

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS MISSÕES
URI – CAMPUS DE SANTO ÂNGELO – RS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – CSA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE
ORGANIZAÇÕES - MESTRADO**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO: UM
ESTUDO DE CASO EM EMPRESA FAMILIAR DE SANTO ÂNGELO - RS**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

GIOVANI CARLOS RIGON

Santo Ângelo

2016

GIOVANI CARLOS RIGON

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO: UM
ESTUDO DE CASO EM EMPRESA FAMILIAR DE SANTO ÂNGELO - RS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, Área de Concentração em Desenvolvimento, da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões - URI - Campus de Santo Ângelo, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Vilmar Antônio Boff

Santo Ângelo
2016

R572p Rigon, Giovani Carlos
Planejamento estratégico como ferramenta de gestão : um estudo de caso em empresa familiar de Santo Ângelo - RS / Giovani Carlos Rigon. – Santo Ângelo : URI, 2016.
73 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo Ângelo. – Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, 2016.

1. Planejamento estratégico 2. Empreendedorismo I. Título.

CDU: 65.012.2

Responsável pela catalogação: Fernanda Ribeiro Paz - CRB 10 / 1720

GIOVANI CARLOS RIGON

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FERRAMENTA DE GESTÃO: UM
ESTUDO DE CASO EM EMPRESA FAMILIAR DE SANTO ÂNGELO – RS

Dissertação submetida à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – PPGGEO – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Campus de Santo Ângelo – RS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Área de Concentração: Gestão de Organizações e Desenvolvimento; Linha de Pesquisa: Inovação, Organização Social e Desenvolvimento.

Banca Examinadora:



Prof. Dr. Vilmar Antônio Boff, Doutor em Desenvolvimento Regional
Orientador/Presidente



Profa. Dra. Dionéia Dalcin, Doutora em Agronegócios
Examinadora Externa



Prof. Dr. Noli Bernardo Hahn, Doutor em Ciências da Religião
Examinador Interno

Santo Ângelo (RS), 21 de Outubro de 2016.

DEDICATÓRIA

Dedico esta dissertação à minha esposa, Maira Teresinha Korb Rigon, à minha filha, Samara Mariani Korb Rigon, pessoas que amo muito.

AGRADECIMENTO

Em primeiro lugar, agradeço a Deus por ser a minha eterna inspiração, por me ajudar por meio de minha fé nos momentos de dificuldade.

Agradeço aos meus pais, Gilson e Neiva, pela origem da vida, por me darem uma boa educação, por me ajudarem e me entenderem nos momentos de dificuldade.

Agradeço a minha amada e amiga esposa, Maira, e a minha filha, Samara, por me servirem de inspiração para perseverar e alcançar o referido objetivo, que é ser mestre.

Agradeço ao professor Dr. Vilmar Boff, orientador da dissertação, a quem me reporto com toda a gratidão e admiração pelos ensinamentos, companheirismo e disponibilidade durante toda a caminhada neste mestrado.

Agradeço ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – Mestrado Profissional e a todos os professores e colaboradores do programa.

“Sem sonhos, a vida não tem brilho. Sem metas os sonhos não têm alicerces. Sem prioridades, os sonhos não se tornam reais. Sonhe, trace metas, estabeleça prioridades e corra riscos para executar seus sonhos. Melhor é errar por tentar do que errar por se omitir!”

Augusto Cury

RESUMO

O presente trabalho trata da análise e proposição de ações relacionadas ao empreendedorismo e do desenvolvimento empresarial. O processo de gerir um empreendimento necessita estar alicerçado em mecanismos que orientam a tomada de decisões. Assim, a questão central deste estudo visa responder como a organização das ações estratégicas de gestão poderá orientar a tomada de decisões nos negócios em uma empresa familiar. Nessa perspectiva, objetiva desenvolver uma proposta de planejamento estratégico para uma empresa familiar, no ramo de alimentos, estabelecida em Santo Ângelo – RS. Quanto à metodologia, adota o método fenomenológico, por tratar os dados e fenômenos diretamente no local estudado. Com relação à natureza, enquadra-se como pesquisa aplicada, e quanto à abordagem, como pesquisa qualitativa. Do ponto de vista dos seus objetivos, a pesquisa é descritiva e exploratória; e quanto aos procedimentos técnicos, como estudo de caso e pesquisa ação. Realizou-se uma reconstrução histórica do empreendimento por meio do método de análise *direct research*, em seguida utilizou-se da matriz SWOT para análise situacional e, posteriormente, elaboraram-se os respectivos planos de ação estratégica com uso do método 5W2H. Como resultado, disponibiliza um planejamento estratégico elaborado no âmbito da empresa familiar estudada e atende ao requisito do Mestrado Profissional em apresentar um produto final da dissertação.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Desenvolvimento. Estratégia. Planejamento estratégico.

ABSTRACT

This paper deals with the analysis and propose actions related to entrepreneurship and business development. The process of managing a project needs to be anchored to mechanisms that guide decision-making. Thus, the central question of this study aims to answer the organization's strategic actions management can guide decision-making in business in a family business. In this perspective, aims to develop a strategic planning proposal for a family business in the food business, established in Santo Angelo - RS. Regarding the methodology adopted the phenomenological method for treating the data and phenomena directly in the studied site. Regarding the nature fits as applied research, and how to approach and qualitative research. From the point of view of the research goals is descriptive and exploratory; and the technical procedures, as a case study and action research. We conducted a historical reconstruction of the enterprise through the direct analysis method research, and then we used the SWOT matrix for situational analysis and later was elaborated their strategic action plans with use of 5W2H method. As a result, it offers an elaborate strategic planning within the studied family business, and meets the Professional Master's requirement to present a final product of the dissertation.

Keywords: Entrepreneurship. Development. Strategy. Strategic planning.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Ciclo básico dos três tipos de planejamento	38
Figura 2: Quatro zonas na matriz swot.....	41
Figura 3: Exemplo de matriz swot.....	42
Figura 4: Organograma funcional.....	54
Figura 5: Etapas do planejamento estratégico – PE.....	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Etapas para a estruturação de uma planilha 5W2H	53
Quadro 2: Processos e descrições da empresa familiar de lanches	54
Quadro 3: Períodos (semestres) estratégicos	55
Quadro 4: Análise da matriz SWOT	58
Quadro 5: Objetivos estratégicos da empresa familiar de lanches	60
Quadro 6: Estratégias para a empresa familiar de lanches	60
Quadro 7: Plano de ação para aumentar a produção de lanches na empresa familiar de alimentos	62
Quadro 8: Plano de ação para diversificar o mix de produtos na empresa familiar de alimentos	62
Quadro 9: Plano de ação para a implantação de um software para o controle operacional financeiro na empresa familiar de alimentos.....	63
Quadro 10: Plano de ação para o investimento em marketing.....	63
Quadro 11: Plano de ação para o controle de qualidade e gestão de estoque da empresa familiar de alimentos.....	64
Quadro 12: Plano de ação para a revenda de novos produtos e criação de novos serviços na empresa familiar de alimentos	64
Quadro 13: Plano de ação para criação de pacotes promocionais na empresa familiar de alimentos	65
Quadro 14: Plano de ação para participação em eventos sociais na empresa familiar de alimentos	65
Quadro 15: Plano de ação para ampliação da forma de pagamento na empresa familiar de alimentos	66
Quadro 16: Plano de ação para terceirizar a entrega de lanches na empresa familiar de alimentos	66
Quadro 17: Plano de ação para a entrega compartilhada de lanches na empresa familiar de alimentos	67

LISTA DE SIGLAS

CNPJ – Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica

ECIB – Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira

FNQ – Fundação Nacional da Qualidade

JC – Jornal do Comércio

ME – Microempresa

MEG – Modelo de Excelência de Gestão

MEI – Microempreendedor Individual

PEC – Planejamento Estratégico Comercial

PEGN – Pequenas Empresas, Grandes Negócios

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas

SWOT – Matriz/Ferramenta Estratégica (Strengths/Weaknesses/Opportunities/Threats)

5W2H – Ferramenta Estratégica/Plano de Ação (What/Why/Where/When/Who/How e How much)

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1 REVISÃO DA LITERATURA	15
1.1 GESTÃO E EMPREENDEDORISMO	15
1.1.1 A gestão dos negócios voltados às micros, pequenas e médias empresas.....	17
1.2 GESTÃO ESTRATÉGICA	22
1.2.1 A importância da gestão estratégica como diferencial para as organizações	28
1.3 DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL	32
1.4 O MODELO DE GESTÃO ALINHADO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	34
1.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	37
1.5.1 Diagnóstico estratégico	38
1.5.1.1 Visão da empresa	39
1.5.1.2 Valores da empresa	39
1.5.1.3 Análise interna e externa dos ambientes da empresa... ..	40
1.5.2 Missão da empresa	44
1.5.3 Instrumentos prescritivos e quantitativos	44
1.5.4 Controle e avaliação	45
1.6 AS EMPRESAS FAMILIARES.....	46
1.6.1 Adaptação e mudança estratégica	46
1.7 EMPRESAS FAMILIARES NO RS.....	47
2 METODOLOGIA	49
2.1 MÉTODO DE ABORDAGEM	49
2.2 TIPOS DE PESQUISA	50
2.3 COLETA, TRATAMENTO E APRESENTAÇÃO DOS DADOS	52
3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PROPOSTO PARA A EMPRESA FAMILIAR DE ALIMENTOS.....	53
3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	53
3.1.1 O processo de adaptação estratégica da empresa familiar de alimentos: uma perspectiva de mudança e crescimento.....	55
3.1.1.1 Análise dos três períodos - semestres.....	55
3.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ETAPAS.....	56
3.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	57
3.3.1 Definição da visão e valores	58
3.3.2 Análise do ambiente interno e externo	58
3.4 DEFINIÇÃO DA MISSÃO.....	59
3.5 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	59
3.6 DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS.....	60
3.7 PLANOS DE AÇÃO.....	61

CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	70

INTRODUÇÃO

Num ambiente de negócios, desenvolve-se um complexo tecido de relações diretas e indiretas por meio das quais as pessoas dispõem de uma variada gama de bens materiais, capaz de satisfazer suas múltiplas necessidades e desejos. Os indivíduos dividem socialmente seu individualmente, articulam os fatores de produção, tradicionalmente conhecidos como “natureza, capital e trabalho” (BENI, 1998, p. 75), em condições técnicas, para a obtenção de bens e serviços. Nesse ambiente, as unidades produtoras provocam o fenômeno da divisão social do trabalho.

Diante desse cenário, a gestão estratégica é tema recorrente em praticamente todas as agendas da gestão empresarial e, em tempos de economia globalizada, ganha novas configurações com a velocidade da informação. As rápidas mudanças no campo tecnológico impõem aos gestores a readequação dos seus negócios para enfrentar a concorrência, a fim de conquistar seu espaço de sobrevivência e crescimento num mercado cada vez mais competitivo.

Assim, a implantação de estratégias em uma organização ou empresa se reveste de vários pontos importantes, entre eles o de estabelecer e definir com clareza a missão, os valores e a visão de uma organização. Cabe ainda ressaltar que, atualmente, convive-se com setores onde há ramos empresariais em declínio e outros em ascensão. Portanto, no âmbito deste trabalho, tem-se que o ramo da produção de alimentos, incluindo a venda de lanches, encontra-se em crescimento.

Diante do exposto, o presente estudo tem por tema o empreendedorismo e desenvolvimento empresarial, e se apoia na pesquisa das características empreendedoras dos gestores de uma empresa familiar, no município de Santo Ângelo – RS, com foco nas estratégias de gestão por meio do Planejamento Estratégico. Nesta pesquisa, realiza-se um estudo de caso.

Nesse sentido, o problema evidenciado para a realização deste estudo está na busca de responder à seguinte pergunta: como a organização das ações estratégicas de gestão poderá orientar a tomada de decisões nos negócios em uma empresa familiar?

Em conformidade com o problema da pesquisa, foram traçados os objetivos, sendo que o objetivo geral foi definido como: Desenvolver uma proposta de planejamento estratégico para uma empresa familiar, no ramo de alimentos, estabelecida em Santo Ângelo - RS. Para atingir o objetivo geral, foram delimitados os seguintes objetivos específicos:

- Desenvolver um referencial teórico-conceitual referente ao tema em estudo, especialmente na área da gestão de negócios, do planejamento estratégico, para o desenvolvimento do empreendedorismo nas pequenas e médias empresas;
- Conhecer a estrutura e funcionamento de um planejamento estratégico como ferramenta administrativa;
- Analisar as diversas etapas que compõem o planejamento estratégico, mediante o detalhamento das ações e habilidades necessárias para sua execução;
- Elaborar uma proposta de planejamento estratégico para uma empresa familiar em Santo Ângelo - RS, no ramo de fabricação e distribuição de alimentos.

Quanto à metodologia, este trabalho adota o método fenomenológico, por tratar os dados e fenômenos diretamente no local estudado. Em relação à pesquisa, o estudo, quanto à natureza, enquadra-se como pesquisa aplicada, e quanto à abordagem, como pesquisa qualitativa. Do ponto de vista de seus objetivos, a pesquisa é descritiva e exploratória; e quanto aos procedimentos técnicos, como estudo de caso e pesquisa ação. Realizou-se uma reconstrução histórica do empreendimento por meio do método de análise *direct research*¹, em seguida utilizou-se a matriz SWOT² para análise situacional e, posteriormente, elaboraram os respectivos planos de ação estratégica com uso do método 5W2H³.

A estrutura do presente trabalho está distribuída em três capítulos, além da introdução e conclusão. Assim, o primeiro capítulo trata do referencial teórico, que fornece a sustentação de caráter científico investigativo a partir da literatura mencionada. No segundo capítulo, está a metodologia científica empregada para a resolução do problema e obtenção dos objetivos, evidenciando o método e as técnicas empregadas. O terceiro e último capítulo trata do planejamento estratégico, com a apresentação da empresa estudada, com a descrição do

¹ *direct research* (investigação direta) – Procedimento metodológico idealizado por Mintzberg (1979). A *direct research* utiliza um modelo longitudinal de análise, que analisa a organização em um determinado período histórico, seguindo os seguintes passos: coleta de dados; inferência dos períodos e estratégias de mudança; análise dos períodos de mudança; e análise teórica do estudo (MINTZBERG, 1979).

² A análise SWOT é considerada uma ferramenta clássica da administração. SWOT é uma sigla em inglês dos termos Strengths (pontos fortes), Weaknesses (pontos fracos), Opportunities (oportunidades para o seu negócio) e Threats (ameaças para o seu negócio). Os pontos fortes e fracos, em geral, estão dentro da própria empresa, enquanto as oportunidades e as ameaças, na maioria dos casos, têm origem externa.

³ 5W2H é um método de gerenciamento de atividades de um projeto (ou da sua rotina!). O nome dessa ferramenta de gestão vem de cinco perguntas, em inglês, que começam com a letra “W”, e duas questões que começam com a letra “H”. Veja, a seguir, quais os significados de cada letra: What (o que será feito?); When (quando será feito?); Where (onde será feito?); Why (por que será feito?); Who (quem fará?); How (como será feito?); How much (quanto custará?).

processo de adaptação estratégica e por fim as etapas e os encaminhamentos seguidos para a elaboração do planejamento estratégico.

1 REVISÃO DA LITERATURA

1.1 GESTÃO E EMPREENDEDORISMO

De acordo com Dornelas (2012, p. 28), empreendedorismo “é o envolvimento de pessoas e processos que, em conjunto, levam à transformação de ideias em oportunidades e a perfeita implementação destas oportunidades leva a criação de negócios de sucesso”.

Para Kirzner apud Dornelas (2012, p. 28), “o empreendedor é aquele que cria um equilíbrio encontrando uma posição clara e positiva em um ambiente de caos e turbulência, ou seja, identifica as oportunidades na ordem presente”. Uma definição mais clássica é a de Joseph Schumpeter apud Dornelas (2012, p. 28): “O empreendedor é aquele que destrói a ordem econômica existente pela introdução de novos produtos e serviços, pela criação de novas formas de organização ou pela exploração de novos recursos e materiais”.

Para Dornelas (2012, p. 23-24), são muitas as características que um empreendedor de sucesso deve ter, entre elas podemos destacar as de ser independente e construir o próprio destino, determinado e dinâmico, visionário, saber explorar ao máximo as oportunidades, assumir riscos calculados e saber tomar decisões. Já o empreendedorismo estratégico nada mais é do que o empreendedorismo “consciente”, aquele que é planejado, existe estratégia para a sua perpetuação (existência), é aquele estruturado através de uma administração ou gestão estratégica onde se busca a “perfeição” em todos os processos para a instalação ou manutenção de empresas, tudo é devidamente calculado, analisado para a obtenção do êxito, sucesso empresarial e conseqüentemente muitos lucros.

De acordo com o curso (manual) do Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE), intitulado *Aprender a empreender*, pode se destacar o seguinte a respeito do que é ser um empreendedor:

Ser um empreendedor é muito mais que ter a vontade de chegar ao topo de uma montanha, é conhecer a montanha, e o tamanho do desafio, planejar cada detalhe da subida, saber o que precisa levar e que ferramentas utilizar, encontrar a melhor trilha, estar comprometido com o resultado, ser persistente, calcular os riscos e preparar-se fisicamente, acreditar na sua própria capacidade e começar a escalada
(MANUAL SEBRAE, 2013, p. 9).

De acordo com o manual/cursos do SEBRAE (2013, p. 14), “é fundamental para o empreendedor adquirir conhecimento sobre o negócio [...] habilidade para montar, manter e desenvolver um empreendimento [...] e ter atitude de quem sabe aonde quer chegar e se preocupa em fazer bem-feito”.

Bernardi (2012) comenta que o bom empreendedor possui ou pelo menos deveria possuir um plano de negócios bem definido e deve abranger basicamente seis quesitos:

Sobre a empresa: Quem somos, o que vamos vender e a quem? Sobre o mercado: Quem são os concorrentes e qual será o diferencial da empresa? Sobre a estratégia: Para onde vai a empresa e como fazer para atingir? Sobre as finanças: Quanto será necessário? Como financiar? Que resultados se esperam? Sobre as pessoas: Qual capacidade de gestão e conhecimento? Sobre os riscos: Quais são eles? (p. 74).

O plano de negócio é de fundamental importância, como ressalta o autor anteriormente, e toda empresa ou organização deverá tê-lo ou desenvolvê-lo, mantendo as suas expectativas em uma gestão eficiente, com resultados satisfatórios.

Conforme Bernardi (2012), o empreendedor deve ter um perfil traçado com as seguintes características:

- ❖ Senso de oportunidade;
- ❖ Dominância;
- ❖ Agressividade e energia para realizar;
- ❖ Autoconfiança;
- ❖ Otimismo;
- ❖ Dinamismo;
- ❖ Independência;
- ❖ Persistência;
- ❖ Flexibilidade e resistência a frustrações;
- ❖ Criatividade;
- ❖ Propensão ao risco;
- ❖ Liderança carismática;
- ❖ Habilidade de equilibrar “sonho” e realização;
- ❖ Habilidade de relacionamento (2012. p. 68).

Chiavenato e Sapiro (2004) relatam a respeito das características mais importantes do empreendedor, sendo elas: ambição, independência e autonomia, autodeterminação, faro para negócios, visão antecipatória, perseverança e persistência, dedicação, vontade de transformar ideias em realizações, vontade de assumir riscos e responsabilidades, autoconfiança, necessidade de auto realização, criatividade e inovação.

De acordo com Resnik (1991), os empreendedores devem ter um faro aguçado, para identificar, investigar e resolver problemas, devem ter a mente aberta, analisar todos os aspectos da situação, a busca pelo conhecimento, pela informação deve ser constante.

“Os empreendedores de sucesso parecem ter desenvolvido uma curiosidade insaciável por novas informações, ideias e maneiras imparciais de perceber a empresa” (RESNIK, 1991, p. 226).

Conforme Bulgacov (1999), os empreendedores devem ter uma mente criativa, serem persistentes, visionários e buscarem incansavelmente alcançar a meta estabelecida.

A capacidade de transformar ideias em negócios lucrativos é a grande força do empreendedor. Existem pessoas que nascem com o dom para negócios. Porém, a maioria delas pode se beneficiar de informações, e de como usá-las, preparando-se para ser empreendedoras. É possível desenvolver habilidades úteis para a criação e administração de novas empresas (BULGACOV, 1999, p. 59).

Tanto Bernardi (2012), Chiavenato e Sapiro (2004), quanto Resnik (1991) e Bulgacov (1999), tratam ou expõe de maneira bem clara as características do empreendedor ou que pelo menos deveriam ter, levando em consideração que são poucos, ao analisarem-se os que tenham todas as características, as qualidades ideais de um excelente administrador ou empreendedor.

Ferreira apud Rocha (2013, p. 6) dá ênfase no modelo de gestão, conforme o próprio cita: “modelo de gestão é o gerir através de um modelo já existente realizando apenas as modificações necessárias para a necessidade de cada organização”. Para o autor citado existem dois tipos de modelo de gestão, os tradicionais e os inovativos ou modernos.

Conforme Fred Wilson (2015), toda empresa nova, uma *startup* deveria dar ênfase para que todo empreendedor fechasse a estratégia e acertasse o produto antes de fazer o modelo do negócio propriamente dito:

Um dos erros que mais vejo empreendedores cometendo é quando eles partem logo para o modelo de negócios antes de fechar a estratégia. A forma que eu vejo isso é: acerte o produto antes, feche a estratégia do negócio, depois entenda qual vai ser o modelo de negócios utilizado (p. 1).

Tanto Wilson (2015) quanto Matos (2002) realçam a importância de se definir ou elaborar um modelo de gestão que esteja de acordo com o perfil da empresa, suprimindo todas as necessidades da mesma.

1.1.1 A Gestão dos negócios voltados às micros, pequenas e médias empresas

É crescente o número de empreendedores no Brasil. Virou moda, ao invés de o cidadão fazer um curso de qualificação para estar mais atrativo ou qualificado para o mercado de trabalho e conseguir um emprego com o qual ganhe mais, ele prefere qualificar-se para se tornar um empreendedor. Esse pois procura investir no seu próprio treinamento, firmando

muitas vezes uma parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE), onde poderá fazer cursos, participar de palestras ou seminários e contar com o apoio especializado de consultores do SEBRAE, que farão todo o acompanhamento necessário que o empreendedor e seu negócio precisarem, durante todas as etapas necessárias, obtendo, assim, grande êxito, sucesso empresarial, sendo o negócio uma micro ou pequena ou média empresa.

De acordo com Tachizawa e Faria (2002), o principal motivo para se abrir um negócio ou nele entrar seria:

Tanto empresários de firmas de sucesso quanto entrevistados de empresas extintas apontam a identificação de uma oportunidade de negócio como o principal motivo para a abertura ou a entrada num negócio. As diferenças aparecem quando se compara a segunda razão que levou os dois grupos a ingressar no mundo dos negócios. No caso das empresas em funcionamento terem experiência anterior é o fator mais apontado em todos os estados da Federação, havendo significativas diferenças percentuais em relação ao grupo de empresas extintas. [...] Já para os entrevistados de empresas extintas, o fator tempo disponível é amplamente citado em diversos estados (p. 61).

Os autores deixam bem claro, segundo pesquisa/estudo realizado, que todo gestor ou empreendedor precisa ter visão do negócio, identificar a oportunidade quando ela surge e, através de sua visão, saber calcular riscos que poderão vir, e projetar-se lá na frente, e conseqüentemente o sucesso, a prosperidade financeira virá, quando todas as etapas do processo forem perpassadas.

Tachizawa e Faria (2002) relatam conforme o estudo, que foram identificados os principais motivos para se abrir uma empresa ou fazer parte dela, e são eles:

- Tinham tempo disponível;
- Tinham capital disponível;
- Tinham experiência anterior;
- Estavam insatisfeitos no seu emprego;
- Foram demitidos e receberam FGTS/indenização;
- Estavam desempregados;
- Identificaram uma oportunidade de negócio;
- Aproveitaram incentivos governamentais;
- Aproveitaram programa de demissão voluntária entre outras razões (2002, p. 62).

Como foi relatado anteriormente, são vários os fatores motivacionais para se abrir uma empresa, e abrir uma empresa é coisa séria, não deve ser encarado como uma simples aventura. Tachizawa e Faria (2002) relatam no seu livro os mais importantes fatores para se

alcançar o sucesso empresarial, identificados no estudo, dentre eles, dão ênfase ao de a empresa possuir um bom administrador e fazer uso de capital próprio, e os demais são eles:

- Capacidade do empresário para assumir riscos;
- Aproveitamento das oportunidades de negócios;
- Ter bom administrador;
- Bom conhecimento do mercado onde atua;
- Capacidade de liderança do empresário;
- Uso de capital próprio;
- Criatividade do empresário;
- Reinvestimento dos lucros na própria empresa;
- Boa estratégia de vendas;
- Terceirização das atividades – meio da empresa;
- Ter acesso a novas tecnologias;
- Empresário com persistência/perseverança e outros (TACHIZAWA; FARIA, 2002, p. 66-67).

Nota-se que foram identificados muitos fatores motivacionais para se abrir um negócio (empresa). Esta pesquisa/estudo, a nosso ver, foi sensacional, deixou bem claro tudo o que foi visto ou lido até aqui e não deixou nada a desejar, e, para finalizar, este estudo relata as causas do fechamento ou da paralisação da empresa:

- Falta de capital de giro;
- Falta de crédito;
- Problemas financeiros;
- Maus pagadores;
- Falta de clientes;
- Concorrência muito forte;
- Instalações inadequadas;
- Ponto inadequado;
- Carga tributária elevada;
- Falta de mão-de-obra qualificada;
- Falta de conhecimentos gerenciais;
- Recessão econômica no país, entre outras (TACHIZAWA; FARIA, 2002, p. 69).

Segundo os autores anteriormente citados, entendeu-se tudo o que foi relatado através desta pesquisa/estudo realizada pelo SEBRAE e exposta no livro *Criação de novos negócios: gestão de micros e pequenas empresas* escrito por Tachizawa e Faria (2002) e que de forma objetiva, mostrou a realidade dos fatos, os anseios e as perspectivas do que precisa melhorar, mudar ou transformar, dando uma “guinada na gestão”, com certeza para se alcançar o sucesso empresarial tão almejado por muitos e invejado por outros. O processo de gerir, a nosso ver, não é complicado, mas precisa de organização e planejamento por parte do gestor

ou empreendedor, ficando a critério dele o comando do negócio, criando as ferramentas e mecanismos necessários para o bom andamento do negócio.

Todo gestor ou empreendedor, quando for montar seu negócio, precisa efetivamente fazer um plano de negócio bem estruturado, o qual venha corresponder aos anseios do empreendedor, fazendo-o conforme o que esse tem em mente.

Conforme Dornellas (2012): “A principal utilização do plano de negócios é de prover uma ferramenta de gestão para o planejamento e desenvolvimento inicial de uma *start-up*” (p. 93).

Em se tratando de abertura de empresa, de acordo com Santos e Veiga (2011), todos os processos ou fases devem ser seguidos à risca, para, enfim, alcançar bom êxito. Relatam o seguinte:

A abertura de uma empresa é um processo que, para ser desenvolvido, é importante não esquecer nenhuma das fases. Preferencialmente, fazer um acompanhamento de todas as etapas, pois ao esquecer alguma delas ou querer suprimi-las é possível aumentar os custos ou até causar mais atrasos (SANTOS; VEIGA, 2011, p. 135).

Todo este processo deve ser seguido com cautela para que nada fique de fora, nem passe despercebido, por isso deve-se investigar, estudar, analisar muito. Conforme Santos e Veiga (2011), o roteiro para a abertura de uma empresa deve seguir várias etapas como: estudar as possibilidades e fazer uma pesquisa prévia, fazer um projeto de investimento, selecionar o local, verificar a situação do imóvel, definir o tipo de empresa, estudar as formas de tributação, definir a atividade da empresa, providenciar a documentação, elaborar o contrato social e regularizar o empreendimento.

Santos e Veiga (2011) ressaltam o tópico quanto às formas de tributação que poderão ser como microempreendedor individual (MEI), simples nacional, tributação com base no lucro presumido ou Tributação com base no lucro real. Em se tratando da última etapa que é a de regularizar o empreendimento, ele se dá no registro da Junta Comercial do Estado, no registro em cartório, em se tratando no caso de sociedade simples, o mesmo deverá fazer a inscrição no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), pelo *site* da Receita Federal, realizar a sua inscrição na Secretaria da Fazenda do Estado e na Prefeitura.

Pode-se verificar que os autores anteriormente citados, como são da área contábil, deixam claro no seu livro a importância que a contabilidade de uma forma geral tem sobre toda e qualquer organização ou empresa.

Para Bernardi (2012), a organização de uma empresa ocupa lugar de destaque devido ao seu grau de importância, como ele relata:

A organização de uma empresa e sua estruturação é fundamental para que se atinjam os objetivos propostos e também se estabelecerem condições a um ambiente interno favorável e adequado. Num dado contexto, as pessoas, de forma organizada, estruturada, liderada, coordenada, sincronizada e integrada, desenvolvem as atividades vitais da empresa, de forma eficaz, mediante um desempenho eficiente de suas funções, para que a empresa tenha condições de atingir seus objetivos estilísticos e instrumentais (p. 148).

Segundo Bernardi (2012), toda empresa ou negócio precisa estar ou ser organizada, efetivamente, para poder dar certo, e ainda destaca o marketing como um divisor de águas, tamanho o grau de importância que ele é dado. A estratégia de marketing e o seu desenvolvimento da empresa “caminham juntos” rumo ao sucesso, quando bem delineados, como é destacado a seguir:

O sucesso de uma empresa, por meio do marketing, está diretamente relacionado à percepção do mercado quanto à imagem dela, no que concerne a conceitos de capacidade e habilidade, confiabilidade e qualidade num sentido global. Essa imagem reflete efetivamente os anseios do cliente. Construir uma imagem e uma reputação é trabalho árduo e de longo alcance. Fatores ligados à tradição, marca, experiência, opiniões, resultados comprovados, garantias, confiabilidade, serviços e atendimentos efetivos, respostas rápidas e eficientes e uma política de preços consistente contribuem para a imagem (BERNARDI, 2012, p. 171).

Bernardi (2012) deixa bem explícito o papel fundamental que o marketing tem em uma organização ou empresa, mas além dele Las Casas (1999), no seu livro *Plano de Marketing para micro e pequenas empresas*. A ênfase é dada em sua plenitude no seguinte conceito:

O plano de marketing estabelece objetivos, metas e estratégias do composto de marketing em sintonia com o plano estratégico geral da empresa. É toda a relação produto/mercado, que em conjunto com os outros planos táticos, forma o plano estratégico [...] sua elaboração deverá estar em perfeita sintonia com os objetivos

que forem estabelecidos pela alta administração e com o que a empresa está pensando em atingir a longo prazo (LAS CASAS, 1999, p. 18).

Tanto para Las Casas (1999) quanto para Bernardi (2012), o plano de marketing é decisivo para uma empresa alcançar bom êxito e partir rumo ao sucesso. Merece, sem dúvida, toda a atenção para que tudo seja realizado com planejamento e organização, alcançando o bem-estar profissional dos colaboradores e o sucesso empresarial.

1.2 GESTÃO ESTRATÉGICA

A gestão estratégica é tema recorrente em praticamente todas as agendas da gestão empresarial e, em tempos de economia globalizada, ganha novas configurações com a velocidade da informação. Luzio (2010) expõe um importante método de ensino para os dias de hoje. Salienta que a implantação da estratégia em uma organização ou empresa se reveste de vários pontos importantes, entre eles o de estabelecer e definir com clareza a missão, os valores e a visão de uma organização. Luzio (2010, p. 30) argumenta que “enquanto a Missão esclarece porque existimos e os valores como trabalhamos, a visão estabelece o que nós queremos ser no futuro – a Intenção Estratégica da empresa”.

Para o referido autor, o conceito de estratégia pode ser:

Um conjunto de escolhas (e Não Escolhas) claramente definidas e implementadas que geram singularidade no mercado, e estabelece as principais Rupturas que a organização deverá realizar para promover um crescimento sustentável e conquistar sua Visão, de forma consciente com a Missão e os Valores (p. 44).

Para Oliveira (2011), são vários os benefícios que uma gestão ou administração estratégica podem trazer ou proporcionar. A seguir, serão apresentados, conforme o autor, os principais benefícios:

- 1) Modelos de gestão cada vez mais simples, flexíveis e sustentados;
- 2) Identificação facilitada das capacitações – e incapacitações – dos profissionais das empresas, bem como consolidação de novo perfil de executivos;
- 3) Consolidação de postura de atuação empresarial direcionada para as necessidades e expectativas – atuais e futuras – do mercado;
- 4) Melhoria nos níveis de motivação, comprometimento, produtividade e qualidade nas empresas;
- 5) Incremento na amplitude de atuação e nos resultados das empresas (p. 11).

Assim, a empresa ou a organização que realiza um planejamento, uma gestão estratégica eficiente, tem um grande diferencial em relação a outras do mesmo segmento que simplesmente não realizam o seu PEC (Planejamento Estratégico Comercial), como podemos observar acima, são muitos os benefícios, sejam eles a curto, a médio ou a longo prazo.

Oliveira (2011) também cita o conhecimento como um recurso altamente estratégico, com dimensões tácitas e explícitas, onde se relacionam intimamente com a inovação, desenrolando num processo chamado de espiral do conhecimento. Os autores afirmam ainda que não existe um consenso sobre a aplicação e gestão de conhecimento e que, para os administradores, nem sempre é uma tarefa fácil decidir o melhor para a organização.

Conforme Vergara (2013), a educação consolida-se mediante um processo de crescimento e desenvolvimento do ser humano em todo um ciclo de vida. Além dos conhecimentos informais, tem-se um universo de instrução formal básica, em diferentes graus, remetendo que:

(...) o treinamento facilita e proporciona a aprendizagem e o crescimento intelectual e profissional. Com ele podemos aumentar as condições e possibilidades de autoconfiança e segurança no desempenho de ações e atividades inerentes ao cargo que ocupamos, assegurando empregabilidade para as nossas atuações presentes e futuras. (p. 234).

Os referidos autores ainda indicam que o recrutamento universitário se configura como uma importante reserva para colocar em prática o que se aprende na universidade. Destacam que os estudantes egressos das universidades, em geral, almejam o incremento no seu currículo por meio da prática de sua teoria acadêmica no campo operacional prática vivenciada nas empresas, pois é nesse ambiente que surgem alguns problemas, os quais, bem conduzidos e administrados pela direção da empresa, produzem resultados positivos.

Chiavenato (2014) define com exatidão a importância das pessoas como colaboradoras e parceiras da organização, fazendo a seguinte menção:

Nos tempos atuais, as organizações estão ampliando a sua visão e atuação estratégica. Todo o processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros articulados, cada qual contribuindo com algum recurso. [...] Os gestores contribuem com conhecimentos, competências e proporcionam decisões e ações que dinamizam a organização. [...] Os colaboradores oferecem seus préstimos e garantem as operações do negócio. [...]. Modernamente, todos esses parceiros são denominados *stakeholders* para consolidar e fortificar seus negócios e expandir suas fronteiras por meio de alianças estratégicas (p. 8).

Do ponto de vista da estratégia setorial, em um contexto de crescente pressão da concorrência nos mercados externos e locais, interessa às empresas, aos setores e ao país desenvolver sua capacidade competitiva a partir do estágio de evolução em que se encontram. Para isso, primeiramente, faz-se necessário identificar oportunidades e ameaças enfrentadas distintamente pela indústria.

Nesse sentido, um vasto conjunto de informações e análises foi gerado pelo Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira (ECIB), que contou com a participação de supervisores, renomados empresários, acadêmicos, trabalhadores e técnicos do governo, resultando em uma relevante publicação acadêmica (Coutinho, 1994).

Com base nesse estudo, percebe-se que a proposta básica para os setores com capacidade competitiva é que consolidem e ampliem posições no mercado externo e que dinamizem as vantagens competitivas estáticas que já vêm desenvolvendo produtos e têm mercados. Nesse caso, a política industrial deve visar ações concentradas sobre os pontos de fragilidade e com reduzido comprometimento de recursos públicos, jamais esquecendo que a ação do Estado se faz indispensável para alavancar, reduzir riscos e acelerar processos.

Em relação aos processos de trabalho, o estudo aponta que, nesse setor, se coloca de forma mais crítica a necessidade de modernização das relações trabalhistas, de modo negociado e indutor da distribuição dos ganhos de produtividade. Esse é um dos caminhos para engajar os trabalhadores na busca permanente e criativa da eficiência dos processos e desenvolvimento de produtos.

Da perspectiva da formulação de políticas de competitividade, Ferraz (1997) destaca que:

A partir de uma perspectiva dinâmica, o desempenho no mercado e a eficiência produtiva decorrem da capacitação acumulada pelas empresas que, por sua vez, reflete as estratégias competitivas adotadas em função de suas percepções quanto ao processo concorrencial e ao meio ambiente econômico onde estão inseridas. Desse modo, ao invés de entendida como uma característica intrínseca de um produto ou de uma firma, a competitividade surge como uma característica extrínseca, relacionada ao padrão de concorrência vigente em cada mercado. Um padrão de concorrência, por sua vez, corresponde ao conjunto de fatores críticos de sucesso em um mercado específico (p. 3).

Sabe-se quanto é polêmico traçar conceitos e padrões de competitividade, especialmente quando associados à criação de identidade regional. Entretanto, Ferraz (1997) descreve que a competitividade das empresas depende da sua habilidade de aproximar-se de fornecedores e clientes, da troca de informação tecnológica, dos fluxos de entrega que minimizam estoques e da garantia assegurada da qualidade e estabilidade nos contratos. Esses

novos atributos da gestão empresarial das empresas competitivas contemporâneas modificam as suas fronteiras, alterando as normas que regulam sua relação com fornecedores e clientes.

Na área de recursos humanos, a tarefa é a de definir e implementar princípios de organização e operação de processos de trabalho, indutores de comportamentos que, sem prejuízo da produtividade, orientem-se para a melhoria da qualidade dos produtos e dos métodos de fabricação. Como prejuízo à busca por maior eficiência na produção, apresenta-se o fato de que a perda de transparência do sistema de preços, ocasionada por períodos de altas taxas de inflação, favorece o repasse dos aumentos dos custos aos consumidores e acabam forçando a empresa a dar prioridade às áreas financeira e comercial, em detrimento à da esfera produtiva.

Fazendo um resgate histórico da falta de maior competitividade da indústria brasileira, Ferraz (1997) analisa que a fragilidade do mercado interno, após a conclusão do ciclo de substituição de importações, a deficiente integração com o mercado internacional e, principalmente, a limitada capacitação das empresas nacionais para desenvolver novos processos e produtos, constituía elementos potencialmente desestabilizadores do processo de industrialização brasileiro. Durante toda a década de 80, a economia nacional conviveu com a instabilidade e estagnação que conduziram ao atraso relativo da indústria brasileira.

No início dos anos 90, uma gradual recuperação da economia começa a aparecer, mais especialmente graças à melhoria das condições de financiamento externo. A queda da inflação, conseguida com a reforma monetária de julho de 1994, e a conseqüente reativação do crédito e do consumo interno, levou a um processo de retomada do crescimento. Entretanto, o necessário aumento da importância da política científica e tecnológica como externalidade na acumulação e difusão de capacitação tecnológica empresarial não tem correspondido igualmente ao aumento da prioridade concedida a essa área no Brasil. Ao contrário, nos últimos anos, observou-se uma deterioração parcial da infraestrutura tecnológica em razão da escassez de recursos públicos e dos baixos níveis de investimentos privados.

Nesse acirrado ambiente de competição, impactado pela abertura econômica, a indústria nacional poucas novidades de oferta têm conseguido apresentar. Contudo, os consumidores locais, antes cativos dos produtos domésticos, tornaram-se mais exigentes em termos da qualidade dos produtos. Diante da situação presente, a sustentação do ciclo expansivo, conjugada ao aumento das importações pós-abertura comercial, em boa parte decorrente da própria natureza do ajuste produtivo recente, colocou a indústria brasileira diante de um duplo desafio: o de expandir a capacidade produtiva em ritmo compatível com a

retomada do crescimento do mercado interno e o de ampliar as exportações de modo a equilibrar a balança comercial.

Por força do novo padrão vigente - da substituição das importações -, o crescimento e a posição no mercado das empresas industriais passaram a depender dos resultados de seus investimentos em pesquisa e desenvolvimento, os quais continuaram muito tímidos se comparados com os obtidos em outras economias emergentes (RODRIGUES, 1999). Disso resulta a habilidade de interagir com clientes e fornecedores, para antecipar necessidades e articular o abastecimento de componentes. Tal estratégia resulta condutas inovativas bem-sucedidas e que constroem fortes barreiras à entrada de novas empresas nos diversos mercados.

Do ponto de vista dos desafios competitivos, a indústria brasileira, assim como a de qualquer país, não é homogênea (BRUM, 1988). Vários segmentos apresentam condições de competitividade, mesmo diante do acirramento da concorrência internacional. São diferenciadas as bases de sustentação da competitividade e os desafios a serem enfrentados nos diversos setores da indústria no país. Na visão de Ferraz et al. (1997), “a base de sustentação da competitividade nas empresas de *commodities* é a ampla disponibilidade de recursos naturais” (p. 334).

Evidências apresentadas por Coutinho e Ferraz (1994), no Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira, anteriormente referido, demonstram que ainda são modestas as iniciativas de empresas brasileiras investirem no desenvolvimento de novos produtos e processos, retardando, em consequência, o início da transformação nas bases de sustentação de sua competitividade. É preciso ter presente que os investimentos em tecnologia respondem não somente a expectativas positivas de longo prazo, que decorrem naturalmente da consolidação da estabilidade, mas também e principalmente a mudanças no eixo da concorrência no sentido de privilegiar a inovação como fonte de vantagem competitiva.

Nesse cenário, o desafio para as empresas industriais brasileiras é, portanto, consolidar e renovar competências de modo a se capacitar para disputar posições nos mercados. Iniciativas como os processos de regionalização da demanda, o acirramento da concorrência com importados, a internacionalização da estrutura produtiva e patrimonial e a busca de eficiência técnica e capacitação tecnológica, associadas a um novo regime de incentivos e regulação das competências empresariais, constituem os eixos dessa renovação.

Para Porter (1999, p. 63):

Estratégia é criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. Se houvesse apenas uma única posição ideal, não haveria necessidade de estratégia. As empresas enfrentariam um imperativo simples, ganhar a corrida para descobrir e se apropriar da posição única. A essência do posicionamento estratégico consiste em escolher atividades diferentes daquelas dos rivais. Se os mesmos conjuntos de atividades fossem os melhores para produzir todas as atividades de produtos, para satisfazer todas as necessidades e para ter acesso à totalidade dos clientes, as empresas simplesmente se alternariam entre eles e a eficácia operacional determinaria o desempenho.

Porter (1999) comenta que o lema da estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher de forma deliberada um conjunto diferente de atividades para proporcionar um mix único de valores. É possível pensar a competição estratégica como o processo de perceber novas posições, cativando os clientes já atendidos por posições existentes ou atraindo novos clientes para o mercado.

Para Oliveira (2011, p. 74), o planejamento estratégico, “como qualquer outro tipo de planejamento da empresa – tácito ou operacional -, necessita de uma estrutura metodológica para o seu desenvolvimento e implementação”. Para o mesmo autor, o desenvolvimento precisa passar por várias fases, entre eles: o delineamento das grandes questões estratégicas, fazendo a identificação da visão e dos valores das pessoas representativas da empresa. Fazer o estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas da empresa, fazendo a análise interna e externa da empresa, identificando os pontos fortes, fracos e neutros e suas respectivas ameaças e oportunidades.

Oliveira (2011) estabelece um modelo geral de desenvolvimento e implementação de uma administração estratégica, o qual envolve o planejamento, a organização, a direção e o controle estratégico, para daí sim chegar ao desenvolvimento estratégico e um modelo de gestão padrão. O modelo de gestão é:

O processo estruturado, interativo e consolidado de desenvolver e operacionalizar as atividades – estratégicas, táticas e operacionais – de planejamento, organização, direção e controle dos resultados, bem como do processo de mudança planejada, visando ao crescimento e ao desenvolvimento sustentado da empresa (OLIVEIRA, 2011, p. 25).

Enquanto Oliveira (2011) dá ênfase ao desenvolvimento estratégico e a um modelo de gestão padrão, Chiavenato e Sapiro (2004) logo abaixo retratam a respeito da importância em se fazer um planejamento estratégico, sempre fundamental no processo empresarial.

Em se tratando de estratégia, de planejamento estratégico, Chiavenato e Sapiro retratam bem este conceito. Para eles:

O planejamento estratégico é um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando. [...]; O planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa. [...]; O planejamento deve maximizar os resultados e minimizar as deficiências utilizando princípios de maior eficiência, eficácia e efetividade. Eles são os principais critérios de avaliação da gestão (2004, p. 39).

É importante destacar como os autores anteriormente citados retratam que o planejamento estratégico é ponto chave para um negócio firmar-se, expandir-se e desenvolver-se para alcançar os objetivos estratégicos de médio e longo prazo.

1.2.1 A importância da gestão estratégica como diferencial para as organizações

A Gestão ou Administração Estratégica é um tema tão debatido e atual, mas que mesmo assim, surgem tantas dúvidas, quanto a sua implantação, aplicabilidade, enfim qual o seu grau de importância dentro de uma empresa? Para se aprofundar mais sobre o tema a ser tratado, vou relatar o que Ansoff e McDonnell (1993) dão a entender quando se fala de estratégia:

A estratégia é uma ferramenta que oferece importante ajuda para lidar com a turbulência enfrentada pelas empresas, a perda de relevância sentida pelas universidades, a deterioração de organismos de cumprimento da lei, o declínio de sistemas de apoio à saúde, o congestionamento urbano. Portanto, merece atenção como uma ferramenta de gestão, não apenas para a empresa como também para uma ampla gama de organizações sociais (ANSOFF; MCDONNELL, 1993, p. 75).

Em relação à estratégia é importante salientar que, sem ela, a organização fica mais vulnerável, suscetível a erros que para muitos podem ser cruciais para a decadência de uma empresa ou negócio, influenciando diretamente na tomada de decisão por parte do gestor ou administrador. Com base no que foi relatado acima, ela é uma importante ferramenta a ser usada tanto na área privada como na pública, inclusive dentro de uma universidade.

Do ponto de vista de Machado (2006, p. 16), todo empreendedor ou gestor deve trabalhar forte com a estratégia empresarial competitiva, “que não é definida pelo porte do empreendimento, procura estabelecer ações que coloquem a empresa em uma situação privilegiada e vantajosa frente às forças da concorrência”. A estratégia empresarial

competitiva, a nosso ver, é de fundamental importância em uma empresa, e ações para construí-la devem ser elaboradas em parceria com os colaboradores.

Conforme Machado (2006), o planejamento para uma gestão estratégica de pequenos negócios deve ser:

Reconhecidas as principais deficiências, é hora de iniciar o trabalho. O planejamento na empresa não precisa necessariamente ser sofisticado e não deve ser de difícil compreensão, mas é importante que todos na empresa tenham acesso a ele. [...] Clareza é fundamental. Os planos a serem seguidos devem ser elaborados de forma clara, descrevendo todos os passos necessários para se atingir a meta preestabelecida, os objetivos a serem atingidos, as novas propostas de trabalho e tudo mais que represente uma necessidade da empresa, no seu desenvolvimento (p. 20).

São muitos os desafios encontrados pelo empreendedor ou gestor, dentre eles o de fazer um planejamento estratégico eficiente, almejando sempre o equilíbrio e a organização em tudo. Tanto Ansoff e McDonnell (1993), quanto Machado (2006), dá ênfase para que o gestor faça um planejamento estratégico eficiente.

Conforme Oliveira (2011), o destaque está em manter a qualidade total da administração estratégica, em manter o padrão em tudo que se faz em se tratando de planejamento ou organização estratégica, como é relatado a seguir:

Qualidade total da administração estratégica é tudo que se faz em termos de planejamento estratégico, organização estratégica, direção estratégica, controle estratégico e desenvolvimento estratégico, ao longo de um modelo de gestão, para garantir ao cliente-empresa e, conseqüentemente, a todos os outros clientes envolvidos – dentro e fora da empresa – exatamente aquilo que desejam, em termos de aspectos intrínsecos, rastreados, de custos e de atendimento de expectativas (OLIVEIRA, 2011, p. 37).

De acordo com Oliveira (2011), todo o resultado do processo de administrar deve seguir à risca, obedecendo um padrão estabelecido, para finalmente alcançar o sucesso tão almejado por muitos.

Oliveira (2011) dá sugestões práticas para o desenvolvimento e a implementação do planejamento estratégico nas empresas, como: não criar uma oportunidade organizacional responsável pelo planejamento estratégico da empresa, não ter expectativa de enormes e rápidos resultados para a empresa, existência de sucesso atual sem planejamento estratégico ou de insucesso anterior com a existência desse instrumento administrativo, não copiar o planejamento estratégico de outra empresa, não esquecer que o planejamento estratégico está associado ao processo de administração estratégica da empresa, tratar o planejamento

estratégico como “estratégico”, eliminar os focos de resistências da empresa, considerar os aspectos intuitivos do planejamento estratégico, ter equilíbrio no nível de envolvimento da alta e da média administração, ter atitudes adequadas perante o planejamento estratégico, adequação da empresa em termos de tamanho e recursos disponíveis e, por fim, ter continuidade no processo.

Conforme Oliveira (2011), tanto as práticas para o desenvolvimento e a implementação do planejamento estratégico nas empresas, quanto o planejamento estratégico, ou melhor, a estratégia organizacional proposta por Cobra (1991) é crucial para a excelência do andamento da “estratégia” e bem definido por ambos os autores.

Para Cobra (1991), o planejamento estratégico é fundamental para que uma organização ou empresa almeje ou encontre o sucesso, definindo melhor:

A adoção de estratégias no mundo dos negócios não beneficia apenas as empresas que atuam em ambientes competitivos, nem apenas as grandes organizações, mas toda e qualquer atividade independentemente de tipo ou tamanho. Para planejar estratégias de sucesso é preciso identificar oportunidades com a mesma competência que se define o negócio da empresa e se posicionam os produtos em seus respectivos segmentos de mercado. A transição do hoje para o futuro depende em larga escala da habilidade da empresa em identificar e satisfazer a necessidades e ter capacidade para administrar as turbulências dos desafios ambientais com arrojo e disposição (COBRA, 1991, p. 35).

Do ponto de vista de Cobra (1991), todo este processo envolve mais a organização como um todo e como ele relata, para planejar estratégias de sucesso, é preciso identificar oportunidades com a mesma competência para o respectivo posicionamento dos produtos, seus respectivos segmentos de mercado.

Segundo Cobra (1991), a estratégia organizacional é fator determinante para obter sucesso em tempos difíceis, como ele relata a seguir:

Mais do que administrar com bom senso, é preciso nos dias de hoje buscar a visibilidade que minimize as incertezas da tomada de decisão, com vigilância, com aplicação e sobre tudo com velocidade, mas acima de tudo com segurança, o administrador, tal qual um marujo em rotas com tempestade em alto mar, precisa saber manobrar. A capacidade de manobra dentro das organizações pode ser avaliada em função da capacidade estratégica, dos recursos da estrutura organizacional e da qualidade dos sistemas operacionais utilizados (COBRA, 1991, p. 39).

Todo esse processo envolve muito mais que planejamento, envolve dedicação, empenho e muita perseverança por parte do gestor ou empreendedor. É em tempos difíceis, em tempo de crise que se devem buscar alternativas, traçando estratégias para poder superar

todo e qualquer obstáculo, ainda mais se for para alcançar a meta ou os objetivos propostos. Para poder manobrar estrategicamente e de forma positiva, Cobra (1991) destaca o seguinte:

O grande desafio das organizações é conseguir motivar as pessoas das quais elas dependem para conseguir realizar manobras eficazes. Nenhuma organização estará apta a realizar manobras estratégicas de sucesso se seus funcionários não se sentirem envolvidos com seus objetivos. Muitas vezes, a empresa possui recursos, fórmulas estratégicas ótimas, mas os resultados deixam a desejar. Por quê? Simplesmente porque não raras vezes as pessoas da empresa não comungam com as mesmas expectativas da direção. Foi-se o tempo em que os funcionários eram leais as empresas, com um vínculo para toda a vida (COBRA, 1991, p. 42).

Analisando com intensidade, posso concluir que se foi o tempo em que as pessoas viviam uma expectativa de vida profissional em uma só empresa. Mas são muitos os fatores desmotivacionais que pesam ao contrário da empresa ou negócio, hoje em dia o assédio moral (a pressão) está em alta, a busca frenética pelo alcance de metas, metas que são muitas vezes inalcançáveis, têm levado muitos colaboradores (funcionários) a adoecer, passarem por todo tipo de problema de saúde, isso sem contar o assédio sexual que é outra questão polêmica que está em alta dentro das organizações ou empresas. E mais não foi relatado o fator salário, pois a maior parte das empresas busca pagar um salário de fome. A exploração, como se observa faz parte do cotidiano dos empregadores em cima dos empregados, inclusive nos dias de hoje.

Conforme Cobra (1991), o futuro estratégico das organizações consiste em manter um relacionamento permanente de satisfações de necessidades múltiplas, como é relatado abaixo, e essas necessidades múltiplas devem ser com fornecedores, clientes, consumidores, governo, funcionários e sociedade, como segue abaixo:

O futuro estratégico das organizações passa por uma completa redefinição de papéis entre Estado, a sociedade e a empresa. Mas não se deve esquecer de que a busca do relacionamento deve ser um exercício permanente de satisfações de necessidades múltiplas de: fornecedores, clientes, consumidores, governo, funcionários e sociedade. Nessa busca de relacionamentos, nenhum desses públicos deve ser tratado prioritariamente; ao contrário, todos devem ser encarados como sócios majoritários no negócio da empresa, pois, sem parcerias duradouras, o negócio da empresa poderá estar tão ou mais ameaçado do que pela ação da concorrência (COBRA, 1991, p. 155).

Cobra ressalta (1991) que o futuro estratégico das organizações passa por uma completa redefinição, a qual envolve os papéis do Estado, da sociedade e da empresa, dando ênfase em todo este processo.

Segundo Machado (2006), o planejamento estratégico é de vital importância para uma empresa prosseguir em seu crescimento, alcançando o tão esperado sucesso empresarial, fazendo a seguinte menção:

Tudo o que tem sido escrito ou comentado sobre planejamento estratégico invariavelmente refere-se às grandes organizações, até porque possuem departamentos específicos e, conseqüentemente, pessoas altamente especializadas. Todavia, planejar ou formular estratégias para elevar os níveis de competitividade das empresas deve ser uma atividade utilizada por todas as organizações, independente do seu porte ou do segmento em que atua. É um pressuposto de importância até mesmo para a vida pessoal; imagine, então, como é vital em um cenário econômico extremamente integrado e competitivo. Para os pequenos empresários, cuja simples sobrevivência enfrentando a competição do mercado com suas ferramentas e tomadas de decisão empíricas já é uma vitória, formular estratégias parece uma ação inatingível (MACHADO, 2006, p. 13).

De acordo com Machado (2006), em se tratando de planejamento estratégico, deve-se fazer o planejamento com cautela, planejando e formulando estratégias para elevar os níveis de competitividade das empresas, que deve ou deveria ser uma atividade praticada por todas as organizações. Após serem identificadas ou reconhecidas as principais deficiências ao elaborar o plano ou planejamento estratégico, conforme o autor, deve-se iniciar o trabalho, como ele descreve abaixo:

O planejamento na pequena empresa não precisa necessariamente ser sofisticado e não deve ser de difícil compreensão, mas é importante que todos na empresa tenham acesso a ele. Clareza é fundamental. Os planos a serem seguidos devem ser elaborados de forma clara descrevendo todos os passos necessários para se atingir a meta preestabelecida, os objetivos a serem atingidos, as novas propostas de trabalho e tudo mais que represente uma necessidade da empresa, no seu desenvolvimento (MACHADO, 2006, p. 20).

Analisando tudo que foi exposto, vejo que todo o processo de planejar deve ser feito com maestria, os planos devem ser elaborados de forma clara, objetiva, descrevendo todos os passos necessários para atingir a meta proposta e finalmente alcançar o sucesso empresarial tão almejado.

1.3 DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

Todo desenvolvimento empresarial vem acompanhado de muito esforço, dedicação e empenho, por isso deve-se fazer um Planejamento Estratégico, buscando o crescimento, seja a curto, a médio ou a longo prazo, a expansão do negócio virá conseqüentemente com a alavancagem das vendas.

Para Marcos Assis (2014), do Instituto de Desenvolvimento Empresarial, o gestor tem papel fundamental, decisivo para o negócio dar certo e crescer.

Mas, como o mercado é altamente competitivo, a engrenagem tem que rodar dentro de um fluxo constante, previamente planejado, com todas as ferramentas e recursos (materiais, humanos e financeiros) adequados ao modelo de empresa. Torna-se assim, desafiador, repleto de barreiras que requer do gestor muitas avaliações, principalmente dos riscos, e por que não dizer, muito combustível, que neste caso chamamos de persistência. Sua expertise em fazer essa engrenagem funcionar é o grande diferencial junto a seus concorrentes, mesmo assim, é importante que o gestor se compare a um maestro que tem a finalidade de reger uma orquestra, conhecendo cada nota musical, cada instrumento, todas as partituras e principalmente todos os componentes (ASSIS, 2014, p. 1).

De acordo com o portal do empreendedor do governo federal, o destaque é para o microempreendedor individual (MEI), hoje, segundo o portal, chegou-se à soma de cinco milhões de empreendedores cadastros, com grande êxito, cada vez mais as pessoas saem da informalidade e se cadastram, adquirem um CNPJ, e outra parte quer empreender e se lança de corpo e alma nesta empreitada. O MEI nada mais é do que o pequeno empresário individual, para especificar melhor, ele deve atender a condições abaixo detalhadas:

- a) Tenha faturamento limitado a R\$ 60.000,00 por ano
- b) Que não participe como sócio, administrador ou titular de outra empresa;
- c) Contrate no máximo um empregado;
- d) Exerça uma das atividades econômicas previstas no Anexo XIII, da Resolução do Comitê Gestor do Simples Nacional de nº 94/2011, o qual relaciona todas as atividades permitidas ao MEI (PORTAL DO EMPREENDEDOR, 2015, p. 1).

Chiavenato (2008, p. 24) dá uma definição bem clara sobre negócio, que, conforme ele, “negócio é um esforço organizado por determinadas pessoas para produzir bens e serviços, a fim de vendê-los em um determinado mercado e alcançar recompensa financeira pelo seu esforço”. Existem vantagens e desvantagens, segundo Chiavenato (2008), em se tratando de empreender ou trabalhar de empregado. Logo abaixo serão descritas as vantagens de ser dono do próprio negócio:

Vantagens de ser dono do próprio negócio: você é o empreendedor da própria atividade, é o dono da bola, você não precisa seguir ordens alheias, você faz o que acha que deve ser feito, ou seja, escolhe os caminhos, você toma as decisões estratégicas, **você pode ter um progresso financeiro muito maior (ou muito menor)**, você constrói algo totalmente seu, você satisfaz seu espírito empreendedor e você é o **cabeça** do negócio (CHIAVENATO, 2008, p. 25).

São muitas as vantagens de ter o seu próprio negócio, de ser um empreendedor de sucesso. Conforme Chiavenato (2008) afirma, cada vez mais e mais empreendedores têm se lançado no desafio de empreender, sendo que muitos têm se destacado e verdadeiramente enriquecido.

1.4 O MODELO DE GESTÃO ALINHADO AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Ferreira apud Rocha (2013, p. 6), o “modelo de gestão é o gerir através de um modelo já existente realizando apenas as modificações necessárias para a necessidade de cada organização”.

Para Rocha (2013), existem dois tipos de modelo de gestão, os tradicionais e os inovativos ou modernos. E para Rocha é o modelo de gestão que define:

- Como a organização se portará no mercado;
- Como ela conduzirá o seu trabalho;
- Como alcançará seus objetivos;
- Como produzirá seus produtos;
- Como manter integrado todos os processos;
- Como agir em situações adversas;
- Como ela se organiza (2013, p. 8).

Rocha (2013) ainda ressalta que para se identificar o modelo ideal de gestão para uma empresa precisa analisar as dimensões organizacionais, interpretar a missão e a visão da organização, definir o perfil e identificar a configuração da organização.

Conforme Fred Wilson (2015), toda empresa nova, uma startup, deveria dar ênfase para que todo empreendedor fechasse a estratégia (planejamento) e acertasse o produto antes de fazer o modelo do negócio propriamente dito:

Um dos erros que mais vejo empreendedores cometendo é quando eles partem logo para o modelo de negócios antes de fechar a estratégia. A forma que eu vejo isso é: acerte o produto antes, feche a estratégia do negócio, depois entenda qual vai ser o modelo de negócios utilizado (WILSON, 2015, p. 1).

Tanto Wilson (2015) quanto Matos (2002) realçam a importância de se definir ou elaborar um modelo de gestão que esteja de acordo com o perfil da empresa, Wilson (2015) deixa claro antes de tudo a extrema importância em se construir, desenvolver a estratégia do negócio (planejamento estratégico), para depois buscar o modelo de gestão, suprimindo-lhe todas as necessidades.

Segundo Matos (2002):

Os valores subjacentes aos modelos de gestão praticados pelas organizações configuram-se em dois quadros distintos e antagônicos, cujos traços estão presentes nas atitudes e nos comportamentos empresariais. Tais indicadores servem de referência à construção de um novo modelo capaz de garantir a continuidade, além das crises e turbulências de uma sociedade em transformação acelerada (p. 13).

Para Matos (2002), o modelo de gestão pode ser autoritário e renovador, tendo o autoritário como indicadores de ser uma cultura fechada, poder concentrado, arquipélago organizacional, lucro obsessivo e concentração de riqueza, competitividade predatória, desvalorização humana, burocratização, flexibilidade caótica, idolatria da razão, criatividade desestimulada, infelicidade assumida, espiritualidade doentia e miopia estratégica. Já o modelo de gestão renovador apresenta como indicadores de ser uma cultura aberta, ter consciência de missão, liderança integrada, senso ético, felicidade, espiritualidade e visão e ações estratégicas. Matos (2002) propõe um modelo de gestão com renovação contínua, dando ênfase na liderança renovadora, segundo ele, “A renovação contínua é um modelo estratégico de gestão, fundado na liderança integrada por verdades comuns, na supremacia da pessoa humana e das equipes e na organização por células de competência e resultados” (2002, p. 5).

Conforme o referido autor acima, são basicamente quatro os pilares de sustentação de um modelo de renovação contínua, estando entre eles à verdade comum, liderança integrada, estratégia renovadora e por fim células de competência e resultados. O modelo fundamenta-se em cinco pressupostos essenciais que são as pessoas, organização, tecnologia, marketing e comunidade. Analisando, chego à conclusão que se destaca o primeiro e o segundo pilar, o primeiro trata da verdade comum, ele abrange os valores, vontades e estratégias comuns. Já a liderança integrada diz respeito à própria liderança integrada, ao líder educador/líder de líderes e líder administrador ou administrador líder, comunidade vivencial de aprendizagem e liderança, comunidade humanizada, relacionamento solidário, quociente de felicidade, maturidade grupal e educação empresarial.

Para a equipe da FNQ (Fundação Nacional da Qualidade), de acordo com Soares (2011), deve ser estabelecido ou disseminado um Modelo de Excelência de Gestão (MEG) da FNQ, enfim “o modelo estabelece uma orientação integrada e interdependente para gerir uma organização” (p. 6).

Para Soares (2011), a metodologia sustenta-se em três grandes etapas, que seriam o levantamento e atualização dos fundamentos, a conceituação e desdobramento dos

fundamentos em requisitos e, por fim, a construção do modelo de gestão preconizado. Para o processo ser executado, o ciclo tem duração de três anos. Conforme a respectiva equipe do FNQ, a adoção do MEG como instrumento de avaliação permite, entre outros benefícios:

- a. Aplicar fundamentos e critérios reconhecidos e utilizados;
- b. Entender os requisitos para a excelência;
- c. Obter uma visão global e integrada do negócio;
- d. Desenvolver a visão sistêmica entre os colaboradores;
- e. Entender e atuar nos pontos fortes e, principalmente, nas oportunidades de melhoria;
- f. Buscar o compromisso de todos com a gestão;
- g. Promover o trabalho em equipe e a cooperação;
- h. Compartilhar informações sobre as melhorias práticas (SOARES, 2011, p. 23).

Como foi citado anteriormente, são muitos os benefícios de uma adoção do MEG, Soares (2011) retrata bem o assunto, o tema delineado e sem dúvida nenhuma de uma forma esclarecedora. Toda empresa deve ou deveria implantar um Modelo de Excelência de Gestão, mas sem um planejamento estratégico não chega a lugar nenhum, por que sem excelência ou qualidade na gestão ou modelo empregado dificilmente a empresa ou o negócio chegará a patamares não imagináveis, seja em lucro, satisfação de clientes, fornecedores e colaboradores.

Analisando o que foi descrito, chega-se à conclusão que um Modelo de Gestão a ser seguido por uma empresa é importante, mas não é tudo, deve-se, acima de tudo fazer um planejamento estratégico, para daí sim o negócio poder deslançar de vez. Mas a criação do negócio ou da empresa propriamente dita requer muitos cuidados, atenções redobradas. De acordo com Fontes (2014), o estudo nos mostra que é fundamental, de extrema importância para a criação de uma empresa ou negócio estar atento para todos os detalhes que o envolvem, desde o cálculo inicial para a abertura do negócio, os primeiros passos na abertura de uma empresa são cruciais, tudo deve ser devidamente bem planejado. Começando pelos primeiros gastos, os pré-operacionais, como também pelos gastos com contrato social e CNPJ, licenças, ponto comercial, marketing, primeira equipe, estoque e logística. Quanto à origem do capital, seja de recursos próprios, de investidor, de entidades de fomento locais ou de bancos que disponibilizam linhas de crédito de curto a longo prazo. Quanto ao lucro, ele pode se dar por pró-labore (é o mais utilizado) ou por transferência de lucros, em se tratando de lucros, o empreendedor deve estar atento quanto ao ponto de equilíbrio e à margem de contribuição para não se ter prejuízo. Esse guia de finanças da revista PEGN ressalta a importância de se

fazer o fluxo de caixa, registrando bem as receitas e as despesas do negócio. A empresa precisa de um bom capital de giro, de uma gestão de estoque eficiente e de logística se necessário. Deve-se verificar também quanto ao ponto comercial, o preço justo do produto, pessoas (quanto custa um funcionário), tributos e recursos externos.

Analisando-se tudo isto, chega-se à conclusão que ser empreendedor dá trabalho, são muitos os desafios a serem vencidos, mas a vitória com certeza é prazerosa, gratificante, e com perseverança e dedicação ela virá.

1.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é de extrema importância em uma organização ou empresa. É peça fundamental no processo administrativo, sendo uma ferramenta decisiva para tomadas de decisões que envolvam o negócio ou empresa como um todo. Chiavenato e Sapiro (2004, p. 39) conceituam o planejamento estratégico como “um processo de formulação de estratégias organizacionais no qual se busca a inserção da organização e de sua missão no ambiente em que ela está atuando”.

Relata ainda Chiavenato e Sapiro (2004):

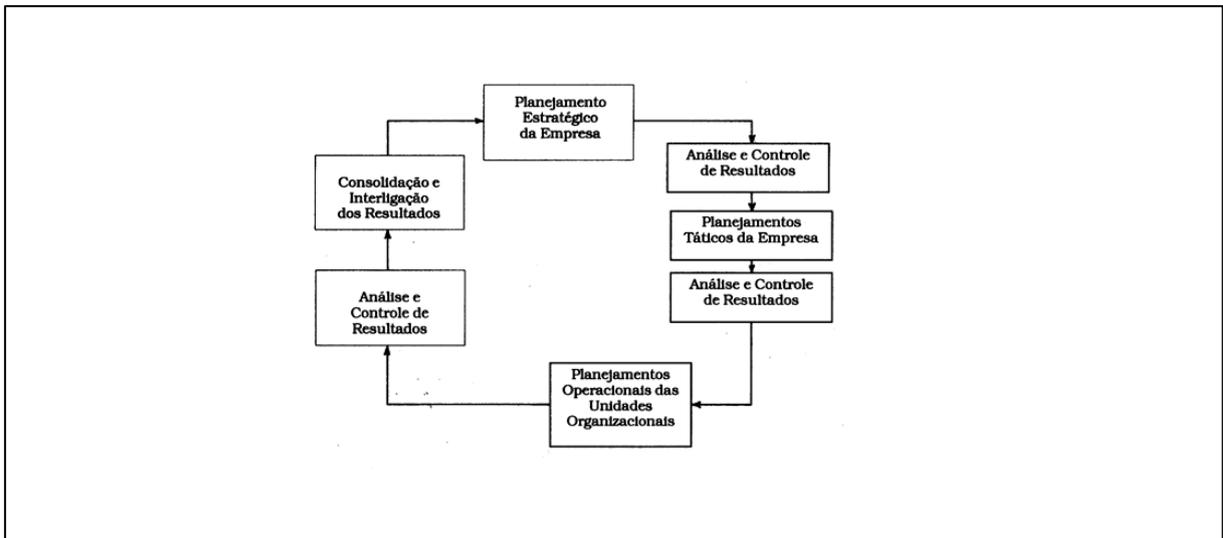
O planejamento estratégico está relacionado com os objetivos estratégicos de médio e longo prazo que afetam a direção ou a viabilidade da empresa. Mas, aplicado isoladamente, é suficiente, pois não se trabalha apenas com ações imediatas e operacionais: é preciso que, no processo de planejamento estratégico, sejam elaborados de maneira integrada e articulada todos os planos táticos e operacionais da empresa (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004, p. 39).

Como foi relatado anteriormente por Chiavenato e Sapiro, tanto os planos táticos como operacionais precisam estar integrados, alinhados com o planejamento estratégico, para alcançar bom êxito, sucesso empresarial.

Para Oliveira (1997, p. 46), o planejamento estratégico é conceituado como “um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente”.

Segundo Oliveira (1997), são três os tipos de planejamento estratégico ou níveis hierárquicos do planejamento estratégico, e são eles: o estratégico, o tático e o operacional. E são correlacionados aos níveis de decisões em uma pirâmide organizacional. A seguir, na figura 1, encontra-se o ciclo básico dos três tipos de planejamento:

Figura 1: Ciclo básico dos três tipos de planejamento



Fonte: Oliveira (1997, p. 45).

Para o negócio (empresa) funcionar realmente os três precisam estar ligados, atrelados em uma só sinergia. Oliveira (1997) destaca ainda mais o seguinte:

Portanto, o planejamento estratégico, de forma isolada, é insuficiente, uma vez que o estabelecimento de objetivos a longo prazo, bem como o seu alcance, resulta numa situação nebulosa, pois não existem ações mais imediatas que operacionalizem o planejamento estratégico. A falta desses aspectos é suprida através do desenvolvimento e implantação dos planejamentos táticos e operacionais de forma integrada (OLIVEIRA, 1997, p. 45).

Tanto Oliveira (1997) quanto Chiavenato e Sapiro (2004) dão ênfase entre as ligações de forma integrada e articulada do planejamento estratégico, dos planejamentos táticos e operacionais. Para dar certo, todos devem caminhar juntos.

1.5.1 Diagnóstico estratégico

Oliveira (1997, p. 64) destaca as fases básicas para elaborar e implementar um planejamento estratégico, e são elas: diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos e por fim o controle e avaliação. Quanto ao diagnóstico estratégico, esta é a fase também denominada de “auditoria de posição”. É a fase na qual são verificados e analisados todos os aspectos internos e externos da organização, como ela está realmente no momento atual. A fase do diagnóstico estratégico, conforme Oliveira (1997, p. 65), pode ser dividida em quatro etapas básicas, que são: identificação da visão, análise

externa, análise interna e análise dos concorrentes e nas versões mais atuais deste livro, de acordo com Oliveira (2013, p. 43), terá a etapa da identificação dos valores.

1.5.1.1 Visão da empresa

Esta é a etapa em que se identificam quais são as expectativas e os desejos de todos os colaboradores. Segundo Oliveira (1997, p. 65), “A visão pode ser considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla”. Todo empreendedor ou gestor já consagrado profissionalmente precisa ter desenvolvido a capacidade de visão (ser um visionário), acreditar que com trabalho e perseverança virá um amanhã de sucesso e crescimento. Mas neste caso a visão que o Oliveira descreve é a visão da empresa que, analisando-a, não deixa de fazer jus ao que se disse, por que é através da visão de uma empresa, da participação de todos, que realmente se chegará aquilo que foi escrito, estabelecido como visão, incorporando-se ao “seio” do negócio propriamente dito.

Chiavenato e Matos (2002) estabelecem o conceito de visão assim:

Visão é a imagem que a organização tem a respeito de si mesma e do seu futuro. É o ato de ver a si própria no espaço e no tempo. Toda organização deve ter uma visão adequada de si mesma, dos recursos de que dispõe, do tipo de relacionamento que deseja manter com seus clientes e mercados, do que quer fazer para satisfazer continuamente as necessidades e preferências dos clientes, de como irá atingir os seus objetivos organizacionais, das oportunidades e desafios que deve enfrentar, de seus principais agentes, quais as forças que a impelem e em que condições ela opera. Geralmente, a visão está mais voltada para aquilo que a organização pretende ser do que para como ela realmente é (CHIAVENATO E SAPIRO, 2002, p. 39).

Oliveira (1997), Chiavenato e Matos (2002) destacam a importância de se buscar e traçar a visão empresarial, enfim tudo será possível, basta acreditar e todos os colaboradores trabalharem juntos em uma só direção.

1.5.1.2 Valores da empresa

Conforme Oliveira (2011, p. 76), “Valores no contexto estratégico, devem representar, principalmente, os princípios e as questões éticas que a empresa deve respeitar e consolidar ao longo do tempo e que tenham forte influência no seu modelo de gestão”.

Luzio (2010) destaca os valores como:

A disseminação e a prática dos valores é um dos meios mais eficazes de mobilização da empresa no exercício de sua Missão. Enquanto a Missão define porque trabalhamos, os valores são os princípios que estabelecem como vamos nos comportar, como trabalhamos, como fazemos negócios na empresa – e por conseguinte, esclarece como não trabalhamos e o que não admitimos fazer nos negócios, haja o que houver (LUZIO, 2010, p. 16).

Analisando, chega-se à conclusão que os valores são como um código de ética, de conduta, que traçam o “caráter” da empresa como um todo, como ela realmente se porta perante seus clientes, seus fornecedores e concorrência em geral.

1.5.1.3 Análise interna e externa dos ambientes da empresa

A análise dos ambientes de uma empresa tem papel relevante no processo de planejamento estratégico. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) retratam bem isso e destacam o modelo SWOT como peça decisiva, central para a análise desses ambientes, descrevendo o seguinte:

Embora o campo da administração estratégica tenha-se desenvolvido e crescido em várias direções, a maior parte dos livros-texto padrão continua a usar o modelo SWOT como sua peça central. [...] Da mesma forma, apesar da velocidade com que introduzem novas técnicas, muitos consultores de estratégia continuam baseando-se no modelo SWOT e em outras noções da escola do design (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010, p. 38).

Mostram, assim, o alto grau de importância e preferência do modelo SWOT, desde tempos remotos até os dias atuais, fazendo da matriz SWOT uma poderosa ferramenta estratégica de gestão que deve ser utilizada de fato pelo respectivo gestor e demais colaboradores.

Quanto à análise externa, Oliveira (1997) destaca o seguinte:

Esta etapa verifica as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações. A empresa deve olhar para fora de si, para o ambiente onde estão as oportunidades e ameaças. Esta análise deverá ser efetuada pela empresa como um todo, considerando uma série de tópicos (OLIVEIRA, 1997, p. 65).

A análise externa, segundo Oliveira (1997), efetivamente verifica uma série de fatores, que são estes, positivos e negativos, que correspondem às ameaças e as oportunidades que estão ou poderão estar em evidência em uma organização.

Chiavenato e Sapiro (2004) ressaltam o seu grau de utilização e de funcionabilidade e relatam a respeito da importante função que tem e que exerce a matriz SWOT sobre uma organização ou empresa. Destacam ainda o seguinte:

Sua função é cruzar as oportunidades e as ameaças externas à organização com seus pontos fortes e fracos. Esse cruzamento forma uma matriz com quatro células, e para cada célula haverá uma indicação de que rumo tomar. A avaliação estratégica realizada a partir da matriz SWOT é uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva (CHIAVENATO; SAPIRO, 2004, p. 188).

Chiavenato e Sapiro (2004) mostram através da figura 2 como como ficam estabelecidas as quatro zonas da matriz SWOT:

Figura 2: As quatro zonas na matriz SWOT

	Análise externa	
	Oportunidades	Ameaças
Análise interna: Pontos fortes	Política de ação ofensiva ou Aproveitamento: área de domínio da empresa 1	Política de ação defensiva ou Enfretamento: área de risco enfrentável 2
Pontos fracos	Política de manutenção ou Melhoria: área de aproveitamento potencial 3	Política de saída ou Desativação: área de risco acentuado 4

Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro (2004, p. 188).

Conforme Chiavenato e Sapiro (2004), no modelo da matriz SWOT que a seguir será demonstrado, retratam como são preenchidas as quatro zonas, conforme a figura 3:

Figura 3: Exemplo de matriz SWOT

CRITÉRIOS DE AVALIAÇÃO DO MODELO SWOT			
FORÇAS	FRAQUEZAS	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
Competências básicas em área-chave, recursos financeiros adequados, liderança e imagem de mercado, acesso a economias de escala, condicionamento competitivo que gera barreiras à entrada de competidores, tecnologia patenteada, vantagens em custo, campanhas de propaganda vencedoras, competência e inovação de produtos, vanguarda na curva da experiência, gerência experiente, capacidade de fabricação superior.	Falta de foco no negócio, instalações obsoletas, ausência de competências básicas, problemas operacionais internos etc.	Mudança de hábitos do consumidor, surgimento de novos mercados, diversificação, queda de barreiras comerciais etc.	Mudanças de hábitos do consumidor, entrada de novos concorrentes, aumento das vendas de produtos substitutos, mudanças na regulamentação etc.

Fonte: Chiavenato e Sapiro (2004, p. 189).

Tudo o que foi demonstrado com esse exemplo é de fundamental importância, é um grande balizador em se tratando de entendimento, clareza e confiabilidade. Chiavenato e Sapiro (2004) demonstram bem isso, abrindo um grande leque de informações.

Assen, Berg e Pietersma (2010) no livro *Modelos de Gestão*, destacam 60 modelos de gestão mais usuais, entre eles encontra-se o PFOA, é a matriz SWOT propriamente dita, só que um pouco diferente, destacando o seguinte:

A análise PFOA é uma valiosa ferramenta de autoavaliação da gestão. Seus elementos – *potencialidades, fragilidades, oportunidades e ameaças* – parecem enganosamente simples, mas, na verdade, decidir quais são as potencialidades e fragilidades da organização, assim como avaliar o impacto e a probabilidade de oportunidades e ameaças no ambiente externo, é bem mais complexo do que parece a primeira vista (ASSEN; BERG; PIETERSMA, 2010, p. 11).

Segundo os autores anteriormente citados, a matriz ou o modelo de gestão, constitui um instrumento poderoso, uma ferramenta indispensável na mão de um empreendedor ou gestor. O modelo de gestão proposto para o negócio foi adaptado de Oliveira (2013), onde ele retrata as etapas ou fases que envolvem um planejamento estratégico, sendo elas: o diagnóstico estratégico (definição da visão e valores, análise do ambiente interno e externo que se dará através da análise SWOT). A fase 2 se reporta a definição da missão, a fase 3 a definição dos objetivos estratégicos, a fase 4 a definição das estratégias e por fim a fase 5 aos respectivos planos de ação.

Em se tratando da análise de ambiente, para que ela seja efetuada como um todo, Oliveira (1997) deixa claro os tópicos que foram citados por ele anteriormente, e são os seguintes:

- Mercado nacional e regional;
- Mercado internacional;
- Evolução tecnológica;
- Fornecedores;
- Aspectos econômicos e financeiros;
- Aspectos socioeconômicos e culturais;
- Aspectos políticos;
- Entidades de classe;
- Órgãos governamentais;
- Mercado de mão de obra; e
- Concorrentes (OLIVEIRA, 1997, p. 65-66).

Quanto à análise interna, pode-se destacar que nesta etapa se verificam os pontos fortes, fracos e neutros da empresa. Segundo Oliveira (1997):

A análise dos pontos fortes, fracos e neutros deve envolver, também, a preparação de um estudo dos principais concorrentes na relação produto-mercado, para facilitar o estabelecimento de ações de empresa no mercado [...] No estabelecimento das etapas do processo de definição de pontos fortes, fracos e neutros da empresa, a estrutura organizacional aparece como um dos principais atributos a serem analisados, pois somente uma empresa com a estrutura organizacional bem definida pode alcançar seus objetivos de maneira adequada (OLIVEIRA, 1997, p. 69).

Analisando tudo isso, chega-se à conclusão que toda análise deve ser bem feita, buscando o máximo de informações, prestando atenção em todos os tópicos descritos para que se possa chegar ao resultado esperado e com o máximo de precisão.

Oliveira (1997) ainda destaca alguns dos fatores que devem ser considerados na análise interna:

- Produtos de linha;
- Novos produtos;
- Promoção;
- Comercialização;
- Sistema de informações;
- Estrutura organizacional;
- Tecnologia;

- Suprimentos;
- Parque industrial;
- Recursos humanos;
- Estilo de administração;
- Resultados empresariais;
- Recursos financeiros/finanças;
- Controle; e
- Imagem institucional (OLIVEIRA, 1997, p. 70).

1.5.2 Missão da empresa

A elaboração da missão da empresa é de extrema importância. Oliveira (1997, p. 71) salienta que “A missão é a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de **onde a empresa quer ir**. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar”.

A missão realmente possui esse grau de importância. Assim Oliveira (1997) destaca a missão como a determinação do motivo central do planejamento estratégico, e Luzio (2010) se refere à missão como o chamado da alma da empresa.

Para Luzio (2010, p. 4), “A missão revela e comunica uma finalidade profunda e motivadora para os colaboradores que vai muito além de gerar riqueza financeira. Revela a vocação, o chamado da alma da empresa”.

1.5.3 Instrumentos prescritivos e quantitativos

De acordo com Oliveira (1997), essa é a fase em que a análise básica é de “como chegar na situação que se deseja”. Essa fase divide-se em dois instrumentos interligados, que são os instrumentos prescritivos e quantitativos.

Segundo Oliveira (1997):

Os instrumentos prescritivos do processo de planejamento estratégico vão proporcionar a explicitação do que deve ser feito pela empresa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro da sua missão, de acordo com a sua postura estratégica, respeitando as macropolíticas, bem como as ações estabelecidas pelas macroestratégias (OLIVEIRA, 1997, p. 73).

Oliveira (1997, p. 73-74) ainda destaca que os instrumentos prescritivos podem ser realizados por meio de determinadas etapas, como: o estabelecimento de objetivos, desafios e metas, o estabelecimento de estratégias e políticas funcionais e, por fim, o estabelecimento dos projetos e planos de ação.

Quanto aos instrumentos quantitativos, Oliveira (1997, p. 75) destaca o seguinte: “Consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, devidamente associadas à estrutura organizacional da empresa, necessárias ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas”.

Fazendo uma análise, como são indispensáveis esses dois instrumentos, tanto os prescritivos quanto os quantitativos, os dois possuem o seu respectivo grau de importância e são necessários.

1.5.4 Controle e avaliação

Quanto ao controle e avaliação, Oliveira (1997, p. 75) destaca que “nesta fase verifica-se como a empresa está indo para a situação desejada. O controle pode ser definido, em termos simples, como a ação necessária para assegurar a realização, desafios, metas e projetos estabelecidos”.

Em seguida, o referido autor destaca que a respectiva função, em sentido mais amplo, envolve processos de:

- Avaliação de desempenho;
- Comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- Análise dos desvios dos mesmos;
- Tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas;
- Acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva; e
- Adição de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa (OLIVEIRA, 1997, p. 77).

Todas as fases que envolvam o planejamento estratégico são primordiais e determinantes para o efetivo sucesso da análise como um todo, sendo fundamentais e indispensáveis todos os processos analíticos.

1.6 AS EMPRESAS FAMILIARES

Na perspectiva, tem-se que o conceito de empresa familiar ganhou notoriedade a partir da Revolução Industrial no século XIX, na qual qualquer artesão que possuía uma oficina em casa com seus auxiliares, ao suceder este ofício ao filho, o empreendimento era considerado uma empresa familiar.

Atualmente, uma empresa familiar pode ser caracterizada pela existência de envolvimento entre dois ou mais membros de uma família que atuam na organização, seja como colaboradores, seja como proprietários (GRZYBOVSKI & LIMA, 2004).

Colaborando com esse entendimento, Gonçalves (2000) apresenta a caracterização de uma empresa familiar associando a existência de três fatores, (i) a empresa é propriedade da família, a qual possui o poder econômico parcial ou total, (ii) a definição dos objetivos, diretrizes e políticas são difundidas e criadas pela família e (iii) a família é responsável pelo empreendimento, sendo que um membro deve pertencer ao nível executivo mais alto da organização.

Portanto, a empresa familiar pode ser caracterizada como um empreendimento que busca aplicar os recursos da família com o propósito de lucratividade e assim oportunizar trabalho e ganhos para o conjunto dos membros familiares envolvidos (DAVEL; SILVA; FISCHER, 2000).

1.6.1 Adaptação e mudança estratégica

Com foco em obter êxito nos seus objetivos traçados, Porter (2004) esclarece que a estratégia é uma posição única na qual a empresa decide as escolhas a serem tomadas. Meireles e Gonçalves (2005) afirmam que a estratégia implica tanto as decisões quanto as ações que compreendem o todo da organização, tanto no ambiente interno quanto no externo.

Ao tratar das estratégias como mecanismos para atingir os objetivos, Mintzberg (2010) remete que as estratégias devem ser percebidas como decisões estratégicas, uma vez que são essas que direcionam os atos de gestão, a viabilidade e as mudanças que podem ocorrer nos ambientes em que as organizações estão inseridas.

Wood Jr. (2002) esclarece que a primeira forma de mudança organizacional é eliminar velhos hábitos e práticas de trabalho, gerando novas perspectivas de aprendizado organizacional. A segunda forma de mudança, em que o objetivo é propor um comportamento desejado, poderá ser alcançada por meio do desenvolvimento de programas de treinamento,

propondo etapas de aprendizagem, com isso gerando novas formas de comportamentos. Finalmente, a última forma no processo de mudança é concretizar as novas concepções e práticas aprendidas, fazendo-se necessário que tais mudanças sejam percebidas e incorporadas pelas pessoas que participam desse processo.

Ao abordar a temática da gestão estratégica das mudanças, Johnson (1987) cita a estratégia sob três pontos de vista. O primeiro, tem por base a racionalidade, ou seja, a estratégia é percebida como resultado de análise sequencial, orientada e coerente, que objetiva solucionar ou reduzir os problemas; o segundo, adaptativo ou incremental, cuja estratégia é o resultado da capacidade de adaptação condicionada; o terceiro, o interpretativo, a estratégia é concebida como o resultado de entendimento individualizado sobre determinados conceitos.

Outros pesquisadores que tratam da gestão estratégica das mudanças, como Hrebiniak e Joyce (1985), abordam a coexistência entre o determinismo ambiental e a escolha estratégica, cujos resultados interferem nas mudanças organizacionais, considerando-os não como variáveis contrárias, mas sim como independentes e sua conexão pode explicar o comportamento organizacional. Portanto, a adaptação é um processo dinâmico resultante da dependência entre a organização e o meio.

Por fim, as escolhas da organização e as determinações feitas pelo ambiente podem ser posicionadas como variáveis independentes quanto ao processo de adaptação organizacional.

1.7 EMPRESAS FAMILIARES NO RS

São inúmeras as empresas ou negócios familiares no RS, inclusive no município, muitos se destacando no cenário atual e outros um tanto apagados ou inclusive indo à falência. O negócio em família tende a ser agradável, harmonioso, fazendo com que todos trabalhem com mais empenho, fazendo com que todos peguem juntos no batente, alavancando com isso as vendas ou melhorando a prestação de serviços. Em alguns casos, é motivo de ruína, buscando tirar vantagem em tudo, fazendo da gestão e do próprio negócio um verdadeiro desastre, levando muitas vezes a empresa à falência. É grande o número de empresas ou empreendedores individuais e ambulantes que trabalham com algum tipo de lanche, doce ou venda de alimentos *in natura*, entre outros alimentos. É crescente o empreendedorismo no ramo alimentício no estado e em nosso município, seja na abertura de negócios como restaurantes, lanchonetes, sorveterias, pizzarias e principalmente venda

ambulante, venda externa de alimentos, seja de doce ou de salgado, de sacos de pipocas a pastéis fritos e assados, entre tantos outros alimentos que poderiam ser citados.

Chiavenato (2008) ressalta quanto à importância de escolher o negócio certo, de acordo com o perfil de cada um. Para não haver erros, o empreendedor será submetido a algumas questões prévias, refletindo posteriormente para influenciar a sua escolha, são elas:

1. Qual é o volume de capital que você pretende investir?
2. Qual é o retorno que você pensa ou precisa obter?
3. Qual é a natureza das atividades de trabalho envolvidas?
4. Quais são as suas experiências profissionais?
5. Quais são os seus objetivos?
6. Quais são as suas atitudes e opiniões a respeito de negócios?
7. Quais são as suas características de personalidade?
8. Quais são os seus conhecimentos e as habilidades?
9. Quanto tempo você pode ficar sem um salário mensal? (p. 51).

De acordo com a reportagem da jornalista Gilvânia Banker do *Jornal do Comércio* (2013), segundo dados do Serviço Brasileiro de apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE) citado por Banker, do *JC* (2013), embora as empresas familiares cresçam em meio a desafios, é ressaltado o seguinte:

Separar a vida profissional das relações familiares já não é tarefa fácil, mas pode ser um desafio ainda maior quando as duas coisas andam juntas. De acordo com pesquisa do Sebrae, do universo de empresas brasileiras, 90% são compostas por integrantes de uma mesma família. Conforme o presidente do Sebrae/RS, Vitor Augusto Koch, o grande desafio é a sucessão, pois, conforme estatísticas, de cada 100 organizações no Brasil e no mundo, apenas 30 sobrevivem à segunda geração, 15 à terceira e quatro à quarta. De acordo com Koch, como em todo negócio, existem pontos positivos e negativos no que se refere a administrar uma organização familiar. Para ele, o ideal é buscar a competitividade para garantir vida longa no mercado (BANKER, 2013, p. 1).

Uma empresa (negócio) seja familiar ou não, deve saber cativar o seu cliente, atraí-lo de forma honesta e respeitosa, criando benefícios, promoções e vendendo produtos com qualidade e preço justo para fidelizar o cliente. Sem contar o atendimento por parte do colaborador, que deverá ser padrão, com entusiasmo, comprometimento e seriedade, fazendo com que o cliente volte, e volte para gastar cada vez mais e mais. Isso tudo vem a ser a chamada vantagem competitiva, definindo melhor como:

Naturalmente, o objetivo final do processo de administração estratégica e permitir que a empresa escolha e implemente uma estratégia que gere vantagem competitiva. Mas o que é vantagem competitiva? Em geral, uma empresa possui

vantagem competitiva quando é capaz de gerar maior valor econômico do que suas concorrentes (BARNEY; HESTERLY, 2011, p. 9).

O consultor de empresas Volnei Pereira Garcia (2013) relata no artigo a seguir os desafios e caminhos que as empresas familiares tomam, pegando um rumo em muitos dos casos irreversível, levando muitos negócios ou empresas à falência, justamente por serem familiares, como é relatado abaixo:

Temos muitos exemplos de empresas que se inviabilizaram muito mais em funções de problemas societários e familiares, do que por não terem mercado ou até mesmo por incapacidade administrativa. Os motivos desse fracasso estão relacionados ao fato de serem familiares. Mais do que isso, ao fato de que seus conflitos não são tratados. É mais fácil deixar as coisas como estão. O fundador ou dirigente principal prefere assim para que seu poder, sua hegemonia, permaneçam intactos. Só ele dita as regras. Só ele sabe, só ele decide. Por mais capacitado que venha a ser, por mais preparado que esteja, estará inviabilizando o pleno desenvolvimento de outras lideranças na empresa e, no longo prazo, da própria empresa. Como consequência disso, os “sucessores” sentem-se tolhidos, frustrados, estão numa camisa-de-força da qual não conseguem se livrar, ficam dependentes, a serviço de uma dinâmica familiar e empresarial que ao longo do tempo se revelará perversa (GARCIA, 2013, p. 1).

São muitos os desafios encontrados no meio empresarial. Barney e Hesterly (2011) retratam a respeito da estratégia que gere vantagem competitiva; já Garcia (2013) diz que a ênfase está na administração familiar como ponto chave do sucesso e perpetuação no mercado.

2 METODOLOGIA

Este capítulo trata da metodologia científica utilizada neste estudo. A seguir estão detalhados o método de investigação e os procedimentos adotados na pesquisa.

2.1 MÉTODO DE ABORDAGEM

Entendido como um caminho em busca de determinado conhecimento, pode-se dizer que o método científico é um conjunto de procedimentos aplicados com o propósito de atingir os objetivos traçados. De acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 83), “o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que vão permitir alcançar o objetivo, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando nas decisões do pesquisador, é chamado de método”.

Para Trujillo e Ferrari (1974), o método científico é um instrumento básico que sinaliza e ordena o pensamento em sistemas e baliza os procedimentos do pesquisador no decorrer do caminho até alcançar o objetivo científico preestabelecido. Lakatos e Marconi (2003) destacam que não há ciência sem o emprego de métodos científicos.

Ao reportar-se ao método fenomenológico, Prodanov e Freitas (2013, P. 36) esclarecem que o referido método consiste em mostrar o que é dado e em esclarecer esse dado, e, “consequentemente, tem uma tendência orientada totalmente para o objeto. Portanto, limita-se aos aspectos essenciais e intrínsecos do fenômeno”. Nesse sentido, a fenomenologia como método de investigação tem ganhado reconhecimento, paulatinamente, como uma abordagem aplicável ao estudo dos fenômenos importantes em vários campos da administração de empresas, especialmente na investigação em estudo de caso.

Assim, a presente pesquisa utiliza-se do método fenomenológico por tratar de uma investigação em uma empresa familiar, com o propósito de levantar as informações necessárias e posteriormente estruturar um plano de ação para orientar a gestão dos negócios.

2.2 TIPOS DE PESQUISA

Tem-se que a pesquisa científica é o resultado de uma investigação realizada com o objetivo de resolver um problema, recorrendo a procedimentos científicos. Portanto, a pesquisa adota procedimentos sistemáticos e intensivos, e tem por objetivo descobrir e interpretar os fatos que estão inseridos em uma determinada realidade.

Portanto, este trabalho classifica-se quanto à **natureza** como pesquisa aplicada em razão dos conhecimentos gerados para a aplicação prática na empresa familiar estudada e dirigidos à solução de problemas específicos. Ao definir pesquisa aplicada, Marconi e Lakatos (2003, p. 5) assim escrevem: “como o próprio nome indica, caracteriza-se por seu interesse prático, isto é, que os resultados sejam aplicados ou utilizados imediatamente, na solução de problemas que ocorrem na realidade”.

Quanto à **abordagem**, como pesquisa qualitativa, por exigir do pesquisador uma imersão no contexto de estudos e, portanto, com uma interpretação dos dados de uma maneira holística, ou seja, ampla. Nesse caso, buscando as particularidades dos fatos para a construção do planejamento estratégico para a empresa familiar de alimentos (lanches), objeto do estudo.

Marconi e Lakatos (2003) afirmam que a abordagem **qualitativa** trata de uma pesquisa que tem como premissa analisar e interpretar aspectos mais profundos, descrevendo assim as complexidades e fornecendo análises detalhadas sobre as investigações dando ênfase aos processos e significados.

Do ponto de vista de seus **objetivos** a pesquisa é descritiva e exploratória. No entender de Collis e Hussey (2005, p. 24), a pesquisa descritiva “é a pesquisa que descreve o comportamento dos fenômenos. É usada para identificar e obter informações sobre as características de um determinado problema ou questão”.

Para Marconi e Lakatos (2003, p. 20), “A pesquisa descritiva delinea o que é e aborda também quatro aspectos: descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento presente”.

Do ponto de vista da pesquisa descritiva, o paradigma fenomenológico (Collis e Hussey, 2005, p. 63) indica que é possível descrever fenômenos ocorridos em uma população (por exemplo, uma organização) a partir de dados qualitativos empíricos levantados numa entidade concreta. Quanto à pesquisa **exploratória**, Prodanov e Freitas (2013, p. 51) comentam informando que este tipo de pesquisa facilita o desenvolvimento do planejamento flexível, o que permite o estudo do tema sob diversos ângulos.

Quanto aos **procedimentos** desta pesquisa, convencionou-se pelo método do estudo de caso, o qual permite a aplicação de diferentes técnicas de coleta e análise de dados, nos quais se inclui a análise documental, as entrevistas e observação direta (COLLIS E HUSSEY, 2005).

Nessa esteira, os estudos de caso são uma pesquisa empírica de um fenômeno contemporâneo no seu contexto real que permite captar as mais gerais e significativas características holísticas dos eventos da vida real, tais como processos organizacionais e administrativos, mudanças em seu meio ambiente e grau de maturidade do setor (YIN, 2010).

O estudo de caso, ainda segundo Collis e Hussey (2005), pode registrar a história de uma empresa ao longo de certo período, restringindo-se a descrever uma trajetória ou segmento histórico, para que o leitor faça a análise a seu critério. Eles permitem um maior aprofundamento nas pesquisas que visam a uma compreensão de processos administrativos, tais como o processo decisório, os quais são histórico-dependentes.

A pesquisa também classifica-se como uma **pesquisa-ação**. Thiollent (2011) relata que há uma grande interação entre o pesquisador, as pessoas da situação investigada e com a interação entre ambos se criam as ordens de prioridade dos problemas a serem pesquisados e suas soluções, tendo como objetivo esclarecer os problemas da situação observada, com o

referido acompanhamento. Assim, para a realização desta pesquisa, foram realizadas reuniões com o fim de discutir a construção de uma proposta de planejamento estratégico. Conforme Thiollent (2011, p. 67) destaca, “uma vez que os pesquisadores e os interessados na pesquisa estão de acordo com sua realização, inicia-se a fase de seminários e reuniões”.

Do ponto de vista dos **procedimentos técnicos**, fundamenta-se com a pesquisa bibliográfica. Elaborada a partir de material já publicado, possibilita o contato do pesquisador com todo o contexto da pesquisa. No dizer de Marconi e Lakatos (2003, p. 183), “a pesquisa bibliográfica abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo”. Na mesma direção, as constantes referências a textos publicados na área se fará presente, bem como a leitura da legislação, de regras e de regulamentos expedidos por órgãos com autoridade no assunto.

2.3 COLETA, TRATAMENTO E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Segundo Gil (2010, p. 120), na maioria dos estudos de caso, a coleta de dados é feita com a inferência direta do pesquisador no local a ser estudado, que poderá ser mediante a observação e análise de documentos, bem como de entrevistas ou questionários estruturados.

A importância da coleta de dados em fontes primárias e secundárias também possibilita conhecer a prática do local a ser investigado e facilitar o processo de associação com a teoria.

Através desta proposta, como instrumentos metodológicos, além da pesquisa bibliográfica, foi utilizada a pesquisa ação e a pesquisa documental. Elaborou-se a reconstrução histórica do ciclo de vida da empresa familiar de alimentos, dividindo-a em períodos composto de semestres, utilizando o método longitudinal de Mintzberg e Mchuhg apud Sausen (2001), que descrevem a *direct research* como um método de análise que aborda a evolução da organização ao longo de um respectivo período histórico. São quatro etapas que envolvem a coleta de dados, interferência dos períodos e estratégias de mudanças, análise intensiva dos períodos de mudança e por fim a análise teórica do estudo.

Para desenvolver os planos de ação estratégica, foi utilizado como ferramenta o 5W2H. Segundo Lisbôa e Godoy (2012), é interessante destacar, que o “método 5W2H consiste em uma série de perguntas direcionadas ao processo produtivo e permite identificar as rotinas mais importantes, detectando seus problemas e apontando soluções”.

Sendo a mesma (5W2H) criada por profissionais da indústria automobilística do Japão como uma ferramenta auxiliar na utilização do PDCA (fase de planejamento). Essa ferramenta pode ser descrita como um plano de ação para atividades estabelecidas como prioritárias e que precisam ou devem ser desenvolvidas pela empresa, contribuindo realmente para a sua organização e planejamento. Após serem respondidas as sete perguntas da referida metodologia elaborase o plano de ação para ser executado pelo grupo familiar caracterizado neste trabalho.

No quadro 1, a seguir, estão os passos utilizados no método 5W2H.

Quadro 1: Etapas da planilha 5W2H

O que será feito (etapas)	WHAT
Por que será feito (justificativa)	WHY
Onde será feito (local)	WHERE
Quando será feito (tempo)	WHEN
Por quem será feito (responsável)	WHO
Como será feito (método)	HOW
Quanto custará fazer	HOW MUCH

Fonte: o autor, 2016.

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PROPOSTO PARA A EMPRESA FAMILIAR DE ALIMENTOS

O planejamento estratégico pode ser considerado como um dos principais instrumentos para a análise e estabelecimento das mudanças organizacionais. Com a mesma relevância necessita ser elaborado, levando em conta as peculiaridades de cada tipo de organização.

3.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

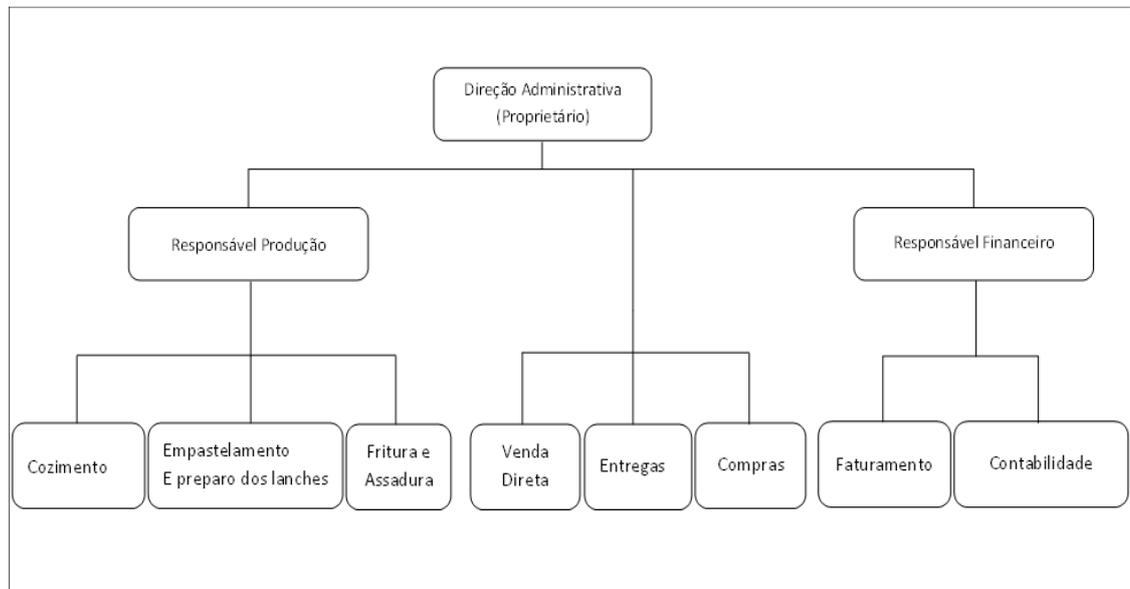
O estudo foi desenvolvido em uma empresa familiar de alimentos, especialmente lanches - pastéis fritos e assados, bolos e outros lanches -, com produção e comercialização através de venda externa, diretamente ao cliente. A referida empresa está localizada em Santo

Ângelo/RS, atendendo a clientes de vários segmentos do comércio em geral, como clientes autônomos e profissionais liberais, empregados da construção civil (funcionários trabalhando em obras), encomendas para festas e aniversários, bem como para confraternizações em empresas. O grupo familiar que participa do negócio é composto por quatro pessoas, entre elas encontra-se o autor desta dissertação e gerente do empreendimento.

Na perspectiva do desenvolvimento e crescimento da empresa, o grupo familiar almeja ampliar sua participação no mercado, a fim de elevar as vendas e conseqüentemente a lucratividade para a manutenção e fortalecimento dos negócios.

Na figura 4, a seguir, apresenta-se o organograma funcional da empresa familiar objeto deste trabalho.

Figura 4: Organograma funcional



Fonte: o autor, 2016.

Quanto a sua organização, a empresa é dividida em processos, conforme se apresenta no quadro 2, a seguir:

Quadro 2: Processos e descrições da empresa familiar de lanches

Processo	Descrição
Limpeza	Higienização do ambiente de trabalho e materiais ou equipamentos empregados na fabricação dos lanches e limpeza geral da empresa

Produção	Realização do preparo ou confecção de todos os lanches
Venda/entrega	Venda externa e entrega direto ao cliente
Faturamento	Recebimento diário ou através de pagamento mensal

Fonte: O autor, 2016.

O início das atividades deu-se durante o mês de fevereiro de 2015, atuando, inicialmente, na venda de lanches diretamente aos clientes autônomos e profissionais liberais. A seguir, descrevem-se as etapas do processo de adaptação.

3.1.1 O processo de adaptação estratégica da empresa familiar de alimentos: uma perspectiva de mudanças e crescimento

Apesar do pouco tempo de existência da empresa, o desenvolvimento dos negócios encontra-se em rápido crescimento. Por meio do estudo, foram identificados os principais eventos ocorridos na empresa, descrevendo as principais decisões tomadas em cada período de mudanças estratégicas da empresa, formando, assim, os períodos estratégicos. A trajetória dos negócios está organizada e interpretada em três períodos estratégicos, separados por semestres, conforme detalhado no quadro 3, a seguir.

Quadro 3: Períodos (semestres) estratégicos

Nº do período	Períodos de Duração	Descrição
I	Fev. – Jun. 2015	Início das atividades e sua colocação (estruturação) no mercado
II	Jul. – Dez. 2015	Aperto (crise) financeiro, busca por novos parceiros e clientes
III	Jan. – Jul. 2016	Estratégias e manutenção do negócio

Fonte: o autor, 2016.

3.1.1.1 Análise dos três períodos - semestres

A referida empresa familiar, objeto deste estudo, iniciou suas atividades em fevereiro de 2015, visando atender um nicho de mercado existente mediante a venda de lanches prontos diretamente ao cliente. Sua área de atuação abrange diversos setores da economia e ramos de

atividades no município de Santo Ângelo-RS. Motivados pela oportunidade de um negócio com potencial de crescimento, priorizou-se, inicialmente, atender os profissionais autônomos e clientes diretamente nos seus locais de trabalho que diariamente têm o hábito de consumir lanches nos intervalos das jornadas de trabalho.

Assim, de fevereiro a junho de 2015 o referido negócio direcionou seus esforços para tornar o produto conhecido pela sua qualidade e estabelecer um forte vínculo de confiabilidade com seus clientes. Primou-se por um padrão de excelência no atendimento e da produção com qualidade, disponibilidade e entrega imediata dos lanches. Esse período foi marcado por significativo avanço no aperfeiçoamento do produto e estabelecimento de parcerias com o público-alvo. Entretanto, de julho a dezembro de 2015 ocorreu um declínio significativo nas vendas de lanches prontos, em torno de 30%, possivelmente motivado pela crise brasileira e consequente desemprego que atingiu diversos setores da economia do país e também local. Frente a esse quadro de dificuldades, buscou-se adotar medidas para atrair novos clientes e reduzir custos, a fim de manter o equilíbrio necessário entre o volume de vendas e consequente sustentabilidade financeira dos negócios. Foram estabelecidas parcerias com outros fornecedores de lanches, principalmente pastéis assados, e assim possibilitar a revenda a preços menores. De janeiro a julho de 2016, foram traçadas novas diretrizes de negócios para alavancar as vendas. Como estratégia principal, criou-se o **lanche fidelidade**, a fim de premiar o cliente cuja compra se desse de maneira regular e contínua. Dessa forma, o consumidor quando fidelizado incorporaria a vantagem de um lanche gratuito na data de seu aniversário. Outra importante estratégia foi a divulgação do negócio nas redes sociais, como no *facebook* e noutras mídias. Atualmente a empresa opera as atividades de maneira satisfatória, embora com dificuldades de infraestrutura e adequação no processo de gestão, objetivando a ampliação e a consolidação do negócio.

3.2 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM ETAPAS

Portanto, a proposta de planejamento estratégico para a empresa familiar deste estudo foi elaborada seguindo o modelo apresentado por Oliveira (2013, p. 42), que compreende cinco fases: o diagnóstico estratégico (definição da visão e valores, ambiente externo e interno), a definição da missão, estabelecimento dos objetivos estratégicos, elaboração das estratégias e, por fim, os planos de ação. Nesse sentido, a coleta dos dados e informações necessárias em cada fase deu-se por meio de reuniões realizadas com membros da empresa

familiar. A coordenação dos trabalhos foi conduzida por Giovani Carlos Rigon, integrante do grupo familiar e pesquisador, desenvolvendo as atividades na elaboração desta dissertação.

A seguir, a figura 5 ilustra as fases desenvolvidas para elaboração do planejamento estratégico.

Figura 5: Etapas do Planejamento Estratégico - PE

PE – Empresa familiar de alimentos		
Fase 1 – Diagnóstico estratégico		
Definição da visão e valores	Análise do ambiente interno	Análise do ambiente externo
Fase 2 – Definição da missão		
Fase 3 – Definição dos objetivos estratégicos		
Fase 4 – Definição das estratégias		
Fase 5 – Planos de ação		

Fonte: autor, adaptado de Oliveira (2013)

Nos itens seguintes – 3.3, 3.4, 3.5, 3.6 e 3.7 -, estão detalhados os encaminhamentos de elaboração das cinco fases do planejamento estratégico.

3.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Esta fase é compreendida pela definição da visão e valores e pela análise do ambiente interno e externo.

Conforme Chiavenato e Sapiro (2004, p. 108), é pelo diagnóstico estratégico da organização que “a organização faz uma avaliação competitiva de suas potencialidades, pontos fortes que precisam ser mais intensamente explorados e de suas fragilidades, pontos fracos que precisam ser corrigidos e sanados”.

3.3.1 Definição da visão e valores

Esta etapa foi desenvolvida durante dois encontros, em reuniões com pauta específica, envolvendo todos os membros da empresa familiar de alimentos. Na primeira reunião pautou-se pela definição da **visão**, que foi definida como: **Liderar as vendas e entregas de lanches rápidos com excelência**. Em outra reunião, também com finalidade específica, foram definidos os seguintes valores: **ética, cooperação, satisfação, respeito ao cliente e pontualidade**.

3.3.2 Análise do ambiente interno e externo

Para a realização desta etapa, os trabalhos de levantamento dos ambientes internos e externos foram realizados dois encontros com o grupo familiar. Com a utilização da ferramenta denominada matriz SWOT, procedeu-se à análise ambiental - fatores internos e externos do negócio -, conforme demonstrados no quadro nº 4, a seguir:

Quadro 4: Análise da matriz SWOT/FOFA

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Colaboradores comprometidos; - Setor de produção com profissionais qualificados; - Qualidade nos produtos (lanches) confeccionados; - Agilidade e pontualidade na entrega; - Negócio familiar com credibilidade no mercado; - Preocupação em satisfazer o cliente; - Índice de reclamações baixo; - Instalações e equipamentos em bom estado; - Lanches padronizados; - Bom relacionamento familiar (sócio e colaboradores); - Preço competitivo em relação aos concorrentes; - Padrões de higiene adequados; em higiene; - Compras e estoque com controle de fluxo de caixa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de um planejamento estratégico; - Margem de lucro baixa e dependente da demanda diária; - Padronização do atendimento por telefone; - Falta de um plano de marketing; - Falta de um <i>site</i> para um melhor relacionamento com o cliente; - Infraestrutura pequena para a produção; - Falta de um departamento de Recursos Humanos para mediar futuras contratações.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> - Abertura de novas empresas na região (novos clientes); - Ofertar lanches variados com pacote 	<ul style="list-style-type: none"> - Entrantes concorrentes com preços baixos; - Incertezas econômicas; - Inflação em alta;

promocional e vale lanche p/ novos clientes; - Marketing de “boca a boca” eficiente p/ prospecção de novos clientes; - Aquecimento na venda de lanches para a construção civil (pedreiros).	- Empregadores limitando o lanche de seus funcionários durante o intervalo de trabalho; - Crise financeira do País.
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: o autor, 2016

Analisando a matriz SWOT, nota-se que existem mais oportunidades do que ameaças, cujas ameaças envolvam desde a entrada de concorrentes com preços baixos até os reflexos da crise econômica atual que permeia por todos os setores da economia local. Também predominam sobre o negócio mais forças do que fraquezas, que aponta para a necessidade de potencializar as ações que estão dando certo, e direcionar esforços em investimento financeiro, treinamento e melhoria no sentido solucionar os atos e ações identificados como fraquezas, estabelecendo metas de curto, médio e longo prazo.

3.4 DEFINIÇÃO DA MISSÃO

A deliberação da Missão ocorreu durante reunião com os familiares envolvidos no negócio, e foi assim definida: **Entregar lanches com qualidade, higiene e pontualidade, satisfazendo o cliente e gerando renda para o negócio.**

3.5 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Os objetivos são sempre estabelecidos a partir de expectativas humanas quanto a uma situação futura que se deseje alcançar. (OLIVEIRA, 2013). Chiavenato e Sapiro (2004, p. 248). Os autores acima explicam que “Os objetivos associados a planos descrevem as ações para alcançá-los, e motivam os colaboradores da organização, ajudando seus funcionários na redução de incertezas na tomada de decisão”. Metas e objetivos são traçados, e ambos devem merecer uma atenção especial da empresa em direcionar os seus esforços com a finalidade de alcançar o que foi proposto.

Estes objetivos podem ser definidos pelo cruzamento dos fatores internos e externos da análise ambiental e também no âmbito da gestão do empreendimento.

A elaboração dos objetivos estratégicos ocorreu durante reunião com os membros da empresa familiar e definiu-se por três objetivos estratégicos principais: **ampliação das**

vendas; inovação; e entrega. No quadro 5, a seguir, apresentam-se os objetivos estratégicos e a descrição de cada um deles.

Quadro 5: Objetivos estratégicos da empresa familiar de lanches

Objetivos estratégicos	Descrição
1. Ampliação das vendas	1.1 Aumento da lucratividade através das vendas e aumento da produção;
2. Inovação	2.1 Desenvolvimento de novos produtos, serviços e meios de venda (alternativas);
3. Entrega	3.1 Entrega diversificada com terceirização.

Fonte: o autor, 2016

Após a definição dos objetivos estratégicos, foram elaboradas as respectivas estratégias na perspectiva de atingir os resultados esperados.

3.6 DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

Para definir as estratégias Oliveira (1997, p. 172) indica ser necessário “estabelecer quais serão os caminhos, os cursos, os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos e desafios estabelecidos”. Com tais propósitos os membros da empresa familiar definiram, durante reunião com pauta específica, as estratégias para cada um dos objetivos. No quadro 6, a seguir, estão descritas as estratégias estabelecidas.

Quadro 6: Estratégias para a Empresa Familiar de Lanches

Objetivos	Estratégias
1. Ampliação das vendas	1.1 Aumentar a produção de lanches (ampliar espaço físico, adquirir novos equipamentos e máquinas, contratar mais colaboradores incluindo um vendedor externo)
	1.2 Diversificar o mix de produtos (desenvolver novos produtos, buscar através de cursos gastronômicos a reciclagem e aperfeiçoamento da equipe de trabalho, busca de novos clientes)
	1.3 Controle operacional financeiro - gerenciamento (implantação de um software para controle de custos, compras, estoque, fluxo de caixa, contas a receber/a pagar e inadimplências)

	1.4 Investimento em marketing (divulgar a venda de lanches através de panfletagem, jornais, rádios locais e através de redes sociais como o “facebook”)
	1.5 Controle de Qualidade e Gestão do Estoque (implantação do programa japonês de qualidade “5S”)
2. Inovação	2.1 Revenda de novos produtos e criação de novos serviços (revenda de produtos através de parcerias firmadas c/empresas locais, adesão a aplicativo e-commerce para venda on line dos produtos através de celular e tablet)
	2.2 Criação de pacotes promocionais (vale lanches, vale desconto, cartão fidelidade, vale lanche no aniversário do cliente)
	2.3 Participação em eventos sociais (atividades sociais e solidárias com degustação de lanches ou o mix de produtos disponibilizados)
	2.4 Ampliação da forma de pagamento (adquirir máquina móvel de cartão de débito e crédito)
3. Entrega	3.1 Terceirizar a entrega (buscar a terceirização a fim de cortar custos em se tratando de gastos com combustível)
	3.2 Entrega compartilhada (criação de um sistema de desconto por pedido (s) de lanche (s) concedido a clientes que moram ou estejam na mesma rota de entrega ou mesmo bairro)

Fonte: o autor, 2016

Após a definição das estratégias, foram elaborados os planos de ação para a execução das atividades relacionadas como prioritárias para os membros familiares.

3.7 PLANOS DE AÇÃO

Conforme Valadares (2003, p. 105): “O plano de ação, então, semelhantemente ao estabelecimento das estratégias, colabora, em muito, para também responder ao **como atingir** (...) os resultados com a devida coerência entre os objetivos, as estratégias e as alternativas”. Enfim, é o conjunto de ações com os respectivos prazos, as pessoas responsáveis e os recursos necessários para alcançar um resultado proposto.

Assim, os membros familiares em reunião definiram os planos de ação individualizados por estratégia, mediante utilização da ferramenta 5W2H.

Nos quadros seguintes, de números 7, 8, 9, 10 e 11 estão os planos de ações individualizados por estratégia, visando atender o primeiro objetivo – **ampliação das vendas**.

No quadro 7, a seguir, está o plano de ação para a estratégia de **aumentar a produção de lanches**.

Quadro 7: Plano de ação para aumentar a produção de lanches

Estratégia: Aumentar a produção de lanches						
What	Why	Where	When	Who	How	How Much
Ampliar espaço físico, adquirir novos equipamentos e máquinas, contratar mais colaboradores incluindo um vendedor externo	Para aumentar a produção e venda de lanches da empresa familiar	Na empresa familiar de alimentos	Outubro de 2016 a julho de 2017	Proprietário do negócio familiar	Efetuar uma reforma de ampliação, adquirir máquinas e equipamentos e contratar mais colaboradores para o serviço	Até R\$ 3800,00 mensais.

Fonte: o autor, 2016

A seguir, no quadro 8, está o plano de ação para a **estratégia diversificar o mix de produtos**.

Quadro 8: Plano de ação para diversificar o mix de produtos alimentos.

Estratégia: Diversificar o mix de produtos						
What	Why	Where	When	Who	How	How Much
Desenvolver novos produtos, buscar através de cursos gastronomia a reciclagem da equipe de trabalho, com isso a busca de novos clientes	Para aumentar as vendas, satisfazer os anseios dos clientes e qualificar os colaboradores	Na empresa familiar de alimentos e instituição de ensino externa	Outubro de 2016 a julho de 2017	Proprietário do negócio familiar e demais colaboradores	Através da qualificação com cursos na área de gastronomia que permitirá a criação de novos produtos	Até R\$ 700,00 mensais

Fonte: o autor, 2016

No quadro 9, a seguir, está o plano de ação para a estratégia de **implantação de um software para o controle operacional financeiro**.

Quadro 9: Plano de ação para a implantação de um *software* para o controle operacional financeiro na empresa familiar de alimentos

Estratégia: implantação de um software para o controle operacional financeiro na empresa familiar de alimentos						
What	Why	Where	When	Who	How	How Much
Implantação de um <i>software</i> para controle de custos, compras, estoque, fluxo de caixa, contas a receber e pagar	Para controlar com eficiência os custos, compras, estoque, fluxo de caixa, contas a receber e pagar	Na empresa familiar de alimentos	Outubro de 2016 a março de 2017	Proprietário do negócio familiar	Adquirir em parceria com empresa de TI um software que melhor se adapta as necessidades da empresa	Até R\$ 400,00 mensais

Fonte: o autor, 2016.

Para atender a estratégia de **investimento em marketing**, apresenta-se, no quadro 10, a seguir, o respectivo plano de ação.

Quadro 10: Plano de ação para o investimento em *marketing*

Estratégia: Investimento em <i>marketing</i>						
What	Why	Where	When	Who	How	How Much
Divulgar a venda de lanches em jornais, rádios e redes sociais	Para aumentar as vendas na empresa familiar de lanches e expansão dos negócios	Santo Ângelo e região	Outubro a dezembro de 2016	Proprietário do negócio familiar	Contratar uma empresa do ramo de <i>marketing</i>	Até R\$ 450,00 mensais

Fonte: o autor, 2016.

Ainda para a consecução do primeiro objetivo, a seguir está o plano de ação para atender a estratégia para o **controle de qualidade e gestão de estoque**, conforme o quadro 11.

Quadro 11: Plano de ação para o controle de qualidade e gestão de estoque

Estratégia: Controle de qualidade e gestão de estoque						
What	Why	Where	When	Who	How	How Much
Implantação do programa de qualidade 5 S	Para melhorar a qualidade na produção, venda e gestão de estoque	Na empresa familiar de alimentos	Outubro a dezembro de 2016	Proprietário do negócio familiar	Realizar curso on line sobre o programa 5 S	Sem custo

Fonte: o autor, 2016.

Na perspectiva de alcançar os resultados estabelecidos no segundo objetivo estratégico – **inovação** -, são apresentados os planos de ação detalhados nos quadros 12, 13, 14 e 15, vinculados às estratégias a seguir detalhadas.

A seguir, no quadro 12 apresenta-se o plano de ação para a estratégia **revenda de novos produtos e criação de novos serviços**.

Quadro 12: Plano de ação para a revenda de novos produtos e criação de novos serviços

Estratégia: Revenda de novos produtos e criação de novos serviços						
What	Why	Where	When	Who	How	How Much
Buscar a revenda de produtos através de parcerias firmadas c/empresas locais, adesão a aplicativo e-commerce para venda on line dos produtos	Para inovar, buscando novas parcerias de venda e formas de venda e pagamento	Na empresa familiar de alimentos	Outubro a dezembro de 2016	Proprietário do negócio familiar	Firmar parceria para revender produtos e contratar empresa c/aplicativo de venda via dispositivos eletrônicos	Quanto à revenda, os valores poderão variar conforme o pedido e quanto ao aplicativo poderá custar até R\$ 150,00 mensais

Fonte: o autor, 2016.

O quadro nº 13, a seguir, apresenta o plano de ação vinculado à estratégia **criação de pacotes promocionais**.

Quadro 13: Plano de ação para criação de pacotes promocionais

Estratégia: Criação de pacotes promocionais						
What	Why	Where	When	Who	How	How Much
Implantar vale-lanches, vale-desconto, cartão fidelidade, vale-lanche no aniversário do cliente	Para fidelizar o cliente e aumentar as vendas	Na empresa familiar de alimentos	Outubro a dezembro de 2016	Proprietário do negócio familiar	Pesquisar e implantar os pacotes promocionais e cartão fidelidade	Até R\$ 350,00 mensais.

Fonte: o autor, 2016.

Associado à estratégia **participação em eventos sociais**, tem-se a seguir, no quadro 14, o plano de ação.

Quadro 14: Plano de ação para participação em eventos sociais

Estratégia: Participação em eventos sociais						
What	Why	Where	When	Who	How	How Much
Realizar atividades sociais e solidárias com degustação de lanches ou o mix de produtos disponibilizados	Para criar um diferencial competitivo	Em empresas, entidades sociais, ONGs, entre outras	Março a outubro de 2017	Proprietário do negócio familiar	Oferecer degustação gratuita de lanches	Até R\$ 300,00 mensais.

Fonte: o autor, 2016.

No quadro 15, está o plano de ação para a estratégia **ampliação da forma de pagamento**.

Quadro 15: Plano de ação para ampliação da forma de pagamento

Estratégia: Ampliação da forma de pagamento						
What	Why	Where	When	Who	How	How Much
Adquirir máquina móvel de cartão de débito e crédito	Para aumentar as formas de pagamento e as vendas	Na empresa familiar de alimentos	A partir de outubro de 2016	Proprietário do negócio familiar	Alugar ou adquirir máquina móvel de cartão	Até R\$ 200,00 mensais.

Fonte: o autor, 2016.

Para atender o terceiro e último objetivo estratégico – **entrega** –, apresentam-se os planos de ação vinculados em duas estratégias: **terceirizar a entrega de lanches** e **entrega compartilhada de lanches**. Os planos referidos estão nos quadros 16 e 17.

A seguir, no quadro 16, está o plano de ação para a estratégia **terceirizar a entrega de lanches**.

Quadro 16: Plano de ação para terceirizar a entrega de lanches

Estratégia: Terceirizar a entrega						
What	Why	Where	When	Who	How	How Much
Buscar a terceirização a fim de cortar custos em se tratando de gastos com combustível	Para diminuir custos e agilizar a entrega	Na empresa familiar de alimentos e região	Outubro a dezembro de 2016	Motoqueiro entregador	Contratar entregadores de motos (freelancer) para as entregas	Até R\$ 550,00 mensais.

Fonte: o autor, 2016.

O quadro 17, a seguir, apresenta o plano de ação para a estratégia **entrega compartilhada de lanches**.

Quadro 17: Plano de ação para a entrega compartilhada de lanches

Estratégia: Entrega compartilhada						
What	Why	Where	When	Who	How	How Much
Criação de um sistema de desconto por pedido (s) de lanche (s) concedido a clientes que moram ou estejam na mesma rota de entrega ou mesmo bairro	Para fidelizar o cliente, conseguir desconto e agilizar a entrega	Na empresa familiar de alimentos e região	Outubro a dezembro de 2016	Motoqueiro entregador	Contratar entregadores de motos (freelancer) para as respectivas entregas	Até R\$ 400,00 mensais.

Fonte: o autor, 2016.

Portanto, convém destacar a importância do planejamento estratégico como ferramenta fundamental para tomada de decisões que envolvem o negócio da empresa. Nesse sentido, o presente instrumento de gestão disponibilizado neste trabalho espera contribuir com o processo de gestão do negócio aqui apresentado, bem como servir de instrumento para a ampliação de estudos administrativos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar o presente estudo, podemos constatar como uma empresa familiar fica vulnerável em se tratando de planejamento e organização estratégica quando não existe um planejamento estratégico para orientar a tomada de decisões. Tem-se que o progresso e o sucesso dos negócios se apoiam, fundamentalmente, nas capacidades essenciais de compreender e atender a realidade. Nas empresas familiares, como via de regra, as mudanças muitas vezes costumam ser de difícil execução e aceitação, por estarem presentes vícios e costumes estabelecidos de longa data. Entretanto, o processo de planejamento é um desafio que vem gerar relação de compreensão da funcionalidade e da agilidade na resolução dos problemas administrativos.

Portanto, para responder o objetivo geral proposto no presente trabalho foi desenvolvida uma proposta de planejamento estratégico para uma empresa familiar de alimentos (lanches), com foco em ações para melhorar todos os processos de gestão e, conseqüentemente, aumentar a lucratividade e a permanente busca da manutenção e expansão dos negócios em um mercado de competitividade, conforme demonstrado no item 3.1.1. Da mesma forma, entende-se ter cumprido com os objetivos específicos, que eram desenvolver um referencial teórico-conceitual referente ao tema em estudo, especialmente na área da gestão de negócios, do planejamento estratégico, para o desenvolvimento do empreendedorismo nas pequenas e médias empresas; conhecer a estrutura e funcionamento de um planejamento estratégico como ferramenta administrativa; analisar as diversas etapas que compõem o planejamento estratégico, mediante o detalhamento das ações e habilidades necessárias para sua execução e por fim elaborar uma proposta de planejamento estratégico (produto) para uma empresa familiar em Santo Ângelo/RS, no ramo de fabricação e distribuição de alimentos.

Para atender o marco teórico-conceitual, a pesquisa evidenciou os temas relacionados à gestão estratégica, mediante a sistematização dos principais autores que têm reconhecimento acadêmico, com ênfase aos assuntos vinculados à gestão dos negócios voltados para micros e pequenas empresas. Os procedimentos metodológicos adotados foram de fundamental importância para orientar a pesquisa no atingimento dos objetivos estabelecidos.

O método e técnicas escolhidos serviram como facilitação para o desenvolvimento do estudo de caso. Notou-se que todos os membros familiares (colaboradores) da empresa participaram abertamente, de forma muito expositiva nas reuniões agendadas e realizadas, com isso mostrando o comprometimento e sentimento de pertença no negócio, e disposição para a incorporação de propostas de planejamento e organização. Salienta-se que o ramo da alimentação, principalmente o de lanches rápidos, é um ramo em ascensão, em rápido crescimento, sendo uma área bastante interessante, relevante para estudo.

Quanto às limitações da presente pesquisa, tem-se o fato do pesquisador estar vivenciado as práticas de gestão no ambiente de realização do levantamento de dados, bem como de sua participação no direcionamento estratégico dos Planos de gestão. Nesse sentido, a investigação ocupou-se em estabelecer parâmetros comparativos com a área de estudos, e de fundamentados teóricos amplamente reconhecidos no meio acadêmico.

Resultante dessa dissertação disponibiliza-se o planejamento estratégico, com foco na melhoria de todos os processos de gestão da empresa familiar estudada, o qual servirá de subsídio para alavancar as vendas e conseqüente lucratividade. Não menos relevante, cabe

destacar a importância deste trabalho para o pesquisador no aprofundamento de seus conhecimentos, bem como no aprofundamento de estudos acadêmicos na área, com a perspectiva de ampliar as pesquisas que tratam dos fundamentos do empreendedorismo e do desenvolvimento empresarial.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF H. I.; MCDONNELL, E.J.. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ASSEN, M.V.; BERG, G.V.D.; PIETERSMA, P.. **Modelos de gestão: os 60 modelos que todo gestor deve conhecer**. 2. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- ASSIS, Marcos. **Consultor o médico das empresas**. IDE Brasil. Mai. 2014. Disponível em: <<http://idebrasil.com.br/artigos/consultor-o-medico-das-empresas/12>>. Acesso em: 26 nov. 2015.
- BANKER, Gilvânia. **Empresas familiares crescem em meio a desafios**. *Jornal do comércio digital*, Porto Alegre, maio 2013. Disponível em: <<http://jcrs.uol.com.br/site/noticia.php?codn=123411>>. Acesso em: 5 nov. 2015.
- BARNEY, J.B.; HESTERLY, W.S.. **Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos**. 3. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.
- BENI, M. C. **Análise estrutural do turismo**. São Paulo: SENAC, 1998.
- BERNARDI, Luis Antônio. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas**. São Paulo: Atlas, 2012.
- BRUM, A. J. **Modernização da agricultura: trigo e soja**. Rio de Janeiro: Vozes, 1988.
- BULGANOV, Sérgio. (ORG.). **Manual de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.
- LAS CASAS, Alexandre L. L.. **Plano de marketing para micro e pequena empresa**. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto; MATOS, F.G. **Visão e ação estratégica**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.
- COBRA, Marcos. **Administração estratégica do mercado**. São Paulo: Atlas, 1991.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Trad. Lucia Simonini. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COUTINHO, L.; FERRAZ, J. C. **Estudo da competitividade de indústria brasileira**. Campinas : Papyrus, 1994.

DAVEL, E.; SILVA, J.C.S.; FISCHER, T. Desenvolvimento tridimensional das organizações familiares: avanços e desafios teóricos a partir de um estudo de caso. Salvador: **Organização & Sociedade**, v. 7, n. 18, p. 99-116, maio/ago 2000.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 4. ed. São Paulo: Campus, 2012.

FERRAZ, J.; KUPFER D.; HAGUENAUER L. **Made in Brasil: desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro (RJ): Campus, 1997.

FONTES, B.M.; IWAKURA, M.; PIRES, F.. Faça as Contas. **Revista Pequenas Empresas Grandes Negócios**. Guia de finanças:. São Paulo, n.307, p. 74-93, ago. 2014.

FURASTÉ, Pedro Augusto. **Normas técnicas para o trabalho científico: explicitação das normas da ABNT e Vancouver**. 18. ed, ampl. e atual. Porto Alegre: [s.n.], 2016

GARCIA, Volnei P.. **Empresas familiares – desafios e caminhos**. Cedem. Jun. 2013. Disponível em: <<http://cedem.com.br/empresas-familiares/>>. Acesso em: 2 nov. 2015.

GIL, Antônio Carlos . **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, Leoni Pentiado; LISBÔA, Maria da Graça Portela (2012). **Aplicação do método 5w2h no processo produtivo do produto: a joia**. Disponível em:< <http://periodicos.incubadora.ufsc.br/index.php/IJIE/article/view/1585>>. Acesso em: 28 out. 2016.

GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 7, n. 1, p. 7-12, 2000.

GRZYBOVSKI, D. & LIMA, J. O conceito de família e o dilema metodológico nos estudos sobre empresas familiares. In: **III ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS**, 2004, Atibaia: ANPAD, 2004.

HREBINIAK, L. G.; & JOYCE, W. F. **Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism**. Administrative Science Quarterly, v. 30, 1985, p. 336-349.

JOHNSON, G. **Strategic change and the management process**. New York: Basil Blackwell, 1987.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Mariana de Andrade. **Fundamentos da metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LUZIO, Fernando. **Fazendo a estratégia acontecer: como criar e implementar as iniciativas da organização**. 2. ed. São Paulo: Cengage, 2010.

MACHADO, R.M.. **Planejando a estratégia de pequenos negócios**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

MANUAL/CURSO do SEBRAE. **Aprender a empreender**. São Paulo. 2013.

MATOS, Francisco Gomes. **Nova liderança nova organização**: modelo estratégico de gestão em renovação contínua. São Paulo: Makron Books, 2002.

MEIRELLES, A. M.; GONÇALVES, C. A. Uma abordagem multiparadigmática para a disciplina estratégia. II Encontro de Estudos em Estratégias – 3Es, 2005. Rio de Janeiro, **Anais**, 2005.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce W.; RIBEIRO, Lene Belon. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 11. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 31. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PORTAL DO EMPREENDEDOR. **Perguntas frequentes**. Nov. de 2015. Disponível em: <<http://www.portaldoempreendedor.gov.br/perguntas-frequentes/duvidas-relacionadas-ao-microempreendedor-individual-1/o-microempreendedor-individual-mei>>. Acesso em: 27 nov. 2015.

PORTER, Michael. **Competição on competition**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale. 2013.

RESNIK, Paul. **A bíblia da empresa**: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem sucedido. São Paulo: Makron Books, 1991.

ROCHA, Leonardo. **Modelos de gestão**. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/ravthallion/aula-02-modelos-de-gestao>>. Acesso em: 15 dez. 2015.

SANTOS, F.de A.; VEIGA, W.E.. **Contabilidade com ênfase em micro, pequenas e médias empresas**. São Paulo: Atlas, 2011.

SAUZEN, J.O. **Mudança e adaptação estratégica**: um estudo de caso em uma indústria do setor metal – mecânico. XXIII ENEGEP, p. 1 – 8, 2001.

SOARES, C.M.B. et al. **Cadernos de Excelência**: introdução ao modelo de excelência da gestão. 4. ed. São Paulo: FNQ, 2011.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios.** Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/guias_cartilhas/Como_elaborar_um_plano_de_negocios.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2015.

STONE, Phil. **O plano de negócios definitivo.** São Paulo: Market Books, 2001.

TACHIZAWA, Takeshy; FARIA, Marília de S.. **Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.

TRUJILLO FERRARI, A. **Metodologia da ciência.** 3. ed. Rio de Janeiro: Kennedy, 1974.

THIOLENT, M. **Metodologia da pesquisa – ação.** 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

VALADARES, Maurício C.B. **Planejamento estratégico empresarial: foco em clientes e pessoas.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2009

WILSON, Fred. **Produto, estratégia, modelo, negócios.** Endeavor. 2015. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/produto-estrategia-modelo-negocios/>>. Acesso em: 23 nov.2015.

WOOD JR., T. **Mudança organizacional.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

YIN, Robert K.. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** São Paulo: Bookman, 2010.