

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

**ELABORAÇÃO DE DIRECIONADORES E
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO BASEADOS NO
MEG PARA UMA EMPRESA DO SETOR DE
SERVIÇOS DE SANTA MARIA/RS**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Matheus Rodrigues Muller

Santa Maria, RS, Brasil

2016

**ELABORAÇÃO DE DIRECIONADORES E PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO BASEADOS NO MEG PARA UMA EMPRESA
DO SETOR DE SERVIÇOS DE SANTA MARIA/RS**

POR

Matheus Rodrigues Muller

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: Alberto Souza Schmidt

Santa Maria, RS, Brasil

2016

ELABORAÇÃO DE DIRECIONADORES E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO BASEADOS NO MEG PARA UMA EMPRESA DO SETOR DE SERVIÇOS DE SANTA MARIA/RS

MATHEUS RODRIGUES MULLER(UFSM)

matheusetcmuller@gmail.com

ALBERTO SOUZA SCHMIDT(UFSM)

Albertoschmidt56@gmail.com

A análise e elaboração de estratégias tem grande relevância para a competitividade e crescimento de quaisquer empreendimentos nos dias atuais, pois sem um direcionamento de longo prazo não existe consistência na tomada de decisões pela gerência das empresas. Com base nisso, o objetivo deste estudo foi elaborar direcionadores e um planejamento estratégico para uma empresa de consultoria na cidade de Santa Maria – RS. Para realização do estudo, foram coletados dados através de entrevistas tanto com os gestores quanto potenciais clientes da empresa, a fim de obter informações do mercado. Com base nestas informações foram levantados os pontos cruciais para o sucesso da organização, e então elaborados os direcionadores estratégicos da mesma, assim como planos de ação para atingi-los e indicadores de desempenho para mensurar os resultados obtidos a longo prazo.

Palavras-chave: Qualidade, Planejamento, Direcionadores estratégicos, consultoria empresarial.

The strategy elaboration and analysis has great relevance for the growth and competitiveness of any enterprise nowadays, because without a long-term guideline that's not consistency in the decision making process by the corporative managers. With that in mind, the main goal of that study was elaborate strategic guidelines and planning for an Consulting enterprise of Santa Maria – RS. For this study realization, there was collected data through interviews with the managers of the company and prospects, to obtain Market information. Based on this information, there was pointed the crucial affairs for the organization success, and then elaborated it's strategic guidelines, as the action plans to achieve them, and the performance pointers to measure the long term results.

Keywords: Quality, Planning, Strategic Guidelines, Enterprise consulting

1 INTRODUÇÃO

O presente artigo é composto por introdução, referencial teórico, metodologia e resultados. Esta introdução contém a definição do tema e do problema proposto, as questões da pesquisa, justificativa e os objetivos, tanto geral quanto específico do estudo de caso proposto.

O problema de pesquisa é caracterizado pela falta de um modelo de planejamento de longo prazo, metas estratégicas e direcionadores da empresa estudada, fazendo com que a tomada de decisão não seja sistêmica e direcionada, gerando assim uma estagnação do crescimento da empresa em que o estudo foi realizado. Para tanto, o tema da pesquisa pode ser sintetizado na elaboração de direcionadores e planejamento estratégico baseados no MEG® para uma empresa do setor de serviços de Santa Maria.

Ao sintetizar o problema proposto, podemos definir “Quais os direcionadores estratégicos de longo prazo para a empresa em questão?” e “através de que ações a empresa atingirá suas metas de longo prazo?” Como as questões de pesquisa.

Segundo dados obtidos pelo SEBRAE (2014), 34 milhões de novos empreendimentos foram iniciados entre 2012 e 2014 no Brasil, apresentando um crescimento anual de 17% na abertura de novos negócios. Em contrapartida, 43% dos empreendimentos fecham suas portas em menos de 3 anos. A partir destes dados, é possível afirmar que o mercado brasileiro está cada vez mais competitivo, exigindo um planejamento mais elaborado dos empreendedores a fim de se manterem no mercado.

Segundo Maximiliano (2004) o planejamento estratégico auxilia na definição dos objetivos organizacionais e a encontrar a maneira mais prática para atingi-los, justificando-se assim a sua utilização a fim de melhorar os resultados organizacionais de qualquer empresa.

O Modelo de Excelência em Gestão (MEG) tem como seus fundamentos os processos gerenciais e conceitos utilizados por empresas de classe mundial, ou seja, aquelas empresas que buscam constantemente aperfeiçoar-se em nível global (FNQ, 2015), tornando assim a utilização do modelo uma ótima alternativa para basear o planejamento estratégico de uma empresa. Através da figura 1, obtida através de um estudo da Serasa Experian (2014) pode-se comparar o faturamento de empresas do setor de serviços que utilizam o MEG com empresas convencionais ao longo dos anos.

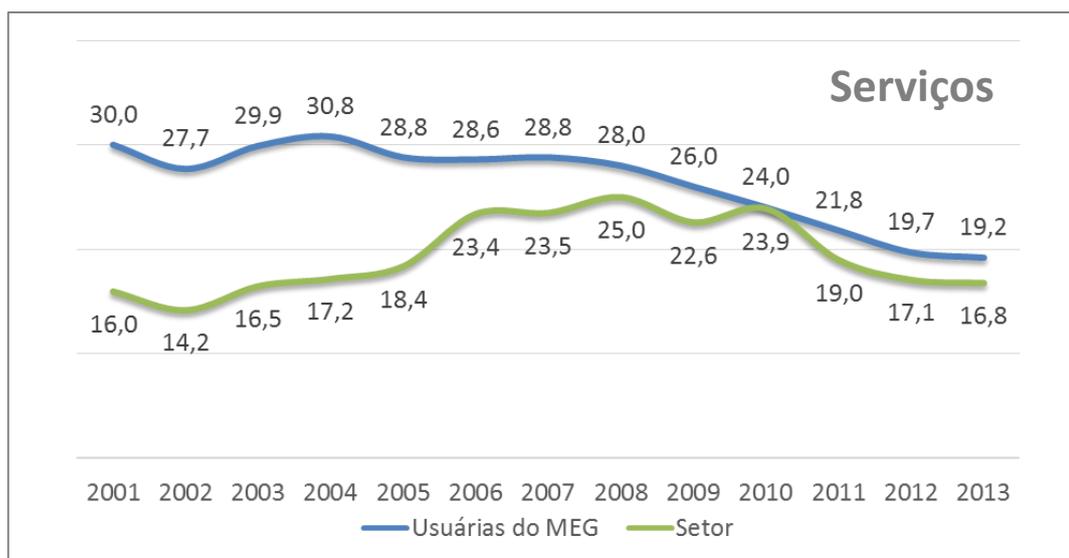


Figura 1 – Margem EBITDA de empresas do setor de serviços.

Fonte: Serasa Experian (2014)

Portanto, justifica-se a utilização do planejamento estratégico baseado nos conceitos do Modelo de Excelência da Gestão por resultar na elaboração de objetivos e direções as quais a empresa deverá atingir a médio e longo prazo, bem como planos de ação para o atingimento dos mesmos.

O estudo de caso teve como objetivo geral propor direcionadores estratégicos para uma empresa de Santa Maria. A fim de atingir o objetivo geral do estudo, será necessária a realização de uma caracterização da empresa, a análise ambiental da mesma a fim de contextualizá-la no momento atual e a proposição de novos ambientes de negócio, sendo estes os objetivos específicos do estudo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico é o alicerce para a correta realização do estudo de caso. Segundo a FNQ (2015), um planejamento estratégico de qualidade deve ser estruturado segundo as seguintes etapas: análise ambiental para elaboração de cenários, elaboração dos norteadores estratégicos, desdobramento dos norteadores em metas estratégicas, elaboração de planos de ação e indicadores. Conforme pode ser visto na figura 2.

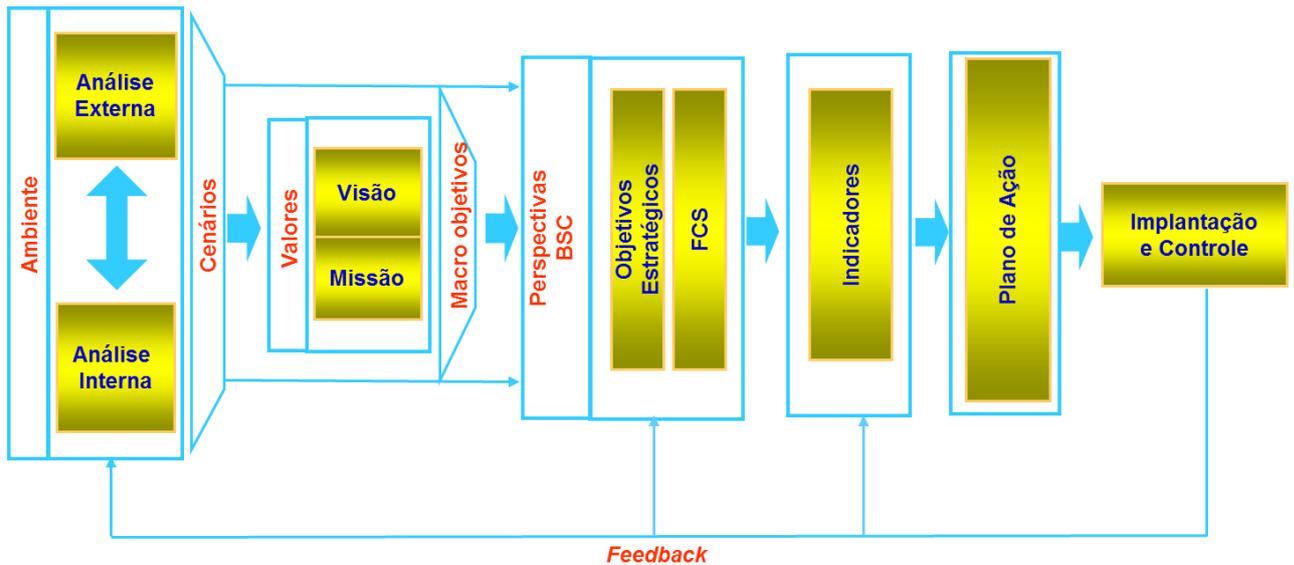


Figura 2 – Modelo de planejamento estratégico

Adaptado de: FNQ (2015)

Os tópicos seguintes contêm o referencial teórico referente as etapas do planejamento estratégico citadas.

2.1 Modelo de Excelência da Gestão

O modelo de Excelência da Gestão (MEG) é o sistema utilizado desde 2001 pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), e é uma referência e aprendizado aplicável a qualquer tipo de empresa, a fim de tornar sua gestão mais eficiente (FNQ, 2015). O sistema é alicerçado em fundamentos encontrados em empresas de classe mundial, ou seja, empresas líderes em seus setores de atuação e que possuem sistemas de constante inovação. O sistema utiliza 8 critérios para avaliar a gestão de empresas, abordando tanto fatores internos à organização quanto fatores externos do ambiente ao qual a mesma está inserida. Os critérios podem ser vistos na figura 3.

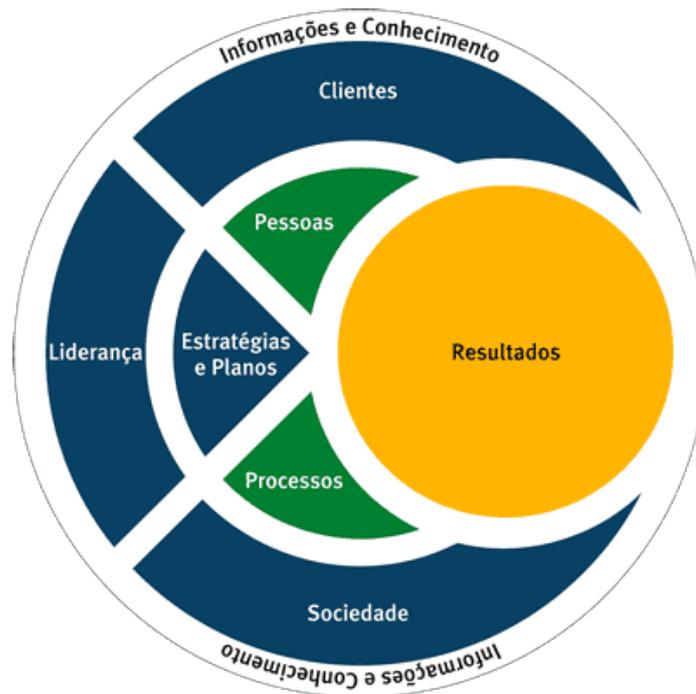


Figura 3 - Critérios da Excelência.
 Fonte: FNQ, 2015

Segundo a FNQ (2015), a gestão de uma empresa deve ser baseada em um sistema onde a liderança, através de estratégias e planos que atinjam os clientes e a sociedade e que serão realizados por pessoas e processos, gere resultados, e utilize a informação e conhecimento destes resultados para elaborar novas estratégias e planos, seguindo assim o Ciclo da excelência. Como o estudo de caso trata-se de um planejamento estratégico, o foco do trabalho será no critério “Estratégias e Planos”.

2.1.1 Estratégias e planos

O critério Estratégias e Planos aborda processos gerenciais relativos à formulação e implementação de estratégias na organização (FNQ, 2015. p 43). O critério aborda tanto a formulação das estratégias na empresa quanto a sua implementação, o que pode ser traduzido no planejamento estratégico e seus respectivos planos de ação.

2.2 Norteadores estratégicos

Segundo Maximiano (2005), os norteadores estratégicos de uma organização são seu negócio, missão, visão e valores. Para o autor, o negócio é a definição dos produtos ou serviços que a empresa pretende oferecer, ou o local onde a organização atua.

Quanto à missão, para Valeriano (2000), é o propósito da organização existir, e a visão é o horizonte onde a empresa quer chegar, ou seja, seus objetivos a longo prazo.

Por fim, segundo Fernandes e Berton (2005), os valores são conceitos e convicções às quais os colaboradores da empresa acreditam, em torno dos quais a mesma foi estabelecida. Além disso são elementos que contribuem para a motivação na realização do trabalho.

2.3 Elaboração de cenários

A elaboração de cenários é dividida em duas partes, a análise externa e análise interna. Ambos fatores interferem na atuação de uma empresa no mercado.

2.3.1 Análise externa

De acordo com a teoria geral dos sistemas, as organizações modernas são sistemas abertos, sendo influenciadas pelo ambiente e estando em constante interação com este ambiente. Sendo assim, cabe ao administrador assegurar que esta influência externa seja canalizada para uma direção positiva, que contribua para o sucesso da organização (CERTO, 1993).

Segundo WRIGHT (2000), todas as empresas são afetadas por 4 forças macro ambientais. São elas as político-legais, econômicas, sociais e tecnológicas. Juntamente a essas 4 forças, que são distantes da organização, é necessário analisar o ambiente operacional ao qual a organização está inserida.

Segundo CERTO (1993), o ambiente operacional é composto de setores com implicações relativamente imediatas a administração das organizações. A análise deste é importante visto que pode gerar oportunidades de produtos e mercado.

Para análise do ambiente operacional, o método das cinco forças de Porter é capaz de avaliar a rentabilidade estrutural de um setor. Segundo o modelo, o desempenho de uma organização está ligado diretamente ao desempenho estrutural do setor e ao posicionamento da empresa no setor.

A fim de analisar a concorrência, precisam ser consideradas cinco forças: a ameaça de novos concorrentes, ameaça de produtos substitutos, a rivalidade em relação aos concorrentes existentes, o poder de compra dos clientes e, por último, o poder de negociação dos fornecedores (FERNANDES, 2005, apud PORTER, 1986, p.73). A seguir, a Figura 4 apresenta as 5 Forças de Porter:

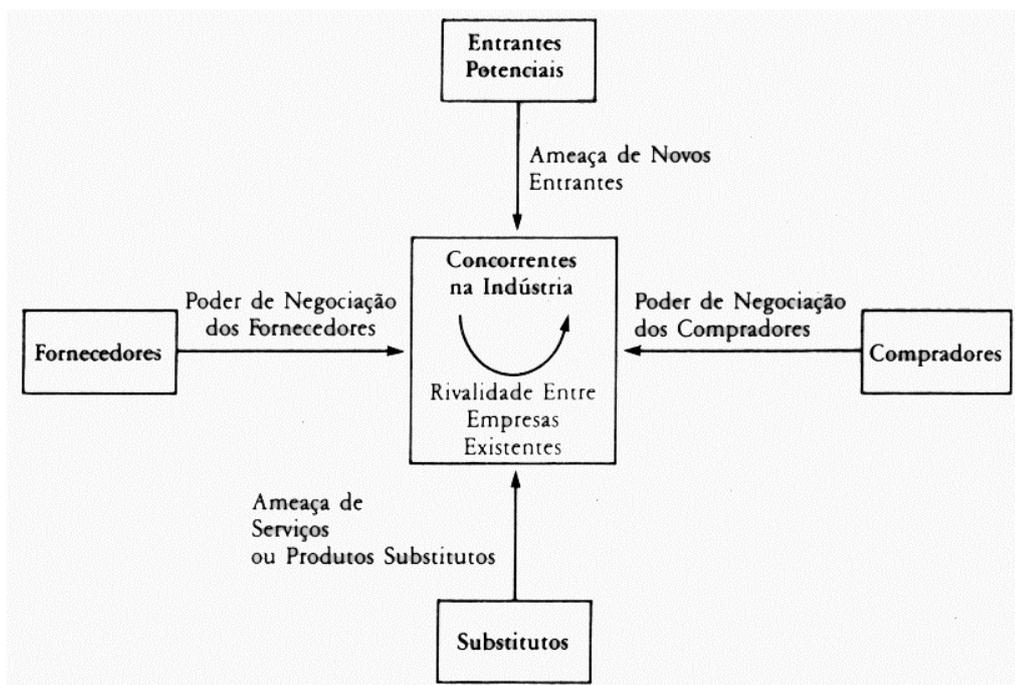


Figura 4 – 5 forças de Porter.
 Fonte: SUTTER et. al. (2012)

2.3.2 Análise interna

Uma análise interna permite à empresa definir quais são suas forças em relação aos concorrentes, bem como suas fraquezas, pontos que deverão ser melhorados para o sucesso da organização.

Para realizar a análise interna, Aaker (2007) descreve a necessidade de se avaliar a organização por meio de seus índices de vendas, participação de mercado, lucratividade, satisfação dos consumidores, qualidade do produto e/ou serviço, custo relativo, atividade de novos produtos, capacidades e desempenho dos colaboradores e diretores. Além disso o autor descreve como crucial a análise de estratégias passadas para a elaboração de novas estratégias futuras.

Rossi e Luce (2002) dividem a análise interna em pontos fortes e fracos, definindo pontos fortes como características que proporcionam vantagem competitiva a organização, e pontos fracos como características ou limitações que geram desvantagem frente ao mercado ou que dificultam o atingimento de seus objetivos.

2.4 Análise FOFA

A análise FOFA é a síntese da análise ambiental, e é dividida nos construtos FORÇAS, OPORTUNIDADES, FRAQUEZAS E AMEAÇAS. Na análise da matriz FOFA são relacionadas as oportunidades e ameaças encontradas no ambiente externo com as forças e fraquezas identificadas no ambiente interno da organização. Segundo Fernandes (2005), Essa análise sintetiza os principais aspectos que tem influência na definição da estratégia de uma organização.

De acordo com Valim et al (apud Boone e Kurtz, 1998), ao relacionar um ponto forte à uma oportunidade externa é gerada uma situação de alavancagem. Em contrapartida, uma ameaça que se relaciona com um ponto fraco da empresa representa um problema. A relação de um ponto fraco à uma oportunidade gera uma restrição ao desenvolvimento da organização, assim como uma ameaça relacionada a um ponto forte gera uma situação de vulnerabilidade.

A análise de todas essas relações facilita a elaboração de estratégias para a organização, por proporcionar tanto uma visão das tendências do mercado quanto da própria organização.

2.5 Ativos intangíveis

Ativos intangíveis, segundo FNQ (2015), são ativos que não podem ser mensurados financeiramente pela organização, porém agregam valor e diferencial competitivo à mesma. Podemos utilizar como exemplo de ativo intangível o conhecimento adquirido pelos funcionários da empresa, que não pode ser medido fisicamente ou monetariamente, porém agrega diferencial competitivo.

2.6 Metas estratégicas

Para Fernandes e Berton (2005), metas estratégicas são os objetivos que a organização pretende alcançar em um prazo definido, a fim de atingir sua visão. Os autores afirmam que para um bom gerenciamento das metas, as mesmas devem ser concretas, atingíveis e preferencialmente quantitativas.

Kaplan e Norton (1997) defendem que a elaboração das metas estratégicas deve ser realizada tendo em vista 4 perspectivas: perspectiva financeira, perspectiva de clientes, perspectiva dos processos e perspectiva de aprendizado e crescimento, sendo que os três últimos devem levar ao atingimento da perspectiva financeira, que, segundo Campos (2009), é o objetivo final de

qualquer organização. As 4 perspectivas formam o *Balanced Scorecard* (BSC), que é um método visual e dinâmico para estratificação das estratégias, e que pode ser visualizado na figura 5.



Figura 5 – *Balanced Scorecard*.
Fonte: KOLB (2014)

Segundo Kaplan e Norton (1997), a perspectiva financeira contém objetivos ligados a lucratividade e faturamento, mostrando assim se a implementação da estratégia está contribuindo para os resultados financeiros da empresa. A perspectiva de clientes identifica os segmentos e mercado nos quais a empresa competirá. A perspectiva de processos é ligada aos objetivos em relação a cadeia de valor da empresa, e a perspectiva de aprendizado e crescimento identifica a infraestrutura que a empresa deve atingir a fim de obter sucesso a longo prazo.

A relação de causa e efeito entre as quatro perspectivas é de grande importância para a correta implementação do *Balanced Scorecard*.

2.7 Planos de ação

Segundo Costa (2007), os objetivos e metas fixados a partir das estratégias da organização devem ser estratificados em planos de ação, para assim serem gerenciados e garantir que as metas sejam atingidas. Ainda segundo o autor, um bom plano de ação deve responder algumas questões, tais como: O que deve ser feito, quem deve executar a atividade, até quando a atividade deve ser executada, por que a atividade deve ser executada, como ela deve ser executada e quanto custará para executá-la.

2.8 Indicadores de desempenho

Segundo FNQ (2016) indicador de desempenho é uma informação qualitativa ou quantitativa que expressa o desempenho de um processo, em termos de eficiência ou eficácia. A utilização de indicadores permite acompanhar o desempenho de um processo ao longo do tempo e compará-lo com outras organizações ou com o próprio histórico, verificando tendências.

3 METODOLOGIA

Este tópico apresenta a metodologia utilizada na realização do trabalho de pesquisa, assim como cenário em que a pesquisa foi realizada e seu método.

Quanto as etapas da pesquisa, a mesma se divide em coleta de informações, tratamento de informações e definição de resultados.

3.1 Cenário

O trabalho de pesquisa foi realizado em conjunto com a Objetiva jr, empresa júnior que atua a 22 anos no ramo de consultoria empresarial para micro e pequenos empresários a um custo inferior ao do mercado. A empresa é vinculada ao curso de Administração da Universidade Federal de Santa Maria e é formada apenas por estudantes, realizando seus projetos para o mercado com auxílio de professores da universidade. A empresa faz parte do Movimento Empresa Júnior, que no Brasil conta com mais de 500 empresas de funcionamento similar, com intuito de auxiliar empresários que não tem capacidade financeira de contratar uma empresa de consultoria convencional. Segundo dados do SEBRAE (2014) em Santa Maria existem mais de 9000 micro e pequenas empresas, mostrando-se um mercado potencial bastante elevado para atuação da empresa.

3.2 Método de pesquisa

O estudo se caracterizou por uma pesquisa aplicada, com abordagem mista de uma pesquisa-ação de elaboração de direcionadores e planejamento estratégico. Para Silva (2005), uma pesquisa mista tem como fonte a coleta de dados tanto qualitativos, onde o próprio pesquisador é o instrumento chave, quanto dados quantitativos, provindos de bancos de dados

numéricos. Para a autora, ainda, a pesquisa-ação define-se como a resolução de um problema, onde o pesquisador tem papel ativo na realização.

3.3 Etapas da pesquisa

Neste tópico são apresentadas as etapas de realização do trabalho de pesquisa, bem como as mesmas foram executadas.

3.3.1 Coleta de informações

A etapa de coleta de informações consistiu na análise ambiental, onde foram pesquisados tanto o ambiente interno quanto externo ao qual a organização está inserida.

O método determinado para elaboração desta etapa foi uma análise histórica, buscando-se entender os fracassos e sucessos da organização, seus antigos objetivos e resultados a fim de entender como a empresa se tornou o que é hoje. Além deste histórico, é muito importante entender o atual negócio e cadeia de valor da empresa. Essa análise interna se deu por meio de reuniões tanto com gestores da empresa quanto funcionários da mesma.

Para coletar informações do ambiente externo, foram utilizados os bancos de dados da própria empresa, pelo fato da mesma realizar pesquisas de mercado constantemente. Também foi realizada pela empresa uma pesquisa de imagem com ex-clientes e uma pesquisa geral sobre o ramo de consultorias, tanto com ex-clientes quanto empresários em geral na cidade de Santa Maria, com o intuito de gerar informações para a elaboração do estudo. As duas pesquisas realizadas tiveram como base de coleta de dados as 5 forças de Porter, e foram realizadas através de entrevistas semi estruturadas.

3.3.2 Tratamento das informações

Após coletadas todas as informações referentes a análise ambiental, foi iniciada a etapa de tratamento das informações, onde é definido o cenário da empresa, que consistiu em identificar os ativos intangíveis principais da organização e a elaboração da matriz FOFA.

O tratamento das informações coletadas foi realizado em conjunto com a gerência da empresa, em discussões com o intuito de elencar todas as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, tanto do setor quanto da empresa onde a pesquisa será realizada. Através das

análises geradas na matriz FOFA foram elaborados os novos norteadores estratégicos da organização.

Ainda em conjunto com a gerência e funcionários da empresa na qual a pesquisa será realizada, foram elaborados visão, missão e valores que se encaixem no perfil buscado pela empresa.

3.3.3 Definição dos resultados

Após a obtenção de todos os insumos da matriz FOFA, ativos intangíveis e norteadores estratégicos, a etapa seguinte é a definição dos resultados obtidos pela pesquisa, que são a elaboração de metas estratégicas e indicadores para a empresa e o desdobramento das mesmas em planos de ação.

A partir da Visão, partiu-se para a elaboração de objetivos nas perspectivas do *Balanced Scorecard*. A partir da perspectiva financeira foram desdobradas as metas nas perspectivas clientes, processos e aprendizado e crescimento.

A elaboração dos objetivos foi realizada através de discussões com os gestores da empresa e outros funcionários. Através das discussões foi realizado o desdobramento do mapa estratégico nos objetivos necessários para o alcance da visão.

A partir da elaboração das metas estratégicas foram criados os planos de ação necessários para a empresa, bem como indicadores de desempenho.

Os indicadores de desempenho servirão para medir o atingimento ou não atingimento dos objetivos estratégicos a médio e longo prazo. Os indicadores foram elaborados sobre tanto as metas estratégicas quanto os planos de ação.

4 RESULTADOS

Neste tópico serão apresentados os resultados gerais obtidos através da coleta de dados externa e interna, assim como a definição de diretrizes da empresa e seu desdobramento em metas e planos de ação. É válido ressaltar que todas as etapas foram realizadas em conjunto aos gestores da empresa, de modo a adequar o planejamento à realidade da empresa, garantindo que não fossem elaborados objetivos de impossível atingimento.

A análise interna foi realizada abrangendo pontos relativos ao histórico da organização, seu modelo de negócio e resultados atingidos nos últimos anos, de forma a gerar insumos sobre o

atual estado da empresa para caracterizá-la e contextualizá-la perante o mercado de Santa Maria, elaborando assim seu cenário.

A Objetiva jr surgiu em outubro de 1994, tendo então 22 anos de atuação no mercado de Santa Maria e sendo a segunda empresa de consultoria mais antiga da cidade em sua área de atuação. Ao longo destes 22 anos a empresa prestou serviços para mais de 80 clientes na cidade.

A empresa, por ser formada apenas por estudantes universitários, conta com uma rotatividade muita alta entre seus colaboradores, sendo que o tempo médio de permanência dos membros é de 1 ano e meio na empresa, o que dificulta a retenção de conhecimento da mesma.

Nos últimos 5 anos a empresa apresenta uma estagnação em seu crescimento, vendendo um baixo número de projetos comparado com a capacidade disponível, e sem aumento significativo no preço de seu produto, sendo este menor do que a inflação no país. Consequentemente o faturamento da empresa apresenta uma taxa de decréscimo nos últimos anos. Uma análise mais detalhada dos resultados da empresa pode ser vista em anexo.

Atualmente a empresa conta com um organograma formado por 3 departamentos para a realização do trabalho interno, conforme pode ser visto na figura 6.

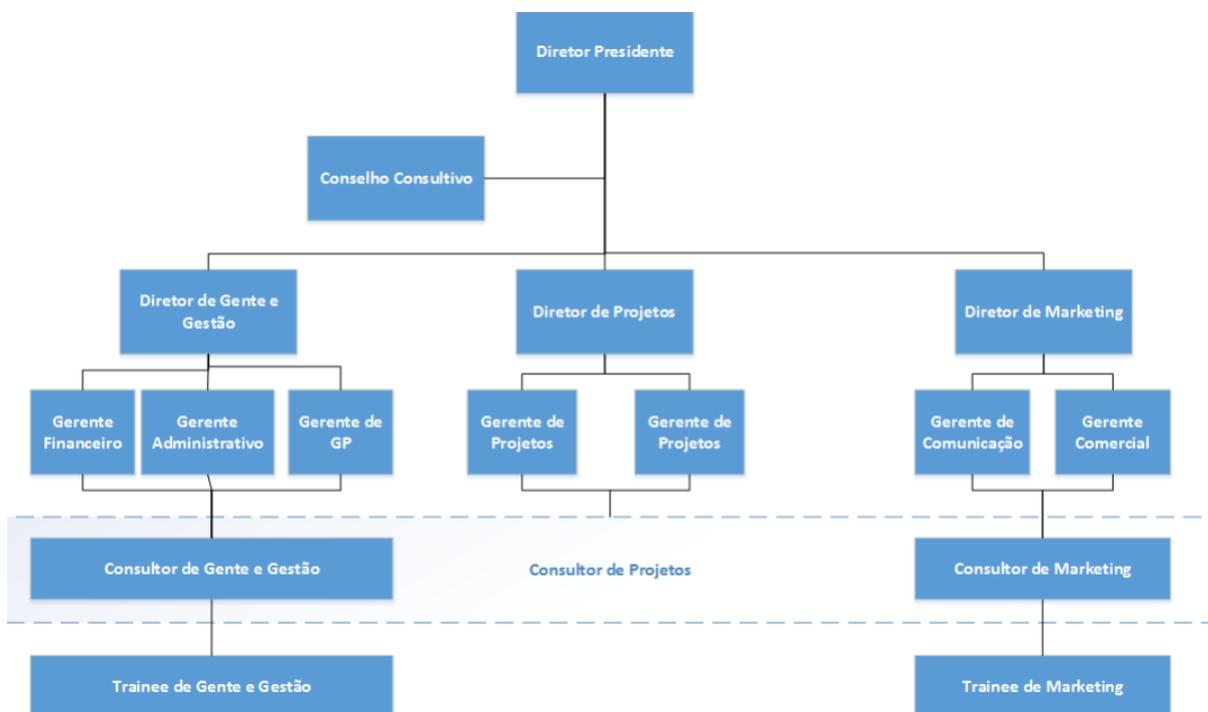


Figura 6 – Organograma da empresa

Fonte: Objetiva jr

Com exceção dos diretores, todos os membros da empresa tem possibilidade de realizar projetos externos aos clientes. Cada projeto vendido conta com uma equipe de 3 pessoas, sendo 2 consultores e 1 gerente, e duração média de 17 semanas.

Quanto aos projetos vendidos pela empresa, são 13 escopos diferentes contemplando as 5 áreas da administração (finanças, marketing, gestão de pessoas e administração geral), porém cerca de 80% dos projetos vendidos pela empresa foram pesquisas de mercado. Esse número elevado de pesquisas de mercado se dá pelo fato da Objetiva jr ser a única empresa prestadora deste serviço em Santa Maria, fazendo com que a demanda seja bastante elevada, porém é o serviço que apresenta menor lucratividade para a empresa, devido aos grandes gastos com mão de obra para aplicação deste tipo de pesquisa.

O valor do serviço prestado pela Objetiva jr também é inferior ao mercado, sendo entre 10% e 20% do valor cobrado por profissionais formados para o mesmo tipo de serviço prestado. A empresa também conta como diferencial o apoio de professores da UFSM, que participam como mentores nos projetos vendidos ao mercado.

Neste tópico serão apresentados os resultados coletados através das entrevistas com clientes, ex-clientes e empresários que não tiveram contato com a empresa, assim como a coleta de dados secundários em diferentes bancos de dados.

Segundo dados do IBGE, Santa Maria conta com mais de 9000 empresas atuantes no mercado, sendo mais de 90% dessas micro e pequenas empresas, que constituem o público alvo da Objetiva jr, e segundo as entrevistas realizadas com empresários, todos eles apresentavam problemas críticos em sua gestão, que poderiam ser sanados através de um projeto da Objetiva jr. Sendo assim, o mercado de Santa Maria apresenta um terreno fértil com muitas oportunidades de negócio para a empresa.

Quanto aos concorrentes diretos da empresa, existem mais de 15 consultorias em Santa Maria mais um elevado número de consultores individuais, porém esses não representam grande ameaça devido ao seu público alvo não ser o mesmo da Objetiva jr. O maior concorrente da empresa portanto passa a ser o SEBRAE, por apresentar baixos custos em seus serviços e ter o mesmo público alvo da empresa. Em relação dos serviços oferecidos, o SEBRAE vende produtos padronizados, enquanto a Objetiva jr preza por um projeto customizado para cada cliente, justificando assim a diferença nos preços praticados.

De acordo com as entrevistas realizadas pela empresa com ex clientes e possíveis clientes, todos entrevistados que haviam comprado algum projeto da Objetiva jr elogiaram muito a presteza, comprometimento e apoio oferecidos, e em geral estavam satisfeitos com os serviços

que compraram, dizendo que a maneira como a empresa presta seu serviço é mais próxima do cliente, e não um serviço a parte como é prestado por outras empresas de consultoria.

Quanto a percepção geral do mercado de consultorias pelos entrevistados, disseram não ter muita confiança neste tipo de serviço, pois normalmente o consultor entrega um resultado muitas vezes não aplicável, ou que não se adapta a realidade da empresa, fazendo com que o custo benefício da contratação não seja muito bom. Grande parte dos entrevistados utilizaram ou utilizam serviços do SEBRAE e falaram a mesma coisa a respeito, com a diferença do serviço do SEBRAE ter um custo muito inferior.

Quando perguntados sobre empresas de consultoria em Santa Maria, poucos entrevistados souberam mencionar alguma empresa, mostrando que não há um nome consolidado nesse mercado aqui na região (inclusive poucos entrevistados disseram conhecer a Objetiva jr com exceção dos ex-clientes). Aqueles que conheciam a empresa porém não souberam dizer quais os serviços que ela presta, incluindo os ex-clientes, mostrando que a Objetiva jr não tem um bom posicionamento no mercado.

Conforme as informações coletadas na análise interna e externa, foi elaborada a matriz FOFA da empresa, que foi utilizada como insumo para elaboração dos direcionadores estratégicos, em conjunto com os gestores.

A partir dos dados coletados nas análises, foi possível elencar as forças e fraquezas que a empresa possui em seu meio interno, assim como as ameaças a serem evitadas e oportunidades a serem aproveitadas para potencializar o crescimento da mesma. Os pontos elencados na matriz FOFA serviram de base para criação dos novos direcionadores estratégicos da empresa, e também para criação dos planos de ação para os próximos períodos.

A seguir a matriz FOFA apresentada na tabela 1, com as principais forças, oportunidades, fraquezas e ameaças levantadas na análise ambiental às quais influenciam a empresa.

Tabela 1 – Matriz FOFA

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Alta capacidade de mão de obra - Preço abaixo do mercado - Única empresa em Santa Maria que realiza pesquisa de mercado - Credibilidade dos professores da UFSM 	<ul style="list-style-type: none"> - Baixa utilização da mão de obra - Baixa eficiência dos projetos em relação a prazo e mão de obra - Oferta de serviços muito ampla - Estagnação do crescimento nos últimos 3 anos - Maioria das vendas são projetos de baixo retorno
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> - Clientes se surpreendem com a qualidade do serviço - Nenhum nome consolidado no mercado de consultorias em Santa Maria - Interesse dos clientes em serviços altamente customizados - Empresas de Santa Maria possuem problemas críticos em sua gestão 	<ul style="list-style-type: none"> - Resistência interna a mudança - Decréscimo da satisfação dos membros no último ano - Clientes só procuram a empresa para serviços de pesquisa, que é um serviço de baixo retorno. - Potenciais clientes buscam o SEBRAE ao invés de nossos serviços

Fonte: Autor

Com base na matriz FOFA e em conjunto com os gestores, foram levantados os pontos principais que deveriam ser focados na empresa, para com base neles criar os direcionadores estratégicos. Os pontos são:

- Foco no mercado
- Foco em competitividade
- Foco em resultado

Utilizando como base os três pontos listados acima, foram desenvolvidos em conjunto com todos os funcionários da empresa o negócio, missão e visão da empresa, que se desdobra em dois direcionadores estratégicos, que serão trabalhados de 5 maneiras para serem atingidos, ou seja, a empresa passa a ter 5 objetivos estratégicos.

Quanto ao negócio da empresa, foi definido como “Soluções em gestão”, visto que os serviços prestados pela empresa buscam solucionar problemas de gestão de seus clientes.

A visão da empresa foi definida como “Ser a melhor empresa júnior do Brasil, com reconhecimento nacional na formação de jovens lideranças”. Para ser a melhor empresa júnior do Brasil ela deve ser a empresa que mais gera resultados aos seus clientes, tanto em

qualidade quanto quantidade. Em relação a visibilidade, foi definido em conjunto com toda empresa que a medição seria feita em relação ao Movimento Empresa Júnior, tanto na formação de lideranças dentro do movimento quanto na apresentação de cases de sucesso em eventos. Na figura 7 é possível visualizar todos esses pontos sintetizados.

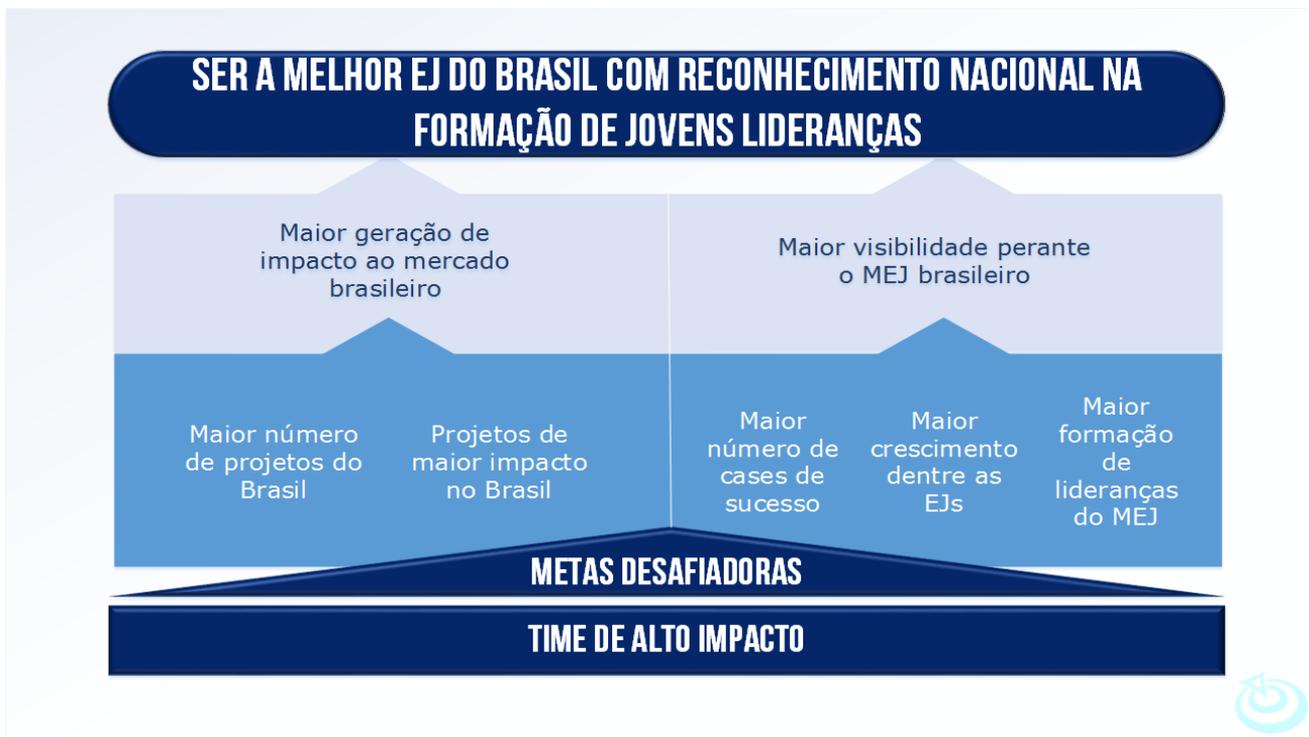


Figura 7 – Desdobramento estratégico da empresa
 Fonte: Autor

Juntamente com isso foi desenvolvida em conjunto com toda empresa a nova missão, que é “Transformar conhecimento em soluções aos clientes”. A missão representa o porquê da empresa existir, e como a empresa trabalhará no mercado a fim de atingir suas novas metas. Juntamente a isso foram desenvolvidos em conjunto com todos os colaboradores da empresa os valores da mesma, que são os comportamentos a serem seguidos por todos a fim de garantir um bom clima organizacional e o atingimento dos resultados. Foi definido entre os colaboradores que quando toda a equipe segue todos os valores, eles formam um “time de alto impacto”. Na figura 8 estão representados os valores da Objetiva jr.

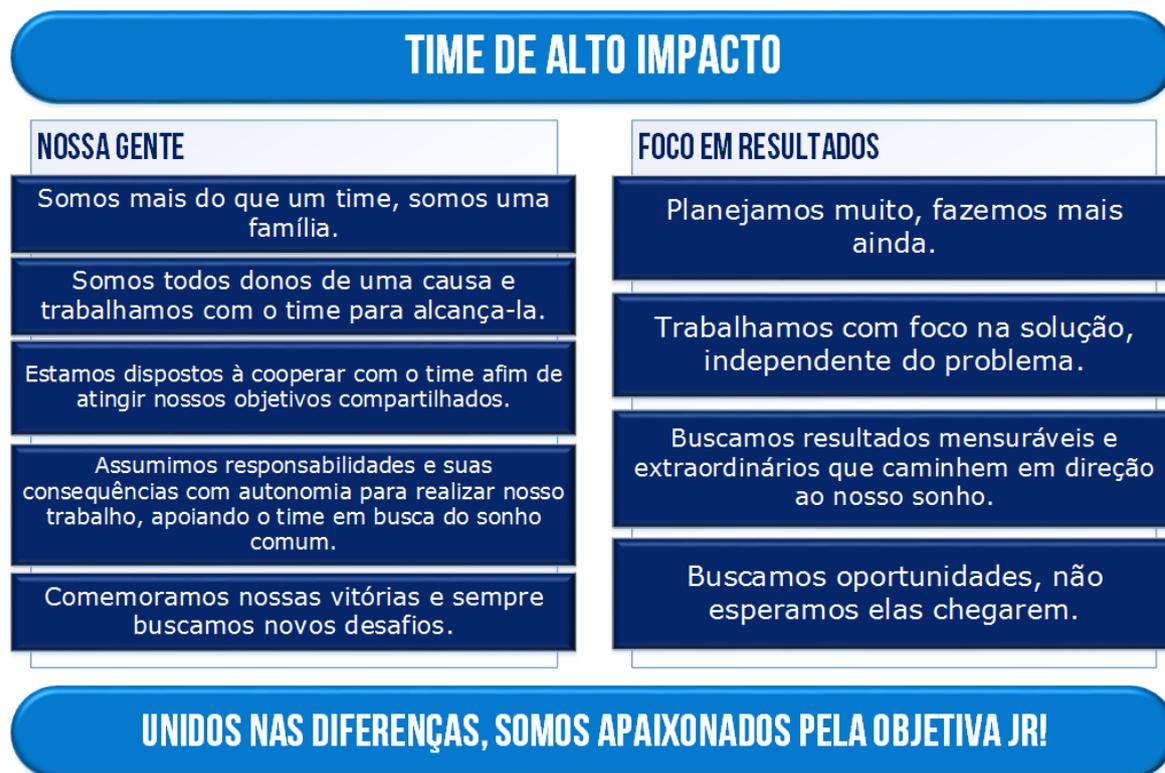


Figura 8 – Valores da empresa

Fonte: Autor

Tendo como base os direcionadores estratégicos, foram definidos em conjunto com a gerência da empresa as metas estratégicas para o próximo ano, juntamente com os planos de ação para atingi-las. As metas estratégicas foram elaboradas com base no desdobramento da visão da empresa, apresentada anteriormente. Esse desdobramento da visão servirá como base para todas as revisões do planejamento estratégico futuras.

Devido a grande ineficiência no tempo dos projetos realizados hoje pela empresa, em comparação com outras empresas do mesmo setor foi definido como meta para o próximo ano dobrar o número de projetos realizados. Para tanto será necessário um trabalho mais eficiente no marketing e vendas, assim como um aumento da capacidade da empresa, tanto em eficiência quanto em membros. A fim de atingir este objetivo foram elaborados os seguintes planos de ação:

- Elaborar um plano de comunicação e gestão de marca para a empresa.
- Mapear e otimizar o processo de realização dos projetos.
- Reformular o processo seletivo.
- Elaborar um programa de fidelização e pós venda.

O aumento do resultado gerado aos clientes é diretamente ligado à qualidade dos serviços oferecidos pela empresa e a satisfação dos clientes, e portanto muito importante para o aumento da credibilidade da empresa perante o mercado. A fim de atingir este objetivo foram elaborados os seguintes planos de ação:

- Elaborar um plano de acompanhamento da implementação dos resultados nos clientes em conjunto ao pós venda;
- Renovar os escopos da empresa com metodologias que gerem maior resultado.
- Aumentar o acompanhamento da implementação de soluções no cliente.

A geração de casos de sucesso está diretamente ligada ao atingimento dos outros resultados da empresa, portanto não é possível agir diretamente nesse objetivo estratégico, porém é necessário que sejam registrados os resultados da empresa para que os cases sejam elaborados e enviados. Também é interessante que sejam premiados os cases levados a eventos, como forma de incentivo para os membros da empresa. Para tanto foi elaborado o seguinte plano de ação:

- Elaborar um sistema de gestão do conhecimento relativo aos projetos realizados pela empresa.
- Elaborar um sistema de premiação para membros cujos cases forem apresentados em eventos.

Para propiciar o aumento da representatividade da empresa no Movimento Empresa Júnior, é necessário que exista um maior alinhamento dos membros da empresa com o movimento, para tanto foram elaborados os seguintes planos de ação:

- Integração dos cargos de liderança do Movimento Empresa Júnior no plano de carreira da empresa.
- Imersões de alinhamento dos colaboradores com as propostas do Movimento.

Para monitorar o desempenho da empresa em relação as metas estratégicas foram elaborados em conjunto com os gestores os indicadores de desempenho. Esses indicadores foram elaborados de acordo com o *Balanced Scorecard* e são apresentados na tabela 2.

Tabela 2 – Balanced Scorecard

CLIENTE	FINANÇAS
<ul style="list-style-type: none"> - Número de projetos vendidos - Satisfação dos clientes - Clientes fidelizados TIPO DE LETRA 	<ul style="list-style-type: none"> - Faturamento - Valor do projeto por semana
PROCESSOS INTERNOS	APRENDIZADO E CRESCIMENTO
<ul style="list-style-type: none"> - Planos de ação executados no prazo - Redução no tempo de realização de projeto 	<ul style="list-style-type: none"> - Ocupação de membros em consultoria - Satisfação dos membros - Número de membros em cargos do MEJ - Número de membros na empresa - Numero de cases apresentados

Fonte: Autor

Através da medição do número de projetos vendidos será possível analisar o aumento no número de projetos ao longo do tempo, assim como medindo a satisfação do cliente será possível identificar o aumento na qualidade dos projetos realizados, o que também impacta na fidelização de clientes.

O crescimento da empresa será medido tanto pelo número de membros quanto pelo faturamento da empresa, sendo assim possível comparar seus resultados com empresas juniores de outras regiões através de benchmarking.

A formação de líderes no MEJ será medida diretamente, verificando quantos membros ou ex membros da empresa fazem parte das diretorias de instâncias do Movimento Empresa Júnior, e através do sistema de retenção do conhecimento e monitoramento do número de cases apresentados será possível medir diretamente este objetivo.

Com base nestes indicadores, portanto, será possível mensurar todos os 5 objetivos estratégicos da empresa, viabilizando revisões futuras de planejamento e o monitoramento do quão perto de sua visão a empresa está.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A falta de um planejamento estratégico com direcionadores de longo prazo acarreta em uma tomada de decisão não estruturada, sem um objetivo comum para a empresa, o que por sua vez gera uma estagnação de resultados.

Ao utilizar como base para o planejamento estratégico uma metodologia voltada para resultados, como é o modelo de excelência da gestão, garante-se que a estrutura para tomada de decisão em toda estrutura organizacional tenha um objetivo comum, gerando melhores resultados em comparação ao mercado.

Devido a Objetiva jr possuir expertise em análises de mercado, a coleta de dados para geração de insumos para o planejamento estratégico foi bastante otimizada, tanto em cronograma quanto no resultado obtido em si, facilitando assim a tomada de decisão no planejamento. É válido ressaltar que a empresa não disponibilizou a utilização direta dos resultados gerados pela pesquisa e também as metas dos indicadores, visto que essas informações poderiam ser utilizados por concorrentes.

Como resultado do trabalho espera-se que a empresa otimize seus resultados através da tomada de decisão voltadas para um objetivo comum e a utilização dos planos de ação propostos. Também fica a possibilidade de estudos futuros voltados ao acompanhamento dos resultados obtidos pela empresa e revisão do planejamento estratégico elaborado.

REFERÊNCIAS

- AAKER, D. A. **Administração Estratégica de Mercado**. 7 ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **O Verdadeiro Poder**. 2 ed. Minas Gerais: Falconi, 2009.
- CERTO, S. C. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.
- COSTA, E. A. **Gestão estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007.
- FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração estratégica**. São Paulo: Saraiva: 2005.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Critérios Rumo à Excelência**. 7 ed. São Paulo: FNQ, 2014.
- FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Sistema de indicadores**. 1 ed. São Paulo: FNQ, 2016.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard** –. Rio de Janeiro, Campus, 1997.
- KOLB, J. **BSC: conceito**. 2014. Disponível em: <https://julianakolb.wordpress.com/tag/bsc-conceito/>.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- RODRIGUES, M. R. A.; TORRES, M. C. S.; FILHO J. M.; LOBATO. D. M. **Estratégia de empresas**. 9. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2009.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Empreendedorismo na Região Sul do Brasil**. Curitiba: UFPR, 2014.
- SERASA EXPERIAN. **Desempenho das organizações filiadas ao MEG: base de balanços de 12/2000 a 12/2013**. São Paulo, 2014.
- SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muzkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**, UFSC, Florianópolis, 4a. edição, 2005.
- TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.
- VALIM, A. et al. **O modelo SWOT**. Disponível em: <www.administradores.com.br/informe-se/producao...swot/3060/download/>. Acesso em: 15 ago. 2012.

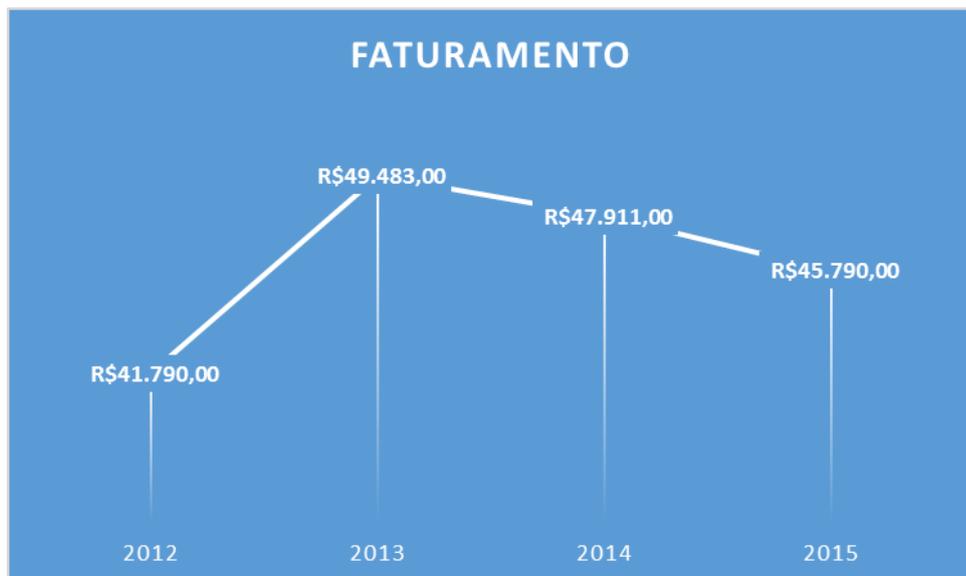
SUTTER et. al. **Construção de cenários:** apreciação de métodos mais utilizados na administração estratégica. Revista Espacios. Vol. 33 (8) 2012. Pág. 13

WRIGHT, Peter L. **Administração estratégica: conceitos.** 1 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ANEXO A – HISTÓRICO DE FATURAMENTO



ANEXO B – HISTÓRICO DE FATURAMENTO



ANEXO C – HISTÓRICO DE UTILIZAÇÃO DA MÃO DE OBRA



ANEXO D – HISTÓRICO DE SATISFAÇÃO DOS ASSOCIADOS



ANEXO E – OUTROS RESULTADOS DE 2015

Tempo médio de projetos (semanas)	17
membros na empresa	61
valor médio do projeto por semana por consultor	R\$100,00
Valor médio das pesquisas por semana por consultor	R\$ 61,00
percentual de clientes satisfeitos com serviços	100%
Representatividade das pesquisas nos serviços vendidos	83%