

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**ELABORAÇÃO DE UM PLANO ESTRATÉGICO PARA UMA MICROEMPRESA  
DO RAMO DE INSTALAÇÃO E MANUTENÇÃO ELÉTRICA DO INTERIOR DE  
MINAS GERAIS**

Izabela Azevedo Cota

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

JOÃO MONLEVADE

Dezembro, 2019

Izabela Azevedo Cota

**ELABORAÇÃO DE UM PLANO ESTRATÉGICO PARA UMA MICROEMPRESA  
DO RAMO DE INSTALAÇÃO E MANUTENÇÃO ELÉTRICADO INTERIOR DE  
MINAS GERAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Ouro Preto, como exigência parcial para obtenção do grau de Bacharel em Engenharia de Produção.

Docente orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dra. Alana Deusilan Sester Pereira

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

JOÃO MONLEVADE

Dezembro, 2019

C843e Cota, Izabela Azevedo.  
Elaboração de um plano estratégico para uma microempresa do ramo de instalação e manutenção elétrica do interior de Minas Gerais [manuscrito] / Izabela Azevedo Cota. - 2019.

55f.: il.: color.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Alana Deusilan Sester Pereira.

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

1. Planejamento estratégico. 2. Pequenas e médias empresas. 3. Empresas familiares. 4. Planejamento empresarial. I. Pereira, Alana Deusilan Sester. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU: 658.012.2

Catálogo: [ficha.sisbin@ufop.edu.br](mailto:ficha.sisbin@ufop.edu.br)



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
REITORIA  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO - ICEA



## FOLHA DE APROVAÇÃO

Izabela Azevedo Cota

**Elaboração de um plano estratégico para uma microempresa do ramo de  
instalação e manutenção elétrica do interior de Minas Gerais**

Membros da banca

Sérgio Evangelista Silva - Doutor - Universidade Federal de Ouro Preto  
Daniel Francisco Bastos Monteiro - Mestre - Universidade Federal de Ouro Preto

Versão final  
Aprovado em 04 de dezembro de 2019

De acordo

Alana Deusilan Sester Pereira



Documento assinado eletronicamente por **Alana Deusilan Sester Pereira, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 18/12/2019, às 17:34, 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](http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **0029422** e o código CRC **E8B17715**.

**Referência:** Caso responda este documento, indicar expressamente o Processo nº 23109.204028/2019-20

SEI nº 0029422

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

Acima de tudo, agradeço a Deus por mais esta conquista.

Aos meus pais, Tânia e Hélio, por todo incentivo aos estudos, pelo exemplo de força, coragem e honestidade.

Ao meu namorado Daniel, por todo amor, dedicação e apoio em todos os momentos.

À professora Alana, pelo empenho, paciência e colaboração para o desenvolvimento deste trabalho.

## RESUMO

O presente trabalho apresenta uma proposta de aplicação do Planejamento Estratégico para uma microempresa do ramo de instalação e manutenção elétrica, além de discutir as oportunidades e possíveis ganhos associados ao uso dessa ferramenta. Para o desenvolvimento deste estudo, utilizou-se de uma metodologia de pesquisa com abordagem qualitativa, baseada em realização de entrevistas, aplicação de questionário e levantamento bibliográfico, com método científico inspirado em estudo de caso. Primeiramente, apresentou-se as motivações para a realização de um plano estratégico para a empresa estudada, além de uma revisão bibliográfica acerca do tema. A proposta de planejamento estratégico foi construída seguindo as etapas do modelo proposto por Kotler e Keller (2012), onde inicialmente foi realizada a descrição das características da empresa. Em seguida, utilizou-se da análise SWOT para a compreensão do mercado e dos ambientes organizacionais, propondo estratégias de posicionamento voltadas ao crescimento da organização. Posteriormente, a ferramenta SMART foi aplicada para implementar as ações propostas no plano, voltadas para o atingimento de cada objetivo organizacional estabelecido. O controle do processo estratégico foi baseado em indicadores. Foi possível perceber que a empresa estudada pode aumentar significativamente seu desempenho e aprimorar seus processos de gestão através da aplicação do planejamento estratégico, além de ampliar e antecipar sua visão futura de cenários, garantindo-lhe maior competitividade.

*Palavras-chave:* Planejamento Estratégico, microempresa, empresa familiar, análise SWOT, ferramenta SMART.

## ABSTRACT

This present work presents a proposal for the application of Strategic Planning for a micro company in the field of electrical installation and maintenance, and discusses the opportunities and possible gains associated with the use of this tool. For the development of this study, was used a research methodology with a qualitative approach, based on interviews, questionnaire application and bibliographic survey, with scientific method inspired by case study. First, the motivations for the realization of a strategic plan for the company studied was presented, as well as a literature review on the subject. The strategic planning proposal was built following the steps of the model proposed by Kotler and Keller (2012), where initially the description of the company's characteristics was performed. Then, was used the SWOT analysis to understand the market and organizational environments, proposing positioning strategies aimed of the organization's growth. Subsequently, the SMART tool was applied to implement the actions proposed in the plan, aimed at achieving each established organizational objective. The control of the strategic process was based on indicators. It was possible to realize that the studied company can significantly increase its performance and improve its management processes through the application of strategic planning, in addition to broadening and anticipating its future vision of scenarios, ensuring greater competitiveness.

*Keywords:* Strategic Planning, microenterprise, family business, SWOT analysis, SMART tool.

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura 1 – Metodologias de aplicação do Planejamento Estratégico ..... | 18 |
| Figura 2 – Modelo de Kotler e Keller .....                             | 19 |
| Figura 3 – Método SMART.....   | 27 |
| Figura 4 – Organograma da empresa .....                                | 34 |

## LISTA DE QUADROS

|   |    |
|---|----|
| Quadro 1 – Modelo da Matriz SWOT .....                                  | 22 |
| Quadro 2 – Matriz SWOT da empresa .....                                 | 36 |
| Quadro 3 – Aplicação da ferramenta SMART para o primeiro objetivo.....  | 42 |
| Quadro 4 – Aplicação da ferramenta SMART para o segundo objetivo .....  | 43 |
| Quadro 5 – Aplicação da ferramenta SMART para o terceiro objetivo ..... | 44 |
| Quadro 6 – Indicadores de Desempenho.....                               | 45 |

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

|        |   |
|--------|---|
| MPE    | Micro e Pequena Empresa                                       |
| PE     | Planejamento Estratégico                                      |
| SEBRAE | Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas       |
| SWOT   | <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i>          |
| SMART  | <i>Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time Bound</i> |

## SUMÁRIO

|  |    |
|--|----|
| 1 INTRODUÇÃO.....  | 11 |
| 1.1 Objetivos geral e específicos .....                                  | 12 |
| 1.2 Justificativa e relevância .....                                     | 13 |
| 1.3 Estrutura do trabalho.....   | 14 |
| 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....   | 15 |
| 2.1 A mortalidade de empreendimentos no Brasil.....                      | 15 |
| 2.2 Planejamento Estratégico .....                                       | 15 |
| 2.2.1 Definições e conceitos .....                                       | 15 |
| 2.2.2 Algumas Metodologias de Aplicação do Planejamento Estratégico..... | 17 |
| 2.2.2.1 O modelo de Kotler e Keller (2012).....                          | 18 |
| 2.2.2.1.1 Missão da empresa .....  | 19 |
| 2.2.2.1.2 Análise dos ambientes interno e externo .....                  | 21 |
| 2.2.2.1.2.1 Análise SWOT .....   | 21 |
| 2.2.2.1.3 Estabelecimento de metas .....                                 | 23 |
| 2.2.2.1.4 Formulação de Estratégias .....                                | 23 |
| 2.2.2.1.4.1 Estratégias Competitivas Genéricas .....                     | 24 |
| 2.2.2.1.4.2 Alianças Estratégicas .....                                  | 25 |
| 2.2.2.1.5 Elaboração de Programas e Implementação .....                  | 26 |
| 2.2.2.1.6 <i>Feedback</i> e Controle .....                               | 27 |
| 2.2.3 Planejamento Estratégico em Micro e Pequenas Empresas .....        | 28 |
| 3 METODOLOGIA DE PESQUISA .....  | 30 |
| 3.1 Classificação da Pesquisa.....                                       | 30 |
| 3.2 Roteiro da Pesquisa e Coleta de Dados.....                           | 31 |
| 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....                          | 33 |
| 4.1 Caracterização do Empreendimento .....                               | 33 |
| 4.2 Proposta de Planejamento Estratégico .....                           | 35 |
| 4.2.1 Missão .....   | 35 |
| 4.2.2 Visão .....  | 35 |
| 4.2.3 Valores .....  | 35 |
| 4.2.4 Análise dos ambientes .....  | 36 |
| 4.2.4.1 Matriz SWOT .....  | 36 |

|   |    |
|---|----|
| 4.2.5 Estabelecimento de metas .....              | 38 |
| 4.2.6 Formulação de Estratégias .....             | 39 |
| 4.2.6.1 Estratégia Competitiva Genérica .....     | 39 |
| 4.2.6.2 Alianças Estratégicas .....               | 40 |
| 4.2.7 Elaboração de Programas Implementação ..... | 41 |
| 4.2.8 <i>Feedback</i> e Controle .....            | 45 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....                      | 47 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....                  | 50 |
| APÊNDICE – QUESTIONÁRIO .....                     | 55 |

## 1 INTRODUÇÃO

Uma empresa que deseja se tornar competitiva dentro de um mercado globalizado e altamente mutável, precisa se aperfeiçoar continuamente, tornando imprescindível saber qual a sua posição nesse mercado, onde pretende chegar e quais são seus objetivos. Para Chiavenato (2004), o planejamento deve ser a primeira das funções administrativas, pois determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como alcançá-los. No mundo corporativo, toda organização possui uma estratégia, no entanto, apesar do consenso a respeito da função vital que a estratégia exerce no campo do gerenciamento, ressalta-se que na maior parte das organizações a estratégia é implícita, ou seja, não é identificada nem é conhecida por todos (MAXIMIANO, 2004).

Pequenos empreendedores, em geral, não possuem conceitos de gestão de negócios, atuando em sua maioria de maneira empírica e sem o planejamento e definição de estratégias adequados. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2016), as microempresas constituem o grupo com maior índice de fechamento de negócios, sendo este, o segmento com maior taxa de mortalidade. Esses índices podem ser explicados pelo fato de as empresas de Pequeno, Médio e Grande porte, possuírem uma estrutura estrategicamente mais organizada, além de maior capital e planejamento, tendo assim, maior chance de sobrevivência (SEBRAE, 2016).

O estudo em questão será realizado em uma microempresa que presta serviços de manutenção e instalação elétrica. O cenário econômico atual do país é favorável a este setor de atuação, uma vez que a construção civil está em alta e o brasileiro têm investido mais em imóveis, gerando uma alta demanda pelos serviços de eletricitista e trazendo cada vez mais profissionais para esta área (INSTITUTO DA CONSTRUÇÃO, 2019). Contudo, além de estar entre o grupo mais afetado pela mortalidade, a organização estudada enfrenta uma grande concorrência, devido ao aquecimento do mercado que atrai novos entrantes.

Estes fatores se agravam pelo fato de a empresa não conhecer, de fato, o ambiente onde está inserida e as influências exercidas por ele e não possuir estratégias e objetivos bem definidos, dificultando seu crescimento e desempenho perante a concorrência. Segundo Maximiano (2004), a adequação da empresa ao

ambiente não está unicamente relacionada ao enfrentamento da concorrência, mas também, na possibilidade de se ter uma visão sistêmica das características desse ambiente e de aperfeiçoar suas estratégias, tendo por finalidade, estabelecer e atingir seus objetivos e metas. Portanto, ao conhecer o seu negócio, a empresa consegue melhorar continuamente a forma de realizar suas atividades, identificando os diversos fatores existentes no mercado, procurando se aproveitar daqueles que lhe favoreçam.

Através do planejamento estratégico, uma empresa consegue definir os meios pelos quais irá implementar a estratégia, envolvendo uma análise estrutural da empresa, a identificação dos fatores críticos de sucesso, das forças e limitações internas e sua relação com o ambiente, visando alcançar mais efetivamente seus objetivos organizacionais e diferenciar-se dos concorrentes (OLIVEIRA, 2004; KOTLER, 1992). Assim, o planejamento estratégico é uma importante ferramenta gerencial, pois possibilita às empresas identificarem seu mercado, analisar seus ambientes e definir quais estratégias e planos de ação a empresa deve adotar para a realidade do mercado que vive, sendo de grande importância nas tomadas de decisão.

Nesta perspectiva, diante das dificuldades e da alta competitividade enfrentadas pelas pequenas empresas no Brasil, torna-se indispensável o planejamento adequado e o uso de ferramentas estratégicas que auxiliem o empreendedor na estruturação e gestão eficiente de seu negócio, para garantir não apenas o seu crescimento, mas também sua estabilidade e sobrevivência no mercado. Nesse cenário, considerando uma microempresa de origem familiar, que realiza instalação e manutenção de equipamentos elétricos comerciais e residenciais, tem-se o seguinte problema de pesquisa: Como o planejamento estratégico pode auxiliar uma microempresa familiar a se estruturar e se planejar de maneira adequada para o futuro?

### **1.1 Objetivos geral e específicos**

O objetivo geral é elaborar uma proposta de Planejamento Estratégico para uma empresa do ramo de instalação e manutenção elétrica situada na cidade de Alvinópolis-MG, visando sua consolidação no mercado e futura expansão.

Pretende-se, como objetivos específicos:

1. Definir os norteadores estratégicos desta organização (missão, visão e valores);
2. Realizar uma análise dos ambientes interno e externo da empresa;
3. Definir os principais objetivos e metas;
4. Formular estratégias;
5. Construir um plano de ação para implementação de estratégias;

## **1.2 Justificativa e relevância**

A empresa escolhida para o desenvolvimento do presente estudo não possui um planejamento formal com definições estratégicas, atuando sem o estabelecimento de diretrizes organizacionais que contribuam para o alcance de melhorias no negócio. A ausência de uma estratégia eficiente para alcançar os objetivos e obter sucesso no mercado foi o que impulsionou a realização do trabalho nesta organização, visto que ela se enquadra na categoria de microempresa do setor de serviços, sendo altamente afetada pela mortalidade, o que gera grande necessidade de realização de um Plano Estratégico para o seu adequado direcionamento e sobrevivência.

O mercado vem sofrendo constantes mudanças, devido ao processo de globalização, e para sobreviver a essas mudanças, as empresas precisam estar preparadas. Um empreendedor cuidadoso conhece seus pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças de seu mercado e possui um Plano Estratégico definido para os cenários positivos e negativos que podem surgir. É necessária uma pesquisa detalhada do cenário organizacional, objetivos e metas bem definidos, para assim, garantir maior assertividade. O Planejamento estratégico é um método relevante para apoiar o empreendedor que se encontra despreparado, pois tem como objetivo ajudar nas tomadas de decisões e também a detectar ameaças do negócio, evitando assim, problemas e possíveis prejuízos futuros que possam comprometer a vida do empreendimento.

Além disso, entre as habilidades desejadas para se tornar um Engenheiro de Produção, encontra-se o pensamento estratégico. A “Gestão Estratégica e Organizacional” é uma das grandes áreas da Engenharia de Produção segundo

Associação Brasileira de Engenharia de Produção (ABEPRO), onde o Planejamento Estratégico é um dos métodos gerenciais propostos por esta área, que auxilia no entendimento e na gestão organizacional (ABEPRO, 1998). No contexto estratégico, o Engenheiro de Produção deve ser capaz de prever a evolução dos cenários produtivos, percebendo a interação entre as organizações e o ambiente e seus impactos sobre a competitividade (ABEPRO,1998). Sendo assim, este estudo está diretamente ligado às áreas de atuação do Engenheiro de Produção e às competências desejáveis a ele.

Espera-se também, que este trabalho seja um fator determinante para que a organização entenda a importância do Planejamento Estratégico para o seu aprimoramento e como o seu uso pode acarretar melhorias significativas na realização das atividades, nos rendimentos e na sua posição de mercado.

### **1.3 Estrutura do trabalho**

Para estruturar de forma clara e objetiva os resultados obtidos, este trabalho possui uma divisão em cinco capítulos, sendo eles: introdução, revisão bibliográfica, metodologia de pesquisa, análise de resultados e, por fim, as considerações finais. O primeiro capítulo contextualiza o assunto abordado ao decorrer do trabalho, problema de pesquisa, objetivo geral, objetivos específicos e a justificativa para sua elaboração. No segundo capítulo é apresentado o referencial teórico, explicitando os conceitos de estratégia e demais conteúdos utilizados para fundamentar o trabalho. O terceiro capítulo expõe os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. No capítulo quatro, são apresentados os resultados obtidos no trabalho, o modelo de Planejamento Estratégico construído além das análises de ambiente e planos de ação. Neste capítulo apresenta-se a explicação de como ocorreu a formulação do Planejamento Estratégico, entre outros dados gerados durante a execução do trabalho. No quinto e último capítulo, são feitas as observações finais e conclusões obtidas através da realização do estudo além das limitações e sugestões para trabalhos futuros.

## **2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1 A mortalidade de empreendimentos no Brasil**

As micro e pequenas empresas (MPE) são essenciais para a economia do Brasil. Segundo uma pesquisa DataSebrae (2018) as MPEs geram cerca de 72% dos empregos formais, onde o setor de serviços foi o destaque nas contratações, contribuindo com o saldo de 48,9 mil vagas. Contudo, de acordo com Dornelas (2001), o índice de mortalidade entre as MPEs brasileiras nos primeiros anos de existência é extremamente grande, o que tem sido motivo de estudo em meio acadêmico e empresarial e o principal motivo para esse desempenho ruim de tais empresas pode ser resumido em falha ou falta de planejamento adequado do negócio.

Dados atuais confirmam a afirmação feita por Dornelas (2001), visto que ainda hoje a mortalidade das MPEs continua alta. Embora a taxa de sobrevivência tenha aumentado nos últimos anos, cerca de 55% das MPEs estabelecidas no país fecham as portas nos primeiros dois anos de existência (DATASEBRAE, 2016). Segundo uma pesquisa SEBRAE (2016), os serviços de instalação e manutenção elétrica (mercado de atuação da empresa estudada) obtiveram cerca de 85% de taxa de sobrevivência. Em contrapartida, o mesmo estudo mostra que, em termos setoriais, a menor taxa de sobrevivência foi registrada nas empresas do setor de serviços (75%); Cabe destacar que a sobrevivência depende também de outros fatores, que podem ser determinantes, tais como as características e qualificações dos proprietários (o planejamento prévio à abertura, a gestão do negócio e atitude empreendedora) e do ambiente no qual está inserida a empresa.

### **2.2 Planejamento Estratégico**

#### **2.2.1 Definições e Conceitos**

A palavra Estratégia, utilizada no contexto empresarial, tem sua origem na área militar, utilizada para qualificar a habilidade do comandante. As constantes lutas e batalhas ao longo dos séculos fizeram com que os militares comesçassem a pensar antes de agir, a condução das guerras passou a ser planejada com antecipação. Sun Tzu, um general filósofo chinês, escreveu em seu livro “A arte da

Guerra” sobre toda a preparação da guerra, dos pontos fortes e fracos do inimigo e da organização do exército. Suas lições ganharam versões contemporâneas de vários autores (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004).

No início, a estratégia era considerada a “arte do general”, voltada para organizações militares. Contudo, o pensamento estratégico passou a ser apropriado pelo ambiente contemporâneo de negócios, seguindo o ritmo das transformações não só no âmbito social, mas principalmente no empresarial (RODRIGUES et al., 2009).

Segundo Thompson e Strickland (2000, p.12) “a estratégia da empresa é composta pelo conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais que os administradores executam para atingir o melhor desempenho da empresa.” O desenvolvimento de uma estratégia competitiva consiste numa fórmula ampla para o modo como uma empresa competirá, quais serão suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo essas metas (PORTER, 2004).

De acordo com Mintzberg e Quinn (2001), a estratégia é uma forma de pensar no futuro, integrada ao processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados. Portanto, sem a definição de estratégias, não há ações para produzir os resultados almejados.

Para enfrentar as dificuldades e amenizar incertezas, as empresas precisam se organizar a fim de garantir seu desenvolvimento e permanência no mercado. Contudo, é necessário implantar medidas estratégicas aliadas à uma política de planejamento. O processo de planejamento é o norteador para administrar as relações empresariais a longo prazo. Para Chiavenato (1987, p. 275):

(...) o planejamento implica fundamentalmente em traçar o futuro e alcançá-lo, sua essência consiste em ver as oportunidades e problemas do futuro e explorá-los ou combatê-los conforme o caso. O planejamento é um processo que começa com a determinação de objetivos; define estratégias, políticas e detalha planos para consegui-los; estabelece um sistema de decisões e inclui uma revisão dos objetivos para alimentar um novo ciclo de planificação.

Em acordo com Chiavenato, Drucker (1997, p. 47) afirma que: “Quando a empresa traça objetivos e metas, e busca alcançá-los, ela tem claramente definido do porque ela existe, o que e como faz, e onde quer chegar”. Esses são os princípios básicos a serem determinados para a elaboração e implementação do Planejamento Estratégico numa organização.

Há várias definições para planejamento estratégico. Segundo Kotler (1992, p.63), “planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado.” O objetivo do planejamento estratégico é orientar os negócios e produtos da empresa de modo que estes gerem lucros e crescimento satisfatórios.

Oliveira (2007) conceitua o planejamento estratégico como um processo administrativo que estabelece o caminho mais adequado a ser seguido pela empresa, visando ao otimizado grau de fatores externos não controláveis e atuando de forma inovadora e diferenciada. O Planejamento Estratégico é de responsabilidade dos níveis mais altos da organização e consiste na formulação dos objetivos da organização e os cursos de ação para alcançá-los. É de longo prazo, de abrangência ampla e trata das atividades, meios e fins. Contudo, o processo de planejamento pode ser dividido em três fases: estratégico, tático e operacional, como é explicado por Oliveira (2007, p. 17):

Planejamento estratégico é um processo administrativo para proporcionar sustentação metodológica e estabelecer a melhor direção a ser seguida. O planejamento tático que tem por objetivo aperfeiçoar determinada área de resultado, e o planejamento operacional, que é a formalização das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Possui dois princípios que são: os princípios gerais do planejamento e o princípio específico do planejamento, que estão ligados no processo de busca de resultados das empresas.

Pode se dizer então, que este é um processo de análise da organização sob vários ângulos, definindo seus rumos por meio de um direcionamento que possa ser monitorado através de suas ações concretas em cada nível organizacional.

### **2.2.2 Algumas Metodologias de aplicação do Planejamento Estratégico**

Terence (2002), afirma que a literatura sobre planejamento estratégico (PE) apresenta diversas abordagens e metodologias para sua aplicação, porém, com muitos pontos em comum e poucas variações. Assim, devido ao grande número de metodologias apresentadas, destacam-se as metodologias propostas por cinco autores da área de Estratégia Empresarial, apresentadas na figura abaixo, que mostram que as principais etapas do PE são comuns à cada método proposto.

Figura 1 – Metodologias de aplicação do Planejamento Estratégico

| Fischmann                                   | Oliveira  | Certo & Peter   | Bethlem                                      | Thompson Jr & Strickland III                |
|---|---|---|--|---|
| Avaliação das necessidades e possibilidades |   |   |  |   |
| Análise do ambiente                         | Sustentação da estratégia empresarial   | Análise do ambiente   | Estabelecimento dos objetivos                | Desenvolvimento da visão/missão estratégica |
| Definição dos objetivos e metas             | diagnóstico estratégico<br>missão da empresa<br>cenários estratégicos<br>identificação de objetivos | Estabelecimento da diretriz organizacional<br>missão e objetivo |  | Estabelecimento dos objetivos               |
| Formulação de estratégias alternativas      | Formulação da estratégia empresarial  | Formulação da estratégia  | Estabelecimento das estratégias              | Elaboração da estratégia                    |
| Estabelecimento de critérios                | Formulação e seleção das estratégias alternativas   |   | Elaboração do plano estratégico              |   |
| Seleção de estratégias                      | Escolha das estratégias   |   |  |   |
| Implementação da estratégia                 | Implementação das estratégias   | Implementação da estratégia                                     | Execução e implantação das ações necessárias | Implementação e execução da estratégia      |
| Execução do plano estratégico               |   |   |  |   |
| Avaliação e controle                        | Controle e avaliação das estratégias  | Controle estratégico  |  | Avaliação, revisão e correções              |

Fonte: Terence (2002) p.47

Pode-se avaliar, por meio das metodologias apresentadas na Figura 1, que a forma e a ordem de apresentação do processo estratégico são diferentes, mas existe um consenso quanto à algumas fases e sequência de atividades necessárias ao seu desenvolvimento.

### 2.2.2.1 O Modelo de Kotler e Keller (2012)

Além das abordagens apresentadas na Figura 1, que podem se aplicar durante o desenvolvimento do Planejamento Estratégico destaca-se ainda o modelo de Kotler e Keller (2012). O modelo de Kotler e Keller (2012) apresentado na Figura 2, será utilizado para nortear as fases do PE a serem implementadas ao longo deste trabalho, visto que ele propõe ferramentas e métodos de fácil

execução, condizentes com o perfil da microempresa, além de possuir etapas simples e de fácil compreensão, como exposto abaixo:

Figura 2 – Modelo de Kotler e Keller



Fonte: Kotler e Keller (2012) p.49

A seguir, cada etapa deste modelo será explicada, bem como as ferramentas e metodologias propostas para realização de cada uma delas.

### 2.2.2.1.1 Missão da empresa

Os norteadores estratégicos explicitam o propósito da empresa ou instituição e constituem a primeira fase a ser implementada segundo o modelo de Kotler e Keller (2012), representados pela Missão da empresa. Segundo Costa (2007), norteadores estratégicos são essenciais para dar um rumo para a organização, identificando o que ela é e faz, quais seus princípios de atuação e qual direção ela deve seguir para garantir sucesso e aumento da competitividade. Os norteadores são definidos como um conjunto de elementos que caracterizam a organização e seu futuro, sendo eles a Missão, a Visão e os Valores.

De acordo com Chiavenato (2005) a definição da Missão é única e específica para cada organização e trata-se do propósito orientador para as atividades e para unir os esforços de seus membros. Além disso, serve para comunicar e esclarecer os objetivos da organização, seus valores básicos e sua estratégia. Maximiano (2011) afirma que a missão é o negócio definido em termos de sua utilidade, a proposta que a organização faz aos clientes e mercados para que eles se motivem a oferecer dinheiro em troca de seu produto ou serviço. Para a elaboração da missão da empresa, é preciso que ela se questione: Qual o

negócio da organização? Quem é o seu cliente? Onde ela tem sua base de atuação? Qual a sua vantagem competitiva? Qual sua contribuição social? Após essa reflexão é possível declarar a missão da empresa (RODRIGUES et al., 2009). Em síntese, a Missão da empresa consiste em sua razão de existir e na definição de seu negócio de atuação, baseadas em seus objetivos e nas ações diariamente exercidas pelos seus membros para alcançá-los.

A estratégia organizacional deve estar alinhada com a visão e objetivos principais da empresa. Desta forma torna-se indispensável a definição da sua Visão. Ela estabelece os propósitos da empresa em relação ao futuro, orientando o comportamento de seus colaboradores quanto ao destino que organização quer alcançar (CHIAVENATO, 2005). De acordo com Costa (2007) o conceito de visão é muito amplo, porém pode ser definido como um conceito operacional que tem o objetivo de descrever a imagem da organização, como ela se enxerga e como ela gostaria de ser vista. A visão do negócio possui um poder real de influenciar as pessoas a desempenharem suas tarefas de forma a alcançar o futuro desejado, como afirma Chiavenato e Sapiro (2009, p.87):

A visão, literalmente, significa uma imagem. Visão de negócio ou visão organizacional ou, ainda, visão de futuro é o sonho acalentado pela organização. É a imagem com a qual ela se vê no futuro. É a explicação do porque, diariamente, todos se levantam e dedicam a maior parte dos seus dias ao sucesso da organização onde trabalham, onde investem ou fazem negócios.

A visão deve ser clara e entendível, deve-se defini-la de forma objetiva para a compreensão de todos, respeitando os direitos individuais, de modo que a mesma seja capaz de direcionar esforços aos focos básicos da organização, que atendam em especial ao consumidor e que desenvolva uma cultura de atuação voltada para resultados (OLIVEIRA, 2004). Sendo assim, a definição de uma visão organizacional de boa qualidade, com clareza e fortes fundamentos, é capaz de orientar a evolução de uma empresa de modo com que esta possa seguir para onde foi planejada a chegar na visão de seus gestores e líderes fundadores.

Os valores são as convicções que fundamentam as escolhas por um modo de conduta tanto do indivíduo quanto da organização. Para Chiavenato e Sapiro (2009), os valores são um conjunto de conceitos, filosofias e crenças que a organização respeita e pratica, e estão acima das práticas cotidianas para busca

de ganhos em curto prazo. De acordo com Rodrigues et al. (2009) os valores devem ser entendidos como princípios a serem seguidos, onde os líderes empresariais são os principais agentes da prática dos valores, uma vez que esses princípios devem ser transformados em atitudes por parte dos colaboradores e devem ser definidos como crenças primordiais para a tomada de decisão. Os valores devem ser aplicados em todos os setores da organização e é necessário que haja um equilíbrio entre os valores da organização e os valores culturais e crenças individuais.

#### **2.2.2.1.2 Análise dos ambientes interno e externo**

A análise interna é definida como o conjunto de fatores positivos e negativos sobre o qual a empresa exerce total controle, isto é, variáveis que ela consegue controlar e agir voluntariamente, seja para melhorá-las ou corrigi-las. O ambiente interno é composto dos pontos fortes e fracos da empresa. Para Oliveira (2007), pontos fortes são aquelas características positivas de destaque na organização, que a favorecem no cumprimento de seu propósito e os pontos fracos são características negativas, que a prejudicam no cumprimento do seu propósito. Por sua vez, a análise do ambiente externo corresponde à identificação daquilo que está fora do controle da empresa, mas que é importante de se conhecer e monitorar, isto é, os fatores positivos e negativos do mercado, definidos como oportunidades e ameaças (BUCELLI; POPADIUK, 2007). Sua finalidade é a abordagem do ambiente no qual a empresa está inserida, de forma a aproveitar as chances existentes e neutralizar as possíveis ameaças.

##### **2.2.2.1.2.1 Análise SWOT**

O ambiente organizacional engloba todos os fatores, tanto internos quanto externos à organização, que podem influenciar na sua posição e sucesso ou fracasso no mercado. De acordo com Oliveira (2004), a análise ambiental corresponde ao estudo dos diversos fatores e forças do ambiente, a relação entre eles ao longo do tempo e seus efeitos sobre a empresa. Está diretamente relacionada ao PE, pois será levado em conta o posicionamento da organização

para com o ambiente, proporcionando visualizar sua real situação no mercado. O propósito é avaliar o ambiente organizacional de modo que seus gestores possam reagir adequadamente às mudanças, sem afetar o progresso em direção ao atingimento das metas. A avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva, que busca analisar de forma simplificada tanto o ambiente interno quanto o externo.

De acordo com Ansoff & McDonnell (1984) o termo SWOT é um acrônimo das palavras *Strenghts* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades), *Threats* (ameaças). Ela é composta por duas partes: o ambiente externo (oportunidades e ameaças) e o ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos). O ambiente externo foge do controle da organização, interferindo de maneira homogênea sobre todas inseridas em um mesmo mercado, sendo assim, representam oportunidades ou ameaças iguais para todas, cuja amplitude de seu impacto deve ser tratada individualmente. Já o ambiente interno, pode ser controlado, portanto, ele responde às estratégias desenvolvidas pela empresa. Para Alves et al. (2007), a sua aplicação pode conter limitações devido a subjetividade de julgamento, mas, é uma ferramenta muito utilizada devido à facilidade e por permitir uma análise específica dos recursos organizacionais. O Quadro 1 representa o modelo da matriz SWOT e seus quadrantes: *Strenghts* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

Quadro 1 – Modelo da Matriz SWOT

| <b>Ambiente</b> | <b>Pontos positivos</b>     | <b>Pontos negativos</b> |
|-----------------|-----------------------------|-------------------------|
| <b>Interno</b>  | <b>S</b><br>(Forças)        | <b>W</b><br>(Fraquezas) |
| <b>Externo</b>  | <b>O</b><br>(Oportunidades) | <b>T</b><br>(Ameaças)   |

Fonte: Adaptado de Machado (2005)

Com a aplicação da análise SWOT, é possível posicionar uma organização, de forma que possa tirar vantagem de suas oportunidades e evitar suas ameaças ambientais. Podendo também, por meio desta análise, maximizar seus pontos fortes e reduzir o grau de influência de seus pontos fracos (WRIGHT et al., 2000).

#### **2.2.2.1.3 Estabelecimento de metas**

Realizadas as análises dos ambientes interno e externo, a próxima etapa consiste em estabelecer os objetivos e metas organizacionais para o PE e posteriormente, elaborar estratégias e planos de ação para alcançá-los. De acordo com Rodrigues et al. (2009), os objetivos são compreendidos como resultados quantitativos ou qualitativos que a organização pretende obter, já as metas são resultados específicos que representam o que os objetivos desejam atingir. Kotler e Keller (2012) afirmam que a maioria das empresas busca um conjunto de objetivos que incluem lucratividade, crescimento das vendas, aumento na participação de mercado, contenção de riscos, inovação e reputação, onde as metas transformam esses objetivos em desejos mais direcionados. Para Newman (1969), as metas são utilizadas como sustentação para os diversos objetivos do negócio, sendo integrante essencial na construção do planejamento. As metas estabelecidas devem ser monitoradas devido à dinamicidade do mercado, além disso, ao estabelecer prazos e resultados desejados, sua elaboração torna-se mais simples.

#### **2.2.2.1.4 Formulação de estratégias**

Segundo Kotler e Keller (2012) as metas indicam aquilo que a organização deseja alcançar e a estratégia é a maneira de se chegar lá. A formulação estratégica consiste em definir um caminho a ser seguido pela empresa para minimizar ameaças, resolver os pontos fracos, potencializar pontos fortes, aproveitar oportunidades e resolver os fatores críticos de sucesso. Dentre as possíveis estratégias a serem adotadas, autores propõem variadas perspectivas, devendo-se levar em consideração as estratégias que se melhor se aplicam ao empreendimento estudado. O modelo de planejamento estratégico de Kotler e

Keller (2012), propõe dois tipos de estratégias: Estratégias Competitivas Genéricas de Porter e Alianças Estratégicas, que serão tratadas a seguir.

#### **2.2.2.1.4.1 Estratégias Competitivas Genéricas**

Segundo Carneiro et al. (1997), as Estratégias Genéricas são assim chamadas, devido ao fato de que alguns autores acreditam ser possível definir-se uma tipologia de estratégias suficientemente amplas, de tal forma que elas sejam aplicáveis a qualquer empresa, em qualquer tipo de indústria e em qualquer estágio de desenvolvimento. Porter (1980) propôs três estratégias genéricas que fornecem um bom ponto de partida para o pensamento estratégico: Liderança total em custos, Diferenciação e Foco.

Segundo Porter (1991), a estratégia de liderança no custo implica no planejamento e implementação de ações e políticas funcionais que permitam à empresa oferecer produtos a preços mais baixos que seus concorrentes, mantendo níveis de qualidade. Tavares (2005) afirma que a liderança do custo implica sistemas de controles rígidos, minimização de despesas indiretas, buscas de economias de escala e dedicação à curva de aprendizagem, inovações tecnológicas e disciplina.

A estratégia de diferenciação visa oferecer aos clientes produtos e serviços considerados únicos em uma indústria; com atributos que os tornem diferentes dos oferecidos pela concorrência (PORTER, 1991). Mintzberg (1996) considera que uma empresa pode diferenciar sua oferta de seis formas distintas: diferenciação por preço, imagem, serviço, qualidade, design ou simplesmente, pela não-diferenciação.

Diferentemente das estratégias de custo e diferenciação que pretendem atingir seus objetivos no âmbito de toda a indústria, a estratégia de enfoque procura atender eficazmente um alvo estreito de mercado desenvolvendo políticas funcionais para este fim (PORTER, 1991). Segundo Porter (1989), a estratégia de enfoque pode apresentar-se de duas maneiras: enfoque no custo e enfoque na diferenciação. Na estratégia de enfoque no custo, a empresa procura uma vantagem de custo que lhe permita oferecer preços mais baixos que os dos concorrentes em seu segmento alvo. Por outro lado, a estratégia de enfoque na

diferenciação busca uma singularidade no segmento-alvo, explorando necessidades especiais dos compradores desse segmento.

#### **2.2.2.1.4.2 Alianças Estratégicas**

Hooley et al. (2001) consideram que uma das mais importantes respostas às condições competitivas e de mercado que tem emergido é a estratégia da colaboração e parceria. O surgimento de diversas empresas vinculadas em alguma forma de aliança, vem se tornando um progresso estratégico dominante em muitos setores da economia. De acordo com Das & Teng (2000), alianças estratégicas são acordos entre firmas destinados ao alcance de vantagem competitiva para os parceiros, sendo o resultado de uma integração de recursos entre elas. Segundo Lewis (1992), as alianças proporcionam oportunidades únicas para o desenvolvimento de força com um conjunto excepcionalmente amplo de parceiros, inclusive clientes, fornecedores, concorrentes, distribuidores, universidades e empresas de outras naturezas. Sendo assim, podemos dizer que as alianças estratégicas são compreendidas como um arranjo particular de longo prazo cooperativo, formal ou informal, entre duas ou mais empresas que perseguem objetivos estratégicos comuns.

De acordo com Kotler e Keller (2012), muitas alianças estratégicas tomam formas de alianças de marketing, que podem ser divididas em quatro categorias principais: Alianças de produtos ou serviços, Alianças promocionais, Alianças de logística e Colaboração em preços, definidas a seguir:

1. Alianças de produtos ou serviços: esse tipo de aliança ocorre quando uma empresa licencia outra para fabricar seu produto ou duas empresas comercializam conjuntamente produtos complementares ou um novo produto, compartilhando suas competências e recursos (KOTLER; KELLER, 2012).
2. Alianças promocionais: ocorre quando as empresas parceiras concordam em promover um produto ou serviço da outra e vice-versa (KOTLER; KELLER, 2012). Este tipo de aliança possibilita, também, a conquista de novos clientes através de estratégias de divulgação e recomendações.

3. Alianças de logística: Uma empresa pode oferecer serviços de logística para o produto de outra (KOTLER; KELLER, 2012).
4. Colaboração em preços: As empresas parceiras formam uma colaboração especial para a determinação de preços, como por exemplo, descontos mútuos (KOTLER; KELLER, 2012). Ocorre quando há uma interdependência com relação aos produtos/serviços ofertados, em que as empresas estabelecem preços mais baixos dentro da rede de aliança.

Segundo Oliveira (2007), as estratégias são de fundamental importância para as empresas e sua principal finalidade é identificar quais caminhos devem ser seguidos para alcançar o resultado almejado. Com as estratégias definidas, a empresa precisa elaborar as ações visando atender os objetivos e metas estabelecidos, tendo em mente a visão e missão da empresa.

#### **2.2.2.1.5 Elaboração de Programas e Implementação**

Embora as etapas de Elaboração de Programas e Implementação estejam demonstradas separadamente na representação do modelo de Kotler e Keller (2012), os autores abordam essas etapas de maneira unificada. Nesta fase são elaborados os planos de ação, que conforme Rezende (2008) são atividades desenvolvidas com base nas estratégias formalizadas. A elaboração de programas consiste em aglomerar os planos de ação em programas de atividades a serem executadas a fim de atingir os objetivos e metas estipulados. Existem diversas ferramentas que podem auxiliar no processo de implementação do PE, como por exemplo, a ferramenta SMART desenvolvida por Peter Drucker em seu livro *“The Practice of Management”* (1954).

Essa é considerada uma poderosa técnica utilizada para especificar quaisquer objetivos, transformando-os em metas com proporção e prazos definidos, de modo a torná-las mais compreensíveis e detalhadas, além de apontar o caminho para atingi-las, auxiliando os gestores na execução eficiente do PE através do desenvolvimento de propósitos (PEREIRA, 2011). Sua estrutura é simples e possibilita a transformação de metas subjetivas em planos de ação objetivos. SMART é um acrônimo, formado pelas iniciais das palavras em inglês que definem os cinco conceitos que o formam, determinando características

desejáveis às metas: *Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time Bound*; que significam que: as metas devem ser específicas, mensuráveis, atingíveis, relevantes e com um prazo determinado, respondendo às seguintes perguntas conforme a Figura 3 abaixo:

Figura 3 – Método SMART



Fonte: Elaborado pela autora

Ao aplicar essa ferramenta, os gestores responsáveis terão um documento guia, capaz de lhes mostrar como concentrar os esforços da organização para atingir seus objetivos através de metas SMART, estipulando prazos e proporções, detalhando as atividades a serem realizadas e sua finalidade.

#### 2.2.2.1.6 *Feedback* e Controle

O processo de avaliação de desempenho do PE se inicia no momento em que os responsáveis por sua implantação evidenciam à equipe informações sobre o desempenho atingido através de um *feedback*. Ao realizar o *feedback*, deve-se transmitir informações de maneira precisa, sendo responsabilidade de quem as recebe interpretá-las e agir, de modo a atingir os objetivos organizacionais, (LEME, 2007). Para Certo e Peter (1993), o controle estratégico é um tipo especial de controle organizacional que se concentra em monitorar e avaliar o processo de PE

para garantir que está funcionando corretamente, além de constatar como a empresa está se comportando diante do mercado. A função do controle é acompanhar a atuação do PE, por meio da comparação entre as situações presumidas e as alcançadas, especialmente quanto à sua reação aos desafios encontrados, assegurando que o desempenho real possibilite o alcance dos padrões que foram anteriormente estabelecidos.

Uma das maneiras de se realizar a avaliação e controle do PE é por meio de indicadores de desempenho. Segundo Mitchell (2004), os indicadores são uma ferramenta que permite a obtenção de informações sobre uma realidade, tendo como característica principal a de poder sintetizar diversas informações, retendo apenas o significado essencial dos aspectos analisados.

No processo de PE a avaliação e controle ocorrem no momento em que o executivo constata se a estratégia, tal como foi implantada, está proporcionando os resultados almejados (OLIVEIRA, 2004). Além disso, o controle deve garantir que as mudanças do ambiente sejam inseridas no planejamento, identificando as variáveis que necessitam ser ajustadas em virtude dessas mudanças.

### **2.2.3 Planejamento Estratégico em Micro e Pequenas Empresas**

De acordo com Nascimento (2006), as pequenas empresas vêm dando maior atenção à estratégia empresarial, devido as mudanças rápidas que ocorrem tanto nos ambientes econômico, social, político e tecnológico. Contudo, as organizações maiores relacionam-se melhor com essas questões quando comparadas as micro e pequenas empresas, pois apresentam maior sofisticação gerencial e poder aquisitivo, conseguindo se planejar melhor para enfrentar as dificuldades do mercado (MERINO; PASTORINO, 2013). As teorias administrativas propõem diversos modelos voltados ao gerenciamento das empresas de grande porte, contudo, esses modelos não são aplicáveis às particularidades da gestão nas pequenas empresas, devido às diferenças existentes entre elas.

Em geral, as pequenas empresas direcionam sua atenção apenas para eventos cotidianos, pois além do aspecto multifuncional verificado entre os seus profissionais, destaca-se ainda, o fato de o processo de gestão ficar a cargo dos sócios-proprietários, que agem de maneira empírica (SILVA et al. ,2007). A gestão

nas micro e pequenas empresas está relacionada às suas características, que são a pessoalidade, a administração não profissional e a informalidade, além de tamanho, estrutura, cultura e limitações de recursos, que se apresentam como obstáculos na gestão e formulação de estratégias (NAKAMURA, 2000). Sendo assim, essas particularidades e características devem ser levadas em consideração no processo de aplicação do PE.

Para Migliato (2004), o PE para micro e pequenas empresas, inicia-se em um processo sucessivo de interatividade entre organização e ambiente, uma vez que é um processo gerencial que permite situar a direção a ser seguida pela organização, visando melhorar sua interação com o ambiente e alocação de recursos, direcionando ações aos seus objetivos. O processo de PE nas pequenas empresas deve ser simplificado, pois os pequenos empresários não dispõem de tempo e recursos para realizar um plano estratégico complexo, não possuem qualificação para realizar tarefas mais difíceis do processo e exigem rápido resultado de seus esforços (ALMEIDA, 1994). Ante o exposto, é importante que os administradores das pequenas empresas percebam que o PE não precisa ser complexo, caro ou mesmo muito formal, necessitando apenas do envolvimento dos colaboradores e mantendo-se concentrado nas questões que mais interessam à organização e suas respectivas necessidades.

### **3 METODOLOGIA DE PESQUISA**

De acordo com Turrioni e Mello (2011), classificar pesquisas científicas é uma tarefa muito complexa, visto que a utilização e escolha da metodologia são diretamente baseadas pela perspectiva do autor que a utiliza. Entretanto, estes autores apresentam uma abordagem denominada “Pesquisa Científica em Engenharia de Produção”, que se segmenta por sua natureza, objetivos, abordagem e método utilizado.

#### **3.1 Classificação da pesquisa**

Sobre a natureza, a pesquisa pode ser classificada como aplicada, pois objetiva a geração de conhecimento por meio da aplicação prática, dirigidos à solução do problema especificado. Os resultados obtidos serão fundamentais para um melhor gerenciamento da organização a fim de tornar suas atividades mais direcionadas ao atingimento das metas.

Em relação aos objetivos da pesquisa, ela pode ser classificada em dois tipos: pesquisa descritiva e explicativa, pois procura reunir um grande número de informações detalhadas com a finalidade de se obter o maior conhecimento sobre o assunto e possibilitar o desenvolvimento de soluções para o problema levantado.

Quanto à abordagem, a pesquisa pode ser classificada como qualitativa, visto que é focada no caráter subjetivo do objeto analisado, pois há uma relação dinâmica entre o mundo real e a organização. O estudo de suas particularidades utiliza-se de dados qualitativos para realização de análises e obtenção de resultados, levando em conta aspectos tidos como relevantes por meio de percepções e interpretações.

O método científico caracteriza-se pela escolha de procedimentos sistemáticos para descrição e explicação de uma determinada situação sob estudo e sua escolha deve estar baseada em dois critérios básicos: a natureza do objetivo ao qual se aplica e o objetivo que se tem em vista no estudo (FACHIN, 2001). O procedimento metodológico utilizado para a pesquisa é inspirado em um Estudo de Caso, que se enquadra como uma abordagem qualitativa e é, frequentemente, utilizado para coleta de dados na área de estudos organizacionais.

Eisenhardt (1989) descreve o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que se concentra na compreensão dos fatos presentes em cenários únicos, combinando métodos de coleta como análise de documentos, entrevistas, questionários e observações, podendo a evidência ser quantitativa, qualitativa ou ambas. De acordo com Yin (2005), o método estudo de caso é uma investigação empírica que analisa um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando não é possível desvincular o fenômeno estudado e o contexto no qual ele se manifesta. Assim, o estudo de caso como estratégia de pesquisa compreende um método que abrange diferentes etapas, incluindo planejamento, técnicas de coleta de dados e as abordagens específicas à análise dos mesmos, evidenciando a necessidade de empregá-lo de forma sistemática e com o devido rigor metodológico (YIN, 2005).

### **3.2 Roteiro da pesquisa e coleta de dados**

A pesquisa foi realizada em uma microempresa que atua no setor de serviços, no ramo de manutenção e instalação elétrica situada na cidade de Alvinópolis no estado de Minas Gerais. A escolha da organização justifica-se pela proximidade entre a pesquisadora e os proprietários da mesma, o que permite maior facilidade na realização de visitas e coleta de informações necessárias para o desenvolvimento do trabalho.

O trabalho foi elaborado utilizando as seguintes técnicas de coleta de dados: observação direta do ambiente de estudo em questão, além da coleta de informações por meio de conversas informais, entrevistas não-estruturadas e aplicação de questionário aos proprietários. As respostas obtidas por meio do questionário foram transcritas, bem como todas as entrevistas informais realizadas. A duração média das entrevistas foi de aproximadamente duas horas. Apenas os dois sócios proprietários foram entrevistados. Ambos os sócios são do gênero masculino, um possui 51 anos de idade e ensino fundamental completo, o outro possui 28 anos de idade e ensino superior em Engenharia de Produção Mecânica incompleto. Os dois possuem formação técnica na área de eletroeletrônica.

O questionário aplicado está disponível no Apêndice, com perguntas que possibilitaram conhecer a empresa como um todo, suas particularidades e seu mercado de atuação. Foram realizadas visitas quinzenais para a coleta dos dados necessários à pesquisa, entre o mês de junho e novembro de 2019.

Após o levantamento dos dados, iniciou-se a elaboração do planejamento estratégico com base no modelo proposto por Kotler e Keller (2012), visto que suas etapas e processos são menos complexos do que em outros modelos, adequando-se melhor à realização deste estudo.

## 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

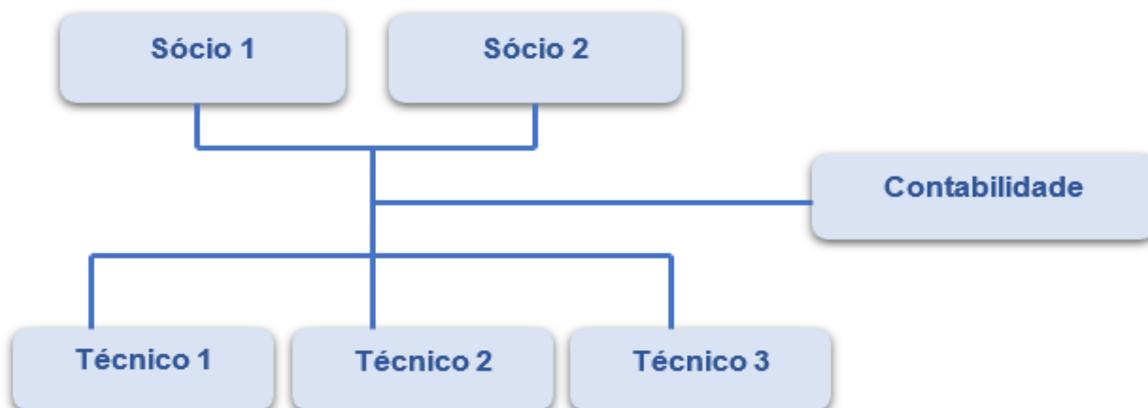
### 4.1 Caracterização do empreendimento

A pesquisa foi realizada em uma empresa de origem familiar com dois anos e meio de atuação, optante pelo Simples Nacional como regime tributário e contando com uma contabilidade terceirizada. A microempresa Eletric (nome fictício), atua no setor de serviços, no ramo de iluminação e instalação/manutenção elétrica comercial, residencial e predial. A ideia de abertura do empreendimento surgiu pela identificação por parte de seus fundadores de um nicho de mercado pouco explorado de maneira formal, composto em sua maioria, por profissionais autônomos e sem especialização necessária para a realização de tais serviços, que exigem técnica, confiabilidade e segurança. Outro fator relevante que influenciou a abertura do negócio foi o fato de possuir na família três profissionais tecnicamente formados na área de Eletroeletrônica, capazes de realizar tais serviços de maneira qualificada e interessados em formalizar um empreendimento.

Localizada na região do Médio-Piracicaba na cidade de Alvinópolis, a empresa foi fundada em 2017 por dois integrantes de uma família e possuía inicialmente três funcionários, sendo estes os sócios e um técnico eletricista, também da mesma família.

Devido seu crescimento e expansão de mercado, houve a necessidade de contratação de mais dois técnicos, totalizando cinco funcionários em seu quadro atual. A Figura 4 demonstra o organograma da empresa:

Figura 4 – Organograma da empresa



Fonte: Elaborado pela autora

Por se tratar de uma empresa familiar, a relação entre os funcionários é próxima e informal, onde os sócios são responsáveis pelo cronograma de atividades do dia a dia e tomadas de decisão, caracterizando uma centralização de poder. O planejamento organizacional se baseia em conhecimentos práticos dos sócios, sem definições estratégicas e formalização de objetivos, o que reflete uma certa falta de segurança nas ações, haja vista que não há um processo confiável no qual a empresa possa se apoiar para a tomada de decisões.

Embora possua uma política de marketing deficiente, a empresa conta com inúmeros parceiros, nos quais se apoia e obtém grande visibilidade de mercado. Entre seus principais parceiros estão: redes lojistas de materiais elétricos e de construção e empresas de construção civil. A empresa também tem como clientes fidelizados cooperativas e comerciantes locais, câmaras municipais e prefeituras da região. Devido aos rendimentos obtidos e o bom andamento da empresa, os proprietários da Eletric estão satisfeitos com o desempenho de seu negócio e desejam muito além de manter-se no mercado. Possuem uma perspectiva de crescimento, porém, a ausência do estabelecimento de metas a se alcançar e da definição clara de uma visão de negócio, dificultam esse processo. Diante disso, torna-se evidente a necessidade e importância de um planejamento estratégico, de modo a orientar suas atividades para o crescimento do negócio.

## 4.2 Proposta de Planejamento Estratégico

Depois da apresentação da empresa e suas características, passa-se para a elaboração da proposta de Planejamento Estratégico, seguindo o modelo de Kotler e Keller (2012) apresentado anteriormente. Para isto, foram realizadas pesquisas junto aos sócios da empresa com o intuito de reunir as informações necessárias. Dessa forma, será possível definir os objetivos, metas e métodos para delinear rumos para a construção do Planejamento Estratégico.

### 4.2.1 Missão

*“Oferecer à clientes de diferentes perfis e classes sociais o acesso a serviços prestados por profissionais experientes e altamente qualificados, garantindo assim, total segurança em manutenção, reparo e instalações elétricas residenciais, comerciais, industriais ou prediais, por meio da busca constante de conhecimento e agregação de valor aos serviços prestados.”*

### 4.2.2 Visão

*“Ser reconhecida entre as melhores empresas do ramo de instalação, manutenção elétrica e iluminação na região do Médio-Piracicaba, suportada pela competência profissional, alto padrão de qualidade nos serviços prestados e confiança de seus clientes, por meio da prática da ética e simplicidade em suas ações. Crescer e se desenvolver com solidez.”*

### 4.2.3 Valores

- Qualidade técnica;
- Compromisso no cumprimento dos serviços;
- Pontualidade;
- Ética e credibilidade com o cliente;
- Responsabilidade social e respeito ao meio ambiente;
- Transparência e confiança;

- Profissionalismo;
- Segurança;
- Zelo pela reputação empresarial.

#### 4.2.4 Análise dos ambientes

O conceito de análise dos ambientes organizacionais pode ser definido como um processo de identificação de oportunidades, ameaças, forças e fraquezas que interferem na atuação das empresas, no cumprimento de sua missão e em sua capacidade de atingir as metas estabelecidas. Para isso, será aplicada neste trabalho a Análise SWOT, uma ferramenta que é considerada uma das fundamentais e mais importantes etapas de um planejamento estratégico. Esta ferramenta é adequada para uma organização identificar fatores internos e externos a ela, proporcionando maior entendimento quanto à sua posição estratégica, além de uma análise sistemática dos principais aspectos capazes de impactar sua situação (MEGGINSON et al., 1998).

##### 4.2.4.1 Matriz SWOT

A matriz SWOT apresentada no Quadro 2, foi desenvolvida a partir de conversa com os proprietários da empresa para o levantamento de suas forças e fraquezas internas e oportunidades e ameaças do mercado em que atua.

Quadro 2 – Matriz SWOT da empresa

| <b>Ambiente</b> | <b>Pontos positivos</b>   | <b>Pontos negativos</b>  |
|-----------------|---|--|
| <b>Interno</b>  | <p><b>Forças</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Boa reputação no mercado;</li> <li>● Parcerias fortes e consolidadas;</li> <li>● Profissionais qualificados;</li> <li>● Qualidade dos serviços;</li> <li>● Saúde financeira;</li> <li>● Variedade de serviços oferecidos;</li> <li>● Única empresa de instalação de ar condicionado da cidade;</li> </ul> | <p><b>Fraquezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Falhas no planejamento;</li> <li>● Baixo investimento em divulgação;</li> <li>● Baixa frequência de treinamento dos funcionários;</li> <li>● Alto custo operacional;</li> </ul> |

| <b>Externo</b> | <b>Oportunidades</b>  | <b>Ameaças</b>   |
|----------------|---|--|
|                | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Aumento da demanda pelos serviços de eletricitista;</li> <li>● Aumento da procura por aparelhos de ar condicionado;</li> <li>● Possibilidade de maior visão de mercado devido suas parcerias;</li> <li>● Novas empresas interessadas em formar parcerias;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Grande concorrência de profissionais autônomos no mercado;</li> <li>● Concorrentes com baixo custo dos serviços;</li> <li>● Baixa barreira de entrada;</li> <li>● Novos entrantes;</li> <li>● Profissionais que realizam serviços que a empresa não oferece;</li> </ul> |

Fonte: Elaborado pela autora

Pode-se observar por meio da matriz SWOT, que as características positivas do ambiente interno da empresa estão diretamente relacionadas à sua reputação no mercado, qualificação técnica e variedade de serviços oferecidos, ressaltando-se que a empresa é a única na cidade a oferecer serviços de instalação e manutenção de aparelhos de ar-condicionado. Em contrapartida, as características negativas estão diretamente relacionadas à falta de planejamento e maior investimento no negócio, fazendo com que a empresa atue sem o direcionamento adequado de seus esforços. O alto custo operacional baseia-se nos gastos de aquisição de ferramentas e com materiais que são diretamente empregados à realização dos serviços, não sendo reutilizáveis, além do gasto com manutenção e abastecimento dos veículos da empresa, que são utilizados diariamente. Contudo, ressalta-se que esses custos são necessários para o bom funcionamento da empresa e para manter o nível de satisfação dos clientes.

As oportunidades identificadas estão mais relacionadas à alta demanda de mercado aos serviços oferecidos pela empresa, além da possibilidade de ascensão e maior visibilidade proporcionadas pela influência de suas parcerias, que projetam uma imagem positiva da empresa no cenário em que ela se encontra. Além disso, outras empresas têm demonstrado interesse em estabelecer parcerias com a Eletric. Assim, percebe-se a importância em manter laços estreitos com seus parceiros. Contudo, nota-se uma grande quantidade de concorrentes que ameaçam a participação de mercado da empresa na região onde ela atua. O mercado aquecido atrai novos entrantes, embora esta concorrência seja informal e/ou não possua a qualificação necessária, fato este, que gera um grande número

de prestadores de serviços de manutenção e instalação elétrica a um baixo custo. Há também, os profissionais que realizam serviços não oferecidos pela empresa, demonstrando um mercado existente, porém não explorado por ela.

#### **4.2.5 Estabelecimento de metas**

Após a identificação dos diversos fatores internos e externos que exercem influência nas atividades e no desenvolvimento da organização, o próximo passo é o estabelecimento de seus objetivos e metas. Tendo em vista o desejo de crescimento dos proprietários, o objetivo geral da empresa foi definido por estes da seguinte maneira: *“Crescer e obter maiores ganhos financeiros no mercado onde atua, sobressaindo-se mediante a concorrência.”* A partir do delineamento do objetivo geral da empresa, que é uma descrição genérica do que se pretende alcançar, este objetivo será desdobrado em objetivos centrais.

Ao realizar as análises ambientais, pode-se perceber que, as fraquezas e ameaças do negócio estão relacionadas, de maneira geral, à falta de investimento em marketing e treinamento e à ameaça da concorrência em sua participação de mercado. Fatores que influenciam direta e negativamente no crescimento e lucratividade da empresa. Embora a falha no planejamento seja uma fraqueza relevante, a proposta de PE apresentada neste trabalho, por si só, minimiza essa questão, caso seja implementada. Sendo assim, os objetivos centrais foram formulados com o intuito de minimizar os fatores ambientais negativos e maximizar os positivos, visando alcançar o objetivo geral da empresa, são eles: (I) investir na reformulação da logomarca e divulgação da empresa; (II) desenvolver e capacitar a equipe de funcionários; e (III) aumentar a participação de mercado.

Ou seja, para atingir o crescimento desejado, identificou-se que a empresa precisa: melhorar sua estrutura atual de comunicação com o cliente e divulgação, desenvolver novas habilidades e aperfeiçoar o conhecimento dos funcionários e aumentar sua participação no mercado. Estes objetivos foram definidos de maneira hierárquica conforme sugerem Kotler e Keller (2012), tendo em vista que, o atingimento dos dois primeiros objetivos estabelecidos, implica no atingimento do terceiro.

Junto aos objetivos, as metas são tarefas específicas a serem realizadas pela organização para alcançá-los, sendo que são temporais, ou seja, têm prazos específicos para acontecerem. As metas serão devidamente explicitadas no processo de implementação, onde os objetivos centrais da empresa serão transformados em metas realistas e alcançáveis e serão propostas as ações necessárias para atingir-se essas metas.

#### **4.2.6 Formulação de estratégias**

De acordo com as Estratégias Competitivas Genéricas de Porter (1980) e os quatro tipos de Alianças Estratégicas propostas por Kotler e Keller (2012) apresentadas anteriormente no referencial teórico, o posicionamento estratégico a ser adotado deve ser escolhido criteriosamente, optando-se por aquele que melhor direciona a empresa para o alcance de seus objetivos.

##### **4.2.6.1 Estratégia Competitiva Genérica**

Ao realizar as análises ambientais e o levantamento de objetivos e metas organizacionais, torna-se possível determinar qual a Estratégia Competitiva Genérica mais adequada. A Eletric oferece seus serviços para variadas classes de clientes, pessoas físicas e jurídicas, desde a execução de serviços simples em residências à montagem de painéis e motores industriais, ressaltando-se também, a variedades dos serviços oferecidos. Sendo assim, a Estratégia de Enfoque não contempla o mercado de atuação amplo da empresa e seus diversos clientes.

A Estratégia de Liderança Total em Custos também é inadequada, uma vez que a empresa não tem o intuito de ofertar serviços a um baixo custo ou de reduzir suas despesas operacionais. Como dito anteriormente, o alto custo de operação, reflete no investimento em uma grande variedade de ferramentas e materiais de qualidade, utilizados na prestação dos serviços de modo a tornar sua realização mais rápida e satisfatória. Estes custos precisam ser mantidos, pois, ao reduzi-los, reduz-se também o nível de serviço. Desta forma, ao contratar a Eletric, os clientes estão dispostos a desembolsar um maior valor, em função da qualidade e rapidez.

Essa observação, por sua vez, pode ser considerada um diferencial da empresa, mediante a concorrência.

Sendo assim a estratégia que melhor se encaixa aos objetivos da empresa é a de Diferenciação. De acordo com seus pontos fortes e metas estabelecidas e dentre as possíveis formas de diferenciação propostas por Mintzberg (1996), a empresa pode se diferenciar de três maneiras: pela imagem, pelo serviço e pela qualidade. A empresa diferencia-se pela imagem: devido à sua boa reputação e pelas várias parcerias que lhe promovem no mercado; pelo serviço: por ser a única a oferecer serviços de instalação e manutenção de ar-condicionado, devido à grande variedade de serviços ofertados e pelo desejo de diversificá-los ainda mais; e pela qualidade: por possuir profissionais capacitados tecnicamente, utilizando-se de ferramentas e materiais da melhor qualidade, buscando atender ao cliente de maneira rápida e satisfatória. A escolha desse posicionamento estratégico justifica-se, também, pela valorização dos pontos fortes e pelas contribuições e facilidades que a diferenciação trará para se alcançar o objetivo de crescimento da empresa, uma vez que ela visa manter os diferenciais já existentes e desenvolver novos meios e habilidades para se atingir maior sucesso no mercado onde a empresa atua, sobressaindo-se sobre a concorrência.

#### **4.2.6.2 Alianças Estratégicas**

Dentre as quatro Alianças Estratégicas propostas por Kotler e Keller (2012) que são: Alianças de produtos ou serviços, Alianças promocionais, Alianças de logística e Colaboração em preços; três delas são aplicáveis à organização estudada.

A empresa possui parceria com duas redes lojistas de materiais elétricos e de construção, onde efetua a compra de materiais necessários para a realização das instalações elétricas e também recomenda a seus clientes. A organização também possui parceria com três empresas de construção civil, assumindo obras de construção de maneira conjunta. As empresas de construção civil juntamente com a redes lojistas, têm como eletricitas oficiais, os profissionais da Eletric, que realizam todos os serviços elétricos de sua responsabilidade, caracterizando-se como Alianças de produtos ou serviços, pelo fato de comercializarem

conjuntamente produtos e serviços complementares (KOTLER; KELLER, 2012). Ocorre também a Aliança de Colaboração em preços, com descontos na aquisição de materiais e na realização de serviços entre a Eletric e as lojas de materiais elétricos.

Outra parceria prestes a ser firmada pela organização é com uma grande revendedora de equipamentos de ar-condicionado da cidade de São Paulo, que realiza muitas vendas desses equipamentos para toda a região onde a empresa está situada. O intuito dessa parceria é firmar um contrato para promover os produtos/serviços ofertados por ambas através da recomendação mútua. Tendo em vista as oportunidades de alcançar novos clientes em toda a região, a empresa tem o desejo de firmar esta parceria com a revendedora. Para isso, o posicionamento estratégico a ser adotado é de uma Aliança Estratégica Promocional.

A Aliança de Logística não se aplica à realidade da empresa, uma vez que esta presta serviços e não necessita transportar produtos próprios a seus clientes. Sendo assim, não é vantajoso para ela assumir este tipo de aliança, pois a organização entende que a responsabilidade de transportar produtos deve ser da empresa que os vende, em função dos custos de transporte. Portanto, não é possível obter benefícios com Alianças de Logística.

Ante o exposto, pode-se perceber que a empresa possui um forte posicionamento estratégico baseado em Alianças de Produtos e Serviços e em Alianças de Colaboração em Preços, o qual é extremamente vantajoso e ela deve manter, explorando-o ao máximo para continuar a ganhar oportunidades. Contudo, as Alianças Promocionais devem ser adotadas como posicionamento estratégico não apenas para firmar a parceria citada anteriormente, mas também, para servir como uma forte maneira de divulgar a empresa e alcançar novos clientes, tendo em vista seu marketing deficiente e o desejo de aumentar sua participação de mercado. Essa estratégia de Alianças Promocionais pode ser alcançada ao firmar parcerias com arquitetos, engenheiros e associações comerciais.

#### **4.2.7 Elaboração de Programas e Implementação**

Por se tratar de uma proposta de PE, fica a critério da organização implementá-la ou não. Com o objetivo geral da empresa devidamente definido por

meio de objetivos centrais, é necessário estabelecer um conjunto de ações para se implementar cada um deles. De acordo com Evans (2013), as metas são alvos, seja ao longo do percurso ou no destino final e são normalmente definidas de maneira mensurável. Sendo assim, a ferramenta SMART será utilizada para transformar os objetivos em metas relevantes e atingíveis, elaborar programas de atividades e propor ações a serem realizadas para se atingir essas metas, bem como seus prazos, proporções e sua importância para a organização. Cada objetivo central será implementado através da ferramenta SMART respondendo cinco perguntas simples, conforme apresentado por meio dos quadros a seguir.

O primeiro objetivo central tem o intuito de investir em iniciativas de marketing e sua reformulação aumentando a projeção da empresa no mercado. O Quadro 3 apresenta a aplicação da ferramenta SMART para o primeiro objetivo.

Quadro 3 – Aplicação da ferramenta SMART para o primeiro objetivo

|          |  |
|----------|--|
| <b>S</b> | <b>Específica (O quê?)</b><br>Investir na reformulação da logomarca e divulgação da empresa  |
| <b>M</b> | <b>Mensurável (Quanto?)</b><br>Investir 10% dos lucros semestrais na reformulação da logomarca divulgação da empresa.  |
| <b>A</b> | <b>Atingível (Como?)</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Terceirizar os serviços de divulgação a uma empresa ou profissional especializado para reformular a logomarca atual</li> <li>➤ Trabalhar o marketing digital por meio das redes sociais (Instagram, Facebook e WhatsApp);</li> <li>➤ Contratar uma empresa para confeccionar cartões, <i>outdoors</i> e adesivos para plotagem dos veículos da empresa com a nova logomarca;</li> <li>➤ Tornar-se membro da Associação Comercial Municipal para maior promoção da empresa;</li> <li>➤ Realizar <i>workshops</i>, café empresarial;</li> <li>➤ Anunciar a empresa na rádio local;</li> </ul> |
| <b>R</b> | <b>Relevante (Por quê?)</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ajuda a reforçar o <i>branding</i></li> <li>➤ Maior divulgação da empresa;</li> <li>➤ Maior visibilidade da empresa;</li> <li>➤ Maior legitimidade da marca;</li> <li>➤ Maior grau de interação com o público;</li> <li>➤ Possibilidade de obtenção de maior número de clientes;</li> </ul>  |

|          |  |
|----------|--|
| <b>T</b> | <p><b>Temporal (Quando?)</b></p> <p>Com início em março de 2020 e fim em dezembro de 2020.</p> |
|----------|--|

Fonte: Elaborado pela autora.

O segundo objetivo central tem o intuito de aumentar a diversificação e o nível de serviços prestados através do investimento em treinamento dos funcionários. O Quadro 4 apresenta a aplicação da ferramenta SMART para o segundo objetivo.

Quadro 4 – Aplicação da ferramenta SMART para o segundo objetivo

|          |   |
|----------|---|
| <b>S</b> | <p><b>Específica (O quê?)</b></p> <p>Desenvolver e capacitar a equipe de funcionários.</p>  |
| <b>M</b> | <p><b>Mensurável (Quanto?)</b></p> <p>Investir 10% do lucro anual em cursos de capacitação dos funcionários.</p>  |
| <b>A</b> | <p style="text-align: center;"><b>Atingível (Como?)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realizar um levantamento de demanda dos clientes com relação aos serviços que a empresa não oferta;</li> <li>➤ Oferecer no mínimo 4 novos cursos de aperfeiçoamento e de novas técnicas aos seus funcionários;</li> </ul>  |
| <b>R</b> | <p style="text-align: center;"><b>Relevante (Por quê?)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Profissionais mais qualificados;</li> <li>➤ Ajudar a criar o engajamento e o senso de pertencimento</li> <li>➤ Maior diversificação dos serviços;</li> <li>➤ Maior qualidade dos serviços;</li> <li>➤ clientes mais satisfeitos;</li> <li>➤ Maior diferencial frente à concorrência;</li> </ul> |
| <b>T</b> | <p><b>Temporal (Quando?)</b></p> <p>Com início em janeiro de 2020 e fim em dezembro de 2020.</p>  |

Fonte: Elaborado pela autora.

Por fim, o terceiro objetivo consiste em aumentar a participação de mercado da empresa e seu faturamento, apoiando-se em parcerias. Nota-se, porém, que o terceiro objetivo possui interdependência com os dois primeiros, uma vez que a diversificação dos serviços, maior qualificação e divulgação da empresa, impactam de maneira positiva na sua participação de mercado e faturamento.

Quadro 5 – Aplicação da ferramenta SMART para o terceiro objetivo

|          |   |
|----------|---|
| <b>S</b> | <p><b>Específica (O quê?)</b></p> <p>Aumentar a participação de mercado.</p>  |
| <b>M</b> | <p><b>Mensurável (Quanto?)</b></p> <p>Conquistar mais 15% de participação de mercado na região do Médio-Piracicaba</p>  |
| <b>A</b> | <p style="text-align: center;"><b>Atingível (Como?)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Apoio e influência de parcerias atuais;</li> <li>➤ Conquista de novas parcerias;</li> <li>➤ Investimento e reformulação do marketing;</li> <li>➤ Oferta de novos serviços;</li> </ul>                                    |
| <b>R</b> | <p style="text-align: center;"><b>Relevante (Por quê?)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Aumento do número de clientes;</li> <li>➤ Aumento da quantidade de serviços prestados;</li> <li>➤ Aumento do lucro;</li> <li>➤ Maior abrangência de mercado;</li> <li>➤ Oportunidades de trabalho maiores;</li> </ul> |
| <b>T</b> | <p><b>Temporal (Quando?)</b></p> <p>Com início em janeiro de 2020 e fim em dezembro de 2021.</p>  |

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao aplicar o método SMART, pode-se perceber que os objetivos centrais da empresa puderam ser desdobrados em metas, ficando claro para a empresa onde pretende chegar e o que ela precisa fazer. Após a realização da implementação, torna-se necessário avaliar se o planejamento foi realmente efetivo através da realização do controle das atividades para garantir a continuidade das ações.

#### 4.2.8 Feedback e controle

Após a realização de todas as fases do modelo de aplicação do PE e sua implementação, deverá ser realizado um *feedback* sobre a situação da empresa, se as atividades planejadas foram executadas e se os resultados estão sendo satisfatórios. Para isso, é recomendável que sejam realizadas reuniões mensais com toda a equipe, com a finalidade de levantar essas questões. Entretanto, desvios e falhas podem ocorrer na execução do planejamento estratégico, por isso, além do *feedback*, o controle estratégico torna-se essencial. Por meio dele é possível acompanhar o desempenho de uma organização através da comparação entre as situações previstas e as de fato realizadas, identificando problemas, falhas e erros que impossibilitem o alcance dos objetivos almejados. O planejamento e a implementação de processos de controle e monitoramento, contribuem também de forma relevante para a tomada de decisão, bem como para o replanejamento fundamentado na ocorrência de desvios (ZELTZER, 2005).

Para a realização do controle das atividades, serão criados indicadores de desempenho, que avaliam de forma precisa e objetiva o desempenho da empresa, mensurando o cumprimento dos objetivos. O Quadro 6 representa os indicadores de desempenho definidos para cada uma das metas estabelecidas.

Quadro 6 – Indicadores de desempenho

| Objetivos  | Indicadores  |
|--|--|
| Investir na reformulação da logomarca e divulgação da empresa. | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Quantidade de novos meios de divulgação criados;</li> <li>➤ Número de novas redes sociais criadas e seu grau de interação;</li> <li>➤ Quantidade de seguidores;</li> <li>➤ Porcentagem do lucro investida em marketing;</li> </ul>                  |
| Desenvolver e capacitar a equipe de funcionários.              | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Quantidade de cursos ofertados aos funcionários;</li> <li>➤ Quantidade de novos serviços oferecidos;</li> <li>➤ Grau de satisfação do cliente;</li> <li>➤ Grau de qualidade dos serviços;</li> <li>➤ Quantidade de clientes fidelizados;</li> </ul> |

|                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| Aumentar a participação de mercado. | <ul style="list-style-type: none"><li>➤ <i>Market share</i>;</li><li>➤ Número de novos clientes conquistados;</li><li>➤ Quantidade de serviços prestados;</li><li>➤ Faturamento obtido após os investimentos;</li></ul> |
|-------------------------------------|---|

Fonte: Elaborado pela autora

Como forma de complementar o processo de avaliação do planejamento estratégico, sugere-se a aplicação de um questionário para medir o nível de satisfação do cliente, como forma de avaliar a efetividade do investimento em treinamento dos funcionários e em iniciativas de marketing, tendo como critérios de avaliação a qualidade e variedade dos serviços prestados além da atratividade, proximidade e interação com o cliente do marketing empresarial.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao analisar criticamente as motivações para a realização desse trabalho, percebe-se que, inicialmente, a realização desta pesquisa seria apenas para fins acadêmicos, contudo, no decorrer do desenvolvimento das atividades, os proprietários da organização demonstraram interesse em aplicar, de fato, o Planejamento Estratégico proposto ao longo deste estudo na organização, tendo em vista os benefícios alcançados com sua aplicação.

O presente trabalho teve como objetivo geral a elaboração de uma proposta de planejamento estratégico para uma microempresa que realiza serviços de instalação e manutenção elétrica, localizada na região do médio-Piracicaba, na cidade de Alvinópolis/MG. A necessidade de elaboração do Planejamento estratégico foi evidenciada a partir da realização do diagnóstico estratégico da empresa, onde identificou-se a ausência de diretrizes organizacionais, de conhecimento estratégico e planejamento para melhor direcioná-la rumo ao alcance dos objetivos estabelecidos por seus proprietários.

A elaboração do planejamento estratégico se deu a partir das etapas do modelo de planejamento estratégico de unidades de negócios, proposto por Kotler e Keller (2012) dividido em seis etapas: missão da empresa, análise SWOT (análise dos ambientes interno e externo), estabelecimento de metas, formulação de estratégias, elaboração de programas, implementação, *feedback* e controle.

Os objetivos específicos deste trabalho foram divididos em cinco etapas, alinhados às etapas do modelo de Kotler e Keller (2012).

Dando início ao processo de planejamento estratégico de acordo com os objetivos específicos deste trabalho, foram definidos missão, visão e valores da organização de acordo com as perspectivas apresentadas pelos proprietários. Posteriormente, foi realizada a análise dos ambientes organizacionais por meio da aplicação da análise SWOT, uma ferramenta eficaz que identifica os pontos fortes e fracos da empresa e as oportunidades e ameaças do mercado onde ela está inserida.

Após o levantamento das características ambientais, foi possível identificar o objetivo geral da empresa e desdobrá-lo em objetivos específicos, de acordo com os desejos dos proprietários. No processo de formulação de estratégias, foram

abordadas as três Estratégias Competitivas Genéricas de Porter (1980): Liderança total em custos, Diferenciação e Foco, onde a estratégia de Diferenciação foi adotada; e as Alianças Estratégicas: de produtos ou serviços, promocionais, de logística e de colaboração em preços, onde com exceção da Aliança de logística, todas as outras foram adotadas durante o processo de escolha do posicionamento estratégico da empresa. Vale ressaltar que, as estratégias adotadas tiveram como critério de escolha o direcionamento adequado para se alcançar os objetivos propostos.

Finalizando, os objetivos específicos da empresa foram transformados em metas a partir da aplicação da ferramenta SMART, que se mostrou eficiente no processo de implementação do planejamento estratégico, estabelecendo prazos e propondo as ações necessárias para se atingir as metas. Sendo assim, esta ferramenta é uma boa alternativa para a construção de planos de ação e sua implementação, sendo tão eficiente quanto a ferramenta 5W2H que é comumente utilizada.

As limitações do estudo estão relacionadas à ausência de formalização de dados e documentações a respeito das rotinas e processos da organização. Todas as informações para a realização do trabalho foram obtidas a partir das perspectivas apresentadas pelos proprietários e através dos questionários respondidos. Contudo, a inexistência de planejamentos torna-se um fator limitante, pois todas informações são baseadas em experiências dos proprietários, que administram o negócio de maneira intuitiva e sem um registro de dados consistente para a construção da pesquisa. Este fato também dificulta a realização de uma comparação mensurável entre os possíveis ganhos obtidos a partir da implementação do planejamento estratégico na empresa e seu estado presente, tendo em vista que não existem informações formalizadas e precisas sobre a situação real da empresa.

A realização de entrevistas apenas com os sócios proprietários também é um fator limitante, uma vez que os demais funcionários poderiam apresentar percepções diferentes a respeito da empresa caso fossem entrevistados, agregando à pesquisa uma maior heterogeneidade de dados proveniente dos diversos pontos de vista sobre o objeto de estudo, o que possibilitaria uma visão mais crítica e imparcial da empresa.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se a implementação do planejamento estratégico desenvolvido, como forma de validar a efetividade das ações nele propostas. Sugere-se também a utilização da ferramenta SMART para validar quaisquer novos objetivos que possam ser estabelecidos, transformando-os em metas atingíveis e especificando as ações necessárias para alcançá-los, tendo em vista sua simplicidade e facilidade de aplicação. Outra sugestão válida, seria a implantação de métodos e/ou ferramentas para o gerenciamento das informações da empresa, visto que este fator torna o conhecimento das características, dos processos e da situação do negócio por parte de pesquisadores e proprietários mais trabalhoso e impreciso, além de dificultar o levantamento de dados para realização de quaisquer análises.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. **Engenharia de produção: grande área e diretrizes curriculares**. Rio de Janeiro: ABEPRO, 1998.

ALMEIDA, M. I. R. (1994). **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-USP.

ALVES, Ivan et al. **Aplicação do modelo e análise SWOT no diagnóstico estratégico de uma propriedade rural especializada em recria e engorda de bovinos de corte**. UFG, 2007.

ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implanting strategic management**. EnglewoodCliffs: Prentice Hall, 1984.

BUCELLI, Dalton Oswaldo; POPADIUK, Silvio. Integração dos ativos intangíveis no processo de planejamento estratégico: uma revista à matriz SWOT. **FACEP Pesquisa**, São Paulo, v. 10, n. 3, p. 284-298, dez. 2007.

CARNEIRO, Jorge Manoel Teixeira; CAVALCANTI, Maria Alice Ferreira Deschamps; SILVA, Jorge Ferreira da. Porter revisitado: análise crítica da tipologia estratégica do mestre. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v.1, n.3, p.7-30, Dec. 1997. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-65551997000300002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-65551997000300002&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 31 set 2019.

CERTO, Samuel; PETER, Paul. **Administração estratégica: planejamento e implementação estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1993.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: na administração das organizações**. Edição Compacta. 3º Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 3ª ed, São Paulo: McGraw-Hill, Ltda, 1987.

COSTA, E. A., **Gestão estratégica - Da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007. 424p.

DATASEBRAE. **Panorama SEBRAE**. Disponível em: [https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2018/06/Panorama-Sebrae\\_052018.pdf](https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2018/06/Panorama-Sebrae_052018.pdf). Acesso em: 12 dez. 2019.

DATASEBRAE. **Sobrevivência das empresas**. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/sobrevivencia-das-empresas/#taxa>. Acesso em: 12 dez. 2019.

DAS, T. K.; TENG, B.-S. A resource-based theory of strategic alliances. **Journal of Management**, v. 26, n. 1, p. 31-57, 2000.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001. 299p.

DRUCKER, Peter. **A organização do futuro: como preparar hoje as empresas de amanhã**. 2 ed. Sao Paulo: Futura, 1997.

EISENHARDT, K. M. **Building theories from case study research**. Academy of Management, v. 14, n. 4, p. 532-550, Oct. 1989.

EVANS, V. **Ferramentas estratégicas: guia essencial para construir estratégias relevantes**/Vaughan Evans; tradução SabineHoller.-1.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: Saraiva. 2001.

HOOLEY, G. J.; SAUNDERS, J. A.; PIERCY, N. F. **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo**. Prentice Hall. 2a ed. São Paulo, 2001.

INSTITUTO DA CONSTRUÇÃO. **Eletricista: como anda o mercado para essa área em 2019?**. Disponível em: <https://www.institutodaconstrucao.com.br/blog/eletricista-mercado-para-2019/>. Acesso em: 21 nov. 2019.

KOTLER, P.; KELLER, K. N. **Administração de marketing**. Tradução de Sônia MidoriYamanoto. 14 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

LEME, Rogério. **Feedback: para resultados na gestão por competências pela avaliação 360**. Rio de Janeiro. Qualitymark, 2007.

LEWIS, J., **Alianças estratégicas - estruturando e administrando parcerias para o aumento da lucratividade**. São Paulo: Pioneira, 1992.

MACHADO, Rosa Teresa Moreira. **Estratégia e competitividade em organizações agroindustriais**. Lavras: UFLA/FAEPE, 2005. 65 p.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital** -6. ed. 8. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2011.

MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI JR, P. H., **Administração - Conceitos e Aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.

MERINO, M. N. H.; PASTORINO, A. H. Percepción sobre eldesarrollosostenible de las MYPE enelPerú. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 53, n. 3, p. 290- 302, maio/jun. 2013.

MIGLIATO, A. L. **Planejamento estratégico situacional aplicado à pequena empresa: um estudo comparativo de casos em empresas do setor de serviços (hoteleiro) da região de Brotas-SP**. 2004. 223 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2004.

MINTZBERG, H. Generic business strategy. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **The strategy process: concepts, contexts, and cases**. New Jersey: Prentice Hall, 1996. p. 83-92.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B., **O Processo da Estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MITCHELL, Gordon. **Problems and Fundamentals of Sustainable Development Indicators**.2004.Disponível em:<<http://www.lec.leeds.ac.uk/people/gordon.html>>.Acesso em 02/11/2019.

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

NASCIMENTO, D.P. **Planejamento estratégico**. Consultor em Programas de Qualidade. Jun. 2006. Disponível em: <<http://www.noticia.twenet.com.br/desafio21>>. Acesso em: 04 set 2019.

NEWMAN, William H. **Ação Administrativa: As técnicas de Organização e Gerencia**. 2.ed. Editora Atlas S.A. São Paulo, 1969.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PEREIRA, M. **SMART: Como Peter Drucker Formulava Objetivos**. UOL. 2011 Disponível em < <http://mp.adm.br/?p=287>> Acesso em 15/08/2019.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 12. Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, M. E. **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. 37ª Reimpressão.

PORTER, M. E. **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: Campus, 1991.

REZENDE, Denis Alcides. **Planejamento estratégico para organizações privadas e públicas: guia prático para elaboração do projeto de plano de negócios**. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

RODRIGUES, M. R. A.; TORRES M. C. S.; FILHO J. M., LOBATO. D. M., **Estratégia de empresas**. 9.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009. 528p.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Sebrae. 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>>. Acesso em: 08mai. 2018.

SEBRAE/DIEESE – **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa**. / Marco Aurélio Bedê (Coord.) – São Paulo: Sebrae, 2012.

SILVA, G.M.; BORGES, R. F. & MORAES; J. P. M., A importância do planejamento estratégico para pequenas empresas. **Revista de Administração e Economia da UFG**, v.3, n.2, ago 2007, Goiânia - GO, p.17- 38.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

TERENCE, A. C. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. Dissertação (Mestrado). Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos - Universidade de São Paulo, 2002.

THOMPSON, Arthur; STRICKLAND, III J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

TURRIONI, J. B.; MELLO, C. H. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção**. São Paulo: Campus. ABEPRO, 2011.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

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

ZELTZER, R. Indicadores de desempenho. **NewsLab**, n. 71, p. 162-163, 2005.

## APÊNDICE - Questionário

**Questão 1:** Como surgiu a empresa e há quanto tempo ela atua no mercado de instalação e manutenção elétrica?

**Questão 2:** Quais os serviços oferecidos pela empresa atualmente e em quais cidades ela atua?

**Questão 3:** Quais são os valores prezados pela empresa?

**Questão 4:** Qual a visão de futuro da empresa?

**Questão 5:** Qual é a atual situação da empresa e quais são suas perspectivas de mercado?

**Questão 6:** É realizado algum tipo de planejamento organizacional?

**Questão 7:** Quais são os pontos fortes e fracos da empresa?

**Questão 8:** Quais são as oportunidades e ameaças da empresa?

**Questão 9:** Com base em sua perspectiva de mercado e nos ambientes organizacionais, qual o objetivo da empresa?

**Questão 10:** A partir de sua experiência e conhecimento do mercado em que a empresa está inserida, de que maneira ela pode obter crescimento?

**Questão 11:** Existe alguma diferenciação dos serviços prestados mediante a concorrência?

**Questão 12:** Como é a política de marketing da empresa?

**Questão 13:** Como se comportam os clientes da empresa? São sensíveis ao preço? O que eles mais valorizam?

**Questão 14:** Qual a importância das parcerias no contexto empresarial?

## TERMO DE RESPONSABILIDADE

O texto do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado **Elaboração de um plano estratégico para uma microempresa do ramo de instalação e manutenção elétrica do interior de Minas Gerais** 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, **04 de dezembro de 2019.**



---

Izabela Azevedo Cota  
Aluna