

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE TECNOLOGIA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**COMPARAÇÃO DE FERRAMENTAS GERENCIAIS DE
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE
CASO NA EMPRESA ALFA**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Bruno Miranda dos Santos

Santa Maria, RS, Brasil

2014

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades.

A minha família pelo amor, incentivo e apoio incondicional.

A esta universidade, seu corpo docente, direção e administração que oportunizaram a janela que hoje vislumbro um horizonte superior, eivado pela acendrada confiança no mérito e ética aqui presentes.

Ao meu orientador, pelo suporte no pouco tempo que lhe coube, pelas suas correções e seus incentivos.

E a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado.

COMPARAÇÃO DE FERRAMENTAS GERENCIAIS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ALFA

POR

Bruno Miranda dos Santos

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Centro de Tecnologia da Universidade Federal de Santa Maria, como requisito parcial para obtenção do grau de **Bacharel em Engenharia de Produção**.

Orientador(a): Profº. Dr. Eng. Andreas Dittmar Weise

Santa Maria, RS, Brasil

2014

COMPARAÇÃO DE FERRAMENTAS GERENCIAIS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA ALFA

Bruno Miranda dos Santos (UFSM)

brmiranda10@gmail.com

Prof.º Dr. Eng. Andreas Dittmar Weise (UFSM)

andreas.weise@ufsm.br

O Planejamento estratégico é uma ferramenta fundamental para o desenvolvimento empresarial, não devendo ficar delimitado ao porte da organização. Entretanto, o gerenciamento de um processo de planejamento em micro e pequenas empresas deve estar alinhado com os objetivos estratégicos da empresa, em função de suas características singulares. Este trabalho tem como objetivo aplicar duas ferramentas gerenciais de planejamento estratégico no setor da oficina de uma concessionária de carros. Para realizar esse estudo, foi necessário levantar alguns dados referentes a pesquisas de satisfação dos clientes, para, posteriormente, analisar e aplicar de fato as ferramentas. Os resultados mostram que existem alguns critérios de desempenho que devem ser aprimorados, desenvolvendo com isso, uma cultura de melhoria contínua dos processos.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico; Micro e pequenas empresas; Ferramentas Gerenciais; Melhoria contínua

Strategic planning is a fundamental tool for the enterprise development and should not be delimited to the organization size. However, a planning process management in micro and small business should be aligned with the company strategic objective, due to its unique characteristics. This article aims to apply two managerial tools for strategic planning in an auto repair shop of a car dealership. To accomplish this study, it was necessary to search some data from customer satisfaction surveys, to subsequently analyze and apply the managerial tools. The outcomes show that there are some performance criteria that must be improved to develop a culture of continuous improvement of processes.

Keywords: Strategic planning; Micro and small enterprises; Managerial tools; Continuous improvement

1. Introdução

O planejamento estratégico denota a solução cumulativa de uma grande e sofrida época de aprendizado organizacional (MUNARETTO; MEDEIROS; LEMPEK, 2009). Seguindo a mesma linha de pensamento, Chiavenato e Sapiro (2004) afirmam que as empresas tiveram que adaptar seus planos estratégicos com a intenção de adequá-los as mudanças do mercado ao passar do tempo. Dessa forma, a estratégia foi o caminho usado para auferir objetivos gerais determinados previamente. Diversificando os alvos, o procedimento estratégico muda consequentemente a direção da organização. Mas para onde ir? E como chegar lá? Essas duas indagações foram fundamentais para a definição do moderno processo estratégico.

Dentro do raciocínio de Tavares (1991) e Araujo (2013), o planejamento estratégico (PE) depende diretamente da participação da alta direção e, sobretudo, dos colaboradores, na tomada de decisões em todos os níveis da organização. Corroborando tal visão, Pereira e Kich (2011) complementam como sendo uma ferramenta gerencial que auxilia na tomada de decisão e que caracteriza o ambiente no qual a empresa se encontra. Em suma, Chiavenato e Sapiro (2004 apud CARVALHO, 2013) permitem concluir que o PE trata da criação de estratégias que busquem inserir a empresa e sua missão no local mais adequado para o desenvolvimento de suas tarefas.

O planejamento estratégico se torna ainda mais importante quando falamos das micro e pequenas empresas (MPEs), ainda que essas não consigam vislumbrar como um caminho para se destacar no mercado (QUADROS, 2013). Cassanego (2006) sugere que essa situação está relacionada às falhas gerenciais na condução dos negócios, mostrando que maiores estudos nessa área devem ser desenvolvidos e que dentro dessa percepção, as ferramentas gerenciais podem contribuir de forma significativa.

Efetivamente, a partir da citação de Quadros (2013), fica claro que a participação dessas pequenas empresas para a economia do país, oferecendo bens e serviços, é de extrema importância para o desenvolvimento de uma nação. Sendo assim, Ortigara (2006) destaca que as MPEs contribuem para a evolução da sociedade, principalmente na criação de empregos. Além disso, fomentam a inovação e produzem bens e serviços de forma eficiente.

As pequenas empresas contribuem para o crescimento socioeconômico de uma nação. Sua propensão de empregabilidade, descentralização de renda, índices de inovação, comodidades que oferecem aos seus empreendedores de ascensão social, entre outros fatores, faz dos pequenos negócios o oxigênio para a saúde econômica do país. (QUADROS, 2013, p.11).

Azevedo (2009) afirma que as MPEs necessitam da participação efetiva da administração, se beneficiando com o uso pleno de ferramentas gerenciais, buscando, desta forma, se tornar mais competitiva. Ainda, o mesmo autor fala que as adversidades enfrentadas por esse tipo de organização, muitas vezes, estão relacionadas com a falta de estratégia, que podem ser no meio contextual ou de gestão, que, por sua vez, acarretam no surgimento de outros problemas. Tais fatos exibem a importância para esses microempresários da inevitabilidade de se avaliar o ambiente competitivo e de estabelecer estratégias para o negócio. Desta forma, o presente trabalho será desenvolvido buscando informar, tanto na teoria quanto na prática, sobre a importância da aproximação de ferramentas gerenciais de planejamento estratégico, em específico a Matriz Importância X Desempenho e Análise Critério – Processo, com foco na MPE.

1.1 Objetivos

Nesta seção serão abordados os objetivos que se pretende alcançar com esse trabalho. Os objetivos estão divididos em geral e específicos.

1.1.1 Objetivo geral

Esse trabalho visa aplicar e comparar ferramentas gerenciais de planejamento estratégico em uma micro e pequena empresa.

1.1.2 Objetivos específicos

Para atingir o objetivo geral, deve-se abordar os seguintes objetivos específicos:

- a) Aplicação da Matriz Importância x Desempenho e da Análise Critério – Processo na empresa ALFA;
- b) Comparar os resultados de ambos; e
- c) Propor melhorias no planejamento estratégico da empresa.

1.2 Justificativa

No entender de Hennig, Danilevicz e Dutra (2012), as pequenas empresas geram uma receita que não pode ser desprezada para o desenvolvimento socioeconômico no Brasil. Porém, existe um número alto desse tipo de organização que encerram de forma repentina suas atividades. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2010) alerta que de cada cem empresas abertas no Brasil, 48 encerraram suas atividades em três anos. De um total de 464.700 MPEs que iniciaram suas atividades em 2007, 76,1% continuavam no mercado em 2008, 61,3% sobreviveram até 2009 e apenas 51,8% ainda estavam abertas em 2010, ou seja,

quase a metade (48,2%) fechou as portas (IBGE, 2010). Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2010) as justificativas que giram em torno desse número elevado de mortalidade precoce das empresas podem ser mais bem entendidas na Tabela 1.

Tabela 1 – Motivos alegados pelas empresas encerradas para o fechamento do negócio.

Falta de Capital	25%
Inadimplência	19%
Problemas de Planejamento	11%
Problemas Particulares	11%
Problemas com Sócio	9%
Problemas Legais	7%
Concorrência Forte	6%
Perde de Clientes	4%
Impostos Elevados	2%
Outros Motivos	6%

Fonte: Adaptada do Sebrae (2010, p. 8)

Ortigara (2006, p. 14) aponta que essas organizações:

Absorvem mais mão-de-obra por capital investido (embora com baixo nível de qualificação), têm papel complementar em relação aos grandes empreendimentos, e geralmente as decisões são facilitadas devido a uma flexibilidade e agilidade características desse tipo de segmento.

No entanto, o costume de proceder e definir estratégias de maneira individualista, nas palavras de Tavares e Silveira (2001), é um empecilho para se obter resultados positivos e um facilitador para que as empresas encerrem suas atividades.

O planejamento estratégico surge como uma alternativa para, na visão de Sousa e Qualharini (2007), reduzir os efeitos de uma série de incertezas de um determinado processo ou situação. Ainda, os mesmos autores esclarecem que se trata de um pensamento sobre as prováveis características do cenário esperado e os caminhos que deverão ser seguidos para alcançá-lo.

A relevância do presente estudo confunde-se com a importância da pequena empresa, conforme Lacerda (2003, p. 3), faz questão de destacar relatando que “pesquisas baseadas na busca pelo conhecimento da realidade das MPEs são fundamentais, pois a insuficiência de trabalhos nesta área vai na contramão da sua importância na economia nacional e regional”.

Os fatores levantados até aqui são suficientes para justificar a necessidade de estudos relacionados a um PE estruturado, visando prolongar o ciclo de vida da MPE. Para o estudo em questão ficar mais completo, serão utilizados dois modelos de implementação de PE, visando, posteriormente, compará-los a fim de se obter um resultado mais robusto.

Desta forma, a expectativa é que, depois de alcançados os objetivos estabelecidos inicialmente, eles venham a amparar não só a empresa estudada, mas também que possa servir como um parâmetro para outras organizações que se identifiquem com tal situação.

2. Referencial teórico

Nessa seção o objetivo é explicar o conceito e definições da micro e pequena empresa, identificando suas características e o tamanho da sua importância socioeconômica. Ainda, será abordado o planejamento estratégico e suas definições, características e ferramentas de aplicação encontradas na literatura. Esta última será tratada de forma singular, em um tópico único, dada a importância para se alcançar os objetivos desse trabalho.

2.1 Micro e Pequena Empresa

Os métodos que especificam o tamanho de uma organização integram um importante elemento de apoio às MPEs, permitindo que estabelecimentos dentro dos limites instituídos possam usufruir os benefícios e incentivos previstos nas legislações (OLIVEIRA, 2002). De acordo com Puga (2002 apud QUADROS, 2013) nos Estados Unidos é considerada pequena empresa aquela que apresentar até 500 colaboradores. De forma diferente, as pequenas empresas nos países em desenvolvimento são as que têm de 100 a 250 funcionários.

No Brasil, uma organização é considerada microempresa, pequena empresa, média empresa, média-grande empresa e grande empresa segundo as classificações a seguir:

- Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas (2006), referente ao faturamento e exportações;
- Classificação do SEBRAE (2011) quanto ao número de funcionários; e
- Classificação do Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES, 2010).

A Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas (BRASIL, 2006), é a mais utilizada e está diretamente ligada com o faturamento bruto anual da empresa, de acordo com o Quadro 1.

Quadro 1 – Classificação do tamanho das empresas referente ao faturamento bruto anual e às exportações

Porte	Faturamento	Exportações
Microempresas	Valor máximo de R\$360 mil/ano	Até US\$200 mil/ano para comércio e serviços, e até US\$400 mil/ano para a indústria
Pequenas Empresas	Valores entre R\$360.000,01 e R\$3,6 milhões/ano	Acima de US\$200 mil até US\$1,5 milhão/ano para comércio e serviços, e acima de US\$400 mil até US\$3,5 milhões/ano para a indústria

Fonte: Adaptado de BRASIL (2006, p. 27)

Outro método diferente de classificação é o utilizado pelo SEBRAE, que determina o porte de uma empresa devido ao número de funcionários apresentado, com distinção de indústria para comércio e serviços, conforme pode ser visualizado no Quadro 2.

Quadro 2 – Classificação do porte das empresas quanto ao número de funcionários

Porte	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresas	Até 19 funcionários	Até 9 funcionários
Pequenas Empresas	De 20 à 99 funcionários	De 10 à 49 funcionários
Médias Empresas	De 100 à 499 funcionários	De 50 à 99 funcionários
Grandes Empresas	Acima de 500 funcionários	Acima de 100 funcionários

Fonte: Adaptado do SEBRAE-SP (2011, p. 11)

A terceira e última classificação apresentada, é a proposta pelo BNDES, a mesma é categorizada em microempresas aquelas que apresentam receita bruta anual de até R\$2,4 milhões de reais, com as pequenas empresas ultrapassando esse valor, porém inferior ou igual a R\$16 milhões de reais (BNDES, 2010).

Criticando os critérios existentes, Lacerda (2003) sublinha que tais métodos de especificação são inadequados, pois se confundem com as metas que se pretende alcançar a partir dessa definição. Da mesma forma, a explicação é que a empresa não se mostra de forma inteira no mundo dos negócios, pois é nebuloso, ou seja, ora engloba uma faixa de firmas, ora outra, sem que venha a traduzir um serviço representativo de características comuns.

2.1.1 Importância da Micro e Pequena Empresa no contexto econômico e social

As MPEs têm papel fundamental para alavancar o crescimento do País. Dal’Bó (2010) afirma que esse tipo de negócio é essencial para impulsionar o desenvolvimento e contribuir para a

evolução do país. Conforme Daher (2012), as MPEs são essenciais para a economia brasileira, graças a sua capacidade de empregar e sua desconcentração geográfica.

De fato, a importância das pequenas empresas (PEs) no contexto sócio econômico é muito importante. Quadros (2013, p. 17) afirma que as PEs possuem pelo menos três contribuições para a economia:

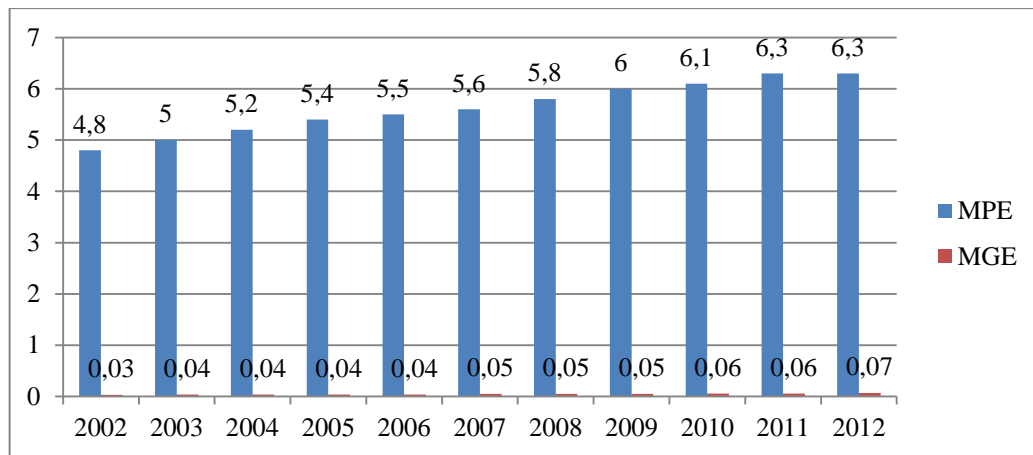
A primeira refere-se à criação de novos postos de trabalho e por essa razão, como ponto chave para o emprego e redução da pobreza. A segunda contribuição é que as mesmas são fonte de consideráveis atividades de inovação, o que contribui para o desenvolvimento do talento do empreendedor e competitividade de exportação como base para uma futura expansão industrial. E, finalmente, elas adicionam uma maior flexibilidade à estrutura industrial e promovem um grande dinamismo na economia.

O relatório divulgado pelo SEBRAE (2010), aponta que aproximadamente 52,3% das pessoas economicamente ativas do País estão empregadas nas MPEs. Estas empresas distribuem cerca de 39,4% da massa de remuneração dos empregados e respondem, aproximadamente, por 20% do Produto Interno Bruto brasileiro, segundo levantamento realizado pelo Ministério do Trabalho e Emprego no ano de 2008. Nas palavras de Daher (2012), as MPEs surgem como um ponto principal desse contexto econômico atual e a prática da responsabilidade social nestas empresas tende a colaborar para a redução das desigualdades sociais.

Uma considerável contribuição desses tipos de organizações no crescimento e desenvolvimento do país é a de ofertarem muitas oportunidades de emprego. Na visão de Silveira (2012), essas empresas surgem como uma alternativa de preencher um espaço vazio para a população que pode investir no seu próprio negócio, e em uma forma de emprego formal ou informal, já que grande parte desse tipo de empreendedor, em geral com baixo nível de qualificação, não tem chances de encontrar um espaço nas empresas de maior porte.

Segundo o SEBRAE (2013), entre 2002 e 2012, o crescimento médio do número de MPEs foi de 2,7% a.a. Em 2002 havia 4,8 milhões de estabelecimentos, enquanto que em 2012 era um total de 6,3 milhões de novos estabelecimentos, uma expansão de 30,9% no total de MPEs, quando comparado com a média e grande empresa (MGE). O Gráfico 1, evidencia a evolução do número de estabelecimentos por porte no Brasil entre 2002 e 2012 (em milhões).

Gráfico 1 – Evolução do número de estabelecimentos por porte.



Fonte: Adaptado do SEBRAE (2010, p. 18)

Azevedo (2013) complementa afirmando que nos últimos doze anos as MPEs, ao lado dos microempreendedores individuais (MEI), tiveram uma representação muito importante e imprescindível para tirar da inércia à economia brasileira, que deve 52% dos empregos formais e 40% da massa salarial ao segmento.

No meio empresarial, a responsabilidade social, na visão de Daher et.al. (2012), é um tema constante. A população tem demandado das organizações uma atitude mais pró-ativa junto aos seus colaboradores. Beck (2012) destaca que os clientes têm dado preferência por organizações que assumem posturas éticas e responsáveis em seus processos de gestão, além de tornaram-se mais conscientes do seu poder de influência.

2.1.2 Características da Micro e Pequena Empresa

Quadros (2013) afirma que o desenvolvimento socioeconômico é estimulado pelas MPEs. No entanto, essas empresas acabam tropeçando pelo caminho na dificuldade encontrada de gerir o seu negócio de maneira planejada, eficiente e lucrativa, deixando de conseguir com isso, a consolidação no mercado. Ainda, o mesmo autor diz que “parte dessas dificuldades é devido as suas características que colaboram para que estejam mais expostas as alterações do ambiente” (QUADROS, 2013, p. 17).

As micro e pequenas empresas adotam particularidades singulares de gestão, competitividade e inserção no mercado (CEZARINO; CAMPOMAR, 2004). Essas empresas, segundo descreve Ferraz (2013), geralmente não possuem qualquer tipo de apoio contábil que auxilie a administração, visto que os contabilistas, com algumas exceções, apenas cumprem as

obrigações fiscais que a legislação impõe, mas pouco ou nada fazem para ajudar essas empresas com informações úteis ao seu planejamento.

As MPEs são aquelas que detêm características específicas que lhe permitem obter determinados benefícios (TAVARES; SILVEIRA, 2001). Ainda, esses autores afirmam que algumas das características dessas empresas podem ser utilizadas como vantagens competitivas. No raciocínio de Gomes (1997) o número reduzido de funcionários apresentado por esses tipos de organizações, pode contribuir para que as mesmas sejam melhores conduzidas se o seu proprietário assim for capaz de dinamizá-la por inteiro. Da mesma forma, Gomes (1997, p. 5) sublinha que “uma de suas características é possuir uma estrutura funcional enxuta, a possibilidade de atingir todo o contingente de funcionários em tempo menor que uma grande empresa, é uma vantagem que deve ser explorada”.

A micro, pequena e média empresa brasileira, têm, segundo Oliveira (2004) e Banterli (2007), algumas características particulares:

- A empresa em geral, é de propriedade de um indivíduo ou de um pequeno grupo de pessoas;
- É administrada pelo(s) proprietário(s) de forma independente e, mesmo quando profissionalizada(s), este(s) conserva(m)-se como principal centro de decisões;
- Seu capital é financiado basicamente pelo(s) proprietário(s);
- Geração de novos empregos e estimulam a competição econômica; e
- Utilizam o trabalho próprio ou de familiares.

Vasconcelos (2011) reforça que esse tipo de organização, devido às suas características peculiares, contribui para a melhoria do contexto socioeconômico do país. Por outro lado, no plano social acrescenta para a absorção de matéria prima, criação de postos de trabalho, atendimento da demanda dos mercados locais e para a mobilidade social.

2.2 Importância do Planejamento Estratégico

O planejamento em todas as suas definições, nesse mundo globalizado e altamente competitivo, pode garantir a sobrevivência das empresas (ARAUJO, 2013). Drucker (1986) cita que o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras das decisões presentes. De fato, nas palavras de Ansoff (2002 apud ARAUJO, 2013, p. 6) “se uma empresa conseguir prever um período razoável de tempo, certamente ela será possuidora de uma vantagem competitiva”.

O planejamento estratégico, para Chiavenato e Sapiro (2004), está entrelaçado com as metas estratégicas de médio e longo prazo que influenciam o rumo ou a viabilidade da empresa. Barbosa e Brondani (2005) complementam que o planejamento significa a elaboração ordenada de objetivos e análise dos possíveis caminhos, que ao final, a decisão se dará sobre a melhor ação. Por fim, Estrada e Almeida (2007, p. 4) chegam ao consenso de que o PE “se faz com o envolvimento de todos dentro de uma empresa, e que o resultado disso influencia no momento de determinar a direção que a organização irá seguir”.

Gonçalves e Oliveira (2005) alertam que vários autores têm apresentado a forma de se conduzir um PE através, primeiramente, de uma sequência de quadros semânticos interligados por quadros e setas. A princípio supõe-se que, ao mesmo tempo que proveitoso, a ausência de explicação pode confundir a forma de como as pessoas interpretam. Na posição de Pereira (2007 apud QUADROS, 2013, p. 19), o roteiro a ser seguido, é mais bem compreendido, quando classificado em três fases:

O diagnóstico formado pela análise interna e externa e a determinação da visão geral de empresa; o planejamento, onde são identificados os objetivos, metas e ações; e a execução do planejamento propriamente dito, onde se é buscado a efetivação das estratégias adotadas.

De acordo com Baze (2010), o PE exerce um esforço competitivo para conceber episódios planejados com sustentação em informações de valores econômicos e financeiros, dando apoio para a tomada de decisão dos gestores. Na mesma linha de pensamento, Alday (2000) endereça a pensar que as empresas no geral estão dando muito valor aos conceitos de estratégia, visto que a atenção para esse fator pode ser uma atividade que trará muitos benefícios. Ainda, o mesmo autor alerta que empresas pequenas, médias e grandes, distribuidores e fabricantes, bancos e instituições sem finalidade de lucro, todos os tipos de organizações devem decidir os caminhos que sejam mais apropriados às suas ambições.

Souza e Qualharini (2007, p. 6) apontam que na concepção da Engenharia de Produção, o PE “é um processo administrativo que busca promover uma metodologia que formula um caminho ou curso a ser seguido com o escopo de maximizar a utilização dos recursos de um empreendimento”. Desta maneira, vemos o PE como um método de gestão que visa o aperfeiçoamento e a correção de seus objetivos, assim como as potencialidades da organização e as transformações frente às oportunidades do mercado.

2.2.1 Tipos de Planejamento Estratégico

Terrence (2002, p. 30) cita que o planejamento empresarial não deve ficar limitado ao processo de planejamento estratégico, uma vez que ele trata da associação de atividades de

planejamento que acontecem em todos os níveis da empresa. O PE, desta forma, é o procedimento que acontece na área estratégica do topo da organização e deve distribuir as tarefas de planejamento nos demais níveis hierárquicos.

Através dessa diferenciação, entre planejamento empresarial e planejamento estratégico, é apresentada a classificação dos tipos existentes de planejamento, conforme podemos visualizar no Quadro 3.

Quadro 3 – Características do planejamento estratégico, tático e operacional

Características	ESTRATÉGICO	TÁTICO	OPERACIONAL
Prazo	Longo prazo	Médio prazo	Curto prazo
Análise Básica	Ramo de atividade e mercado de atuação	Principais componentes de atividade e áreas específicas	Tarefas específicas
Responsáveis pelo processo	Alta administração: diretores, equipes e consultores de adm.	Envolvimento de executivos que formularam o PE e gerentes	Chefes de divisões que participaram do processo de planejamento tático
Complexidade	Alta. Existem muitas variáveis, pois analisa o ambiente interno e externo e os pontos fortes e fracos	Alta ou média, mas com um número menor de variáveis, considerando o retorno financeiro, as condições de mercado e os recursos organizacionais.	Baixa. Considera variáveis como previsão de mercado para cada produto, orçamento, recursos necessários para produção.
Resultados	Declaração genérica que afirma o propósito básico da organização e define seu ramo de atividade	Diretrizes que envolvem as seguintes áreas: objetivos financeiros, oportunidades de mercado, organização, etc.	Previsões para o período; mudanças internas; produção e cronogramas; responsabilidades e orçamento.

Fonte: Adaptado de Terrence (2002, p. 3)

Fica evidente que para o PE obter os resultados esperados, ele deve ter o apoio da alta administração, pois é a partir desse suporte oferecido que os outros níveis poderão desempenhar suas atividades.

2.2.2 Modelos de Planejamento Estratégico

Para Catelli (2001 apud PRADO, 2013) o PE tem como proposição crucial apoiar o cumprimento da missão e da continuação da empresa. Este procedimento deve considerar determinados cenários, análise do ambiente externo (oportunidades e ameaças), do ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos) e instituir orientações estratégicas, as quais miram explorar as oportunidades, impedir as ameaças, beneficiar-se dos pontos fortes e vencer a deficiência dos pontos fracos.

Da mesma forma, Rodrigues (2003, p. 4) aponta que:

O planejamento estratégico trata todas as funções da empresa como uma forma conjunta e sistêmica, potencializando as áreas a favor do todo. Um dos objetivos do PE consiste em buscar as formas mais racionais para se chegar aos alvos desejados, o que não implica que a empresa deva seguir uma rota pré-determinada com rigidez, mas a de buscar um caminho que lhe facilite alcançar seus objetivos.

Com o intuito de focalizar o trabalho no objetivo estabelecido anteriormente, serão aprofundadas apenas duas ferramentas utilizadas no PE, a Matriz Importância X Desempenho e a Análise Critério – Processo, dentre as diversas existentes na literatura, para que, no fim, possa se aplica-las na empresa ALFA e compará-las a fim de se atingir os objetivos propostos.

2.3 Ferramentas da Estratégia de Produção

Levando em consideração que um bom e eficaz planejamento é a base do funcionamento de uma empresa, existe a serviço dos empresários inúmeras ferramentas que podem auxiliá-los nesse processo (NOVAES; MURBACK, 2012). Silva et al. (2013), cita a Matriz Relação entre Critérios e Análise Critério-Processo. Maia (2010) recomenda a utilização da Matriz de Ansoff. Moura, Cunha e Moura (2010), sugerem o uso da Matriz SWOT e da Matriz BCG como forma de realizar um diagnóstico estratégico da organização.

Como visto, esses foram apenas alguns exemplos de ferramentas que podem auxiliar as empresas. No entanto, escolheram-se duas ferramentas, conforme o objetivo principal, com a intenção de dar um embasamento mais aprofundado ao trabalho, são elas: Matriz Importância X Desempenho e Análise Critério-Processo.

2.3.1 Matriz Importância X Desempenho

Brito e Vasconcelos (2005, p. 1) citam que “o fato de o desempenho variar, esconde muito da complexidade da estratégia”. Como dito, o desempenho varia entre as organizações, e nesse sentido, estudos podem ser desenvolvidos direcionados para a identificação dos fatores que distinguem essas empresas, tentando explicar o porquê de algumas firmas apresentarem melhor desempenho que outra.

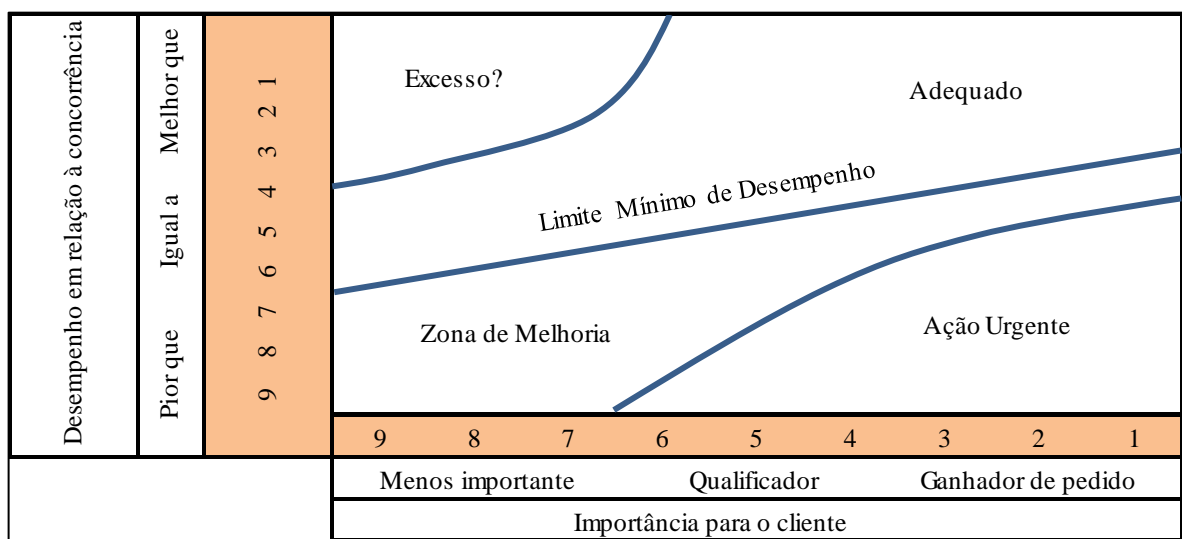
Para Tontini et. al. (2004), o estudo sobre análise e desempenho possibilita a uma empresa ter um ponto de vista sobre quais características do seu serviço ou produto poderiam ser aperfeiçoadas para garantir a satisfação a seus clientes.

Para um melhor entendimento, visualização e avaliação do nível de importância e do nível de desempenho dos critérios competitivos (BETTO; FERREIRA; TALAMINI, 2011), Slack (1993 apud BETTO; FERREIRA; TALAMINI, 2011) desenvolveu a Matriz Importância X

Desempenho, que é normalmente utilizada para avaliar o desempenho de um serviço ou produto.

Slack (1993 apud BETTO; FERREIRA; TALAMINI, 2011, p. 7) sugere “uma matriz dividida, tanto na horizontal como na vertical, por uma escala de nove pontos para mensurar o nível de importância e o nível de desempenho dos critérios competitivos”, conforme Figura 1. Veiga, Lima e Costa (2008) e Neves e Dias (2010), sublinham que a coerência dos objetivos de desempenho com as ações de operações é essencial para o atingimento dos objetivos do negócio.

Figura 1 – Matriz Importância X Desempenho



Fonte: Adaptada de Slack (1993, p. 43)

Na compreensão de Betto, Ferreira e Talamini (2011), a técnica de construção da matriz permite identificar nela quatro zonas de prioridade de melhoramento. Segundo Pereira, Campos e Dantas (2013), o método consiste em situar os pares ordenados, formados pelos escores médios das respostas de importância e de desempenho de cada atributo. Ao jogar esses valores de importância sobre o eixo X e as médias de desempenho no eixo Y, o autor afirma que é possível identificar em quais delas ocorrem déficits de qualidade. Desta forma, extrai-se um conjunto de ações que podem ser usadas para dar suporte às decisões gerenciais.

2.3.2 Análise Critério - Processo

De que forma os critérios e processos podem ser relacionados? A resposta para essa pergunta pode ser o ponto chave da estratégia de operações de serviços para os principais processos existentes em uma organização. Nas palavras de Santos (2006), é importante compreender de que forma os processos podem colaborar para os critérios que se pretende analisar. Desta

maneira, após descobrir os critérios que necessitam de atenção e reparos, é fundamental que se descubra alternativas que busquem a melhoria deles.

A Matriz Critério-Processo possibilita uma visualização clara das relações existentes entre critérios e processos. Esse elo é exposto por símbolos que representam “relação forte”, “relação média” e “relação fraca”, conforme Figura 2. Todavia, quando não existir nenhum tipo de ligação entre critérios e processos, a célula da matriz permanece em branco.

Figura 2 – Matriz Critério - Processo

		Processos				
		Proc. 1	Proc. 2	Proc. N
Critérios de Valor Percebido	Critério A	●				
	Critério B		◊			
	...					
	...					
	...					
	...					
	...					
	...					
	...					
	Critério Z					
		Relação Forte ●		Relação Média ○		Relação Fraca ◊

Fonte: Elaborado pelo autor

Após expor as relações entre critérios e processos, a ferramenta torna-se mais completa se complementada com os resultados encontrados na Matriz Importância X Desempenho.

Figura 3 – Matriz Critério - Processo ponderada

Critérios	Pesos	Processos				
		Proc. 1	Proc. 2	Proc. N
Critério A						
Critério B						
...						
...						
Critério Z						
Pontuação Ponderada						
Ação Urgente	3	Peso	Grau de Correlação			Pontuação
Aprimorar	2		●	Relação Forte	9	
Adequado	1		○	Relação Média	3	
Excesso	1		◊	Relação Fraca	1	

Fonte: Elaborado pelo autor

No caso de existir critérios que necessitem de melhoria, os processos que estiverem relacionados também terão prioridade. Para facilitar a identificação dos processos prioritários, são dadas pontuações ponderadas na matriz critério - processo, de acordo com a Figura 3. Da mesma forma, a matriz importância x desempenho é utilizada como referência para a definição dos pesos. Para a definição das pontuações, será utilizada uma escala comumente adotada em matrizes de *Quality Function Deployment* (QFD) (RAMASWAMY, 1996 apud SANTOS, 2006).

Por fim, identifica-se as relações e os pesos de acordo com a matriz importância x desempenho. Os resultados irão nortear para ações nos critérios que necessitem melhorias, lembrando que as melhorias devem suceder através dos processos relacionados.

3. Procedimentos metodológicos

Esta seção é formada pelos métodos utilizados nesse trabalho. O objetivo é trazer informações sobre as características da pesquisa realizada, assim como o procedimento adotado e breves informações da empresa estudada.

3.1 Delineamento metodológico

Para o estudo deste trabalho será realizada uma pesquisa de natureza aplicada, pois envolve a aplicação da Matriz Importância X Desempenho e da Análise Critério-Processo na empresa ALFA. Quanto à finalidade, esse trabalho tem caráter exploratório, uma vez que proporciona uma aproximação da empresa estudada com as ferramentas na prática. As referências bibliográficas são consideradas primárias e secundárias, ou seja, além de serem retiradas de livros, artigos e revistas, estas também serão coletadas dentro da empresa.

Dentro dessa perspectiva, realizou-se um estudo de caso com abordagem qualitativa, fazendo uso do método de pesquisa-ação. Esse método foi escolhido porque para atingir os objetivos deste trabalho, será necessário, além de um estudo aprofundado da literatura disponível, um levantamento de dados que contribuam para a elaboração da Matriz Importância X Desempenho e da Análise Critério-Processo, a fim de encontrar resultados que possam ser utilizados na busca pela melhoria contínua.

É importante acentuar que as informações obtidas com as duas ferramentas aplicadas, constituem o embasamento sobre o qual o trabalho foi realizado. Assim, se utilizou o método indutivo de pesquisa, procurando conhecer a realidade da empresa ALFA, para então, traçar projeções ideais e possíveis para o desenvolvimento da mesma. Para Parra, Pereira e Santos

(2003, p. 77 apud DANTAS 2008), “o processo indutivo permiti, a partir de observações, relatar situações gerais e esperadas”.

O principal ramo de atuação da empresa ALFA está centralizado na venda de veículos, além de comercializar veículos seminovos, peças, oferecer assistência técnica e consórcios, nas cidades de Bagé, Santiago, Alegrete, Livramento, São Gabriel, Dom Pedrito e Rosário do Sul.

O setor a ser estudado será o de Serviços da oficina, o chamado “pós-venda” da concessionária, onde são identificadas as principais oportunidades de aprimoramento dos serviços oferecidos, tornando esse setor um diferencial da empresa. Para Metzger e Ribas (2014), a distinção dos carros comercializados em concessionárias em relação àqueles vendidos por outros tipos de organização é seu pós-venda, o que pode representar um ponto favorável para a empresa.

Ademais, os dados utilizados para a construção das duas ferramentas, foram fornecidos pela própria empresa, a qual coleta, mensalmente, informações através de pesquisas remetidas para os usuários dos serviços. Essas pesquisas de satisfação são enviadas para os clientes via e-mail, após o serviço já concretizado. O *feedback* é totalmente satisfatório, uma vez que mais de 80% dos clientes respondem aos questionários, o que torna a pesquisa extremamente robusta e consistente.

Para determinar os critérios de valor percebido da empresa ALFA, fez-se um estudo minucioso das perguntas que formam a Pesquisa de Controle da Qualidade (PCQ), que é realizada pela concessionária mensalmente. A pesquisa é composta por 40 perguntas objetivas, todas relacionadas ao setor de oficina. Através dessas questões foi possível determinar 20 critérios de avaliação da qualidade dos serviços oferecidos, buscando abranger o processo de funcionamento da oficina de forma completa.

Com o objetivo de se ter resultados mais realísticos, o estudo foi realizado analisando-se quatro meses (Junho, Julho, Agosto e Setembro) de 2014. Para cada mês, foram determinadas amostras de 30 clientes de forma aleatória, muito embora o número de clientes/dia ultrapasse esse número. Após, foi realizada uma média referente à importância e desempenho para cada mês, com base nas respostas coletadas para cada critério, utilizando-se uma escala de 1 a 9, conforme mencionado anteriormente.

Para um melhor entendimento é apresentada, a seguir, a estrutura do processo, identificando desde a entrada do cliente até sua saída após os serviços concluídos, conforme a Figura 4.

Figura 4 – Estrutura do processo do setor de serviços

Processos	Descrição
1. Agendamento	Estabelece e registra as necessidades dos clientes, além de elaborar e distribuir o registro dos serviços agendados
2. Recepção	Assegura o atendimento do trabalho a ser realizado
3. Orçamento Prévio	Fornece um preço e hora de conclusão
4. Programação da Oficina	Consultor programa a oficina e acompanha o andamento dos serviços
5. Reserva de Peças	Informa com antecedência peças que são necessárias
6. Processo da OS e Controle da Qualidade	Define os processos e as responsabilidades da oficina, além de dispor de um modelo eficiente para testar os veículos
7. Agendamento para entrega de Veículos prontos	Permite distribuir e organizar o fluxo de entrega de veículos prontos
8. Fechamento da OS	Certifica se todo serviço solicitado foi executado conforme o combinado com o cliente
9. Explicação e Entrega do veículo	Explicação de todo trabalho realizado
10. Contato Pós-Serviço	Questiona o cliente se está plenamente satisfeito com o serviço

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Deste modo, é essencial que exista uma integração entre todos os processos identificados na Figura anterior, pois são os resultados das operações de cada um que irão determinar a eficiência do processo como um todo, sobretudo, em três dos pontos considerados importantes para a empresa: Agendamento, Prazo de entrega e Redução do número de Reparos/Retornos.

4 Aplicação das Ferramentas de Planejamento Estratégico

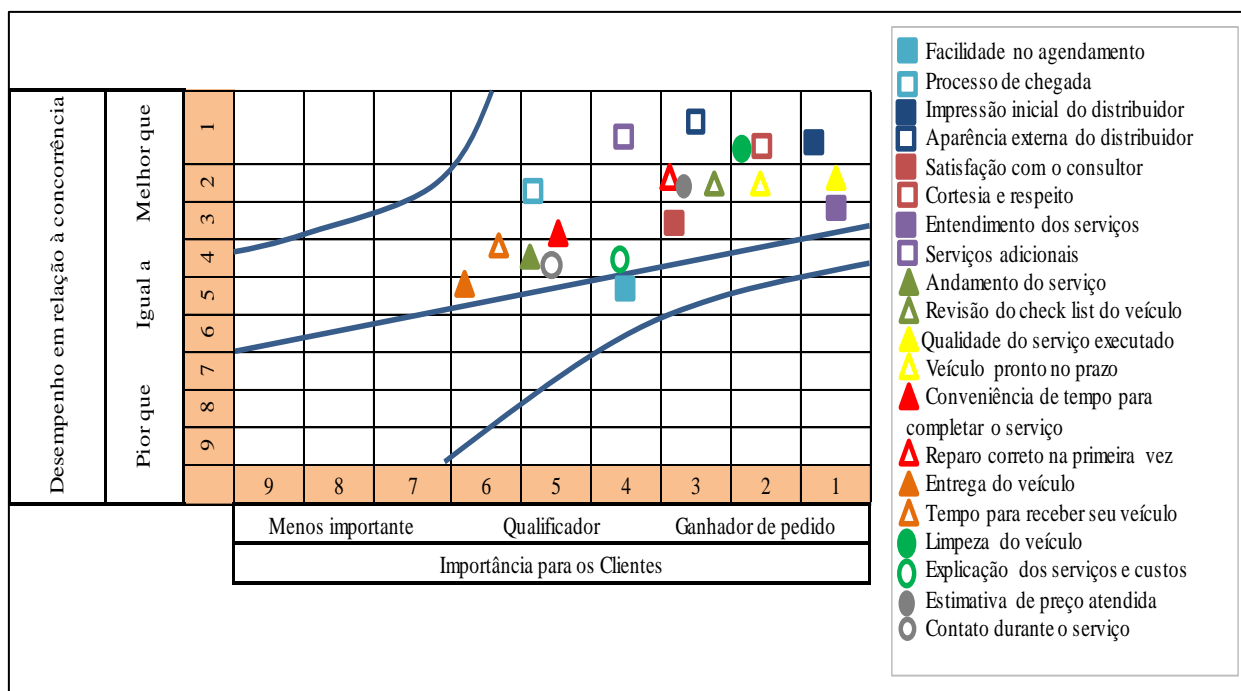
A presente seção apresenta, inicialmente, a aplicação da Matriz Importância X Desempenho, seguida pela Análise Critério – Processo. Ao final, busca-se comparar os resultados obtidos em ambas, identificar as possíveis causas dos problemas encontrados e, por fim, sugerir melhorias.

4.1 Matriz Importância X Desempenho

Dos 120 clientes que responderam o questionário durante o período analisado, 65,83% são homens e 34,17% são mulheres. A faixa etária dos dois gêneros varia dos 35 - 54 anos de idade. A pesquisa realizada segue os moldes de um estudo imparcial, ou seja, as perguntas não se mostraram tendenciosas, deixando o cliente com liberdade para responder as questões objetivas e opinar quando necessário.

Com base nos valores das médias obtidas, em termos de importância e desempenho, desta forma, foi possível passar os dados para a Matriz Importância X Desempenho, conforme é visualizado na Figura 5.

Figura 5 – Matriz Importância X Desempenho



Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Vê-se na Figura 4 que grande parte dos critérios analisados (fatores competitivos da empresa) se encontram na “zona apropriada”, com exceção do critério facilidade no agendamento, que está na “zona de melhoria”. Sobre este critério, considerado fundamental para o bom funcionamento do processo, podemos inferir que o baixo desempenho acontece devido aos clientes que não possuem agendamento prévio, mas que chegam à concessionária exigindo que sejam atendidos de última hora.

Muito embora a empresa deixe lacunas nos horários dos mecânicos para atender essa oscilação da demanda, o tempo destinado para isso não supre as necessidades dos clientes, fazendo com que o processo atrase e, conseqüentemente, a entrega dos veículos também.

Além disso, 4 critérios devem ser tratados com devida atenção, pois estão muito próximos do limite mínimo de desempenho, são eles: Entendimento dos serviços, Explicação dos serviços, Entrega do veículo e Contato durante o serviço. No entanto, os outros critérios analisados se comportaram dentro da Matriz Importância X Desempenho de maneira adequada, ou seja, evidencia-se que os clientes que responderam o questionário, de modo geral, constataram que a empresa ALFA se apresenta mais bem conceituada do que a concorrência nos critérios levantados.

Ainda, com os dados coletados foi possível realizar dois testes baseando-se na matriz supracitada, porém, separando os clientes por gênero (Apêndice A e B). O objetivo era

descobrir se haveria muita discrepância dos critérios analisados tanto para homens quanto para mulheres. O resultado mostrou que não houve uma defasagem significativa, visto que as médias de importância e desempenho, para ambos os gêneros, ficaram muito próximas.

Entretanto, um ponto importante que deve ser levantado, fundamentado pelo resultado desses testes, é que a média de importância dada pelos homens é maior que a das mulheres, isso significa que de todos os critérios analisados, com exceção de alguns, o gênero masculino dá mais importância para a qualidade dos serviços. Ao final do trabalho, são expostos os dois testes realizados na seção chamada Apêndice, permitindo uma análise mais completa dos resultados e a possibilidade de continuação da pesquisa.

4.2 Análise Critério – Processo

Um ponto fundamental para o bom desenvolvimento das operações de uma empresa é conseguir correlacionar, de forma eficiente, os critérios de valor percebido com os processos. Deste modo, identificaram-se os diferentes processos que podem agregar para um desempenho superior nos critérios levantados. Sendo assim, após identificar os critérios que carecem de mais atenção, os quais são a finalidade da estratégia de operações de serviços, torna-se imprescindível mencionar os processos que podem colaborar para melhorias nos critérios.

Para tal, foi feito o uso da Análise Critério – Processo, conforme será visto na Figura 6, que permite contemplar a relação existente entre critérios e processos, neste caso, referente aos serviços oferecidos pelo setor da oficina, classificando-os em relação forte (9), relação média (3) e relação fraca (1).

É possível notar que três processos necessitam de um olhar mais atento, são eles: Agendamento, Explicação dos serviços/Entrega do veículo e Contato durante o serviço, visto que a pontuação ponderada deles mostra uma forte relação com os critérios analisados. Esses valores são justificados pelo fato desses serem processos-chave que estão diretamente ligados à percepção que o cliente tem sobre a empresa.

Figura 6 – Análise Critério – Processo

		Processos										
		Pesos	Agendamento	Recepção	Reserva antecipada de peças	Orçamento	Programação da oficina	OS/Controle da qualidade	Agendamento para entrega do veículo	Fechamento da OS	Explicação dos serviços/Entrega do veículo	Contato durante o serviço
Critérios de Valor Percebido	Processo de chegada	1	1	9		3			3			
	Cortesia e respeito	1	9	3							9	9
	Facilidade no agendamento	2	9	1					1	1		
	Check list do veículo	1				3		3			9	
	Limpeza do veículo	1						3		1	3	
	Tempo para receber seu veículo	1	9		9		9	1	3		3	
	Explicação dos serviços e custos	1	3			9				3	9	9
	Contato durante o serviço	1				3		3				
	Veículo pronto no prazo	1	9		3		9		9		3	3
	Qualidade do serviço executado	1					3	9		9	1	9
	Serviços adicionais	1	3							3	1	3
	Andamento do serviço	1			1					1		
	Reparo correto na primeira vez	1			1	3		9	1		1	3
	Estimativa de preço atendida	1	1								1	3
	Tempo para completar o serviço	1	3		1							
	Entrega do veículo	1			3					1		3
Entendimento dos serviços	1	3								9	3	
Satisfação com o consultor	1	3	3		1	1	3			9	9	
Pontuação Ponderada			62	17	18	22	22	31	18	20	58	54
			9 - Relação forte			3 - Relação média			1 - Relação fraca			
		Peso: 3 - Ação urgente 2 - Aprimorar 1 - Adequado 1 - Excesso										

Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

4.3 Comparação dos resultados das matrizes

O resultado da matriz nos mostra um conjunto de critérios que permanecem em uma zona “adequada” da Matriz Importância x Desempenho, sendo que apenas o critério “Facilidade no agendamento” ficou localizado abaixo do limite mínimo de desempenho. Além disso, cabe destacar que outros critérios como: Entendimento dos serviços, Contato durante o serviço e Entrega do veículo estão muito próximos do limite mínimo e, por isso, devem ser continuamente aprimorados.

Na análise da segunda matriz, referente à Análise Critério – Processo, os processos do setor de serviços foram confrontados com os critérios levantados anteriormente, a fim de se obter a relação entre eles. Ratificou-se o resultado obtido na Matriz Importância X Desempenho, visto que existe uma forte relação entre os critérios com o processo de Agendamento, fato este que pode ser notado na alta pontuação que recebeu na matriz supracitada. Por outro lado, identificou-se que outros processos como: Explicação dos serviços, Entrega do veículo e

Contato durante o serviço devem ser priorizados também, uma vez que é comprovada que existe uma relação significativa destes com os critérios mencionados.

4.4 Possíveis causas dos problemas

As duas ferramentas aplicadas, serviram como uma base para se ter uma aproximação entre cliente – empresa, buscando conhecer as características dos serviços que podem ser aprimoradas para garantir a satisfação dos clientes.

O grande gargalo do agendamento não está relacionado com os consultores técnicos e, sim, com o tempo de serviço na oficina, que tem um tempo de trabalho menor do que é agendado. É por este motivo que em alguns casos os prazos de entrega não são cumpridos, o que acaba afetando diretamente no que foi levantado para análise da matriz, contribuindo para que o fator “entrega do veículo” fique beirando o limite mínimo de desempenho.

Atualmente, os serviços são agendados de acordo com o tempo disponível que cada consultor dispõe em um dia, o que está completamente equivocado. Um consultor técnico leva em média de 2 à 5 minutos para atender um cliente, ora, um consultor trabalha 8 horas/dia, se ele gastar 5 minutos no atendimento, a capacidade diária por consultor será de 96 clientes/dia, disse o Diretor da empresa ALFA.

O problema é percebido quando os veículos agendados são repassados para os mecânicos disponíveis, tornando-se evidente que as horas de serviço agendadas ultrapassam o tempo disponível para cada mecânico, ocasionando, portanto, uma sobrecarga de trabalho, o que afeta diretamente nos prazos de entrega.

Nos fatores que ficaram muito próximos do limite mínimo de desempenho, são eles: Explicação dos serviços e o Contato durante o serviço, o principal ocasionador dos problemas permeia as atividades desenvolvidas pelos consultores técnicos, uma vez que a explicação dos serviços realizados acontece de forma muito rápida, dificultando o entendimento dos clientes.

A ideia do contato durante o serviço é de informar ao cliente sobre os itens que foram revisados/reparados, explicar sobre custos adicionais e informar uma previsão de horário de entrega, no entanto, esse fator não é explorado de forma eficiente, já que os consultores não conseguem enxergá-lo como um possível diferencial e o fazem de forma rápida.

4.5 Melhorias sugeridas

É notório que a grande preocupação da empresa vai ao encontro dos desejos dos clientes, o de ser bem atendido, sobretudo, de forma eficiente para que não haja reclamações posteriores.

Portanto, a explicação dos serviços e o contato durante o serviço, tarefas que são exclusivas dos consultores técnicos, devem ser desempenhadas com o máximo de atenção e dedicação, pois é o cliente plenamente satisfeito que irá dar o retorno positivo sobre a empresa.

Caso o *feedback* não seja positivo, a média de avaliação dos fatores levantados tende a cair, podendo ficar abaixo da média nacional, trazendo grandes perdas para a empresa ALFA, especialmente no que se refere aos auxílios financeiros repassados à concessionária pela Montadora. Sobre este fato, é sugerido que sejam elaborados indicadores de desempenho que avaliem o comportamento de cada consultor perante aos clientes, por exemplo: abordagem inicial, nível de dedicação para explicação, nível de comprometimento com o cliente, tempo disponibilizado por cliente e linguagem clara e objetiva.

Referente ao agendamento é essencial que se tenha uma readequação da forma como é distribuída a carga horária dos serviços. Hoje essa distribuição é feita pensando nas horas disponíveis de cada consultor, o que acaba provocando uma sobrecarga de trabalho na oficina.

Uma possível solução seria realizar a distribuição diária dos serviços pensando no tempo disponível dos mecânicos. A ideia é que essas distribuições sejam feitas através de um programa que funcione baseado em um modelo matemático, para que desta forma, se tenha uma otimização do tempo que cada mecânico tem por dia.

Outra ideia, complementar ao programa anterior, seria a criação de um aplicativo para celular que agilizasse e tornasse mais autônomo para o cliente o processo de agendamento. O aplicativo aproveitaria o forte nicho do mercado de serviços que hoje é oferecido pela concessionária. O objetivo seria que o cliente agendasse seu horário e, conforme o tipo de serviço, já seria mostrado quantos mecânicos têm disponíveis baseado em suas habilidades.

Depois de realizado o serviço, o cliente ainda poderia classificar o serviço gerando um *feedback* para outros usuários e para o próprio estabelecimento. Além de receber uma classificação dos clientes, a empresa ALFA iria fornecer aos usuários a facilidade do agendamento digital, diário e com antecedência.

5 Conclusão

O uso do Planejamento Estratégico como ferramenta e instrumento para as diretrizes das empresas vem se tornando cada vez mais indispensável. Grandes empresas, culturalmente, utilizam essas ferramentas de planejamento e gestão para direcionar seus negócios de forma objetiva e qualitativa, colocando-se a frente da empresa de pequeno porte e negócio.

Como vimos nos tópicos deste estudo, as micros e pequenas empresas são um importante fator na promoção econômica do país e, sobretudo, pela geração de empregos, desenvolvimento social, competição mercadológica e renda, que atingem diretamente a vida de cada cidadão.

Nesse sentido, o estudo abordou a Empresa ALFA, que tem como principal negócio a venda de veículos novos e seminovos e atividades de comércio de peças e assistência técnica. O foco se deu nos serviços de pós-venda, concentrados no setor de oficina da empresa.

Com base nas informações coletadas a partir da empresa foi possível construir e desenvolver um estudo com base na aplicação das ferramentas de Planejamento Estratégico: Matriz Importância X Desempenho e Análise Critério – Processo, identificando as possíveis causas para os problemas mapeados e sugerir melhorias para o processo cliente – negócio – empresa, ambos detalhados no decorrer do estudo apresentado.

A utilização das metodologias e ferramentas de planejamento é um diferencial para que a empresa consiga atingir seus objetivos e para se manter no mercado de forma eficaz e eficiente, ou seja, investindo, lucrando e competindo.

Permite, ainda, que a empresa visualize seu ambiente interno e externo, transforme problemas em soluções, dificuldades em ações tecnológicas. Permite, sobretudo, que a empresa adeque o seu negócio conforme a linha do planejamento estratégico, colocando em foco todo o processo das atividades empresariais que, como vimos na abordagem com a empresa ALFA, o alinhamento do negócio com as diretrizes estratégicas é benéfico para o desenvolvimento da empresa.

6 Referência Bibliográficas

ALDAY, H. **O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica**. Revista FAE, Curitiba, 2000.

ARAÚJO, A. **Planejamento estratégico com enfoque no planejamento financeiro**. Revista on-line IPOG, Goiânia, 2013.

AZEVEDO, G. **Micros e pequenas empresas têm impacto significativo na economia**. Jornal do Brasil, 2013. Disponível em: <<http://www.jb.com.br/economia/noticias/2013/09/07/micros-e-pequenas-tem-impacto-significativo-na-economia/>>. Acesso em: 17 mai. 2014.

BANTERLI, F., MANOLESCU, F. **As micro e pequenas empresas no Brasil e a sua importância para o desenvolvimento do País**. XI Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e VII Encontro Latino Americano de Pós-graduação. Universidade do Vale do Paraíba. 2007.

BETTO, L., FERREIRA, G., TALAMINI, E. **Aplicação da matriz importância-desempenho no varejo de alimentos: um caso no Rio Grande do Sul**. Revista da Micro e Pequena Empresa. Campo Limpo Paulista, São Paulo. 2010.

BRASIL. **Porte das empresas.** BNDES – Banco nacional do desenvolvimento. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html>. Acesso em: 15 mai. 2014.

BAZE, F. **A importância do planejamento estratégico para as organizações.** Portal Administradores, 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-importancia-do-planejamento-estrategico-para-as-organizacoes/50859/>>. Acesso em: 24 mai. 2014.

BECK, R., FERRARI, J. **Influência da responsabilidade social na decisão de compra do consumidores de um mercado em Petrópolis.** Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. Resende, RJ. 2012.

BARBOSA, E., BRONDANI, G. **Planejamento estratégico organizacional.** Revista Eletrônica de Contabilidade. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria. 2005.

BRITO, L. VASCONCELOS, F. **Desempenho da empresas brasileiras: efeitos ano, ramo de negócios e firma individual.** Brazilian Administration Review. 2005.

CHIAVENATO, I., SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: fundamentos e aplicações.** In: Biblioteca virtual books google. Rio de Janeiro, 2004. Disponível em: http://books.google.com.br/books?id=35aw-p0MOJ4C&printsec=frontcover&hl=pt-BR&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 20 jun. 2014.

CHAVES, M. **Análise SWOT.** Portal Administradores, 2013. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/saiba-como-fazer-uma-analise-swt/73989/>>. Acesso em: 24 jun. 2014.

CARVALHO, M. **Planejamento Estratégico em uma empresa de construção civil.** Revista online Especialize – Instituto de Pós-Graduação – IPOG. 2013.

CAMPOMAR, M., CEZARINO, L. **Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais.** Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo. 2004.

CASSANEGO, P. **Ferramentas administrativas para micro e pequenas empresas.** Dissertação (Mestrado em administração) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2006.

CERTO, S.C., PETER, J.P. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégia.** São Paulo: Makron Books, 1993.

DAHER, D., MINEIRO, A., DAMASO, J., VILAS, A. **As micro e pequenas empresas e a responsabilidade social: uma conexão a ser consolidada.** Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. Resende, RJ. 2012.

DAL'BÓ, R. **A importância das micro e pequenas empresas para a economia do país.** Portal Administradores, 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-importancia-das-micro-e-pequenas-empresas-para-a-economia-do-pais/48688/>>. Acesso em: 15 mai. 2014.

DANTAS, N., MELO, R. **O método de análise swot como ferramenta para promover o diagnóstico turístico de um local: o caso do município de Itabaiana/ PB.** Caderno Virtual de Turismo. Vol. 8, Nº 1. Rio de Janeiro. 2008.

ESTRADA, R., ALMEIDA, M. **A eficiência e a eficácia da gestão estratégica: do planejamento estratégico à mudança organizacional.** Revista de Ciências da Administração, v. 9, n. 19, p. 147 – 178, São Paulo, 2007.

FERRAZ, A., JOSÉ, D. **Contabilidade gerencial para micro e pequenas empresas: enfoque nos índices econômicos e financeiros.** Caderno de estudos ciência e empresa, ano 10, n. 1, Teresina. 2013.

FERREIRA, J. **No Brasil, quase metade das empresas abertas fecha em três anos.** Gestão e Negócios, 2010. Disponível em: <<http://revistagestaoenegocios.uol.com.br/gestao-motivacao/48/artigo273388-1.asp/>>. Acesso em: 12 mai. 2014.

FILHO, E. CAMPOS, D. DANTAS, M. **Desenvolvimento de uma escala para mensurar a qualidade do serviço no segmento de academias de ginástica.** XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, p. 1 – 15, Salvador, BA. 2013.

FILHO, C., MASCARENHAS, C., IRINEU, F. **A utilização da análise swot como ferramenta de diagnóstico de uma propriedade rural familiar, um estudo de caso.** XV Encontro Latino Americano de Iniciação Científica e XI Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba. 2011.

GOMES, L. **O gerente da pequena empresa: algumas discussões desconcertantes.** Encontro Nacional da Associação Nacional de Cursos de Graduação em Administração. Rio de Janeiro – Niterói. 1997.

GONÇALVES, C., OLIVEIRA, D. **A última disciplina da administração: um estudo didático e integrado de um modelo de planejamento estratégico.** Belo Horizonte, MG. 2005.

HENNIG, E., DANILEVICZ, A., DUTRA, C. **Modelo adaptado de planejamento estratégico aplicado à microempresas: um estudo de caso na área de fitness.** Revista Produção Online, Florianópolis, SC, v. 12, n. 2, p. 270 – 296, abr./jun. 2012.

LACERDA, J. **A contabilidade como ferramenta gerencial na gestão financeira das micro, pequenas e médias empresas: necessidade e aplicabilidade.** Faculdade de Ciências Contábeis de Caratinga – MG. 2003.

MUNARETTO, H., MEDEIROS, L., LEMPEK, S. **A importância do planejamento estratégico no setor hoteleiro: um estudo de caso em 20 hotéis na região sudoeste do Paraná.** Universidade Federal Tecnológica do Paraná, 2009.

MAIA, J., ALVEZ, A., MAIA, G., CERRA, A. **Ferramentas da atividade estratégica – um survey com empresas brasileiras.** XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, p. 1 – 14, Salvador, BA. 2013.

METZGER, V. RIBAS, F. **Diagnóstico Organizacional da Empresa Florauto Comércio de Veículos LTDA.** II Congresso de Pesquisa e Extensão da FSG. Faculdade da Serra Gaúcha, p. 1 – 3, Caxias do Sul, 2014.

MOURA, L., CUNHA, N., MOURA, L. **Elaboração de um diagnóstico estratégico: o estudo de caso da Brilho e Cia.** XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, p. 1 – 14, Salvador, BA. 2013.

NETO, J. **A atuação da área de tecnologia da informação na busca pelo alinhamento estratégico corporativo: estudo de caso em uma indústria de bebidas.** XIX Simpósio de Engenharia de Produção, p. 1 – 14, Bauru, São Paulo. 2012.

NOVAES, D., MURBACK, F. **Pequenas e micro empresas e ferramentas de produção – uma estratégia de benefícios.** Revista do curso de Administração – PUC, v. 7, n. 1, Minas. 2012.

NEVES, L., DIAS, L. **Aplicação da matriz importância – desempenho de Slack na análise de mercado para empresas de pequeno porte: o caso dos bares da Mata da Praia - Vitória/ES.** Universidade Federal do Espírito Santo. 2010.

OLIVEIRA, A., PALMA, M. **Inovação em pequenas empresas e desenvolvimento econômico local.** XXXII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Bento Gonçalves, p. 1 – 12, 2012.

ORTIGARA, A. **Causas que condicionam a mortalidade e/ou o sucesso das micro e pequenas empresas no estado de Santa Catarina.** Doutorado (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, p. 173, Florianópolis, 2006.

OLIVEIRA, O. **Pequena empresa no Brasil: um estudo de suas características e perspectivas.** Revista Integração, p. 5 – 15, ano. XII, n. 44, São Paulo, 2004.

PEREIRA, M., KICH, J. **A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico.** Cadernos EBAPE.BR. Fundação Getúlio Vargas – FGV. Rio de Janeiro, 2011.

QUADROS, J. **Planejamento estratégico: um método para implementação na micro e pequena empresa.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2013.

RODRIGUES, L., DEPINÉ, G., ALMEIDA, M., RISCAROLLI, V. **Estratégia de implementação do plano estratégico.** Programa de Pós-Doutorado, FEA/USP. São Paulo. 2003.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa.** Serviço brasileiro de apoio às micro e pequenas empresas. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/anuario/2013/anuarioSebrae2013.pdf>>. Acesso em: 17 mai. 2014.

SANTOS, L. **Um modelo para a formulação da estratégia de operações de serviços.** 2006. Dissertação (Pós Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

SILVEIRA, M., MASSULA, R., MOTA, L., BARBOSA, A. **O impacto das micro e pequenas empresas no mercado de trabalho: uma análise da região sul/sudoeste de Minas Gerais.** Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. Resende, RJ. 2012.

SILVA, F., LEMOS, H., KRAMATSCHEK, B., NAGEL, F., WEISE, A. **Ferramentas estratégicas da produção: elaboração de planos de ação para uma empresa de serviços.** XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, p. 1 – 13, Salvador, BA. 2013.

SOUZA, W., QUALHARINI, E. **O Planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas.** III Workshop Gestão integrada: Riscos e Desafios. São Paulo, 2007.

TAVARES, M.C. **Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial.** São Paulo: Harba, 1991.

TAVARES, B., SILVEIRA, S. **Características gerenciais das micro e pequenas empresas e as de seus empreendedores: alternativas para gestão financeira.** V Simpósio de excelência em gestão e tecnologia. Universidade Federal de Viçosa – UFV. 2001.

TONTINI, G., OSTETTO, F., ARRUDA, H., PICCOLO, J., GUARANHA, J. **Análise de oportunidades de melhoria em laboratórios fotográficos através da integração da matriz importância-desempenho com o modelo kano de qualidade.** Universidade Regional de Blumenau. 2004.

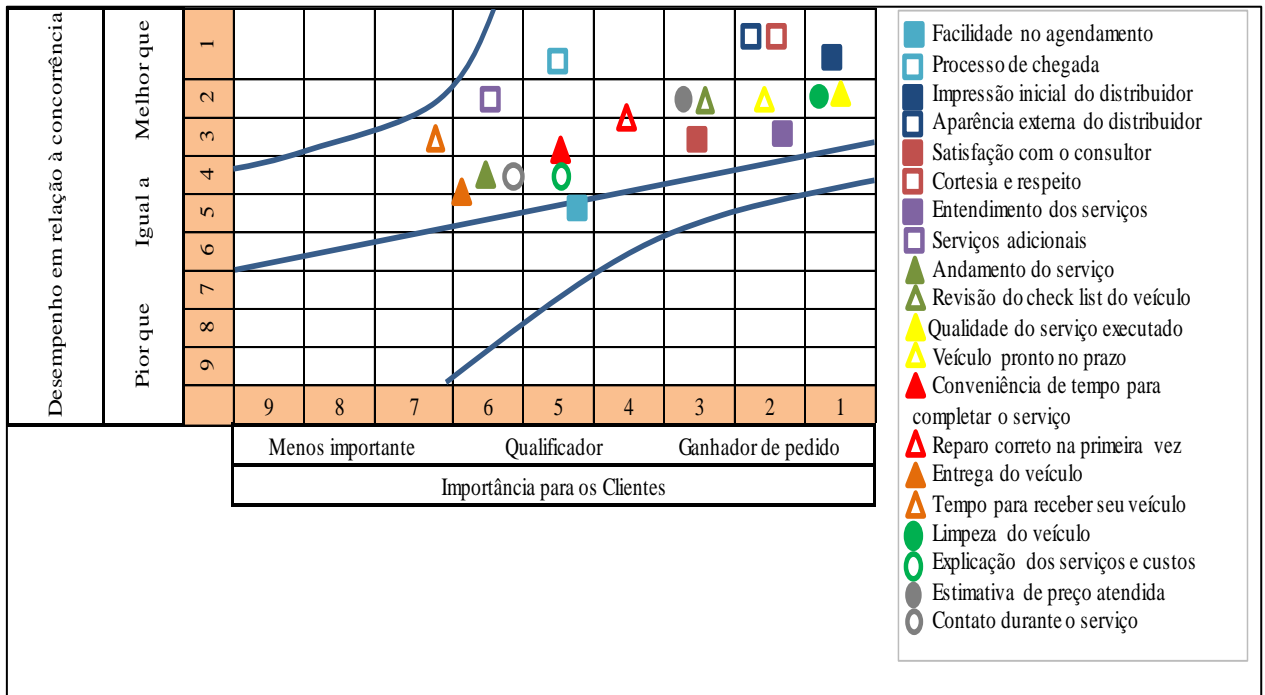
VALENTIN, M. **Planejamento Tático e Estratégico.** Universidade Estadual Paulista – Departamento de Ciência da Informação. São Paulo. 2008.

VEIGA, G. LIMA, E. COSTA, S. **Escolhas estratégicas na produção enxuta.** XXXIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção – ENEGEP, p. 1 – 14, Salvador, BA. 2013.

VASCONCELOS, V. **Análise das características comportamentais empreendedoras de micro e pequenos empresários.** NOVAFAPI – Faculdade, Teresina, 2011.

Apêndice A – Matriz Importância X Desempenho para o gênero feminino

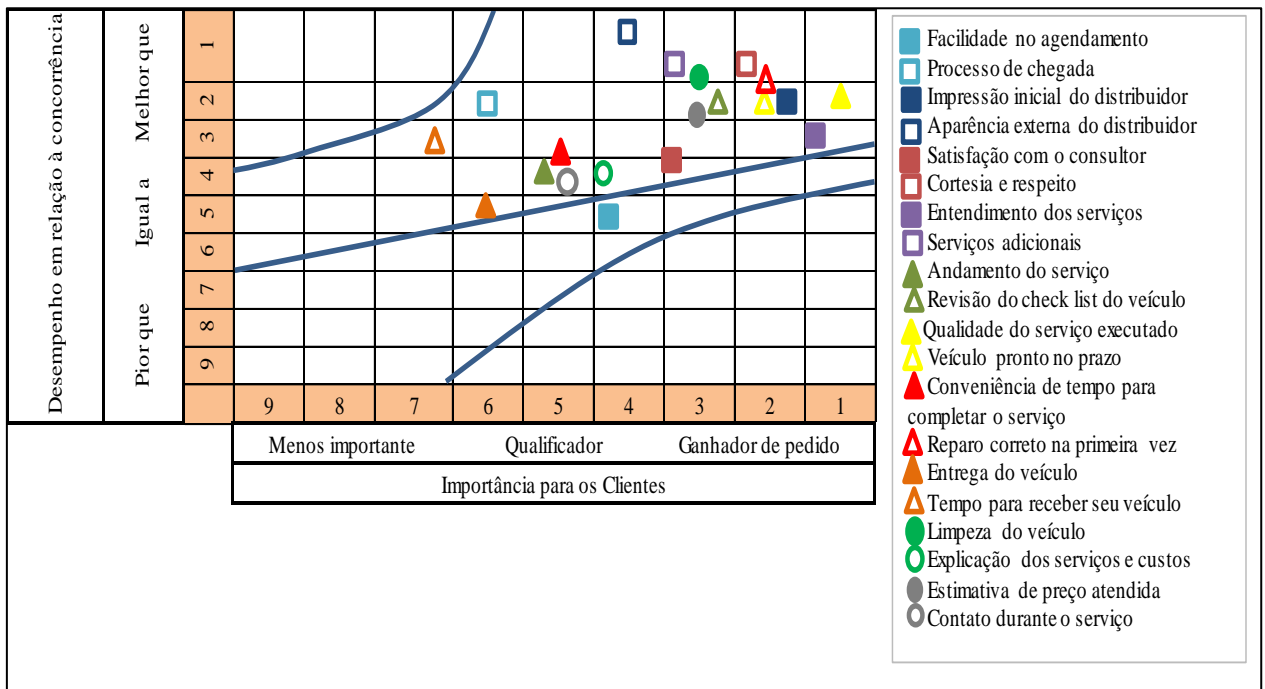
Matriz Importância X Desempenho para o gênero feminino



Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.

Apêndice B - Matriz Importância X Desempenho para o gênero masculino

Matriz Importância X Desempenho para o gênero masculino



Fonte: Elaborado pelo autor, 2014.