

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CAMPUS CACHOEIRA DO SUL
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA MECÂNICA**

Alisson Pereira Nascimento

**PROPOSTA DE PLANO ESTRATÉGICO PARA EMPRESA JÚNIOR
MULTICURSO – M.E.T.A. +**

Cachoeira do Sul, RS
2020

Alisson Pereira Nascimento

**PROPOSTA DE PLANO ESTRATÉGICO PARA EMPRESA JÚNIOR
MULTICURSO – M.E.T.A.+**

Trabalho de Conclusão de Curso, Curso de Engenharia Mecânica, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) – Campus Cachoeira do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de **Engenheiro Mecânico**.

Orientador: Prof. Dr. Lucas Veiga Ávila

Cachoeira do Sul, RS
2020

Alisson Pereira Nascimento

**PROPOSTA DE PLANO ESTRATÉGICO PARA EMPRESA JÚNIOR
MULTICURSO – M.E.T.A.+**

Trabalho de Conclusão de Curso, Curso de Engenharia Mecânica, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS) – Campus Cachoeira do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de **Engenheiro Mecânico**.

Aprovado em 10 de julho de 2020

Lucas Veiga Ávila, Dr. (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Cristiano Frandalozo Maidana, Dr. (UFSM)

Leander Luis Klein, Dr. (UFSM)

Cachoeira do Sul, RS
2020

RESUMO

PROPOSIÇÃO DE PLANO ESTRATÉGICO PARA EMPRESA JÚNIOR MULTICURSO – M.E.T.A.+

AUTOR: Alisson Pereira Nascimento
ORIENTADOR: Prof. Dr. Lucas Veiga Ávila

Este trabalho tem por objetivo propor um plano estratégico para a Empresa Júnior Multicurso M.E.T.A.+ visando sua competitividade e crescimento para o período 2020 – 2025. A M.E.T.A.+ Engenharia Jr. é a empresa júnior da Universidade Federal de Santa Maria – Campus Cachoeira do Sul, fundada em 2017 por alunos do curso de Engenharia Mecânica e atualmente com atuação em 4 campos da Engenharia e Arquitetura e Urbanismo. Para o desenvolvimento do estudo, baseou-se nos modelos de Plano Estratégico de Martinho Isnard de Almeida e o modelo proposto pelo SEBRAE. O estudo contou com uma fase de coleta de dados por meio de um instrumento aplicado aos gerentes e presidente da empresa no período de 01/06/2020 à 26/06/2020. Como principais resultados destacam-se: O diagnóstico realizado nas áreas, administrativo-financeiro, comercial, marketing, projetos, recursos humanos e presidência, o desenvolvimento de objetivos, metas e indicadores para cada área até 2025. Espera-se com este estudo potencializar o crescimento da empresa estabelecendo metas, indicadores e objetivos além de proporcionar uma empresa mais organizada administrativamente. O plano proposto é composto pela definição da filosofia institucional e por 15 estratégias que englobam objetivos, metas e indicadores e estão distribuídas entre os eixos estratégicos da empresa.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Empresa Júnior, Administração

ABSTRACT

PROPOSITION OF STRATEGIC PLAN FOR MULTI-COURSE JUNIOR COMPANY - M.E.T.A. +

AUTHOR: Alisson Pereira Nascimento
ADVISOR: Prof. Dr. Lucas Veiga Ávila

This work aims to propose a strategic plan for the Junior Multicurso META + Company aiming at its competitiveness and growth for the period 2020 - 2025. META + Engenharia Jr. is the junior company of the Federal University of Santa Maria - Campus Cachoeira do Sul, founded in 2017 by students of the Mechanical Engineering course and currently working in 4 fields of Engineering and Architecture and Urbanism. For the development of the study, it was based on the models of Strategic Plan of Martinho Isnard de Almeida and the model proposed by SEBRAE. The study included a phase of data collection through an instrument applied to the managers and president of the company in the period from 01/06/2020 to 06/26/2020. The main results stand out: The diagnosis made in the areas, administrative-financial, commercial, marketing, projects, human resources and presidency, the development of objectives, goals and indicators for each area until 2025. This study is expected to enhance the company growth by establishing goals, indicators and objectives in addition to providing a more administratively organized company. The proposed plan consists of the definition of the institutional philosophy and 15 strategies that encompass objectives, goals and indicators and are distributed among the company's strategic axes.

Keywords: Strategic Planning, Junior Enterprise, Administration.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Resultado da pesquisa sobre planejamento estratégico realizada com membros de empresas juniores.....	11
Figura 2- Evolução das escolas da administração	14
Figura 3 - Níveis de Planejamento.....	16
Figura 4 - Forças de Porter	23
Figura 5 - Balanced Scorecard.....	24
Figura 6 - Esquematização da análise <i>SWOT</i>	26
Figura 7 - Modelo de Planejamento Estratégico à ser implementado	29
Figura 8 - Estrutura Hierárquica da M.E.T.A. +.....	32

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comparação entre Estratégia Empresarial e Estratégia Militar.....	15
Quadro 2 - Resumo dos tipos de planejamento estratégico	20
Quadro 3 - Matriz de Ansoff	21
Quadro 4 - Resumo das ferramentas do planejamento estratégico.....	27
Quadro 5 - Resposta dos participantes da empresa referente a filosofia institucional .	33
Quadro 6 - Matriz SWOT na percepção dos empresários juniores	35
Quadro 7 - Estratégias propostas pelos membros da empresa para aproveitar pontos forte e evitar pontos fracos.....	36
Quadro 8 - Matriz SWOT na análise do autor por eixo estratégico	38

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
1.1	OBJETIVO GERAL	9
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
1.3	JUSTIFICATIVA	10
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	12
2.1	GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES	12
2.2	PENSAMENTO ESTRATÉGICO	15
2.3	PLANEJAMENTO: TIPOS, CONCEITOS E MODELOS	16
2.3.1	PLANEJAMENTO OPERACIONAL	16
2.3.2	PLANEJAMENTO TÁTICO	17
2.3.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	17
2.3.4	TIPOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	18
2.3.4.1	MARTINHO ISNARD RIBEIRO DE ALMEIDA (2003)	19
2.3.4.2	DJALMA PINHO REBOUÇAS DE OLIVEIRA (2018)	19
2.3.4.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO SITUACIONAL	19
2.3.4.4	MODELO SEBRAE	20
2.3.5	ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	21
2.3.5.1	IGOR ANSOFF	21
2.3.5.2	MICHAEL PORTER	22
2.3.5.3	ROBERT KAPLAN E DAVID NORTON	23
2.3.5.4	HENRY MINTZBERG	24
2.3.5.5	W. CHAN KIM E RENÉE MAUBORGNE	25
2.3.5.6	ANÁLISE SWOT	25
3	METODOLOGIA	28
4	RESULTADOS E ANÁLISES: PROPOSIÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO	31
4.1	A EMPRESA JR. M.E.T.A.+	31
4.2	FILOSOFIA INSTITUCIONAL	32
4.3	EIXOS ESTRATÉGICOS	34
4.4	MATRIZ SWOT	34
4.5	PLANO ESTRATÉGICO PROPOSTO	37
4.6	DIAGNOSTICO POR ÁREA	37
4.7	PLANO ESTRATÉGICO PROPOSTO	39
5	CRONOGRAMA	ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	44
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45

1 INTRODUÇÃO

Toda organização deve ter como objetivo seu crescimento, seja para aumentar influência, lucro ou impacto no ramo onde está inserida, porém para alcançar tal objetivo faz-se necessário o uso de ferramentas estratégicas visando atingir ou superar a meta de situação futura.

Para Oliveira (2018, p. 3) “o planejamento estratégico é um processo de estabelecimento de um estado futuro e um delineamento dos meios efetivos de torná-lo realidade”. Segundo Cruz (2017) o planejamento estratégico é o uso de técnicas, métodos e ferramentas que criam o futuro da organização.

Segundo Fischmann (2018) planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, por meio da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão e vocação. Dito isso podemos inferir que no plano estratégico, que será estabelecido através do planejamento estratégico, teremos o estabelecimento de estado futuro da empresa, abrangendo, pontos fortes, fracos, metas, missão, visão e valores.

Para Dos Santos (2010) o grande vilão, que causa o fechamento de micro e pequenas empresas, é a falta de planejamento, seja por falta de conhecimento ou despreparo dos gestores. Isto se deve, em grande parte, porque a falta de planejamento gera problemas financeiros, sensibilidade a crises econômicas, falta de competitividade entre outros problemas. Desta forma, empresas como a M.E.T.A. +, estão sujeitas a muitas variáveis das quais não tem controle, acarretando com isto problemas econômicos pela falta de planejamento e falta de estratégia por parte dos gestores. Prever possíveis problemas, se preparar para crises econômicas, ou seja, ter visão de futuro é importante para evitar endividamentos ou a falência da empresa.

As Empresas Juniores – Ejs são associações civis sem fins econômicos, constituídas e geridas exclusivamente por alunos de graduação de estabelecimentos de Instituições de Ensino Superior – IES, conforme lei 13.267 de 06/04/2016. Esta lei, regulamenta e disciplina a criação e funcionamento das EJs, bem como, as atividades que poderá desenvolver e o destino dado aos recursos oriundos dos projetos realizados. As empresas podem prestar serviços e desenvolver projetos para empresas, organizações públicas entidades e sociedade em geral nas suas áreas de atuação, sob a orientação de professores e profissionais especializados. As Ejs têm a natureza de uma empresa real, com diretoria executiva, conselho de administração,

estatuto e regimentos próprios. Com uma gestão autônoma em relação à direção da universidade, faculdade, centro acadêmico ou qualquer outra entidade acadêmica.

Segundo estudo da Brasil Júnior, (2016) o Brasil tinha o total de 15.777 (quinze mil setecentos e setenta e sete) empresários juniores, colocando o país na primeira colocação no mundo em quantidade de empresas e empresários juniores, com um faturamento anual de mais de 11 milhões de reais segundo a própria Brasil Júnior. No mesmo estudo em 2016 foram contabilizados 4.865 (quatro mil oitocentos e sessenta e cinco) projetos realizados dentre eles, 41,6% realizados com micro e pequenas empresas demonstrando a importância das Ejs para o crescimento das empresas da região onde atuam. Esses dados mostram a força do movimento de empresas juniores, a influência e o impacto que estas empresas têm no meio em que estão inseridas. Desta forma, é importante salientar que as Ejs auxiliam no crescimento e prospecção de empresas, é necessário que a M.E.T.A., Empresa Júnior da Universidade Federal de Santa Maria – Campus Cachoeira do Sul planeje seu crescimento a fim de poder aumentar seu portfólio de serviços e oportunidades gerando com isso crescimento no número de projetos.

Tendo em vista estas definições de planejamento estratégico, publicadas por importantes autores do ramo, percebe-se o quão importante é esta ferramenta para grandes empresas e ainda mais importante para as empresas de pequeno porte, tendo em vista que são mais afetadas durante momentos de instabilidade de qualquer gênero, política, econômica, administrativa entre outros.

A questão é, como desenvolver e aplicar um plano estratégico para uma empresa Júnior multicurso adaptando todas as questões que envolvem o planejamento estratégico às peculiaridades e necessidades encontradas nas empresas juniores?

1.1 OBJETIVO GERAL

Propor um plano estratégico para a Empresa Júnior Multicurso M.E.T.A.+ visando sua competitividade e crescimento para o período 2020 – 2025.

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

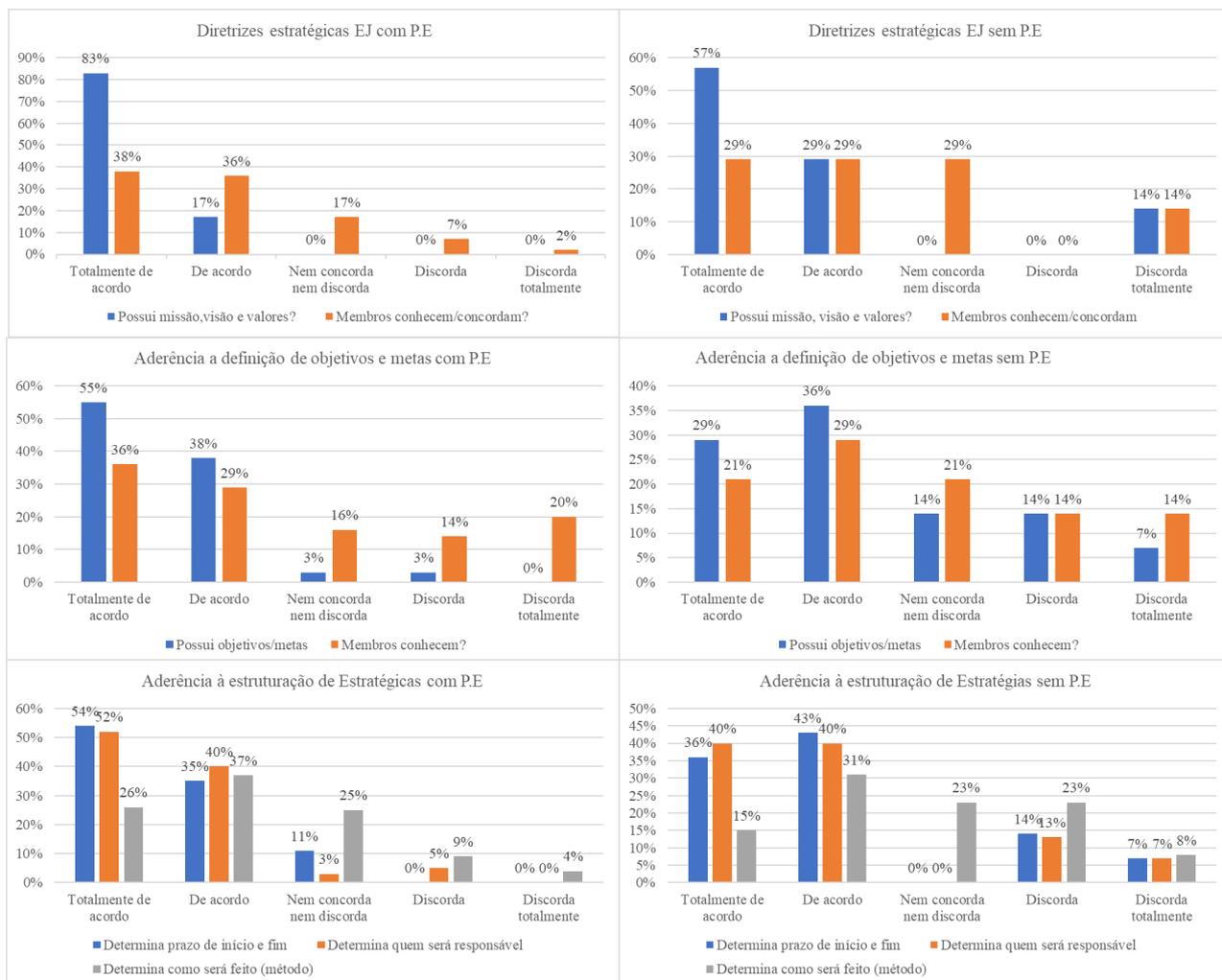
- Diagnosticar a empresa M.E.T.A.+ através da análise *SWOT*.
- Definir junto com os membros da EJ as diretrizes da empresa.
- Propor um plano estratégico para o período 2020 – 2025 visando crescimento e competitividade da empresa.

1.3 JUSTIFICATIVA

O processo de criação de uma empresa exige conhecimento de questões de direito, administração e contabilidade, tendo em vista as diversas decisões que devem ser tomadas e planejadas pelos gestores. Isto ocorre também durante o processo de criação de empresas juniores, que tem suas peculiaridades quanto ao processo de criação e atividades a serem exercidas, devido ao regime especial na qual estão inseridas. Segundo Oliveira (2015), o planejamento propõe o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes que possibilitam tomar decisão de forma mais assertiva e coerente com os objetivos da organização porque permitem avaliar implicações futuras destas possíveis escolhas. Portanto, desenvolver e aplicar um planejamento é válido para diminuir ao máximo os imprevistos e potencializar o crescimento da empresa.

Para o caso da M.E.T.A.+ o desenvolvimento de um plano estratégico visando os próximos 5 anos, é importante para permitir a continuidade da empresa, além de planejar e potencializar seu crescimento. Desta forma, um Trabalho de Conclusão de Curso que aborda esta temática é benéfico tanto para a empresa que tem seu futuro planejado, quando para os alunos envolvidos, que passa a ter contato não somente com a parte técnica desenvolvida ao longo do curso, mas sim com a parte administrativa, proporcionando assim, um maior entendimento da realidade de uma empresa e de como acontece a tomada de decisão dentro da empresa.

Figura 1 - Resultado da pesquisa sobre planejamento estratégico realizada com membros de empresas juniores



Fonte: Adaptado de Souza et al. (2018)

Segundo Souza (2018) de 72 empresas analisadas, 14 delas não possuem Planejamento Estratégico (P.E), representando 19% do total analisado. Além disso, a Fig. 1 mostra que grande parte dos integrantes das empresas desconhecem partes importantes do PE, como: missão, visão, valores, objetivos, metas e prazos. Sendo assim, torna-se importante a necessidade do desenvolvimento do plano estratégico junto à equipe, apresentação e aprovação de todos os seus conceitos para que haja um alinhamento do grupo.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo são apresentados os principais conceitos, módulos e autores sobre gestão das organizações, pensamento estratégico, planejamento operacional, planejamento tático, planejamento estratégico, tipos de planejamento estratégico e estratégia empresarial.

2.1 GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES

Para Rosa e Maróstica (2017), um negócio nada mais é do que um aparato que busca satisfazer os desejos do mercado e em decorrência disso obter lucro, produzindo bens ou serviços. Segundo Aragão (2016) a sociedade é constituída por organizações e a vida das pessoas depende da existência das organizações e dessa forma, gerir estas organizações é essencial para a manutenção da sociedade moderna. Não há na literatura administrativa uma só teoria de administração e sim diferentes pensadores, vários modelos e enfoques. Neste âmbito pode-se destacar que houve ao longo da história e do estudo da administração diversas “Escolas” do pensamento administrativo, que se adequaram ao momento político, social, econômico e cultural em que estavam inseridas.

Desta forma, Segundo Aragão (2016), pode-se dividir o pensamento administrativo em cinco grandes momentos, sendo eles: 1 – Movimento da Racionalização do Trabalho, 2 – Movimento das Relações Humanas, 3 – Movimento Estruturalista Sistêmico, 4 – Movimento da Contingência e 5 – Movimento Contemporâneo.

Segundo Maximiano (2017), Frederick Winslow Taylor foi o criador da escola da administração científica e durante o Movimento da Racionalização do Trabalho, sua principal contribuição foi o “estudo sistemático e científico do tempo” também conhecido como Tempos e Métodos.

Do Prado e Alves (2011) relatam que a principal contribuição do Movimento das Relações Humanas é o entendimento das disputas trabalhistas, todas as relações sociais geradas no ambiente de trabalho e como essas variáveis interagem com a produtividade dos operários.

Para Motta (1970) o Movimento Estruturalista Sistêmico contribuiu nos aspectos do entendimento de que o todo é maior do que a soma das partes, dessa forma, o Estruturalismo Sistêmico se atenta a relações das partes com o todo.

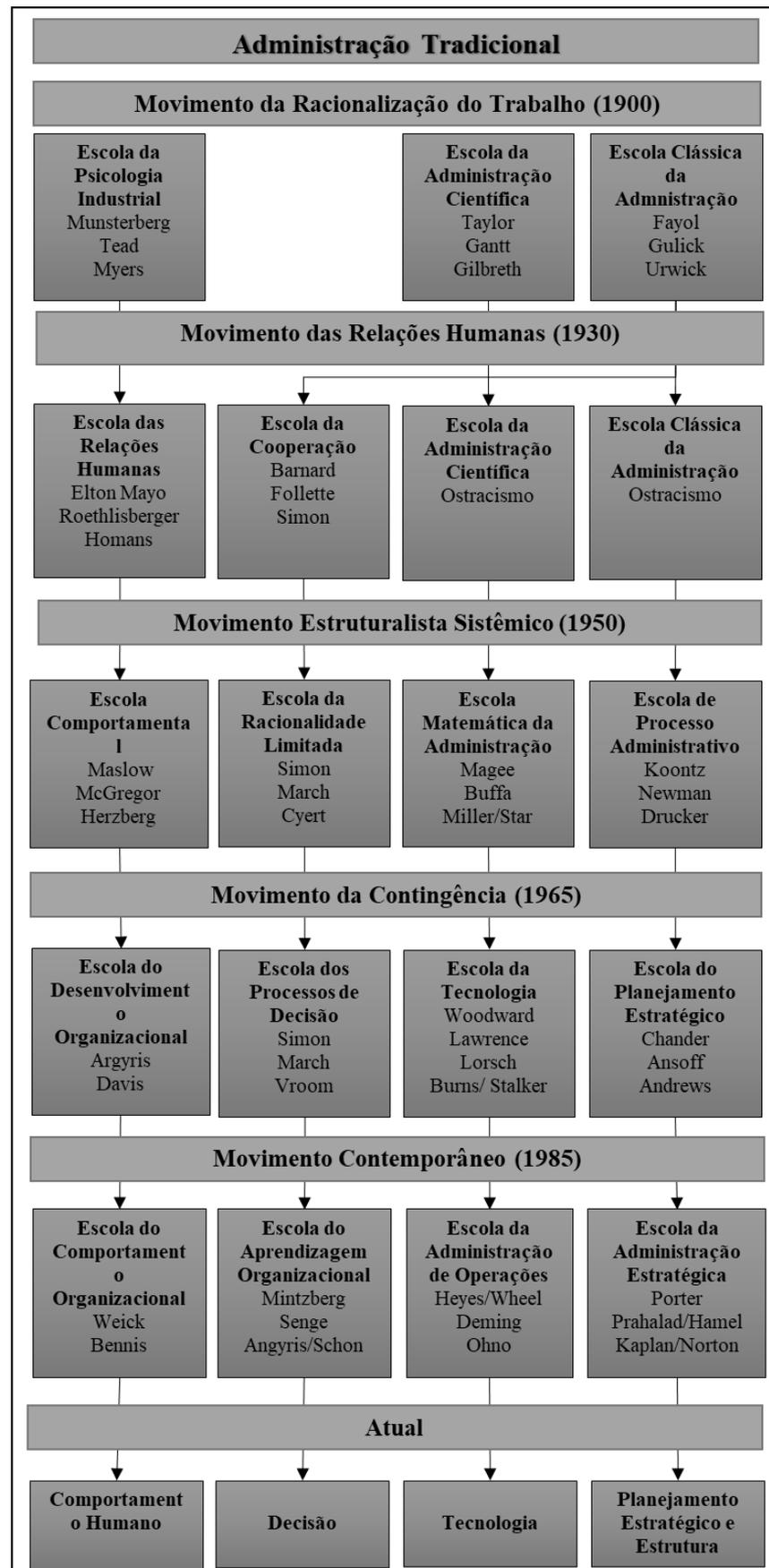
O Movimento da Contingência ou Teoria da Contingência, teve início na década de 60 e segundo Silva et al. (2014) tinha por objetivo utilizar modelos organizacionais mais flexíveis e orgânicos.

“A Teoria da Contingência de 1972, apoia a interdependência organizacional e o meio ambiente, variável tecnológica, estrutura matricial, estrutura em redes,

estrutura em equipes, dá ênfase na tecnologia e no ambiente, vê o homem como complexo e foca a eficiência e eficácia. (SILVA et al, 2014, p. 2). ”

Royer (2010) relata que entre diversos autores e estudiosos da época, Michael Porter se destacou durante o Movimento Contemporâneo pela publicação do modelo das cinco forças competitivas, também conhecidas como forças de Porter. Estas forças se destinam a análise da competição entre empresas, e são elas: 1 – Rivalidade entre Concorrentes, 2 – Poder de negociação dos clientes, 3 – Poder de negociação dos fornecedores, 4 – Ameaça de entrada de novos concorrentes, 5 – Ameaça de produtos substitutos.

Figura 2- Evolução das escolas da administração



Fonte: Adaptado de Aragão (2016).

A Figura 2 evidencia que ao longo dos anos dentro de cada escola diferentes ênfases foram dadas à diferentes fatores da administração dado as condições em que estavam inseridas e o pensamento de seus autores. O ramo da Escola Clássica da Administração ao longo dos anos evoluiu e convergiu para o Planejamento Estratégico, ferramenta que será o principal enfoque deste trabalho.

2.2 PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Segundo Schneider (2013) a palavra estratégia tem origem no grego e significa “a arte do general”, o que remonta aos tempos antigos onde a arte da guerra era fundamental para o desenvolvimento de um império. Já no século XIX, um importante tratado sobre estratégia militar, publicado por Carl Von Clausewitz já distinguia o nível estratégico do tático, sendo que o estratégico abrange o tático.

Conforme o quadro 1 mostra, as semelhanças das empresas com o mundo militar são evidentes e dessa forma, faz sentido que as estratégias praticadas nessa organização sejam aplicadas à realidade empresarial.

Quadro 1 - Comparação entre Estratégia Empresarial e Estratégia Militar

Definição	Meio Empresarial	Meio Militar
Objetivo	Conquista e Controle de Mercados	Conquista e Controle de Territórios
Análises	Estudos do Mercado, Estudos da Indústria, Pontos Fortes e Fracos, Organização e Liderança	Condições climáticas, Condições de Terreno, Distribuição de forças, Estrutura de Comando
Resultados	Estratégia Empresarial, Plano Estratégico	Estratégia Militar, Plano de Campanha

Fonte: Adaptado de Freire (2004)

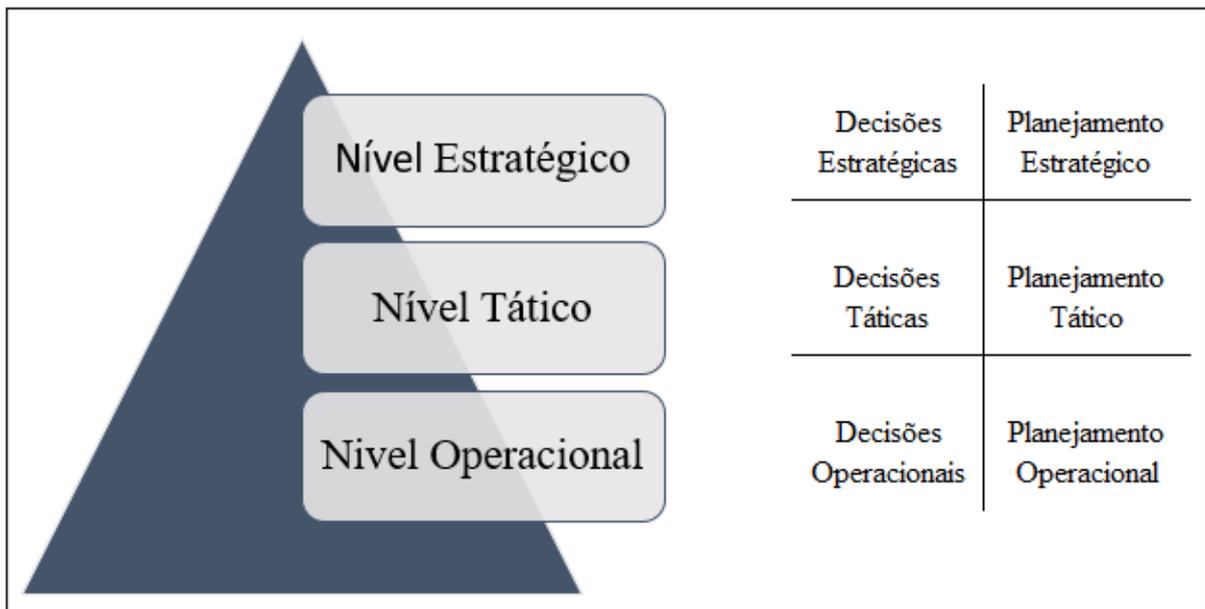
Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) pensamento estratégico é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela organização, visa otimizar o grau de interação com o ambiente e atuar de forma inovadora e diferenciada. É de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, diz respeito tanto a formulação de objetivos quanto a seleção dos cursos de ação a serem seguidos

para sua consecução, vela-se em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada.

2.3 PLANEJAMENTO: TIPOS, CONCEITOS E MODELOS

Pereira (2010) diz que planejamento é um processo formalizado para gerar resultados a partir das decisões e visa controlar o futuro de uma organização dentro de um horizonte estratégico. Dentro do estudo da administração, usualmente divide-se o planejamento em três níveis distintos, sendo eles: Estratégico, Tático e Operacional (Figura 3). Os três níveis serão abordados a seguir dando-se ênfase ao Planejamento Estratégico.

Figura 3 - Níveis de Planejamento



Fonte: Adaptado de Oliveira (2018)

A Figura acima mostra esquematicamente a hierarquização dos níveis, estratégico, tático e operacional. É importante ressaltar que, quanto mais alto o nível hierárquico, maiores são as consequências das decisões tomadas.

2.3.1 PLANEJAMENTO OPERACIONAL

Segundo Cruz (2017) o planejamento operacional é a conceituação dos processos que permitirão que a organização opere. Já Oliveira (2018) define que “Planejamento operacional é a formalização, principalmente por meio de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas

funcionais da empresa.”. Desta forma, Oliveira (2018) diz que os planos operacionais, oriundos do planejamento operacional, são um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático e que em geral focam nas atividades básicas do dia-a-dia da empresa.

Neto et al. (2018), diz que o planejamento operacional deve ser de curto prazo e não deve exceder um ano visto que são muitas atividades, focando principalmente na execução e na otimização dos sistemas e processos produtivos. O principal objetivo do planejamento operacional é estabelecer prazos, metas e a forma de execução das atividades.

2.3.2 PLANEJAMENTO TÁTICO

O planejamento tático une o plano estratégico ao operacional e assim permitem a origem dos processos do negócio, ou seja, é o intermédio entre os processos de produção e/ou prestação de serviços e os gestores da organização que definem os objetivos da empresa (Cruz, 2017). Oliveira (2018) define que planejamento tático visa otimizar determinada área e não a empresa como um todo, decompondo objetivos, estratégias e políticas oriundas do planejamento estratégico. Neto et.al.(2018), diz que o planejamento tático deve visar a empresa como um todo, embora ainda tenha foco por setores ou áreas, dessa forma, o plano tático é de médio prazo e não deve exceder 3 anos nem ser muito detalhado e deve sempre seguir as orientações do planejamento estratégico.

2.3.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Cruz (2017) o planejamento estratégico é o uso de técnicas, métodos e ferramentas que definem o futuro da organização. Apesar de no passado não ser chamado assim, o planejamento estratégico sempre existiu em maior ou menor grau, com mais ou menos tecnologias. Dessa forma Neto et.al. (2018) afirma que o planejamento estratégico começa com os sócios, proprietários e diretores, e as estratégias definidas devem visar um horizonte de tempo de 5 a 10 anos e deve contemplar diversos fatores como ambiente interno e externo, economia, política, sociedade entre outros. Oliveira (2018) ressalta que “o fato de o planejamento ser um processo de estabelecimento de um estado futuro desejado e um delineamento dos meios efetivos de torná-lo realidade justifica que ele anteceda à decisão e à ação. Nesse contexto, o planejamento tem influência direta na qualidade do processo decisório nas empresas.” Para Andrade (2016) o planejamento estratégico é genérico e deve abranger a organização como um todo, sem especificidades de áreas ou departamentos.

Andrade (2016) ressalta que a missão, visão e valores da empresa definem onde ela quer chegar, quem ela é, e como atingirá seus objetivos. Dessa forma, surge a necessidade de estabelecer metas e objetivos para atingir tais resultados definidos no planejamento.

Para Tavares (2010) a elaboração da visão deve levar em consideração 5 fatores, sendo eles: habilidade em acumular e aplicar criativamente o aprendizado sobre o seu ambiente de atuação e o mercado; a participação na mente dos consumidores, por meio da marca; capacidade de criar e administrar alianças, coalizões e parcerias; desenvolvimento e manutenção de competências distintas e habilidade em desenvolver e explorar o capital humano, como suporte aos fatores anteriores.

Para a definição da missão, Tavares (2010) estabelece que é importante atentar para o cliente e buscar responder as seguintes perguntas:

Quem é e onde está nosso cliente?

Quem poderá vir a ser nosso cliente?

O que podemos fazer para manter os atuais e conquistar os novos clientes?

O que compra nosso cliente?

Como nossas competências distintas poderão ser utilizadas para significar vantagem competitiva sustentável?

A importância da definição da missão e visão da empresa é evidente, visto que, são o primeiro passo para a definição da identidade da empresa e conseqüentemente para as estratégias que serão definidas no plano estratégico. Sendo assim, o próximo passo é a análise do ambiente interno e externo, Pereira (2010) define que para tal análise, a parte mais importante é a matriz SWOT (pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças, em inglês: *Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats*), tendo por objetivo relacionar os Pontos Fracos, Pontos Fortes, Oportunidades e Ameaças. A forma como estes itens se relacionam (se os Pontos Fortes compensam os Pontos Fracos e se as Oportunidades anulam as Ameaças) define como a empresa está posicionada no mercado. Feita esta análise é possível identificar a realidade da organização como um todo e será esta a principal ferramenta utilizada no presente trabalho afim de alavancar o crescimento da empresa júnior.

2.3.4 TIPOS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Nesta seção, serão apresentados quatro tipos de planejamento estratégico que podem ser utilizados dependendo da realidade de cada empresa. Desta forma, é importante frisar que a escolha do modelo do planejamento estratégico é tão importante quanto o desenvolvimento do

mesmo pois é necessário selecionar o modelo que melhor se adequa à realidade da empresa. Além disso, é possível também selecionar partes do planejamento estratégico proposto por diferentes autores e assim, montar um planejamento “personalizado” para atender as necessidades e peculiaridades de cada empresa, esta personalização será utilizada neste trabalho e está descrita na seção de Metodologia mais abaixo. Os modelos abordados nesta seção serão os propostos pelos autores: Martinho Isnard Almeida, Djalma de Oliveira, Carlos Matus e o modelo proposto pelo SEBRAE.

2.3.4.1 Martinho Isnard Ribeiro de Almeida (2003)

No livro “Manual de Planejamento Estratégico” Martinho Isnard Ribeiro de Almeida desenvolve um guia para a aplicação do Planejamento Estratégico, principalmente em pequenas empresas, mas que pode ser utilizado em empresas maiores também. O livro aborda brevemente a parte teórica do planejamento, mas o foco principal é na aplicação da ferramenta e, portanto, são apresentadas diversas planilhas desenvolvidas em Microsoft Excel a serem preenchidas durante o processo de estabelecimento do Planejamento Estratégico.

2.3.4.2 Djalma Pinho Rebouças de Oliveira (2018)

Em “Planejamento Estratégico” Djalma Pinho Rebouças de Oliveira apresenta sua metodologia de aplicação de um Planejamento Estratégico. A metodologia se baseia em quatro fases principais, sendo elas: Diagnóstico Estratégico onde são identificados, visão, valores, análise externa, análise interna e análise dos concorrentes. A segunda fase é a Missão da Empresa onde é definido a missão, propósitos atuais e potenciais, estruturação e debate de cenários, estabelecimento da postura estratégica e estabelecimento das macro-estratégias e macro-políticas. A terceira fase são os Instrumentos Prescritivos e Quantitativos onde define-se objetivos, desafios, metas, estratégia, política, projetos, plano de ação e as projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário. A quarta e última fase é o Controle e Avaliação onde são avaliadas todas as definições acima citadas, se convergem para o objetivo da empresa ou se estão se distanciando do que foi projetado.

2.3.4.3 Planejamento Estratégico Situacional

Segundo Lida (1993) o “Planejamento Estratégico Situacional – PES – foi desenvolvido pelo economista chileno Carlos Matus, a partir da década de 70, como um método mais flexível, permitindo trabalhar com a complexidade dos problemas sociais”. Para RIEG et al. (2014), o

PES possui três características principais, sendo a primeira que o mesmo planeja-se a partir de problemas, a segunda é a abordagem do mundo de forma subjetiva e por último que o PES reconhece a incerteza do futuro.

2.3.4.4 Modelo SEBRAE

Segundo De Toni (2003), o modelo proposto pelo SEBRAE é o Planejamento Estratégico com enfoque Participativo, que é baseada no modelo PES, porém com duas adaptações do modelo original. As mudanças aplicadas na metodologia PES têm, em geral, o intuito de adicionar a democracia no Planejamento Estratégico, ou seja, permite momentos de representatividade durante a proposição do plano, seja na administração de empresas ou na administração pública. Porém o autor ainda ressalta a ocorrência de “crises de legitimidade” e “crises de direção” pois abre precedentes para que tudo seja questionado dentro da empresa.

Quadro 2 - Resumo dos tipos de planejamento estratégico

Autor	Foco	Principais pontos
Martinho Isnard Ribeiro de Almeida (2003)	Aplicado	Aplicado principalmente para pequenas empresas Planilhas em Excel
Djalma Pinho Rebouças de Oliveira (2018)	Teórico	Diagnóstico Estratégico Missão da empresa Instrumentos Prescritivos e Quantitativos Controle e Avaliação
Planejamento Estratégico Situacional	Aplicado	Complexidade dos Problemas Sociais Planejamento a partir do problema Mundo de forma subjetiva Incerteza do futuro
Modelo SEBRAE	Aplicado	Assemelha-se ao PES Representatividade Crises de legitimidade

Fonte: Autor (2020)

O quadro 2 resume, os principais pontos abordados por cada um dos autores e pelos planos desenvolvidos pelos mesmos, é importante ressaltar que os planos se complementam e que em vários aspectos assemelham-se, sendo então, importante avaliar cada um e decidir qual ou quais se encaixam melhor na realidade da empresa onde serão implementados.

2.3.5 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A estratégia empresarial nada mais é do que o conjunto de esforços para alcançar determinado objetivo empresarial, ou seja, metas, indicadores e planos que ajudam a empresa a chegar no objetivo estabelecido previamente. Nesta seção serão apresentadas as principais estratégias utilizadas atualmente nas empresas, sendo elas: A Matriz de Ansoff, as forças de Porter, Balanced Scorecard, 5Ps e a Estratégia do Oceano Azul.

2.3.5.1 Igor Ansoff

Para Kich e Pereira (2013) Igor Ansoff é conhecido como o pai da gestão estratégica e contribuiu com o planejamento em sua obra *Estratégia Corporativa* de 1965 onde apresenta e desenvolve a Matriz de Ansoff.

De Souza (2017) afirma que o principal intuito de Ansoff ao publicar suas ideias era contrapor o pensamento de seus precursores (Taylor e Fayol) e dessa forma expor que, a análise do ambiente externo era tão relevante quanto a análise do ambiente interno.

A Quadro 3 mostra a Matriz de Ansoff onde são representados quatro principais pilares da Matriz de Ansoff que segundo Maximiano (2017) são:

1 – Penetração de Mercado: Estratégia de explorar produtos tradicionais em um mercado tradicional.

2 – Desenvolvimento de Mercado: Estratégia de explorar um mercado novo com produtos tradicionais.

3 – Desenvolvimento de Produto: Estratégia de explorar um mercado tradicional com produtos novos.

4 – Diversificação: Estratégia de explorar novos mercados com novos produtos.

Quadro 3 - Matriz de Ansoff

Mercados	Produtos	
	Tradicionais	Novos
Tradicionais	Penetração no Mercado	Desenvolvimento de Produto
Novos	Desenvolvimento no Mercado	Diversificação

Fonte: Adaptado de Maximiano (2017)

O quadro 3 elucidada as interações entre mercados e produtos e como essas interações devem ser levadas em consideração nas tomadas de decisão da empresa visando seu crescimento. Cada um pilar pode ser desenvolvido, de acordo com as políticas aplicadas, podendo também ser desenvolvido mais de um pilar ao mesmo tempo afim de acelerar o crescimento ou correr menos risco no processo de desenvolvimento da instituição.

2.3.5.2 *Michael Porter*

Segundo Maximiano (2017), Porter classifica a estratégia em três categorias, sendo elas: Diferenciação, Liderança do Custo e Foco.

Diferenciação: Consiste em projetar uma forte identidade própria para o serviço ou produto, se destacando dos concorrentes. Este destaque pode ser advindo da qualidade do produto, da agilidade, da eficiência do produto, do estilo entre outras diferenciações.

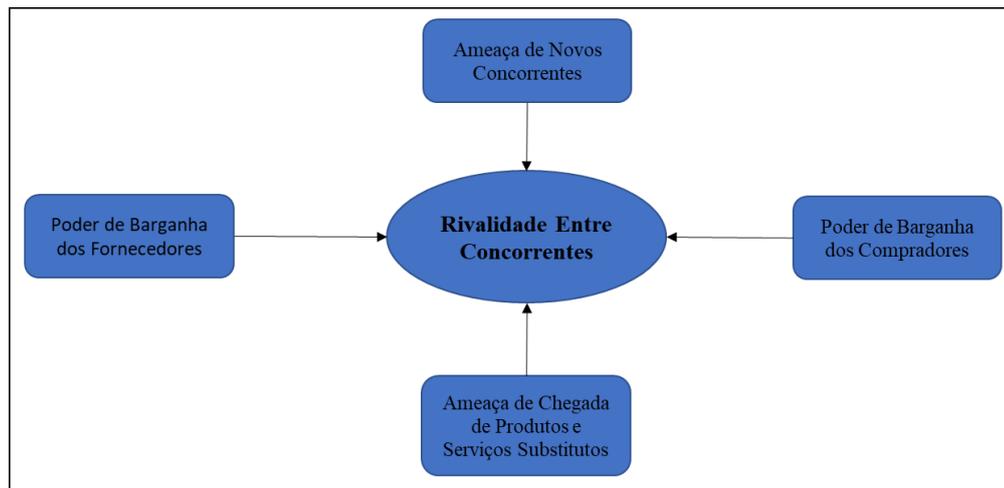
Liderança do Custo: Consiste na estratégia de oferecer um serviço ou produto mais barato que o concorrente

Foco: Consiste em escolher um nicho ou segmento de mercado e concentrar-se nele. Nesta estratégia a empresa deve procurar dominar os recursos para explorar o nicho e desta forma não precisar enfrentar os concorrentes no grande mercado.

Porter também elenca cinco forças competitivas que segundo Maximiano (2017) é uma ferramenta analítica que explica a complexidade da concorrência em um ramo de negócios.

A Figura 4 representa as cinco forças descritas por Porter em sua publicação, cada uma delas influencia diretamente na concorrência entre as empresas.

Figura 4 - Forças de Porter



Fonte: Adaptado de Maximiano (2017)

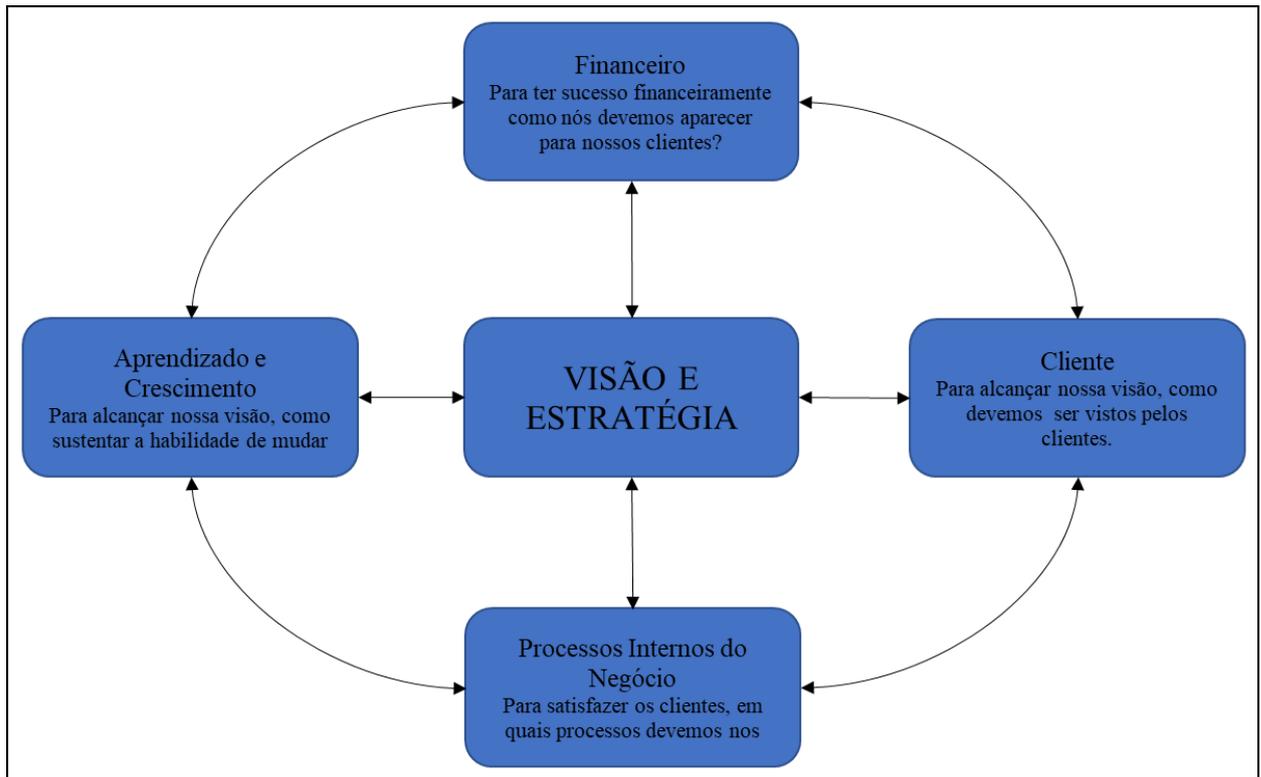
O poder de barganha dos compradores força preços baixos, o poder de barganha dos fornecedores pode elevar os custos de produção, a ameaça de novas correntes pode reduzir a fatia do mercado que as empresas têm e a ameaça de chegada de novos produtos e serviços força a inovação por parte da empresa, portanto, essas forças convergem para o aumento da rivalidade entre os concorrentes.

2.3.5.3 Robert Kaplan e David Norton

Attadia, Canevarolo e Martins (2003) salientam que uma das principais contribuições de Robert Kaplan e David Norton para a estratégia empresarial foi o desenvolvimento da ferramenta *Balanced Scorecard (BSC)*, ferramenta muito utilizada para avaliação de desempenho nas empresas, o sucesso do BSC está diretamente ligado a fatores conceituais, estruturais e gerenciais e uma análise crítica desses fatores deve ser realizada para avaliar sua eficiência. Os autores ainda afirmam que a implementação do BSC deve incluir quatro fatores: Tradução da visão, comunicação e ligação estratégica, planejamento do negócio e feedback.

A Figura 5, mostra a relação de visão e estratégia com os clientes e os processos internos.

Figura 5 - Balanced Scorecard



Fonte: Adaptado de Luiza Andrade (2018)

É importante frisar que, todos os cartões se relacionam entre si e responder as perguntas presentes em cada cartão, ajudará a empresa a definir perspectivas de mercado, financeira, aprendizado e de processos internos.

2.3.5.4 Henry Mintzberg

Segundo Cavalcanti, Araújo e Moraes (2005), a principal contribuição de Mintzberg durante seus estudos sobre as escolas da administração é justamente que, conforme as estratégias são aplicadas e são adaptadas para a realidade de cada empresa, surgem novas estratégias seja de forma voluntária ou involuntária, chamadas de Estratégias Emergentes.

Borges, Silva e Junior (2013) afirmam que Mintzberg para melhor definir estratégia concebeu a ferramenta conhecida como 5 Ps da estratégia, são eles: Plano, Pretexto, Padrão Posição e Perspectiva. Para cada um dos Ps, Mintzberg trabalha a importância desse aspecto na definição da estratégia

2.3.5.5 *W. Chan Kim e Renée Mauborgne*

Em “A Estratégia do Oceano Azul”, Kim e Mauborgne (2004) afirmam que as empresas não precisam competir entre si para obter sucesso, para tanto, devem aproveitar os “Oceanos Azuis”, que são fatias do mercado ainda não exploradas e, portanto, não há concorrência. No entanto, não se deve desprezar os “Oceanos Vermelhos”, ou seja, as fatias já exploradas do mercado, pelo contrário, obter sucesso nesses mercados são vitais para as empresas, porém somente isto não garantirá altos níveis de desempenho, então a solução é em momentos de contração dos mercados tradicionais, buscar explorar os Oceanos Azuis.

2.3.5.6 *Análise SWOT*

Segundo a Fundação Getúlio Vargas a análise SWOT é um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão. A técnica é creditada a Albert Humphrey, que liderou um projeto de pesquisa na Universidade de Stanford nas décadas de 1960 e 1970, usando dados da revista Fortune das 500 maiores corporações.

A matriz SWOT permite avaliar a situação da empresa e propor uma adequação das competências, capacidades e habilidades, identificando um cenário onde existem riscos para gerir e oportunidades para aproveitar. Esse processo é um ciclo, já que essas oportunidades e ameaças não são constantes, assim como os pontos fortes e fracos que podem variar de acordo com o contexto da organização. Neste sentido, é importante o controle periódico do processo estratégico e de suas soluções (ZUÑIGA, 2009).

Figura 6 - Esquematização da análise *SWOT*

Fonte: Paulillo (2016)

A figura 6 é uma representação da análise *SWOT* que relaciona o ambiente interno e externo, cada quadrante deve ser preenchido de acordo com a percepção dos gestores da empresa. O ambiente interno se refere as vantagens/desvantagens que estão sob controle da empresa, ou seja, não dependem de fatores externo para serem afetados, são modificados apenas pelas políticas da empresa. O ambiente externo trata de fatores que não estão sob controle da empresa, ou seja, afetam o seu funcionamento porém não podem ser evitados, podem apenas ser mitigados ou melhor aproveitados de acordo com as políticas da empresa.

Quadro 4 - Resumo das ferramentas do planejamento estratégico

Ferramenta	Autor	Principais pontos
Matriz Ansoff	Igor Ansoff	Penetração de Mercado Desenvolvimento de Mercado Desenvolvimento de Produto Diversificação
Forças de Porter	Michael Porter	Ameaça de novos concorrentes Poder de barganha dos compradores Ameaça de chegada de produtos e serviços substitutos Poder de barganha dos fornecedores Rivalidade entre concorrentes
Balanced Scorecard	Robert Kaplan e David Norton	Tradução da visão Comunicação e ligação estratégica Planejamento do negócio Feedback
5 P's	Henry Mintzberg	Plano Pretexto Padrão Posição Perspectiva
Oceano Azul	W.Chan Kim e Renée Mauborgne	Fatias do mercado já exploradas Fatias do mercado não exploradas Aproveitar oportunidades
Análise SWOT	Albert Humphrey	Ambiente Interno Ambiente Externo

Fonte: Autor (2020)

O quadro 4 resume as principais ferramentas abordadas no presente trabalho e apresenta de forma concisa os principais pontos abordados por cada autor em suas ferramentas. Cada ferramenta descrita, aborda um importante ponto a ser levado em conta durante o desenvolvimento do plano estratégico, desde as questões relacionadas ao mercado com a Matriz Ansoff e o Oceano Azul, até as questões organizacionais como Henry Mintzberg propôs com a ferramenta 5 P's.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo será apresentada a metodologia proposta pelo autor para desenvolver o plano estratégico e o plano de ação para o mesmo. De acordo com Vergara (2007), os tipos de pesquisa podem ser definidos por dois critérios básicos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins a pesquisa pode ser: Exploratória, Descritiva, Explicativa, Metodológica, Aplicada ou Intervencionista. E quanto aos meios de exploração pode ser: de campo, laboratório, documental, bibliográfica ou experimental.

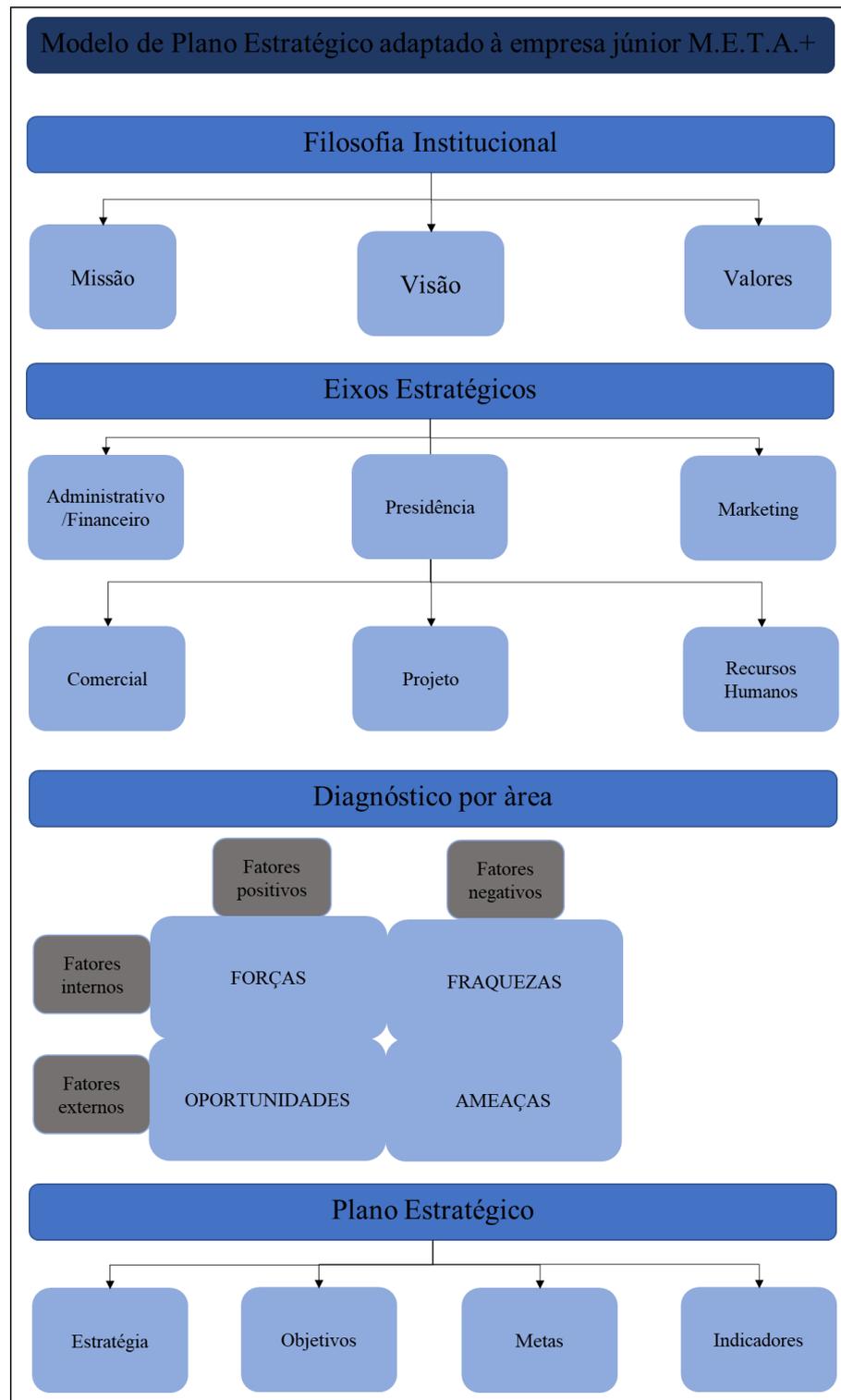
Segundo Gil (2008) a pesquisa descritiva tem por objetivo descrever as características de determinadas populações ou fenômenos. Uma de suas peculiaridades está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática. Portanto, este estudo se caracteriza como descritivo dada a origem e análise dos dados serem oriundos de entrevista com os membros da empresa.

Segundo Triviños (1987), a abordagem de cunho qualitativo trabalha os dados buscando seu significado, tendo como base a percepção do fenômeno dentro do seu contexto. O estudo classifica-se como qualitativo, pois foi realizada aplicação de pesquisa através de formulário.

Definido a classificação e o tipo de estudo, é importante definir como foi feita a coleta de dados. Para tanto, a principal ferramenta utilizada, foram entrevistas através de reuniões com os membros do corpo diretivo da empresa, ou seja, gerentes e presidente. A coleta dos dados foi por meio de um roteiro com perguntas relacionadas à visão do entrevistado sobre a empresa. O roteiro de perguntas para orientadores e membros da empresa foi o mesmo, focando principalmente na percepção do entrevistado de como a empresa pode crescer, este roteiro se encontra no Apêndice A.

A seguir apresenta-se o modelo conceitual da pesquisa.

Figura 7 - Modelo de Planejamento Estratégico à ser implementado



Fonte: Autor (2020).

O modelo de planejamento estratégico utilizado neste trabalho levou em conta os itens proposto por Almeida (2003) no livro “Manual de Planejamento Estratégico” e o planejamento proposto pelo SEBRAE, conforme mostrado na Figura 8, começando pela definição da filosofia institucional, ou seja, a missão, visão e os valores da empresa, estabelecimento dos eixos estratégicos, a partir deles diagnosticar por área as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de cada setor da empresa (Matriz SWOT) e então partir de então traçar estratégias, objetivos, metas e indicadores para cada uma das áreas avaliadas.

4 RESULTADOS E ANÁLISES: PROPOSIÇÃO DO PLANO ESTRATÉGICO

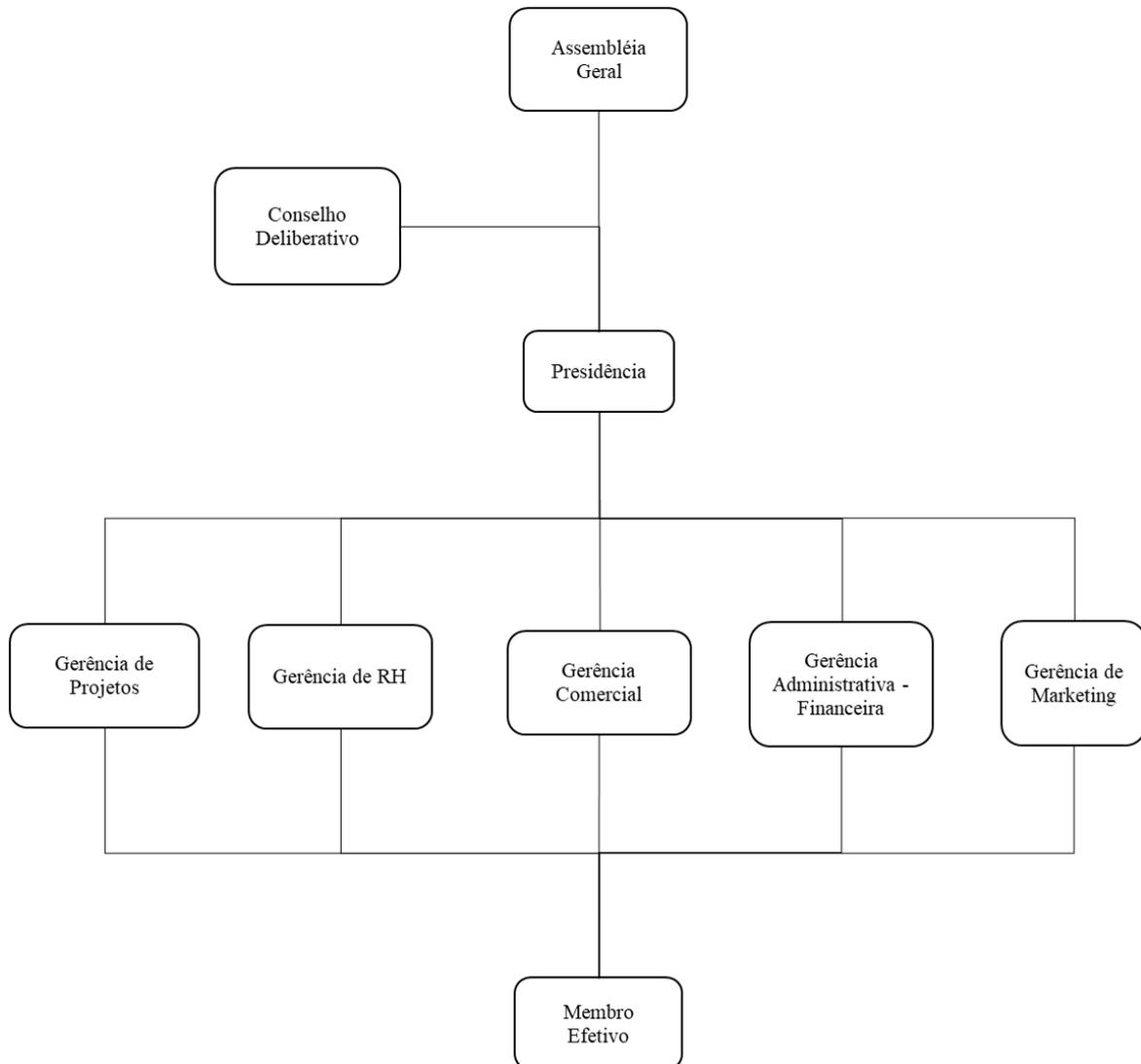
Com o desenvolvimento e o plano de ação para implementação do Planejamento Estratégico o autor pretende proporcionar não só um crescimento para a Empresa Júnior, mas também um melhor ambiente de trabalho para a equipe, com mais recursos para investir na formação dos integrantes e também a possibilidade de desenvolver projetos mais complexos na sua área de atuação. A aplicação do planejamento estratégico, poderá proporcionar também mais clareza dos rumos da empresa e dessa forma facilitar a gestão da empresa com mais facilidades para os gestores de visualizarem suas metas e indicadores.

Além dos resultados acima, é esperado que o desenvolvimento do planejamento estratégico também ajude a desenvolver o conhecimento do autor, agregando principalmente com conhecimento na forma de gerir empresas, planejar crescimento, ter visão de futuro e capacidade de prever problemas.

4.1 A EMPRESA JR. M.E.T.A.+

A M.E.T.A. + Engenharia Jr. foi criada em dezembro de 2017, contando com cinco alunos da engenharia mecânica, e um professor orientador. O projeto era inicialmente focado somente na área mecânica, durante um ano o projeto foi desenvolvido dentro Universidade Federal de Santa Maria – Campus Cachoeira do Sul (UFSM – CS), foi realizado todo o processo de criação da empresa junto a Agência de Transferência de Tecnologia (AGITTEC) e posteriormente, após aprovado dentro da instituição, os membros buscaram a regulamentação perante a Receita Federal. Em fevereiro de 2019 foi obtido o CNPJ da empresa como associação sem fins lucrativos. Em 2019 também a empresa abriu processo seletivo para os outros cursos da UFSM – CS, dessa forma, podendo atender uma maior fatia do mercado regional, e desde então passou a contar com quinze membros, o projeto de criação já previa a possibilidade de expansão e dessa forma, o estatuto foi alterado para que permitisse a atuação da empresa nos novos ramos, sendo eles, Arquitetura e Urbanismo, Engenharia Elétrica, Engenharia de Transporte e Logística e Engenharia Agrícola. A Figura 7, mostra esquematicamente a estrutura hierárquica da empresa no processo de criação.

Figura 8 - Estrutura Hierárquica da M.E.T.A. +



Fonte: M.E.T.A.+ Engenharia Jr.

Atualmente, a empresa conta também com a Gerência Comercial, criada para atender as metas de visitas à novos clientes e para criar um sistema de pós-venda. A assembleia geral e conselho deliberativo da empresa, são compostos não só por membros da EJ como também por orientadores.

4.2 FILOSOFIA INSTITUCIONAL

As pesquisas com as perguntas que constam nos apêndices A e B do presente trabalho, foram aplicadas do dia 15 de junho de 2020 a 25 de junho de 2020. O endereço para acesso ao questionário do apêndice A foi enviado para o presidente e para os gerentes da empresa júnior

e o endereço com o questionário do apêndice B foi enviado aos gestores das empresas que a empresa júnior já realizou projetos. As respostas obtidas referentes a filosofia institucional foram transcritas para o quadro a seguir na íntegra e sem qualquer tipo de alteração para que não haja interferência do autor na percepção dos participantes.

Quadro 5 - Resposta dos participantes da empresa referente a filosofia institucional

	Respondente 1	Respondente 2	Respondente 3	Respondente 4	Respondente 5	Respondente 6
Missão	Promover a inclusão nas empresas e desenvolver atividades práticas ao alunos	Realiza a aproximação do aluno com o mercado de trabalho aplicando na prática conhecimentos adquiridos.	Fornecer serviços para a comunidade, por um custo simbólico ou em troca de aprendizado	Desenvolver o empreendedorismo	Contribuir com a sociedade onde esta inserida, levando o conhecimento obtido na universidade para as empresas a um preço baixo, e dar oportunidade aos acadêmicos de entrar em contato com o mercado de trabalho e as atividades práticas nas empresas	Satisfazer os clientes
Visão	Se tornar referência em consultorias e projetos na região	Tornar-se uma EJ que seja referência no setor de engenharia atuando em diversas empresas de médio e grande porte.	pode proporcionar serviço de qualidade e de custo acessível para fortalecer laços com o setor de serviços da cidade e região	Não soube responder	Com o empenho dos participantes e integração entre os cursos, pode se tornar uma grande empresa jr, pois atua nos diversos ramos de conhecimento da universidade do campus de cachoeira do sul, e essa integralização dos cursos pode gerar um vasto campo a ser explorado	Ser uma empresa jr. reconhecida na cidade e região
Valores	Respeito, agilidade, qualidade, aprendizado e aperfeiçoamento da equipe	Comprometimento dos membros, qualidade do serviço prestado, valorização dos clientes.	Não soube responder	Cooperativismo, Determinação, Pró Atividade	A ideia seria fazer um trabalho de excelência, temos muito trabalho ainda para atingir esse nível, qualificar os membros e com isso também os demais colegas e ter um serviço acessível a todos	Responsabilidade, qualidade, transparência

Fonte: Autor (2020)

As respostas do Quadro 5, serão utilizadas posteriormente para elaborar a filosofia institucional, é importante ressaltar que a maioria dos participantes não tem conhecimento aprofundado das definições precisas de filosofia institucional e portanto as respostas precisarão ser lapidadas posteriormente para elaboração da filosofia institucional, de forma a contemplar

todos os pontos citados e desta forma alinhar os membros da empresa para que haja melhor entendimento da missão, visão e dos valores da empresa.

4.3 EIXOS ESTRATÉGICOS

Os eixos estratégicos da empresa são importantes pontos de análise, pois servirá de base para a definição das estratégias pontuais de cada setor, portanto seguindo a estrutura proposta na figura 6, nesta seção serão apresentados os objetivos gerais de cada gerência dentro da empresa. A empresa está estruturada atualmente em seis eixos estratégicos principais, sendo eles:

- Administrativo-financeiro: Compete à esta área cuidar das questões contábeis da empresa bem como questões referentes a documentos a serem preenchidos, CNPJ, conta bancária, orçamentos entre outros.
- Marketing: Esta área tem por objetivo gerir e divulgar a imagem da empresa, tanto para clientes como para a comunidade acadêmica, deve também gerir as redes sociais e prospectar novos clientes através das mesmas.
- Projeto: A área de projeto é responsável por executar os projetos firmados pela empresa, cabe a este setor garantir que todas as necessidades do cliente sejam atendidas, bem como haja recursos para a perfeita execução do projeto.
- Recursos Humanos: Entre as competências da área de recursos humanos, solucionar conflitos internos, admitir novos membros, desligar pessoas que não façam mais parte da empresa e gerenciar os processos seletivos.
- Comercial: Têm como objetivo prospectar novos clientes, através de visitas aos mesmos e junto com a gerência administrativo-financeira estabelecer orçamentos e emitir o contrato de prestação de serviço.
- Presidência: O presidente tem como função unir as diferentes áreas da empresa e alinhar os membros para atingir os objetivos estabelecidos. É também responsável por representar a empresa em eventos e promover a integração do meio acadêmico com entidades do meio empresarial.

4.4 ANÁLISE SWOT

Segundo Daychouw (2007), a análise *SWOT* é uma ferramenta utilizada para fazer análises de cenário (ou análises de ambiente), sendo usada como base para a gestão e o

planejamento estratégico de uma organização. É um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão.

O Quadro 6 apresenta as respostas dos participantes em relação a matriz SWOT, a partir destas respostas será elaborado o diagnóstico por área, onde será organizado uma matriz SWOT, com a percepção do autor, para cada uma das gerências e para a presidência. O Quadro 7 mostra as estratégias propostas pelos membros da empresa que também serão levadas em consideração durante a formulação do plano estratégico.

Quadro 6 - Matriz SWOT na percepção dos empresários juniores

	Respondente 1	Respondente 2	Respondente 3	Respondente 4	Respondente 5	Respondente 6
Pontos Fortes	Criatividade, baixa valor dos orçamentos, inovação	Diversidade de conhecimentos, boa relação entre os membros, colaboração ativa dos professores.	Custo do serviço, mão de obra qualificada, membros com visão atualizada do mercado que podem trazer novas tecnologias para o mercado	Ter professores capacitados. Fazer parte de uma Universidade. Desenvolvimento de novos projetos.	A diversidade de cursos, o custo acessível e o vínculo com a UFSM, onde contamos com o apoio dos professores	Pontualidade; Qualidade no serviço; Conhecimentos adquiridos ao longo da graduação.
Pontos Fracos	Organização, pouco comprometimento, baixa assiduidade	Dificuldade de comunicação, baixo envolvimento dos membros e dificuldade de reunir os membros devido aos demais compromissos destes.	Pouco entrosamento, organização, apoio constante dos professores	Falta de empenho. Trabalho em equipe. Não ser reconhecido seu valor.	A falta de tempo dos colaboradores, ainda a falta de experiência e de conhecimentos praticos que justamente se desejam obter na vivência da empresa jr	Logística; Localização; Sala.
Oportunidades	Empresas buscando melhorar processos; desenvolvimentos; implementação de normas	Desenvolvimento de equipamentos, aprimoramento de processos de produção, treinamento de funcionários.	Mão de obra na cidade tem custo elevado; falta de profissionais qualificados na prestação de serviços em alguma áreas na cidade; empresas antigas na cidade associado ao pensamento conservador fazem com que uma empresa com pessoas mais jovens e com uma visão mais atual do mercado seja um diferencial.	Automatização de processos. Setor de qualidade nas empresas (nas pequenas e grandes empresas de Cachoeira não há um devido cuidado com está parte havendo elevadas reclamações dos seus clientes) Oferecer cursos.	A integralização dos cursos, contando além da engenharia mecânica, com a engenharia agrícola que tem um vasto campo na area de projetos em cacheira do sul, bem como a arquitetura e a engenharia de transporte e logística, que estão participando de projetos de melhoria da cidade com a prefeitura poderiam ser feitos também na empresa, ainda das soluções propostas em conjunto com a engenharia elétrica e mecânica	Empresas voltando à ativa pós pandemia; Apresentar projetos para empresas, visando minimizar despesas devido a pandemia; Participar de projetos sociais neste cenário de pandemia.
Ameaças	Baixa aceitação no mercado, empresas sem capital de investimento, alto grau de complexidade dos projetos	Baixo nível de conhecimento técnico dos membros, dificuldade de interação com empresas da região, poucos recursos para execução de tarefas.	competitividade no mercado, resistência a novos empreendimentos por parte da cidade, os membros ainda não terem formação profissional completa	Não ser reconhecido seu valor. Trabalho em equipe. Empenho dos integrantes.	Nesse momento o afastamento dos membros, onde boa parte deles saiu da cidade, com isso ocorreu o afastamento das empresas e dos professores, bem como com os outros membros devido a rotina de cada um, e após isso uma dificuldade vai ser retomar as atividades, estimular novos integrantes e expandir contatos com empresas	Perder mercado no cenário atual; Custos; Concorrência.

Fonte: Autor (2020).

As respostas obtidas no Quadro 6 evidenciam a preocupação dos membros com a possível falta de empenho dos membros e a falta de reconhecimento do valor da empresa e de seus serviços, por outro lado, destaca-se a confiança no conhecimento adquirido durante o curso e o suporte dado pelos professores bem como a diversidade de cursos que atuam na empresa.

Quadro 7 - Estratégias propostas pelos membros da empresa para aproveitar pontos forte e evitar pontos fracos

	Respondente 1	Respondente 2	Respondente 3	Respondente 4	Respondente 5	Respondente 6
Estratégias para aproveitar os pontos fortes	qualificação da equipe e maior engajamento	Aquisição de sala própria e equipamentos para facilitar a execução de tarefas e reuniões.	Não soube responder	Não soube responder	Poderia se pensar em algum tipo de bonificação ou carreira dentro da empresa, alguma forma de estimular os integrantes a se dedicarem mais tempo a empresa, bem como melhorar a divulgação da empresa e dos processos seletivos	Localização dentro da universidade; Reuniões e palestras para continuar e motivar todos com o bom trabalho apresentando até o momento.
Estratégias para evitar os pontos fracos	Alinhar processos internos da empresa e buscar novos parceiros	Estreitar laços entre a empresa Júnior e as demais empresas da região.	Não soube responder	Ter uma maior percepção do que o cliente realmente quer e mostrar que sem a empresa ele estará perdendo um bom negócio, ter alunos com grande conhecimento técnico e professores que podem auxiliar a qualquer dúvida.	Fazer grupos de trabalho multicursos, tendo uma resolução dos problemas a partir de diferentes pontos de vista, e estimular os membros a se dedicarem e tornarem a empresa conhecida	Focar em meios via internet ou telefone no momento para buscar clientes e estar à disposição caso precisem.

Fonte: Autor (2020)

O Quadro 7 mostra a preocupação dos membros da equipe em relação à qualificação e motivação dos integrantes para aproveitar os pontos fortes e também apontam o estreitamento de laços com empresas da região para evitar os pontos fracos.

4.5 PLANO ESTRATÉGICO PROPOSTO

Levando em consideração as respostas do Quadro 5 para a filosofia institucional, a missão, visão e valores propostos para a empresa júnior são:

Missão: Promover a interação da Universidade com as organizações públicas, privadas e comunidade, com objetivo de desenvolver técnicas e habilidades desenvolvidas ao longo da formação técnica e científica por estudantes dos diferentes cursos da UFSM CS.

Visão: Ser reconhecida no Rio Grande do Sul como Empresa Júnior Tecnológica de alto desempenho em soluções de engenharia até 2025.

Valores:

- Espírito de Equipe
- Ética e Transparência
- Pro atividade e Inovação
- Flexibilidade e Dinamismo
- Responsabilidade Social
- Sustentabilidade

4.6 DIAGNOSTICO POR ÁREA

Após considerada a matriz *SWOT* da empresa como um todo, proposta pelos membros, o quadro a seguir apresenta a análise do autor em relação a cada uma das áreas de empresa.

Quadro 8 - Matriz SWOT na análise do autor por eixo estratégico

	Adm/Fin	Marketing	Comercial	Projeto	RH	Presidência
Pontos Fortes	Baixo custo operacional	Multiplos canais de divulgação	Grande número de pequenas empresas na região	Alto nível de conhecimento teórico Rápida resolução de problemas de baixa complexidade	Grande diversidade de alunos	Grande abertura da comunidade
	Suporte da Brasil Júnior	Diversidade de público alvo	Sem existência de concorrentes diretos	Rápida resolução de problemas de baixa complexidade	Possibilidade de contratar alunos de diferentes cursos	Apoio da Universidade
Pontos Fracos	Pouco capital de giro	Pouco recurso para investimento	Falta de transporte próprio da empresa	Incapacidade de resolver projetos de alta complexidade	Gama de cursos limitada	Poucos eventos
	Pouco conhecimento em administração de empresas	Parte considerável do mercado está fora das redes sociais	Potenciais clientes estão em outras cidades	Falta de recursos físicos e digitais	Número reduzido de alunos	Distante de grandes centros
Oportunidades	Troca de informações sobre saúde financeira com outras EJ's	Custo baixo de divulgação via redes sociais	Contato com empresários em eventos	Desenvolvimento de projetos próprios	Ambiente de trabalho flexível	Divulgação na FEJERS
	Programa de crescimento Brasil Junior	Canais de divulgação da universidade sem custo	Balcão de negócios	Aplicação de projetos similares em diferentes empresas	Grau de instrução dos participantes alto	Participação de eventos locais
Ameaças	Custos fixos de operação	Falta de recursos para investimentos maiores em divulgação	Crises que inviabilisem contatos presenciais	Falta de conhecimento em recursos específicos	Pouco engajamento dos membros	Crises que inviabilisem eventos
	Burocracia	Pouco conhecimento do modelo de negócio	Falta de experiencia em negociação	Inexperiência em projetos de médio/alta complexidade	Atrito entre os membros	Redução dos recursos da Universidade

Fonte: Autor (2020)

O Quadro 8 representa a percepção do autor em relação aos pontos fortes e fracos de cada área junto com as oportunidades e ameaças identificadas a partir da experiência do autor como empresário júnior (Presidente da empresa durante 18 meses) e das respostas obtidas nos questionários aplicados aos atuais gerentes e presidente. O quadro é composto por dois pontos principais em cada parte da análise e segmentado pelos eixos estratégicos conforme plano proposto na figura 6.

Como principais pontos fortes destacam-se o baixo custo operacional da empresa devido ao uso de uma sala da universidade e por não necessitar de equipamentos específicos para realizar suas atividades, além eventualmente poder utilizar os equipamentos dos laboratórios da universidade, a grande diversidade de alunos por ser uma empresa multicurso e a grande abertura da comunidade visto que as ações vindas da universidade são bem vistas e apoiadas pela sociedade em geral. Como principais oportunidades pode-se evidenciar o ambiente de trabalho flexível já que os integrantes atuam durante os períodos que não tem aula, a aplicação de projetos similares em diferentes empresas pois diferentes empresas podem ter problemas semelhantes, assim facilitando a aplicação dos projetos para a empresa júnior.

Por outro lado, pouco capital de giro devido à dificuldade de obter investimentos iniciais, a distância de grandes centros e a falta de conhecimento em administração, por não ser o objetivo principal dos cursos da universidade são os principais pontos fracos da empresa. Como ameaças destacam-se a burocracia relacionada a regularização da empresa, o pouco engajamento dos membros devido à falta de incentivos, falta de recurso para investimento em ações de marketing devido ao caixa reduzido da empresa figuram como principais ameaças ao desenvolvimento da empresa.

4.7 PLANO ESTRATÉGICO PROPOSTO

Nesta seção serão apresentados o plano estratégico das áreas administrativo-financeiro, comercial, marketing, projetos, recursos humanos e presidência tendo como itens: estratégia, objetivo, meta e indicador.

Administrativo - Financeiro

Estratégia 01: Melhorar o alinhamento com a Federação Gaúcha de Empresas Juniores (Fejers).

Objetivo 01: Manter contato e participar dos programas de desenvolvimento da rede Fejers;

Meta 01: Tornar-se federada até 2022;

Indicador 01: Completar o programa primeiros passos até 2021.

Indicador 02: Completar o processo único de filiação PUF até 2022.

Estratégia 02: Estabelecer o custo fixo anual aproximado da empresa.

Objetivo 02: Projetar com base nos dados de anos anteriores e de outras empresas do ramo os custos fixos da empresa.

Meta 01: Desenvolver a planilha de custos até dezembro de 2021.

Indicador 01: Alinhamento junto ao contabilista.

Indicador 02: Finalização da tabela até dezembro de 2021.

Marketing

Estratégia 01: Obter 1 mil seguidores no Instagram.

Objetivo 01: Estabelecer relação com os clientes utilizando a rede social Instagram

Metas 01: Obter 1000 seguidores até dezembro de 2022.

Indicador 01: Obter 300 seguidores até dezembro de 2020.

Indicador 02: Obter 500 seguidores até junho de 2021.

Indicador 03: Obter 700 seguidores até dezembro de 2021.

Indicador 04: Obter 1000 seguidores até dezembro de 2022.

Estratégia 02: Desenvolver parceria de divulgação junto a algum veículo de comunicação da cidade (jornal, rádio, site entre outros)

Objetivo 01: Firmar parceiro para divulgação do trabalho utilizando permuta por serviços ou outro tipo de troca.

Meta 01: Fechar pelo menos uma parceria até dezembro de 2023.

Indicador 01: Fechar uma parceria até dezembro de 2023.

Estratégia 03: Desenvolver um plano de divulgação da empresa dentro da universidade.

Objetivo 01: Desenvolver um plano de divulgação afim de garantir que a empresa seja conhecida dentro da universidade.

Meta 01: Desenvolver o plano até dezembro de 2022.

Indicador 01: Desenvolver um esboço do plano até dezembro de 2021.

Indicador 02: Finalizar o plano até dezembro de 2022.

Comercial

Estratégia 01: Visitar empresas de diferentes setores.

Objetivo 01: Visitar empresas diferentes em busca de novos contratos.

Metas 01: Visitar 70 empresas até o dezembro de 2023.

Indicador 01: Visitar 10 empresas em 2021.

Indicador 02: Visitar 25 empresas em 2022.

Indicador 03: Visitar 35 empresas em 2023.

Estratégia 02: Desenvolver e consolidar um balcão de negócios.

Objetivo 01: Desenvolver junto à UFSM um balcão de negócios para atendimento a micro e pequenos empresários e a comunidade em geral.

Meta 01: Desenvolver e consolidar o balcão de negócios até dezembro de 2023.

Indicador 01: Desenvolver e aprovar o plano do balcão de negócios até dezembro de 2021.

Indicador 02: Realizar os primeiros atendimentos e coletar informações dos clientes para análise da viabilidade até dezembro de 2022.

Indicador 03: Consolidar o balcão de negócios e manter em funcionamento até dezembro de 2023.

Indicador 04: Operar o balcão até 2025.

Projetos

Estratégia 01: Desenvolver a concepção de um produto/serviço próprio.

Objetivo 01: Desenvolver um produto ou serviço que possa ser oferecido como principal atividade da empresa.

Metas 01: Desenvolver o produto/serviço até dezembro de 2023.

Indicador 01: Definir a concepção do produto/serviço até dezembro de 2021.

Indicador 02: Definir precificação do produto/serviço até junho de 2022.

Indicador 03: Apresentar e validar o modelo junto à um cliente.

Indicador 04: Vender o produto/serviço a 2 novos clientes até dezembro de 2023.

Estratégia 02: Formar 2 membros da equipe na especialidade para uso de software CAD 3D.

Objetivo 02: Ofertar às empresas, desenhos em CAD de alta qualidade com preço acessível para demonstração de seus produtos.

Meta 01: Formar 2 membros da empresa em software de desenho CAD 3D até junho de 2022.

Indicador 01: Definir o software que será utilizado até junho de 2021.

Indicador 02: Definir a plataforma de aprendizagem até dezembro de 2022.

Indicador 03: Obter certificado do curso até junho de 2023.

Estratégia 03: Desenvolver uma metodologia de projeto baseada nas metodologias existentes.

Objetivo: Desenvolver uma metodologia de projeto que agilize e organiza a execução dos projetos para melhor aproveitamento do tempo dos integrantes.

Meta 01: Desenvolver a metodologia de projeto.

Indicador 01: Definir em quais metodologias a empresa se embasará até dezembro de 2021.

Indicador 02: Desenvolver o esboço da metodologia até dezembro de 2022.

Indicador 03: Finalizar a metodologia até dezembro de 2023.

Indicador 04: Implementar a metodologia em um projeto até dezembro de 2024.

Recursos Humanos

Estratégia 01: Definir um padrão de processo seletivo para aplicação a longo prazo.

Objetivo 01: Definir padrão de processo seletivo baseado em processos passados e técnicas específicas de seleção.

Meta 01: Criar o edital de seleção padrão para novos membros.

Indicador 01: Definir as atividades que serão realizadas.

Indicador 02: Criar o documento até dezembro de 2023.

Indicador 03: Definir em reunião se o processo proposto no documento está de acordo com as necessidades da empresa.

Estratégia 02: Ter zero conflitos entre membros.

Objetivo 01: Ter zero conflitos entre os membros das diferentes áreas.

Meta 01: Ter zero conflitos até dezembro de 2022.

Indicador 01: Realizar reuniões mensais para avaliação da relação dos membros.

Estratégia 03: Desenvolver um plano de benefícios para os membros.

Objetivo 01: Desenvolver junto com entidades da região plano de benefícios para os membros de forma a incentivar os mesmos a permanecerem na empresa.

Meta 01: Desenvolver cinco parcerias parceria até dezembro de 2025.

Indicador 01: Firmar a primeira parceria até dezembro de 2021.

Indicador 02: Firmar três parcerias até dezembro de 2023.

Indicador 03: Firmar cinco parcerias até dezembro de 2025.

Presidência

Estratégia 01: Participar da Feira Fenarroz.

Objetivo 01: Desenvolver parceria com a feira para ter estande próprio.

Meta 01: Ter estande próprio na feira até 2025.

Indicador 01: Manter contato com os organizadores da feira.

Estratégia 02: Participar do Encontro Nacional de Empresas Juniores (ENEJ).

Objetivo 01: Participar do ENEJ afim de aumentar o *Network* da empresa.

Meta 01: Participar de um evento ENEJ até 2025.

Indicador 01: Número de eventos ENEJ participados.

Desta forma, alcança-se o objetivo proposto por este trabalho de desenvolver um plano estratégico para a empresa júnior M.E.T.A. +, as estratégias, metas, indicadores, análises e demais considerações presentes no trabalho serão apresentadas e detalhadas aos membros da empresa. As metas e indicadores foram distribuídas de forma a contemplar o curto, médio e longo prazo a fim de permitir a avaliação constante da empresa para que esteja alinhada com o plano proposto.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Portanto, o presente trabalho provou-se de grande relevância tanto para a empresa como para o autor de forma a apresentar e elucidar as questões que envolvem o planejamento estratégico e seus objetivos, bem como complementar as ações organizacionais da empresa afim de alavancar seu crescimento. Os objetivos propostos foram alcançados com o diagnóstico da empresa através da matriz *SWOT*, as diretrizes foram definidas de acordo com a percepção dos gerentes da empresa e por fim o plano estratégico foi proposto com base nos dados coletados e na bibliografia utilizada.

É possível ainda aprofundar o estudo através de pesquisa referente aos modelos de planejamento estratégico utilizado por outras empresas, bem como a comparação de semelhanças e diferenças dos mesmos em relação ao modelo aplicado na M.E.T.A. + sendo assim, a avaliação da eficácia deste método de planejamento estratégico, bem como a replicabilidade do mesmo em outras empresas juniores são possíveis continuações deste estudo com o intuito de validar e aprimorar a metodologia aplicada.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de Planejamento Estratégico**. [S. l.]: Atlas, 2003.
- ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento Estratégico: Formulação, Implementação e Controle**. [S. l.]: Atlas, 2016.
- ANDRADE, Luiza. **BSC BALANCED SCORECARD: APRENDA AS MELHORES PRÁTICAS PARA IMPLANTAR NA SUA EMPRESA!**. [S. l.], 2018. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/metodologias/bsc-balanced-scorecard/>. Acesso em: 1 jul. 2019.
- ARAGÃO, José Euzébio de Oliveira Souza; FILHO, Edmundo Escrivão. **Introdução à Administração: Desenvolvimento Histórico, Educação e Perspectivas Profissionais**. [S. l.]: Atlas, 2016.
- ATTADIA, Lesley Carina do Lago; CANEVAROLO, Maria Estela; MARTINS, Roberto Antonio. **Balanced Scorecard: Uma Análise Crítica**. In: XXIII ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2003, Ouro Preto. **Anais [...]**. Ouro Preto: [s. n.], 2003.
- BORGES, Lucimara Aparecida da Silva; SILVA, Milene Karine da; JUNIOR, V ladas Urbana vicius. **Análise dos 5 Ps da Estratégia em uma Microempresa de Base Tecnológica**. In: 5º ENCONTRO CIENTÍFICO SUL MINEIRO DE ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ECONOMIA, 2013, Itajubá. **Anais [...]**. Itajubá: [s. n.], 2013.
- CAVALCANTI, Gabriela Góis; ARAÚJO, Marcus Augusto Vasconcelos; MORAES, Walter Fernando Araújo de. **Uma análise crítica da proposta das estratégias emergentes de Henry Mintzberg**. In: XII SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 2005, Bauru. **Anais [...]**. Bauru: [s. n.], 2005
- CRESWELL, John W. **Projeto de Pesquisa: Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto**. [S. l.]: Bookman, 2010.
- CRUZ, Tadeu. **Manual de Planejamento Estratégico: Ferramentas para Desenvolver, Executar e Aplicar**. [S. l.]: Atlas, 2017.
- DAYCHOUW, M. **40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento**. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2007.
- FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento Estratégico na Prática**. [S. l.]: Atlas, 2018.
- FREIRE, Adriano. **Estratégia: sucesso em Portugal**. Lisboa: Editorial Verbo, 2004.
- GIBBS, Graham. **Análise de Dados Qualitativos**. [S. l.]: Bookman, 2011.
- IIDA, Itiro. **Planejamento Estratégico Situacional**. **Revista PES**, Caracas, 1993.

KICH, Juliane Ines di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. Análise Epistemológica das Obras de Igor Ansoff, Michael Porter e Henry Mintzberg. *In: VI ENCONTRO DE ESTUDO EM ESTRATÉGIA*, 2013, Bento Gonçalves. **Anais [...]**. Florianópolis: [s. n.], 2013.

KICH, Juliane Ines di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. Pensamento Estratégico nas Organizações. **Revista de Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 16, n. 39, p. 134-145, 2014.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração - Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. [S. l.]: Atlas, 2017.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MOTTA, Fernando C. Prestes. O Estruturalismo na Teoria das Organizações. **Revista de Administração Empresarial**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, p. 23 - 41, 1970.

NETO, João Pinheiro de Barros *et al.* **Fundamentos da Administração Empreendedora e Competitiva**. [S. l.]: Atlas, 2018.

OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico - Conceitos - Metodologias - Práticas**. [S. l.]: Atlas, 2018.

PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento Estratégico - Vol. 1 - Teorias, Modelos e Processos**. [S. l.]: Atlas, 2010.

PRADO, Vaner José do; ALVES, Bárbara Carole Passos. Reflexões Sobre a Escola das Relações Humanas - ERH e as Pesquisas de Hawthorne: visões críticas e contribuições. *In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO*, 2011, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. Rio de Janeiro: [s. n.], 2011.

ROSA, José Antônio; MARÓSTICA, Eduardo. **Modelo de Negócios, Organizações e Gestão**. [S. l.]: Cengage Learning, 2017.

ROYER, Rogério. As Estratégias Competitivas Genéricas de Porter e o Novo Paradigma da Customização em Massa. *In: XXX ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 2010, São Carlos. **Anais [...]**. São Carlos: [s. n.], 2010.

SCHNEIDER, Luis Carlos. Pensamento Estratégico Organizacional – Origens, Evolução e Principais Influências. *In: VI ENCONTRO DE ESTUDO EM ESTRATÉGIA*, 2013, Bento Gonçalves. **Anais [...]**. Bento Gonçalves: [s. n.], 2013.

SILVA, Eduardo Pozes da *et al.* Aplicação da Teoria da Contingência na Gestão Empresarial na Segunda Década do Século XXI. *In: III CONGRESSO NACIONAL DE PESQUISA EM CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS*, 2014, Francisco Beltrão. **Anais [...]**. Francisco Beltrão: [s. n.], 2013.

SOUZA, Rayssa *et al.* (2018). Planejamento estratégico em empresas juniores: Panorama da gestão nas organizações do Brasil. *In: XXV SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO*, 2018, Bauru. **Anais [...]**: [s. n.], 2008.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão Estratégica**. [S. l.]: Atlas, 2010.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 9ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ZUÑIGA, A. **Planejamento Estratégico: Caso Consulting**. Trabalho de conclusão do curso de Especialização em Gestão Empresarial da UFRGS. Porto Alegre. 2009.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA (MEMBROS)

PESQUISA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

O presente estudo tem como objetivo propor um plano estratégico para a empresa júnior multicurso M.E.T.A.+ visando sua competitividade e crescimento no período 2020 a 2025.

Destaca-se que os respondentes não serão identificados na pesquisa, somente serão utilizados para fins de dados globais.

O trabalho está sendo desenvolvido pelo estudante Alisson Pereira Nascimento sob orientação do Prof. Dr. Lucas Veiga Ávila.

Questões de perfil:

- 1) Cargo que ocupa na empresa:
- 2) Há quanto tempo está no cargo (em meses):
- 3) Qual curso você está matriculado:

Nas questões abaixo, responda com base na sua percepção, em relação a Empresa Junior:

- Qual é missão da M.E.T.A.+ (representa o que ela faz)?
- Qual é a visão da M.E.T.A. (onde ela pode chegar) +?
- Na sua opinião quais são os valores da M.E.T.A.+?
- Qual é a seu papel (contribuição) dentro da M.E.T.A. +? E dos outros membros?
- Na sua percepção quais são os pontos fortes da M.E.T.A. + (mencione pelo menos 3 fatores) ?
- Na sua visão quais são os pontos fracos da M.E.T.A. (mencione pelo menos 3 fatores)+?
- Quais são as oportunidades de mercado que a M.E.T.A. + pode aproveitar (mencione pelo menos 3 fatores)?
- Quais as maiores dificuldades que a M.E.T.A. + pode enfrentar (mencione pelo menos 3 fatores)?
- Quais estratégias podem ser adotadas para reduzir os pontos fracos e melhorar os pontos fortes da empresa?
- Quais estratégias podem ser utilizadas para aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA (CLIENTES)
PESQUISA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

O presente estudo tem como objetivo propor um plano estratégico para a empresa júnior multicurso M.E.T.A.+ visando sua competitividade e crescimento no período 2020 a 2025.

Destaca-se que os respondentes não serão identificados na pesquisa, somente serão utilizados para fins de dados globais.

O trabalho está sendo desenvolvido pelo estudante Alisson Pereira Nascimento sob orientação do Prof. Dr. Lucas Veiga Ávila.

Nas questões abaixo, responda com base na sua percepção, em relação a Empresa Junior:

- Na sua visão, qual contribuição a M.E.T.A. + pode criar para as empresas da região?
- Além dos serviços ofertados, qual outra necessidade da sua empresa a M.E.T.A. + pode suprir?
- Em relação ao serviço/atendimento prestado, mencione pontos positivos e pontos de melhoria para a M.E.T.A. +.
- Na sua percepção, qual diferencial você busca em uma empresa de consultoria?
- Na sua opinião, quão efetiva foi a solução aplicada pela M.E.T.A. + ao problema apresentado?
- Mencione uma nota de 0 a 10 pelo serviço desenvolvido pela M.E.T.A. +.