

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**GEORGE BRUNO CARDOZO SANTOS**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO A MICROEMPRESA:**  
Um estudo de caso da Auto-Elétrica Prontocar, em São Luís.

São Luís  
2016

**GEORGE BRUNO CARDOZO SANTOS**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO A MICROEMPRESA:**  
Um estudo de caso da Auto-Elétrica Prontocar, em São Luís.

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Estadual do Maranhão, em cumprimento das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Esp. Bruna Caroline Gomes Campos

São Luís  
2016

Santos, George Bruno Cardozo.

Planejamento estratégico aplicado a microempresa: um estudo de caso da auto-elétrica prontocar, em São Luís. / George Bruno Cardozo Santos. - São Luís, 2016.

65f

Monografia (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Estadual do Maranhão, 2016.

Orientador: Prof. Bruna Caroline Gomes Campos.

1. Planejamento. 2. Estratégia. 3. Microempresa. I. Título

CDU: 658.012.2 (812.1)

**GEORGE BRUNO CARDOZO SANTOS**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO A MICROEMPRESA:**

Um estudo de caso da Auto Elétrica Prontocar, em São Luís.

Monografia apresentada ao curso de Administração da Universidade Estadual do Maranhão, em cumprimento das exigências para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Esp. Bruna Caroline Gomes Campos.

**Aprovada em: 01 de Dezembro de 2016**

BANCA EXAMINADORA

**Prof.<sup>a</sup> Esp. Bruna Caroline Gomes Campos.**

Universidade Estadual do Maranhão

Orientador

**Prof.<sup>o</sup> Esp. Inácio Ferreira Façanha Neto**

Universidade Estadual do Maranhão

**Prof.<sup>o</sup> Esp. Carlos Antonio Furtado Dutra**

Universidade Estadual do Maranhão

*“Confia no Senhor de todo o teu coração, e  
não se apoie em sua própria inteligência”*

(Provérbios 3:5)

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente ao `autor da vida , Deus, que me permitiu chegar até aqui e me ajudou em toda minha caminhada.

À Professora Bruna pelos ensinamentos adquiridos, pela dedicação, paciência e orientação neste trabalho.

Aos meus pais José do Carmo e Maria José pelo amor e carinho dedicado, além do esforço para meu sustento, educação e toda criação.

À minha esposa Patrícia, pelo amor, carinho, atenção e incentivo, além da imensa ajuda neste trabalho e também sua mãe dona Marileth.

À todos aqueles que contribuíram com o trabalho, o proprietário Jeferson Sales e sua esposa Verônica, que ajudaram muito abrindo as portas da empresa para o desenvolvimento do trabalho e toda a equipe da Prontocar.

Aos meus irmãos e sobrinhos pelos momentos maravilhosos que passamos juntos.

Agradeço a todos os amigos, que conheci na Universidade Estadual do Maranhão, em especial, Cinara Câmara, Elyelthon Álvares, Cassia Deylane e Vanessa Regina, pelos anos de convivência, pelos momentos de apoio e também pelos momentos de descontração e alegria que me proporcionaram e que foram muito importantes.

A Universidade Estadual do Maranhão, pelo compromisso e preocupação em formar bons profissionais e a todos os professores que ao longo do curso transmitiram seus conhecimentos com seriedade e competência.

Sintam-se todos agradecidos e satisfeitos por fazerem parte do meu crescimento profissional e deixarem a marca de vocês em minha vida.

## RESUMO

O presente trabalho tece considerações sobre a importância do planejamento estratégico nas organizações, fazendo referência a microempresa do ramo de auto elétrica em São Luís, ou seja, uma análise sobre o planejamento estratégico como fator determinante para a competitividade do mercado de microempresas do segmento de auto - elétricas em São Luís. O objetivo desta pesquisa é analisar se o Planejamento Estratégico é um diferencial para empresa auto elétrica Prontocar, através de análise SWOT e dados estratégicos da atual gestão da empresa. O estudo utilizou-se de pesquisa qualitativa, bem como, fez uso do diagnóstico da realidade da empresa e de uma análise descritiva realizada mediante aplicação de entrevista junto ao proprietário da empresa e sua esposa, responsável pela gerência da empresa. Para atingir os objetivos propostos, optou-se pela realização de pesquisa in loco, com uma análise da estrutura organizacional e dos procedimentos de rotina da empresa. Primeiramente traçou-se um panorama da situação atual e posteriormente foram elaboradas sugestões de melhoria, a fim de proporcionar um maior desempenho da auto elétrica Prontocar, empresa objeto de estudo (ou estudo de caso) do presente trabalho.

Palavras-chave: Planejamento. Estratégia. Microempresa.

## **ABSTRACT**

The present work presents considerations about the importance of strategic planning in organizations, making reference to a micro enterprise in auto electrical sector in São Luís, that is, an analysis about strategic planning as a determinant factor of competitiveness in auto electrical micro enterprises market in São Luís. The objective of this research is to analyze if Strategic Planning is a differential to the electric company Prontocar , through SWOT analysis and strategic data provided by the current management of the company. The study used qualitative research, as well, made use of the company's reality diagnosis and a descriptive analysis made through interview application to the owner of the company and its management team. To achieve the proposed objectives, site surveys were made, with an analysis of the organizational structure and routine procedures of the company. Firstly it was outlined an overview of the current situation of the company and subsequently, suggestions were elaborated to provide a higher performance of auto electrical Prontocar, focus of this study.

Keywords: Planning. Strategy. Micro enterprise.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Níveis de decisão e tipos de planejamento.....	20
Figura 2 - O Conceito de Planejamento Estratégico .....	27
Figura 3 - Fases do planejamento estratégico. ....	32
Figura 4- Linha do Tempo .....	55
Figura 5- Etapas do Projeto.....	55

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Classificação dos estabelecimentos segundo porte.....	34
Tabela 2 - Número de empresas, por porte, segundo setores de atividades .....	35
Tabela 3 - Distribuição percentual do valor adicionado das Micro e Pequenas Empresas.....	36
Tabela 4 - Principais causas apontadas do fechamento das empresas.....	37
Tabela 5 - Áreas de conhecimento importante para evitar o encerramento das atividades da empresa .....	38

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1- Matriz SWOT Prontocar .....	47
---------------------------------------	----

## LISTA DE IMAGENS

Imagem 1 - Prontocar .....	41
Imagem 2 - Logotipo da Prontocar .....	48
Imagem 3 - Empresa no Google .....	49
Imagem 4 - Entrada Prontocar .....	49
Imagem 5 - Reforma Prontocar .....	50
Imagem 6 - Prontocar - Piso a ser reformado. ....	51
Imagem 7- Almoxarifado Prontocar .....	52
Imagem 8 - Almoxarifado de peças da Prontocar .....	53

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -- Principais gastos com fornecedores.....	56
--	----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	14
<b>2 PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA</b> .....	16
<b>2.1 O planejamento</b> .....	16
<b>2.2 A estratégia</b> .....	21
<b>2.3 O planejamento estratégico</b> .....	26
2.3.1 Metodologias do planejamento estratégico .....	29
<b>3 GESTÃO DE MICROEMPRESAS</b> .....	33
<b>3. 1 O papel do planejamento estratégico nas microempresas</b> .....	39
<b>4 METODOLOGIA</b> .....	40
<b>4.1 Tipo de Pesquisa</b> .....	40
<b>5 DIAGNÓSTICO DA AUTO ELÉTRICA PRONTOCAR</b> .....	41
<b>5.1 Descrição da empresa e área de atuação</b> .....	41
<b>5.2 Situação atual da empresa</b> .....	43
5.2.1 Avaliação da estratégia vigente.....	43
5.2.2 Visão geral da empresa.....	44
5.2.3 Avaliações dos ambientes.....	45
5.2.2.1 Avaliações do ambiente interno .....	45
5.2.2.2 Avaliações do ambiente externo .....	46
5.2.4 Fatores críticos de sucesso.....	47
<b>6 DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS FUTURAS</b> .....	48
<b>6.1 Resultados iniciais</b> .....	56
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	57
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	59
<b>APÊNDICE</b> .....	61
<b>ANEXO</b> .....	63

## 1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo tem crescido diante do panorama de desemprego no país, tal fator permite que os cidadãos possam investir em negócios próprios. Porém, é importante salientar que os empreendimentos antes de serem abertos devem passar pelo processo do planejamento. A falta de planejamento pode levar ao acúmulo de dívidas até a falência de uma empresa, tal processo é de fundamental importância para as organizações.

O planejamento estratégico é uma importante ferramenta da administração e possibilita o crescimento sustentável de uma organização, esta permite o melhor conhecimento da empresa, ou seja, analisa seus pontos fortes, suas fraquezas, limitações, objetivos, dentre outras características importantes para alcançar o sucesso, como também permite que a empresa conheça o mercado na qual está inserida.

Para tanto, as empresas devem se preparar não apenas para as exigências do mercado, como também para mudanças ambientais que acabam afetando-as diretamente.

Estudos apontam que muitas microempresas do Maranhão não possuem preocupação com a gestão do negócio, importando-se apenas com os serviços oferecidos e com a lucratividade da empresa.

Normalmente, as micro e pequenas empresas não utilizam essa ferramenta, por falta de conhecimento, pessoas qualificadas e até mesmo por falta de recursos.

Diante deste cenário, essa pesquisa procurou estudar o planejamento estratégico como fator determinante para o sucesso de um empreendimento, através de um estudo de caso na empresa na Auto Elétrica Prontocar, procurando identificar se a ferramenta é um diferencial competitivo para uma microempresa.

As vantagens e metodologia do planejamento estratégico foram apresentadas ao empresário, a fim de se fazer um estudo prático sobre empresa e ao mesmo tempo auxiliar na elaboração e implementação.

A pesquisa foi realizada em dois aspectos segundo a classificação de Vergara (2007), quanto aos fins e quanto aos meios.

[...]quanto aos fins, uma pesquisa pode ser: exploratória; descritiva; explicativa; metodológica; aplicada; e, intervencionista. Quanto aos

meios, uma pesquisa pode ser: pesquisa de campo; pesquisa de laboratório; telematizada, documental; bibliográfica; experimental; ex post facto; participante; pesquisa-ação; e, estudo de caso. (VERGARA, 2007, pág. 44 e 45)

Um dos procedimentos metodológicos utilizados foi a abordagem qualitativa, com observações, conversa com o proprietário e analisando o dia-a-dia da empresa. O presente estudo também utilizou-se de pesquisa bibliográfica. Além da realização de entrevistas e questionários, direcionada aos gestores, com o objetivo de investigar a gestão da empresa, sobretudo suas estratégias.

Este trabalho está organizado em seis capítulos: o primeiro, que trata da introdução e nele foi apresentado o problema, os objetivos e a relevância do estudo.

O segundo capítulo fala sobre planejamento estratégico, onde são abordados os conceitos de estratégia e planejamento, metodologias do planejamento estratégico.

O terceiro aborda a gestão de microempresas, o papel do planejamento estratégico nas microempresas.

O quarto aborda o diagnóstico da autoelétrica Prontocar, descrição da empresa, avaliação dos ambientes, análise SWOT, missão, visão e os valores.

E o quinto capítulo trata da definição das estratégias futuras, já o sexto capítulo será considerações finais do trabalho.



## 2 PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA

Este capítulo destina-se a abordagem sobre planejamento e estratégia, com o objetivo de dar embasamento teórico apresentando os conceitos mais apropriados para o trabalho, que irão proporcionar a formação do estudo de caso.

Primeiramente trataremos sobre os conceitos, dimensões, princípios e tipos de planejamento. Logo após abordaremos a respeito da estratégia, bem como sua origem, sua definição e tipologia. Feitas essas abordagens trataremos sobre a junção desses dois elementos 'Planejamento e Estratégia' com a definição do planejamento estratégico e sua metodologia.

### 2.1 O planejamento

O planejamento consiste no ato de programar algo para alcançar um objetivo específico.

Segundo o Dicionário Aurélio 'Planejar é fazer o plano ou a planta, projetar, traçar, tencionar e ou elaborar plano.' (FERREIRA, 2002, p.538)

Dessa forma o planejamento surge como uma valiosa ferramenta de organização tanto para a vida pessoal, quando para as organizações.

Segundo Chiavenato (2008):

O planejamento produz estratégias que se baseiam em objetivos e nos procedimentos específicos para alcançá-los. Assim, planejar envolve solução de problemas e tomada de decisões quanto a alternativas para o futuro. O planejamento, portanto, é o processo de estabelecer objetivos e curso de ação apropriado para atingi-los. (CHIAVENATO, 2008, p. 13)

O planejamento consiste em organizar planos, metas e objetivos, onde os planos definem as maneiras e procedimentos para o alcance do objetivo e as metas consiste no período para atingi-los.

Já Oliveira (2014, p.6) aponta que 'O planejamento não é um ato isolado. Portanto, deve ser visualizado como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam ao alcance de objetivos previamente estabelecidos.'

O planejamento no campo da administração permite organizar a empresa através de metas e estratégias eficientes, a fim de maximizar os acertos e minimizar

os erros que provocariam perdas para a empresa, visto que a mesma está incluída em um mercado competitivo.

Steiner (1969, p. 12, apud OLIVEIRA, 2014, p. 3) estabeleceu cinco dimensões do planejamento:

A primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado, pode ser produção, pesquisas, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos etc. [...] essa dimensão está correlacionada às funções desempenhadas pelas empresas.

Outra dimensão corresponde aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros.

Uma terceira dimensão corresponde às unidades organizacionais onde o planejamento, que pode ser, por exemplo, de longo, médio ou curto prazo.

Outra dimensão corresponde às unidades organizacionais onde o planejamento é elaborado, e, nesse caso, pode-se ter planejamento corporativo, de unidades estratégicas de negócios, subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos etc.

Uma quinta dimensão corresponde às características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro. (OLIVEIRA, 2014, p. 3)

O autor também aborda que essas dimensões não são exclusivas e nem apresentam linhas demarcatórias objetivas, podendo levar a análises com algum nível de subjetividade. Segundo Oliveira (2014, p. 4), "o planejamento pode ser conceituado como um processo - considerando os aspectos abordados pelas cinco dimensões anteriormente apresentadas - desenvolvido para o alcance de uma situação futura desejada, de modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa."

Outro fator relevante sobre o planejamento é os princípios para que os resultados da operacionalização sejam os esperados. Os princípios podem ser gerais e específicos.

Oliveira (2014) aponta quatro princípios gerais, tais como: o princípio da contribuição aos objetivos, o princípio da precedência do planejamento, o princípio das maiores influência e abrangência e por fim o princípio das maiores eficiência, eficácia e efetividade.

O princípio da contribuição aos objetivos, visa hierarquizar os objetivos estabelecidos de forma natural dentro de determinadas classificações dentro do processo de elaboração e implementação do planejamento estratégico.

O princípio da precedência do planejamento é de extrema importância no processo do planejamento, pois sua atuação vem antes das funções administrativas (organização, direção e controle), pois este estabelece o que será feito e como será feito.

Já o princípio da maior influência e abrangência consiste em modificações causadas pelo planejamento, tanto nas pessoas, tecnologia e sistema. O mesmo pode provocar a necessidade de treinamento, substituições, avaliações etc. Pode também influenciar na criação de novas maneiras de executar o trabalho e evolução dos conhecimentos. Já a mudança nos sistemas pode ser a alteração nos níveis de autoridade, responsabilidades, procedimentos, comunicações, descentralizações etc.

E por fim, o princípio da eficiência, eficácia e efetividade, corresponde na minimização dos efeitos negativos e maximização dos resultados positivos. Dessa forma a eficiência sendo uma medida individual para realização das atividades da maneira adequada, a eficácia é uma medida global que consiste em realizar o que necessário a fim de alcançar os resultados planejados pela empresa e por último a efetividade que também é uma medida global, que representa a capacidade da empresa estabelecer resultados positivos globais e permanentes.

Os princípios específicos do planejamento, segundo Ackoff (1974, p. 28, apud OLIVEIRA, 2014, p. 10) são:

Planejamento participativo: o principal benefício do planejamento não é seu resultado final, ou seja, o plano, mas o processo desenvolvido. Nesse sentido, o papel do responsável pelo planejamento não é, simplesmente elaborá-lo, mas facilitar o processo de sua elaboração pela própria empresa, e esse planejamento deve ser realizado pelas diversas áreas pertinentes ao processo.

Planejamento coordenado: todos os aspectos envolvidos devem ser projetados de forma que atuem interdependentemente, pois nenhuma parte ou aspecto de uma empresa pode ser planejado eficientemente, se o for de maneira independente de qualquer outra parte ou aspecto da empresa.

Planejamento integrado: os vários escalões de uma empresa - principalmente as de porte médio ou grande - devem ter seus planejamentos integrados. Nas empresas voltadas para o mercado, nas quais os objetivos empresariais dominam os de seus membros, geralmente os objetivos são estabelecidos de cima para baixo e os meios para alcançá-los de baixo para cima, sendo este último fluxo usualmente invertido em uma empresa cuja função primária é a de servir a seus membros.

Planejamento permanente: essa condição é exigida pela própria turbulência do ambiente empresarial, pois nenhum plano mantém seu valor e utilidade com o tempo. (ACKOFF, 1974, p. 28, apud OLIVEIRA, 2014, p. 10)

Tanto os princípios gerais quanto os específicos do planejamento são de fundamental importância para que os resultados de sua operacionalização sejam os esperados, pois estes permitirão uma base mais sólida para o processo decisório intrínsecas aos processos de planejamento.

É importante ressaltar que há diferentes tipos de planejamento empresarial, podemos destacar os principais tipos de planejamento no campo administrativo como: operacional, tático e estratégico.

Já o planejamento tático, diferente do planejamento estratégico, possui um limite de tempo mais curto, é desenvolvido em um nível organizacional inferior e tem como objetivo averiguar com mais minúcia determinadas áreas de resultado.

O planejamento operacional tem um limite de tempo ainda menor que o planejamento tático e proporciona ações específicas em determinadas áreas das organizações, onde seus resultados consistem em alvos mensuráveis, tais como planilhas de controle, plano de ação e cronogramas.

O planejamento estratégico, que abordamos ao longo desse estudo, é diferente dos demais, este consiste em um método gerencial que avalia os ambientes da organização e possibilita objetivos futuros com finalidades claras e alinhadas.

O planejamento estratégico foi o que mais se adequou a Prontocar, já que o proprietário tinha interesse em um plano mais longo para empresa, sabendo que a falta de uma estratégia acabava gerando grandes endividamentos no final do ano. Elucidando os três tipos de planejamento para o proprietário, optou-se pelo planejamento estratégico pois é o mais se enquadrava com a situação da empresa, pois ela pretende alcançar um crescimento, financeiro e estrutural, nos próximos anos.

Para Oliveira (2014) o planejamento estratégico é:

“O planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo, enquanto o planejamento tático relaciona-se a objetivos de curto prazo e com estratégias e ações que, geralmente, afetam somente parte da empresa.” (OLIVEIRA, p. 15, 2014)

Figura 1 - Níveis de decisão e tipos de planejamento.



Fonte: OLIVEIRA, 2014

Chiavenato (2003) coloca o Planejamento como:

A primeira função administrativa, por ser aquela que serve como base para as demais funções. O planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. Trata-se, pois, de um modelo teórico para a ação futura. Começa com a determinação futura dos objetivos e detalha os planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível. (CHIAVENATO, 2003, p.167)

Conforme explanado pelo autor o planejamento é o ponto inicial para organização de uma empresa, onde traça os objetivos almejados e ações para alcançá-los, isso se mostra extrema importância para a Prontocar, uma vez que ela atua em um ambiente complexo e de alta competitividade, visto que muitas empresas próximas, oferecem serviços semelhantes ao da Prontocar. Dessa forma planejamento é o diferencial desse meio.

O planejamento estratégico implica em determinações do estado futuro desejado, além de estratégias e ações a serem seguidas no contexto de incertezas do ambiente externo.

O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes. (DRUCKER, 1962, p.131, apud, OLIVEIRA, 2014, p. 6)

O planejamento poderá reduzir incertezas no processo decisório, bem como uma maior probabilidade de alcançar seus objetivos, metas e desafios.

## 2.2 A estratégia

A estratégia é uma palavra de origem Grega. O uso do termo estratégia não é recente, sua utilização é antiga, mesmo que esta não tenha sido conceituada assim que surgiu, podemos identificá-la na vida do ser humano.

Para Moraes (2005, p. 20): “[...] o conceito de estratégia é um termo grego que significa “escritório do general” ou, ainda, a arte militar destinada a derrotar ou surpreender o inimigo.”

Pode-se destacar as estratégias utilizadas por Sun Tzu, mais precisamente, as estratégias que ele aponta em um tratado, século IV a.C., denominado “A arte da Guerra”. Sun Tzu é traído como estrategista, um general brilhante, de muitas qualidades, que tinha grandes conhecimentos sobre as manobras militares.

Segundo relatos de historiadores não se sabe ao certo se Sun Tzu existiu ou é uma figura lendária, há várias contradições, porém sua biografia é bastante utilizada pelos administradores, economistas e demais profissionais que tem na figura de Sun Tzu um grande estrategista que deixou muitas lições sobre estratégia, liderança, planejamento e qualidade, conceitos e conhecimentos que utilizamos até os dias de hoje.

A bibliografia de Sun Tzu permite observar que a estratégia era utilizada pelos generais nas guerras para conquistas de novos territórios, foi assim durante vários séculos.

O termo estratégia ultrapassou os campos militares e se instalou em vários campos do conhecimento e ocupações, apesar de ter uma ampliação e mudanças em seu conceito, a mesma apresenta-se como uma ferramenta importante para encarar desafios de forma organizada e pré-estabelecida.

A estratégia consiste na forma de se trabalhar sistematicamente, a fim de um objetivo específico. No campo administrativo ainda é recente sua aplicação, mas bastante utilizada pelos gestores de vários setores da economia.

Segundo Mundstock (2008, p. 20):

Sua aplicação na administração ganhou força no final do século XIX, quando mudanças no ambiente empresarial começaram a exigir das organizações uma reformulação nas suas estruturas e estratégias a fim de se tornarem competitivas. Estas organizações perceberam que para sobreviver e prosperar era preciso pensar cuidadosamente no seu futuro e nos possíveis resultados de suas ações. (MUNDSTOCK, 2008, p. 20)

Atualmente a estratégia tem um papel fundamental nas organizações, onde poderá mantê-las em seu patamar e até erguê-las a um nível maior.

São muitos os conceitos sobre estratégia, uns mais amplos e outros mais resumidos e específicos para determinadas áreas, porém sua importância é a mesma.

Porter (1989) aponta que "a estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades". (PORTER, 1989, p. 10)

Entende-se por estratégia como ações que definirão as atividades a serem executadas, o tempo, o espaço e os responsáveis pela execução, em prol de um determinado benefício.

O autor também define estratégia competitiva como "a busca de uma posição competitiva favorável, tendo em vista estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria". (PORTER, 1989, p. 1)

É importante salientar que a estratégia só é utilizada, quando há o desejo por algo, ou seja, almejar o que não se possui ou voltar a possuir o que tinha. Tais características são observadas na estratégia competitiva, onde as empresas estão sempre concorrendo para conquistar e fidelizar seus clientes.

A busca pelo que não se possui leva as ideias inovadoras, criativas e que permite a participação dos clientes internos.

Segundo Mintzberg (1992, apud MUNDSTOCK, 2008), existem algumas definições para o termo e suas maneiras de observá-la:

1. Um plano: uma direção, um guia ou curso de uma ação para o futuro;
2. Um padrão: uma consistência em comportamento ao longo do tempo;
3. Uma posição: uma posição única e valiosa. É um olhar para fora, para o mercado;
4. Uma perspectiva: é a maneira fundamental de fazer as coisas. É um olhar para dentro, para a visão da empresa;
5. Um truque: uma manobra específica para enganar um oponente ou concorrente. (MUNDSTOCK, 2008, p. 21)

Quanto a primeira definição apontada por Mintzberg, a estratégia é apresentada como um plano, ou seja, um caminho a ser seguido para chegar em um determinado lugar. Já o segundo, aponta sobre o padrão, que possibilita pensar e agir da forma que foi traçado o caminho, não se desfocando do plano inicial até chegar no seu objetivo. Outro fator importante que o autor aponta é a posição, no caso a análise do mercado, onde a empresa irá definir suas estratégias visando as necessidades e ameaças do ambiente externo. Assim como é importante analisar o ambiente externo, tal prática também é indispensável para o ambiente interno, onde permitirá avalia-se internamente. E por fim o truque, que é a maneira de manobrar os concorrentes.

A empresa do estudo, praticamente não possuía nenhuma dessas atribuições, funcionava geralmente para pagar os custos com pessoal e equipamentos. Ter um padrão e saber seu posicionamento no mercado não parecia ser interessante ao proprietário.

A estratégia como já foi mencionada é de fundamental importância, para o mundo empresarial, acadêmico, profissional, pessoal, dentre outros, pois permite vários benefícios para estes. É importante destacar que é de fundamental importância a elaboração da estratégia, mas é imprescindível sua implementação.

Morais (2008) destaca as características da estratégia:

- a) Sua aplicação não resulta em resultado imediato.
- b) Consiste num processo de busca contínua.
- c) O posicionamento de uma empresa parte de sua visão e missão estratégica e significa definir o seu lugar, imagem e atitudes perante o mercado.
- d) Consiste num posicionamento sólido e perene e não sazonal.
- e) Resulta da contribuição de diferentes negócios, operações e atividades.
- f) Desenvolve o alicerce para uma posição competitiva.
- g) Trata-se de um processo de aprendizado contínuo. (MORAIS, 2008, p. 64)



Para o autor, a implementação da estratégia não consiste em resultados imediatos, por isso, é necessário a busca contínua sem perder os padrões apresentados na estratégia inicial. A missão e visão apresentam-se como elementos fundamentais para a definição do posicionamento e alcance dos objetivos propostos no planejamento.

Atualmente a estratégia é elaborada não só pelos líderes empresariais, tal processo tornou-se um dever de todos os colaboradores das organizações, fazendo da estratégia um processo de interação social.

Morais (2008) salientou que:

[...] o fato é que devemos introduzir esta prática nas organizações na medida que a elaboração das estratégias é, sem dúvida, um dos aspectos mais importantes na composição do planejamento estratégico. Além de tudo, as empresas não se podem dar ao luxo de ficarem à mercê de seu líder maior, ou seja, as estratégias do negócio não podem existir apenas na mente, na experiência passada e na intuição de uma única pessoa. (MORAIS, 2008, p. 65)

A elaboração da estratégia não é uma tarefa fácil, apesar de ser uma tarefa dos diferentes níveis de ocupação, a mesma deve ser definida cuidadosamente e pensada de maneira que possa avaliar a situação atual da empresa, ou seja, tanto os recursos materiais como os humanos, bem como todo ambiente externo, de maneira que este não possa interferir o seu objetivo.

McGill (1995, p. 66 apud Moraes, 2008), apontou que a elaboração de uma estratégia gira em torno de três elementos: \_

- a) A adequação da empresa a seu ramo de atividade.
- b) A alocação de recursos escassos entre diversas oportunidades de investimento.
- c) As perspectivas de longo prazo. (MCGILL, 1995, p. 66 apud MORAIS, 2008, p. 66).

A comunicação é uma ferramenta importante na elaboração e implementação da estratégia, uma vez que esta permite identificar aonde se quer chegar e quando quer chegar, como também o desempenho desse processo, ou seja, avaliar o que foi planejado e o que foi executado. Portanto, a comunicação eficaz é extremamente necessária para o sucesso da estratégia.

Outra característica da estratégia é sua tipologia, podemos destacar vários tipos de estratégias empresariais, tais como: Estratégias competitivas genéricas,

estratégias de crescimento e estratégia e os *clusters*<sup>1</sup> competitivos, tais estratégias são colocadas por Alday em seu estudo sobre Estratégias Empresariais.

As estratégias competitivas genéricas foram identificadas por Porter, que dispõem de um conjunto com três estratégias, tais como: estratégia de liderança em custos, estratégia de diferenciação e estratégia de foco.

Essas estratégias são utilizadas pelas empresas que buscam vantagem competitiva no mercado.

Nesse contexto, iremos ilustrar os conceitos das estratégias competitivas genéricas através do pensamento de Porter, apontados por Alday (2002):

- a) [...] a estratégia competitiva de custo, na qual a empresa centra seus esforços na busca de eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento etc., e tem no preço um dos principais atrativos para o consumidor.
- b) A opção pela estratégia competitiva de diferenciação faz com que a empresa invista mais pesado em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado, qualidade, etc., com a finalidade de criar diferenciais para o consumidor.
- c) A estratégia competitiva de foco significa escolher um alvo restrito, no qual, por meio da diferenciação ou do custo, a empresa se especializar atendendo a segmentos ou nichos específicos. (ALDAY, 2002, p.18)

Ampliando esses conceitos, pode-se afirmar que a estratégia competitiva de custo tem como objetivo atingir menor custo possível sem comprometer aspectos da qualidade, que visa reduzir custos em todo seu processo a fim de captar clientes sensíveis a preços baixos.

A estratégia competitiva de diferenciação como o nome já diz, permite a criação de um diferencial competitivo, que possibilita criação de produtos e serviços diferentes dos seus concorrentes, a personalização, a fidelização, sua produção é insensível à grande escala e a preços baixos.

Já a estratégia competitiva de foco, busca um alvo específico, concentrar suas forças apenas naquele alvo, podendo ser determinado por área geográfica, gênero, dentre outros.

---

<sup>1</sup> De acordo com Porter (1999, p. 211) significa "agrupamento geograficamente concentrado de empresas inter-relacionadas e instituições correlatas numa determinada área vinculada por elementos comuns e complementares", ou seja, a ligação de empresas através de relações cliente e fornecedor, bem como do uso de suas tecnologias.

Uma vez entendido os conceitos das estratégias competitivas genéricas, passaremos a conceituar as estratégias de crescimento, essas são utilizadas para atingir uma maior participação no mercado (podendo comprar ou se associar com concorrentes, a fim de agregar um valor maior e conquistar mercado), aumento das vendas e do valor da empresa.

Ainda a respeito dos tipos de estratégias, Alday (2002) aponta `requisitos para o *cluster* ser completo e se tornar competitivo `:

1. Alta concentração geográfica (preferencialmente, todo o *cluster* deve localizar-se em um só município)
2. Existência de todos os tipos de empresas e instituições de apoio, relacionados com o produto/serviço do *cluster*.
3. Empresas altamente especializadas (cada empresa realiza um número reduzido de tarefas).
4. Presença de muitas empresas de cada tipo.
5. Total aproveitamento de materiais reciclados ou subprodutos.
6. Grande cooperação entre empresas.
7. Intensa disputa: substituição seletiva permanente.
8. Uniformidade de nível tecnológico.
9. Cultura da sociedade adaptada às atividades do *cluster*. (ALDAY, 2002, p. 20)

Enfim, todos esses requisitos passam a ser vantagem competitiva para as empresas que estão agrupadas em *cluster*, pois proporcionam também uma redução de custo, maior visibilidade e fortalecimento das empresas.

Não se pode deixar de ressaltar que as estratégias são ferramentas fundamentais para as empresas, independentes do seu porte, as mesmas possibilitam um bom desempenho por meio de vantagens competitivas sustentáveis e o alcance do mercado desejado.

### **2.3 O planejamento estratégico**

O planejamento estratégico é uma ferramenta muito utilizado nos campos administrativos, onde as organizações fazem uso de estratégias para o alcance de objetivos futuros, permitindo um trabalho de toda organização focada nos mesmos objetivos e também com maior interação com os ambientes.

Para Fischmann e Almeida (2013):

O planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos. (FISCHMANN; ALMEIDA, 2013, p. 25)

O planejamento trata-se de um processo complexo, onde os resultados de ações do presente que implicará nos seus impactos no futuro, portanto, deve ser pensado e desenvolvido de forma correta.

Morais (2008) apresenta o conceito de planejamento estratégico através da figura abaixo, que consiste na ligação dos objetivos da organização com a análise do ambiente e a análise organizacional, tendo em vista as oportunidades, ameaças, restrições, pontos fortes, pontos fracos e recursos disponíveis:

Figura 2 - O Conceito de Planejamento Estratégico



Fonte: MORAIS, 2008.

O planejamento estratégico, por sua abrangência, possui certa dificuldade de se conceituar sua função no planejamento das empresas, mas alguns autores

deram suas contribuições para esclarecer o que é o planejamento estratégico. De acordo com Mundstock (2008):

[...] o planejamento estratégico auxilia na definição dos objetivos futuros da empresa e busca tornar as prioridades claras e os vários elementos da organização alinhados. Busca, com isso, dar um senso de direção à empresa identificando objetivos, táticas e metas que permitam que ela alcance seu objetivo final proposto. Nesse sentido, ele não é utilizado como maneira para se conhecer o futuro, mas para traçar objetivos futuros viáveis e propor ações e meios para alcançá-los. A questão não é saber o que ocorrerá amanhã, mas sim o que fazer para evitar ser surpreendido com as incertezas do amanhã. (MUNDSTOCK, 2008, p. 31)

O planejamento empresarial tem evoluído ao longo das décadas, em meados da década de 70 o planejamento estratégico apareceu, pois segundo Kootler (1992), na década anterior os administradores utilizavam apenas o planejamento operacional, pois o ambiente era estável.

Posteriormente com a crise do petróleo, decorrente da guerra entre árabes e israelenses, ocasionando a falta de matéria-prima, a alta taxa de câmbio e o baixo custo, aumento de desemprego, a alta competitividade dos produtos japoneses que exportava para os Estados Unidos, é o cenário das empresas mudaram, possibilitando assim as alterações de planejamento, surgindo aí o planejamento estratégico.

Outro fator que impulsionou o surgimento do planejamento estratégico foi a globalização dos mercados econômicos, a formação dos blocos econômicos e as mudanças na economia, pois tais fatores contribuíram para novas relações mercadológicas das empresas.

Mas foi na década de 80 que o planejamento estratégico ganhou repercussão, dando origem a administração estratégica, onde vários teóricos contemporâneos do planejamento estratégico deixaram suas contribuições.

Para Kotler (1992, p.63) um dos teóricos que contribuiu para a expansão do estudo sobre planejamento estratégico, define o mesmo 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.

Tendo em vista o crescimento dos países e as incertezas dos mercados, o planejamento estratégico vem contribuindo com muitas empresas no século XXI, o

mesmo possibilita a sobrevivência das empresas frente a um cenário de incertezas através de ações no presente.

Para Matos (1999, p.30), o planejamento estratégico apresenta cinco características fundamentais:

- a) O planejamento estratégico está relacionado com a adaptação da organização a um ambiente mutável. Ou seja, sujeito à incerteza a respeito dos eventos ambientais. Por se defrontar com a incerteza tem suas decisões baseadas em julgamentos e não em dados concretos.
- b) O planejamento estratégico é orientado para o futuro. Seu horizonte de tempo é o longo prazo. Durante o curso do planejamento, a consideração dos problemas atuais é dada em função dos obstáculos e barreiras que eles possam provocar para um almejado lugar no futuro.
- c) O planejamento estratégico é compreensivo. Ele envolve a organização como uma totalidade, abarcando todos os seus recursos, no sentido de obter efeitos sinérgicos de todas as capacidades e potencialidades da organização. A participação das pessoas é fundamental nesse aspecto, pois o planejamento estratégico não deve ficar apenas no papel, mas na cabeça e no coração de todos os envolvidos.
- d) O planejamento estratégico é um processo de construção de consenso. Devido à diversidade dos interesses e necessidades dos parceiros envolvidos, o planejamento deve oferecer um meio de atender a todos na direção futura que melhor convenha para que a organização possa alcançar seus objetivos.
- e) O planejamento estratégico é uma forma de aprendizagem organizacional. Por estar orientado para a adaptação da organização ao contexto ambiental, o planejamento constitui uma tentativa constante de aprender a ajustar-se a um ambiente complexo, competitivo e suscetível a mudanças. (MATOS; CHIAVENATO, 2009, p.30)

Um bom planejamento pode ser decisivo no sucesso de uma empresa, sendo assim elas tem a tendência a procurar maneiras de vincular sua estratégia com seus objetivos, e uma das ferramentas mais utilizadas é o Planejamento Estratégico.

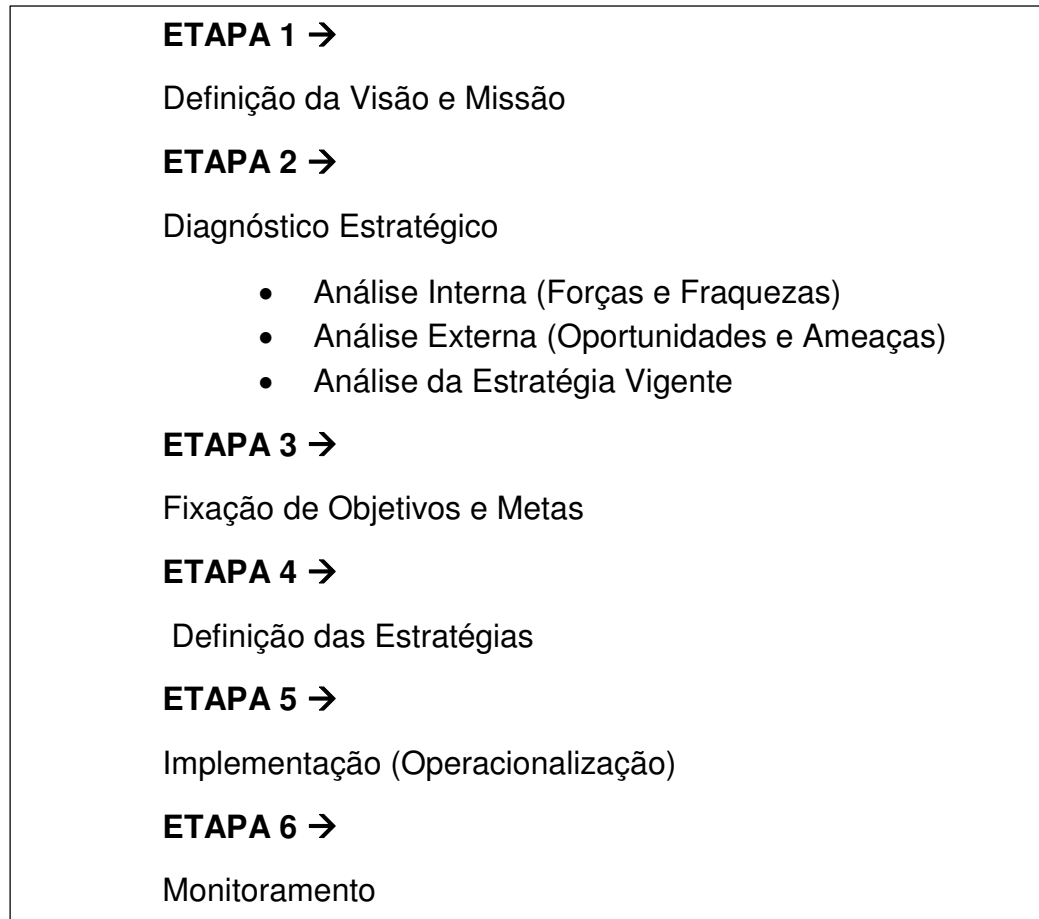
Seguindo essa linha, pode-se entender que o planejamento estratégico é o processo de longo ou médio prazo que visa estruturar, organizar e dar direção aos objetivos da empresa.

### 2.3.1 Metodologias do planejamento estratégico

A elaboração e implementação do planejamento estratégico são constituídas por uma metodologia que irá proporcionar o seu funcionamento.

Essa metodologia pode ser dividida segundo alguns especialistas por etapas. Morais (2008) apresenta o processo do planejamento estratégico da seguinte forma:

Quadro 1 - Processo de Planejamento Estratégico



Fonte: MORAIS, 2008.

É importante salientar que existe uma infinidade de estudos sobre planejamento estratégico, dessa forma, temos várias metodologias do planejamento estratégico, apesar de apresentarem poucas diferenças entre suas conceituações e processos metodológicos.

Algumas dessas metodologias apresentam conteúdo mais detalhado, outras, porém; são mais enxutas e resumidas. Neste trabalho optou-se pela metodologia de Oliveira, professor, consultor e autor de diversas obras sobre estratégia empresarial.

Lorange e Vancil (1976, p. 75, apud OLIVEIRA, 2014, p. 42) afirmam que não existe uma metodologia universal de planejamento estratégico, porque as

empresas diferem em tamanho, em tipos de operações, em forma de organização, em filosofia e estilo administrativo.

Oliveira (2014) destaca quatro aspectos de atuação do planejamento estratégico:

- a) O que a empresa pode fazer em termos do ambiente externo, onde estão os fatores não controláveis pela empresa;
- b) O que a empresa é capaz de fazer em termos de conhecimento, capacidade e competência;
- c) O que a alta administração da empresa quer fazer, consideradas as expectativas pessoais e das equipes; e
- d) O que a empresa deve fazer, consideradas as restrições sociais e éticas. (OLIVEIRA, 2014, p. 6)

Ainda segundo o autor, o planejamento estratégico possui três dimensões operacionais: o delineamento, a elaboração e a implementação.

O delineamento consiste na estrutura do planejamento estratégico, ou seja, a forma que será realizado o processo do planejamento estratégico e pode ser realizado por um consultor e/ou executivo da empresa.

A elaboração baseasse na identificação das oportunidades (força ambiental externa incontrolável pela empresa que pode beneficiá-la) e ameaças (força externa incontrolável pela empresa que apresenta obstáculos para a empresa, mas que pode ser evitada dependendo das ações da empresa).

Nesta etapa também é necessário o reconhecimento dos pontos fortes (força interna controlável que proporciona vantagem para a empresa) e ponto fraco (força interna controlável que proporciona desvantagem para a empresa).

Outra atividade importante desta fase, é a elaboração de metas e objetivos a serem alcançados, bem como a forma de alcançá-los.

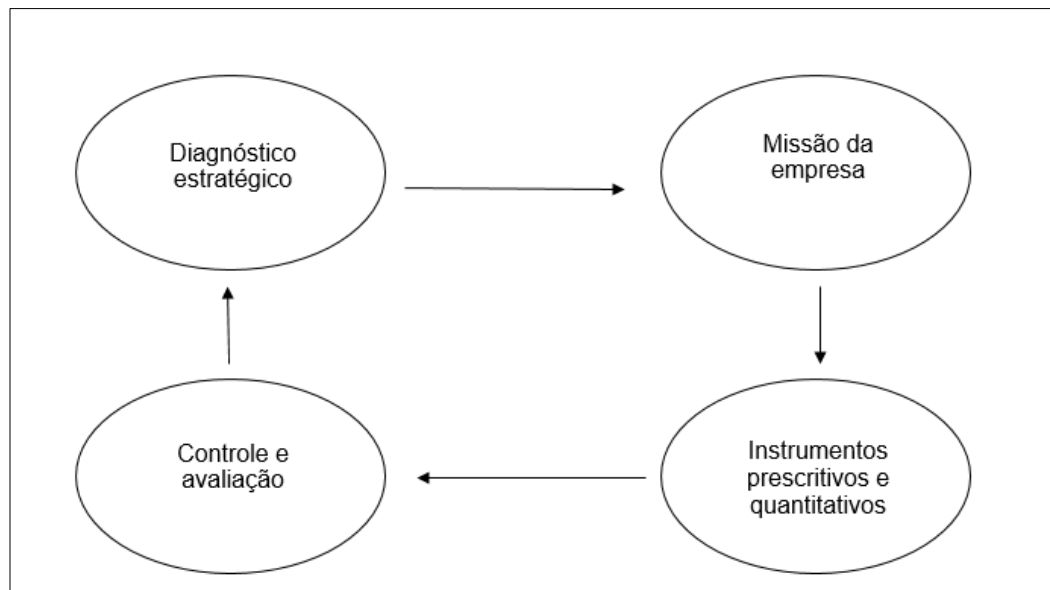
Já implementação compreende a utilização dos sistemas e organização da empresa, bem como treinamentos e lideranças para o desenvolvimento do planejamento estratégico.

Oliveira (2014) destaca que a metodologia do planejamento estratégico apresentada por ele, deve ser adaptada às condições e realidades internas e externas da empresa.

O referido autor destaca quatro fases básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico:



Figura 3 - Fases do planejamento estratégico.



Fonte: OLIVEIRA, 2014

A primeira fase trata-se do diagnóstico, onde será realizada uma auditoria de posição que irá analisar a realidade interna e externa da empresa, a fim de identificar `como se está. O diagnóstico é constituído por cinco etapas: a primeira é a identificação da visão, ou seja, configura-se com o que a empresa quer ser. A segunda etapa do diagnóstico é a identificação dos valores, ou seja, os princípios e éticas fundamentais para a empresa. A terceira etapa é a análise externa, que corresponde na verificação das ameaças e oportunidades, devendo identificar os componentes relevantes para evitá-los ou absorvê-los. A quarta etapa do diagnóstico, consiste na análise interna, verificando os pontos fortes, pontos fracos e pontos neutros. E por fim, a quinta etapa, que é a análise dos concorrentes, que permitirá avaliar as vantagens competitivas da empresa e dos concorrentes.

A segunda fase corresponde a Missão da empresa, que é caracterizada como a empresa pode satisfazer o ambiente externo, podendo ser definido `quem a empresa atende, a maneira que ela se posiciona diante de seu ambiente etc.

A terceira fase aborda sobre instrumentos prescritivos e quantitativos, corresponde basicamente `onde se quer chegar, e de `como se quer chegar basicamente na situação que se deseja.

A quarta e última fase é o controle e avaliação, ou seja, é composta pelas análises de indicadores de desempenho que permitirá a verificação do andamento da empresa para a situação desejada.

### 3 GESTÃO DE MICROEMPRESAS

A empresa consiste em uma organização lucrativa que visa comercializar bens e serviços atendendo as necessidades e desejos da sociedade.

As empresas são constituídas por recursos financeiros, materiais e principalmente humano, pois sem o capital humano não é possível o gerenciamento dos processos operacionais que produzirá bens e serviços comercializados por elas.

Segundo Chiavenato (2005, p. 35), "uma empresa é o conjunto de pessoas que trabalham juntas no sentido de alcançar certos objetivos por meio da gestão de recursos humanos, materiais e financeiros".

O autor também exemplifica e diferencia sobre os objetivos das empresas, dividindo-os em dois: objetivo direto e indireto.

Os objetivos diretos são geralmente a produção ou a venda de mercadorias ou a prestação de serviços. Para funcionar, a empresa requer recursos humanos (pessoas), recursos materiais (máquinas e equipamentos, móveis e utensílios) e recursos financeiros (capital ou dinheiro). A empresa também persegue objetivos indiretos: almeja ganhar mais do que gasta para produzir ou vender mercadorias ou prestar serviços. A esse excedente damos o nome de sinergia, emergente sistêmico ou lucro. O lucro é a remuneração do empreendedor que cria e impulsiona a empresa em uma situação na qual enfrenta lucros e incerteza. A empresa também cumpre outro objetivo indireto – o atendimento das necessidades da comunidade em que está localizada, isto é, o atendimento das necessidades do cliente ou consumidor. Ao produzir ou vender mercadoria ou prestar serviços, a empresa supre necessidades da comunidade. Ainda indiretamente, a empresa tem várias finalidades sociais: criação de oportunidades de emprego, disseminação da atividade econômica, distribuição dos ganhos (via pagamento de salários), pagamento a fornecedores de serviços, pagamento de impostos, preservação do meio ambiente, responsabilidade social e ajuda comunitária, qualidade de vida das pessoas. (CHIAVENATO, 2005, p. 41)

Em suma, a empresa caminha para alcançar tais objetivos, que permitirão seu posicionamento no mercado ou até mesmo sua elevação. Vale salientar a diferença entre a estratégia e o objetivo, pois ambos caminham juntos, porém não são iguais, pois o objetivo consiste no que se deseja alcançar e a estratégia são os passos a serem seguidos para alcançar determinado objetivo.

O mercado é o palco de disputa das empresas, onde estas têm que lutar para conquistar e fidelizar clientes entre vários concorrentes, essa luta também pode proporcionar as empresas descobertas de novos produtos e serviços que ainda não são comercializados, ou seja, através da segmentação de mercado a empresa poderá

colocar em seu portfólio produtos/ serviços potenciais que irão atender a uma demanda.

Em particular, esse novo segmento permite a tipificação dessas empresas, ou seja, dividi-las através do seu ramo de atividade.

Outra característica importante das empresas, é sua classificação, elas podem ser classificadas em industriais (são as empresas que transformam as matérias-primas em bens de consumo ou de produção, podendo ser desde das pequenas organizações até as grandes fabricas), comerciais (aquelas que são responsáveis pelas vendas de produtos para o consumidor, podendo realizar sua venda em atacado e/ ou varejo) e prestadoras de serviços (essas empresas diferente das duas anteriores não produzem bens tangíveis, ou seja, são produzidas por elas mão-de-obra especializada).

Além dos conceitos, tipologias e classificações, as empresas também apresentam diferenças quanto ao seu tamanho, podendo ser enquadradas em grandes, médias, pequenas e microempresas `segundo critérios universalmente aceitos, como o número de empregados, o volume de vendas, o valor dos ativos, o volume de depósitos etc. \_ (CHIAVENATO, 2005, p. 44)

A tabela abaixo aponta essa diferença quanto ao número de empregados.

Tabela 1- Classificação dos estabelecimentos segundo porte.

PORTE	ATIVIDADES ECONÔMICAS	
	SERVIÇOS E COMÉRCIO	INDÚSTRIA
MICROEMPRESA	ATÉ 09 PESSOAS OCUPADAS	ATÉ 19 PESSOAS OCUPADAS
PEQUENA EMPRESA	DE 10 A 49 PESSOAS OCUPADAS	DE 20 A 99 PESSOAS OCUPADAS
MÉDIA EMPRESA	DE 50 A 99 PESSAS OCUPADAS	DE 100 A 499 PESSOAS OCUPADAS
GRANDE EMPRESA	ACIMA DE 100 PESSOAS	ACIMA DE 500 PESSOAS

Fonte: SEBRAE, 2014.

Essa classificação também é apresentada segundo a receita bruta anual, a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, instituída pela Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, que estabelece que a Microempresa (ME), constitui-se pela pessoa jurídica que auferir, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 240 mil e as Empresas de Pequeno Porte (EPP) consiste em pessoa jurídica que auferir, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 240 mil e igual ou inferior a R\$ 2,4 milhões.

Tabela 2 - Número de empresas, por porte, segundo setores de atividades

MARANHÃO - Nº DE EMPRESAS UNIDADES LOCAIS		MÉDIA (2009 A 2011)		
ATIVIDADES		MPE	MÉDIA	GRANDE
<b>TOTAL</b>		100,0%	100,0%	100,0%
<b>INDÚSTRIA</b>		<b>8,8%</b>	<b>29,9%</b>	<b>11,6%</b>
	Indústria extrativa mineral	0,2%	0,1%	0,1%
	Indústrias de transformação	5,1%	11,5%	2,3%
	Construção	3,6%	18,3%	9,2%
<b>SERVIÇOS</b>		<b>91,2%</b>	<b>70,1%</b>	<b>88,4%</b>
	Comércio	62,0%	34,5%	37,3%
	Transporte, armazenagem e correio	2,5%	9,8%	14,2%
	Outros serviços	26,7%	25,8%	36,8%

Fonte: SEBRAE, 2015.

As microempresas por sua vez têm ganhado espaços em diferentes mercados. Tal desempenho é decorrente de uma política de incentivo e planejamento das pequenas empresas.

No Maranhão, pode-se destacar que as micro e pequenas empresas têm ganhado destaque no setor de serviços (91,2%) com predominância do subsetor de comércio (62,0%).

É importante ressaltar que as empresas, independente do seu porte, podem alcançar o sucesso e também contribui de forma significativa para o crescimento econômico do país.

A tabela abaixo mostra resultados de pesquisas sobre a distribuição percentual do valor adicionado das Micro e Pequenas Empresas nos anos de 1985 - 2001 - 2011, tais indicadores mostram o desempenho e a contribuição das diversas atividades econômicas à formação do Produto Interno Bruto do Brasil.

Tabela 3 - Distribuição percentual do valor adicionado das Micro e Pequenas Empresas.

% VALOR ADICIONADO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	ANO		
	1985	2001	2011
SERVIÇOS	5,87%	8,3%	10,0%
COMÉRCIO	5,9%	6,8%	9,1%
INDÚSTRIA	9,3%	8,1%	7,8%
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	21,0%	23,2%	27,0%

Fonte: SEBRAE, 2014

A microempresa consegue, com maior facilidade, satisfazer à necessidade de especialização com a busca da fragmentação de atividades capazes de integrar adequadamente tecnologia, qualidade e competitividade.

O segmento das microempresas apresenta uma grande importância para a área social e econômica do país, pois contribui para uma parcela da produção de bens e serviços, além de contribuir com a distribuição de renda, empregabilidade para a comunidade autóctone, absorvendo a mão de obra qualificada e não-qualificada, estimula a competição entre as empresas, auxiliam as grandes empresas com bens e serviços, dentre outros.

Apesar dessa importância, as microempresas apresentam dificuldades estruturais e de gestão, a permanência das mesmas no mercado é um desafio a ser

enfrentado, pois as altas taxas de natalidade<sup>2</sup> se defrontam com a alta taxa de mortalidade<sup>3</sup>.

Em pesquisas realizadas no Maranhão com as Micros e pequenas empresas que fecharam as portas, destaca-se os seguintes fatores:

Tabela 4 - Principais causas apontadas do fechamento das empresas

Categories	Ranking	Dificuldades/Razões	% Empresários que Responderam
Falhas Gerenciais	1º	Falta de capital de giro	42%
	3º	Problemas financeiros	21%
	8º	Ponto/local inadequado	8%
	9º	Falta de conhecimentos gerenciais	7%
Causas Econômicas Conjunturais	2º	Falta de clientes	25%
	4º	Maus pagadores	16%
	6º	Recessão econômica no país	14%
Logística Operacional	12º	Instalações inadequadas	3%
	11º	Falta de mão de obra qualificada	5%
Políticas Públicas e arcabouço legal	5º	Falta de crédito bancário	14%
	10º	Problemas com fiscalização	6%
	13º	Carga tributária elevada	1%
	7º	Outra razão	14%

Fonte: SEBRAE, apud Pereira, 2012.

A gestão das microempresas se distingue das empresas de grande e médio porte, pois essas possuem características próprias, geralmente são gerenciadas pelos proprietários de forma independente e seu capital de giro inicial é oriundo dos próprios sócios.

De acordo com Reis (2007):

Nas pesquisas apresentadas pelo SEBRAE, sobre as altas taxas de mortalidade das empresas no Brasil, a falta de planejamento aparece como uma das principais causas para o insucesso das empresas, seguido da deficiência de gestão, políticas de apoio insuficientes, conjuntura econômica, dentre outros. (REIS, 2007, p. 54)

Reis (2007, p. 91), também aponta em sua pesquisa realizada no Maranhão com as pequenas empresas, que a maioria dos ex-proprietários das empresas

<sup>2</sup> Criação de novas empresas.

<sup>3</sup> Falência das empresas.

extintas alegaram que o planejamento é a área de conhecimento mais importante para evitar o encerramento das atividades da empresa.

Tabela 5 - Áreas de conhecimento importante para evitar o encerramento das atividades da empresa.

<b>Áreas de conhecimento importantes</b>	<b>Extintas (%)</b>	<b>Ativas (%)</b>
Planejamento	63,7	56,2
Marketing/ Propaganda	52,6	38,9
Vendas	39,3	40,3
Relações Humanas	37,0	26,2
Organização empresarial	20,0	33,9
Análise financeira	18,5	27,9
Conjuntura econômica	9,6	9,5
Informática	8,9	9,2
Nenhuma	3,0	2,5
Processo decisório	0,7	1,8
Outra área	-	-

Fonte: Fubra, apud Reis, 2007.

Tendo em vista a necessidade das microempresas conhecerem os fatores que causam o sucesso e o fracasso, o planejamento é de fundamental importância para as organizações, sejam elas pequenas ou grandes.

Trata-se de uma ferramenta gerencial que além de constar no papel, deve ser executada pelas empresas, permitindo assim que estas subam em um patamar mais alto que as concorrentes, podendo até ser um diferencial competitivo dentro do segmento da empresa.

Para Cezarino e Campomar (2007, p.4):

O Planejamento Estratégico deve ainda focar os recursos e principais ações para a consecução dos objetivos e metas da organização, isto principalmente para as pequenas empresas pode significar o diferencial entre manter-se prosperando ou enfrentar uma série de problemas estruturais. (CEZARINO; CAMPOMAR, 2007, p.4)

Nesta visão o Planejamento Estratégico possibilita que as empresas estabeleçam uma gestão de informações internas e externas para potencializar seus pontos e amenizar seus pontos fracos, tornando-se competitiva no mercado.

### **3. 1 O papel do planejamento estratégico nas microempresas**

A administração é imprescindível para o sucesso das microempresas, esse campo do conhecimento permite o planejamento e desenvolvimento de estratégias, bem como sua aplicação, efetua diagnósticos de situações e soluciona problemas, dimensiona recursos, dentre outras atividades que permite o melhor desempenho da organização.

As organizações, independentemente de sua finalidade ou dimensão necessitam do planejamento durante toda sua existência, tal mecanismo permite uma melhor forma de administração e melhores resultados, possibilitando assim, identificar os pontos fortes e fracos e também possibilita que esta veja as oportunidades de mercado para traçar caminhos para se fortalecer frente ao mercado.

Mas a realidade não é esta, muitas empresas não realizam o planejamento ao se lançar no mercado, muitas vezes por falta de orientação e até mesmo para diminuir custos iniciais.

As microempresas assim como as demais necessitam se organizar e realizar o planejamento estratégico para se manter e também para se expandir no mercado que é competitivo.

Devido essa carência de informação e de gestão estratégica presente em muitas empresas de pequeno porte, o planejamento estratégico visa melhorar as bases de competitividade para tornar eficaz a gestão do negócio.

No campo administrativo o planejamento estratégico surge como uma técnica de gestão que possibilita organizar o ambiente interno através da análise dos ambientes externos, possibilitando a utilização de recursos para alcançar objetivos apontados, devidos a estratégias predeterminadas.

Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consistência das suas oportunidades e ameaças do ambiente de uma organização. (FISCHIMANN, 2009, p.27).



## 4 METODOLOGIA

### 4.1 Tipo de Pesquisa

O presente trabalho envolveu dois métodos de pesquisa: a exploratória e a descritiva.

Exploratória porque, visa proporcionar uma maior familiaridade com o problema abordado. Para Vergara (2006, p. 47), 'a investigação exploratória é realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado'. Acevedo e Nohara (2007, p. 46) completam afirmando que o 'principal objetivo da pesquisa exploratória é proporcionar maior compreensão do fenômeno que está sendo investigado, permitindo assim que o pesquisador delinear de forma mais precisa o problema'.

E é descritiva, pois visa observar e descrever as características e percepções de uma população, uma vez que, a presente pesquisa tem o intuito de analisar a percepção de usuários de aparelhos celulares da cidade de São Luís - MA, quanto ao descarte consciente desse produto.

A pesquisa será realizada em dois aspectos segundo a classificação de Vergara (2007), quanto aos fins e quanto aos meios.

[...]quanto aos fins, uma pesquisa pode ser: exploratória; descritiva; explicativa; metodológica; aplicada; e, intervencionista. Quanto aos meios, uma pesquisa pode ser: pesquisa de campo; pesquisa de laboratório; telematizada, documental; bibliográfica; experimental; ex post facto; participante; pesquisa-ação; e, estudo de caso. (VERGARA, 2007, pág. 44 e 45)

Os procedimentos metodológicos utilizados é a abordagem qualitativa, pois se baseará na realidade da empresa Prontocar. O presente estudo também fará uso de pesquisa bibliográfica

Será realizado mediante aplicação de entrevistas e questionários, direcionada a funcionários e gestores, com o objetivo de investigar a gestão da empresa, sobretudo suas estratégias. Os critérios que serão observados: verificar a eficácia das estratégias e como elas são implantadas e quais são os desafios encontrados pela empresa frente ao mercado.

As perguntas fechadas serão tabuladas através da ferramenta Excel e as perguntas abertas serão tratadas através Metodologia de Análise de Conteúdo.

## 5 DIAGNÓSTICO DA AUTO ELÉTRICA PRONTOCAR

### 5.1 Descrição da empresa e área de atuação

A empresa Auto Elétrica Prontocar, foi fundada em 11 de outubro de 2007 no Jardim São Cristóvão, em São Luís. Uma microempresa com dois sócios com a cota de 50% para cada, atuando no ramo de serviços de manutenção e reparação mecânica de veículos automotores. E ainda possui atividade secundarias como: serviços de manutenção e reparação elétrica de veículos automotores, comércio a varejo de peças e acessórios novos para veículos automotores, serviços de operação e fornecimento de equipamentos para transporte e elevação de cargas e pessoas para uso em obras, instalação e manutenção.

Imagem 1 - Prontocar



Fonte: SANTOS, 2016

A empresa possui uma equipe com cinco pessoas, distribuídos na parte administrativa e operacional, além do dono da empresa que também atua como mecânico. O Setor administrativo faz atividade de emissão de nota fiscal, emissão de ordens de serviços, controle de pagamentos, controle de clientes, entre outras atividades administrativas rotineiras.

O operacional por sua vez, trabalha com a manutenção da parte elétrica de carros pequenos e pesados, atendendo clientes, pessoa física e jurídica.

O objetivo da empresa é conseguir melhorar sua parcela de mercado nesse segmento, para aumentar parcela de mercado tem que aumentar o faturamento em relação a todos os competidores, para isso pretende melhorar sua estrutura, serviços e gestão, e, conseqüentemente, maximizando o faturamento da empresa.

A empresa se destaca por sua qualidade e rapidez no atendimento, os modos de pagamentos aceitando pagamentos em dinheiro, crédito e débito. E se tratando em controle de serviços e matérias, a empresa apenas conta com um aplicativo, o qual foi desenvolvido unicamente para ela, que ajuda no cadastro de peças e emissão de comprovantes de pagamentos.

No ano de 2014 a Prontocar alterou seu endereço comercial, que era alugado, e fez investimento em um local próprio. A mudança afetou bastante a empresa, a nova localização contribuiu para que alguns clientes deixassem de procurar os serviços no local. Outro fator que comprometeu as atividades da empresa foi ausência de identidade visual da oficina, dificultando a não assimilação por parte dos clientes, que não a reconheciam como empresa prestadora de tal serviço, uma vez que não havia fachada e nem qualquer outra forma de identificação da empresa.

Dessa forma a empresa passou a contar principalmente com clientes antigos, que já possuíam uma fidelidade com a empresa. A maneira que eles encontraram para conseguir novos fregueses ficou somente por conta do `marketing de boca a boca`, que era muito pouco para os planos do dono da empresa.

Com isso a empresa logo sentiu a gravidade de não ter se planejado para tal investimento. O que aconteceu foi uma inversão nos alvos da empresa. Com a falta de capital em caixa, a Prontocar passou a ter que parcelar muitas de suas compras de materiais, passando a pagar mais, por conta de compras a prazo. E com menos clientes que o esperado, a empresa fechou o balanço mensal em prejuízo, o que ocorreu também no mês seguinte.

Diante dessa situação a Auto Elétrica Prontocar, sentiu a necessidade de planejar suas atividades, tanto no curto, médio e sobretudo longo prazo. A medida que os donos, com auxílio do autor da pesquisa, passaram a acreditar na implementação de um planejamento estratégico.

## 5.2 Situação atual da empresa

A Prontocar possui uma estrutura bem enxuta, sendo que maioria dos funcionários atuam em cargos operacionais, com serviços relacionados a manutenção auto elétrica dos veículos.

A gestão estratégica, tomada de decisões, vendas, aquisição de contratos, negociação com clientes ficam em poder do proprietário Jeferson Sales, já no que se trata de pagamentos de funcionários e fornecedores, controle do caixa, e tarefas de rotina administrativa fica por conta de sua esposa, gerente da empresa.

Ainda contam com serviços de uma contadora que faz a análise fiscal e a contabilidade da empresa, não é uma funcionária da empresa, mas seus serviços são utilizados mensalmente.

As decisões são totalmente centralizadas nas mãos dos proprietários, sendo que os funcionários não têm nenhuma participação. A maioria das decisões eram de curto prazo, objetivando apenas em obter lucros e abater despesas. Após iniciar a implantação do planejamento, os proprietários começaram pensar no futuro da empresa no longo prazo.

### 5.2.1 Avaliação da estratégia vigente

A Prontocar hoje tem como principais clientes pessoas jurídicas, tais como empresas de construção civil, empresas de transportes, de reciclagens, etc. posto isto, ela se planeja para estender esse mercado, criando um vínculo pela fidelidade ou até mesmo por meio de contratos. Por outro lado pretende traçar planos para aumentar o número de clientes que sejam pessoas físicas.

Os serviços oferecidos são prestados de forma simultânea, por ordem de chegada, ainda não possuem nenhum meio de agendamento para clientes. Os mecânicos são direcionados pelo empresário para executar os serviços de acordo com o atendimento.

A Prontocar ainda não tem um plano de treinamento para funcionários operacionais, nem do administrativo, os conhecimentos são repassados na prática dos mais experientes para os mais novos em consequência disso nem todos os mecânicos podem fazer a mesmas funções.

A empresa nunca fez um estudo de mercado, por isso não sabe seu posicionamento diante de seus concorrentes. Nem mesmo sabe as estratégias que os concorrentes utilizam.

A divulgação de seus serviços se limitava a entrega de pequenos cartões com o número da empresa, porém a fachada da empresa não possui nenhuma identificação, dificultando o reconhecimento da empresa. Com isso, grande parte dos seus recursos financeiros foram destinados à melhoria da estrutura da empresa, desde a fachada até nova sala de atendimento a clientes.

Esses grandes investimentos acabaram gerando problemas no fluxo de caixa, já que a maior parte do investimento foi financiado com capital próprio. Dessa forma aumentaram as despesas mensais da empresa, e gerando pequenos endividamentos.

A gestão de materiais da empresa é praticamente inexistente dentro da Prontocar, as peças são compradas e guardadas diretamente no almoxarifado. Os mecânicos vão diretamente no setor de peças quando necessário, sem preencher qualquer requisição. Dessa forma, o controle de estoque se torna praticamente impossível, logo, a não se sabe quando e o que deve-se comprar, podendo causar a falta ou excesso de materiais.

Sobre os aspectos financeiros, a gerente da empresa é quem cuida de todas as transações, desde a compra de materiais e peças até a prestação de contas fiscais, mesmo com o apoio contábil mensal. Entretanto, a empresa não tem controle sobre os ativos. Mas não possui controle total do fluxo de caixa, e nem sabe ao certo o valor dos ativos da empresa.

Devido falta de controle financeiro, muitas vezes o empresário confunde o capital da empresa com o capital pessoal, gerando problemas na gestão da empresa.

### 5.2.2 Visão geral da empresa

Nessa etapa que o empresário definiu o motivo porque sua empresa existe, onde ela quer chegar e quais valores que passarão a identidade da empresa para os funcionários e clientes.

Assim para definir a missão perguntas básicas foram direcionadas ao empresário: Por que a empresa existe? O que a empresa faz? Para quem? A partir das respostas a missão foi definida:

‘Fazer manutenção elétrica de veículos com segurança, rapidez e efetividade, entregando sempre o melhor serviço para conseguir a satisfação dos clientes.’

Do mesmo modo a visão foi definida tendo como perguntas norteadoras: No que a empresa quer se tornar? Qual a direção apontada? Onde nós estaremos? Assim a visão foi definida como:

‘Ser a principal oficina de serviços auto elétricos no bairro do Tirirical e estar entre as melhores empresas de São Luís no setor, sendo reconhecida por sua excelência, comprometimento e agilidades de seus serviços.’

Os valores decididos pelo proprietário foram:

- Comprometimento com o cliente
- Ética e transparência com clientes e fornecedores
- Responsabilidade ambiental
- Melhoria contínua
- Incentivo a educação
- Ter segurança no trabalho

### 5.2.3 Avaliações dos ambientes

#### 5.2.2.1 Avaliações do ambiente interno

A empresa Prontocar tem como principais forças a qualidade e garantia dos serviços prestados, que faz com que os clientes optem pela empresa. Outro ponto forte da empresa é trabalhar com peças originais de fábrica, o que segundo o empresário gera confiança e credibilidade para o cliente.

Outro fator importante a ressaltar são os preços utilizados pela oficina, segundo o empresário, são os melhores da região, levando em consideração a qualidade dos serviços, peças e equipamentos utilizados.

A Prontocar também tem como ponto forte o atendimento fora da oficina. Alguns clientes não têm condições de levar o veículo até a oficina por problemas

mecânicos, logo o cliente programa para que seja feita a manutenção no local onde é necessário o socorro.

Dos pontos fracos da empresa, a Prontocar, possui baixo investimento em marketing e propaganda, conseqüentemente a empresa deixa de se apresentar para potenciais clientes. Essa fraqueza muito deve-se pela estruturação da empresa, que passa por processo de repaginação da logomarca e falta de identificação visual.

A entrada de novos clientes fica principalmente por conta de indicações de outros clientes que ficaram satisfeitos com o serviço. Dessa forma, a empresa que decidiu implantar o planejamento estratégico, tem planos para que até 2017 a nova logomarca e a fachada já estejam prontas.

Outro ponto fraco da Prontocar é o baixo capital disponível para investimentos, tornando mais demorado o processo de reformular a estrutura da empresa, a qual vem procurando melhorar tanto na parte operacional quanto administrativa.

A falta de padronização dos serviços também pode ser considerada um ponto fraco, os mecânicos fazem suas atividades sem seguir nenhum padrão de atendimento, utilizando apenas conhecimento adquirido na prática. Falta de treinamento, ausência de programas de incentivo (programas de reconhecimento e recompensa).

### *5.2.2.2 Avaliações do ambiente externo*

Identificamos como grande oportunidade a possibilidade de um programa de fidelidade dos clientes ao estabelecimento e conseqüentemente de uma relação de confiança com o mesmo, em que os serviços prestados serão os serviços estritamente necessários e o cliente não terá a impressão de estar pagando por serviços desnecessários como ocorre com muitos prestadores de serviço de reparos automotivos.

A empresa Prontocar tem como oportunidade, a entrada de novos clientes por meio da sua nova identificação visual. O empresário menciona a dificuldade de identificação da empresa, perdendo assim a chance de conseguir novos clientes.

A principal ameaça é a grande quantidade de concorrentes próximos, essa concorrência pode gerar uma guerra de preços, fazendo que o lucro da empresa seja mínimo ou mesmo inexistentes, podendo ocasionar no futuro a falência.

Identificamos como uma ameaça a evolução tecnológica empregada nos veículos que vem ocorrendo de forma bastante intensa nos últimos anos. Essa situação exige novamente um constante investimento no treinamento da mão-de-obra para que a mesma se mantenha atualizada em relação às novidades do mercado.

Atrelada a essa ameaça foi verificado a necessidade constante de atualização de equipamentos, uma vez que a tecnologia presente nos automóveis está também evoluindo ano após ano.

Tendo identificado os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades, tem-se o quadro da matriz SWOT:

Quadro 1- Matriz SWOT Prontocar

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Qualidade dos serviços prestados;</li> <li>• Uso de peças originais (credibilidade da empresa);</li> <li>• Atendimento <i>in company</i>.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baixo capital;</li> <li>• Ausência de estratégias de Marketing;</li> <li>• Falta de padronização dos serviços.</li> </ul>
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Programa de fidelização de clientes;</li> <li>• Crescimento do segmento de reparos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrência;</li> <li>• Evolução tecnológica dos veículos.</li> </ul>

Fonte: SANTOS, 2016.

#### 5.2.4 Fatores críticos de sucesso

Foram considerados como principais fatores para o sucesso da empresa: serviços de qualidade, controle de estoque eficiente, mão-de-obra padronizada e redução do custo operacional.



## 6 DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS FUTURAS

A estratégia futura de uma empresa se baseia nos objetivos e metas que ela quer conseguir, e para alcançá-las é necessário um plano de ação coerente com a realidade da empresa. O Plano foi projetado de para janeiro de 2016 a o final de 2018.

O plano de ação tomou como ponto de partida, a missão, visão, valores, ameaças, oportunidades, pontos fortes, pontos fracos e fatores críticos de sucesso. Logo, pode-se definir que a Prontocar tem como estratégia futura aumentar o número de clientes, pessoa física e jurídica, melhorando sua infraestrutura e sua identidade visual para assim se tornar uma empresa reconhecida pela qualidade de seus serviços auto elétricos em São Luís, com os menores custos e maior eficiência.

Os objetivos e metas, assim como as ações para atingi-las são as seguintes:

- a) Tornar a identidade visual conhecida e fazer que sua qualidade seja percebida pelos clientes.**

A empresa já começou uma reformulação da marca, iniciando pela criação da logomarca. Para isso contratou um profissional de design para criar uma logomarca para empresa. Essa etapa foi concluída no início de 2016.

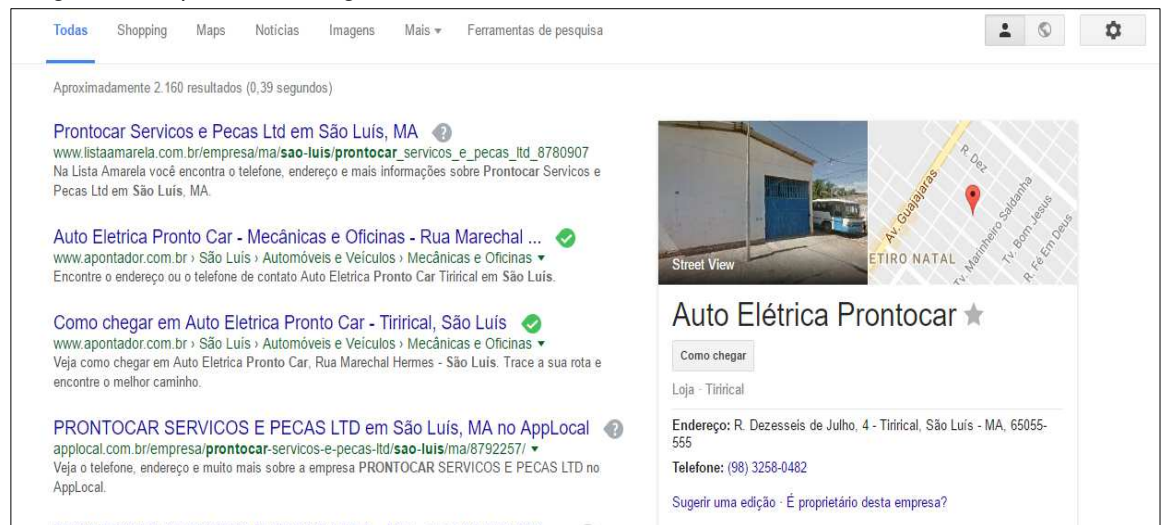
Imagem 2: Logotipo da Prontocar



Fonte: PRONTOCAR, 2016

Outra ação que também já foi concluída foi colocar a empresa nos anúncios da internet, mais precisamente no site de pesquisa do Google, facilitando a localização da empresa. Essa meta também foi concluída no início de 2016.

Imagem 3: Empresa no Google



Fonte: GOOGLE, 2016.

Outra ação é a implantação da fachada com o nome e novo logotipo da empresa. Por questões financeiras essa etapa ainda não foi concluída, está prevista sua conclusão até julho de 2017.

Imagem 4 - Entrada Prontocar



Fonte: SANTOS, 2016

A criação de um website para agendamento de serviços e páginas em redes sociais também estão nos planos da empresa para divulgar seus serviços e

promoções, mas esperam a conclusão da fachada da empresa para começar essa etapa. A previsão de conclusão será em 2017.

E por fim o empresário da Prontocar pretendem fazer um evento para lançar sua nova logomarca, pretendendo fazer sua empresa ser conhecida por potenciais clientes. Esse evento deve ser realizado até Dezembro de 2017.

### **b) Melhorar a infraestrutura da empresa.**

A Prontocar investe grande parte dos seus rendimentos para melhorar sua infraestrutura melhor se adequar aos serviços prestados na empresa.

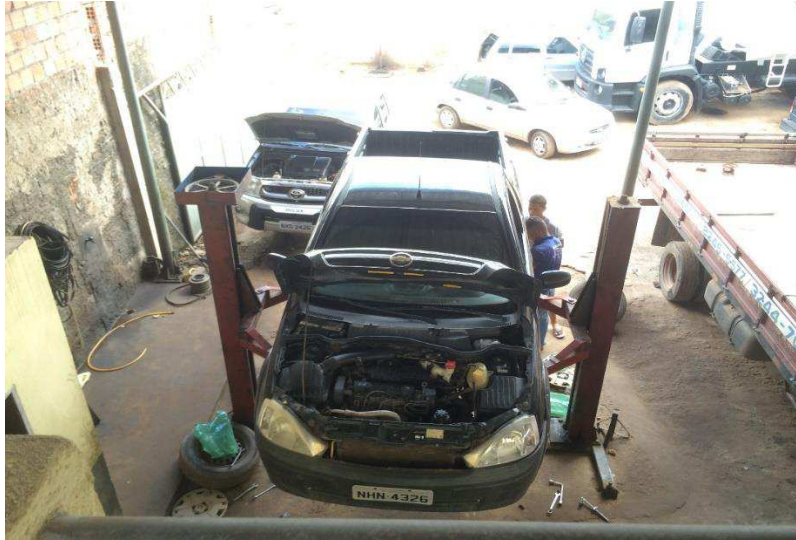
Imagem 5 - Reforma Prontocar



Fonte: SANTOS, 2016

Uma ação é a reforma da sala de espera, ou seja, o espaço que fica ao lado da sala administrativa que contará com uma recepção para os clientes aguardarem os serviços. A sala possuirá um sofá, poltronas, bebedouro, mesa de centro, mesa de apoio para café, biscoitos, bombons e revistas e uma TV para o entretenimento dos clientes. Alguns móveis serão comprados semi-novos, devido ao melhor custo benefício. O ambiente também contará com uma copa, que servirá de apoio para os funcionários. O prazo previsto para reforma e construção da copa é até junho de 2018, visto que necessita de um investimento alto, para construção e compra de móveis e utensílios diversos.

Imagem 6 - Prontocar - Piso a ser reformado.



Fonte: PRONTOCAR, 2016.

A construção do piso da área e implantação de uma plataforma elevatória, da oficina também está prevista para conclusão em de junho de 2017.

### **c) Treinamento de funcionários e padronização de serviços**

Para funcionários operacionais, os mecânicos, inseri-los em cursos de reciclagem e aperfeiçoamento de mecânica auto elétrica de carros, a fim de que todos eles tenham condições de atender os serviços da mesma forma, diminuindo o tempo de conclusão. O prazo estabelecido para os treinamentos é de janeiro a maio de 2017.

Para a gerente que trabalha diretamente com o empresário, é indispensável capacitação em gestão empresarial, que podem ser concluídos até maio de 2017. Seguindo a mesma linha, o empresário pretende se capacitar em gestão de negócios, pois ele sente muitas dificuldades da gestão da sua empresa.

Outra meta é padronizar na forma de documentos as atividades rotineiras e específicas da empresa, para que antigos e novos funcionários possam seguir ao iniciar suas atividades. Criar um manual de procedimentos, com as principais atividades de rotina da empresa. A padronização permite que caso haja uma troca de funcionário, a qualidade do serviço não seja distante do serviço de outro funcionário. Para fazer a padronização a direção deve se reunir com os funcionários mais experientes do setor para criação do padrão a ser usado na empresa, meta que deve

ser concluída após o término dos treinamentos dos funcionários, ficando a se concluir em julho de 2017.

Novos treinamentos e reciclagens devem ser feitos periodicamente, de acordo com a necessidade da empresa, criar uma agenda anual de cursos.

#### **d) Organização e controle de estoques**

Buscando uma melhor organização dos estoques da empresa, para facilitar o momento em que as peças forem usadas, saber a quantidade em estoque e ter conhecimento de quando, quanto e o que deve ser comprado, a fim de que sejam eliminados desperdícios, furtos ou perdas de materiais, compras desnecessárias e falta de materiais no estoque, é preciso um rígido controle.

Imagem 7- Almojarifado Prontocar



Fonte: PRONTOCAR, 2016

Hoje os materiais estão colocados no almojarifado sem restrição alguma de utilização por parte dos mecânicos.

Imagem 8 - Almoarifado de peças da Prontocar



Fonte: PRONTOCAR, 2016

Para um controle eficiente a empresa tem as seguintes metas:

- Fazer um levantamento de todos os materiais em estoque, janeiro de 2017;
- Reorganizar o almoxarifado, separando peças por grau de utilização, utilizando a Curva ABC<sup>4</sup>, janeiro de 2017;
- Contratar um novo funcionário com experiência em almoxarifado, ficando encarregado do fluxo de materiais da empresa, fevereiro de 2017.

#### **e) Redução de custos e planejamento financeiro**

Sabendo que para realizar todas as metas do planejamento, a Prontocar vai carecer de um bom capital para investimentos, para isso empresa precisa reduzir

---

<sup>4</sup> Ferramenta gerenciamento de estoque, também chamado de Análise de Pareto, desenvolvido pelo consultor Joseph Moses Juran.

o máximo de despesas operacionais, sem afetar a qualidade dos serviços, evitar desperdícios e ter um bom controle financeiro.

Para reduzir custo a empresa se propôs a realizar as seguintes ações:

- Realizar reuniões com funcionários sobre a importância com cuidado de materiais, para que tenham mais durabilidade;
- Fazer planejamento de compras para a oficina, evitando a que produtos com baixa rotatividade sejam comprados em grandes quantidades, ocupando espaço no almoxarifado;
- Melhorar a gestão com fornecedores, firmando parcerias com finalidade encontrar melhores preços e menor taxas de juros em compras a prazo;
- Adquirir softwares gratuitos ou de menor custo para realização das atividades administrativas da empresa.

As ações para redução de custos já foram iniciadas, e tem como limite para a conclusão abril de 2017.

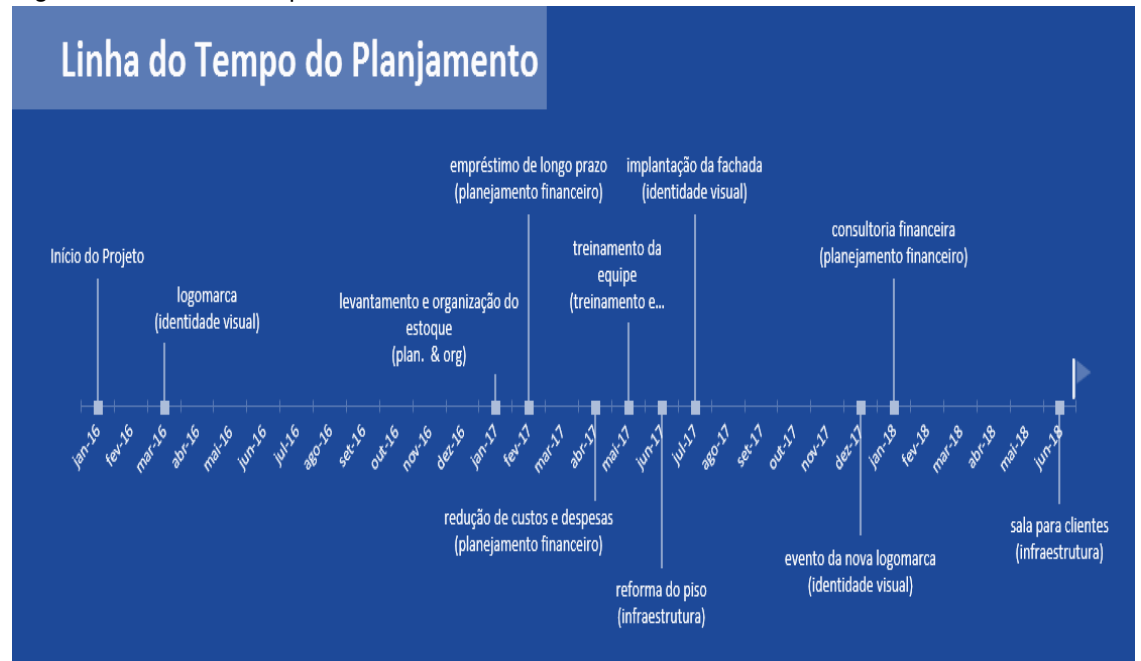
Já as ações de controle financeiro ainda não foram iniciadas, pois o proprietário estuda contratar um profissional de consultoria financeira até o início de 2018. A empresa no fim do planejamento financeiro pretende:

- Ter controle do fluxo de caixa;
- Capital próprio para investimentos;
- Ajudar em tomada de decisões;
- Disciplina nas operações;
- Se planejar para ações futuras;
- Indicadores de Desempenho simples e acessíveis;
- Rápida identificação de desvios em relação as metas.

A Prontocar ainda procura a consignação de crédito bancário, através de empréstimo de longo prazo. Dessa forma a empresa não comprometerá muito o fluxo de caixa da empresa.

Sintetizando as atividades das ações a serem tomadas, criou-se a linha do tempo para demonstrar as ações a serem desenvolvidas.

Figura 4- Linha do Tempo



Fonte: SANTOS, 2016.

Figura 5- Etapas do Projeto

Etapas do Projeto		
Data	Etapa	ação
jan-16	Início do Projeto	
mar-16	(identidade visual)	logomarca
jan-17	(plan. & org)	levantamento e organização do estoque
fev-17	(planejamento financeiro)	empréstimo de longo prazo
abr-17	(planejamento financeiro)	redução de custos e despesas
mai-17	(treinamento e padronização)	treinamento da equipe
jun-17	(treinamento e padronização)	padronização das atividades
jun-17	(infraestrutura)	reforma do piso
jul-17	(identidade visual)	implantação da fachada
dez-17	(identidade visual)	evento da nova logomarca
jan-18	(planejamento financeiro)	consultoria financeira
jun-18	(infraestrutura)	sala para clientes

Fonte: SANTOS, 2016.

Foram listadas as principais etapas do plano de ação, que iniciou-se em janeiro de 2016 e que estão previstas para serem realizadas até o final de 2018, de acordo com o que foi delineado no planejamento.

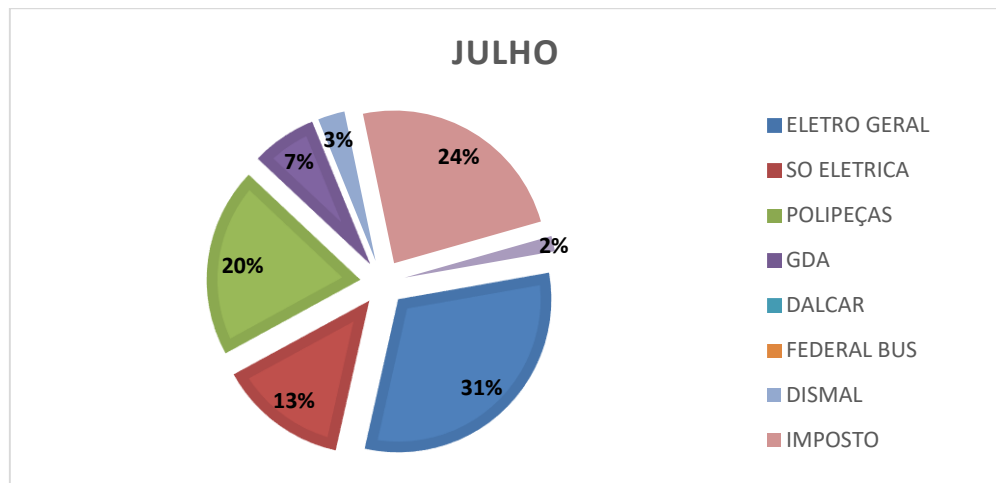


## 6.1 Resultados iniciais

Ao planejamento estratégico da Prontocar começou a ser elaborado com, ajuda do autor da pesquisa, em julho de 2015, e prontamente vêm sendo colocado em prática, em pequenas proporções. Dessa forma a empresa já sente mesmo que pouco os benefícios causados pela ferramenta.

Um dos benefícios sentidos pela empresa foi a menor endividamento, com a redução de custos e despesas operacionais e controle de pagamentos eficiente. Muitas vezes a empresa deixava que boletos de fornecedores atrasassem, gerando multas e juros a pagar. Agora como citado acima, através de planilhas do excel é feito controle pagamentos de fornecedores com prazos de pagamento, além de listar quanto e com quem é comprando o maior número de peça, como mostra o gráfico de pizza abaixo, referente ao mês de julho de 2016.

Gráfico 1 -- Principais gastos com fornecedores



Fonte: SANTOS, 2016.

Geralmente os mesmos fornecedores estão no topo dos gastos com matérias de serviço, sabendo isso, futuramente pode-se firmar parcerias com eles visando diminuir o preço de aquisição de peças.

Além de benefícios financeiros, a criação da logomarca pode ser considerada um elemento de sucesso, pois clientes já estão atrelando a marca com os serviços prestados na oficina, segundo relatos do proprietário e da gerente. Porém a logomarca ainda só está no timbre a empresa e em cartões entregue a clientes da oficina. A equipe ficou satisfeita pelo rápido resultado.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Prontocar possui estrutura centralizada e enxuta típica de uma microempresa, com baixo capital de giro, baixos investimentos em marketing e propaganda, entre outros costumes peculiares de microempresas. Mas apesar de tais dificuldades já está próximo dos seus dez anos de existência, superando seus desafios do dia a dia.

É importante frisar que o trabalho foi desenvolvido juntamente com a Prontocar, com entrevistas formais e informais, a fim de elaborar o modelo específico de planejamento estratégico adequado a empresa, a revisão da literatura foi um dos primeiros passos do estudo para auxiliar a pesquisa, foram estudadas teorias sobre planejamento, estratégias e planejamentos estratégicos.

A escolha em utilizar o planejamento estratégico na empresa, foi a forma que o empresário apostou para que sua empresa evite a mortalidade e ao mesmo tempo seja competitiva e estruturada para enfrentar o mercado, o qual está cada vez mais desafiador.

A pesquisa teve como motivação saber se o planejamento estratégico seria um fator de sucesso para uma microempresa, e se ele seria um diferencial competitivo diante concorrência. Através de pesquisa bibliográfica e o exemplo prático do estudo de caso, foi possível afirmar que o planejamento estratégico, é um fator determinante para o sucesso de uma microempresa.

Como mostram os dados apresentados nesse trabalho, um dos principais fatores para a mortalidade de uma microempresa é a falta de planejamento. Microempreendedores em sua grande maioria não se planeja para começar seu negócio e acabam fechando as portas.

É importante ressaltar que a Prontocar apresentava inicialmente uma falta de planejamento para suas ações futuras, causando baixos lucros e até mesmo dívidas ao longo prazo, a empresa vivia praticamente em função de pagar suas despesas. Desse modo, constatou-se possui grandes dificuldades por falta de planejamento.

E como visto no estudo de caso, a empresa mesmo que ainda pouco pequenas proporções, conseguiu alguns resultados positivos. Mas ainda não se pode dizer que o planejamento estratégico foi um diferencial competitivo diante dos

concorrentes, pois suas etapas ainda não foram concluídas, e nem podemos afirmar que a empresa vai seguir com rigor o planejamento.

A partir disso, é possível afirmar que o planejamento estratégico da empresa Prontocar iniciou-se no começo de 2016 com este estudo com o prazo até dezembro de 2018.

A pesquisa também serviu para expandir a compreensão do planejamento estratégico na prática, ferramenta que era ainda desconhecida pela empresa. A elaboração foi aceita com muito interesse por toda equipe.

Constatou-se que um dos principais problemas para se aplicar o planejamento estratégico em uma microempresa, é a falta de capital para executar os planos de ações traçados, podendo levar ao não cumprimento dos prazos estabelecidos e até mesmo o abandono do planejamento por completo.

Mas a empresa mostrou-se focada e motivadas para cumprir todas as etapas do planejamento. Sendo assim, os objetivos dessa pesquisa foram atingidos de forma satisfatória.

## REFERÊNCIAS

- ALDAY, Hernan E. Contreras. **ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS**. IN: FACULDADES BOM JESUS. **ECONOMIA EMPRESARIAL**. Coleção Gestão Empresarial II. Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.
- CEZARINO, L. O; CAMPOMAR, M. C. **Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais**. Anais do IV Congresso de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo, FEA/USP. São Paulo. 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração para não-administradores: a gestão de negócios ao alcance de todos**. São Paulo: Saraiva, 2008.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. 7. ed. rev. atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- FERREIRA, A. B. H. **Aurélio século XXI: o dicionário da Língua Portuguesa**. 4. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2002.
- FISCHMANN, Adalberto Américo. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 2ª ed., 2009.
- FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2 ed. 21 reimpr. São Paulo: Atlas, 2013.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- MATOS, Francisco Gomes de; CHIAVENATO, Idalberto. **Visão e ação estratégica: os caminhos da competitividade**. 3. Ed. São Paulo: Makron Books, 2009.
- MORAIS, Roberto Tadeu Ramos. **Planejamento Estratégico: um bem ou mal necessário?**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005.
- MUNDSTOCK, Patrícia. **RELAÇÃO ENTRE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E DESEMPENHO SUPERIOR**. Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: 2008.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 32. Ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- PORTER, Michel. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PEREIRA, Ilmar Polary. **Gestão por sustentabilidade integrada (GSI):** uma análise nas micro, pequenas, médias e grandes empresas (MPMGES), a partir da literatura e da visão dos gestores industriais do estado do Maranhão. Tese (doutorado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. Rio de Janeiro: 2012.

REIS, Zenaide Radanesa. **Micro e Pequenas empresas:** a importância de conhecê-las. 2007.

SEBRAE (Org.). **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2014.** / Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. 7<sup>o</sup> ed. São Paulo: Sebrae, 2015.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira.** Brasília: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae Unidade de Gestão Estratégica - UGE, 2014.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira:** Região Nordeste. Brasília: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - Sebrae Unidade de Gestão Estratégica - UGE, 2015.

## APÊNDICE

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO A MICROEMPRESA:**

Um estudo de caso da Auto Elétrica Prontocar, em São Luís.

**I - DEFINIÇÃO DO NEGÓCIO**

- 1. Quais os clientes da Prontocar?**
- 2. Quais os tipos de serviços que a Prontocar oferece?**
- 3. Qual o diferencial da Prontocar?**
- 4. O que a Prontocar deve mudar para conquistarmos mais clientes?**
- 5. O que os concorrentes da Prontocar estão fazendo para chamar atenção dos clientes?**
- 6. Sua empresa possui missão, visão e valores (definidos e visíveis)?**
- 7. Você possui objetivos e metas definidas, com prazos estabelecidos (metas de vendas, participação de mercado, expansão comercial, etc.)?**
- 8. Sua empresa possui um plano financeiro formalizado?**
- 9. Sua empresa está presente no ambiente web (site, e-commerce, redes sociais)? Em caso de resposta negativa, estas ferramentas constituem um diferencial competitivo?**
- 10. Como sua empresa divulga seus produtos e serviços para o público-alvo?**  
  
Indicações de clientes e marketing boca a boca.
- 11. Sua empresa já fez alguma parceria com fornecedores (cursos para funcionários, eventos, feiras, etc.)?**
- 12. Sua empresa investe em treinamento para os colaboradores?**
- 13. Sua empresa realiza reuniões periódicas? As sugestões dos colaboradores são absorvidas de alguma forma para melhoria da empresa?**
- 14. Sua empresa trabalha ou possui algum plano de reconhecimento e recompensa para colaboradores?**
- 15. Você já realizou alguma ação de sustentabilidade, como a destinação correta dos resíduos sólidos?**

**ANEXO**



Empresa Prontocar



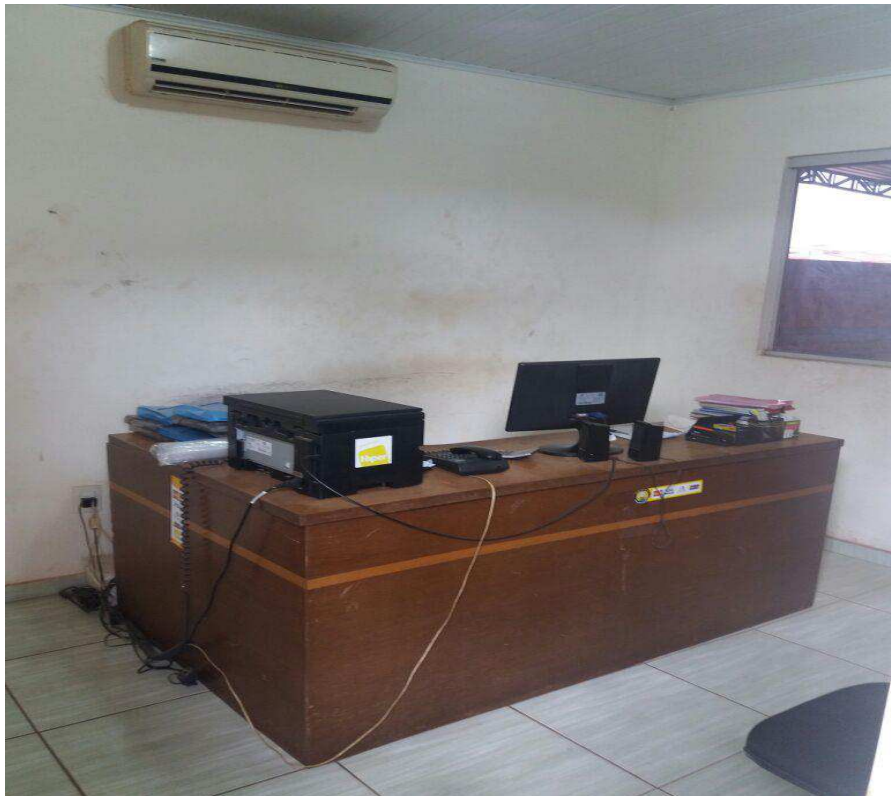
Fonte: SANTOS, 2016

Empresa Prontocar



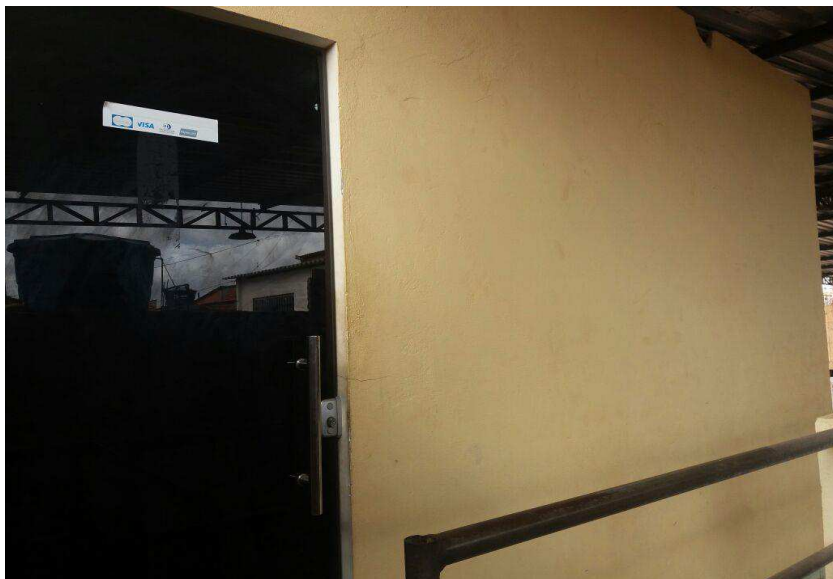
Fonte: SANTOS, 2016

Empresa Prontocar (Sala Administrativa)



Fonte: SANTOS, 2016

Empresa Prontocar (Sala Administrativa)



Fonte: SANTOS, 2016