



FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI
MAIANA GRENDENE ZANON

**FUNDAMENTOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADOS A UMA
PEQUENA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS**

RECANTO MASTRO - RESTINGA SÊCA/RS
2019

MAIANA GRENDENE ZANON

**FUNDAMENTOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADOS A UMA
PEQUENA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS**

Trabalho de Conclusão de Curso - Monografia apresentado como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração, curso de Graduação em Administração, faculdade Antonio Meneghetti – AMF.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Pastoriza Tatsch.

MAIANA GRENDENE ZANON

**FUNDAMENTOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADOS A UMA
PEQUENA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS**

Trabalho de Conclusão de Curso - Monografia, apresentado como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, Curso de Graduação em Administração, Faculdade Antonio Meneghetti – AMF.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Pastoriza Tatsch

COMISSÃO ORGANIZADORA:

Prof.^o Dr. Marcelo Pastoriza Tatsch
Orientador do Trabalho de Conclusão de Curso
Antonio Meneghetti Faculdade - AMF

Prof.^a Ms. Jussara Foletto
Membro da Banca Examinadora
Antonio Meneghetti Faculdade - AMF

:

Prof. Dra. Juciani Severo Correa
Membro da Banca Examinadora
Antonio Meneghetti Faculdade - AMF

Recanto Maestro, 09 de novembro de 2019.

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer inicialmente a Deus, por estar sempre ao meu lado me guiando e me iluminando, não permitindo que o cansaço me desanimasse; por dar-me forças e sabedoria em todos os momentos, permitindo-me alcançar meus objetivos e ir adiante.

A toda minha família, especialmente aos meus valiosos pais, João e Nilza, por serem meu porto seguro, por sempre me apoiarem na realização de meus projetos e por estarem sempre presentes em minha vida, de uma forma incondicional.

Ao meu noivo, Fabio Ragagnin, por todo o amor, carinho e companheirismo, pela motivação e apoio nessa longa trajetória, pela força para que eu não desistisse, pela paciência, pelo apoio emocional e pela compreensão sobre minha ausência em muitos momentos especiais.

Agradeço imensamente ao meu orientador, professor Marcelo Pastoriza Tatsch, pela sua dedicação e por todo conhecimento transmitido a mim, pela sua infinita paciência, pelas horas cedidas do seu tempo para me auxiliar e orientar no desenvolvimento deste trabalho, por acreditar na minha capacidade de poder chegar ao final dessa etapa.

Agradeço também aos professores da Antonio Meneghetti Faculdade, pelos ensinamentos e pela dedicação ao compartilhá-los. Aqueles que além de educadores foram grandes amigos e souberam incentivar, para que eu conseguisse chegar ao fim dessa trajetória.

Agradeço também aos meus amigos, por me transmitirem pensamentos positivos e estarem ao meu lado, motivando-me e dando forças para enfrentar os momentos difíceis.

Enfim, muito abrigada a todos que contribuíram direta e indiretamente para a elaboração e conclusão deste trabalho.

EPÍGRAFE

“O sucesso é a soma de pequenos esforços repetidos dia após dia.”

(Robert Collier)

RESUMO

O planejamento estratégico é uma ferramenta que busca mostrar as definições da empresa de acordo com o que ela almeja no futuro. Entretanto, existem empresas que mesmo sem utilizar essas técnicas atingem o sucesso, no entanto, acabam se tornando frágeis perante às oportunidades. Este estudo tem por finalidade formalizar e delinear, segundo as premissas do planejamento estratégico, a estrutura base para a criação de um plano estratégico empresarial para guiar o estabelecimento dos objetivos organizacionais de uma oficina mecânica diesel pesada. Para este estudo, utilizou-se a abordagem qualitativa, pesquisa descritiva e foi classificada como um estudo de caso. Como procedimentos, efetuou-se uma pesquisa bibliográfica e documental com diversos autores. A coleta, observação e análise dos dados baseou-se na realização de uma entrevista com o empresário. Como conclusão da pesquisa, foi possível compreender que o planejamento estratégico tem como função básica direcionar a empresa, por meio de suas etapas, visto que para construção do planejamento requer a definição, por parte do gestor, de princípios essenciais para o funcionamento da empresa, como missão, visão e valores organizacionais.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Ferramentas de gestão. Pequena empresa. Identidade organizacional.

ABSTRACT

Strategic planning is a tool that seeks to show the company's definitions according to what it wants in the future. However, there are companies that even without using these techniques achieve success, however, end up becoming fragile in the face of opportunities. This study aims to formalize and outline, based on the premises of strategic planning, the basic structure for the creation of a business strategic plan to guide the establishment of the organizational objectives of a heavy diesel machine shop. For this study, were used the qualitative approach, descriptive research and it was classified as a case study. As procedures, were used a bibliographic and documentary research with several authors. Data collection was based on an interview with the entrepreneur, observation and analysis of the data. As conclusion of the work, it was possible to understand that the strategic planning has as its basic function to direct the company, because through its steps, the construction of planning requires the definition, by the manager, of essential principles for the operation of the company, such as mission, vision and organizational values.

Keywords: Strategic planning. Management tools. Small enterprise. Organizational identity.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 -	Estrutura da matriz SWOT.....	19
Figura 2 -	Matriz SWOT com análise situacional.....	20
Figura 3 -	Esquema das cinco forças de Porter.....	22
Figura 4 -	Matriz de análise SWOT, sugerida pela pesquisadora ao empresário.....	41
Quadro 5 -	Os 21 pontos do empresário.....	23

LISTA DE SIGLAS

MDR – Mecânica Diesel Ragagnin.

RS – Rio Grande do Sul

SWOT – *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats.*

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	13
2.2 ELEMENTOS DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL	16
2.3 FERRAMENTAS PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	17
2.4 ESTRATÉGIA COMPETITIVA	21
2.5 OS 21 PONTOS DO EMPRESÁRIO	23
3 MÉTODO	26
3.1 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS	27
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS	28
4.1 ENTREVISTA COM O GESTOR DA EMPRESA.....	28
4.2 RELATÓRIO DE OBSERVAÇÃO DA PESQUISADORA.....	39
4.3 ANÁLISE SWOT.....	40
5 CONCLUSÕES.....	43
REFERÊNCIAS	46
APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	48
ANEXO A- TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA DIVULGAÇÃO DE INFORMAÇÕES DE EMPRESAS EM TRABALHOS DE CONCLUSÕES DE CURSO.....	49

1 INTRODUÇÃO

Na atualidade, nas empresas mais sólidas e prósperas, normalmente é nítida a presença da *práxis*¹ de planejamento em diversos níveis, principalmente aquele que determina todas as práticas necessárias à realização dos objetivos organizacionais. Dessa forma, pode-se inferir que a atividade de planejar é algo muito importante e presente na cultura deste tipo de empresa. O planejamento estratégico é o método mais eficiente para que as empresas consigam se organizar e definir novos rumos, mantendo uma eficiência nos seus negócios e, ao mesmo tempo, direcionando a organização para novas diretrizes com vistas a um futuro próspero.

Num momento em que a competitividade aparece em todos os setores da economia brasileira, alimentando novos desafios e expectativas para as empresas, uma organização pode apresentar diferencial competitivo à medida que se dispuser a construir processos bem estruturados, com capacidade e habilidade para efetuar análises de múltiplos fatores, de modo a renovar-se e adaptar-se ao mercado. Assim, o gestor pode utilizar o planejamento estratégico como uma ferramenta de gestão capaz de assessorá-lo no estabelecimento das estratégias e na análise das informações para o processo de tomada de decisões e para atingir os objetivos pretendidos.

Com a utilização do planejamento estratégico, é possível evidenciar e definir as dinâmicas mais relevantes para a empresa, com a garantia que sejam de acordo com o que ela almeja no futuro. Evidenciar como o planejamento estratégico pode auxiliar na estruturação e orientação dos objetivos e metas da empresa, com base na observação das variáveis externas e internas as quais a organização está exposta, serve para criar uma condição de competitividade.

O setor de serviços, especialmente as oficinas de mecânica diesel pesada, está em constante expansão em virtude do crescimento da mecanização na agricultura, do transporte de cargas e de passageiros. Estas empresas estão mais focadas em satisfazer o cliente, estando sempre atentas às novas tecnologias, pois a cada dia a tecnologia relacionada a motores alimentados por diesel aumenta e evolui. Assim, uma oficina mecânica deve planejar e se especializar, focando no serviço que pretende oferecer a seus clientes, pois o mercado exige diferenciação, que pode ser obtida se a empresa possuir critérios como agilidade, responsabilidade, competência, atendimento personalizado, credibilidade entre outros. Por isso,

¹ A palavra *Práxis* tem origem etimológica grega, *praxis*, cujo significado indica ação, atividade prática. É “[...] a atividade concreta pela qual os sujeitos humanos se afirmam no mundo, modificando a realidade objetiva e, para poderem alterá-la, transformando-se a si mesmos. É a ação que, para se aprofundar de maneira mais consequente, precisa da reflexão, do autoquestionamento, da teoria; e é a teoria que remete à ação, que enfrenta o desafio de verificar seus acertos e desacertos, cotejando-os com a prática” (KONDER, 1992, p. 115).

o planejamento estratégico constitui-se num instrumento relevante para o sucesso de uma organização, podendo criar diretrizes que, se seguidas, podem proporcionar a obtenção dos critérios de diferenciação.

A partir dessa premissa, pretende-se elaborar uma proposta de planejamento estratégico para uma oficina de mecânica diesel pesada, situada na região da Quarta Colônia de Imigração Italiana no Rio Grande do Sul - RS, a fim de torná-la competitiva.

A Mecânica Diesel Ragagnin – MDR, estudada neste trabalho, é uma empresa regional que atua no mercado de mecânica de veículos com motorização a diesel. Está localizada no centro da Quarta Colônia de Imigração Italiana, especificamente no município de Faxinal do Soturno, RS, de onde presta serviços para toda a região desde o ano 2009.

A empresa visa a prestação de serviços com qualidade superior e assume o compromisso de indicar a melhor solução para o cliente a partir de um atendimento alicerçado em credibilidade e satisfação aos seus clientes.

Diante do exposto, surge a seguinte problematização: Como a metodologia do planejamento estratégico pode contribuir para a estruturação dos objetivos organizacionais de uma pequena empresa prestadora de serviços?

Quanto aos objetivos, o objetivo geral deste estudo é formalizar e delinear, segundo as premissas iniciais do planejamento estratégico, a estrutura base para a criação de um plano estratégico empresarial para guiar o estabelecimento dos objetivos organizacionais.

Os objetivos específicos são analisar a constituição da identidade organizacional da empresa estudada; realizar a análise do ambiente interno da empresa com base na ferramenta Matriz SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats); e identificar a intenção estratégica do empresário.

Atualmente, o mercado de mecânica pesada de veículos movidos a combustível diesel apresenta-se bastante competitivo. E vem crescendo progressivamente em função do alto volume de veículos de transporte, tanto de carga quanto de passageiros, além das máquinas e equipamentos agrícolas, terraplanagem entre outros. Esses tipos de veículos pesados e que utilizam motores com alimentação a diesel circulam ou estão lotados nessa região, que também é considerada rota de passagem de diversos veículos de transporte de carga e de passageiros que circulam por suas rodovias e estradas.

A motivação por esse estudo se caracteriza pela circunstância de se tratar de uma empresa familiar, que atua no mercado por volta de uns 10 anos, administrada por um jovem de 36 anos, que se encontra aberto a novas mudanças e possui grandes perspectivas com esse estudo. O proprietário almeja o crescimento de sua empresa, mesmo desconhecendo

ferramentas imprescindíveis do planejamento estratégico, que podem ser operacionais e de grande funcionalidade para o seu negócio.

A proposta para essa pesquisa é contribuir com a empresa estudada, com o intuito de permitir que o empresário conheça algumas das ferramentas do planejamento estratégico, que podem auxiliá-lo na administração da empresa como um todo, visto que desconhece qualquer ferramenta estratégica e suas possíveis táticas. De acordo com Meneghetti, (2013, p.74), “quem sabe administrar bem a si mesmo obtém sucesso facilmente em qualquer projeto, iniciativa e desejo que comece a construir”. Desta forma, a aquisição de conhecimento de gestão do negócio permite aprimorar o método de tomada de decisões estratégicas, tornando-as mais claras, seguras e eficientes.

Para o ambiente acadêmico, este estudo poderá proporcionar um conhecimento com base nos fundamentos de administração adquiridos pela autora e, também, para os alunos e empresários do mesmo segmento, para que possam orientar-se sobre as ferramentas necessárias para a gestão estratégica de uma empresa com mesma característica, destacando-se a importância que têm para a administração, assim como a funcionalidade que elas propõem para o melhor andamento do negócio.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo destina-se a apresentar uma revisão dos conceitos relacionados ao tema, a partir da literatura existente, de forma a estabelecer uma formação de conhecimentos para o crescimento da presente pesquisa. Assim sendo, procurou-se salientar e descrever conhecimentos sobre os conteúdos tratados como planejamento estratégico, identidade organizacional, matriz SWOT, mapeamento de processos, estratégia competitiva, cinco forças de Porter, entre outros tópicos essenciais para o embasamento desse trabalho.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é considerado uma das ferramentas administrativas mais usadas pelas empresas para estruturar estratégias competitivas em seus negócios. Tem como base explorar os pontos fortes e identificar os pontos fracos do empreendimento, planejando ações variáveis para a execução de cada um dos objetivos propostos.

Para Oliveira (2010, p. 5):

O propósito do planejamento estratégico pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz.

Ainda, segundo Oliveira (2010), o planejamento estratégico torna-se importante para transformar as intenções do empresário em realidade, não devendo ser considerado somente um documento. O autor ainda infere que estratégia é uma forma articulada de unir a ação, os objetivos e os desafios de maneira que, juntos, possam chegar ao resultado almejado.

Para reforçar o conceito de estratégia, destaca-se uma afirmativa de Mintzberg (2006), que apresenta duas definições para estratégia: uma enquanto plano, que pode ou não se realizar, e outra como padrão, que pode aparecer sem ser necessariamente percebido ou criado.

Para Cruz (2017, p. 74), o planejamento estratégico é “uma poderosa ferramenta de administração voltada a fazer com que as organizações possam planejar seu futuro”. Esta afirmação está também presente na obra de Dess (2016), quando o autor se refere à administração estratégica como um conjunto de análises, decisões e ações realizadas por uma organização para criar e manter vantagens competitivas.

Com isso, depreende-se que a gestão estratégica é uma ferramenta relevante que os gestores utilizam para movimentar as organizações no sentido de executar seus objetivos, tendo como principal ferramenta o planejamento estratégico.

Entre as primeiras providências para a realização de um planejamento estratégico está a discussão e definição de onde a organização pretende chegar e com base em quais crenças ela percorrerá o caminho que a levará ao futuro (CRUZ, 2017). Contudo, definir os elementos estratégicos da organização não basta. É necessário que todos na empresa trabalhem focados nos objetivos e metas estratégicas definidas, caracterizando assim a habilidade da empresa em fazer.

Planejar é antes de tudo construir um rumo, uma direção, objetivos, para que seja possível pavimentar a estrada que levará a organização a esse destino. Sem planejamento não é possível fazer nada com segurança (DESS, 2016).

Neste mesmo contexto:

Boas estratégias não serão de nenhum valor se não forem implementadas direito. Executar estratégias envolve assegurar controles estratégicos apropriados e projetos organizacionais, o que inclui o estabelecimento de meios eficazes para coordenar e integrar atividades dentro da empresa, bem como os fornecedores, clientes e organizações parceiras. A liderança tem um papel fundamental em assegurar que a organização esteja comprometida com a excelência e com os comportamentos éticos. Ela também promove o aprendizado e a melhoria contínua e é empreendedora na criação de novas oportunidades (DESS, 2016, p.13).

Por sua vez, Maximiliano (2011, p. 8) expõe que “o planejamento estratégico é o processo de definir a estratégia da empresa, seguindo os seguintes passos: onde estamos agora (ponto de partida)? Qual o caminho percorrer? Quais são as etapas intermediárias? Onde queremos chegar (objetivo)?”.

Na argumentação de Oliveira (2010), o planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de decisões determinadas pelo gestor para poder atingir uma situação futura com base em condições e meios que a empresa possui, considerando o maior número de variáveis e fatores que podem interferir na iniciativa de obtenção dos objetivos.

Assim, para potencializar a capacidade da empresa, o gestor pode fazer uso do planejamento estratégico como uma ferramenta administrativa que viabiliza a formulação das estratégias e das decisões a serem tomadas. E, de acordo com Oliveira (2010, p. 281), o planejamento estratégico consolida-se como um método de administrar que visa “criar uma situação de otimização da empresa perante às mutações de seu ambiente, visando usufruir das oportunidades bem como evitar as ameaças apresentadas pelo mercado”.

Portanto, o processo de planejar inclui um modo de pensar, que envolve indagações e questionamentos sobre como proceder. Normalmente, usam-se as perguntas sobre o que, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde fazer (OLIVEIRA, 2018). É importante salientar que o planejamento estratégico se relaciona com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo (OLIVEIRA, 2018).

Segundo Chiavenato (2009), a principal evidência das organizações que planejam estrategicamente é que estas geralmente alcançam um desempenho superior às demais. Nesse sentido, percebe-se que organizações bem-sucedidas buscam adequação apropriada entre as condições do ambiente externo e a sua estratégia que, no entanto, são potencializados à medida que exista uma definição nítida da estrutura organizacional e dos processos internos, para que assim os efeitos possam ser diferencialmente positivos sobre o desempenho organizacional (CHIAVENATO, 2009).

Depreende-se de Chiavenato (2009) que o planejamento estratégico está relacionado com os objetivos organizacionais e estes afetam a viabilidade e a evolução da organização, dessa forma precisam estar bem delimitados e formalizados. “É necessário ter, formalizar, concretizar, harmonizar” (MENEGHETTI, 2013, p. 137). Nesse sentido, é preciso saber configurar uma estrutura funcional orgânica, considerando os vários setores e componentes da empresa, de forma a permitir a execução do escopo.

Segundo Meneghetti (2013), a empresa possui em seu escopo 3 modalidades: de projeto, de lucro e social. Quando o autor aborda o escopo do projeto afirma que não basta conhecer todo o processo, mas é necessário realizá-lo com caráter de excelência, de modo perfeito em cada setor. Nesse sentido, o planejamento estratégico, por ser metodologia de formulação e execução de estratégias organizacionais, pode possibilitar ao gestor atingir o escopo destacado pelo autor.

A adequação e a homologação à sociedade a qual se pertence deve ser outra modalidade do escopo empresarial, porque essa inteligência pode ajudar no desenvolvimento da capacidade de entregar um serviço de qualidade superior (MENEGHETTI, 2013). Esta afirmativa concorda com Chiavenato (2009), quando o autor destaca que para buscar a inserção da organização e de sua missão no ambiente onde ela atua precisa ter um plano de ação.

Quando Meneghetti (2013) destaca o escopo empresarial sob a ótica do lucro, afirma que o resultado econômico é o meio capaz conceder liberdade e potencialização da personalidade da identidade empresarial. Um aspecto importante da metodologia do planejamento estratégico é a existência da identidade organizacional do negócio.

2.2 ELEMENTOS DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

A chamada identidade organizacional é formada a partir da interligação entre a missão, a visão e o conjunto dos valores empresariais, e são capazes de definir a identidade da empresa porque representam o conjunto de premissas que determinam a cultura e a forma de agir da organização.

Para Cruz (2017, p.4), “definir a missão, a visão e os valores da organização é algo que requer muito cuidado, pois, uma vez definidos, deverão ser elementos que orientam o dia a dia da organização”. Essa prática define-se como uma atividade importante do planejamento estratégico, pois orienta toda a organização a partir do exercício da liderança compartilhada.

Já Oliveira (2010) propõe que a missão é a razão de ser da empresa. Sua formalização é a maneira de traduzir o sistema de valores e crenças que permeiam o negócio e áreas de atuação, sempre levando em consideração as tradições e as filosofias administrativas da empresa.

Para a criação da missão empresarial é necessário que haja um princípio norteador que pode ser obtido com respostas aos seguintes questionamentos: qual o negócio da empresa? Quem é o cliente? Onde está a sua base de atuação? Quais as suas vantagens competitivas? (RODRIGUES, 2009).

Por sua vez, Oliveira (2005) infere que a missão está relacionada com o propósito e a responsabilidade da organização, apresentando o escopo e a capacidade real, devendo delimitar como executar algumas atividades no ambiente interno, assim definindo o que a empresa faz dentro do seu negócio. Reforçando conceitualmente a missão “deve responder de forma inequívoca porque a organização existe, o que ela faz e para quem ela faz” (OLIVEIRA, 2010, p. 7).

Os conceitos sobre a missão empresarial de Oliveira (2005), Rodrigues (2009), Oliveira (2010) e Cruz (2017) são complementados por Meneghetti (2013), quando o autor argumenta sobre Unidade de Ação e relacionando-a ao planejamento estratégico, especialmente, na particularidade da identidade organizacional, entende-se que, por intermédio da missão, fica expressa a forma na qual uma empresa pode se distinguir de outra.

Já quando se trata da visão, verifica-se que ela se relaciona a como o propósito da empresa pode conduzi-la a uma situação futura pretendida pela organização. O que a organização projeta para seu futuro deve ser expresso, expondo objetivos e metas grandiosas, assim, proporcionando um direcionamento geral diante de novos desafios e mudanças no cenário onde atua.

Segundo Oliveira (2005), os colaboradores e integrantes de uma organização precisam participar da criação dessa visão. Para essa construção, devem existir ambições que identifiquem os colaboradores e as suas necessidades dentro da empresa, de forma que se sintam orgulhosos em participar da organização. Para que seja possível obter a sinergia entre a empresa e o colaborador, é imprescindível existir um “escopo que se preestabelece (gestão estratégica) e o modo de atingi-lo (gestão operacional)” (MENEGETTI, 2013, p. 219). Esse escopo precisa ter uma idealização de longo prazo para que seja um delineador do caminho que a empresa precisa seguir para atingir seus objetivos, e isso é formalizado na visão empresarial.

Sobre a visão, Oliveira (2010, p. 65) a conceitua como “os limites que os proprietários e principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla”. Outro aspecto importante é a definição dos preceitos básicos sobre os quais a empresa vai desenvolver todo seu planejamento. Essa condição é expressa nos valores organizacionais, que Oliveira (2010) os caracteriza como a união dos princípios, crenças e questões éticas que são essenciais para uma empresa, assim como sustentam a todas as decisões da organização.

Por sua vez, Cruz (2017) admite que os valores são elementos que necessariamente devem guiar as atitudes e as decisões de toda e qualquer pessoa que, no exercício de suas responsabilidades e na busca dos objetivos da organização, esteja engajada nas operações do dia a dia. Desse modo, depreende-se que os valores apresentam influência nos resultados da empresa, assim como influenciam no respeito entre os colaboradores, buscando sempre pela honestidade nos seus princípios e crenças. Além disto, os valores devem ser fundamentados na realidade da empresa, dispondo de sinceridade, pois refletem na conduta e maneira de como a empresa se apresenta no mercado.

Oliveira (2010) caracteriza os valores como o conjunto representativo dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões. No entanto, é necessário que todas essas informações estejam organizadas e ordenadas de acordo com metodologias adequadas para que possam ser utilizadas as ferramentas mais eficientes para cada processo, dentro dos limites do escopo da empresa.

2.3 FERRAMENTAS PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Atualmente, há inúmeras ferramentas que podem auxiliar o empresário na gestão de sua empresa. No entanto, muitos empresários desconhecem tais ferramentas ou não as utilizam por outras questões. Todavia, a bibliografia reforça que o sucesso empresarial tem ligação muito

estreita com essas ferramentas, pelo resultado produzido a partir da sua utilização. Se há dificuldade de conhecimento e por consequência do uso destas ferramentas, certamente o pensamento estratégico é uma realidade ainda mais distante.

A não utilização desses recursos de gestão pode, de certa forma, impedir o crescimento da empresa e limitar as suas ações e a elaboração de planos futuros da organização. Desta forma, o planejamento estratégico sintetiza-se pela utilização de métodos e ferramentas que estabelecem o presente e o futuro da empresa, desdobrando estes horizontes em processos realizados no presente da empresa.

Uma das formas de iniciar a elaboração de um planejamento estratégico empresarial é observar e analisar a identidade da empresa, em que o delineamento do negócio, a clareza de sua missão, um horizonte empresarial orientado pela visão, realizado a partir dos valores, indicarão o que a empresa faz, deseja e sob quais princípios atua. Após essa análise, identificam-se os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças, pois é de suma importância determinar como a empresa irá atuar no mercado onde está inserida.

Segundo Mintzberg (2006, p. 96):

Os pontos fortes e os pontos fracos críticos da empresa motivam o posicionamento da empresa em seu setor, revelam as áreas nas quais as mudanças estratégicas podem gerar maiores retornos e destacam os locais em que as tendências do setor prometem ter maior importância, seja como oportunidades ou como ameaça.

Dess (2016) afirma que para compreender o ambiente de negócios é necessário analisar o ambiente em geral para que possa estruturar as ações capazes de tornar a empresa competitiva. Relacionado a este contexto, uma das técnicas essenciais para observar as condições de uma empresa é a análise SWOT.

De acordo com Cruz (2017, p.20), SWOT é um acrônimo de Forças (*Strengths*) – no português chamados de Pontos Positivos, Fraquezas (*Weaknesses*) – Pontos Negativos, Oportunidades (*Opportunities*) e Ameaças (*Threats*). Deste modo, são desenvolvidas duas estruturas, a de oportunidades e de ameaças a fim de confrontá-las com as forças e fraquezas da organização.

A capacidade competitiva de uma empresa está atrelada a sua competência relativa aos fatores-chave de sucesso em comparação com os concorrentes, quanto a forças, fraquezas, ameaças e oportunidades do meio. Uma boa análise do ambiente externo auxilia na identificação dos fatores-chave de sucesso (SERTEK, 2011).

Quando são observados os fatores internos, Dess (2016) afirma que devem ser analisados os pontos fortes e fracos, que são as condições nas quais a empresa se encontra no momento da análise, enquanto que as oportunidades e ameaças são o reflexo do ambiente externo.

Por intermédio da Matriz SWOT pode-se conhecer e avaliar os fatores internos da organização com o propósito de verificar os principais pontos fortes e pontos fracos da empresa. Conforme Andrade (2018), o simples conhecimento de um fator positivo não representa, necessariamente, um ponto forte da empresa, no mesmo sentido, os pontos fracos são referidos como fatores internos e negativos, capazes de impossibilitar a capacidade de cumprir com os propósitos da empresa. Dessa forma, é necessário inicialmente reconhecê-los e, num segundo momento, avaliá-los e, para isso pode ser utilizada uma ferramenta gráfica conforme ilustra a Figura 1.

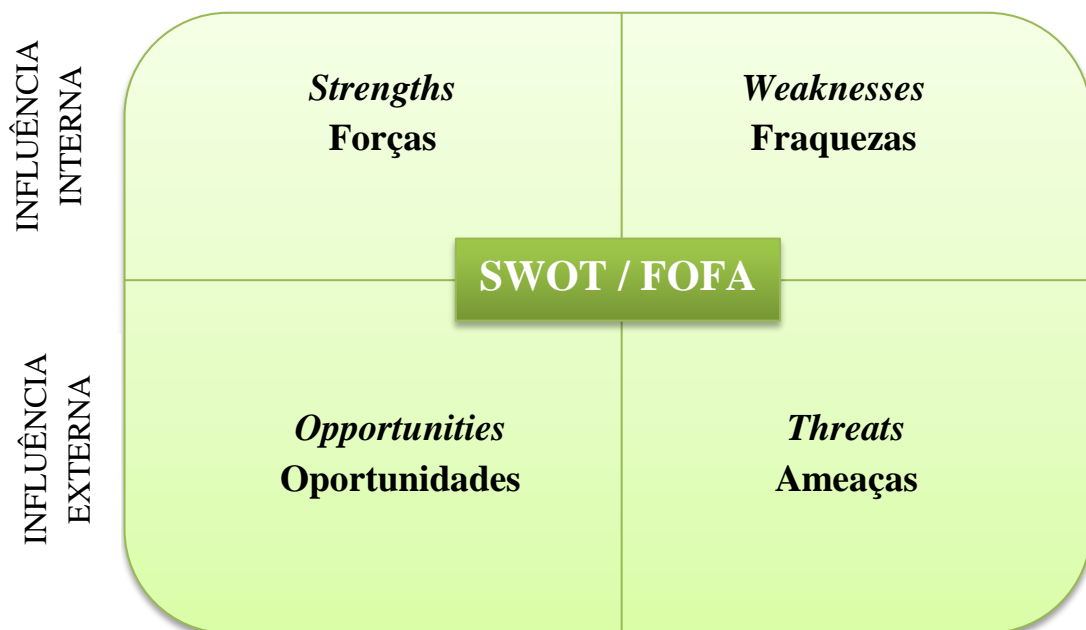


Figura 1- Estrutura da matriz SWOT. Fonte: Adaptado de Oliveira (2018, p. 68)

Detalhando as informações da Figura 1, tem-se:

- *Strengths* / Forças: são pontos internos controláveis dentro da empresa, que se define como uma situação positiva em confronto com o ambiente externo.
- *Weaknesses* / Fraquezas: são pontos fracos da empresa que ocasionam uma desvantagem em confronto com o ambiente.
- *Opportunities* / Oportunidades: são impactos externos e de possível controle pela empresa, podendo ocasionar boas oportunidades para a organização.

- *Threats* / Ameaças: são situações externas que a empresa não pode controlar e que podem apresentar desvantagens, prejudicando a empresa.

Entretanto, essas informações não são suficientes para chegar a uma conclusão estratégica para tomada de decisão da empresa. É recomendado expandir a discussão das ações encontradas, de forma a fazer um cruzamento dessas informações e analisar de forma cruzada as estratégias encontradas. A Figura 2 apresenta uma forma de sistematização para a realização do cruzamento das informações.

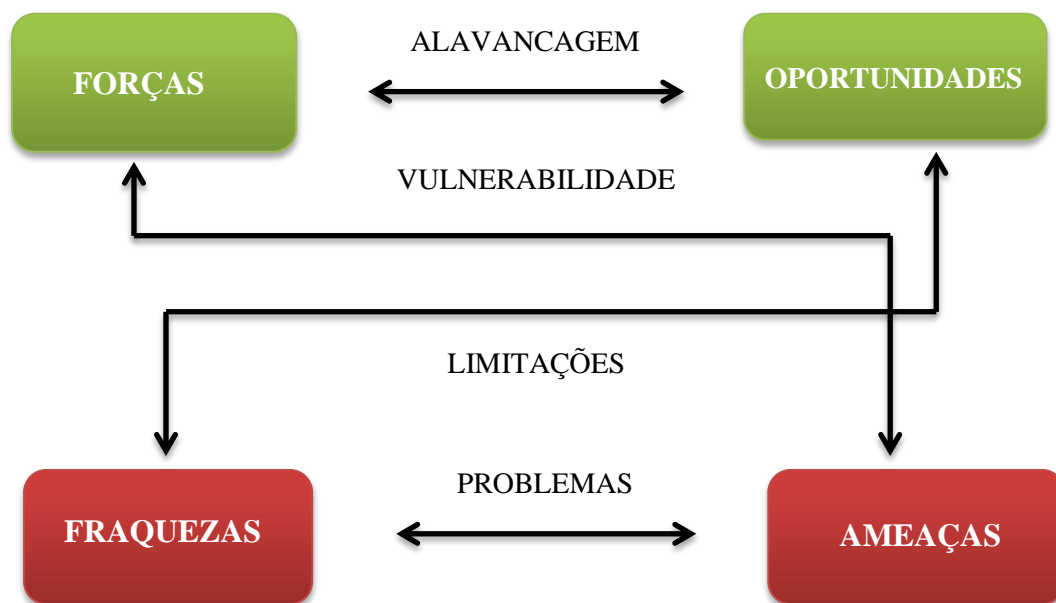


Figura 2 - Matriz SWOT com Análise Situacional. Fonte: Tatsch (2015)

A partir da figura proposta pelo autor, verifica-se que, do cruzamento das informações dos fatores internos com os fatores externos, sugerem-se estratégias para cada resultante de cruzamento. Quando as forças da empresa vão ao encontro das oportunidades do mercado, Tatsch (2015) infere que sejam desenvolvidas estratégias de alavancagem para o negócio. No entanto, quando as forças da organização convergem para as ameaças, as estratégias devem ser voltadas a eliminar as vulnerabilidades do negócio com relação ao mercado.

Ao analisar a matriz e as evidências maiores forem pontos fracos e estes estejam alinhados às oportunidades, as estratégias indicadas pelo autor devem ser voltadas a minimizar as limitações da empresa. Por fim, se as fraquezas preponderam no ambiente e o mercado oferecer ameaças, a estratégia deve ser de resolução dos problemas.

2.4 ESTRATÉGIA COMPETITIVA

A estratégia competitiva é a busca de uma posição favorável em uma indústria na arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria (PORTER, 1989).

Segundo Benhlem (2009, p. 221):

As empresas, por meio de suas estratégias, podem influenciar as cinco forças. A metodologia das cinco forças não elimina a necessidade de criatividade na busca de novas formas de competição em uma indústria. Muitas vezes, as empresas escolhem estratégias sem considerar suas consequências a longo prazo sobre a estrutura do ramo.

Ser competitivo é estar sempre à frente do concorrente, de forma legal e honesta, almejando a liderança na sua área de atuação e dispondo dos melhores serviços. Essa competitividade, segundo Dess (2016), ocorre a partir da reunião de vários fatores que são relevantes para a estratégia empresarial.

Ainda no século passado, Porter (1989) considerava que as indústrias poderiam ser mais ou menos atrativas dependendo do tempo de atuação, mas deveriam estar constantemente atentas aos seus concorrentes, pois, segundo o autor, há uma infindável “batalha” entre as empresas do mercado. Contemporaneamente, Oliveira (2010) destaca vantagem competitiva como o diferencial que a empresa pode ter com relação aos seus concorrentes, fazendo assim com que seus clientes comprem os serviços ou produtos de uma empresa e não de outra.

O grau da concorrência entre empresas foi metodologicamente criado por Michael Porter, em 2004. O autor afirma que o nível de concorrência pode ser medido analisando o retorno do capital investido, proposto nas cinco forças competitivas básicas, denominadas as cinco forças de Porter, conforme ilustração da Figura 3.

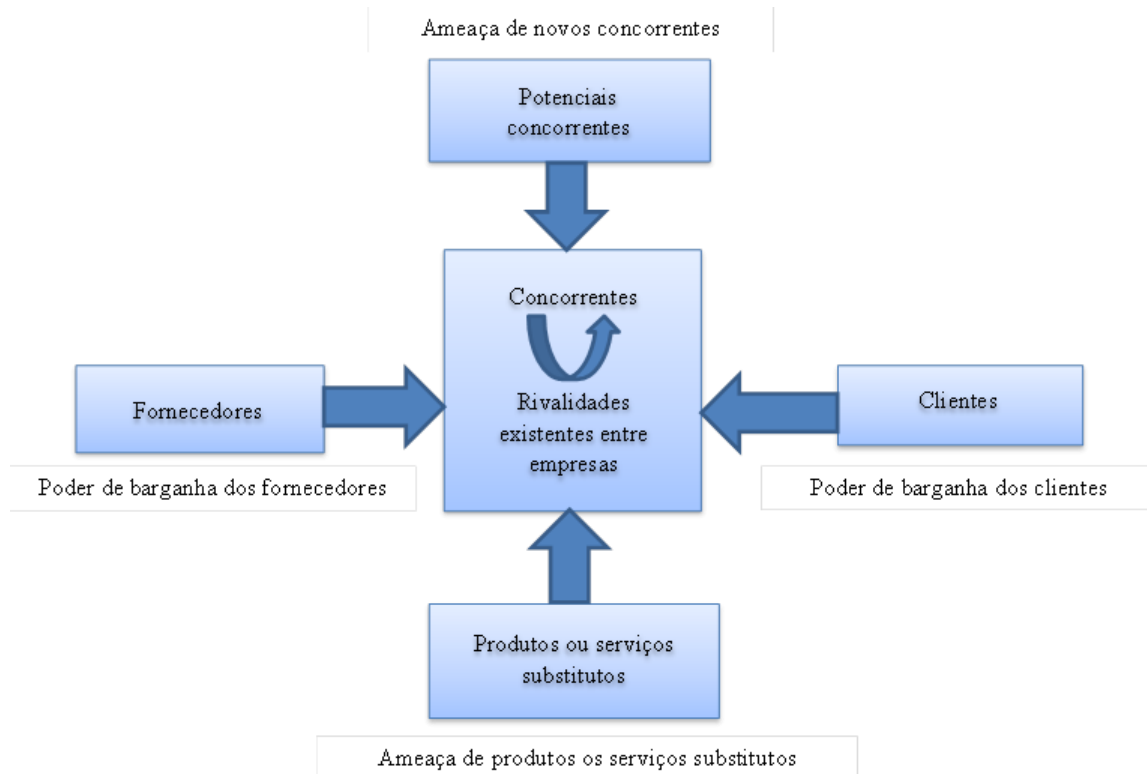


Figura 3 - Esquema das cinco forças de Porter. Fonte: Cruz (2017, p. 18)

Segundo Cruz (2017), as cinco forças de Michael Porter que governam as empresas devem ser analisadas conforme cada elemento citado abaixo.

- **FORNECEDORES:** é necessário pesquisar como os fornecedores fazem os negócios com a empresa;

- **PRODUTOS OU SERVIÇOS SUBSTITUTOS:** produtos ou serviços que podem ser substituídos por outro, podem ser melhores ou piores, podem ser classificados como produtos melhores ou somente cópias do produto original;

- **POTENCIAIS CONCORRENTES:** produtos ou serviços que conseguem concorrer diretamente com os produtos produzidos pela organização, concorrência pelo mesmo produto em empresas diferentes, assim, é essencial conhecer bem o produto para saber enfrentar esse tipo de situação;

- **CLIENTES:** muito importante conhecer bem o cliente, quem são? Quais faixas de renda mais atraem os produtos ou serviços da empresa?

- **CONCORRENTES:** através de um estudo e conhecimento mais aprofundado do produto, ajudando a aumentar o grau de eficiência e qualidade dele.

Assim, de acordo com Porter (2004, p. 5), “Clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos ‘concorrentes’ para as empresas na indústria, podendo ter maior

ou menor importância, dependendo das circunstâncias articulares. Concorrência nesse sentido mais amplo poderia ser definida como rivalidade ampliada”.

O mesmo autor ainda afirma que “nem todas as indústrias têm o mesmo potencial. Elas diferem, fundamentalmente, em seu potencial de lucro final à medida que o conjunto das forças difere” (PORTER, 2004, p. 3).

A vantagem para o gestor ao conhecer e utilizar as cinco forças de Porter ocorre porque esta ferramenta ajuda a estruturar informações importantes sobre os setores da empresa e seus recursos, analisando dados que podem ser significativos para o processo de tomada de decisão. (DESS, 2016).

2.5 OS 21 PONTOS DO EMPRESÁRIO

Segundo Meneghetti (2013), os 21 pontos do empresário são a atmosfera natural do ambiente acionista empresarial realizado. Trata-se de um estudo desenvolvido pelo autor, com base na análise de empresas que tiveram grandes falências provindas de erros de inteligência de administração.

Dentre os 21 pontos citados por Meneghetti, serão apresentados aqueles que mais se correlacionam com a realidade da empresa estudada no Quadro 1.

(continua)

Ponto do Autor	Conceito
Análise de mercado	“Conhecer o lugar onde se produz algo e a destinação do cliente e dos consumidores” (MENEGETTI, 2013, p. 432). Isso significa que é fundamental conhecer e ter uma visão de mercado na área na qual atua.
Conhecimento fiscal	“Os procedimentos fiscais devem ser conhecidos antes do movimento econômico de produção, de industrialização e publicidade” (MENEGETTI, 2013, p. 134). O empresário deve ter conhecimento sobre as alterações na economia e se manter atento quanto as mudanças, prevendo um movimento que possa se tornar prejudicial para o seu negócio.

(continua)

Organograma do pessoal e precaução das leis	<p>“Um chefe que não tem a fidelidade do seu grupo de trabalho cedo ou tarde é eliminado” (MENEGHETTI, 2013, p. 436).</p> <p>Tem por finalidade reconhecer a fidelidade do grupo de trabalho, onde permite observar a funcionalidade e capacidade do colaborador, assim como, observar e analisar regras sindicais, sociais e todas as imposições que regulam o ambiente de trabalho.</p>
Organograma de produção	<p>“O empresário vencedor é aquele que conhece de dentro os processos de produção e os modelos de marketing” (MENEGHETTI, 2013, p. 438). Deste modo, o empresário precisa se atualizar e descobrir os lugares que podem proporcionar um maior crescimento pessoal.</p>
Higiene legal e espaços psicométricos	<p>“O ambiente fala, o espaço comunica” (MENEGHETTI, 2013, p. 443).</p> <p>Esse critério tem como base a arquitetura, o ambiente, o espaço desenvolvido para realizar as atividades de trabalho, de forma que possa transmitir uma reação positiva e tranquila para os colaboradores.</p>
Equilíbrio financeiro-bancário real e legal	<p>“Toda singular propriedade que se refere ao empresário e da qual para as particularidades taxas é distinta da empresa, isto é, é um outro percurso” (MENEGHETTI, 2013, p. 443).</p> <p>Permite identificar a importância de separar e dividir as riquezas da empresa, para que não sejam confundidas e misturadas com as riquezas pessoais do empresário.</p>
Os capitares do crescimento e reforço	<p>“Não é importante saber vender, é mais importante saber comprar porque, caso se saiba comprar as coisas certas, depois se pode revender a qualquer preço” (MENEGHETTI, 2013, p. 445). Com isso, necessita-se de inteligência e de saber o momento que se pode utilizar essa ferramenta, com o intuito de crescer o seu negócio. Caso ela seja usada de forma incorreta, pode levar à desgraça.</p>
Seleção dos clientes	<p>“O ponto relativo à seleção dos clientes é o critério em base ao qual individualizar quem faz ganhar e quem dá satisfação” (MENEGHETTI, 2013, p. 447). Os clientes certos são aqueles que agregam para o seu negócio e não somente aquele que paga, é aquele que expressa a sua necessidade, podendo indicar um ponto de melhoria para a diversidade e crescimento da empresa.</p>

(conclusão)

Relações sociais: deferência de trabalho e profissionalismo	“O real critério com o qual se deve participar é o seguinte: estima a pessoa que verdadeiramente se documenta superior” (MENEGETTI, 2013, p. 448). O empresário precisa saber selecionar a participação nos eventos. Deve escolher por aqueles eventos que vão contribuir para o crescimento pessoal e que permita que se sinta importante.
Indivíduo, família, equipe de trabalho	“O empresário deve saber quantificar e valorizar a si mesmo como indivíduo no jogo social. É ele o primeiro a dar o preço do próprio valor” (MENEGETTI, 2013, p. 4480). Refere-se à preocupação com a imagem profissional do empresário, que tem relação com todas as atividades que ele desenvolve, tanto aquelas relacionadas à família quanto à equipe de trabalho; deve ser o exemplo para todos que o cercam.
Estilo de vida privada	“O problema fundamental de todos os empresários é como resolvem o próprio tempo livre” (MENEGETTI, 2013, p. 453). Como o empresário se ocupa nas horas que não está trabalhando ou que esteja envolvido com alguma atividade. O que faz para que possa se sentir maior e mais importante.
Core Business e a competência competitiva	“É o coração do negócio” (MENEGETTI, 2013; p. 457). É o ponto de interesse, onde motiva e especifica a ambição do empresário.

Quadro 1 – Os 21 pontos do empresário. Fonte: Elaborado pela autora, 2019.

Ressalta-se, com esses tópicos, que o empresário deve manter uma vida coerente para realizar o escopo de seu empreendimento. Vida pessoal e vida profissional são um contínuo, homogêneas, e exigem esforços superiores para que a realização aconteça de forma plena. No mesmo sentido, o empresário deve estar sempre à frente em relação à economia, políticas, leis, publicidade, antecipando-se às mudanças, construindo a evolução e levando consigo tantos outros.

3 MÉTODO

A empresa estudada neste trabalho está situada na região central do RS, na localidade da Quarta Colônia de Imigração Italiana e foi fundada em 06 de setembro de 2009. Tem como segmento de atuação a prestação de serviços mecânicos em motores a diesel e maquinário pesado. Possui um estoque de peças bem limitado, pelo fato de não possuir um espaço físico para acomodação dessa necessidade. No entanto, possui uma extensa lista de fornecedores, dispondo para seus clientes as principais peças e de diversos modelos.

Assim, esse estudo visa analisar a situação específica de um pequeno negócio do segmento de mecânica, cujo empresário desconhece quaisquer tipos de ferramentas estratégicas administrativas básicas, as quais podem favorecer o seu negócio e proporcionar grande melhoria na sua empresa.

Com isso, o presente estudo caracteriza-se como uma pesquisa descritiva. Para Gil (2008, p. 42), “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno”. Dessa maneira, esse tipo de pesquisa proporciona uma melhor visão sobre o cenário pesquisado.

Quanto ao tipo, essa pesquisa é considerada bibliográfica e documental. De acordo com Gil (2008, p. 44), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”. Esse tipo de pesquisa permite um estudo mais aprofundado e uma maior análise sobre os assuntos abordados, pois permite investigar a opinião de vários autores.

Em relação à pesquisa documental, é citada no trabalho por meio de análises de documentos da própria empresa. Conforme Gil (2008, p. 46), “a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetos da pesquisa”. Assim, essa pesquisa tem base em documentos sem interpretação, no caso, dados reais da empresa pesquisada, e é considerada semelhante à pesquisa bibliográfica, em que sua diferença está na natureza das fontes.

Segundo a estratégia de pesquisa, ela se classifica como um estudo de caso que, conforme Gil (2008, p. 54), “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos projetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados”.

A pesquisa possui uma abordagem qualitativa, pois, segundo Pereira (2004, p. 21), “é uma estratégia de classificação de um fenômeno aparentemente imponderável que, fixando premissas de natureza ontológica e semântica, instrumentaliza o reconhecimento do evento, a

análise de seu comportamento e suas relações com outros eventos”. No estudo, a análise qualitativa está representada na análise de dados da empresa e nas reuniões e observações do empresário, em que, a partir das informações obtidas, será realizada a análise dos dados à luz do referencial teórico.

No presente trabalho, foram usados como instrumentos de coleta de dados a entrevista com o empresário. Nessa perspectiva, ocorreu a aplicação da entrevista utilizando-se um formulário com questões semiestruturadas. Esse método de pesquisa foi escolhido em função da facilidade de acesso ao empresário e por ele ser quem possui todas as informações relevantes para o levantamento dos dados, os quais serviram como base para a análise e conclusão do estudo.

Com relação à escolha da empresa, o fator preponderante se deu em função de ser uma organização familiar, com a qual a pesquisadora tem proximidade e, por ter informações, advindas do proprietário, de que a empresa necessita de uma melhor formalização e estruturação estratégica.

3.1 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Para o trabalho desenvolvido, utilizou-se um instrumento de coleta de dados construído com questões particulares e destinadas a colher o máximo de informações não observadas pela pesquisadora.

Segundo Gil (2008), a condução da entrevista pode ser parcialmente estruturada, o que traz como vantagem abordar os pontos de interesse do entrevistador, que vai explorando as informações ao longo dos depoimentos do entrevistado. Por esta razão, ocorreu a escolha por esse procedimento, em que se utilizou um questionário simples, com algumas perguntas consideradas imprescindíveis sobre a empresa, que investigam desde sua fundação e sua trajetória até hoje, e após, deixando livre para que se possa colher do entrevistado informações que não foram delineadas.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção, estão apresentados os dados coletados na entrevista com o proprietário da empresa estudada, o relatório resultante da observação da autora na realidade empresarial e a construção da análise ambiental com o uso da Matriz SWOT.

4.1 ENTREVISTA COM O GESTOR DA EMPRESA

A empresa estudada neste trabalho está situada no município de Faxinal do Soturno, região central do Rio Grande do Sul, na localidade da Quarta Colônia de Imigração Italiana e foi fundada em setembro/2009. Sua atividade principal é a atuação com serviços de mecânica diesel pesada. O proprietário do estabelecimento iniciou sua atividade empresarial como funcionário de uma oficina mecânica, localizada no mesmo município, onde trabalhava com linha leve do segmento automotivo. A partir dessa experiência, de aproximadamente dois anos, despertou seu interesse por mecânica diesel.

Após alguns anos, surgiu a oportunidade de fundar uma pequena empresa, devido à demanda de serviços na região e, deste modo, criou sua empresa especializada em setores e bombas hidráulicas, mangueiras hidráulicas, linha leve e pesada, pois esse mercado ainda não era explorado nessa região. Por ser uma empresa que trabalharia com hidráulica e mangueiras flexíveis, nomeou-a Hidroflex.

Com o passar dos anos, a empresa foi crescendo, foram surgindo novas demandas, como manutenção de motores diesel, caixa de transmissão, diferencial, sistemas de ar-condicionado, injeção eletrônica diesel entre outros. Desse modo, com esse progresso nos serviços e a escassez de profissionais do mesmo segmento na região da Quarta Colônia, surgiu a oportunidade para uma nova mudança. Este fator induziu o empresário a expandir a estrutura da empresa, que cresceu para atender às novas demanda de seus clientes. A partir deste momento, alterou o nome fantasia da empresa, que passou a se chamar como Mecânica Diesel Ragagnin (MDR).

A MDR preconiza qualidade em seus serviços, onde os profissionais estão sempre atentos às novas tecnologias e suas técnicas, buscando novas qualificações e acompanhando a evolução do mercado. O empresário não possui formação superior, somente ensino médio completo, mas esse fato não o impediu de buscar continuamente atualização, aproveitando o seu potencial e conhecimento.

A empresa é uma sociedade empresarial limitada, sobre razão social de Mecânica Ragagnin Ltda e nome fantasia Mecânica Diesel Ragagnin. Atualmente, conta com quatro funcionários para exercer os serviços ofertados.

Complementarmente, a autora realizou alguns questionamentos para caracterizar e melhor conhecer a opinião do proprietário acerca de seu negócio. As perguntas são significadas com a letra “P” e as respostas do empresário entrevistado com a letra “R”.

P: com relação às suas atividades na empresa, você prefere gerenciar ou atuar na área técnica?

R: *Gosto mais de trabalhar, de pôr a mão na massa e ver as coisas acontecer. Gosto de olhar o cliente satisfeito e retornando para realizar um novo serviço.*

No momento de observação na empresa, é nítido constatar que o empresário e gestor da empresa se correlacionam com todas as áreas. De fato, demonstra ter mais afinidade e amor pela atividade de executar as tarefas, podendo dispor da certeza do serviço realizado e obter a garantia da qualidade oferecida aos seus clientes. Essa postura está em coerência com um dos pontos do empresário, Organograma de produção, de Meneghetti (2013), em que ele explica a importância de conhecer a fundo todos os processos da organização.

P: As atividades de suporte, a administração da empresa, são realizadas por quem?

R: *Desde a fundação da empresa, onde havia somente um funcionário, essa função administrativa e a responsabilidade assistencial sempre foi gerenciada por mim, e até hoje continuo realizando essas atividades. Até o momento, não considero necessária outra pessoa, até porque não acredito que tenha alguém capaz de transmitir segurança para que eu me desligasse dessas atividades.*

A empresa não possui divisões setoriais, conseqüentemente, o próprio empresário é quem se encarrega das atribuições administrativas. Fica evidente a preocupação do proprietário com a qualidade e padrão de atendimento ao cliente.

P: Na sua opinião há oportunidades de implementação de outros serviços?

R: *Vejo a necessidade de investir na área de autoelétrica e serviços de torno. Essas áreas estão ligadas aos serviços que realizo na empresa MDR, mas no momento, não é viável implantá-los, pelo fato de existir a prestação desses serviços na concorrência e pelo fato de necessitar de um amplo espaço e de profissionais qualificados.*

O empresário está em constante observação das oportunidades do mercado onde atua, caracterizando sua busca por melhorias e por novas estratégias de negócio, para que possa oferecer aos seus clientes novas técnicas, ocasionando um melhor e mais preciso resultado. Isso está de acordo com Meneghetti (2013), que salienta a necessidade de o empresário estar sempre se antecipando às demandas relativas ao mercado que participa – o que também é observado na fundação da empresa, que veio atender uma fração da economia ainda não atendida naquele local.

P: Estrategicamente, qual a sua intenção para o futuro da empresa?

R: Como empresário, gostaria de ver o meu negócio crescer e prosperar. Para isso, vejo a necessidade de investir em uma seção de peças, onde poderei disponibilizar de qualquer material necessário para executar os procedimentos disponibilizados pela minha empresa, sem precisar comprar pequenas quantidades de fornecedores, com preços elevados. Idealizo também melhorias no espaço físico da mecânica, assim como implantação de uma nova área coberta para melhor atender os clientes e dispor os funcionários.

Pode-se observar que a empresa busca melhorias e qualidade, e se encontra disposta a realizar mudanças que possam atender novos objetivos. Deste modo, fica evidente que almeja realizar a criação de um novo espaço, novos equipamentos e, mais imediatamente, a instalação de uma seção de peças e melhoria do quadro de funcionários.

P: O que você definiria como sendo a sua principal “expertise”?

R: Eu acredito que cada pessoa nasce com um potencial, que acabamos desenvolvendo uma atividade com certo amor e satisfação, e permitindo, com o passar do tempo, nos descobrir se realmente é o que devemos fazer para o resto de nossas vidas, e principalmente, se é o que irá nos trazer a felicidade. Deste modo, desde pequeno, segundo minha mãe, eu gostava de desmontar meus carrinhos e montava novamente, tirava rodas, adorava brincar com tratores, caminhões, e máquinas agrícola. Então, acredito que esse potencial se desenvolveu e me ajudou a ser quem sou hoje, e através da minha aptidão nessa área, fui buscando por aperfeiçoamento e em busca de novos conhecimentos para que eu pudesse me aprimorar e me tornar o profissional que sou hoje.

É explícito que o empresário atua em seu *core business* (MENEGHETTI, 2013), pois gosta do que faz e se sente satisfeito com os resultados que obtém, mostrando assertividade com a atividade que escolheu como negócio.

P: Como você avalia e posiciona sua empresa com relação ao mercado?

R: Como já foi mencionado anteriormente, não existe competitividade para esse ramo na cidade. As outras mecânicas situadas na região trabalham como com veículos de pequeno porte, não ocorrendo concorrência direta entre elas. Procuro me empenhar para que minha empresa seja bem reconhecida perante à população, de forma a trabalhar corretamente e entregar um serviço qualificado.

Observa-se que a empresa preza por prestar um atendimento de qualidade, e com segurança. Com isso, acabou gerando credibilidade e conquistando os seus clientes, destacando-se no mercado onde atua. A empresa prioriza o atendimento especializado e agradável, o que proporciona tranquilidade ao cliente.

P: Você conhece e utiliza ferramentas de gestão empresarial?

R: Desconheço qualquer tipo de ferramenta de gestão, pois minha empresa sempre foi gerida por mim, da maneira na qual eu considerava correta e que sempre deu certo para meu negócio. A partir do momento em que surgiu a oportunidade desse estudo com minha empresa, e que pude acompanhar todo o processo, fui interagindo e me interessando por essas técnicas. Passei a compreender a importância de utilizar para o meu negócio, de forma a organizar minha empresa e estabelecer uma estratégia para o futuro.

O empresário demonstra interesse em conhecer e implementar ações baseadas em ferramentas de gestão na sua empresa. Reconhece que a atualização nos métodos de gestão dos negócios é importante para o melhor andamento da empresa, mesmo não tendo uma formação acadêmica. Meneghetti (2013), quando aborda os capitares do crescimento e reforço, explica que o empresário deve saber gerir bem as informações relativas à empresa, utilizando adequadamente ferramentas para gestão de custos e precificações. Pode-se tomar o mesmo entendimento às demais ferramentas da administração: devem ser usadas com inteligência, para que fortaleçam o negócio.

P: No que as ferramentas podem ajudar sua empresa?

R: Acredito que possa ser muito útil para minha empresa. Usar essas ferramentas básicas para o planejamento pode melhorar a empresa no sentido de organização e planejamento para o futuro. Como nunca havia tido contato com nenhuma dessas ferramentas, desconhecendo qualquer ferramenta de gestão, acredito ser possível contribuir muito para o meu negócio, de forma a dar uma boa estruturada e um direcionamento das atividades, para que assim possa melhor atender a meus clientes.

Como a empresa não possui nenhuma prática com essas ferramentas de gestão, seria significativo para a organização iniciar com ações de planejamento a partir de ferramentas básicas de gestão. Essa prática pode melhorar o processo de tomada de decisão e, assim, alcançar melhores resultados e mais satisfação de seus clientes internos e externos. O planejamento permite visualizar cenários para o futuro, criando vantagem competitiva. Por meio dele, a empresa consegue construir rumos, direção e objetivos, para que todos os profissionais trabalhem em uníssono (CRUZ, 2010; DESS, 2016; OLIVEIRA, 2010; OLIVEIRA, 2018).

Visualizar o atual momento com transparência, de forma cautelosa, a partir do reconhecimento dos pontos fortes e pontos fracos, pode permitir a diferenciação da empresa em termos de resultados.

P: Sobre a identidade de sua empresa, há a descrição formal da sua missão, visão e valores?

R: Não utilizo, e não tenho definido na minha empresa. Anteriormente, não via necessidade de aderir a essas ferramentas, pois foram tantos anos gerenciando a empresa e que deram certo, que nunca tive interesse em modificar o sistema de gestão da empresa. Mas no momento em que tive a oportunidade de entender melhor essas ferramentas e suas funcionalidades, me sinto mais motivado a utilizá-las. Desse modo, penso que posso melhorar meu planejamento e trabalhar com previsões futuras para minha organização e meus processos, tornando minha empresa mais competitiva no mercado e oferecendo uma melhor qualidade aos meus clientes.

O tripé organizacional é composto pela harmonização da missão, visão e valores organizacionais da empresa. E que quando estabelecidos revelam a identidade da empresa. A partir dessas ideias identificadas e formadas, passam a instruir os gestores e colaboradores a um único escopo, tornando possível elaborar um planejamento estratégico mais assertivo.

Como não havia a formalização dos fatores que compõe a identidade organizacional na empresa, a partir dos dados obtidos na entrevista com o proprietário e das observações da pesquisadora, foi elaborada uma proposta para a constituição da missão, da visão e dos valores organizacionais, que estão apresentados na conclusão.

P: Sua empresa possui fluxo de caixa, controle das contas, bancos e fornecedores?

R: A empresa possui fluxo de caixa, e alguns são realizados por mim, como os bancos e pagamentos de fornecedores.

Segundo informações do empresário, a empresa dispõe de fluxo de caixa, onde controla suas finanças juntamente com as despesas que a empresa apresenta. Conforme as informações declaradas pelo empresário, é ele próprio quem realiza todos os controles existentes, considerando-os suficientes.

P: Quais os pontos força do seu negócio?

R: Acredito que grande parte de meus clientes procuram pelos nossos serviços, em um primeiro momento, por falta de opção, mas que acabam retornando pela qualidade do atendimento e pelo serviço realizado. No entanto, acredito que um ponto força da empresa é a garantia oferecida nos serviços prestados.

Pelo fato de não haver concorrência, há uma grande vantagem para a empresa, mas, também, a MDR demonstra ser uma empresa honesta e que preza por profissionalismo, lealdade, qualidade e segurança a seus clientes.

P: Como preparar a empresa para sempre fazer melhor?

R: Em minha opinião, toda e qualquer empresa precisa fazer mais, mas “o sol nasceu para todos e ele brilha para quem melhor se destacar”. O que quero dizer com isso é que trabalhar todos sabem fazer bem feito e se dedicar ao que sabem fazer são poucos. Então, trabalhar mais para conseguir fazer melhor é a saída.

P: O que você melhoraria hoje?

R: Investimento em mais cursos de aperfeiçoamento nas áreas de atuação, busca por funcionários mais qualificados nessa área.

Na atualidade, a empresa é uma organização pequena e que possui poucos funcionários. Nota-se que o serviço está aumentando, em virtude do cenário da agricultura. Partindo desse contexto e segundo o empresário, necessita-se de algumas melhorias para aprimorar a prestação de serviços a seus clientes e permanecer com a qualidade no serviço prestado.

Ainda de acordo com os 21 pontos do empresário (MENEGETTI, 2013), em diversas falas do empreendedor, observa-se o amplo conhecimento do mercado, do local, dos clientes, e faz o contraponto com o que há de melhorar. Ainda que não exista concorrência, verifica-se a preocupação em qualificação constante.

P: Como está a demanda em relação ao serviço?

R: Ofereço meus serviços para toda a população, mas também participo de licitações para prefeituras e outros órgãos públicos, e também com empresas regionais. A demanda do serviço normalmente se mantém com um bom fluxo, mas na época de plantio e colheita ela tende sempre a aumentar. Apenas no mês de janeiro é mais baixa a procura pelos serviços, mas não prejudica.

A empresa presta serviços de mecânica diesel pesada, em que realiza assistência a veículos de transporte de pessoas, maquinários agrícolas, caminhões entre outros. Em relação a demanda de serviço, nota-se que ele se mantém constante na maior parte do ano e a sazonalidade não chega a afetar o volume de serviço da empresa.

P: Os horários de trabalho são todos preenchidos?

R: Normalmente não apresentamos tempo livre, somente intervalos para lanche, sempre possui alguma atividade/serviço a ser realizado dentro da empresa.

Atualmente, a empresa não dispõe de tempo livre, ou seja, horas ociosas, pois encontra-se em um período de bastante serviço, com prazos de entrega definidos. O final de ano é período de plantio e preparação da terra, e os agricultores estão com suas máquinas ativas e necessitando de suporte e assistência para o plantio e para que ele aconteça no período certo. Da mesma forma, os transportes de carga estão quase encerrando o ano e acabam dedicando essa folga para revisar toda a sua frota.

P: A empresa possui uma política de preços?

R: Procuro trabalhar com preços justos, tanto no serviço prestado quanto no preço das peças. Mas sempre tendo base nos custos obtidos com o funcionário, com os aparelhos utilizados e o desgaste do espaço, enfim, os custos adquiridos para manter o espaço em condições de trabalho. Acredito que tudo isso deve ser contabilizado também na hora de ser cobrado pelo serviço que entregamos aos nossos clientes.

De acordo com o empresário, a empresa cobra de forma justa pelos seus serviços, baseando-se nos seus custos e nos preços de outras empresas do mesmo ramo situadas em outras localidades, para que o seu preço não seja discrepante em relação à concorrência.

Meneghetti (2013) explica sobre a importância de controlar os custos inerentes ao empreendimento, especialmente o preço de compra. Segundo o autor, saber comprar é mais

importante que saber vender, pois quando se compra bem, vende-se pelo preço que quiser, ditando o lucro que se almeja.

P: E para o cliente, como é o preço?

R: Acredito que em relação ao preço estabelecido pelos serviços, está de acordo como que a população está disposta a investir nesse tipo de serviço. Mas também reconheço que possuímos alguns clientes que se queixam ou que não tem noção do serviço prestado, do investimento que a empresa fez, e até mesmo do investimento com cursos e treinamentos, que acabam reclamando do valor, ou que se queixam para realizar o pagamento, mas que sempre voltam pela qualidade do serviço e pelo atendimento prestado. Procuo me basear com os preços da concorrência para não ser injusto com os clientes, e na maioria das vezes oferecendo o melhor preço.

O empresário entende que o mercado é um balizador para atribuir um preço que considera justo e que seus clientes possam pagar e saiam satisfeitos com os serviços.

P: A empresa possui inadimplência?

R: Infelizmente possuímos inadimplências. Por ser uma cidade pequena e que a maioria das pessoas se conhece, que eu acredito que seja um ponto bastante vulnerável para esse tipo de acontecimento. Ressalta também que, devido ao tempo da empresa, acabamos conhecendo os bons e maus pagadores. Assim, a empresa busca trabalhar com seus melhores clientes, e com isso a inadimplência vem reduzindo gradativamente.

O gestor reconhece que com a exposição a esse tipo de situação, acabou apreendendo com os próprios erros, e assim, passou a adquirir e trabalhar com novas e mais seguras formas de cobrança pelos serviços prestados, mas não tem nenhuma iniciativa para recuperação de contas em aberto.

P: Em relação aos processos da empresa, quais são os melhores e por quê?

R: Manutenção e conserto de setores e bombas hidráulicas, motores diesel e trem de força (caixas e diferenciais). Pois, nessas áreas que me especializei, com diversos cursos, e são as áreas que mais me sinto realizado em exercer minhas atividades dentro da empresa. Gostaria de melhorar sistemas de injeção eletrônica, sistemas de "arla" e sistema elétrico. Essa melhoria seria devido a poder oferecer um melhor serviço e com maior qualidade a meus clientes. Pois, vejo a necessidade, devido à evolução dos sistemas dos novos caminhões e máquinas.

Nessa resposta, o empresário demonstra não ter conhecimento sobre o que são processos e rotinas empresariais ou gerenciais. Os confundiu com os procedimentos que realiza, evidenciado carência de conhecimento em ferramentas e métodos de gestão.

P: Quais os processos que gostaria de melhorar? Por quê?

R: Em relação a melhorias na empresa, em minha opinião, eu vejo a necessidade de melhorar o atendimento, a recepção do cliente. Desde um ambiente direcionado a eles, para que possam se sentir à vontade e confortável em aguardar pelo atendimento ou serviço. Deste modo, acredito que a qualificação nessa área seria um ponto bem importante de melhoria.

Em relação a melhorias da empresa, de acordo com o empresário, os pontos que necessitam ser melhorados são em relação ao atendimento ao cliente, que hoje deixa a desejar, pelo fato de não se ter um espaço e uma pessoa qualificada para realizar esse serviço.

Quanto à limpeza, o empresário acredita (e foi verificado pela própria pesquisadora) que o ambiente se mantém organizado. Possivelmente, em um momento de crescimento da empresa, exista a possibilidade de terceirizar esse tipo de serviço, mas, no momento, se mantém em boa atividade. A importância de manter o local organizado, bem apresentado, é ressaltada por Meneghetti (2013), visto que o espaço e o ambiente comunicam. O cliente percebe essa informação, bem como todos os indivíduos que trabalham naquele local. Dessa forma, o ambiente interfere no resultado do trabalho.

Quanto ao estoque, a autora da pesquisa concluiu que é insatisfatório, pelo espaço insuficiente e desestruturado para estocar as peças, e a necessidade vem aumentando devido à demanda da oficina e a necessidade de possuir estocagem, para melhor atendimento ao cliente.

P: Em relação a local e rotinas do estoque de peças da empresa como o classificaria?

R: No estoque acredito que seja um ponto que está em desordem, pois o mesmo não possui uma organização na qual posso me sentir organizado. Peças estão sem preço, sem estar em seu devido lugar, de forma organizada e que possua melhor visualização dos produtos existentes no estoque.

A parte destinada a estoques foi analisada como uma área que necessita mais atenção e que resulta em uma organização inadequada de produtos e de processos de cobrança. Dispõem de uma funcionária que deveria realizar essa tarefa, mas, ela não apresenta competência e nem visão para tal, ocasionando a possibilidade de erros nos preços.

P: Considera seus funcionários qualificados?

R: A empresa presta serviços de motores a diesel, trabalha com maquinário pesado e pode ser considerado que, a maioria dos motores são mais antigos, o que resulta em um serviço mais braçal. Já os motores e veículos mais modernos, dispõem de motores mais inovadores, e dessa forma utiliza aparelhagem mais moderna. Com isso, os funcionários são preparados para manusear qualquer tipo de equipamento existente no ambiente de trabalho, onde possa ser de uso profissional, assim como também recebem todos os treinamentos necessários para que possam exercer suas atividades com segurança e convicção do trabalho que estão realizando.

A empresa busca qualificar seus funcionários para que possam prestar um serviço de qualidade e com segurança, tanto para o cliente quanto para o próprio colaborador.

P: A empresa possui alguma política específica para reter sua mão de obra?

R: Atualmente procuro oferecer aos meus colaboradores uma boa estrutura de trabalho, com boas condições, e procuro valorizar o empregado.

A empresa trabalha com uma política de valorização do funcionário, que prioriza por salários considerados justos como fator de retenção. Observa datas comemorativas como aniversários, Natal, Páscoa, dia dos pais e dia das mães e procura manter um relacionamento amistoso com os colaboradores presenteando-os nessas ocasiões.

P: Existe rotatividade de pessoas?

R: Como mencionado anteriormente, esse ramo de mecânica diesel exige um trabalho braçal também, e não é considerado um serviço onde qualquer pessoa possa se interessar, infelizmente tem que existir algum interesse pelo ramo. Portanto, as pessoas que procuram trabalhar nessa área são bem poucas em relação ao mercado de trabalho. E com isso não há rotatividade de funcionários na empresa.

Segundo o empresário, a rotatividade de funcionários é muito baixa, pois a empresa dispõe de poucos funcionários e preza pela valorização dos mesmos, oferecendo boas condições de trabalho e. Essa fidelidade dos profissionais é caracterizada como primordial para que o negócio prospere, em um dos 21 pontos de empresário, de acordo com Meneghetti (2013). Esse ambiente é construído com o tempo, e a própria valorização dos funcionários evidenciada nas respostas do empresário é consequência de uma justa troca entre as partes.

P: Sente falta de mão de obra mais qualificada?

R: *A mão de obra é uma questão bem difícil de tratar. A minha empresa tem uma característica de um serviço mais manual para realizar muitas de suas atividades.*

Em relação à mão de obra a empresa considera que a empresa necessita de profissionais com conhecimento de equipamentos mais antigos, visto que o perfil das máquinas da região é menos tecnológico, ou seja, são motores mais antigos. Então não há exigência de muita qualificação, mas estão em crescimento as demandas por serviços em equipamentos mais modernos e certamente será necessário buscar pessoal mais qualificado e que domine tecnologia.

P: Como avalia a satisfação dos clientes?

R: *A empresa procura realizar seus serviços de forma profissional e busca entregar um serviço de qualidade e bem feito a seus clientes, para que os mesmos possam voltar a frequentar nossa empresa com maior frequência e conforme a necessidade.*

É possível identificar que, normalmente, os clientes que frequentam a empresa e aderem aos serviços saem satisfeitos com o serviço prestado e com o atendimento, pela atenção recebida, e, com isso, estão dispostos a voltar.

P: Quantos clientes retornam? Por quê?

R: *Na maioria das vezes, os clientes retornam. Retornam com novos serviços, ou acompanhando algum conhecido, ou para prestigiar a empresa com uma visita. Acredito que voltam pelo atendimento, pela facilidade no pagamento, pela hospitalidade realizada pelo empresário e seus colaboradores.*

Por essa fala, percebe-se que o empresário já possui, e ainda está construindo, uma carteira de bons clientes, os quais procuram a empresa não somente para a satisfação de suas necessidades, mas pela boa relação, inclusive trazendo outras pessoas para aquele local. Segundo Meneghetti (2013), são esses clientes que o empresário deve ouvir, especialmente em relação às críticas, pois são as pessoas que agregam valor ao negócio e orientam melhorias para o crescimento.

4.2 RELATÓRIO DE OBSERVAÇÃO DA PESQUISADORA

Durante um período de 40 dias, entre os meses de agosto e setembro de 2019, foi possível acompanhar o funcionamento da empresa, a fim de observar os aspectos ligados à pesquisa. A partir desse contato, pode-se acompanhar a rotina dos quatro funcionários colaboradores – dois mecânicos, uma secretária, e um auxiliar de mecânico – além do proprietário que se responsabiliza pelas rotinas administrativas, financeiras, compras e distribuição dos serviços. Foi observado que o empresário não utiliza ferramentas de gestão e que desconhece métodos formais, realizando todas as suas atividades a partir da vivência no negócio.

Um dos pontos de análise foi à relação que a empresa estabelece com seus clientes. Destaca-se que são tratados com muita transparência nas informações, são atendidos de forma igual, sem diferenças. O empresário faz questão de apresentar ao seu cliente o serviço que foi realizado e mostrar também as peças que foram substituídas. Assim, permite que o cliente se sinta confiante e seguro com o serviço realizado e, crie uma relação de confiança e lealdade com a empresa. Esse aspecto foi compreendido como um ponto forte da organização.

Foi observado, também, que o ambiente de trabalho é organizado e limpo, mesmo tratando-se de uma mecânica diesel pesada, que trabalha com materiais pesados, óleos, graxas e peças de veículos, que normalmente não estão limpas. Percebe-se que há preocupação de todos os funcionários no que se relaciona a conservação do ambiente que na grande maioria das vezes está muito limpo. Normalmente, após encerrar o expediente a cada dia, os profissionais organizam suas mesas e deixam o ambiente em condições para o próximo dia de trabalho. A secretária também é responsável pela limpeza da oficina e realiza essa atividade no turno inverso ao seu trabalho, distribuído em três vezes na semana.

Um dos processos internos que causa certa dificuldade para a empresa é a ausência de um setor de peças. Muitas vezes o serviço é interrompido por falta de peças, que precisam ser encomendadas, ou o proprietário precisa sair do local de trabalho para comprar. Tanto a falta da peça para reposição imediata quanto o tempo de espera para receber do fornecedor promove o atraso na execução do serviço.

É visível a preocupação do gestor em buscar orientar e qualificar seus funcionários, sempre com o foco no cliente, seja para manter sempre o nível de atendimento satisfatório, seja para executar os serviços com a máxima qualidade.

Informalmente, em alguns contatos com os funcionários da empresa, constatou-se que há motivação dos mesmos com as suas respectivas tarefas dentro da organização. Demonstram

gostar das suas atividades e sentem-se felizes em realizá-las, referem que o ambiente é muito acolhedor, que o empresário valoriza o funcionário e respeita as necessidades de cada um. Mencionam estar satisfeitos com a empresa, devido ao reconhecimento salarial e também pela valorização que recebem do empresário.

Em relação ao tempo livre, observou-se que a carga horária de trabalho é bem distribuída para realizar as tarefas, e que os colaboradores possuem horário de lanche e outros pequenos momentos de parada durante o trabalho, os quais garantem uma recuperação de energia. No entanto, o proprietário está constantemente cobrando-os para que cumpram suas atividades diárias.

Por outro lado, os funcionários não demonstram muita preocupação com os detalhes. Aparentam estar sempre buscando alternativas mais curtas para realizar o serviço. São responsáveis, conscientes e fazem o uso de todo o material de proteção oferecido e cuidam da vida útil deles também, cumprindo sempre com as normativas estabelecidas pela empresa.

As instalações da empresa hoje estão distribuídas de acordo com as necessidades atuais do negócio, ou seja, o espaço permite realizar novas estruturas ou fazer ampliação. Isso é importante para que o empresário possa instalar uma seção de peças e uma área destinada para atendimento ao cliente, que são suas intenções estratégicas.

Quanto à localização da empresa, ela se mantém em uma posição de fácil acesso, tanto para os clientes da cidade como para os agricultores e clientes de outros municípios. Também está próxima a outros empreendimentos e fábricas. Dispõem de uma ampla área e de espaço para exercer as atividades propostas pela empresa, que permite acolher as máquinas, ônibus, caminhões e todos os outros veículos para os quais oferece seus serviços.

Quanto à concorrência, foi possível identificar que próximo da MDR há uma empresa que presta alguns serviços semelhantes, mas que o concorrente é de um empresário com idade superior a 70 anos, que não dispõe de funcionários, realizando serviços restritos com relação à Mecânica Diesel Ragagnin, sendo um concorrente direto fragilizado para a MDR.

4.3 ANÁLISE SWOT

Conforme a Figura e os conceitos abordados por Oliveira (2018), elaborou-se argumentos relacionados à Matriz SWOT. A partir das premissas dispostas pelo empresário e também através da análise realizada pela pesquisadora na empresa, foi aconselhado a definir os ambientes internos e externos da empresa.



Figura 4 - Matriz de análise SWOT, sugerida pela pesquisadora ao empresário. Fonte: Adaptado de Oliveira (2018, p. 68)

Conforme a Figura 4, os pontos fortes da empresa são baseados na qualidade do atendimento prestado ao cliente, de forma que eles possam se sentir tranquilos e bem recebidos pela empresa e colaboradores. Qualidade nos serviços prestados, em que a empresa dispõe de tecnologias necessárias para prestar um serviço de qualidade. A empresa dispõe de garantia nos serviços prestados, de modo a propor ao cliente segurança. E quanto ao pagamento, a empresa também apresenta esse ponto forte, pois procura facilitar, para que seus clientes também fiquem satisfeitos e possam realizar o serviço completo e necessário para que o veículo saia em condições de uso, sem risco de acontecer algum novo imprevisto.

Já para os pontos de fraqueza da empresa, identificou-se o estoque, pois é um ponto bastante citado pelo empresário. O manuseio das peças que possui em estoque requer um espaço mais adequado e, também, necessita de um espaço maior. Dessa forma pode-se aproveitar melhor o espaço e dispor de um maior número de peças e variedades para um melhor atendimento a seus clientes, com isso, reduzindo o tempo de espera na chegada das peças adquiridas de fornecedores. Outro ponto crítico identificado é a forma de gestão empírica, em que o empresário não possui conhecimento de ferramentas estratégicas e de gestão, deixando assim de agregar valor ao seu negócio e obter uma melhor organização para a sua empresa.

Quanto às oportunidades, é nítida a necessidade de melhorar o estoque da empresa, onde poderão ser fornecidas peças para o uso da própria organização, assim como também poderá ser vendido peças separadamente. Com isso, o investimento no estoque acaba oferecendo para a empresa uma ampla oportunidade de negócio.

Em relação às ameaças, a empresa considera a evolução da tecnologia nos motores, pois esse ramo de mecânica diesel vem crescendo e evoluindo com equipamentos com altíssima tecnologia embarcada e, assim, gera a necessidade de novas qualificações e treinamentos, o que pode representar maior custo para a empresa. Um segundo ponto é a ausência de concorrentes diretos no mesmo município, um fator que pode causar a acomodação da empresa e deixar de crescer da forma mais rápida.

5 CONCLUSÕES

Entende-se que o presente trabalho atingiu o objetivo geral, respondendo ao problema de pesquisa. Como resultante paralelo ao objetivo deste estudo, houve o reforço de uma conscientização do empresário sobre a necessidade de conhecer e aplicar ferramentas de gestão e métodos de planejamento. O profissional reconhece que precisa qualificar a si e aos colaboradores para tornar a empresa competitiva e forte.

A criação dos quesitos da identidade organizacional alertou o empresário sobre a importância de que não somente ele precisa saber o que a empresa faz, mas também de que forma faz e onde pretende chegar. Se compartilhar isso com seus colaboradores, o percurso pode ser facilitado e ainda gerar mais engajamento de todos os que participam do negócio. A missão, a visão e os valores foram criados em conjunto com o proprietário, ou seja, foi realizada a formalização dos preceitos que já eram evidentes. Essa identidade também pode auxiliar na forma de comunicação externa da empresa, dando um aspecto de maior organização e profissionalismo. Pode ser utilizada na criação de uma *Web Page*, visto que hoje as veiculações na internet podem aumentar o poder de penetração da empresa em outros mercados, além de reforçar-se no local onde atua.

Como não havia a formalização dos fatores que compõe a identidade organizacional na empresa, a partir dos dados obtidos na entrevista com o proprietário e das observações da pesquisadora, foi elaborada uma proposta para a constituição da missão, da visão e dos valores organizacionais. Para a missão: “Entregar soluções em serviços de manutenção em veículos movidos a diesel com qualidade e economia para os clientes, respeitando o meio ambiente e contribuindo para o desenvolvimento da região”. Esta definição compreende o propósito básico da empresa e comunica seus valores.

A mesma estratégia foi adotada para construir a visão empresarial: “Ser reconhecida como a mecânica diesel mais confiável na região da Quarta Colônia de Imigração Italiana”. A visão deve estar ordenada com os valores da empresa e situá-la sobre qual objetivo ela pretende alcançar.

Encerrando a identidade organizacional, também foram expostos os valores detectados na empresa: “confiança, integridade, respeito ao meio ambiente, desenvolvimento regional e ética”, visto que os valores organizacionais orientam as diretrizes que devem conduzir as atitudes de todos na empresa.

Aconselha-se que a empresa reveja sua forma de gerenciamento a fim de delinear novos objetivos e estratégias, visando sempre o avanço constante da organização. O negócio hoje está

bem, mas está estagnado, não se notam mudanças e evolução no sentido empresarial. O uso da metodologia do planejamento estratégico, que é uma ferramenta administrativa que possibilita à organização estabelecer seus objetivos e delimitar planos de ação, certamente vai auxiliar a manter as conquistas do empresário até este momento e, também, auxiliar a ser mais competitiva e obter sucesso a longo prazo.

A metodologia do planejamento possibilita, também, a formalização de aspectos de análise ambiental e promover o reconhecimento dos pontos fracos, pontos fortes, ameaças e oportunidades, permitindo que a empresa possa identificar em que lugar ela está e em que lugar ela necessita melhorar.

O segundo objetivo específico estabelecido foi o de realizar a análise do ambiente interno da empresa, com base na ferramenta Matriz SWOT. Pode-se observar que as fraquezas encontradas na empresa estão relacionadas ao estoque, limitado com espaço, pouca variedade e disponibilidade de peças, ocasionando tempo de espera maior que o necessário para que elas cheguem até a empresa, para dar continuidade ao processo de manutenção do veículo. Isso, de certa maneira, pode acarretar prejuízo na qualidade do serviço e na qualidade de atendimento oferecida aos clientes. Outro ponto analisado foi a gestão de forma mais empírica do empresário, o qual possui somente o ensino médio e cursos técnicos relacionados aos serviços que presta na sua empresa. O mesmo desconhece ferramentas estratégicas e não dispõe da ajuda delas para gerir o seu negócio, acarretando em uma gestão menos precisa e segura, restringindo a análise de fatores e estratégias futuras para a organização.

Identificar a intenção estratégica do empresário foi o terceiro objetivo específico estabelecido e, também foi atendido. Com base na análise realizada pela pesquisadora na empresa, juntamente com o empresário, pode-se observar a situação em que a empresa se encontra e sugerir algumas alternativas que possam fazer diferença para ela, e, desta forma, ajudar o empresário a melhorar a gestão de seus negócios.

Observa-se que a MDR possui vantagem a partir da sua localização e, se a empresa desenvolver estratégias capazes de torná-la mais competitiva, pode atingir maior visibilidade e, por consequência, adquirir condições de ampliar seu porte. A partir da análise SWOT, perceberam-se vários pontos força da empresa, tais como a qualidade no atendimento e nos serviços, garantia, flexibilidade para pagamentos. Com esses potenciais, o desenvolvimento poderá ser alcançado por meio do conhecimento aplicado à gestão do seu negócio. Meneghetti (2013) explica, ainda, que o pequeno empresário precisa ter exposto em sua memória cinco pontos essenciais: a lei, os meios e as estruturas, o empresário, a relação externa, caracterialidade ou psicologia de mercado.

Dentro desses princípios, pode-se considerar que este trabalho cumpriu com seu objetivo geral, que era formalizar e delinear, segundo as premissas iniciais do planejamento estratégico, a estrutura base para a criação de um plano estratégico empresarial, para guiar o estabelecimento dos objetivos organizacionais.

Observa-se que, por meio da análise do ambiente de trabalho da empresa e da coleta de dados com o empresário, foi permitido gerar informações que poderão ajudar na estruturação dos objetivos organizacionais, com a finalidade de propiciar melhorias e fortalecer planos de ações voltadas para os resultados.

Em vista disso, foi possível responder ao problema de pesquisa, sobre como a metodologia do planejamento estratégico pode contribuir para a estruturação dos objetivos organizacionais de uma pequena empresa prestadora de serviços: o planejamento estratégico é capaz de orientar a empresa, em busca de um melhoramento no negócio, projetar o crescimento para a organização, traçando o melhor caminho para obter o sucesso da empresa.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Arnaldo Rosa. **Planejamento Estratégico: formulação, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: conceitos, processos e administração estratégica**. 6.Ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

CRUZ, Tadeu, **Manual de planejamentos estratégico: ferramentas para desenvolver, executar e aplicar** / Tadeu Cruz. – São Paulo: Atlas, 2017.

DESS, Gregory G. **Administração estratégica: a criação de vantagens competitivas** / Gregory G. Dess, G. T. Lumpki, Alan B. Eisner, Gerry McNamara; traduzido por Renan Amorin dos Santos – Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KONDER, Leandro. O futuro da filosofia da práxis: o pensamento de Marx no século XXI. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. **Administração para empreendedores**. 2. ed. São Paulo: Pearson, 2011.

MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia Empresarial**. Tradução e revisão FOIL. São Paulo, SP: FOIL, 2013.

MINTZBERG, Henry... [et al.]; **O processo da estratégia: conceitos, contexto e casos selecionados**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. – 4. ed. – Porto Alegre: Bookman, 2006.

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceito, metodologia e práticas**. 22.ed. São Paulo: atlas S.A, 2005.

OLIVEIRA, D.P.R. **Planejamento estratégico: conceito, metodologia e práticas**. 27. ed. Atlas: São Paulo, 2010.

OLIVEIRA, Djalma De Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 34.ed. São Paulo: Atlas, 2018.

PEREIRA, Júlio Cesar R. **Análise de Dados Qualitativos: Metodológicas para as Ciências da Saúde, Humanas e Sociais**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2004.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed.- Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

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

SANTIS, Sandra Helena da Silva. **A implantação de sistema de qualidade em uma indústria têxtil de malharia pequeno porte**.Universidade de São Paulo, Escola de Artes, Ciências e Humanidades, RS, 2013.

SERTEK, Paulo. **Administração e planejamento estratégico**.3ª ed. Curitiba: Ibpx, 2011.

TATSCH, Marcelo Pastoriza. **Modelo de referência para o processo de gestão da produção agrícola: ênfase na mecanização**. Universidade federal de Santa Maria, Centro de Ciências Rurais, Programa de Pós-Graduação em Engenharia Agrícola, RS, 2015. 161p.

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

FUNDAMENTOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADOS A UMA PEQUENA EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS

A pesquisa objetiva analisar se uma pequena empresa situada no município de Faxinal do Soturno – RS, que oferece serviços em mecânica diesel pesada utiliza fundamentos de planejamento estratégico em sua gestão. Não haverá riscos ou desconfortos ao entrevistado. As informações serão utilizadas para o desenvolvimento de um trabalho científico de conclusão de curso. Espera-se que os resultados possam servir de ponto de partida para novos estudos e/ou para a formulação de políticas públicas capazes de promover o desenvolvimento de empresas do mesmo ramo.

Pelo presente Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, declaro que autorizo a minha participação nesta pesquisa, pois fui informado, de forma clara e detalhada, livre de qualquer constrangimento ou coerção, dos objetivos, da justificativa, dos procedimentos que serei submetido, dos riscos, desconfortos e benefícios, assim como das alternativas às quais poderia ser submetido.

Fui, igualmente, informado:

1. da garantia de receber resposta a qualquer pergunta ou esclarecimento a qualquer dúvida a cerca dos procedimentos, riscos, benefícios e outros assuntos relacionados com a pesquisa;
2. da liberdade de retirar meu consentimento, a qualquer momento, e deixar de participar do estudo, sem que isto me traga prejuízo;
3. da garantia de que não serei identificado quando da divulgação dos resultados e que as informações obtidas serão utilizadas apenas para fins científicos vinculados a presente pesquisa;
4. do compromisso de proporcionar informação atualizada obtida durante o estudo, ainda que esta possa afetar a minha vontade em continuar participando;
5. de que se existirem gastos adicionais, estes serão absorvidos pelo orçamento da pesquisa.

Faxinal do Soturno, 22 de setembro de 2019.

Assinatura do entrevistado

O pesquisador responsável por esta pesquisa é Maiana Grendene Zanon, fone (55) 999562325, endereço eletrônico: maizanon14@hotmail.com.

**ANEXO A- TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA DIVULGAÇÃO DE
INFORMAÇÕES DE EMPRESAS EM TRABALHOS DE CONCLUSÕES DE CURSO**

Eu, **Fabio Vendrusculo Ragagnin**, inscrito no CPF nº 000.722.660-82, resido na cidade de Faxinal do Soturno – RS, e proprietário da empresa **Mecânica Diesel Ragagnin**, também instalada no município de Faxinal do Soturno – RS, autorizo a aluna **Maiana Grendene Zanon**, inscrita no CPF nº 025.134.750-89, da Faculdade Antonio Menghetti a realizar um estudo em minha empresa para o trabalho de conclusão de curso, na qual permito ser usado o nome da empresa em destaque, par essa finalidade.

Proprietário da empresa: Mecânica Diesel Ragagnin

Faxinal do Soturno – RS, 17 de junho de 2019.