são identificadas as ameaças e oportunidades;
- ✓ Comparação da missão no campo da atuação: onde é feita a verificação se o que a organização declarou realizar está relacionada com aquilo que ela está fazendo;
- ✓ Estabelecimento da estratégia vigente: analisar a estratégias seguida pela organização.

Em um cenário ideal, estas atividades deveriam ser executadas pelas organizações, independentemente de seu porte. No entanto, existem inúmeros empreendimentos que tem proprietários que possuem um plano, e que não o compartilham de forma ampla com o resto da organização. Esse tipo de gestão funciona, pelo menos por um tempo, porém, no longo prazo, essa se apresenta uma receita para o desastre (PRICE WATER HOUSE COOPERS, 2016).

Santos, Alves e Almeida (2007) acrescentam que a crença de que as “boas ideias”, sozinhas, seriam suficientes para assegurar a sobrevivência e o sucesso de uma organização se mostra falsa por alguns motivos, dentre eles, as falhas nas previsões as quais se encontram apoiadas e as inúmeras mudanças ambientais que exigem adequação estrutural das empresas para a nova realidade. Neto (1997) aponta que 80% dos problemas que as micro e pequenas empresas enfrentam são de natureza estratégica e apenas 20% dos problemas são derivados da escassez de recursos. Assim, é notório o impacto desta questão para o potencial competitivo e sobrevivência das organizações.

Oliveira (2007) menciona que existe certa dificuldade em conceituar a função do planejamento estratégico nas MPEs, na definição de sua real amplitude e abrangência. Além disso, o autor ressalta que o planejamento estratégico não deve ser confundido com previsão, projeção, predição e resolução de problemas, mas deve ser visto como um primeiro passo na busca de um futuro diferente do passado, uma vez que o uso desta ferramenta, quando feito de forma coerente e alinhada com a empresa e sua realidade, se torna uma excelente arma competitiva.

Deste modo, o planejamento estratégico busca ir além da afirmação das aspirações da empresa, ele orienta a organização quanto ao que deve ser feito para transformar estas aspirações em realidade, ou seja, faz parte dele o seu processo de implantação (KICH, 2010), se mostrando uma capaz de mudar os rumos de uma organização, pois traz uma melhor compreensão de todo ambiente organizacional

Na concepção abordada por Oliveira (2013, p.42), as fases para implementação de um planejamento estratégico podem ser sintetizadas em:

- Fase I: Diagnóstico estratégico;
- Fase II: Missão da empresa;
- Fase III: Instrumentos prescritivos e quantitativos;
- Fase IV: Controle e avaliação.

Onde, na Fase I é determinada a situação atual da empresa em relação a fatores internos e externos. Nesta etapa deve ocorrer um enfoque no momento atual, assim como no próximo momento, no próximo desafio, em busca da construção de uma dimensão crítica para o sucesso permanente, devendo ser realizada por meio de pessoas representativas da organização que identificam os pontos fortes e fracos (análise interna) e as oportunidades e ameaças (análise externa).

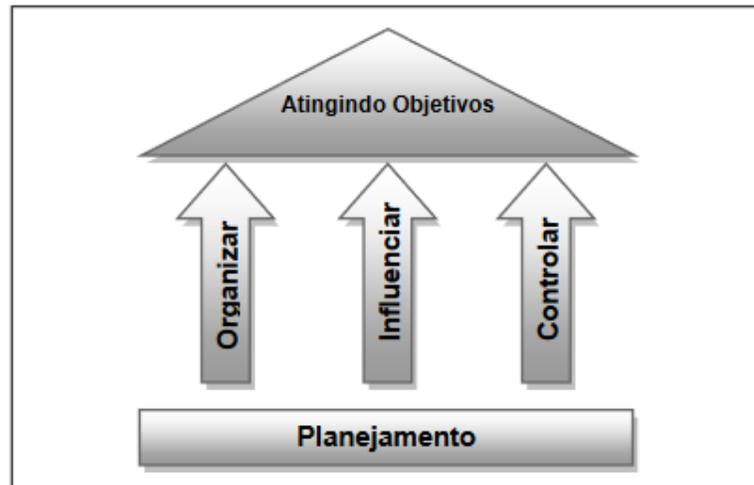
A Fase II, Missão da empresa, consiste no posicionamento da empresa com relação a sua razão de ser, bem como seu planejamento estratégico. Assim, é determinada nesta fase o propósito de atuação da organização, onde se abordam os setores, produtos, serviços e seguimentos de mercado (OLIVEIRA, 1998, p.71). O autor, também ressalta que há outro aspecto importante, a postura estratégica da empresa, ou seja, a maneira como ela irá se posicionar diante do ambiente.

Na Fase III é são estabelecidas questões básicas de como alcançar o sucesso organizacional e os objetivos que se deseja e espera. Para o alcance desses objetivos é necessária a utilização de duas técnicas: as prescritivas que proporcionam a explicitação do que deverá ser feito e as estratégias que deverão ser aplicadas para o alcance dos propósitos e metas estabelecidas.

Por fim, na Fase IV é realizado o controle e avaliação para verificar a situação da organização. A função do controle é assegurar a realização dos objetivos propostos, onde também envolve indicadores para mensurar o desempenho, ações corretivas, avaliação de eficiência e eficácia, entre outros.

Por outro lado, vale ressaltar que as organizações que buscam o gerenciamento do futuro precisam conhecer sua capacidade e potencialidade, uma vez que, o planejamento estratégico envolve o passado, o presente e o futuro da empresa, maximizando as chances que a empresa tem em aproveitar as oportunidades (MENDES, 2017). Neste sentido, planejar é o papel básico, organizar, influenciar e controlar são os resultados do planejamento, conforme apresentado na Figura 1. Assim, apenas após o desenvolvimento dos planos é que os dirigentes podem definir como querem estruturar sua organização, alocar seus funcionários e estabelecer controles organizacionais (CERTO, 2003).

Figura 1 – O planejamento como base para organizar, influenciar e controlar



Fonte: Certo (2003, p.104)

Conforme visto na Figura 1, um planejamento estratégico estruturado, contínuo e com seriedade pode auxiliar a organização a manter-se ativa e próspera no mercado, por meio da prevenção de ameaças.

De acordo com Oliveira (2007), através do planejamento estratégico a organização espera:

- ✓ Identificar seus pontos fortes;
- ✓ Identificar e eliminar suas fraquezas;
- ✓ Conhecer e aproveitar suas oportunidades externas;
- ✓ Conhecer e evitar as ameaças externas.

Além disso, Oliveira (2007), também destaca que as empresas buscam um efetivo plano de trabalho, ao estabelecer:

- ✓ Suas premissas básicas;
- ✓ Expectativas desejadas;
- ✓ Os caminhos, onde possam ser incluídos os alternativos, que devem ser seguidos pela organização;
- ✓ Plano de ação estruturado;
- ✓ Alocação de recursos.

Na abordagem realizada por Policastro (2000), alguns aspectos sobre os benefícios da aplicação do planejamento são abordados, dentre eles:

- ✓ Proporciona auxílio ao gestor para prever e reagir rapidamente as

- modificações de mercado, aproveitando as oportunidades;
- ✓ Direciona a organização por meio dos objetivos traçados a longo prazo;
 - ✓ Abrange os colaboradores em suas diferentes áreas para disseminação dos objetivos por toda empresa;
 - ✓ O planejamento pode ser usado para ilustrar o negócio para as partes interessadas;
 - ✓ Auxiliar nas relações com fornecedores, anunciantes, procuradores, auditores, contadores, investidores e consultores.

Segundo Mendes (2017), o planejamento estratégico eleva o grau de assertividade das ações da organização, proporcionando um crescimento e desenvolvimento na organização em relação a diversificação e inovação. Mendes (2017) também aponta que as grandes organizações, mesmo que não possuam um planejamento estratégico formalizado, na maioria das vezes desenvolvem ações ligadas ao processo. No entanto, as pequenas organizações quase nunca realizam uma reflexão estratégica, e quando fazem, descobrem que as pequenas alterações no rumo a ser seguido pode influenciar diretamente o objetivo almejado.

Ademais, Santana, Figueiredo e Mendonça (2013) ressaltam que é perceptível a importância das micro e pequenas empresas realizarem o planejamento prevenindo possíveis fatores indesejados e proporcionando a execução das atividades de forma mais rápida, correta e eficaz, diminuindo todas as incertezas existentes, pois o planejamento é a preparação ao inesperado. Reforçando este posicionamento, Pacheco (2009), destaca que o planejamento é um processo contínuo, devendo ser revisto periodicamente, a fim de que seja ajustado à dinâmica organizacional e mantido constantemente atualizado com as condições ambientais.

Para Chuertniek *et al.* (2013), o planejamento estratégico realmente mobiliza as pessoas e a microempresa para construir e escolher o tipo de futuro que se pretende realizar, dentro da empresa. Ele jamais poderá ser ignorado, pois, o estabelecimento da visão do negócio ocorre quando estratégias não convencionais desconhecidas e contra intuitivas, forem consideradas, implicando para uma completa abordagem de elaboração da estratégia empresarial. Os componentes destacados como fundamentais são: clientes, fornecedores, concorrentes e a microempresa.

Por fim, conforme pontua Chuertniek *et al.* (2013), é importante ressaltar que uma estratégia proativa, frequentemente, começa com objetivos de negócio e com requisitos de comprometimento junto aos clientes, essa fase deverá ser efetuada com muita cautela, obtendo o maior grau de qualidade e focando os pontos requisitados com concordância recíproca, pois, os demais componentes estão vinculados a ela. Cada elo da organização deve ser planejado e balanceado com equilíbrio em conjunto aos demais, para que se possa obter um processo conciso e integrado ao planejamento (CHUERTNIEK *et al.*, 2013).

3.4. Algumas Ferramentas do Planejamento Estratégico

É possível planejar, controlar e agir estrategicamente, mesmo sendo uma micro ou pequena empresa. Pádua e Silva (2017), ressaltam que o planejamento estratégico pode ser feito conforme as condições de cada organização, com o objetivo de otimizar os recursos e definir o caminho a ser seguido e, principalmente, para se manter no mercado cada vez mais competitivo. Nesta mesma perspectiva, Colenghi (1997, *apud* Pacheco, 2009), destaca algumas ferramentas estratégicas que podem ser utilizadas por qualquer organização em busca de atingir seus objetivos como: *Brainstorming*, Análise GUT (Gravidade, Urgência e Tendência), Análise *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), Matriz 5W2H, *Balanced Scorecard* (BSC), Missão, Visão, Objetivos, dentre outras.

A escolha das ferramentas mais adequadas à organização e seus prazos de aplicabilidade são pontos indispensáveis no desenvolvimento do planejamento estratégico, pois além de expor a situação gerencial e estratégica real da empresa, apresentam a possibilidade de evidenciar o efeito esperado de cada ação em seu respectivo tempo (BRONDANI; FARIAS; MADRUGA, 2012). Assim, serão abordadas a seguir algumas ferramentas estratégicas que serão pertinentes à elaboração do planejamento estratégico proposto no presente trabalho.

3.4.1. Missão, Visão e Valores

Para Nakagawa (2016), a definição de Missão, Visão e Valores de uma organização estabelece uma direção estratégica para a empresa, visto que abrange a integração das operações estratégicas à motivação da equipe. Ainda segundo este autor,

a definição e fixação dos componentes de sua estrutura permite compreender o propósito de existência da empresa, onde ela deseja chegar e quais os ideais de atitude, comportamento e resultados devem estar presentes nos colaboradores e nas relações da empresa com seus *stakeholders*, ou seja, os públicos de interesse.

- Missão

A missão demarca a área de atuação de uma empresa, consiste na razão da existência do empreendimento, como uma carteira de identidade, guia para o trabalho das pessoas (SAMPAIO, 2004). Para Consentino *et al.* (2011), a missão deve ser definida de maneira ampla, flexível, motivadora e capaz de refletir as habilidades essenciais da empresa.

Gracioso (2005), ressalta alguns cuidados necessários durante a definição da missão estratégica empresarial, sendo eles:

- A missão deve ser um ideal partilhado pela organização;
- Deve ser elegida mediante consenso de todos;
- A alteração só poderá ser feita sob aprovação dos responsáveis por sua definição.

É importante salientar que a missão de uma organização remete a determinadas ações e comprometimentos decorrentes de sua formulação, portanto, definir este conceito e não o colocar em prática é perda de tempo.

- Visão

A visão consiste nas expectativas e desejos dos acionistas e elementos dos altos níveis da empresa, onde esses aspectos se tornarão a base de todo o processo de desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico. Ela deve ser declarada de forma simples, objetiva e concisa, compreendendo aspectos relacionados aos valores e ambições (FERNANDES; BERTON, 2005).

O conceito é considerado como os limites que os responsáveis pela organização conseguem enxergar em um futuro próximo ou distante em uma abordagem mais ampla. A deficiência na definição da visão tem como consequência a falta de foco da empresa, sendo de extrema importância para que haja coerência entre o que a empresa se propõe a fazer e o que efetivamente faz (OLIVEIRA, 2011).

Oliveira (2011), define como visão da organização, o desejo dos acionistas, ou elementos da alta administração da empresa, os limites que estes conseguem num

período longo e com uma maior abordagem. Para que esta visão não se torne irrealista para o cenário da organização, posteriormente a decisão da mesma é feita uma análise dentro das oportunidades e ameaças, para que assim a mesma seja adequada a organização, não possibilitando este problema.

- Valores

Os valores têm como função orientar a vida das empresas, proporcionando um norte no comportamento dos seus membros, determinando sua forma de pensar e agir. Dentro das organizações existem crenças e costumes que formam os valores, na concepção apresentada por Oliveira (2009), estes valores representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais uma empresa, assim como auxiliam na tomada de decisões. Rezende (2008), complementa que definir os valores para um empreendimento é essencial para que as futuras decisões sejam consistentes com o rumo pretendido para o negócio.

Na perspectiva de Carvalho e Santos (2016), os valores tornam a participação das pessoas no desenvolvimento da missão e visão, resultando no comprometimento dos *stakeholders*. Assim, a compreensão dos valores permite predizer o funcionamento da mesma bem como o comportamento organizacional de seus membros. Rossi (2002), complementa que a ausência dos valores organizacionais claros, torna mais frágil a relação entre os membros da organização, facilitando conflitos, uma vez que os valores pessoais de cada indivíduo podem se colidir, deixando as pessoas constantemente frustradas por não conseguirem alcançar os resultados da organização.

3.4.2. Análise SWOT

Outra ferramenta importante é a Análise *SWOT*, que estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Oportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). Através delas, pode-se obter o apoio à decisão, buscando identificar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças referentes aos ambientes interno e externo da organização, proporcionando um maior conhecimento da organização e do mercado (FERNANDES; BERTON, 2005).

Costa (2006) pontua que o objetivo da matriz *SWOT* consiste na definição de estratégias para manter os pontos fortes da organização, reduzir os pontos fracos a fim de aproveitar as oportunidades e proteger-se de ameaças. Assim, a análise *SWOT* auxilia

os gestores no resumo dos principais fatos e previsões decorrentes das análises externas e internas.

Para desenvolver estratégias a partir da análise *SWOT* é utilizada uma matriz de fatores, onde são realizados cruzamentos entre fatores internos e externos, conforme demonstrado na Figura 2.

Figura 2 – Matriz SWOT

		ANÁLISE INTERNA	
		Fraquezas	Forças
ANÁLISE EXTERNA	AMEAÇAS	1 Eliminar	2 Monitorar
	OPORTUNIDADES	3 Melhorar	4 Capitalizar

Fonte: Costa (2006, p. 30)

A matriz *SWOT* apresenta uma avaliação sobre o desempenho passado da organização, sua atual posição e previsões para o futuro. Além disso, ela expõe as expectativas dos elementos externos, como os stakeholders, e internos, como a alta direção e os funcionários.

Consentino *et al.* (2011), explicam que os pontos fracos e fortes de uma organização são constituídos dos seus recursos, que incluem os recursos humanos (experiências, capacidades, conhecimentos, habilidades); os organizacionais (sistemas e processos da empresa como estratégias, estrutura, cultura, etc.); e os físicos (instalações, equipamentos, tecnologia, canais, etc.).

Ainda, segundo Consentino *et al.* (2011), as oportunidades são situações externas e não controláveis pela empresa, atuais ou futuras que, se adequadamente aproveitadas pelo empreendimento, podem influenciá-la positivamente. Já as ameaças são situações externas e não controláveis pela organização, atuais ou futuras que, se não eliminadas, minimizadas ou evitadas, podem afetá-la negativamente.

Após a distribuição dos pontos fortes e fracos entre os campos ameaças e oportunidade é necessário realizar a análise de cada um dos quadrantes, conforme explica Costa (2006):

- Eliminar: se uma fraqueza interna no campo externo for identificada como ameaça, deve-se eliminar esse ponto o mais rápido possível, pois trata-se de uma questão de sobrevivência da organização;
- Monitorar: se um ponto forte está no campo identificado como ameaça, é necessário ficar atento e realizar o monitoramento tanto da força quanto dos fatores que geram a ameaça;
- Melhorar: se um ponto fraco for alocado no campo como oportunidade é importante ter em mente que um trabalho precisa ser desempenhado para que esse ponto se transforme em ponto forte;
- Capitalizar: se uma força estiver no campo das oportunidades, a organização encontra-se numa fase de desenvolvimento, na qual é importante aproveitar a situação.

Assim, por meio da análise *SWOT* é possível realizar a formulação de estratégias que apontarão os caminhos para a implementação de um plano estratégico.

3.4.3. Forças de Porter

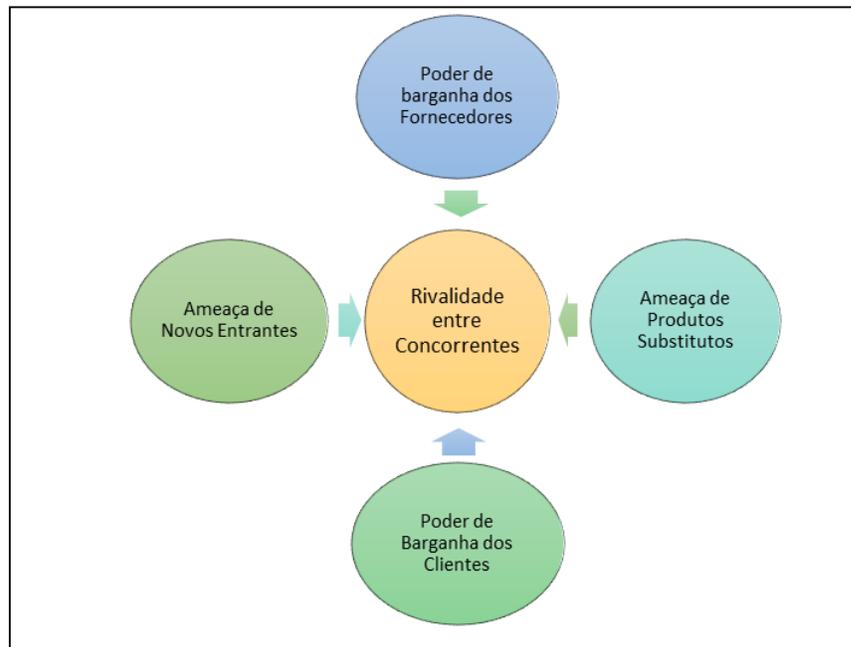
O modelo das cinco forças de Porter foi desenvolvido por Michael Porter em 1979, onde são descritas as forças básicas que determinam a competitividade dentro de uma empresa e ilustra como tais forças estão relacionadas (CERTO, 2003). Para cada tipo de organização, seja ela prestadora de serviços ou manufatureira, existem forças que podem influenciar com maior ou menor impacto.

O modelo formulado por Porter (1986), pode ser compreendido como uma ferramenta que auxilia as organizações na definição das estratégias organizacionais levando em consideração o ambiente interno e externo. A definição da estratégia se baseia no estudo de mercado onde a organização realiza suas atividades, tal análise permite que seja encontrada a melhor posição de defesa ou influência das forças.

Na concepção apresentada por Porter (1999), ele afirma que na definição e na elaboração de um planejamento existem em comum os objetivos de estabelecer um posicionamento lucrativo e sustentável para lidar com cinco tipos de forças oriundas do

ambiente interno e externo da organização. Segundo este mesmo autor, as cinco forças que determinam porque algumas indústrias são mais lucrativas que outras são: o poder de barganha dos clientes, o poder de barganha dos fornecedores, a ameaça de novos entrantes, a ameaça de produtos substitutos e a rivalidade entre concorrentes. Estas cinco forças são ilustradas na Figura 3 e serão explicadas a seguir:

Figura 3 – Cinco forças competitivas de Porter



Fonte: Adaptado de Mendes (2017)

- Rivalidade entre concorrentes

Na abordagem feita por Serra *et al.* (2004), esta é apresentada como a força que possui maior relevância dentre as outras, visto que a quantidade de novos empreendimentos é cada vez maior. Assim, pode ser necessário levar em consideração as necessidades dos clientes diretos, além de analisar as atividades dos concorrentes que ofertam o mesmo tipo de produto para a mesma fatia de mercado.

Em concordância, Pankaj (2000), aborda que a melhor ajuda gerada por Porter está relacionada a sua grande percepção sobre a intensidade da rivalidade, que ainda que seja importante, é somente uma das várias forças que determinam a atratividade do setor. Seguindo este conceito, Brasileiro e Morandi (2014), complementam que para que a empresa seja capaz de analisar tal força é essencial que sejam definidas algumas

questões como tipo de clientes e diferenciais em relação aos concorrentes. Assim, seu posicionamento diante do mercado se torna mais visível.

- Ameaças de novos entrantes

Para que uma empresa se sobressaia a ameaças de novos concorrentes torna-se essencial que seja feita a identificação de suas características e peculiaridades. Na concepção de Carvalho e Senna (2015), os entrantes potenciais buscam competir e ganhar participação no mercado. Porter (1986), aponta duas expectativas por parte dos entrantes considerando essas barreiras, sendo elas: as barreiras de entrada e a reação das organizações já estabelecidas no mercado.

Porter (1999), também expõe a existência de seis principais barreiras de entrada que novos concorrentes enfrentarão: economias de escala, diferenciação do produto, exigências de capital, desvantagens de custo, acesso a canais de distribuição e políticas governamentais. Tais barreiras tornam a entrada de pequenas empresas ainda mais difícil.

- Poder de barganha dos clientes

Para Wright *et al.* (2007), o poder de negociação dos clientes apresenta dependência com relação a alguns fatores como: tipo de serviço prestado, preço, custo quantidade, qualidade e possibilidade de obtenção por outros tipos de canais de distribuição. Os clientes apresentam maior sensibilidade ao preço quando a qualidade e o produto são iguais, ou quando o preço é muito alto relativo aos seus salários.

No ponto de vista apresentado por Brasileiro e Morandi (2014), os clientes, com seu poder de barganha, podem fazer com que uma empresa reduza seus preços, exigir mais qualidade, podendo acarretar uma grande disputa pela preferência do consumidor. Serra *et. al* (2004), ressalta que o poder por parte dos compradores existe em situações em que grandes quantidades de produtos são requisitadas, alta padronização ou em casos onde o cliente pode fabricar seu próprio produto.

- Poder de barganha dos fornecedores

Os fornecedores influenciam a organização devido ao seu poder de barganha quando há comercialização de produtos diferentes ou altos custos para a troca de fornecedores (SERRA *et al.*, 2004). Porter (1999), menciona o fato de que o poder de

negociação com os fornecedores pode representar uma ameaça de integração, diferenciação ou exclusividade, quando não existe a obrigatoriedade na competição com outros produtos no setor. Essas ameaças podem afetar o desempenho da organização através do aumento dos preços ou redução da qualidade dos produtos/serviços oferecidos.

- Ameaça de produtos substitutos

Produtos/serviços substitutos são aqueles produzidos por empresas concorrentes que apresentam características ou desempenho semelhantes ao da organização (WRIGGT *et al.*, 2007). Figueiredo *et al.* (2014), corroboram tal pensamento e classifica como produtos substitutos os que atendem a necessidades gerada do cliente, mesmo com características diferentes do oferecido pela organização. Além disso, vale ressaltar que as organizações devem realizar estudos sobre empresas atuantes em outros setores que possam estar produzindo produtos ou serviços semelhantes que atendem os clientes.

Na abordagem feita por Carvalho e Senna (2015), é elucidada a possibilidade do surgimento de produtos substitutos em qualquer período, o que ocasiona a necessidade de as empresas desenvolverem um alinhamento estratégico através da busca da diferenciação. Nesse sentido, Porter (1986), explica que os produtos substitutos exercem uma limitação potencial comercial de determinado setor, podendo torná-lo menos atrativo para o cliente. A partir disso, a empresa precisa agregar valor ao produto/serviço por meio da melhoria contínua da qualidade, preços competitivos.

Ainda de acordo com Porter (2008), a escolha de uma estratégia para a organização pode ser considerada o resultado do desenvolvimento de técnicas de defesa utilizadas para tratar as cinco forças competitivas apresentadas. Assim, a organização necessita compreender tais forças para conseguir estabelecer uma estratégia competitiva condizente com o seu mercado de atuação.

3.4.4. *Brainstorm*

O *brainstorm* é uma técnica utilizada para maximizar a geração de ideias vindas de um conjunto de pessoas. Segundo Pinto *et al.* (2006), essas ideias, geralmente, são relacionadas com as causas ou soluções de um problema, ou ainda, para a criação de novos produtos ou inovações. Essa ferramenta consiste em estimular e coletar ideias dos

participantes, um por vez e continuamente, sem nenhuma preocupação crítica, até que se esgotem todas as possibilidades.

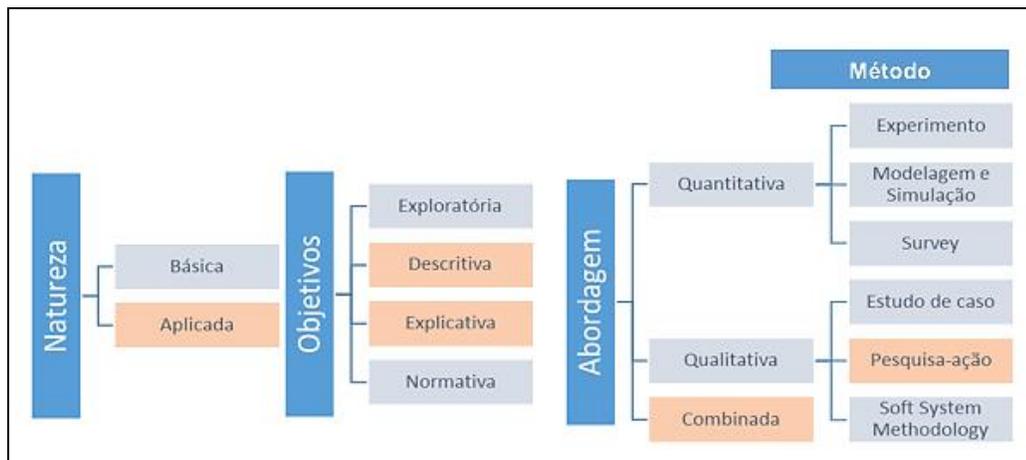
Para Codá (2014), trata-se de uma espécie de dinâmica de grupo, que vai além, pois promove a reunião e o alinhamento de ideias, neste método o foco é explorar ao máximo a criatividade de um determinado grupo para que surjam as melhores ideias baseadas no planejamento previamente estabelecido. O autor ou autora ainda enfatiza que várias empresas adotam o método do a fim de alinhar estratégias e objetivos organizacionais.

4. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1. Caracterização da Pesquisa

No tocante à classificação de pesquisas científicas, para Turrioni e Mello (2012), consiste numa temática complexa e que depende diretamente do método escolhido pelo autor, no entanto, uma forma clássica de classificação de pesquisa pode ser vista na Figura 4.

Figura 4 – Classificação dos Procedimentos de Pesquisa



Fonte: Adaptado de Turrione e Mello (2012)

A presente proposta de pesquisa classifica-se como aplicada. Conforme descrito por Barros e Lehfeld (2000 *apud* Mendes, 2017), esse tipo de pesquisa apresenta como motivação a produção de conhecimento para aplicação de resultados, envolvendo verdades e interesses universais. Neste caso, especificamente, busca-se utilizar conhecimentos teóricos da área de Gestão para análise e elaboração de ações que objetivam ganhos em processos financeiros.

Com relação aos objetivos, a pesquisa pode ser classificada como explicativa, descritiva, normativa ou exploratória (TURRIONE; MELLO, 2012). O objetivo mais adequado ao trabalho é o de pesquisa descritiva, pois conforme apresentado por Gehardt e Silveira (2009), este tipo de pesquisa exige dos investigados algumas informações a respeito do que se deseja pesquisar, descrevendo fatos e fenômenos de determinada realidade, podendo envolver o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática.

A abordagem escolhida para o desenvolvimento do trabalho foi a de pesquisa qualitativa. Ainda na perspectiva de Gerhardt e Silveira (2009), este tipo de pesquisa se baseia na compreensão de um grupo social, buscando explicar o porquê das coisas, considerando o ambiente como fonte direta de dados. Ela possui caráter descritivo com foco na abordagem e análise de forma intuitiva.

A pesquisa qualitativa é a atividade investigativa que posiciona o observador com relação à realidade, consiste em um conjunto de práticas interpretativas e materiais que tornam o mundo visível (FLICK, 2009). O autor ou autora, conclui que, nesse contexto, a pesquisa qualitativa possui um caráter interpretativo e de abordagem naturalística diante do mundo, ou seja, os pesquisadores estudam as coisas em seu contexto natural, condizente a realidade, buscando compreender e/ou interpretar os fenômenos em termos dos sentidos que as pessoas lhe atribuem.

Nesse sentido, Creswell (2010), reforça que neste tipo de pesquisa pretende-se interpretar os acontecimentos e entender as relações existentes entre os constructos a partir da ótica do pesquisador. Logo, deve-se considerar seus vieses, seus valores e suas origens pessoais, tais como gênero, história, cultura e status socioeconômico, uma vez que estes podem moldar suas interpretações durante o estudo.

Dessa forma, Marconi e Lakatos (2010), explicam que a abordagem qualitativa se trata de uma pesquisa que tem como premissa, analisar e interpretar aspectos mais profundos, de forma a descrever a complexidade do comportamento humano e ainda fornecendo análises mais detalhadas sobre as investigações, atitudes e tendências de comportamento. Assim, torna-se perceptível que a ênfase da pesquisa qualitativa está nos processos e nos significados.

E, por fim, no que diz respeito a estratégia de pesquisa utilizada, o presente trabalho tem inspiração no método estudo de caso por se tratar de uma pesquisa que visa conhecer em profundidade uma unidade social para se obter compreensão ampliada sobre o que há de mais essencial e característico a respeito desta, conforme citado por Fonseca (2002, p. 33).

O estudo de caso deve ser aplicado quando o pesquisador tiver o interesse em pesquisar uma situação particular, bem delimitada. Em seu desenvolvimento ele caracteriza-se apresentando três fases: inicialmente, há a fase exploratória; num segundo momento, há a delimitação do estudo e a coleta de dados; e, num terceiro estágio, há a

análise sistemática desses dados, culminando na realização da pesquisa. Ademais, Yin (2001), enfatiza que o estudo de caso pode ser tratado como importante estratégia metodológica para a prática de pesquisa, pois permite ao investigador um aprofundamento em relação ao fenômeno.

Durante a elaboração e desenvolvimento do planejamento estratégico, existem diferentes abordagens. Cada perspectiva apresenta suas características e cabe aos responsáveis optarem pelo que mais se encaixam com a organização. A partir desses fundamentos, selecionou-se a metodologia Oliveira (2007), para nortear a proposta de planejamento estratégico. Essa metodologia foi escolhida por ser de fácil adaptação a realidade do empreendimento e apresentar quatro macro etapas bem definidas, diagnóstico estratégico, propósito da organização, implementação do plano e controle dos resultados.

4.2. Instrumentos de coleta de dados

4.2.1. Entrevistas

A entrevista consiste no encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações sobre determinado assunto, mediante uma conversação de cunho profissional. Trata-se de um procedimento utilizado na investigação social, coleta de dados, para auxiliar no diagnóstico ou tratamento de um problema social. Este é um importante instrumento de trabalho em vários campos de estudo (MARCONI; LAKATOS, 2007).

No pensamento apresentado por Rosa e Arnoldi (2006), quando comparada a outras técnicas, como questionários, formulários, leitura documentada e observação participativa, a entrevista se sobressai, pois permite a obtenção de riquezas informativas, holísticas e contextualizadas, por serem dotadas de um estilo especialmente aberto, uma vez que se utilizam de questionamentos semiestruturados; proporcionam ao entrevistador uma oportunidade de esclarecimentos, possibilitando a inclusão de roteiros não previstos. Assim, tem-se um marco de interação mais direta, personalizada, flexível e espontânea; o que mostra que a entrevista é uma ferramenta de significativo papel estratégico na previsão de erros, por ser uma técnica flexível, dirigida e econômica (ROSA; ARNOLDI, 2006).

Além disso, a entrevista pode oferecer várias vantagens, sobretudo quando pretende-se trabalhar com determinados tipos de públicos que apresentariam maior

dificuldade para responder questões utilizando-se outras técnicas (GOMES; OLIVEIRA; ALCARÁ, 2016). Assim, Gomes, Oliveira e Alcará (2016), complementam que a entrevista pode ser utilizada independente do grau de instrução dos atores (alfabetizados ou analfabetos), possibilitando um maior entendimento para o público participante específico da pesquisa, ao passo que o entrevistador pode esclarecer dúvidas a respeito das questões diante de dificuldades percebidas e facilitando a coleta de dados.

A escolha do método de pesquisa não deve ser rígida, mas sim rigorosa, ou seja, o pesquisador não precisa seguir um único método de maneira rígida, mas qualquer método ou conjunto de métodos que forem utilizados devem ser aplicados com rigor (OLIVEIRA, 2011).

4.2.1.1. Entrevistas semiestruturadas

A entrevista semiestruturada é elaborada a partir de um roteiro de questões abertas, que tem a possibilidade de inclusão de perguntas adicionais à medida em que novos pensamentos e necessidades de entendimento sobre determinado tema vão sendo identificados durante a realização das entrevistas, ou seja, existe a flexibilidade na aplicação deste tipo de entrevista (GOMES; OLIVEIRA; ALCARÁ, 2016). Os autores apontam que ela permite ao pesquisador a realização de questionamentos partindo de perguntas centrais ao tema e a adição de novas questões a serem desvendadas conforme o interesse e a possibilidade de agregar mais valor aos resultados de pesquisa (GOMES; OLIVEIRA; ALCARÁ, 2016).

Segundo Trivinõs (1987), esse tipo de entrevista possui como característica questionamentos básicos que se apoiam em teorias e hipóteses relacionadas ao tema da pesquisa. Tais questionamentos dariam frutos a novas hipóteses que surgiriam através das respostas dos entrevistados. O foco principal seria colocado pelo investigador-entrevistador. Ela favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade, além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de coleta de informações.

Para Easterby-Smith, Thorpe e Lowe *apud* Rigato (2007), a uso da entrevista semiestruturada é mais apropriada quando:

- ✓ É preciso entender as bases utilizadas pelo entrevistado para formar suas visões e opiniões a respeito de uma determinada situação;

- ✓ Um objetivo da entrevista é desenvolver um entendimento das circunstâncias em que está inserido o respondente, a fim de que o pesquisador possa influenciá-las, de forma independente ou colaborativa;
- ✓ A lógica de uma situação não está bem definida;
- ✓ O assunto a ser discutido é confidencial ou comercialmente sensível;
- ✓ Outra forma de abordagem ao entrevistado pode torná-lo mais relutante em discutir o assunto.

Manzini (1991), complementa que a entrevista semiestruturada está focalizada em um assunto sobre, o qual é elaborado um roteiro, com perguntas principais que direcionam os questionamentos, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas a entrevista, fazendo assim emergir informações de forma mais livre, não condicionando a uma padronização de opções. O roteiro serviria, então, além de coletar as informações básicas, como um meio para o pesquisador se organizar para o processo de interação com o informante.

4.2.2. Corpus da Pesquisa

O *corpus* da presente pesquisa foi constituído por 4 (quatro) entrevistas semiestruturadas, sendo estas realizadas com o proprietário e colaboradores da organização estudada. A escolha destes sujeitos se baseou na proximidade com a organização e conhecimento das atividades realizadas pela mesma, uma vez que a visão do planejamento estratégico da empresa é almejada através dos proprietários e colaboradores, e isso se justifica pelo fato de que para que o planejamento estratégico tenha eficiência ele deve ser do conhecimento de todos os colaboradores da empresa, além de ser executados por eles.

Assim, as funções e atribuições exercidas por tais sujeitos são diretamente relacionados ao tema abordado e o objetivo proposto neste trabalho, demonstrando significativo potencial de contribuição dos mesmos para a pesquisa. Desenvolveu-se dois roteiros de entrevistas, um direcionado ao dirigente, e outro aos colaboradores. O primeiro roteiro, apresentado no apêndice A deste trabalho, conta com 41 questões e o segundo, que pode ser encontrado no apêndice B, conta com 16 questões. Ambos são compostos por questões abertas que abordam as dificuldades, diferenciais, perspectivas, estrutura organizacional, gestão do negócio, entre outros. O quadro 1, abaixo, mostra a caracterização dos entrevistados:

Quadro 1 – Caracterização dos Entrevistados

Entrevistado	Idade	Cargo	Tempo de empresa	Formação
P1	45 anos	Proprietário	5 anos	Ensino Fundamental Incompleto
C1	41 anos	Gestora	5 anos	Ensino Médio Incompleto
C2	36 anos	Auxiliar de serviços	3 anos	Ensino Fundamental Incompleto
C3	20 anos	Auxiliar de serviços	4 anos	Ensino Médio Completo

Fonte: Elaborado pela Autora (2019)

As observações não participantes, bem como as entrevistas, tiveram como objetivo complementar as informações acerca da organização, elas ocorreram nas mesmas ocasiões das aplicações dos questionários, ou seja, entre 20 de outubro e 02 de novembro de 2019. As entrevistas tiveram duração média de 30 minutos. Durante e após as entrevistas a pesquisadora visualizou a instalação e os comportamentos dos sujeitos da pesquisa e não interagiu com as atividades da organização. Além disso, ela anotou as considerações que julgou serem mais importantes e significativas no contexto dos objetivos da pesquisa. Por solicitação dos entrevistados, eles não foram identificados, assim, definiu-se que seriam utilizados os pseudônimos P1 e P2 para o proprietário e o gerente e C1 e C2 para o colaborador 1 e o colaborador 2.

4.2.3. Diário de Campo

Para Rodrigues (2007), as metodologias de pesquisa utilizadas para coletas de dados incluem técnicas de elaboração e avaliação de entrevistas, observações, questionários e formulários, e estes são empregados pelo pesquisador baseando no tipo de pesquisa a ser realizada, dentre os 6 tipos diferentes de pesquisa está o diário de campo. Como método de pesquisa científica, o diário de campo é amplamente utilizado em pesquisas etnográficas, qualitativas, mas também em pesquisas quantitativas, experimentais (ROESE *et al.*, 2006).

Roese *et al.* (2006), apontam que o diário de campo é um dos instrumentos mais básicos de registro de dados do pesquisador. Trata-se de um diário de “bordo”, onde as

informações podem ser anotadas, dia após dia, com um estilo telegráfico, os eventos da observação e a progressão da pesquisa. Deste modo, as informações e situações que ocorrem durante a realização dessa pesquisa são anotadas para uma análise posteriormente (ROESE *et al.*, 2006).

Para Lima, Mioto e Prá (2007), o diário de campo é uma forma de registro de observações, comentários e reflexões para o uso individual, tal ferramenta facilita a criação do hábito de observação com atenção, a descrição com precisão e a reflexão do ambiente e momento analisado, compreendendo a descrição de fenômenos sociais. Os autores ainda complementam que no diário de campo são registrados os acontecimentos e experiências a partir de um caráter subjetivo do pesquisador, no entanto é possível que tais percepções e reflexões alcancem níveis de abrangência além do singular, atingindo o social de forma mais ampla.

Lopes (2000), salienta que o diário de campo consiste em um instrumento capaz auxiliar em uma vasta gama de objetivos, se mostrando como uma técnica de campo utilizada em diversos estudos. Assim, ele permite o registro detalhado das informações e reflexões identificadas no decorrer da investigação ou no momento de observação, obtendo-se o detalhamento descritivo e pessoal sobre os interlocutores, grupos e ambientes de estudo.

4.2.4. Observação não participante

Segundo Gil (2010), um dos elementos fundamentais para a pesquisa trata-se da observação, ela possui um papel essencial na fase de coleta de dados, na qual os fatos são percebidos diretamente, sem qualquer intermediação. Logo, a observação é o registro de padrões de comportamento de pessoas, para se se informar melhor sobre o tema em questão (MALHOTRA *et al.*, 2005).

Na observação não participante o pesquisado se mantém alheio à comunidade ou processo ao qual está pesquisando, assumindo um papel de espectador (GIL, 2006). Os sujeitos não sabem que estão sendo observados, pois o observador não se encontra diretamente envolvido na situação analisada e não promove interação com o meio. Neste tipo de observação, o observador compreende uma situação como ela realmente ocorre (MOREIRA, 2004).

Independentemente do tipo de pesquisa é de grande importância que o pesquisador seja aceito pelo outro, por um grupo, pela comunidade, para que se coloque

na condição desejada (MARTINS, 2004). O uso desse método de pesquisa torna possível a coleta de informações a respeito das causas geradoras dos comportamentos e ter acesso a dados potencialmente importantes e úteis (BELEI, 2008).

Gil (2006), descreve que a observação não participante apresenta vantagens no que diz respeito a possibilidade a obtenção de elementos para definição do problema de pesquisa, além de favorecer a construção de hipóteses acerca do problema pesquisado e facilitar a obtenção de dados condizentes com a realidade do campo estudado. Gil (2006), também complementa que o registro da observação simples se faz geralmente mediante diários ou cadernos de notas e o momento mais adequado para o registro é, indiscutivelmente, o da própria ocorrência do fenômeno.

O presente estudo iniciou-se com uma pesquisa bibliográfica em plataformas científicas, como *Scielo*, *Spell* e Google Acadêmico, a fim de realizar o levantamento na literatura sobre o assunto e identificar autores e trabalhos acadêmicos que abordam a temática planejamento estratégico. Realizou-se a coleta de dados a respeito do empreendimento através de entrevistas semiestruturadas com o proprietário e os funcionários, a entrevistadora esteve no empreendimento e realizou a gravação das respostas. Posteriormente elas foram transcritas para um documento de texto. Também foram realizadas consultas de documentos da organização, assim como através do método de diário de campo e observação não participante, que permite ao pesquisador retomar as informações e as observações que foram registradas no decorrer da pesquisa de campo.

4.3. Técnica de análise de dados

4.3.1. Análise de conteúdo

Os dados provenientes das pesquisas qualitativas necessitam ser analisados de forma diferenciada quando comparados aos dados derivados de estudos quantitativos, que utilizam de softwares estatísticos, testes de hipóteses, dentre outros. Assim, a análise de conteúdo vem sido direcionada e empregada para a análise de dados qualitativos (MORAES, 1999). Ainda segundo Moraes (1999), a análise de conteúdo fundamenta-se na análise das comunicações, onde são analisadas as informações repassadas nas entrevistas ou observado pelo pesquisador.

A análise de conteúdo compõe uma metodologia de pesquisa utilizada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos. Tal análise, conduz a descrições sistemáticas, auxiliando na compreensão e interpretação das mensagens e seus significados, compreendendo procedimentos especiais para o processamento de dados científicos (MORAES, 1999).

Segundo Silva e Fossá (2015), a análise de conteúdo, atualmente, pode ser considerada como um conjunto de instrumentos metodológicos, em frequente aperfeiçoamento, que se presta à análise de várias fontes de conteúdo. Nota-se que a análise de conteúdo tem como principal objetivo ultrapassar as incertezas e enriquecer a leitura dos dados coletados, compreendendo criticamente o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente, e suas significações explícitas ou ocultas (CHIZZOTTI, 2006).

Bauer e Gaskell (2008), apontam que os materiais textuais escritos são os mais utilizados nas análises de conteúdo, podendo ser manipulados pelo pesquisador no processo de busca por respostas. Flick (2009), complementa que esta análise é um dos procedimentos clássicos para análise de material textual, independentemente da origem deste material.

A documentação do material coletado pode ser feita de diversas formas, e em boa parte destes casos são feitas através de notas de campo, diário de pesquisa, fichas de documentação e etc. No entanto, o material também pode ser documentado através de fotos, filmes, áudios e outros, uma vez que todas as formas de documentação têm importância no processo de pesquisa, proporcionando uma melhor análise (FLICK, 2009).

A análise dos dados envolve várias etapas para apurar os significados dos dados coletados. Assim, as etapas da técnica, segundo Bardin (2006), consistem em três fases:

Pré-análise: é a fase em que o material deverá ser analisado com o foco em torná-lo atuante. Essa é etapa é feita por meio de quatro etapas: (a) leitura flutuante, onde é realizado o estabelecimento de contato com os documentos da coleta de dados, momento em que se começa a conhecer o texto; (b) escolha dos documentos, que consiste na demarcação do que será analisado; (c) formulação das hipóteses e dos objetivos; (d) referência dos índices e elaboração de indicadores, que envolve a determinação de indicadores por meio de recortes de texto nos documentos de análise.

Exploração do material: é realizada a definição de categorias e a identificação das unidades de registro. Nesta etapa torna-se possível ou não das interpretações e inferências, submetendo qualquer material coletado a um estudo aprofundado, orientado pelas hipóteses e referenciais teóricos.

Tratamento dos resultados: nesta etapa é feito o tratamento dos resultados, onde ocorre a condensação e o destaque das informações para análise, possibilitando a análise reflexiva e crítica.

Logo, a análise de conteúdo se mostra uma ferramenta, um guia prático para a ação, constantemente renovada em razão dos questionamentos cada vez mais diversificados que se propõe a investigar. Pode-se considerá-la como um único instrumento, porém, marcada por ter uma grande variedade de formas de adaptação a um campo de aplicação vasto (MORAES, 1999).

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste capítulo serão apresentados e analisados os dados coletados durante a pesquisa, sendo realizadas algumas comparações entre os dados coletados nos questionários, os dados resultantes das entrevistas realizadas, a análise dos documentos e os conceitos abordados na fundamentação teórica, bem como a proposta de diagnóstico estratégico.

5.1. Descrição da Unidade de Análise

A organização escolhida para realização deste estudo localiza-se na região central da cidade de Rio Piracicaba no estado de Minas Gerais e atua no Médio Piracicaba há cerca de 5 anos, sendo 4 anos de maneira informal. Em outubro de 2018, a organização se tornou legalizada e regida pelo sistema de tributação do governo, o Simples Nacional, classificada na categoria de MEI.

No ano de 2014, quando o estabelecimento iniciou suas atividades, a variedade de produtos oferecidos aos clientes era mais restrita, visto que a organização contava com apenas 20 jogos de mesas e 30 tolhas de uma única cor. Adiante se identificou a necessidade da expansão de utensílios, o que motivou o investimento na compra de mais materiais e da criação de uma forma de divulgação.

O empreendimento presta serviços de locação de suprimentos para eventos (mesas, cadeiras, toalhas e etc.) para a região do Médio Piracicaba e conta com a atuação ativa dos donos na realização de todas as atividades. Além disso, a empresa possui um carro fechado, uma caminhonete e uma carretinha baú, que são utilizados para o transporte das mercadorias até o local escolhido pelos clientes.

O público alvo da organização são pessoas de classes sociais mais baixas, que buscam um atendimento domiciliar a fim de evitar gastos com estrutura durante seus eventos familiares. Além disso, tal público tem o preço como fator decisivo na escolha do prestador, o que torna a empresa uma das mais procuradas.

5.2. Apresentação e análise dos dados

A partir dos dados coletados durante as entrevistas e observações, realizou-se a tratativa dos dados, onde aplicou-se a metodologia proposta por Bardin (2006), de categorização dos dados. Além disso, conforme citado anteriormente, utilizou-se o modelo estrutural de Oliveira (2007) para a elaboração do planejamento estratégico.

Logo, optou-se por estabelecer 3 categorias para a análise dos dados, visando contemplar a concepção de Oliveira (2007), sendo eles: a trajetória histórica e o atual cenário do empreendimento; a gestão do empreendimento a partir da ótica dos proprietários e colaboradores; e as propostas estratégicas relacionadas a gestão do empreendimento.

5.2.1. A trajetória histórica e o atual cenário do empreendimento

A organização em questão surgiu a partir da ideia de um dos proprietários, que buscava uma forma de investimento financeiro e uma fonte de renda complementar. Segundo o proprietário, a ideia inicial era evitar que o dinheiro obtido via empréstimo bancário fosse utilizado em algo que não lucrativo. Esse aspecto fica claro na fala dos proprietários P1 e P2:

“A gente estava com um dinheiro de um empréstimo que eu tinha feito, e aí nós pensamos que não ia ser bom “torrar” tudo de uma vez, porque depois o aperto é certo. Então, a gente pensou em investir em alguma coisa que desse lucro” (P1).

“Tinha um dinheiro que a gente tinha conseguido, aí P1 teve a ideia pra gente não gastar o dinheiro de uma vez porque assim ele ia dar lucro” (P2).

Estas respostas compactuam com o as características das MPEs apresentadas por SEBRAE (2012), que relaciona como o principal motivo da abertura das MPEs a busca por novas fontes de renda a partir da constituição do negócio próprio. Além do mais, dentre as características das MPEs apontadas por Silva (2001), pode-se citar o fato de que o início de suas atividades possui como propulsores, pessoas pertencentes a uma mesma família, ou seja, os laços familiares se apresentam fortemente na criação e desenvolvimento da estrutura gerencial. Em complemento Faria e Martins (2015), ressaltam que muitos destes não possuem acesso ou conhecimento acerca das técnicas de gestão e planejamento financeiro e estratégico.

Este cenário é notório em relação a organização estudada, visto que os proprietários são cônjuges e dividem as obrigações administrativas, sendo isso evidente nas falas de P1 e P2, quando perguntados como ocorre a gestão:

“Bom, eu e o P2, o CNPJ está no nome dele, mas eu participo também nas decisões, muitas vezes mais que ele” (P1).

“Eu sou (proprietário) em conjunto da P1” (P2).

Conforme apontado na literatura (FARIA e MARTINS, 2015), essa consiste na peculiaridade mais marcante das MPEs, onde as estratégias são formuladas pelo dirigente principal, que, na maioria das vezes, é também o proprietário. As características de gestão se encontram relacionadas ao comportamento dos dirigentes, que em grande parte dos casos apresentam atitudes não condizentes com a realidade, a qual se encontram inseridas. Associado a isso, Santos (2010), acrescenta que o grande vilão das organizações é a falta de planejamento devido ao despreparo e a falta de conhecimento das pessoas que administram estas empresas.

Em relação a busca pelo setor de atuação, os proprietários levaram em consideração aspectos pessoais que julgavam importantes para a abertura de um negócio próprio, estando isso explícito nas respostas de P1 e P2:

Fui eu quem decidi mexer com isso, porque queria alguma coisa que “fosse e voltasse”, porque eu queria ter as coisas ainda. Eu não sei explicar muito bem porque eu pensei assim, mas foi (P1).

A gente queria alguma coisa que não fosse fácil de mexer né, que não dependesse dos outros (P2).

Por meio deste trecho é possível notar alguns pontos relevantes, dentre eles a ausência de conhecimentos especializados, o que impacta diretamente na tomada de decisões no que diz respeito ao mercado, uma vez que são envolvidas áreas pelas quais os proprietários não possuem conhecimento e acabam agindo de forma intuitiva. Isso mostra que a decisão da abertura da organização não se baseou em um estudo de caráter técnico a respeito do setor de atuação da empresa, mas na necessidade de complementação de renda familiar.

Com relação ao capital investido na abertura do empreendimento, percebe-se um equívoco na compreensão no que diz respeito ao assunto por parte dos proprietários, pois segundo eles tratava-se de um capital próprio por ter sido obtido por meio de um empréstimo em uma instituição financeira, no entanto, consiste em capital de terceiros, pois foi advindo de uma entidade externa.

Outro aspecto importante constatado a partir da análise dos dados consiste no fato de que as atividades tiveram início na residência dos proprietários, em setembro de 2014, contando com 20 jogos de mesas com cadeiras e 30 toalhas. No entanto, devido à alta procura por outros itens, a organização acabou expandindo seus serviços, passando

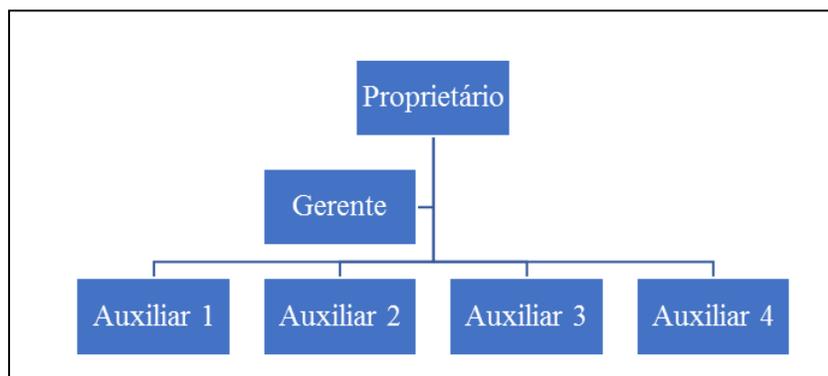
a locar uma grande variedade de toalhas, itens de cozinha, artigos de decoração e ornamentação, dentre outros, conforme a declaração de P1:

No começo a gente pensou só nas mesas com cadeiras, depois a gente teve a ideia dos forros, daí apareceram outras coisas e a gente acabou passando a ter de tudo, mas sempre foi pro aluguel das festas. Eu não escolhi ter tantas cadeiras, conforme vai surgindo muita necessidade eu vou investindo. (P1).

Por meio desta fala fica evidente que a forma de investimento na organização ocorreu sem planejamento de insumos, estrutura ou mão de obra, sendo a mercê das demandas que poderiam ou não estar relacionadas a sazonalidade de mercado. Além disso, ausência de prática específica para gestão do estoque trata-se de um erro bastante comum em empresas de pequeno porte e familiares, sendo o mesmo gerido conforme a necessidade julgada por parte de seus proprietários. Deste modo, Silva (2009), menciona o despreparo dos gestores quando às informações pertinentes à composição dos custos do produto ou serviço a ser ofertado no mercado, bem como o melhor modo de gerir suas receitas e realizar aplicações pertinentes ao lucro auferido.

Diante do crescimento da organização, foi necessária a alteração da estrutura física utilizada para a alocação dos objetos, os proprietários deram início a construção de um galpão, no entanto, o mesmo ainda não se encontra finalizado, conforme informado pelos mesmos. Associado a isso, acompanhando o aumento dos serviços da organização, surgiu também a necessidade da ampliação da mão de obra para a realização das atividades, que até então dispunha apenas dos proprietários. Assim, a organização passou a contar com dois colaboradores de forma contínua e outros dois de forma esporádica. Esses colaboradores não apresentam vínculo formal com a empresa e a prestação de seus serviços ocorre nos finais de semana. Na Figura 5, pode-se observar o organograma do empreendimento.

Figura 5 – Organograma do empreendimento



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

É importante ressaltar que durante, aproximadamente, 4 anos, a atuação do empreendimento ocorreu de maneira informal, e em outubro de 2018 ocorreu sua legalização, onde foi classificada como MEI e enquadrada no regime tributário no Simples Nacional.

A escolha de qual dos proprietários seria responsável pela regulamentação formal levou em consideração o fato de que um deles se encontrava desempregado, logo, além dos benefícios ligados ao empreendimento foi considerado os benefícios previdenciários ao titular. Após a regularização, os dirigentes se sentiram mais seguros para promover o nome da empresa e prestar seus serviços, possibilitando que fossem estabelecidos contratos para a execução das atividades em outras cidades, além de facilitar e promover maior segurança para os colaboradores e para empresa. Recentemente, o empreendimento vem recebendo propostas de grandes empresas, visando solicitar os seus serviços.

5.2.2. A gestão do empreendimento a partir da ótica dos proprietários e colaboradores

Apesar da existência do almejo do crescimento da organização por parte dos proprietários, o empreendimento não possui nenhum planejamento formalizado e muito menos estabelecidas sua missão, visão e valores. Essa realidade pode ser evidenciada por meio das falas dos dirigentes, que quando questionados a respeito da perspectiva da empresa para os próximos anos foi enfatizada a vontade de crescer expandir suas atividades no mercado, no entanto com relação a existência do planejamento, as respostas foram negativas.

A gente quer ser um *buffet* sabe, ter pessoas, ter estrutura, ter tudo. (P1)

Ser uma grande empresa com espaço para festas, uma casa de festas. (P2)

As respostas apresentadas caracterizam a visão da empresa, indo ao encontro com a caracterização de Oliveira (2011), que ressalta os limites que os responsáveis conseguem enxergar, seja em um futuro próximo ou amplo.

Durante o questionamento aos colaboradores sobre o conhecimento destes conceitos relacionados a organização, ambos responderam não saber se eles existem. Este cenário corrobora com a perspectiva apresentada por Nakagawa (2016), que

ênfatiza que a carência na compreensão e aplicação destes conceitos impacta na direção estratégica e na motivação da equipe. Logo, a inclusão de boas ações dentro da cultura corporativa precisa ter uma base forte, e, para isto, precisa estar incorporada desde a definição da Missão, Visão e Valores, sendo o planejamento voltado para a realização destes três.

A empresa em questão tem a perspectiva de se manter atuante no mercado, porém não possui uma definição da missão, visão e valores do negócio, fato que acaba por impossibilitar a gestão para estabelecer perspectivas ao longo prazo. Já por parte da gerência do estabelecimento, que é constituída pelos proprietários, existe uma ideia de gerenciamento das operações, porém nada, até o presente momento, documentado formalmente.

Toda organização deve ter delineado uma missão a cumprir, uma visão de futuro e valores que direcionam as suas decisões e sua postura. Além disso, é necessário que estes conceitos sejam de entendimento de todos aqueles que compõem a organização para que assim busquem juntos alcançá-los.

Somado a isso, trata-se de um empreendimento de caráter familiar, de pequeno porte, onde observa-se por parte de seus membros a ausência de conhecimentos referentes à teoria do planejamento estratégico. Faria e Martins (2015), mencionam que essa carência de métodos de planejamento impacta diretamente no direcionamento do negócio, por sua vez, dificultando o estabelecimento de ações a curto, médio e longo prazo, do mesmo modo que, a realização de investimentos, a formulação e a implementação de estratégias.

No que tange a execução das atividades, pode-se perceber a dificuldade em estabelecer o fluxo de informações dentro do empreendimento, tal fato é reforçado pelas falas dos colaboradores, onde foram ressaltadas a necessidade de comunicação antecipada das ações a serem executadas no correr do dia a dia.

Um outro fator poderia ser se eu soubesse da rota antes (C1).

Às vezes eu acho que a gente podia entregar as coisas antes, pra no fim do dia não ter correria (C2).

A escassez de registros, acompanhada da dificuldade de comunicação valida a literatura apresentada por Grossi e Oliveira Filho (2009), que mencionam as falhas na comunicação como fator que impacta a tomada de decisões e direcionamento da

organização, pois reduz a certeza de que sua mensagem está sendo passada da maneira correta para a equipe, impactando em seu alinhamento.

Além disso, pode-se verificar uma fragilidade na organização e no planejamento das tarefas, característica esta esplanada por Silva *et al.* (2008), que pontuam a gestão ineficiente como catalisador das principais dificuldades de se manterem no mercado. Durante as entrevistas com os colaboradores observou-se que esta questão é de extrema importância, uma vez que foram relatados casos de problemas no atendimento aos clientes.

O pouco que eu acompanho da gestão, me parece faltar um pouco mais de organização quanto as entregas, quanto aos prazos, algumas vezes temos que entregar até o meio dia e passamos um pouco, já aconteceu do cliente ligar e a gente dizer que já estava chegando, só que a gente mal lembrava daquele cliente. A gente assim, o P1 e P2. Então as pressas gente juntou tudo correndo e levou lá. Rio Piracicaba é uma cidade pequena permite esses ajustes na hora, mas se a coisa começa a crescer né (C1).

Segundo o relato de C1 e C2, existem atrasos que ocorrem devido ao esquecimento da demanda, demonstrando uma fragilidade na organização das tarefas e do planejamento. Ainda segundo os colaboradores, não existe a definição de um tempo médio de trabalho, ou alocação de seus recursos.

Não tem tempo definido e nem um planejamento, de acordo com as demandas a gente vai atendendo, tem dias que vai até mais tarde. Realmente talvez falte um pouco de planejamento, as vezes a gente vai buscar de madrugada, mas aí tem outros fatores com relação a segurança do local, de não deixar os equipamentos lá. A dinâmica não é muito definida (C1).

Não (sobre a existência de um planejamento), na maioria das vezes eu chego e faço, e pronto (C2).

Apesar de estar legalmente formalizada como MEI, a organização estudada não se enquadra em todas as condições apresentadas pelo Portal do Empreendedor MEI (2019). No que diz respeito ao faturamento bruto anual, a organização está dentro dos parâmetros, no entanto, em relação ao número de pessoas vinculadas, o número deveria ser de apenas um, mas chega a quatro. Esta situação é evidenciada por meio das falas de P1 e P2:

Na verdade, a nossa renda não passa de R\$ 45.000,00 reais por ano, mas a gente acaba contando com algumas pessoas no trabalho. Se a gente fosse colocar como microempresa, ia ter de ganhar um valor maior por ano, pra poder pagar os impostos e ainda por cima fichar eles. Hoje o dinheiro ainda não dá (P1).

Nós somos MEI, a gente fez a formalização, pra ter tudo certinho. A renda está certinha sabe? Agora, com relação aos ajudantes, eles não trabalham

com a carteira assinada ne, então não são funcionários, é que nem uma faxineira, só de vez enquanto (P2).

Além disso, em uma das falas de P1, ele detalha ter receio com relação a realidade que o empreendimento vive e o que está declarado formalmente:

Nós temos medo, porque isso pode dar problema pra gente, vai que eles machucam, quem vai pagar os dias em casa? Eles podem processar a gente né, e estão no direito. Isso assusta a gente, se pudesse dava os direitos deles, pagava o INSS, pra evitar problemas (P1).

Essa situação mostra que é necessária uma avaliação por parte dos proprietários, de forma a evidenciar as necessidades organizacionais e adequar a sua formalização a ela, pois atuam de maneira semiformal, ou seja, pertencem ao universo formal, mas executam parte de suas operações no âmbito da informalidade. Assim, compactuando com o posicionamento apresentado por Nogueira (2019), o empreendimento faz parte do universo de pequenas e microempresas que apresentam o trabalho informal em seu quadro.

Com relação a gestão financeira, pode-se observar uma ineficiência por parte do proprietário e do gerente, pois não existe um fluxo de caixa para controle das entradas e saídas, ou para evitar que a renda familiar se misture com o dinheiro obtido pelo empreendimento, conforme apontado pela fala de P1:

Antes o dinheiro ia todo pra dentro de casa, eu não sabia o que era de onde, mas agora a gente controla mais (P1).

Não é realizada a discriminação destes valores para ter certeza de que há lucro ou para definição de valores de investimento. Quando questionados sobre o uso de ferramentas para este acompanhamento, e pra a definição dos preços dos serviços obteve-se a resposta de que não é utilizada nenhuma ferramenta específica.

No começo eu só fiz conta pra ver quando as coisas iam se pagar, hoje eu não faço, e eu tomei como base a concorrência. Com relação ao que a gente ganha por mês, a partir de quando a gente começou a ser legal, está em torno de 4 mil mensal, então eu julgo uns 45 mil por ano (P1).

As vezes a gente procura saber por quanto os outros alugam e as vezes vai de acordo com o preço que pagamos. O nosso faturamento deve dá uns 40 mil por ano (P2).

Ainda voltado para o cenário financeiro, questionou-se a respeito dos investimentos em materiais e equipamentos, como são feitos e se existe algum acompanhamento do mercado:

Bom, com relação ao dinheiro eu não planejo, muitas vezes espero um cliente fazer uma solicitação, daí eu compro. Conforme vai surgindo muita necessidade eu vou investindo (P1).

Se um cliente pede e a gente acha que vale a pena, ou se estiver de promoção (P2).

As vezes a gente não tem o que o cliente quer aqui, mas eles compram (C1).

Pode-se notar que não existe acompanhamento de mercado ou previsão de demanda para a realização de investimentos por parte do empreendimento. De acordo com Souza (2008), dentre os objetivos e as funções do gerenciamento financeiro, destaca-se a tomada de decisão segura em face de números confiáveis, uma vez que, se bem utilizados, os recursos existentes poderão fazer a diferença na postura e nos resultados das empresas.

Diante da gestão apresentada pelo empreendimento, cabe ressaltar que a carência na área financeira é uma das características gerenciais apontadas por Cezarino e Campomar (2006), segundo os autores é de grande importância compreender bem os princípios e práticas da administração financeira, pois este é um requisito essencial para uma boa gestão empresarial. Aliado a isso, Corrêa (2010), comenta que para as empresas alcancem o nível competitivo do mercado nos dias de hoje, as mesmas precisam aperfeiçoar os recursos disponíveis a fim de alinharem-se às novas exigências do mercado.

Com relação a existência de parceiros e fornecedores, observou-se que a organização não conta com nenhum de maneira fixa de maneira a haver alguma relação, conforme apontado pelo relato de P1 quando questionado a respeito do assunto:

Hoje o nosso único parceiro é o pra iluminação e som, já tivemos outros parceiros sabe, mas não deu certo, e eles não faziam parte da gestão, só forneciam o que a gente não tinha. Porque as vezes o cliente quer fechar tudo em um lugar só, daí eu falava que tinha tudo e a pessoa optava por fechar. Para comprar sempre olhei o preço e a qualidade, porque se um cliente se machuca com uma coisa sua é você quem vai sair como o “ruim de serviço”, mas eu pesquiso na internet e as vezes vou até os lugares pra ver se é aquilo mesmo. Compro muito nos sites e vejo as opiniões (P1).

Ao seguir por este caminho a organização acaba perdendo a chance de estabelecer uma relação de parceria com seus fornecedores. De acordo com SEBRAE (2016), a existência de bons parceiros proporciona inúmeras vantagens, como, por exemplo, a possibilidade de preços diferenciados, a flexibilidade de prazos para pagamentos, o

aumento da carteira de clientes, dentre outras. Esses benefícios podem auxiliar a gestão do empreendimento, e otimização de processos, além de facilitar seu fluxo financeiro.

Ademais, por meio da análise do ambiente interno, a organização consegue compreender e identificar de maneira assertiva os fatores que influenciam no seu funcionamento, fornecendo informações bastante úteis no processo de definição de seu planejamento estratégico (FERNANDES; BERTON, 2005). Logo, a ausência de conhecimento sobre sua estrutura e a realidade tornam a busca pelo crescimento mais árduo. Quando questionados a respeito dos pontos fortes e fracos observados no ambiente interno da organização obteve-se as seguintes declarações da equipe:

Fortes, os nossos clientes sempre falam que a gente atende muito bem, eles gostam e o nosso preço é o melhor, e nós passamos na maquininha. E o fraco é que as vezes a gente atrasa né, não temos tudo. (P1)

Forte é o nosso preço, é bom, mas é bom mesmo! E as nossas coisas são bem cuidadas, não é coisa feia ou suja, nós entregamos tudo limpo. Os fracos é que tem que fazer mais de uma viagem para entregar tudo as vezes. (P2)

Os pontos fortes é a mão de obra dos funcionários, participação forte dos donos nos processos, garra da equipe, a união. O fraco é a organização e planejamento, muita coisa acontece de forma imediata. (C1)

Os pontos fortes são o atendimento bom, qualidade e preço. E o fraco é a desorganizado (C2).

Nas falas acima é perceptível o fato de o preço e a qualidade serem apontados mais de uma vez como pontos fortes da organização, e a falta de planejamento das atividades como ponto fraco. Logo, demonstra que mesmo que de forma sutil, a partir das falas, observa-se a necessidade da implementação do planejamento estratégico a fim de nortear suas atividades. Conforme citado por Pinto (2012), o objetivo principal do planejamento é auxiliar na decisão de onde se quer chegar.

Nos apontamentos realizados por Cezarino e Campomar (2006), é citada a dificuldade em manter a vida familiar e profissional separadas por parte dos proprietários das MPEs. Neste sentido, na organização analisada nesta pesquisa, percebe-se também uma dificuldade em separar a vida pessoal e profissional por parte dos colaboradores. Em certos momentos, durante as entrevistas, um dos auxiliares declarou ter a disponibilidade em utilizar seu veículo particular para a prestação dos serviços:

Se eles quisessem eu usaria a minha moto também, porque sempre vai sempre eu e P1, mas se eles quisessem poderia ir na minha moto também,

daria pra usar minha moto também, seria uma ferramenta que iria agilizar nossas tarefas também (C1).

No entanto, é necessário um cuidado, uma vez que ao executar estes serviços os mesmos podem sofrer algum tipo de sinistro e complicar a situação da organização com relação ao enquadramento ao qual se encontram. Além disso, seria necessária uma análise com relação aos custos envolvidos caso o colaborador empregue um bem próprio para a execução de suas atividades e se realmente trata-se de uma opção válida para o empreendimento.

Por fim, observa-se que todas as problemáticas evidenciadas através das entrevistas estão relacionadas à falta do planejamento estratégico como ferramenta crucial para as empresas, tanto no momento de sua criação quanto no desenvolvimento de suas atividades.

5.2.3. Propostas de diagnóstico estratégico relacionado a gestão do empreendimento

5.2.3.1. Missão, Visão e Valores

Nesta primeira etapa é necessária a realização de uma reflexão sobre qual o propósito da existência da organização e qual a posição no mercado que a empresa deseja alcançar. A partir disso, torna-se possível a construção da missão, da visão e dos valores do negócio. Por se tratar de um microempreendimento, a definição desse modelo deve se mostrar condizente com a realidade e porte da empresa, e constituir uma metodologia mais aplicável e flexível em comparação com outros modelos que apresentam uma complexidade maior.

Dessa maneira, define-se a missão da empresa como “Prestar ao cliente serviços de locação de suprimentos e ornamentação para eventos com qualidade e um atendimento diferenciado”. Explicita-se dessa maneira, a valorização do cliente e do atendimento oferecido a ele. Ao possuir uma missão bem definida, a empresa oferece aos seus clientes maior confiabilidade, potencializando as chances de fidelização da clientela.

Neste mesmo contexto, a partir da identificação dos desejos e expectativas da equipe em relação à empresa, estabeleceu-se a visão e os valores organizacionais, mantendo concordância com as informações coletadas e a missão estabelecida. Logo

estabelece-se a visão para um prazo de dois anos como: “Ser referência no Médio Piracicaba no mercado de locação de equipamentos e acessórios para eventos pela qualidade dos serviços, pelo bom atendimento e preço baixo.”

A visão apresentada passa primeiramente por um reconhecimento da empresa pelo mercado, oriundo das boas práticas, com foco em características relevantes para seus clientes.

Por fim estabeleceu-se os seguintes valores com base em aspectos prezados pela organização:

- **Transparência e ética:** Exercer seus serviços aos clientes de maneira correta e responsável;
- **Confiança:** Segurança e confiabilidade de um serviço bem prestado;
- **Respeito às pessoas:** Valorizar o ser humano;
- **Disponibilidade:** Manter sempre à disposição para dar assistência ao cliente com quaisquer problemas.

Os conceitos de visão e valores, antes inexistentes, poderão ter grande importância, atuando como norteadores à organização e execução de suas atividades, além disso, pode se tornar uma ferramenta de *marketing* com o intuito de cativar e instigar os futuros clientes.

5.2.3.2. Matriz SWOT

A matriz *SWOT* é uma ferramenta simples e útil, sendo utilizada pelas organizações para entender o ambiente na qual elas estão inseridas, bem como qual é o posicionamento delas no mercado e realizar seu planejamento para o futuro.

A partir dos aspectos analisados nas entrevistas, foram identificados os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças da empresa com o apoio da ferramenta estratégica *SWOT*, como mostra a Figura 6:

Figura 6 – Análise interna e externa da empresa



Fonte: Elaborado pela autora (2019)

Conforme apontado por Costa (2006), após a distribuição dos pontos fortes e fracos entre os campos ameaças e oportunidades é necessário analisar cada um dos quadrantes.

Como forças, pode-se perceber que as características positivas da empresa estão relacionadas ao público. A presença do dono no ambiente acaba por fortalecer a posição da organização em relação ao cliente em possíveis negociações, característica marcante das MPEs, tornando o processo menos burocrático. Além disso, o empreendimento busca atender as necessidades de seus clientes, oferecendo variedade e volume de produtos, além de formas de pagamento diversificadas.

Como fraquezas, as funções internas não se apresentam bem estruturadas, pois apesar da organização estar a muito tempo no mercado, ela não se preparou estrategicamente para seu desenvolvimento, que faz com que a empresa atue sem nenhuma expectativa fixada para o direcionamento dos seus esforços.

Com relação às oportunidades, os fatores estão associados aos incentivos fiscais e financeiros do governo para busca de crescimento de MPEs e parcerias no mercado.

Configura-se, assim, uma chance de investimentos, e conseqüentemente, o possível crescimento da demanda por atuações no segmento.

Como ameaças, nota-se a existência de concorrentes consolidados no mercado da região, instabilidade econômica do país e maior fiscalização por parte do governo, fatores estes não controláveis pela organização.

5.2.3.3. Forças de Porter

O modelo das cinco forças competitivas de Porter (1997) permite a identificação e atribuição causal das principais forças que atuam no ambiente competitivo de cada empresa ou organização (CODÁ, 2014). Através dessa análise, o empreendimento pode identificar suas forças e fraquezas frente a indústria e se posicionar estrategicamente (tomar decisões) de forma a se defender das forças identificadas.

Ameaça de novos entrantes: No ramo de suprimentos para festas e eventos são identificadas algumas barreiras de entrada. Uma delas é o capital necessário para investimento, uma vez que existe um alto custo envolvido na obtenção de itens para locação, além de formas de transporte adequado (veículos e suportes para transporte). A outra corresponde às políticas governamentais, referentes as exigências legais como o alvará de funcionamento e obtenção de CNPJ.

Outra barreira se dá devido à ausência de confiança por parte dos clientes, visto que uma marca conhecida no mercado tem sua imagem e credibilidade consolidadas e construídas com o tempo, logo, um novo empreendimento necessitaria desenvolver reputação. Observa-se que não são barreiras tão fortes, mas ainda conseguem limitar a atuação de empresas no setor.

Poder de barganha dos clientes: Os clientes, durante a solicitação de serviços, exercem a pressão pelo preço. A busca constante do consumidor por uma organização que atenda às suas necessidades faz com que a concorrência aumente entre os estabelecimentos. A habilidade de negociação advém da quantidade de itens solicitado pelo cliente, aliada a forma de pagamento oferecida, visto que, quanto maior o valor de itens solicitados, maior é o poder de barganha do consumidor, pois consegue a negociação do valor através de descontos. A relação comercial fidelizada também se apresenta como poder de barganha por parte do consumidor, pressionando a organização com relação a preços e descontos devido ao histórico de serviços.

Ameaça de substitutos: A ameaça de substitutos se dá por salões de festas na região que possuem em sua estrutura inclusas artigos para uso e decoração (mesas, cadeiras, tapetes e etc.). Apesar de os produtos e serviços serem semelhantes em todas as organizações do ramo, existem aspectos que podem influenciar na escolha por parte do consumidor, como, por exemplo, o estado de conservação dos itens, preço, prazo para entrega, o nível de customização e até mesmo sistemas de fidelização de outras empresas, uma vez que podem oferecer benefícios diferenciados.

A partir disso, o empreendimento preza por um serviço de qualidade, com preço baixo e que agrade a diversos perfis de clientes. Mesmo devido à ameaça de novos produtos por parte de outras organizações, os proprietários abordam que se sentem confiantes devido a considerável quantidade de clientes fidelizados que possuem.

Poder de barganha dos fornecedores: O mercado de locação de suprimentos conta com um grande número de fornecedores, proporcionando diversas opções para o empreendimento. Aliado a isso, a organização não apresenta vínculo efetivo com seus fornecedores e realiza mudanças de modo constante, ou seja, não existe dificuldade em trocar ou utilizar mais de um fornecedor. Parte das compras ocorrem em sites e um dos fatores que mais impactam na escolha do fornecedor é o preço e a qualidade dos produtos oferecidos, visando a economia de escala. Logo, neste cenário os fornecedores não apresentam alto poder de barganha.

Rivalidade entre concorrentes: A empresa atualmente não possui formuladas estratégias ou ações para resposta frente aos seus concorrentes. Como atua sem a execução de planejamento e de maneira intuitiva, a organização sofre a pressão da competitividade dos concorrentes mais fortes, sem conseguir responder com a mesma força nos problemas existentes.

Neste sentido, propõe-se que a organização busque estabelecer estratégias de coopetição com outras empresas do mesmo ramo, ou seja, pode haver parceria em alguns aspectos com as organizações concorrentes visando obter preços diferenciados com fornecedores em comum e em casos de impossibilidade de atendimento a certas demandas indicar outra empresa para sua realização.

Além disso, a organização pode se associar a Associações Comerciais da região para obter maior visibilidade no mercado, fomento do networking e o capital social,

oportunidades de capacitação e uso da estrutura da associação, bem como a criação de oportunidades de negócios.

5.2.3.4. Brainstorm

O *Brainstorm* é uma espécie de dinâmica de grupo, porém, vai além, é uma reunião de alinhamento de ideias, um método cujo foco é explorar o máximo da criatividade de um determinado grupo para que surjam as melhores ideias baseadas no planejamento previamente estabelecido. Diversas empresas já adotam o método do *Brainstorm* para alinhar estratégias e objetivos, mostrando sua eficiência no momento de reunir os integrantes da organização para debater ideias (CODÁ, 2014).

Assim, propõe-se o uso da ferramenta para promover e facilitar a comunicação no empreendimento. Sugere-se que sejam realizadas reuniões mensais com todos os colaboradores do empreendimento, a fim de levantar ideias a respeito de melhorias que podem ser feitas para o desenvolvimento das atividades, tanto do indivíduo, como da equipe. Através destas reuniões pretende-se ouvir os pontos de vista dos colaboradores, bem como suas ideias e sugestões. Além disso, vale ressaltar que, para os melhores resultados em reuniões de *brainstorming*, faz-se necessário expor com clareza as ideias, saber que a solução nem sempre aparece instantaneamente e estar preparado para abrir mão de certos julgamentos internos no momento de avaliar as ideias que forem sugeridas.

5.2.3.5. Avaliação e Controle

Esta etapa consiste em acompanhar as atividades, e paralelamente monitorar o ambiente interno e externo, para que se possa ir adequando as estratégias às mudanças inesperadas, além de tomar medidas corretivas caso os objetivos não estejam sendo atingidos.

A cada 6 meses as ferramentas apresentadas neste diagnóstico estratégico devem ser reaplicadas e revisadas, podendo sofrer modificações que reflitam mudanças no ambiente externo e interno, possibilitando que as estratégias sejam realinhadas.

A análise ambiental deve ser realizada constantemente pela organização, pois é importante conceber as mudanças no cenário mercadológico em que a empresa está inserida. Novos concorrentes, novas tecnologias e transformações constantes são aspectos relevantes, a serem considerados no decorrer das atividades empresariais.

Além disso, com o intuito de avaliar os serviços e a percepção do cliente sobre a organização, abrindo o espaço para sugestões, recomenda-se uma pesquisa de satisfação com os clientes. Dessa forma, o cliente atua contribuindo com apontamentos no que diz respeito aos pontos fracos a serem trabalhados, gerando uma visão de personalização e valorização própria, por ter esse poder de opinião, o que poderá agregar valor aos serviços oferecidos e à organização.

Após a análise dos dados obtidos através dos *feedbacks* dos clientes, sugere-se a realização de reuniões com toda a equipe, com o objetivo de repassar os resultados buscando a avaliação sobre a efetividade e eficiência da organização frente aos serviços oferecidos.

Para acompanhamento das atividades de entrega da organização, sugere-se o uso de uma agenda online, assim, os colaboradores conseguem acompanhar em tempo real o volume de entregas a serem realizadas, bem como a rota a ser utilizada e as possíveis alterações.

Com relação ao nível de práticas de gestão financeira da empresa, constatou-se que a mesma não utiliza de nenhuma ferramenta para a execução de suas atividades ou controle. Deste modo, recomenda-se a realização da análise contábil por índices, como a margem líquida, o fluxo de caixa e o balanço patrimonial. Essas ferramentas irão auxiliar a empresa a identificar sua real situação financeira e realizar a gestão de seus recursos da forma mais adequada.

Analisando as informações coletadas no decorrer das entrevistas, evidencia-se o despreparo, em termos de conhecimentos administrativos específicos por parte dos gestores. Vislumbrando a melhoria do processo de gestão, sugere-se que eles procurem cada vez mais o aperfeiçoamento de suas funções, buscando a participação em cursos, *workshops* e demais possibilidades de informação e formação técnica que lhes for possível, dentro de sua área de atuação. O SEBRAE oferece gratuitamente em suas sedes e de forma *online* cursos voltados para microempreendedores, a fim de auxiliá-los em suas atividades.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta deste estudo foi elaborar uma proposta de diagnóstico estratégico para um microempreendimento de locação de suprimentos para eventos no Médio Piracicaba – MG e responder a seguinte pergunta de pesquisa: como a elaboração de uma proposta de diagnóstico estratégico para um microempreendimento pode auxiliar o desenvolvimento de suas atividades gerenciais? Tendo em vista os resultados apresentados, o objetivo geral desta pesquisa foi alcançado, pois, através do estudo fica evidente que o planejamento estratégico busca impulsionar a empresa na direção correta, auxiliando para que ela possa antecipar-se às ameaças e fazer um diagnóstico de suas oportunidades e melhorias.

Por meio de observações diretas das atividades e da realização de entrevistas com colaboradores e proprietários, foi possível coletar dados que contribuíssem para a compreensão da atual situação do empreendimento. Em seguida realizou-se a tratativa destes dados, onde aplicou-se a metodologia proposta por Bardin (2006), de categorização de informações no qual foram estabelecidas três categorias: a trajetória histórica e o atual cenário do empreendimento; a gestão do empreendimento a partir da ótica dos proprietários; e as propostas estratégicas relacionadas a gestão do empreendimento.

Assim, foi constatada a inexistência de planejamentos dentro da organização, atuando de forma intuitiva com o “saber fazer” obtido pela experiência no mercado e conjuntamente a obsolescência. De acordo com as características gerais das MPEs que foi construído na revisão bibliográfica, notou-se que a organização compartilha de grande parte delas como baixa intensidade de capital; proprietários atuando como mão de obra; membros familiares presentes e baixos investimentos em tecnologia da informação, dentre outras. Por consequência, a necessidade de reestruturação da empresa para o mercado tornou-se evidente e para isso a proposta da elaboração do planejamento estratégico visa orientar as ações da organização em prol dos objetivos almejados, proporcionando agilidade na tomada de decisão, bem como direcionamento de seus esforços.

Os objetivos específicos estabelecidos para este trabalho foram divididos em cinco fases, sendo o primeiro referente a conhecer o histórico e atual cenário da organização, e os outros quatro referentes às etapas da construção do planejamento

estratégico. Com base no modelo de planejamento estratégico abordado por Oliveira (2007), realizou-se a análise do ambiente organizacional do empreendimento, bem como as práticas de gestão utilizadas a partir da ótica do proprietário e dos colaboradores. Por fim foram propostas práticas de gestão relacionadas ao monitoramento dos ambientes interno e externo da organização através da Matriz *SWOT* e das Forças de Porter, além do estabelecimento da missão, visão e valores organizacionais e o uso do *brainstorm* para auxiliar no desenvolvimento das atividades. Todas as etapas foram realizadas como o previsto, tendo como imagem final o presente trabalho.

A autora deste trabalho pretende apresentar ao empreendimento as ferramentas e metodologias aqui abordadas, bem como o plano estratégico desenvolvido, para posteriormente colocá-lo em prática, uma vez que o proprietário do empreendimento tem grande interesse em sua aplicação e compreensão dos processos. Assim, com o planejamento estratégico uma vez adotado, os próprios colaboradores irão alimentar o processo, buscando mais produtividade, eficiência e eficácia na gestão da organização. Espera-se, assim, que a empresa implante o que foi sugerido, alcance os objetivos considerados importantes e que outros estudos sejam realizados na área, a fim de controlar e avaliar o que fora sugerido.

Os dados obtidos através desta pesquisa revelam uma contribuição do Planejamento Estratégico para questões de grande relevância em um microempreendimento. Através dos resultados obtidos e das informações a respeito das ferramentas de gestão, observa-se a importância destas nos processos internos das micro e pequenas empresas. Pode-se dizer que, dificilmente, uma empresa alcançará seus objetivos sem possuir conhecimento a respeito de métodos que possam servir de apoio para a tomada de decisão e gestão da organização.

Por fim, conclui-se que havendo vontade administrativa para dar o primeiro passo, a elaboração e implementação podem trazer vantagens positivas quanto à visão da instituição pelo mercado, ou seja, o planejamento é importante para auxiliar a definir os objetivos da empresa de curto, médio e longo prazo, e ainda os meios adequados para alcançá-los num ambiente altamente competitivo e dinâmico.

Uma limitação identificada durante a realização deste estudo se relaciona a compreensão por parte dos colaboradores do empreendimento aos serem entrevistados,

visto que eles não possuem conhecimento específico sobre o planejamento estratégico ou qualquer ferramenta de gestão, dificultando a manifestação de suas respostas. Situação que poderia ter sido amenizada através da apresentação de tais conceitos antes da realização das entrevistas. Além disso, a ausência de documentos formais que apontem informações exatas sobre o empreendimento também se mostrou um fator limitante, pois foi necessário trabalhar com as informações fornecidas de forma incerta pelo proprietário e pelo gerente, logo, ressalta-se que a presença destes dados poderia agregar um planejamento mais realista para com a organização.

Por fim, sugere-se a continuidade da aplicação do planejamento na organização utilizando ferramentas como *Balanced Scorecard* (BSC) para o desenvolvimento de indicadores do desempenho empresarial, e a implementação de um mapa estratégico para identificação das relações de causa e efeito entre os componentes da estratégia.

REFERÊNCIAS

- AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. Porto Alegre: Artmed, 2008.
- ALDAY, H. E. C. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica**. Rev. FAE, Curitiba, v.3, n.2, p.9-16, maio/ago. 2000.
- ALMEIDA, M. I. R. Como estabelecer a estratégia. In: **Manual de Planejamento Estratégico: Desenvolvimento de um Plano Estratégico com a Utilização de Planilhas Excel**. 1ª Edição. SP: Atlas, 2001. p.14-16.
- ALVES, J. N. *et al.* **Utilização do Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão na Pequena Empresa**. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.7, n.2, p.80-100. 2013.
- AMATO NETO, J. (2000) **Redes de cooperação produtiva e clusters regionais oportunidades para as pequenas e médias empresas**. São Paulo, Atlas/Fundação Vanzolini. 2000.
- ANTONIO, E. J. **MPE: avanços importantes para as micro e pequenas empresas 2017-2018**. Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo. 2017. Rio de Janeiro. Disponível em: < http://cnc.org.br/sites/default/files/arquivos/mpe_-_avancos_importantes_2017-2018.pdf>. Acesso em nov. 2018.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. (L. de A. Rego & A. Pinheiro, Trans.). Lisboa: Edições 70. (Obra original publicada em 1977). 2006.
- BAUER, M., & GASKELL, G. **Qualitative researching with text, image, and sound**. London: Sage. 2008.
- BELEI, R. A.; GIMENIZ-PASCHOAL, S. R.; NASCIMENTO, E. N.; MATSUMOTO, P. H. V. R. **O uso de entrevista, observação e videogravação em pesquisa qualitativa**. Cadernos de educação, FAE/PPGE/UFPEL, Pelotas, v. 30, p. 187-199. 2008.
- BERNDT, A.; COIMBRA, R. **As organizações como sistemas saudáveis**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, FGV. 1995.
- BRASILEIRO, A. F.; MORANDI, T. A. **As forças e estratégias de Michael Porter no ramo audiovisual: Estudo de caso de uma produtora de São João DelRei**. Revista Iniciacom - Vol. 6. Nº 1. 2014.
- BRONDANI, G.; DE FARIAS, R. S.; & MADRUGA, S. R. **O Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão Inovadora para o Núcleo de Pesquisa e Extensão em Ciências Contábeis da Ufsm.USSM**. XI SEGeT, Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.

CALCAGNOTTO, A. C. P. V. **Planejamento Estratégico: As Estratégias Competitivas e sua Aplicação em Empresas de Varejo da Região de Caxias do Sul.** Dissertação (Pós-Graduação). Fundação Getúlio Vargas Escola De Administração De Empresas De São PAULO – São Paulo. 1995.

CARVALHO, A. C. G. **Regime Tributário E Desenvolvimento Local: Um Estudo Do Simples Nacional Em Micro E Pequenas Empresas Do Setor Calçadista De Franca-SP.** 186 p. Dissertação (Mestrado). Franca (SP): Uni-FACEF. 2010.

CARVALHO, C. P.; SENNA, N. N. B. **Planejamento estratégico. Estudo de caso no mercado de farmácia de manipulação.** XXXV ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Fortaleza - CE, Brasil. 13 a 16 de outubro de 2015.

CARVALHO, E. N.; SANTOS, R. M. G. As Diretrizes Organizacionais: uma análise prática da missão, visão e valores em uma pequena empresa em Mossoró-RN. **Revista Foco.** 2016.

CERTO, S. C. **Administração moderna.** Tradução Maria Lúcia G. L. Rosa e Ludmilla Teixeira Lima. 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

CEZARINO, L. O.; CAMPOMAR, M. C. Vantagem competitiva para micro, pequenas e médias empresas: clusters e APLs. **Revista Economia & Gestão**, v. 6, n. 12, p. 1-14, 2006.

Chizzotti, A. **Pesquisa em ciências humanas e sociais.** 8a ed. São Paulo: Cortez.2006.

CHUERTNIEK, T.; LIMA, A. M. S.; SOUZA, M. A.; CHUERTNIEK, J. A. Diagnóstico interno em uma microempresa visando à melhoria de sua gestão. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 11, n. 2, p. 105-116, 2013.

CODÁ, R. C. **Proposta De Planejamento Estratégico Para Escritórios De Advocacia No Distrito Federal.** Centro Universitário de Brasília, Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento -ICPD. 2014.

CONSENTINO, D. V.; CARVALHO, D. S.; SOUZA, M. F. P.; ALVES, R. F. **Planejamento estratégico voltado para a gestão e desenvolvimento de uma empresa.** Trabalho de Conclusão de Curso. Curso de Administração. UNISALESIANO - Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium. São Paulo. 2011.

COSTA, A. F. *et al.* **A Utilização do Planejamento Estratégico na Gestão de Pequenas e Médias Empresas.** Trabalho de Conclusão de Curso. FEAD – Minas. Belo Horizonte. 2005.

COSTA, W. A. F. **Como planejar o próximo passo: planejamento estratégico.** Isto É, São Paulo, 23 ago. 2006. Disponível em: <<http://www.livrosdownload.com/2011/06/isto-e-gestao-empresarial-como-planejar.html>> Acesso em: jul. 2019.

CRESWELL, J. W. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

FARIA, B. S.; MARTINS, J. L. **Os microempreendimentos e suas prisões psíquicas**. XII SEGet, Rio de Janeiro, 2015. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FIGUEIREDO, L. D. M.; ZAFRA, F. M.; FILHO, E. D.; ZACHI, J. M.; HERRERA, V. E. **Gestão de estoque, análise de portfólio de produtos, projeto de reforma estrutural: Aumento da lucratividade**. XXXIV ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Curitiba - PR, Brasil. 07 a 10 de outubro de 2014.

FLICK, U. (2009) **Métodos de Pesquisa: introdução à pesquisa qualitativa**. 3ª Ed. Porto Alegre: Artmed.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila

GERHARDT, T. E; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. 2009. Monografia (Graduação) - Graduação Tecnológica Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural, Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS, Porto Alegre: Editora da UFRGS. 2009.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. - São Paulo: Atlas. 2008

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITO (GEM). **Empreendedorismo no Brasil. Relatório executivo 2018**. Disponível em: < <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2019/02/Relat%C3%B3rio-Executivo-Brasil-2018-v3-web.pdf>>. Acesso em: set/2019.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITO (GEM). **Empreendedorismo no Brasil. Relatório executivo 2016**. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/GEM%20Nacional%20-%20web.pdf>>. Acesso em: set/2019.

GOMES, M. C.; OLIVEIRA, A. A.; ALCARÁ, A. R. **Entrevista: Um Relato de Aplicação Da Técnica**. VI Seminário em Ciência da Informação. Londrina- PR. 2016.

GOMES, M. V. P; ALVES, M. A; FERNANDES, R. J. R. **Políticas públicas de fomento ao empreendedorismo e às micro e pequenas empresas**. São Paulo: Programa Gestão Pública e Cidadania. 2013.

GRACIOSO, F. **Marketing estratégico: planejamento estratégico orientado para o mercado**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

GRAETZ, Fiona. **Pensamento estratégico versus planejamento estratégico: para entender as complementaridades**. Management Decision, 2002.

GROSSI, R.; OLIVEIRA FILHO, J. B. **As particularidades das pequenas empresas sob a ótica do empreendedorismo e da teoria do processo de formação das estratégias.** XXXIII Encontro da ENANPAD. São Paulo. 2009

GUIMARÃES, A. B. S. *et al.* **Micro, pequenas e médias empresas: conceitos e estatísticas.** Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea). 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Setor Informal.** 2005. Disponível em: < <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/setor-informal.html>>. Acesso em out. 2019.

IVAN, D.; GUAGHARDI, J. A. **As micro e pequenas empresas: uma revisão da literatura de marketing e os critérios para caracterizá-las.** Rev. Administração de Empresas. São Paulo, v. 24, n. 4. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901984000400020&lng=en&nrm=iso>. Acesso em out. 2019.

KICH, J. I. Di F. **Implantação do processo de planejamento estratégico e a influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional.** Dissertação (mestrado). Florianópolis, SC, 2010. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico. Programa de Pós-Graduação em Administração.

KRAKAUER, P. V. C.; FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento Estratégico em Pequenas e Médias Empresas: Estudo Quantitativo em Empresas Brasileiras de Tecnologia da Informação.** Seminário em Administração – FEA/USP.13, 2010. Anais do XIII SEMEAD. São Paulo. 2010.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2007.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

LIMA, T. C. S.; MIOTO, R. C. T.; PRÁ, K. R. A documentação no cotidiano da intervenção dos assistentes sociais: algumas considerações acerca do diário de campo. **Revista Textos & Contextos.** Porto Alegre v. 6 n. 1. 2007.

LOMBARDI, R. J. (2010). **Principais fatores causadores da mortalidade precoce das Micro e Pequenas no Brasil.** Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/principais-fatores-causadores-da-mortalidade-precoce-das-micro-e-pequenas-no-brasil/47484/>>. Acessado em: 28 de jan. de 2013.

LOPES M. J. M.; SANT’ANNA, A. R.; Aerts, D.R.G. **A Mortalidade por Homicídios em Adolescentes em Porto Alegre de 1998 a 2000.** Projeto. Porto Alegre (RS): Escola de Enfermagem da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2000.

MALHOTRA, Naresh K. *et al.* **Introdução à pesquisa de marketing.** São Paulo: Prentice Hall. 2005.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MARTINS, H. H. T. D. S. **Metodologia qualitativa de pesquisa**. Educação e Pesquisa, v. 30, n. 2, p. 289-300. 2004.

MARTINS, J. G. F.; LEONE, R. J. G.; LEONE, N. M. C. P. G. **Proposta de método para classificação do porte das empresas**. Universidade Potiguar. Connexi - Rev. Científica da Escola de Gestão e Negócios. Ano 6, nº 1, ago.2016/jan.2017.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana a Revolução Digital**. Atlas, 2006.

MENDES, D. V. B. **Planejamento estratégico em uma empresa prestadora de serviço: um estudo em um restaurante de pequeno porte**. João Monlevade; UFOP, 2017. Monografia (Graduação) – Graduação em Engenharia de Produção, Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, Minas Gerais, 2017.

MINISTÉRIO DO TRABALHO. **País registra 47,3 mil novas vagas em julho**. Disponível em: <<http://trabalho.gov.br/noticias/6323-pais-registra-47-3-mil-novas-vagas-em-julho>>. Acesso em 27 de Nov. de 2018.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**. Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 1999.

MOREIRA, D. A. Pesquisa em Administração: Origens, usos e variantes do método fenomenológico. **Revista de Administração e Inovação**, v. 1, n. 1, 2004.

NAKAGAWA, M. **Ferramenta: Missão, Visão, Valores (Clássico)**. In: Movimento Empreenda, 2016. Estratégia e Gestão. São Paulo: Sebrae, 2016. p. 1 -3. Disponível em: <<https://goo.gl/crcCEU>>. Acesso em nov. 2018

_____. **Ferramenta:5 Forças De Porter (Clássico)**. Em: Movimento Empreenda, 2016. Estratégia e Gestão. São Paulo: Sebrae, 2016. p. 1 -3. Disponível em:<<https://goo.gl/WU3NNp>>. Acessado em nov. 2018

NETO, A. B. (1997). A virada dos pequenos. **Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios**, n. 100, p. 37. São Paulo, 1997.

NOGUEIRA, M. O. **Um pirilampo no porão: um pouco de luz nos dilemas da produtividade das pequenas empresas e da informalidade no Brasil**. Colaboradora: Graziela Ferrero Zucoloto. 2. ed. rev. ampl. – Brasília: IPEA, 2019. Disponível em: <<https://goo.gl/8ayz1D>>. Acesso em: 10 set. 2019.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento Estratégico: Conceito, Metodologia, Prática** – 23°. ed. – São Paulo: Atlas, 2007.

_____. **Planejamento estratégico: conceito, metodologias e práticas**.7. ed. São Paulo: Atlas, 1998. 286p.

OLIVEIRA, M. F. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**. UFG, Manual (pós-graduação) – Universidade Federal de Goiás, 2011.

OLIVEIRA, O. V.; FORTE, S. H. A. C. Estratégias e ferramentas competitivas das MPEs na região Nordeste. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 8, n. 2, p. 18-37, 2014.

PACHECO, D. **Planejamento estratégico: ferramentas de gestão estratégica**. 2009. Disponível em: https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/2.500.12178/88949/2009_pacheco_denise_planejamento_estrategico.pdf?sequence=5>. Acesso em nov. 2018.

PÁDUA, J. V.; SILVA, K. P. **A Importância do Planejamento Estratégico para Micro e Pequenas Empresas**. São Sebastião do Paraíso; FC, 2017. Monografia (Bacharelado em Administração), Faculdade Califórnia, São Sebastião do Paraíso, 2017.

PANKAJ, Ghemawat. **A estratégia e o cenário dos negócios: texto e casos**. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PEREIRA, M. A. **Gestão Estratégica**. Curso de Gestão Voluntária Centro Voluntariado de Cruzeiro. USP-EEL. 2009. Disponível em: <<http://www.marco.eng.br/terceirosetor/cursos-palestras/GE-3setor.pdf>> Acesso em nov. 2018.

PETTER, Lafayette L. Josué. Princípios Constitucionais da Ordem Econômica. São Paulo: **Revista dos Tribunais**, 2008.

PINTO, A. P. A.; NOGUEIRA, J. M. P.; VILLANI, P. H.; ALVAREZ, S. **Projeto Preliminar: Levantamento de requisitos e proposta de um Planejamento Estratégico Transparente e Participativo para o IFSC**. UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO, INSTITUTO DE FÍSICA DE SÃO CARLOS. São Carlos. 2006.

POCHMANN, M. **Economia do microempreendimento informal no Brasil**. Texto para Discussão do Sebrae (2005).

POLICASTRO, M. L. **Introdução ao planejamento estratégico. Small Business Administration - Série de Gestão e Planejamento**. 2000. Disponível em: <<http://www.sbaonline.sba.gov/library/pubs/mp-21.txt>>.

PORTAL DO EMPREENDEDOR – MEI. **O microempreendedor MEI**. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/duvidas-frequentes>>. Acesso em: nov. 2019.

PORTER, M. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 14ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

PORTER, M. E. **As Cinco Forças Competitivas que Formulam Estratégia**. Special Issue on HBS Centennial. Harvard Business Review. v. 86, n. 1. p. 78-93, Jan. 2008.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para a análise da indústria e da concorrência.** 7.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

_____. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior.** Tradução de Elizabeth Maria de Pinto Braga: revisão técnica de Jorge A. Garcia Gomes – Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PRICEWATERHOUSECOOPERS 2016. **Pesquisa Global sobre Empresas Familiares 2016.** Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/setores-de-atividade/empresas-familiares/2017/tl_pgef_17.pdf>. Acesso em out. 2019.

REIS, B. C. M; FERREIRA, E. A; ARAUJO, S. R. **Elaboração do planejamento estratégico em uma startup do ramo de soluções tecnológicas para dispositivos móveis.** XXXVI Encontro Nacional De Engenharia De Produção. João Pessoa/PB, Brasil, de 03 a 06 de outubro de 2016.

RIGATO, C. A. **Valor percebido pelo cliente na venda de tecnologia de informação e sua relação com a decisão de compra.** Dissertação (MPA) -Escola de Administração de Empresas de São Paulo. 2007.

RODRIGUES, W. C. **Metodologia Científica, 2007.** Disponível em: <http://unisc.br/portal/upload/com_arquivo/metodologia_cientifica.pdf>. Acesso em: out. 2019.

ROESE, A.; GERHARDT, T. G.; SOUZA, A. C.; LOPES, M. J. M. **Diário de campo: construção e utilização em pesquisas científicas.** Online Brazilian Journal of Nursing, v. 5, n. 3, Dec. 2006. Disponível em: <<http://www.objnursing.uff.br/index.php/nursing/article/view/598/141>>. Acesso em: 02 nov. 2019.

ROSA, M. V. F. P.; ARNOLDI, M. A. G. C. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para validação dos resultados.** Belo Horizonte: Autêntica, 2006. 112 p.

ROSSI, C.A.V.; LUCE, F.B. **Construção e proposição de um modelo de planejamento estratégico baseado em 10 anos de experiência.** In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 26, 2002, Salvador. Anais. Salvador: ANPAD. 2002.

SAMPAIO, C.H. **Planejamento estratégico.**4. ed. Porto Alegre: Sebrae/RS, 2004.

SANTANA, L. G. M.; FIGUEIREDO, C. B.; MENDONÇA, S. A. T. **Planejamento estratégico das micro e pequenas empresas: um estudo sobre as influências externas.** 2013.

SANTOS, A. L; KREIN, J. D; CALIXTRE, A. B. **Micro e pequenas empresas: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento.** 2012.

SANTOS, B. M.; NIEDERAUER, G.; GODOY, L. P.; MORO, M. F.; REIS, C. C. C. **Planejamento estratégico de uma pequena empresa por meio das matrizes importância-desempenho e critério-processo.** Exacta .2016.

SANTOS, L. L. S.; ALVES, R. C.; ALMEIDA, K. N. T. Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, vol. 47, n. 4. 2007. Disponível em: <<http://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-47-num-4-ano-2007-nid-43545/>>. Acesso em out. 2019.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio À Micro e Pequena Empresa. **Em cinco anos, número de pequenos negócios crescerá 43%**. Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/em-cinco-anos-numero-de-pequenos-negocios-crescera-43,608b10f0fc10f510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em nov. 2018.

_____. Serviço Brasileiro de Apoio À Micro e Pequena Empresa. **Panorama Dos Pequenos Negócios 2018 – SP**. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama_dos_Pequenos_Negocios_2018_AF.pdf>. Acesso em out. 2019.

_____. Serviço Brasileiro de Apoio À Micro e Pequena Empresa. **Perfil do microempreendedor individual 2012**. Série Estudos e Pesquisas. 2012b. Disponível em: <[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/a7151751f28145b2dfdcb2cb8833d4f/\\$File/4304.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/a7151751f28145b2dfdcb2cb8833d4f/$File/4304.pdf)>. Acesso em nov. 2018.

_____. Serviço Brasileiro De Apoio Às Micro E Pequenas Empresas. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil. 2014**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em nov. 2018.

_____. Serviço Brasileiro De Apoio Às Micro E Pequenas Empresas. **Financiamento dos Pequenos Negócios**. Pesquisa quantitativa. Setembro, 2018. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2019/02/Financiamento-dos-Pequenos-Neg%C3%B3cios-2018.pdf>>. Acesso em out. 2019.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S.; TORRES, A. P. **Administração Estratégica: conceitos, roteiro prático, casos**. Rio de Janeiro: Reichamann & Affonso Editores, 2004. 178 p.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise De Conteúdo: Exemplo De Aplicação Da Técnica Para Análise De Dados Qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 16, n. 1. 2015. Disponível em: <<http://revista.uepb.edu.br/index.php/qualitas/article/view/2113/1403>>. Acesso em: nov. 2019.

SILVA, F. C.; TAVARES, B.; COSTA, T. M. T.; GONÇALVES, F.P. S.; SOUZA, N. B. **Caracterização das Práticas Gerenciais em Pequenas Empresas:**

Fundamentação de Elementos Internos por Meio da Metodologia de Diagnóstico. XXXII Encontro EnANPAD. Rio de Janeiro. 6 a 10 de setembro. 2008.

SILVA, G. M. *et al.* A importância do planejamento estratégico para pequenas empresas. **Revista Administra-Ação**, N.4, 2007.

SILVA, J. J. P. **Um modelo de desenvolvimento estratégico: preparando micro e pequenas empresas para a utilização de indicadores estratégicos.** Florianópolis; UFSC, 2001. Dissertação (Mestrado) – Mestrado em Engenharia de Produção, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

TEIXEIRA, C. A. C.; DANTAS, G. G. T; BARRETO, C. A. A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. **Revista Eletrônica Científica da FAESB** Ano 2, v1., n.1, abr. 2015.

TERENCE, A. C. F; FILHO, E. E. Elaboração do planejamento estratégico: estudo e aplicação de um roteiro em pequenas empresas. Artigo. **Revista da Micro e Pequena Empresa.** Vol. 1, n. 2, p. 34-50, 2007.

TERRA, D. M.; BIANCHI, E. M. P. G. 'Compliance' nas Micro e Pequenas Empresas: Percepções de Seus Administradores. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 3, p. 1-32, 2018.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

TURRIONI, J. B.; MELLO, C. H. P. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção: estratégias, métodos e técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas.** 1. ed. Itajubá: UNIFEI, 2012.

VIEIRA, L. M. **A Contribuição das Micro e Pequenas Empresas para a Redução da Pobreza no Brasil.** Dissertação (Mestrado em Economia) – Curso de Mestrado Profissional em Economia – MPE/CAEN, Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2007.

WALACHINSKI, F. **Planejamento estratégico: estudo de caso em uma empresa do ramo alimentício.** Curitiba; UFPR, 2015. Monografia (Graduação) - Programa De Pós-Graduação em Contabilidade e Finanças, Departamento de Contabilidade, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2015.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos.** São Paulo: Atlas, 2007.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Tradução por Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE

A – QUESTIONÁRIO DIRIGENTES

INFORMAÇÕES PESSOAIS

Nome do Entrevistado: _____

Idade: _____

Sexo: _____

Grau de instrução: _____

Função na organização: _____

Tempo _____ de
vínculo: _____

QUESTIONÁRIO APLICADO AOS PROPRIETÁRIOS

Informações sobre a estrutura da organização

Questão 01: Qual a atividade principal da organização?

Questão 02: A gestão da organização é exercida pelo sócio proprietário? Quantos sócios dividem a gestão?

Questão 03: Algum dos fornecedores/parceiros comerciais interfere/contribui na gestão da organização? De que forma?

Questão 04: Como o empreendimento deu início a suas atividades (como surgiu a ideia de fundar a organização)?

Questão 05: Quais os fatores que levaram a escolher o ramo/mercado de atuação? Outros ramos foram avaliados? Quais?

Questão 06: Para a decisão de abertura da organização e escolha do ramo, foram avaliadas as tendências do mercado (de expansão ou encolhimento)? Como?

Questão 07: Qual a região de atuação?

Questão 08: Houve mudança de ramo de atividade?

Questão 09: O capital inicial foi próprio, de terceiros ou misto?

Questão 10: É feito o acompanhamento da concorrência, do mercado? De que forma?

Questão 11: A organização possui definida sua missão? É de conhecimento de todos os colaboradores? Se positivo, cite-a:

- Questão 12:** A organização tem objetivos definidos? São de conhecimento de todos os colaboradores? Se possível cite-os:
- Questão 13:** A organização tem metas definidas de acordo com os objetivos propostos? São de conhecimento de todos? Se possível, cite-as:
- Questão 14:** A organização tem plano de ação para alcance das metas e objetivos? É de conhecimento de todos?
- Questão 15:** Qual a perspectiva da organização de si mesma daqui a 5 anos?
- Questão 16:** Como você avalia a situação do mercado de locação de suprimentos na região de atuação?
- Questão 17:** São realizadas divulgações de marketing em algum meio de comunicação?
- Questão 18:** Quanto à estrutura da organização, ela está adequada para atender as necessidades dos clientes?
- Questão 19:** Quais são os pontos fortes e pontos fracos da organização?
- Questão 20:** Quais são as oportunidades e ameaças da organização?
- Questão 21:** São realizadas atividades de planejamento? Quais? Em caso negativo, por qual motivo?
- Questão 22:** Em sua opinião, como você considera a organização do estabelecimento?
- Questão 23:** Em relação ao espaço físico da organização, como você o considera?
- Questão 24:** Quais os principais diferenciais com relação a concorrência?
- Questão 25:** O que os clientes mais valorizam nesse ramo?
- Questão 26:** Como são identificadas as necessidades de novas contratações e ou substituições de colaboradores?
- Questão 27:** Existe um treinamento a ser realizado pelos colaboradores?
- Questão 28:** São realizadas reuniões de avaliação e feedback com os colaboradores?
- Questão 29:** Qual o número aproximado de clientes atendidos? É feita mensuração?
- Questão 30:** Qual o faturamento bruto anual (pode ser aproximado)?
- Questão 31:** A rentabilidade do negócio é mensurada? Como?
- Questão 32:** Como foram escolhidos os parceiros comerciais/fornecedores?
- Questão 33:** E a estrutura mínima de estoques, pessoas e equipamentos, como foi definida?
- Questão 34:** Como são definidos os comandos de compra de mercadorias?

Questão 35: Em relação à política de preços, como ela é feita?

Questão 36: Existe na organização algum software para ajudar no controle financeiro, gerencial ou produtivo, por exemplo?

Questão 37: A organização utiliza orçamentos e previsão vendas considerando a sazonalidade do mercado?

Questão 38: Como calcula o preço de venda das mercadorias? Tem uma planilha de custos para cada item considerando todos os custos individuais (impostos, fretes custo financeiro, etc.), ou estabelece um percentual desejado?

Questão 39: A organização calcula o índice de lucratividade e rentabilidade do negócio, e o retorno do capital investido? Como?

Questão 40: Existe um plano formal de aplicação do lucro no desenvolvimento do negócio?

Questão 41: O que motivou a busca pela legalização do empreendimento? Como isso mudou a organização?

B – QUESTIONÁRIO COLABORADORES**INFORMAÇÕES PESSOAIS**

Nome do Entrevistado: _____

Idade: _____

Sexo: _____

Grau de instrução: _____

Função na organização: _____

Tempo _____ de
vínculo: _____**QUESTIONÁRIO APLICADO AOS COLABORADORES****Questão 01:** Qual (ais) atividade (s) você realiza na organização?**Questão 02:** Você foi treinado para desenvolvê-las?**Questão 03:** Durante a realização do seu trabalho existem fatores que ao serem alterados melhorariam a qualidade do trabalho prestado?**Questão 04:** Existem sugestões de melhorias? Quais? (tempo, alocação de recursos, estrutura).**Questão 05:** Você conhece a missão, visão e valores da organização?**Questão 06:** Com relação as suas atividades, é feito um planejamento com relação ao tempo e os recursos? É definido um tempo para a execução?**Questão 07:** Você se organiza antes de dar início ao trabalho?**Questão 08:** Você tem os recursos necessários para realizar o trabalho?**Questão 09:** Em relação ao espaço físico da organização, como você o considera?**Questão 10:** Quais os principais diferenciais da empresa em relação à concorrência?**Questão 11:** O que os clientes mais valorizam neste ramo?**Questão 12:** Quais são os pontos fortes e pontos fracos da organização?**Questão 13:** Quais são as oportunidades e ameaças da organização?**Questão 14:** Como é a sua comunicação com o proprietário?

Questão 15: Você tem abertura para apresentar sugestões ou críticas em relação à empresa?

Questão 16: A empresa se preocupa em ouvir o ponto de vista dos clientes?



TERMO DE RESPONSABILIDADE

O texto do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado
“ Proposta de Diagnóstico Estratégico para um
Microempreendimento de locação de suprimentos para
fontes no Médio Piracicaba - MG ” é
de minha inteira responsabilidade. Declaro que não há utilização indevida de texto,
material fotográfico ou qualquer outro material pertencente a terceiros sem o devido
referenciamento ou consentimento dos referidos autores.

João Monlevade, 11 de Dezembro de 2019.

Ana Luisa dos Santos Soares

Ana Luisa dos Santos Soares