FACULDADE ANTONIO MENEGHETTI
TATIANA ALVES VAZ

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO DE ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DE UMA PEQUENA EMPRESA DO MUNICÍPIO DE FAXINAL DO SOTURNO

RECANTO MAESTRO-RESTINGA SÊCA
2019

TATIANA ALVES VAZ

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO DE ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DE UMA PEQUENA EMPRESA DO MUNICÍPIO DE FAXINAL DO SOTURNO

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

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Pastoriza Tatsch

RECANTO MAESTRO-RESTINGA SÊCA

2019

TATIANA ALVES VAZ

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO INSTRUMENTO DE ORGANIZAÇÃO: UM ESTUDO DE CASO DE UMA PEQUENA EMPRESA DO MUNICÍPIO DE FAXINAL DO SOTURNO

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

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Pastoriza Tatsch

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof. Dr. Marcelo Pastoriza Tatsch
Orientador do Trabalho de Conclusão de Curso
Faculdade Antonio Meneghetti

Prof. Esp. Eloy Demarchi Teixeira
Membro da Banca Examinadora
Faculdade Antonio Meneghetti

Prof. Ms. Hamlet Xavier Simon
Membro da Banca Examinadora
Faculdade Antonio Meneghetti

Recanto Maestro, 09 de novembro de 2019.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, a Deus por me proporcionar mais esta conquista me dando forças e saúde para continuar nos momentos mais difíceis.

Agradeço aos meus pais que sempre estiveram do meu lado e por todo apoio e incentivo a sempre continuar, pois me apoiaram e me ensinaram a enfrentar os obstáculos.

Agradeço a toda minha família em particular por estarem sempre torcendo por mim e me dando palavras de incentivo nesta etapa da minha vida.

Agradeço também ao meu namorado Luan Leal, por me apoiar e me auxiliar nos momentos difíceis e por compreender minha ausência em diversos momentos, mas que sempre esteve me motivando a continuar.

Agradeço, ao meu orientador, professor Doutor Marcelo Pastoriza Tatsch, que me auxiliou para que conseguíssemos atingir nossos objetivos, onde contribuiu muito com todo o seu conhecimento e experiência, e me motivou a melhorar cada vez mais.

Agradeço ao empresário Osvaldo Covalski por estar disponível sempre, e permitir que este trabalho fosse realizado em sua empresa.

Agradeço também aos meus amigos, por me transmitirem pensamentos positivos e estarem junto comigo, me motivando em todo o meu percurso da graduação, até o final desta conquista.

RESUMO

Por meio de um estudo de caso este trabalho apresenta o planejamento estratégico para uma pequena empresa de vidraçaria e móveis, situada na região centro do Rio Grande do Sul, na cidade de Faxinal do soturno. A empresa se encontra em um mercado competitivo e, por ser uma empresa pequena, ainda não delineou completamente sua estrutura organizacional. Portanto, não possui a descrição da sua identidade formalizada. Seu método de planejamento ainda precisa ser melhor elaborado, de modo a conduzir seu desenvolvimento em meio ao mercado. Considerando que o planejamento estratégico é um instrumento que visa auxiliar na projeção de crescimento vinculada aos objetivos da empresa, este estudo teve como finalidade apresentar ferramentas e conceitos do planejamento estratégico para auxiliar na construção de seus objetivos, de acordo com sua identidade organizacional e análise dos fatores de competitividade da empresa frente ao mercado, para assim diagnosticar seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. Utilizando a análise SWOT e as ferramentas para determinação da identidade organizacional, este estudo também possibilitou criar a identificação de missão, visão e valores da empresa, conforme conceitos e metodologia para o planejamento estratégico e das ferramentas mais adequadas à realidade da empresa. Contudo, a metodologia parte de uma pesquisa descritiva com abordagem qualitativa, realizando também análise documental, com entrevista semiestruturada, a fim de chegar a um resultado que pudesse ser relevante à empresa e ao seu futuro empresarial.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Pequena empresa. Identidade organizacional. Matriz SWOT.

ABSTRACT

Through a case study, this paper presents the strategic planning for a small glass and furniture company located in the central region of Rio Grande do Sul, in the city of Faxinal do Soturno. The company is a competitive market and, by being a small company, it has not completely outlined its organizational structure. Therefore, it does not have a description of its formalized identity. Your planning method still needs to be further elaborated in order to drive its development in the middle of the market. Considering that strategic planning is an instrument that aims to assist in the growth projection linked to the company's objectives, this study had as its toolkit to show tools and concepts of strategic planning to help in the construction of its goals, according to its organizational identity and analysis of factors of competitivity of the company related to the market to, this way, diagnose its strengths and weaknesses, opportunities and threats. Using SWOT Analysis and the tools to determine organizational identity, this study also enables the identification of the company's mission, vision and values of the enterprise, according to concepts and methodology for strategic planning and the most appropriate tools in the reality of the company. However, the methodology starts from a descriptive research with qualitative approach, doing also documentary analysis, with semi-structured interview, so to obtain a result that may be relevant to the company and its business future.
Keywords: Strategic planning. Small enterprise. Organizational identity. SWOT Analysis.

LISTAS DE QUADROS

Quadro 1 – Vantagens do Planejamento Estratégico.....15
Quadro 2 – Conceitos análise SWOT.....20

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Postura estratégica.....19
Figura 2 – Metodologia.....21
Figura 3 – Organograma da empresa.....26
Figura 4 – Esquema de análise SWOT – sugerida pela pesquisadora.....30

LISTA DE SIGLAS

SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats.

SUMÁRIO

1 Introdução.....11
1.1 Delimitação do Tema.....12
1.2 Problema de Pesquisa.....12
1.3 Objetivos.....13
1.3.1 Objetivo Geral.....13
1.3.2 Objetivos Específicos.....13
1.4 Justificativa.....13
2 Referencial Teórico.....14
2.1 Planejamento Estratégico.....14
2.1.1 Missão Organizacional.....16
2.1.2 Visão Organizacional.....16
2.1.3 Valores Organizacionais.....17
2.2 Intenção Estratégica.....18
2.3 Análise de Cenário.....19
2.4 Competitividade.....21
3 Metodologia.....22
3.1 Histórico da Empresa.....24
4 Apresentação dos Dados e Análise dos Resultados.....27
4.1 Entrevista com o Gestor da Empresa.....27
5 Conclusão.....31
Referências.....34
Apêndice A – Entrevista – Aplicada com o Gestor da Empresa.....35
Anexo A – Carta de Aceitação.....36
Anexo B – Termo de Consentimento Livre Esclarecido.....37

1 INTRODUÇÃO

Com o mercado mais competitivo, atualmente as empresas buscam a satisfação dos clientes e projetam seu crescimento com base em ações planejadas para poder chegar a bons resultados. Simultaneamente a essas ações é preciso possuir produtos de qualidade alinhados ao mercado, saber onde podem chegar.

A partir do crescimento constante do fator competitividade, as pequenas empresas buscam iniciativas capazes de gerar maior satisfação para os clientes e, também, já demonstram preocupação em adotar ações que possam permitir seu crescimento. Isso pode ocorrer quando forem alinhados os objetivos organizacionais às demandas do mercado.

O mercado externo apresenta muitos desafios para que a pequena empresa possa se desenvolver, sendo necessário conhecer bem seu negócio, e identificar oportunidades para seu crescimento. Essa análise pode se constituir em uma vantagem para obter bons resultados e, assim, adquirir diferenciação para obter um melhor futuro para a empresa. A administração apresenta o planejamento estratégico como uma ótima ferramenta para auxiliar na construção desse cenário e oferecer mecanismos para realizar a análise.

A partir do momento em que se consegue analisar o que é realizado na empresa partindo do planejamento estratégico, pode-se analisar o cenário em que a empresa atua e assim planejar para realizar estratégias e obter resultados.

Com o planejamento estratégico pode-se tomar decisões com mais precisão, proporcionando instrumentalização com a capacidade de oferecer um design que permite compreender o ambiente organizacional e, dessa forma, tornar a empresa mais competitiva. "O ambiente empresarial é mais turbulento e complexo, o que impõe uma compreensão melhor e um efeito gerenciamento das atividades da empresa, envolvendo seu planejamento e controle" (MÜLLER, 2014, p. 3).

De fato, com planejamento estratégico pode-se pensar e estabelecer objetivos e estratégias na empresa, para se ter maior proximidade de obter sucesso na organização. Sendo assim, é importante que o gestor utilize informações coletadas a partir de ferramentas adequadas, que podem facilitar encontrar o caminho certo a seguir, conforme objetivos do gestor da empresa.

A essência do negócio está também no empresário. Aquele que conduz o seu negócio, segundo Meneghetti (2016, p. 83) deseja "produzir, portanto, é uma espécie de vocação onde o indivíduo sente de dentro ter nascido para fazer algo em que é capaz" e,

aliando o pensamento do empresário às necessidades da empresa com adequação ao mercado, existe a coerência necessária para o negócio prosperar.

Esta pesquisa foi realizada em uma empresa de vidraçaria e marcenaria, situada na cidade de Faxinal do Soturno, região centro da Quarta Colônia de Imigração Italiana, no Estado do Rio grande do Sul, Brasil. A empresa estuda não havia delineado sua identidade organizacional partindo daí então o estudo.

Justifica-se este estudo pelo fato das empresas locais estarem crescendo e, como a que é objeto deste estudo é uma empresa nova, a aplicação de técnicas administrativas pode auxiliar na elaboração de objetivos mais acertados e no processo de tomada de decisão do empresário. Para a autora por ter proximidade com o gestor da empresa quando trabalhava em um negócio local da cidade obteve interesse na empresa em ajudar no seu desenvolvimento, auxiliando para que uma empresa de sua cidade pudesse crescer e se desenvolver ainda mais.

Conforme este contexto e, no intuito de contribuir com a gestão da empresa, destaca-se que a escolha deste tema, usando como base científica premissas do planejamento estratégico para o ganho de eficiência na gestão do negócio, faz com que a empresa Covalski Vidraçaria e Marcenaria possa estabelecer suas diretrizes para melhorar sua condição competitiva.

1.1 Delimitação do Tema

O presente trabalho buscou apresentar o planejamento estratégico como instrumento de auxílio ao empresário para tornar a empresa mais competitiva.

1.2 Problema de Pesquisa

A empresa objeto de estudo é considerada nova dentro do mercado e busca maior crescimento e competitividade. Sendo assim, o problema de pesquisa é: como o planejamento estratégico pode ser um instrumento de auxílio na organização de uma pequena empresa?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar como a aplicação da lógica planejamento estratégico pode contribuir na organização da empresa, a partir de conceitos, ferramentas e técnicas de gestão de negócios.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Determinar a identidade organizacional da empresa.
- Descrever a intenção estratégica da empresa.
- Interpretar e descrever fatores que podem ser melhorados ou implementados para que a empresa possa posicionar-se segundo sua intenção estratégica.

1.4 Justificativa

Como primeira motivação, a elaboração deste estudo visou destacar a importância do planejamento estratégico para a estruturação empresarial. Maior conhecimento sobre esta metodologia pode evidenciar como a ausência de método e de ferramentas de gestão afeta negativamente o desempenho das empresas.

Para a empresa objeto, este estudo torna-se importante por oferecer-lhe indicações técnicas para sua reestruturação, proporcionando ao empresário alternativas de ações e conhecimentos sobre o planejamento estratégico. A partir disso, pode despertar no empresário a percepção que o uso de técnicas administrativas pode ajudar na melhoria de análises e no processo de tomada de decisões na empresa.

Também pela motivação da autora em contribuir com uma empresa da região onde está sediada a Faculdade Antonio Meneghetti, a fim de gerar benefícios diretos e indiretos a própria empresa e para a sociedade local. A autora deste trabalho achou de extrema importância auxiliar uma empresa que é da sua cidade e que pode crescer ainda mais no mercado, adquirindo também maior conhecimento e experiência.

Para o ambiente acadêmico, justifica-se por apresentar e reforçar a importância do planejamento estratégico como pilar essencial na construção e crescimento da empresa,

sendo uma oportunidade à comunidade acadêmica poder conhecer melhor as empresas da região. Além disso, este estudo pode servir como base para outros trabalhos acadêmicos.

2 Referencial Teórico

O referencial teórico deste trabalho procura tratar e explicar os seguintes temas: planejamento estratégico, intenção estratégica, análise de cenário, competitividade.

2.1 Planejamento Estratégico

"Com o planejamento estratégico não se pretende adivinhar o futuro, mas traçar objetivos futuros viáveis e propor ações para alcançá-los" (MÜLLER, 2014, p. 12). Com a competitividade cada vez maior entre empresas, o planejamento estratégico como ferramenta necessária para a sobrevivência das mesmas é de extrema importância para uma organização, de modo que auxilia o procedimento sistemático de gestão empreendedora que baseia a estratégia futura da empresa num exame de alternativas novas (MÜLLER, 2014).

As empresas devem compreender elas mesmas para serem competentes no mercado, agirem de acordo com seus valores tendo uma projeção de futuro e tomando decisões conforme objetivos. Desta forma, Oliveira (2010) afirma:

> O planejamento estratégico corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores, de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é, ainda, um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa, independentemente, de vontade específica de seus executivos (OLIVEIRA, 2010, p. 4).

Já para Kotler (1998), planejamento estratégico é um método de gerenciamento para desenvolver e manter uma direção estratégica onde se alinham as metas e os recursos da organização. Ou seja, é preciso ter objetivos a seguir para chegar ao objetivo planejado.

O planejamento estratégico possibilita a evolução das empresas, pois contém diretrizes que sustentam a tomada de decisão. De acordo com Müller (2014), a finalidade do planejamento estratégico é aumentar competitividade, podendo criar uma empresa mais lucrativa e evolutiva.

Com o planejamento conseguimos ter uma visão estratégica, organizando as atividades para a tomada de decisão. Mas é preciso delinear as estratégias, assim, é preciso

saber a identidade da empresa. Com o planejamento estratégico, a empresa espera aproveitar o que tem de pontos fortes internos assim como oportunidades externas, melhorando os pontos fracos internos para que controle as ameaças externas (OLIVEIRA, 2010).

Conforme Müller (2014), no contexto organizacional o planejamento estratégico engloba a empresa como um todo, para encaminhar-se ao futuro na direção certa, auxiliando na formulação das estratégias com o objetivo de aumentar seu potencial competitivo. Desta forma o autor cita algumas das principais vantagens do Planejamento Estratégico:

Quadro 1 – Vantagens do Planejamento Estratégico

CRITÉRIO	BENEFÍCIO
Visão de conjunto	Introduz maior conhecimento sobre a organização, em relação ao mercado, como clientes, fornecedores, concorrentes.
Agiliza e fundamenta decisões	De forma que a liderança empresarial tenha de forma clara e natural o que é importante para a organização.
Direção única para todos	Ter objetivos em comum, de todos da organização.
Melhor capacidade de adaptação com as mudanças	Diante de algum fato externo ou interno que pode ocorrer, tem maior capacidade em se adaptar ou resolver a situação.
Melhora rendimento de recursos de acordo seus objetivos	Aproveita seus recursos investindo-os para a realização eficaz de seus objetivos, sem desperdício.
Ter maior motivação	Melhoria do desempenho, otimização de tempo e crescimento pessoal, auxiliando em otimização.
Melhoria do controle	Agilizar processos, onde pode ter maior facilidade no gerenciamento.

Fonte: Adaptado de Müller (2014).

Desta forma é preciso que a empresa defina sua missão, visão e valores, sendo o primeiro passo para que se possa realizar o planejamento estratégico. Constatando assim que o planejamento tem como objetivo preparar a empresa para agir em um futuro determinado, onde é citado na identidade organizacional.

2.1.1 Missão Organizacional

A missão é a essência da empresa, por que a empresa existe. A missão esclarece o compromisso da empresa, o que faz dentro do negócio, mais especificamente qual a razão de ser da empresa, onde deve esclarecer as seguintes perguntas: "qual é o negócio da empresa?, pra quem faz?, como faz?" (MÜLLER, 2014). A missão está alinhada ao negócio da organização, visando o alcance dos objetivos propostos no mercado que está inserida.

Desta forma, a missão de uma empresa procura entender qual a razão de ser da mesma e de como ela vai atingir sua visão. Assim, de acordo com Drucker (2011), a empresa não se define pelo que faz pelo seu nome, ela se define de acordo com sua missão. Com uma definição clara da missão se tornam possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa.

O estabelecimento da missão organizacional é uma das premissas básicas para o desenvolvimento de uma ideia centralizada sobre qual o real papel da missão, e se faz eficaz quando consegue estabelecer a individualidade em relação ao seu propósito. Constitui, então, Oliveira (2010), que a missão é muito ampla, o que acaba envolvendo expectativas do principal gestor da empresa.

Deste modo, a missão é fundamental para o negócio, delimitando a busca por competência como parte principal da administração, pois orienta e delimita ações, e, a partir do momento que se define a missão, se deve alinhar-se às suas necessidades (MÜLLER, 2014). Unindo-se à ideia de Müller (2014), relaciona-se Meneghetti (2013), onde se refere que a principal ideia parte do empresário, indicando o caminho a ser seguido e decisões a serem tomadas pelos indivíduos que fazem parte da empresa.

De fato, é preciso utilizar o externo com inteligência como modo de expansão, o que implica em saber vender o serviço, saber a quais clientes servir, estimulando a algo novo que agrade o outro, criando o seu próprio business que fará com que o sucesso esteja presente. Sobretudo é preciso que o empresário seja honesto, onde fará com que o seu negócio seja contínuo (MENEGHETTI, 2013).

2.1.2 Visão Organizacional

Constituindo o planejamento estratégico, a visão "é 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" (OLIVEIRA, 2010, p. 43). É onde a empresa quer chegar, definindo alcançar objetivos em determinado tempo.

Para Müller (2014), a visão engloba construção de cenários e objetivos, que devem ser buscados em um futuro de médio prazo, considerado a realizar o sonho da empresa conseguindo alcançar aquilo que tinha planejado.

Estabelecida a visão, se conseguirá ter em vista o propósito da empresa, mas é preciso que a visão seja clara, abrangente e detalhada, desafiadora e inspiradora, desenvolvida pelo líder (MÜLLER, 2014). A visão pode ser considerada como fator motivador, inspirando tanto indivíduo quanto organizações. Estabelecendo estas ideias conforme Meneghetti (2013, p. 135), "o líder é sempre iniciativo, é um fecundador do seu próprio business, corre de ponto e está sempre em pleno regime". Desta forma, é o líder que conhece o próprio produto e com isto deve trazer o seu objetivo consigo de modo que os colabores entendam onde quer chegar a sua visão de futuro.

Já Andrade (2012) define a visão como uma situação futura, como uma meta para determinado tempo, que costuma ser a longo prazo, onde serve como guia para os objetivos e também para que se a realize a missão. Para as empresas é de extrema importância definir uma visão, pois assim se pode como definir o que se pretende alcançar.

O processo da visão tem participação do proprietário da empresa, onde são criadas estratégias de futuro, esboço do que se almeja, onde deve ser analisado o que será possível para a empresa. Assim como considera Oliveira (2010), a visão é como limites onde os responsáveis pela empresa conseguem observar em um tempo maior, e o que poderá ser no futuro próximo ou distante. Com isto a visão ajuda o processo estratégico para que tenha foco no desenvolvimento.

2.1.3 Valores Organizacionais

Destaca Müller (2014) que valores são princípios ou crenças que são guias para decisões, comportamentos e atitudes, na busca de seus objetivos em que se executa a missão, em busca da visão. Quando se reconhece os valores, se permite a relação com os colaboradores, impulsionando as conquistas maiores.

Os valores são comportamentos praticados para cumprir a essência da empresa. Definem suas atitudes, que guiam a definição de comportamento de missão e também de visão de futuro. Salienta Müller (2014) que os valores influenciam quase todos os aspectos,

definindo atitudes das pessoas, onde estas têm motivação e tomada de decisão baseadas em crenças e valores.

Já para Oliveira (2010, p. 67), "valores representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões". Deste modo, os valores são muito importantes para a empresa, assim como pensamento estratégico.

Com os valores a vida da empresa é orientada, pois determinam o modo de pensar e agir, onde auxiliam para o alcance das metas. Com isto se pode motivar as pessoas a agir, orientando-as ao comportamento. Contextualiza Meneghetti (2013, p. 108), que "trata-se de avaliar se aquela pessoa tem vontade de ser mais". É preciso que a pessoa tenha vontade de demonstrar mais.

Assim, Müller (2014, p. 28) trata que " o desafio das organizações está em transformar os valores, aos poucos, em políticas, práticas e padrões para o comportamento de uma empresa ou grupo, devendo influenciar positivamente o comportamento das pessoas em todas as suas atividades".

2.2 Intenção Estratégica

A intenção estratégica é ter noção de direção, a que ponto se pretende chegar. Toda empresa tem um sonho, um propósito, e a partir disto deve pensar em uma forma inovadora, obtendo recursos viáveis para que se tenha satisfação no negócio. A empresa acaba por desenvolver uma estratégia de negócio eficaz, que por acaso se desenvolve em seus próprios pontos fortes e demandas, o que acarreta crescimento (GHOSHAL e TANURE, 2004).

Para Bethlem (2009), "estratégia para ser tornada real, ou seja, bem executada, tem que ser aprendida por várias pessoas e aceita por todas elas, deste modo a intenção estratégia deve ser tornada real".

Já Porter (1990) define estratégia como um processo de criação de uma posição exclusiva e de valor, envolvendo um conjunto de atividades variadas. Isto, considerando que pode ser uma escolha onde a empresa deve definir as suas necessidades, tanto como clientes que quer atingir, quanto ambientes e mercado.

De acordo com Mintzberg (2006), é considerado que estratégia pode ser uma direção, um guia para o futuro. Se considera também como um padrão, uma consistência de ações ao longo do tempo, com o que já foi realizado, a partir de ter uma posição, em relação à

localização de determinados produtos em determinados mercados, onde a estratégia pode ser uma perspectiva focada na forma da empresa fazer as coisas. Por fim, estratégia pode ser uma maneira de ganhar o concorrente.

2.3 Análise de Cenário

A partir do momento que se faz uma análise de cenário é possível analisar o posicionamento da empresa no mercado econômico, estando atento a mudanças, mas é preciso que se tenha estabelecido seus pontos fracos e fortes, a fim de alcançar seus objetivos futuros. Esta análise é feita por uma das ferramentas mais utilizadas no planejamento estratégico, chamada SWOT.

A análise SWOT – Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças), também chamada de matriz de análise FOFA:

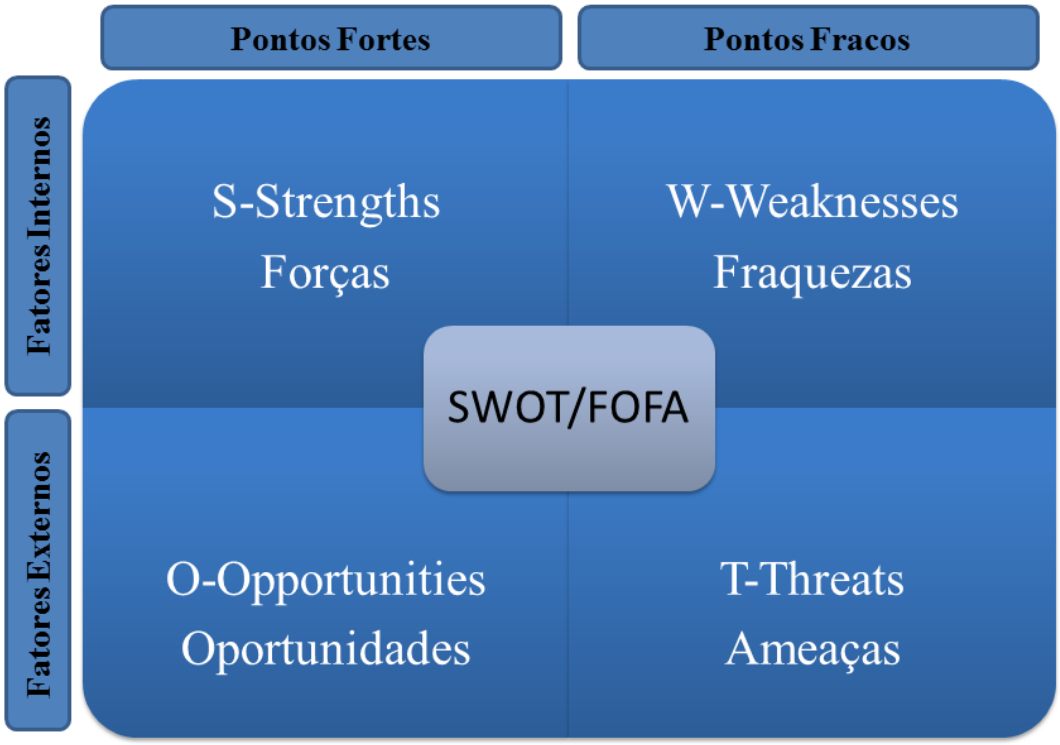

Figura 1 - Esquema de análise SWOT. Fonte: adaptado de Oliveira (2018, p. 68).

De acordo com Kotler (1998), para a análise dos ambientes externo e interno da empresa, as oportunidades e ameaças, assim como as forças e fraquezas, que devem ser estudadas, a Matriz SWOT é uma ferramenta que é considerada uma das fundamentais e

mais importantes etapas de um planejamento estratégico. Desta forma, de acordo com Oliveira (2010), conceitua-se o que representa esta análise assim apresentados:

Quadro 2 – Conceitos análise SWOT

Variáveis	Conceitos
Forças:	Se referem ao ambiente interno da empresa e que podem ser controladas que favorecem a empresa. Por exemplo: quais são melhores atividades da empresa? Qual é maior vantagem?
Fraquezas:	São variáveis internas e que devem ser controladas ,mas são desfavoráveis à empresa, de acordo com seu ambiente. Pode-se verificar, por exemplo, em questão de mão de obra, se é de qualidade, se tem o suficiente.
Oportunidades:	Aspectos externos e não controláveis, mas que podem ser favoráveis à empresa desde que a mesma saiba aproveitar ou tenha interesse. Se refere a mudanças econômicas, investimentos, mercado.
Ameaças:	São variáveis externas e não controláveis, sendo desfavorável a empresa. Podem travar o desenvolvimento da organização, impactando no planejamento estratégico.

Fonte: Adaptado de Oliveira (2010).

É importante a análise para que se clareie a visão do contexto externo e interno da empresa, para que tudo fique mais claro sobre o mercado atual, sendo muito importante para a gestão da empresa que se prepara para possíveis cenários (MÜLLER, 2014).

Para que se tenha uma tomada decisão mais precisa, pode ser usada uma ferramenta de análise de cenários, que é a Matriz SWOT. A Matriz SWOT é uma ferramenta que possibilita delinear ações estratégicas, fazendo uma análise atual da empresa, analisando suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, conforme a Figura 2.

Ambiente Interno

Ambiente Externo		Pontos Fortes	Pontos Fracos
	Oportunidades	DESENVOLVIMENTO	CRESCIMENTO
		• De Mercado; • De Produção; • Financeiro; • De Capacidades; • De Estabilidade; • Diversificação.	• Inovação; • Internacionalização; • Parceria; • Expansão.
	Ameaças	MANUTENÇÃO	SOBREVIVÊNCIA
		• Estabilidade; • Nicho; • Especialização.	• Redução de custos; • Desinvestimento; • Liquidação do negócio.

Figura 2- Postura estratégica. **Fonte:** Adaptada de Valadares (2002).

Esta análise traz decisões a tomar a partir das oportunidades que serão vistas como aproveitamento, não se esquecendo das ameaças que ocorrem, sobre os pontos fracos que devem ser resolvidos, obtendo maior valorização no mercado sobre seus pontos fortes que devem ser aproveitados.

A matriz SWOT foi escolhida para análise deste estudo por ser mais simples e facilitar a compreensão, e concentra todas as informações num mesmo plano.

2.4 Competitividade

Desta forma, de acordo com Porter (1990), a vantagem competitiva faz parte de qualquer estratégia, mas para que se obtenha a empresa deve-se escolher um tipo de vantagem competitiva como objetivo para o que se quer alcançar, tanto em logística, quanto em marketing ou em serviços.

As competências ou vantagens podem ser entendidas como os atributos da empresa que a capacitam frente ao cenário em que se encontra, o que pode levar a um melhor desempenho e vantagens competitivas, resultando em um melhor aproveitamento do mercado quando desenvolvidas adequadamente.

Para que seja feita uma análise de vantagem competitiva, não se deve ser entendida como um todo a empresa. É importante que se faça a utilização do modelo da Cadeia de Valores que, de acordo com Porter (1990), representa o conjunto das atividades, sistema de valores que a empresa desenvolve e que vão desde a investigação e desenvolvimento de um produto, passando pelos custos, até o pós-venda.

Para Porter (1990), a cadeia de valores são atividades primárias como logística interna, fornecedores, o produto, logística externa, marketing e pós-venda, constituída também por atividades de apoio que se relacionam como análise e desenvolvimento para melhoria do produto tanto como do processo de produção, gestão de recursos humanos e da infraestrutura da empresa.

É importante que o empresário tenha um espírito competitivo, pois, de acordo com Meneghetti (2013), investir em capital humano é importante para que se aumente a competitividade de novas tecnologias, em conhecimento sobre a realidade a que a pessoa dará o valor estratégico.

De acordo com Porter (1990, p. 1), "a estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria". Baseadas nesses conceitos, as empresas procuram minimizar custos, mas de forma que se continue obtendo qualidade e valor nos seus produtos ou serviços, para assim ter mais vantagem competitiva.

Para a empresa como um todo estar competente, é preciso que todos se alinhem a um mesmo propósito. No futuro próximo, o que faz diferença entre uma pessoa e outra não é apenas os conhecimentos e experiências que obteve, ou o que fez de novo, mas o que levará em continuidade é o método que levará à adaptação e evolução (MENEGHETTI, 2013).

3 METODOLOGIA

Quanto ao método, este estudo qualifica-se como uma pesquisa descritiva, porque buscou evidenciar e descrever uma realidade particular em um momento específico da empresa estudada. Segundo Gil (2010, p. 27), "as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população. Podem ser elaboradas também com a finalidade de identificar possíveis relações entre variáveis". Pesquisas descritivas são caracterizadas por ter relação entre variáveis, estudando um determinado grupo ou população, como: escolaridade, sexo, cultura, entre outros, o que pretende identificar

relação e natureza entre variáveis (GIL, 2010, p. 27). A empresa estudada é denominada Covalski Vidraçaria e Marcenaria, localizada na cidade de Faxinal do Soturno-RS.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa classifica-se como bibliográfica e documental, onde são feitas visitas à empresa entrevistada com gestor e análise do ambiente. De acordo com Gil (2010, p. 29), "a pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado". Este material refere-se a revistas, livros, jornais, internet entre outros, com objetivo de maior contato do pesquisador com o material relacionado à pesquisa, a fim de obter informações sobre normas em projetos semelhantes a esta pesquisa. "A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente" (GIL, 2010, p. 30). Com embasamento a isto, a pesquisa documental se baseia, de acordo com Gil (2010), em documentos de diversas finalidades, o que é fonte de material interno da empresa. Para Gil (2010), "a modalidade mais comum de documento é a constituída por um texto escrito em papel, mas estão se tornando cada vez mais frequentes os documentos eletrônicos, disponíveis sobre os mais diversos formatos". Podem ser destinadas a fontes primárias como documentos oficiais e entrevistas, e secundárias, os que já foram analisados, como relatórios de pesquisa e relatórios da empresa.

Conforme Gil (2010), este estudo é de natureza aplicada, que objetiva gerar conhecimento, com base em determinada situação, para que seja possível resolver os problemas em relação aos objetivos. Aplicada, tem como objetivo gerar conhecimentos para solução de problemas da realidade e de interesses locais, e se refere à descrição de problemas empregando referenciais teóricos, também por apresentar soluções e alternativas para os problemas levantados.

Em relação à abordagem, é de cunho qualitativo. De acordo com Flick (2009, p. 20), "a pesquisa qualitativa é de particular relevância ao estudo das relações sociais devido à pluralização das esferas de vida", de forma a coletar dados mais subjetivos, buscando levar ao caminho certo para a tomada de decisão.

Ainda segundo Flick (2009), "a pesquisa qualitativa não se baseia em um conceito teórico e metodológico unificado. Diversas abordagens teóricas e seus métodos caracterizam as discussões e a prática da pesquisa". O estudo é assim classificado em razão de ao decorrer da pesquisa ocorrerem reuniões com o gestor da empresa para buscar informações sobre a sua visão sobre o ambiente onde a empresa está sediada e desenvolve

suas atividades, juntamente com relatórios de observação da autora, que serviram de base para determinar as circunstâncias específicas e suas resultantes neste estudo de caso.

Por fim, com base na análise feita, serão formuladas as metas e objetivos para a organização, assim como as estratégias para a mesma. Em seguida, serão elaborados os planos de ações e propostas de melhorias adequadas, e como serem implementadas, com base nos estudos realizados nas etapas anteriores.

Como estratégia de pesquisa refere-se a um estudo de caso. De acordo com Gil (2010, p. 37), o estudo de caso "consiste no estudo profundo e exausto de um ou poucos objetivos, de maneira que permita sem amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados".

O estudo de caso esclarece o campo de pesquisa apresentado em hipóteses. Sendo um método de investigação, seguindo esta premissa serão coletadas e analisadas informações da empresa estudada neste trabalho. É uma ferramenta utilizada para entendermos a forma e os motivos que levaram a determinada decisão.

Conforme Yin (2001), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa mais adequada para a investigação de um método que abrange coletas e análise de dados, onde pode-se ter uma visão do problema ou fatores.

Com relação aos procedimentos para coleta de dados, destaca-se que foi realizada entrevista aberta e, também, utilizou-se um formulário semiestruturado para guiar os questionamentos ao empresário, juntamente com análise a partir da observação da realidade da empresa pela autora, que se utilizou de relatórios para análise destes processos. As entrevistas foram realizadas pela autora, que se serviu dos conceitos base para elaborar perguntas e conduzir a entrevista.

3.1 Histórico da Empresa

Segundo o proprietário da empresa Covalski Vidraçaria e Marcenaria, Sr. Osvaldo Covalski, a organização está situada na cidade de Faxinal do Soturno, região centro da Quarta Colônia de Imigração Italiana do Rio Grande do Sul, onde iniciou suas atividades em 2011. A ideia de construir a empresa partiu do próprio e atual gestor hoje, que já havia atuado como marceneiro em uma empresa de móveis da região.

Conforme informações do administrador da empresa, iniciaram os trabalhos com a atividade de vidraçaria por necessidade da cidade que não tinha muito estes serviços, e, de fato, é o que dava lucro. Estas atividades começaram na garagem da casa do gestor, que

logo em seguida conseguiu começar com o trabalho de móveis, que é o sonho e realização: ter uma marcenaria. Foi assim que criou registrada a própria empresa, a Covalski Vidracaria e Marcenaria - Osvaldo Covalski ME, registrada em 2012.

No entanto, as atividades foram iniciadas pelo próprio gestor, que começou a investir em estrutura, máquinas e mão de obra para aumentar o negócio. O foco hoje já é nos serviços de marcenaria onde é o objetivo e sonho do gestor.

Atualmente a empresa conta com três funcionários, onde atua com segmentos de vidraçaria e marcenaria, mas também conta com outros serviços como: fabricação de esquadrias de metal, trabalhos em mármore e granito, instalação de portas e janelas. No entanto, objetiva hoje como foco os serviços de marcenaria.

A empresa tem os principais clientes na região da Quarta Colônia. Apesar de estar se fortalecendo, os concorrentes são uma ameaça que de fato tem seus orçamentos diferenciados e divulgação melhor. A fábrica faz divulgação de seus produtos por meio de redes sociais e rádio, mas por ser uma empresa pequena ela não tem ferramentas e métodos e nem identidade organizacional definida.

Conforme isto, a empresa vem tentando se manter cada vez mais competitiva, oferecendo seus produtos com qualidade, procurando estabelecer objetivos para melhorar seu crescimento e potencial. Conforme organograma:

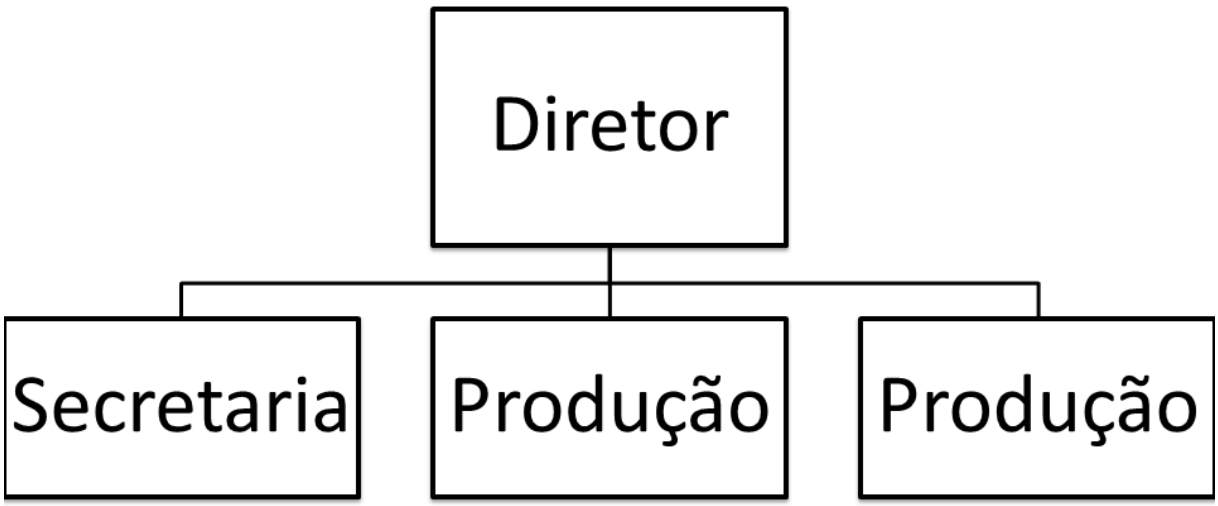

Figura 3 – Organograma da empresa. **Fonte:** elaborado pela autora (2019).

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O primeiro passo apresentado é a transcrição da entrevista com o proprietário da empresa, Sr. Osvaldo Covalski. Logo a seguir o relatório de observação da autora e, por fim, breve análise dos documentos utilizados pela pesquisadora. De acordo com a realidade da empresa, as informações que foram utilizadas para obter verdadeiro conhecimento em relação ao conhecimento teórico, que servem de fundamento para este estudo, utilizando-se para preposições da autora.

4.1 Entrevista com o Gestor da Empresa

P: Quem criou a empresa?

R: Eu comecei com serviços onde já tinha experiências e várias pessoas conheciam meu trabalho, então eu mesmo comecei a trabalhar sozinho.

A partir da resposta do empresário, relacionando-a com a afirmação de Meneghetti (2013), de que cada um de nós existe em um ponto, onde temos um potencial, observa-se que a ação de ser autônomo foi projetada a partir de um reconhecimento de uma vocação, reforçada por outras pessoas, e que se constitui em um caminho de realização ao proprietário da empresa a partir de sua própria virtualidade, que é seu potencial nato.

P: Há quanto tempo existe e como o Sr. descreve a razão de existência da empresa?

R: Comecei no ano de 2011. Surgiu a partir do incentivo de uma pessoa que precisou de um tipo de serviço. Também por ser autônomo comecei a trabalhar com vidro temperado para cobertura, e sempre ficava intermediando com marcenaria, que foi crescendo. Meu sonho sempre foi ter uma marcenaria, e os outros serviços eram meios de lucros de sobrevivência.

Conforme resposta do gestor, de acordo com Meneghetti (2013), observa-se que a empresa é um sonho de realização, e que, aproveitando-se deste sonho, é meio de autonomia e de se auto sustentar, onde obteve incentivo de clientes que já conheciam a sua capacidade, de acordo com sua experiência de vida.

P: Como você vê a empresa daqui a 5 anos?

R: Eu quero arrecadar e estruturar financeiramente a empresa, mas não quero perder controle das coisas, expandir, como ter outra empresa onde eu não possa estar ali e o

funcionário fazer o que quer. Quero ter pessoas que saibam fazer, ter em vista o que está fazendo.

Conforme esta resposta, está se relacionando ao que Müller (2014) falou, citado no referencial deste trabalho. O que o gestor ainda não tem certeza do que pode acontecer, evidenciando que ainda não tem uma visão bem clara e definida do futuro do negócio.

P: O que considera como pontos fortes da empresa?

R: Bom, minha localização não é ponto forte, mas na minha visão a gente conhece o que está fazendo e a qualidade do serviço, principalmente da marcenaria, é um ponto forte, é bem reconhecido, o atendimento também, mas temos a fama de ser caros, mas com qualidade, pontualidade nas entregas e cuidado no serviço durante montagem.

Como citado por Muller (2014), a partir da ferramenta SWOT, é preciso que a empresa conheça seus pontos fracos e fortes. Percebe-se pela resposta do gestor que ainda não estão bem nítidos esses quesitos, embora reconheça que a empresa oferece vantagens, mas que também possui fraquezas.

P: O que significa a empresa para você e qual é o propósito da empresa?

R: A empresa é o que me mantém. É a qualidade que ofereço aos meus clientes a partir do meu trabalho. Realização de um sonho. Penso que colocar mais máquinas, aumentar qualidade e a capacidade de produção e, dentro de uns 2 a 3 anos, ser mais reconhecida.

Por se tratar de um sonho, conforme Drucker (2011), isso está relacionado ao que pode ser a missão da empresa conforme resposta do gestor, onde ele sabe qual o produto que deve oferecer ao seu cliente, mas, no entanto, ainda não havia pensado na ideia.

P: O que acha que são os principais valores da empresa?

R: Procuramos sempre pontualidade, garantir a qualidade do que fazemos, e o atendimento, é importante se comprometer e entregar na data os produtos.

Pode-se definir estes pontos de acordo com Oliveira (2010), como princípios da empresa em oferecer seus serviços para clientes, conforme informações do gestor, ele ainda não sabia especificamente como definir os valores e, por consequência, não formalizou sua identidade.

P: Você pretende expandir a empresa?

R: Temos a melhorar, para atendermos uma demanda maior de serviços, até o momento conseguimos atender nossos clientes de maneira satisfatória.

A partir do momento que a empresa procura melhorar, pode utilizar a metodologia do planejamento estratégico, para que no futuro consiga realizar os objetivos que pretende

alcançar e, de acordo com Kotler (1998), para atingir os objetivos é preciso ter estratégias e metas.

P: Qual a maior dificuldade hoje?

R: Negociar com os clientes, e bater a concorrência daqui pelos orçamentos a menos do que nós.

P: Como faz para divulgar a empresa no mercado?

R: Facebook, onde divulgo quando dá, ou mais um boca-a-boca, pelo rádio, programa da manhã; bastante indicação de clientes.

P: Quem são os principais concorrentes?

R: A grande maioria é aqui da cidade, alguns de cidades vizinhas, mas não tenho total conhecimento de exatamente todos.

P: Como vê o mercado hoje?

R: Acredito que tenha melhorado, pois temos bastantes serviços, mas o mercado não é estável, pois não sei como vai começar o ano, não tem previsão do que pode acontecer.

Por se tratar de um mercado sensível a questões relacionadas à economia e, especialmente na região onde a atividade principal é do setor primário, a empresa precisa tomar certos cuidados para que a intenção estratégica do empresário possa efetivamente ser realizada.

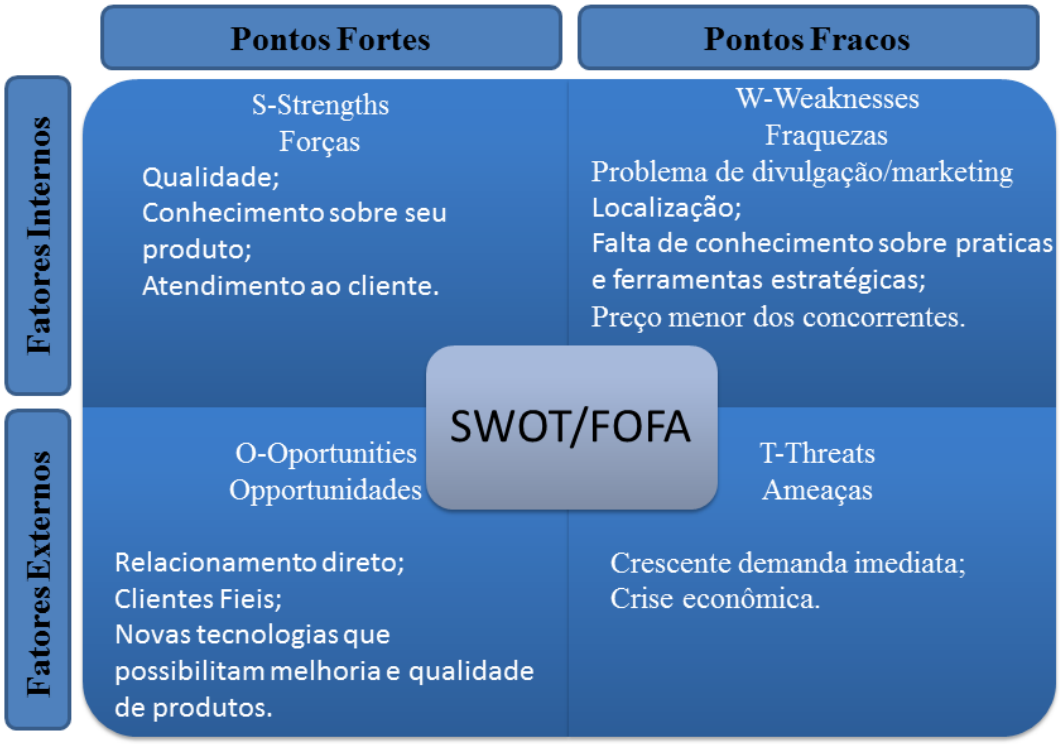

Figura 4 - Esquema de análise SWOT – Sugerida pela pesquisadora. Fonte: adaptado de Oliveira (2018, p. 68).

Em função da análise da matriz a estratégia sugerida para a empresa é a de investir em desenvolvimento, de acordo com Valadares (2002) na página 21 deste estudo.

Baseando-se nos conceitos tratados por Oliveira (2018) e Kotler (1998), explica-se o contexto em relação à Matriz SWOT. Para delinear as forças, foi levado em consideração apenas a marcenaria que é o "carro chefe" da empresa. Em razão de que a empresa já possui bom atendimento e por consequência boa relação com os clientes, a estratégia primeira é apenas manter. O quesito qualidade também já é um fator que cativa e conquista seus clientes, fazendo com que estes tenham a tendência em manter um relacionamento com a empresa, pois, de fato, já conhecem muito bem seus produtos e sabem o que a empresa é capaz de entregar.

O marketing e divulgação é um ponto fraco, pois a empresa quer focar em marcenaria, mas o que comunica é ser uma vidraçaria, e isso fica evidente quando a placa de identificação comercial faz referência à vidraçaria. Também quanto às fraquezas destaca-se a falta de conhecimento e utilização de ferramentas estratégicas. Por querer que a marcenaria se torne o foco do negócio por ofertar serviços extras que obtêm boa lucratividade, o empresário deve utilizar métodos e técnicas de gestão. Dessa maneira

poderá chegar a um nível de excelência destacado, agregando valor aos seus produtos e serviços.

Sobre as oportunidades, verificou-se que a empresa tem uma grande assiduidade de clientes, e observou-se que as novas tecnologias contribuíram com o desenvolvimento da empresa. Assim, sugere-se que fique atenta para poder adquirir novas máquinas que poderão aumentar a produção.

Desta forma, a empresa que está há quase 8 anos no mercado tem em seu principal líder seu ponto força. Destaca-se que o gestor da empresa reconhece que é importante melhorar e utilizar técnicas de gestão para auxiliar e acelerar o crescimento e desenvolvimento da empresa, tornando-a menos vulnerável, no entanto o empresário não tem formalizados processos e estratégias que possam dar base à sua intenção estratégica.

5 CONCLUSÃO

A realização deste trabalho, motivado pelo interesse da autora na metodologia do planejamento estratégico, norteou o presente estudo, que teve como objetivo apresentar os conceitos de planejamento estratégico e algumas de suas ferramentas estratégicas, para que, ao serem conhecidas, pudessem ser utilizadas para contribuir com a empresa objeto, a partir da investigação da sua realidade de momento. Os dados coletados permitiram conclusões concretas, mas não definitivas. No entanto, foi possível elaborar sugestões para o empresário como a criação da identidade organizacional e posicionamento da empresa a partir da análise SWOT.

Inicialmente, fica evidente que o gestor tem amor pelo que faz e muito apreço pela empresa. Assim, ele reforça a afirmação de Meneghetti (2013) quando afirma que o líder deve amar o próprio jogo e desenvolver o seu propósito.

No que se refere à missão, concluiu-se que deveria ser formalizada para que o propósito fique mais nítido e, assim, possa ser repassado aos colaboradores para que seja como um guia de todas as iniciativas e esteja alinhado com a direção pensada pelo proprietário. Com a missão estabelecida, se pode haver melhor alinhamento dos objetivos às ações definidas e, por consequência, a empresa poderá posicionar-se de maneira mais assertiva.

Já na visão foi necessário criar um horizonte a partir das palavras do empresário. Isto é necessário para poder posicionar o negócio e alinhar suas estratégias projetando o negócio em um momento futuro.

Desta forma, para atender aos objetivos específicos deste estudo onde um dos pontos é a criação da identidade organizacional da empresa, segue sua formalização:

- Missão: entregar conforto, praticidade e qualidade ao cliente a partir da produção de móveis belos, duráveis e adaptados a cada ambiente.
- Visão: ser reconhecida na Quarta Colônia até 2022 como a melhor empresa na produção de móveis planejados com foco na qualidade dos produtos e na excelência da montagem.
- Valores: pontualidade, qualidade, atendimento, comprometimento.

Um dos objetivos específicos foi analisar a intenção estratégica da empresa, conforme relato do empresário e de acordo com como ele pensa em suas estratégias e como planeja agir. Observou-se que o empresário não utiliza nenhuma ferramenta de gestão e, mesmo não entendendo conceitualmente as definições científicas, tomou decisões que o conduziram a um resultado satisfatório, segundo sua opinião e de acordo com as evidências coletadas pela pesquisadora. Como a intenção estratégica da empresa é a consolidação da empresa no mercado onde atua, o empresário deve elaborar um planejamento estratégico, que pode ser a partir da contratação de profissionais ou consultorias especializadas, pois, assim, poderá monitorar e controlar as variáveis necessárias para garantir sua consolidação.

O empresário demonstra preocupação com o cliente. Atender bem, no momento em que este precisa, entregando produtos de qualidade, com montadores eficientes e cuidadosos, são prerrogativas das quais não se afasta. No entanto, fragilizou-se ao tentar criar um cenário mais detalhado sobre o ambiente onde atua. Para melhor evidenciar determinados aspectos, a autora criou uma análise situacional, utilizando a Matriz SWOT, onde, a partir desta, sugere-se que o empresário faça utilização do planejamento estratégico, pois assim a empresa pode potencializar seus pontos fortes e ser mais reconhecida em cima de seus valores essenciais.

O desenvolvimento empresarial mais profissional, somado aos serviços e produtos de qualidade e ao reconhecimento de seus clientes pode deixar a empresa ainda mais forte e presente no mercado alvo. Sugere-se também que a empresa proporcione a realização de outros trabalhos acadêmicos, a fim de obter informações que possibilitem criar estratégias e técnicas para realizar e, desta forma, tornar o conhecimento em gestão uma ação recorrente no âmbito da empresa.

Outra proposta sugerida ao empresário é no sentido de promover melhoria no processo de divulgação da empresa. Um dos pontos mais prementes é a alteração na fachada da empresa, pois, pelo de fato de querer consolidar-se, a marcenaria,

principalmente, não está presente na fachada. Alterar a comunicação visual poderá trazer melhor visibilidade. Outra proposição é a utilização de estratégias de divulgação usando os canais de mídias digitais, especialmente nas redes sociais para gerar relacionamento não só com seus clientes, mas com o público em geral.

Assim, entende-se que a pesquisa foi concluída e atendeu ao objetivo geral que foi alcançado. Com este estudo ficou claro que é possível utilizar ferramentas de planejamento estratégico para organizar uma pequena empresa. Ferramentas básicas de fácil compreensão e acesso podem ser utilizados pelo pequeno empresário e, se implementadas na empresa de uma forma simples e direta, podem trazer análises capazes de proporcionar respostas mais efetivas e objetivos mais claros. Foi possível praticar a metodologia do planejamento estratégico, auxiliando o empresário a criar uma estrutura organizacional mais clara de seu negócio.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA IBGE DE NOTÍCIAS. **Ramo moveleiro IBGE**. Disponível em: https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/20002-apos-dois-anos-comercio-volta-a-crescer-puxado-por-moveis-e-eletrodomesticos/. Acesso em 19 de abr. 2019.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de / **Planejamento estratégico: formulação, implementação, controle** / Arnaldo Rosa de Andrade. – São Paulo: Atlas, 2012

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial: Conceitos, processos e administração estratégica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

DRUCKER, P. F. **Introdução à administração**. 4. ed. São Paulo: Thomson Pioneira, 2006.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009

GHOSHAL, TANURE, Sumantra e Betânia. **Estratégia e Gestão Empresarial**: Construindo empresas de sucesso: estudos de casos 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004

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

JOSÉ MULLER, Cláudio. **Planejamento Estratégico, Indicadores e Processos**. São Paulo: Atlas S.A, 2014

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

KUYVEN, Arlete. **Planejamento estratégico em pequenas empresas**. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/8020/ARLETE%20KUYVEN.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 25 de mar. 2019.

MENEGHETTI, Antonio. **A riqueza como arte de ser**. Recanto Maestro, São João do Polêsine, RS: Fundação Antonio Meneghetti, 2016.

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

MINTZBERG, Henry. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, Djalma De Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias e práticas. 27. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

YIN, Roberto K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre. Editora: Bookmam. 2001.

APÊNDICE A – ENTREVISTA – APLICADA COM GESTOR DA EMPRESA

1- Quem criou a empresa?

2- Há quanto tempo existe?

3- Por que a empresa existe?

4- Como você vê a empresa daqui a 5 anos?

5- O que considera como pontos fortes da empresa?

6- O que significa a empresa para você?

7- O que acha que são os principais valores da empresa?

8- Qual a maior dificuldade hoje?

9- Como faz para divulgar a empresa no mercado?

10- Quem são os concorrentes?

11- Como vê o mercado hoje?

ANEXO A – CARTA DE ACEITAÇÃO

CARTA DE ACEITAÇÃO

Informo que a empresa _____, de propriedade de _____, aceita fazer parte da amostra de estudo do projeto de pesquisa "Planejamento estratégico como instrumento de organização: um estudo de caso de uma pequena empresa do município de Faxinal do Soturno", da aluna do Bacharelado em Administração da Antonio Meneghetti Faculdade, Tatiana Alves Vaz, e sob a orientação do professor Marcelo Tatsch.

Estou ciente dos procedimentos de pesquisa e que o nome da empresa será mantido em sigilo no trabalho final.

_____

Diretor

_____, ___ de novembro de 2019.

ANEXO B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Ao assinar este Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, eu, _____, portador do RG nº_____, confirmo minha participação voluntária no projeto de pesquisa "Planejamento estratégico como instrumento de organização: um estudo de caso de uma pequena empresa do município de Faxinal do Soturno".

Tenho ciência que vou participar dos seguintes procedimentos:

• Entrevista em horário previamente agendado, cujas questões me serão apresentadas somente na hora da entrevista.

• Revisão e aprovação da entrevista que concedi já transcrita pelo pesquisador.

• Estou ciente que não terei benefícios diretos com a participação nesta pesquisa e que as informações que fornecerei ao pesquisador serão mantidas em sigilo, incluindo meu nome e outros dados pessoais e profissionais.

• Estou ciente que não receberei compensação financeira por participar do estudo e que também não terei despesas pessoais em qualquer uma das fases.

• Tenho ciência que é garantida a liberdade da retirada de consentimento a qualquer momento e que poderei deixar de participar do estudo, se assim achar conveniente.

• Acredito ter sido suficientemente informado a respeito das informações que li ou que foram lidas para mim, descrevendo o estudo: "Planejamento estratégico como instrumento de organização: um estudo de caso de uma pequena empresa do município de Faxinal do Soturno".

• Estou ciente que a qualquer momento posso obter mais informações sobre a pesquisa e obter eventuais esclarecimentos entrando em contato com a responsável pela pesquisa, estudante do Bacharelado em Administração da Antonio Meneghetti Faculdade, pelo email tatiana.vaz96@gmail.com ou pelo telefone (55) 99691-4166.

NOME:_____ ASSINATURA:_____

DATA:_____/_____/_____

Declaro que obtive de forma apropriada e voluntária o Consentimento Livre e Esclarecido deste respondente para a participação neste estudo.

Tatiana A. Vaz