

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
UNIDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS
APLICADAS/GV DEPARTAMENTO DE
ADMINISTRAÇÃO**

SARA DALBEM DE FARIA

**SOBREVIVÊNCIA MERCADOLÓGICA: MÚLTIPLOS ESTUDOS DE CASO
EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

**Governador
Valadares 2020**

SARA DALBEM DE FARIA

**SOBREVIVÊNCIA MERCADOLÓGICA: MÚLTIPLOS ESTUDOS DE CASO
EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Monografia apresentada ao curso de Administração do Departamento de Administração da Unidade de Ciências Sociais Aplicadas/Governador Valadares da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração. Orientador: Prof. M. Sc. Alcielis de Paula Neto.

**Governador
Valadares 2020**

SARA DALBEM DE FARIA

**SOBREVIVÊNCIA MERCADOLÓGICA: MÚLTIPLOS ESTUDOS DE CASO
EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE DIVERSOS SETORES.**

Monografia apresentada ao curso de Administração do Departamento de Administração da Unidade de Ciências Sociais Aplicadas/Governador Valadares da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em: _____ de _____ de _____

BANCA EXAMINADORA

Titulação. Nome e sobrenome – Orientador
Universidade Federal de Juiz de Fora

Titulação. Nome e sobrenome
Universidade Federal de Juiz de Fora

Titulação. Nome e sobrenome
Universidade Federal de Juiz de Fora

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE
FORA/GV UNIDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS
APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) é original, de minha única e exclusiva autoria e não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, audiovisual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte. Declaro por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral¹ e criminais previstas no Código Penal², além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no TCC.

Juiz de Fora, _____ de _____ de 202_.

SARA DALBEM DE FARIA

¹ LEI Nº 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências. ² Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena – detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me concedido força para superar as dificuldades em toda minha trajetória acadêmica.

A esta universidade e todo seu corpo docente, pois se hoje vislumbro um horizonte superior é devido todo o conhecimento partilhado.

Ao professor Alcielis, pela orientação, paciência e palavras encorajadoras.

RESUMO

É relevante entender o processo de inserção da MPE na dinâmica econômica, devido às barreiras que esse tipo de empresa precisa superar para sobreviver e alcançar um bom desempenho. No universo delas o planejamento estratégico, realizado como um contínuo processo de interação entre empresa e ambiente, que permite estabelecer os objetivos da organização, é pouco utilizado, e essas organizações apresentam grande ineficiência no processo estratégico. Nesse sentido, o presente trabalho buscou explorar de que forma o planejamento contribui para a sobrevivência de micro e pequenas empresas. Para tanto, com base em estudos de casos múltiplos, apresentou e analisou o fato das empresas entrevistadas não utilizarem o planejamento estratégico. Dessa forma, serão discutidos os conceitos de estratégia e sua evolução, o conceito de planejamento estratégico, a apresentação dos processos de elaboração e implementação e pontuar as dificuldades destas empresas para permanecer no mercado. A recomendação inicial para micro e pequenas empresas que não adotam o Planejamento Estratégico como suporte decisório, seria a aplicação de uma metodologia simplificada. Esta poderá influenciar de forma positiva a gestão empresarial, através de formulários para auxílio na captação de informações para a composição e elaboração da análise do ambiente externo, análise do ambiente interno e desenvolvimento de uma base estratégica lógica voltada para as características e estrutura do modelo de negócio. As análises da pesquisa foram obtidas através da utilização do software Iramuteq e gráfico radar, gerando resultados que, ora confronta afirmações sobre planejamento em MPEs, ora as complementa.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; Microempresa; Dinâmica econômica; gestão empresarial.

ABSTRACT

It is relevant to understand the process of inserting the MPE into the economic dynamics, due to the barriers that this type of company needs to overcome in order to survive and achieve a good performance. In their universe, strategic planning, carried out as a continuous process of interaction between company and environment, which allows the organization's objectives to be established, is little used, and these organizations have great inefficiency in the strategic process. In this sense, the present work sought to explore how planning contributes to the survival of micro and small companies. For this purpose, based on multiple case studies, it presented and analyzed the behavior of small managers regarding the use of the strategic planning tool in their companies. In this way, the concepts of strategy and its evolution, the concept of strategic planning, the presentation of the elaboration and implementation processes and to point out the difficulties of these companies to remain in the market will be discussed. The initial recommendation for micro and small companies that do not adopt Strategic Planning as a decision support tool would be to apply a simplified methodology. This can positively influence business management, through forms to assist in capturing information to accommodate and elaborate the analysis of the external environment, analysis of the internal environment and development of a logical strategic basis focused on the characteristics and structure of the business model.

Keywords: Strategic planning; Micro enterprise; Economic dynamics; business.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 ESTRATÉGIA: CONCEITO E EVOLUÇÃO.....	12
2.2 ABORDAGENS ESTRATÉGICAS E SOBREVIVÊNCIA NAS MPES.....	14
Quadro 1.....	14
Tabela 1- Mapa Estratégico I – Sobrevivência (-, A).....	15
Tabela 2 - Mapa Estratégico II - Manutenção (+, A).....	16
Tabela 3 - Mapa Estratégico III - Crescimento (-, 0).....	17
Tabela 4 - Mapa Estratégico IV - Desenvolvimento (+, 0).....	18
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	19
2.4 ELABORAÇÃO.....	21
2.5 IMPLEMENTAÇÃO.....	22
2.6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	23
2.7 ANÁLISE DO AMBIENTE - MICRO AMBIENTE.....	25
3 METODOLOGIA	29
3.1 ABORDAGEM E TIPO DE PESQUISA.....	29
3.2 COLETA DE DADOS.....	30
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	32
4.1 IDENTIFICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES OBJETO DE ESTUDO.....	32
4.2 RETROSPECTIVA HISTÓRICA DA EMPRESA ALPHA.....	32
4.3 RETROSPECTIVA HISTÓRICA DA EMPRESA BETA.....	33
4.4 RETROSPECTIVA HISTÓRICA DA EMPRESA GAMA.....	34
4.5 ANÁLISE IRAMUTEQ E GRÁFICO RADAR.....	35
Figura 1 - Dendograma da classificação hierárquica descendente (CHD) da análise dos domínios textuais e interpretação dos significados pelo Iramuteq.....	37
Figura 2 - Análise fatorial por correspondência (AFC) feita a partir da CHD.....	42
Figura 3- Nuvem de palavras.....	43

4.6 GRÁFICO RADAR EMPRESA ALPHA.....	45
4.7 GRÁFICO RADAR EMPRESA BETA.....	45
4.8 GRÁFICO RADAR EMPRESA GAMA.....	46
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	47
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48
APÊNDICES.....	53

1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas possuem grande importância para a economia brasileira, pois empregam grande parte da mão de obra disponível e movimentam diversos setores. Conforme identificado pelo SEBRAE (2014)

“No Brasil, as micro e pequenas empresas são as principais geradoras de riqueza no Comércio, já que respondem por 53,4% do PIB do país. No PIB da Indústria, a participação das mesmas é de 22,5% e já se aproxima do valor de participação das médias empresas (24,5%). No setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%) têm origem nos pequenos negócios”.

Proprietários de micro e pequenas empresas desempenham um papel importante no desenvolvimento sustentável das economias emergentes. Por isso, buscar a sobrevivência do negócio representa não só sucesso financeiro, mas também um papel social importante, visto a relevância das pequenas empresas para a economia local e nacional. (AGHIMIEN, 2018)

Para adquirir um bom desempenho, as micro e pequenas empresas (MPE's) precisam transpor diversas barreiras no mercado, o que fomenta o interesse em entender como esse tipo de empresa consegue superar tais barreiras e conseguir destaque. Para superar tais barreiras é necessário que o dono esteja comprometido e focado no sucesso de sua empresa (AHMAD, 2020). Os traços de personalidade de um líder, as suas competências, crescimento motivacional e background pessoal são os determinantes mais importantes que determinam o crescimento das PME. Os proprietários da maioria das MPE'S controlam e gerenciam as operações do dia-a-dia da empresa, sendo assim, estando na linha de frente, as decisões tomadas podem afetar o potencial de crescimento do negócio e levar ao sucesso ou fracasso (ULUBEYLI 2018).

PORTER (1980, p.14) expressa que “para sobrevivência, são necessárias estratégias

que resultem no cumprimento de metas e objetivos estabelecidos”. Estas estratégias devem se aproximar ao máximo da realidade do negócio para que os anseios e diretrizes traçadas sejam alcançados pelo dono da empresa.

A forma com que os objetivos dos gestores serão alcançados pode ocorrer por meio de um planejamento estratégico (PE), que em uma definição bem simples, é considerado como o processo gerencial que desenvolve e mantém os objetivos e recursos da empresa adequados com as mudanças e oportunidades de mercado (KOTLER, 1992).

Em virtude das informações até aqui apresentadas, este trabalho estabelece como problema de pesquisa: Como as micro e pequenas empresas sobrevivem sem a ferramenta de planejamento estratégico? Assim, o objetivo geral passa a ser identificar como as empresas agem na falta da utilização do PE (Planejamento Estratégico) para a sustentabilidade das micro e pequenas empresas, e para tanto, será verificado se as empresas planejam estrategicamente, identificar como agem mediante aos fatores internos críticos e comparar através da análise dos dados se alguma empresa está prejudicada por não utilizar o PE. Para tal pesquisou-se obras de diversos autores, além de entrevistas realizadas em três empresas, onde seus respectivos donos narraram sobre sua trajetória sem o planejamento estratégico, ajudando a entender como sobrevivem.

Para o desenvolvimento dos objetivos específicos, adotou-se como processo metodológico uma pesquisa qualitativa, com base em três entrevistas em três empresas onde foram feitas perguntas a respeito da prática de algumas diretrizes do planejamento estratégico e posteriormente mais perguntas nos moldes do método 10M's auto diagnóstico, permitindo um maior aprofundamento sobre o tema da pesquisa. Buscou-se ainda analisar os resultados das entrevistas utilizando o software Iramuteq, que serão tratados neste estudo, para que o mesmo possa contribuir com novas reflexões e perspectivas na atmosfera acadêmica futuramente.

Para alcançar o seu objetivo central, este trabalho encontra-se organizado em 5 capítulos, sendo esta introdução o primeiro deles. No Capítulo 2, são apresentados os conceitos, evolução, abordagens de estratégia e sobrevivência, será abordado também o conceito de planejamento estratégico, sua evolução e seus processos de elaboração e implementação, além de algumas críticas á ferramenta de gestão. Será mostrada também, através de análises de dados provenientes das entrevistas realizadas, a reflexão de como as organizações sobrevivem na informalidade no capítulo 4. E, por fim, no Capítulo 5, são apresentadas as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 ESTRATÉGIA: CONCEITO E EVOLUÇÃO

É válido ressaltar que a abrangência e complexidade do termo impedem a elaboração de uma concordância conceitual. Mas então, o que realmente significa estratégia? Os significados de estratégia se relaciona com o contexto do momento em que foram elaboradas e não há uma definição única, universalmente aceita, entretanto, abundam conceitos reconhecidamente válidos e esses acrescentam elementos importantes ao nosso entendimento. Entre eles é citado que a estratégia assume uma ação de ataque ou defesa, para encarar com sucesso as forças competitivas e, assim, as organizações obterem maiores ganhos sobre o investimento. (PORTER, 1980)

Um exame das definições atuais sugere que a estratégia consiga englobar os seguintes elementos; foco na direção de longo prazo da organização, combinando as atividades da empresa com o ambiente interno e externo, a fim de minimizar as ameaças e maximizar as oportunidades, bem como adequar as atividades da organização aos recursos disponíveis. (O'REGAN; GHOBADIAN, 1996).

Ainda Buscando uma básica definição da estratégia, para ANDREWS (1980, p. 62) ela “revela o objetivo, propósito e metas da empresa, formando um modelo de decisões, produzindo as principais políticas para o atingimento das metas, definindo assim o escopo de negócios que a empresa irá adotar”. Esses significados existem devido à estratégia ter uma história milenar, começando a ser usada nas batalhas, se adaptando ao ambiente empresarial e sendo extensamente estudada no ambiente acadêmico.

Mintzberg entretanto, debate a definição: “Estratégia, na verdade, é uma dessas palavras que as pessoas definem de um jeito e usam de forma diferente, sem perceber” Mintzberg (2001, p. 186). O referido autor nos ajuda a compreender a dificuldade sobre o que é a estratégia formalmente, pois de fato, a ideia formal de estratégia pode ficar menos técnica devido sua utilização rotineira nas organizações. Estar em harmonia com o

ambiente externo é fundamental no contexto organizacional, mas acredita-se que as empresas não podem banalizar rotineiramente o termo dentro das organizações, é dentro delas, é que se cultivam competências inovadoras e duradouras (CHANDLER, 1992).

As origens da estratégia se deu em tempos antigos, através do planejamento de guerra em operações militares, baseadas nos relatos de Sun Tzu em A arte da guerra por volta de 500 a.C., a estratégia consistia em um conjunto de práticas que consideram o contexto, a geografia e as características do exército inimigo a ser combatido. Conforme Schneider (2013, p.2) “a utilização da palavra estratégia no mundo empresarial, antes de meados do século XX era rara, estando presente, normalmente, em situações de confronto e competição, fazendo analogia ao contexto militar e político”.

De acordo ainda com Schneider (2013,p. 3):

Os anos de 1960 e início dos anos de 1970 foram marcados pelo auge das empresas de consultoria no campo da estratégia. Um campo fértil para a ascensão dessas empresas foi a falta de padrões para o pensamento estratégico nas organizações e a diversificação das grandes corporações em negócios e produtos.

Isso mostra que a estratégia estava deixando de ser algo exclusivo no âmbito militar e passando a ser usada fortemente dentro das empresas, porém, sofreram críticas por serem extremamente deterministas, pois alguns consideravam a estratégia como um plano fixo.

A década de 90 é marcada pelo lançamento da edição do livro “The Rise and Fall of Strategic Planning”, de Henry Mintzberg (1994), que mostra a debilidade dos conceitos de planejamento estratégico, que não estavam sendo eficazes no papel de gestão, deixando mais explícito como a estratégia estava ficando mais determinista e como isso era um erro, pois a estratégia empresarial concentra-se na análise do ambiente externo, que se tornou inconstante devido à intensa globalização e explosão das redes de comunicação, o que torna o ambiente turbulento, de alta competitividade e que influencia as ações da empresa no mercado (TERENCE, 2002). Ou seja, engessar o processo da estratégia é algo que está fadado a dar errado.

2.2 ABORDAGEM ESTRATÉGICA E SOBREVIVÊNCIA NAS MPES

Sobreviver e se sustentar é o objetivo da maioria das MPEs, no entanto, se com o passar dos anos o desejo de evoluir não for constante existe um alto risco de insucesso. Diversos autores expressam conclusões a respeito das micro empresas em relação a sobrevivência, uma delas é que o desenvolvimento e a sustentabilidade da maioria das micro empresas emanam do apoio externo ou do reforço financeiro das suas redes externas (GHOBAKHLOO E FATHI, 2019). A seguir, no quadro abaixo, em relação a sobrevivência é possível observar através de Majukwa, que o negócio representa a figura do dono, que este deve assumir riscos e agir implantando as estratégias para que a empresa se sustente.

Quadro 1

Acredita-se que as MPE's de alto crescimento estão posicionadas em nichos de mercado, onde prosperam usando tecnologia e inovação e é de grande importância que estas introduzam novos produtos nos mercados em que atuam, pois para elas, as chances de crescimento do negócio são limitadas, se os proprietários não desenvolverem novos produtos pode piorar sua realidade.

É necessário que os empresários possuam as características de um tomador de risco para enfrentar os desafios econômicos que inibem o crescimento e a sobrevivência das MPE. Eles precisam para obter vantagem competitiva, foco no mercado, plano financeiro, estrutura de gestão e funções de cada componente da organização bem estabelecidas. O senso de iniciativa e a capacidade do líder de transformar ideias em ações podem determinar o crescimento do negócio. Proprietários precisam articular suas visões e alinhá-las com as estratégias da organização para alcançar alta produção, ganhar participação de mercado se quiser aumentar o lucro.

As estratégias de sucesso para as MPEs, devem resultar em ações para resolver desafios e sociais, não pensar apenas nos lucros ou status e sim alcançar o crescimento dos seus negócios para melhorar a qualidade

de vida das pessoas. Um proprietário que é líder e que busca constantemente informação adquirindo competências para guiar melhor seu negócio, se torna alguém indispensável para o desenvolvimento da economia.

Baseado em: MAJUKWA (2020)

O autor Forte ampliou algumas estratégias e as mostrou por meio de mapas estratégicos que descrevem a lógica das mesmas, mostrando com clareza os objetivos, traduzindo-as de modo visual e integrado que conseguem auxiliar o gestor de pequeno negócio a se organizar estrategicamente. Essas estratégias não são apenas para sobrevivência, mas para empresas que desejam ir além e alcançar o sucesso.

Baseando-se na matriz SWOT (pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças) é possível notar que o profissional responsável por elaborar as diretrizes estratégicas da organização deve estabelecer o modelo de estratégia a ser aplicada conforme sua necessidade e/ou situação pela qual se encontra a instituição. Sendo assim, Forte apresenta a seguir formas de se avaliar qual modelo é o mais adequado ao objetivo estabelecido, levando em consideração os tipos de estratégias mais usuais. São essas, sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento. (FORTE, 1999)

O Mapa Estratégico I – Sobrevivência – tem essa característica quando a empresa possui pontos fracos (–) e está com ameaças ambientais (A). Apresenta as estratégias de forma gradativa, ou seja, da menos radical (redução de custos) para a mais radical (falência). A sobrevivência é a pior situação estratégica. (FORTE, 1999).

Tabela 1 - Mapa Estratégico I – Sobrevivência (-, A)

Estratégias	Tipos
Redução de Custos	<ul style="list-style-type: none"> • Cortes Administrativos (Viagem, redução de pessoal, treinamentos, estoques, benefícios, propaganda)
Enxugamento da estrutura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Aglutinação das unidades organizacionais

	<p>(Administrativo com financeira, comercial com marketing; Áreas geográficas (região 1 com região 2).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redução, reestruturação dos pontos de venda.
Fusões Internas	<ul style="list-style-type: none"> • Fusões de unidades ou áreas de negócio.
Finanças Corporativa	<ul style="list-style-type: none"> • Renegociação de Dívidas ou Reestruturação do Passivo.
Desinvestimento	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminação de unidades ou áreas de negócio (Venda da Fábrica x, eliminação da linha y).
Cisão	<ul style="list-style-type: none"> • Repartição dos negócios da empresa entre sócios/família.
Saída do negócio	<ul style="list-style-type: none"> • Venda total da empresa.

Fonte: Forte (1999, p.3)

Mapa Estratégico II – Manutenção – nessa situação, a empresa possui pontos fortes (+), mas encontra-se ameaçada (A). A estratégia de manutenção é utilizada com o propósito de manter as linhas de atuação ou de negócios, tentando apenas preservar os bons resultados até que passe o período de instabilidade.

Tabela 2 - Mapa Estratégico II - Manutenção (+, A)

Estratégias	Tipos
Estabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção do Ponto de Equilíbrio • Esforço para solidificação da Marca
Reação Competitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégias funcionais (marketing, finanças, produção, P&D etc)

Nicho de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Focalização dos negócios no segmento A, B etc.
Especialização	<ul style="list-style-type: none"> • Produção/Comercialização de determinados produtos/serviços
Terceirização	<ul style="list-style-type: none"> • De áreas logísticas
Contratação	<ul style="list-style-type: none"> • Parceria de serviços operacionais logísticos (Ex: Banco 24hs)
Pacificação Competitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Campanhas para promover a Indústria como um todo

Fonte: Forte (1999, p. 3-4)

Mapa Estratégico III– Crescimento – nessa situação, a empresa está com pontos fracos (-), mas o ambiente está oferecendo oportunidades (O). O As fraquezas da organização, quando confrontadas com oportunidades no ambiente externo, proporcionam condições favoráveis para o crescimento Normalmente, o executivo procura, nesta situação, lançar novos produtos, aumentar o volume de vendas, etc.

Tabela 3 - Mapa Estratégico III - Crescimento (-, 0)

Estratégias	Tipos
Penetração	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento da fatia de mercado • Aumento da utilização do produto <ul style="list-style-type: none"> - Frequência - Quantidade - Novas aplicações
Expansão	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento dos Pontos de Venda • Aumento da Planta Fabril
Inovação	<ul style="list-style-type: none"> • Lançamento de produtos diferenciados
Internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> • Expansão de mercado com base da empresa instalada em

	outros países
Coalizão	<ul style="list-style-type: none"> • Joint Venture
Fusão	<ul style="list-style-type: none"> • A+B = C (nova empresa)

Fonte: Forte (1999, p.4)

Mapa Estratégico IV (ver Quadro IV) – Desenvolvimento – nessa situação, a empresa possui pontos fortes (+) nas suas capacidades internas e quando o ambiente está favorável com oportunidades (O). É a melhor situação estratégica. Nesta situação, o ambiente está proporcionando situações favoráveis que podem transformar-se em oportunidades, quando efetivamente é usufruída a situação favorável pela empresa. Normalmente, o executivo procura, nesta situação, lançar novos produtos, aumentar o volume de vendas, etc.

Tabela 4 - Mapa Estratégico IV - Desenvolvimento (+, 0)

Estratégias	Tipos
Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • De Mercado <ul style="list-style-type: none"> - Nacional e/ou Internacional - Novos Segmentos • De produto: <ul style="list-style-type: none"> - Diferenciação tecnológica - Expansão da linha de produtos - Novos Produtos
Finanças Corporativas	<ul style="list-style-type: none"> • Captação de Recursos de médio e longo prazo financiamento de Agencias/Bancos de Desenvolvimento • Aumento de Capitais • Empréstimos Internacionais
Programa de Reengenharia	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança Radical de Tecnologia e Processos
Pacificação Competitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Campanhas para promover a Indústria como um todo

Relações Públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de Imagens Favoráveis no mercado-alvo. Ex: Indústria de Cigarros
Diversificação	<ul style="list-style-type: none"> • Horizontal: Relacionada ou não relacionada <ul style="list-style-type: none"> - Participação Acionária - Aquisição (total ou controle acionário) - Constituição de uma nova empresa
Fundação	<ul style="list-style-type: none"> • Criação de Fundação (Cultural, Tecnológica, Educacional)
Holding	<ul style="list-style-type: none"> • Junção de Portfólio de Unidades e Áreas de Negócio em uma organização central.

Fonte: Forte (1999, p.5)

Forte finalmente argumenta que as empresas podem misturar as estratégias e combina-las e que seus planejamentos e gerenciamentos estratégicos devem levar em consideração uma sequência, ou seja, podem planejar ações de sobrevivência para o presente momento e pensar em manutenção logo em seguida, e no futuro, em médio e longo-prazo, em crescimento. FORTE (1999)

Essas abordagens são capazes de transformar a realidade das MPE'S além de prepara-las para eventuais contingências, uma vez que estas apresentam grande fragilidade devido a pouca experiência de atuação no mercado. A trajetória das micro empresas em sua maioria é árdua, pois estas ainda lutam por reconhecimento, expansão de negócio e aumento de recursos financeiros.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento Estratégico (PE) não possui apenas uma definição. Este, de acordo com Oliveira (1985, p.17) “é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando o otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada”. Já Drucker (1984, p.44) conceitua dizendo que “o planejamento é um processo contínuo e por ter um maior conhecimento do futuro, norteia o gestor a se livrar do risco tomando as decisões corretas; organizar de forma sistêmica as atividades necessárias á execução dessas decisões”. Através de uma retroalimentação contínua e organizada é possível medir o resultado dessas decisões confrontando as expectativas alimentadas.

Um ponto de vista menos sistemático afirma que as empresas que pretendem gerenciar o futuro, devendo primeiro compreender o passado, pois através de conhecimentos padrões anteriores é que a empresa será capaz de conhecer seus potenciais. Esse ponto de vista diferente e como vem sendo disseminado, resulta de um progresso em decorrência de um mundo globalizado que trouxe desafios econômicos e gerenciais, com isso a gestão das organizações também se transformaram. Essas constantes mudanças trouxeram aumento de competitividade e alterações no ambiente empresarial. Para entender essa ferramenta de gestão, busca-se por meio da literatura, refletir sobre conceitos, processos de elaboração e implementação dessa ferramenta, para então entendermos sua influencia dentro de pequenas empresas (MINTZBERG, 2010).

Levando em consideração que há o envolvimento de diferentes pessoas no PE e que cada um possui diferentes objetivos e requer abordagens diversas. Grande parte da frustração acontece quando as organizações tentam executar os processos do planejamento estratégico em prazos médios e longos em um único e inflexível processo. (KACHANER; KERMIT; STEWART, 2016), ou seja, o PE não deve ser apenas flexível por causa das constantes mudanças e sim por que nele estão envolvidas pessoas diferentes. Isso reforça a importância de um alinhamento geral, entre ambiente interno e externo e as pessoas hierarquicamente envolvidas.

Donkor (2018) afirma que “as PMEs podem aproveitar a natureza flexível para redefinir estratégias e programas para atender á mudanças nas demandas dos clientes e condições adversas no ambiente externo.” Nas pequenas empresas ter um planejamento estratégico flexível é de suma importância, devido os desafios que estas enfrentam, como

falta de recursos para maiores investimentos, driblar variações do ambiente externo, utilização restrita das economias de escala, desafios na absorção de grandes custos de capital e demais problemas que limitam seu crescimento.

2.4 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Na elaboração do planejamento estratégico, são determinados objetivos, fases, prazos e os meios para a sua realização. Envolve a identificação, estruturação e coordenação de missões, análise, objetivos, desafios, metas, projetos e tarefas, bem como expectativas, crenças, comportamentos e atitudes, com a finalidade de alcançar, de modo mais eficaz, o máximo do crescimento possível, com a melhor concentração de esforços pela empresa. Para a elaboração do planejamento empresarial, é necessário alto comprometimento e a participação da organização. Dolph (2016, p.10) reforça dizendo que “existem diferentes abordagens para se iniciar um planejamento estratégico, isso vai depender do segmento no qual se quer tratar, geralmente na maioria dos processos o primeiro passo é colher os dados relevantes”. Isso inclui dados internos e externos, agregá-los às perspectivas que as pessoas possuem da organização é fundamental. Chiavenato, Sapiro (2009) vai mais a fundo, detalhando processo do planejamento que é constituído por 9 elementos, sendo 7 deles com foco na formulação do mesmo.

1. Missão: Traduz as responsabilidades e pretensões da organização junto ao ambiente. Além de ser uma definição que antecede o diagnóstico estratégico, ela também representa a razão de ser da organização.

2. Visão de negócios: É aquilo que serve como fonte inspiradora, é a hora de definir o que te inspira e com o que você sonha, não se trata de prever o futuro, mas sim de assegurar-lo no presente.

3. Diagnóstico estratégico externo: Corresponde à análise de diferentes dimensões do ambiente, procura antecipar as oportunidades e ameaças e assim concretizar visão, missão e objetivos organizacionais.

4. Diagnóstico estratégico Interno: Corresponde ao diagnóstico da situação da empresa em relação às suas fraquezas e ameaças, criando as condições para formular as estratégias e ajustar o ambiente em que ela atua. O alinhamento dos diagnósticos externos e internos forma o mapeamento ambiental e produz as premissas que alicerçam a

construção de cenários.

5. Determinantes de sucesso: É um recurso metodológico que compõe o processo, ele se insere entre o diagnóstico e a definição de objetivos e a formulação das estratégias inseridas nas dinâmicas competitivas. Procuram evidenciar questões que são críticas para organização e que emergem da aplicação da análise SWOT.

6. Definição de objetivos: São definidos pela organização em uma hierarquia de importância, de prioridades ou de urgência.

7. Formulação de Estratégias: Pode ser baseada de acordo com as propostas de PORTER, que é composta por cinco forças atuantes sobre a organização: O poder de barganha dos clientes e fornecedores, a ameaça de substitutos e novos concorrentes e a rivalidade dos atuais concorrentes.

Não basta apenas a formulação das estratégias, essas devem ser sistêmicas e integradas. É necessário levar em consideração a estrutura da empresa, a quantidade de colaboradores existentes, ver se há recursos para aplicar a estratégia, além de traçá-las de forma que se identifiquem com a cultura da organização para que não dificulte a implementação. Saber implementá-las baseadas nessas premissas e montar um bom plano de mensuração, onde é possível avaliar e controlar recursos, diminui substancialmente possíveis retrabalhos e contra tempos. Sendo assim, acabado o processo de elaboração do planejamento estratégico é chegada a hora de colocá-lo em prática. É o momento onde não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações da empresa, mas que também inclui o que deve ser feito para transformar estas aspirações em realidade, ou seja, faz parte dele o seu processo de implementação (OLIVEIRA, 2004).

2.5 IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Atualmente é improvável que a formulação ocorra totalmente dissociada da implementação. Muitas vezes, é no próprio desenvolvimento da gestão da empresa que os gestores e suas equipes definem e implementam as estratégias, buscando aprender com os erros cometidos. No dia a dia empresarial, ao se deparar com os vários processos que exigem o ato de gerir a estratégia, a formulação e a implementação podem se tornar indistinguíveis (TERENCE, 2002).

Nesse sentido, parece fundamental que o gestor seja capaz de lidar com esse lado

imprevisível do processo de planejamento, sendo flexível e capaz de realizar as mudanças de curso necessárias à implementação da estratégia. Assim, é importante levar em consideração que as estratégias podem surgir dos lugares mais estranhos e de pessoas que não se esperava. O papel da liderança, segundo esta concepção, não é apenas de formular estratégias, mas de gerenciar o processo de aprendizado estratégico, pelo qual novas estratégias podem emergir. Baseado nisso, Mintzberg entende que isso se dá, porque assegura que na maioria das vezes que uma estratégia não é realizada, a culpa é depositada na implementação, enquanto, segundo ele, deve-se ir além e procurar a causa na formulação dela. Por isso, o autor defende com convicção o uso das chamadas “estratégias emergentes”, que são aquelas que se originam durante a implementação do planejamento estratégico, ou seja, as estratégias que não foram previamente elaboradas, que surgem devido mudanças no ambiente organizacional ou por mera criatividade. (MINTZBERG, 2000)

As estratégias emergentes ocorrem diariamente nas empresas e são frutos muito mais da cultura organizacional do que dos planejamentos deliberados, onde estes, como já dito anteriormente, partem da ideia de que a organização deve se antecipar aos acontecimentos do meio ambiente e desenvolve um plano de ação prévio para responder a esses eventos de forma a maximizar os seus resultados. As estratégias em evolução representam o filtro entre o planejamento formal e os caminhos a serem trilhados no curto prazo e são fundamentais para as estratégias de longo prazo da organização. Exemplificando com uma metáfora ilustrativa, o planejamento estratégico deve ser como uma larga estrada, traçando um caminho a ser seguido, mas não como uma norma, que não permitiria flexibilidade no curto prazo. (JUNIOR; LUCE, 2000)

2.6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Os obstáculos encontrados nas micro e pequenas empresas são caracterizados como situações-problema, identificados de formas diferentes por diversos autores. CAMPOS (1992) pontua vários problemas os quais nem sempre seriam identificados pelos gestores, por exemplo: reclamações de clientes, um mau resultado de qualidade de produto; custo elevado que impossibilita a prática de preços competitivos; insatisfação dos empregados; atrasos na entrega de produtos; número elevado de acidentes. Isso representa uma

disfunção na organização.

Por sua vez, OLIVEIRA (1996) trata-os como doenças empresariais, entre as quais estão as de ordem econômica, financeira, técnica, mercadológica, administrativa ou comportamental. A identificação da doença através de alguns indícios é definida pelo autor da seguinte forma: sintoma de retorno nulo ou ínfimo sobre o capital investido e retorno baixo sobre o ativo total caracteriza-se como uma doença econômica; sintoma de despesas financeiras elevadas, alta necessidade de capital de giro e alta influência de capital de terceiros caracteriza-se como uma doença financeira; sintoma de alto nível de reclamações e devoluções de clientes e alta dependência tecnológica externa caracteriza-se como uma doença técnica; sintoma de processo de distribuição inadequado, preços inadequados para os produtos vendidos e falta de competitividade no mercado caracteriza-se como uma doença mercadológica; sintoma de utilização inadequada de recursos disponíveis e refação de trabalhos caracteriza-se como uma doença administrativa; sintoma de falta de motivação, baixo nível de coesão, alto nível de atritos e alto nível de rejeição às mudanças caracteriza-se como uma doença de comportamento. Por fim, SOLOMON (1986) entende como problema primário, além da inexistência de economias de escala, que os pequenos empreendedores apresentam três pontos fracos principais: análise inadequada ou superficial na escolha inicial do ramo de negócio, capitalização insuficiente e capacidade gerencial inexpressiva.

Mattos, em uma pesquisa realizada em 2017 com micro e pequenos empreendedores no ramo da beleza e estética, apresenta dados reveladores a respeito do planejamento estratégico nas MPE'S. Em um estudo de multi casos foram consideradas 14 micro empresas de salão de beleza, sendo cada proprietário entrevistado por Mattos. Um dos entrevistados afirmou:

“Não é fácil, essa é uma profissão que tudo aquilo que você vai ter ou fazer não é barato. Para ter as coisas de qualidade, é caro. E essa profissão está sempre mudando e é difícil ir se adaptando, - tanto masculino quanto feminino - tem que estar sempre ligado. Normalmente as pessoas falam que é um curso por ano, mas tem que fazer 2 ou 3 para estar atualizado de acordo com que o mercado quer”.

Mattos ainda mostra na pesquisa que não houve se quer um estudo de viabilidade de

negócio para a entrada das empresas nesse mercado e que tal atitude colabora por caracterizar as MPE's como organizações que enfrentam grandes obstáculos.

Em Gana um estudo com as PMES revelava os níveis de planejamento estratégico em que elas se encontravam, descobriu-se que eram relativamente baixos, porém mostrou-se que as empresas que se envolveram com o PE tinham um desempenho superior em relação àquelas que não se envolveram. O estudo também fez uma relação com Planejamento Estratégico e Dinamismo de Mercado, afirmando que essa natureza dinâmica que o mercado tem determina as ações estratégicas (ou pelo menos deveria), um bom exemplo foi a abertura do mercado Ganense em que expôs cada vez mais os consumidores a uma variedade de produtos, gerando uma hiper concorrência no mercado. Embora os consumidores pudessem ser leais, com o passar do tempo, o consumidor em Gana provou ser mais sofisticado em seus gostos e preferências, com necessidades e interesses especializados (DONKOR; DONKOR; KWARTEG, 2018). Ou seja, o estudo mostra válidas razões para aplicar a ferramenta, pois esta mostra como driblar os cenários que são formados conforme essa dinâmica. De acordo com os registros das organizações, uma vez que incorporaram o PE notaram que a estratégia passa a oferecer uma razão e um curso focal para as atividades da empresa e para a população geral que trabalha nela, com isso esse estudo enfatiza ainda mais a necessidade de um PE diante da intensa concorrência em um ambiente de negócio (RUMMLER E BRACHE, 2012).

2.7 ANÁLISE DO AMBIENTE – MICRO AMBIENTE

O ambiente interno de uma empresa é composto pelos seus empregados, administradores, tecnologia, cultura organizacional, estrutura e instalações. Tudo isso tem implicação imediata e específica na administração da organização, pois quanto mais a equipe tiver posse de todos esses demais elementos ajustados, mais rápido caminharão para colher os resultados. Isso nos mostra o porquê é tão importante analisar as organizações internamente. Porém, sabemos do árduo trabalho que essas organizações tem para se manterem alinhadas dessa maneira. Reconhecer pontos fortes pode ser fácil, mas reconhecer pontos fracos e pontos a melhorar não é uma tarefa fácil, principalmente na hora de admitir as falhas. Falar dos outros é bem mais simples que falar de si mesmo. (COSTA, 2006)

Após romper a dificuldade de falar de si mesmo, é necessário enfrentar a raiz dos problemas organizacionais, onde muitas vezes ocorre um fenômeno de desculpas. Podemos ouvir respostas como: “Mas isso sempre foi assim”, “A concorrência é muito forte”, “Os clientes não sabem usar nossos produtos”, “Ninguém aqui quer trabalhar” e demais frases similares. A empresa deve ter a cultura de aperfeiçoamento, analisar problemas, saber pontuar os pontos fracos e fortes. É a partir daí que ela irá começar a por em prática a análise de ambiente interno. No livro “Da empresa que temos para a empresa que queremos” do autor Eliézer Costa mostra que os pontos fortes são aquelas características positivas de destaque na instituição, que a favorecem no cumprimento do seu propósito. Pontos fracos são características negativas que o prejudicam. Uma vez listados esses pontos, pode ser aplicada a metodologia dos 10M’s, que consiste em uma composição organizada com autodiagnostico das 10 áreas consideradas ponto chave para uma empresa. (COSTA, 2006)

Management	Meio Ambiente
Mao de obra	Meio Físico
Maquinas	Mensagens
Marketing	Métodos
Materiais	Money

O livro de Eliezer Costa detalha cada uma das áreas:

Management: (Gestão, Supervisão, Liderança): Administração geral e processos decisórios, Gestão de tecnologias e de sistemas de informação, Gestão estratégica, Gestão setorial: marketing, comercial, operacional, de produção e de logística, financeira, recursos humanos, ou seja, gestão de processos transfuncionais, Relacionamentos com acionistas e com stakeholders.

Mão-de-obra (Recursos humanos, capacitação, motivação): Recrutamento e seleção de pessoas, capacitação, treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, gerentes e supervisores preparados para a gestão de pessoas, motivação, envolvimento e comprometimento, remuneração, reconhecimento e recompensas, satisfação dos funcionários e clientes.

Maquinas (equipamentos, aparelhos, sistemas): Equipamentos de manuseio e transportes. Instalações elétricas, hidráulicas, utilidades e de segurança. Manutenção de máquinas e equipamentos. Máquinas, equipamentos e sistemas de produção. Satisfação

dos funcionários e gerentes.

Marketing (Vendas, portfólio de produtos e serviços): Conhecimento do mercado e dos concorrentes. Flexibilidade e negociações. Lançamentos de produtos e campanhas. Pós-venda, garantia e assistência técnica. Treinamento e satisfação dos clientes.

Materiais (Matéria prima, suprimento, fornecedores): Desenvolvimento de parcerias com fornecedores. Cadeia de suprimento, logística. Estoques qualitativos, quantitativo, preservado. Especificações para aquisição e padronização e codificação de materiais. Qualidade assegurada na aquisição.

Meio ambiente (Preservação ambiental, reciclagem, energia): Gestão de proteção ambiental. Licenciamento ambiental. Programas de economia de energia, de água e de insumos. Reciclagem de resíduos. Procedimento diante de reclamações de vizinhos, da imprensa e de autuações.

Meio físico (Instalações, acesso, funcionalidade, conforto): Circulação interna, fluxo internos, estacionamento. Iluminação, limpeza, arrumação. Infraestrutura, utilidades. Sinalização visual, interna e externa.

Mensagens (Comunicação, divulgação): Comunicação com clientes, fornecedores, governo, imprensa e público. Comunicação entre gerentes, supervisores e funcionários. Comunicação escrita, circulares e quadros de aviso e comunicação verbal, informal e diagonal. Comunicações da direção para direção: transparência e integridade. Providências e respostas às reclamações e sugestões dos clientes.

Métodos (Processos, organização): Fluxograma de processos produtivos e administrativos. Metodologia de gestão por projetos. Metodologias para desenvolvimento de produtos. Normas, padrões e procedimentos produtivos e administrativos. Sistemas de garantia da qualidade.

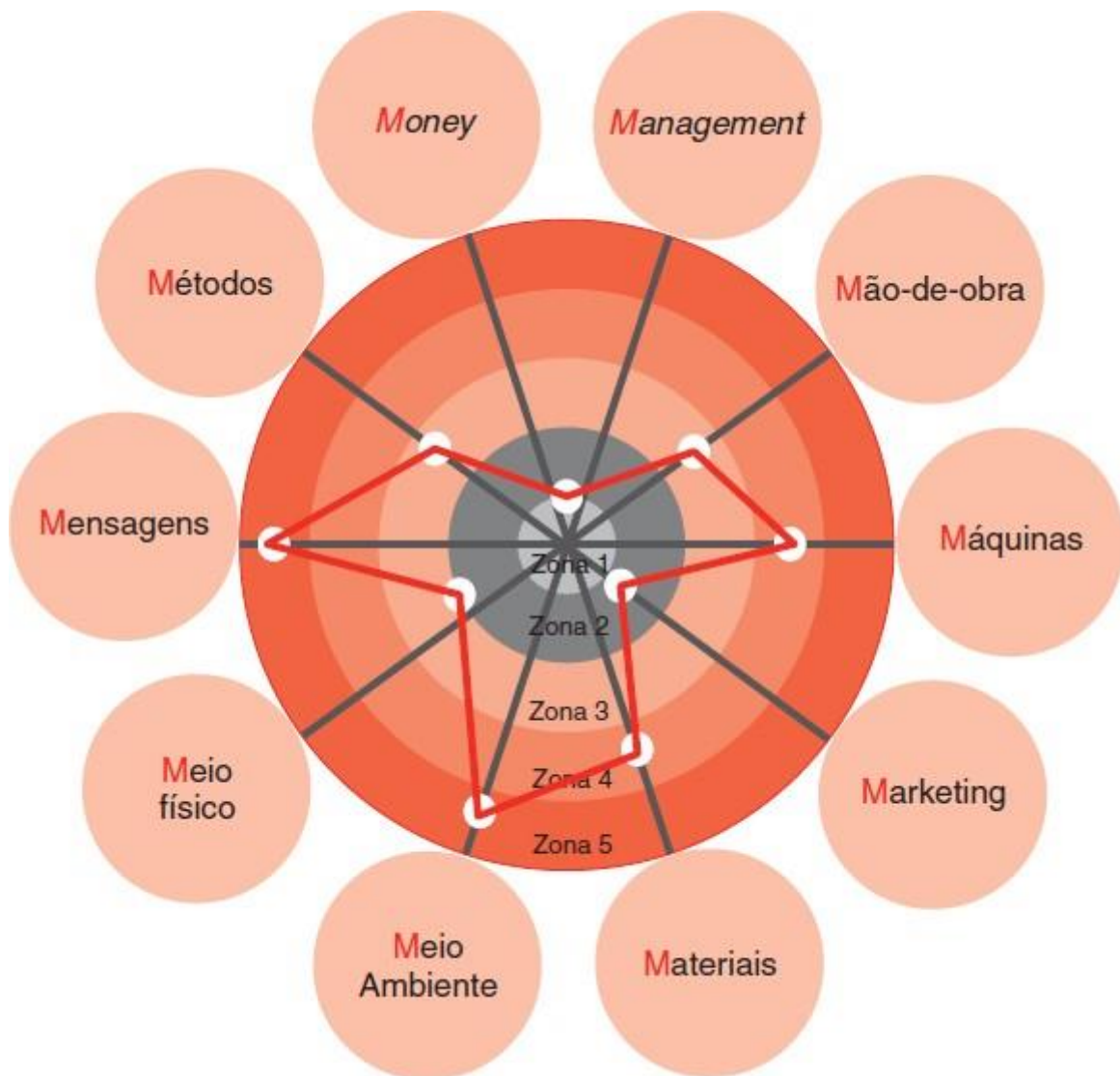
Money (Finanças): Acompanhamento gerencial por centros de resultados. Fluxo de caixa, contas a pagar e contas a receber. Faturamento e recebimento. Investimentos estratégicos.

Para que a avaliação do ambiente interno seja eficaz, é necessário apurar cada elemento de análise de cada área mencionada, para isso usa-se o gráfico-radar. (COSTA, 2006).

Cada zona recebe uma pontuação a fim de mostrar o quão bom ou ruim está cada um dos 10 atributos. Costa (2006, p, 116) afirma que “ao interligarmos os pontos de avaliação correspondentes, obteremos o poligonal do gráfico radar para a área problemática”. “Quanto mais próximo do centro tiver o atributo, melhor estará a empresa naquele aspecto,

quanto mais distante do centro, pior.” Tais informações são de grande valia para gestores e consultores devido a fácil visualização comparativa que o gráfico possui, quando associadas a medidas estratégicas, levam as organizações á prosperidade. Também é importante pra mostrar ao longo do tempo a evolução de uma área crítica.

Gráfico Radar:



Fonte: Costa (2012, p. 96)

3 METODOLOGIA

3.1 ABORDAGEM E TIPO DE PESQUISA

Para desenvolver este trabalho, a metodologia utilizada foi a pesquisa descritiva, baseada em fontes primárias, onde foi feita uma coleta de dados com abordagem qualitativa através de entrevista em três empresas e uma ferramenta de gestão que resultou em três estudos de caso. Segundo Gil (2002), as pesquisas descritivas têm como principal objetivo descrever as características de determinada população ou fenômeno. Prodanov e Freitas (2013) acrescentam que, nas pesquisas descritivas, os fatos são observados, registrados, analisados e classificados sem que haja a interferência do pesquisador sobre eles. Em geral, as pesquisas descritivas utilizam técnicas padronizadas para realizar a coleta de dados. Quando o pesquisador opta por coletar os dados através da própria observação, podendo fazer uso de instrumentos, como entrevista, questionário, formulário e observação, ele estará realizando a pesquisa através de fontes primárias.

De acordo com Mascarenhas (2012), a pesquisa qualitativa é utilizada quando há a vontade do pesquisador em escrever de forma mais detalhada o objeto de estudo. Como existe uma maior liberdade por parte do pesquisador, a sua influência é considerada fundamental. Logicamente, deverá haver coerência e solidez na estrutura da pesquisa. Kauark, Manhães e Medeiros (2010) afirmam que, o pesquisador se torna instrumento-chave na abordagem qualitativa.

O estudo de caso é definido por Gil (2002) como um instrumento que permite detalhar o objeto de estudo de forma ampla, algo que segundo ele é praticamente impossível de realizar com outras formas de pesquisas. Gil (2002) ainda define os principais propósitos do estudo de caso como sendo a exploração de situações da vida real onde não há definição clara em relação aos limites, mas mantendo preservado o caráter unitário do objeto de estudo em questão. O estudo de caso ainda permite a formulação de hipóteses e o desenvolvimento de teorias com o intuito de explicar as causas de

determinados fenômenos.

A partir da perspectiva do livro Estudo de caso - Planejamentos e métodos de Robert K. Yin, a escolha entre projetos de caso único ou de casos múltiplos permanece dentro da mesma estrutura metodológica e nenhuma distinção muito ampla é feita entre o assim chamado estudo de caso clássico (isto é, único) e estudos de casos múltiplos. A escolha é considerada uma escolha de projeto de pesquisa, com as duas sendo incluídas no âmbito da estrutura do estudo de caso. Projetos de casos múltiplos possuem vantagens e desvantagens distintas em comparação aos projetos de caso único. As provas resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes, e o estudo global é visto, por consequência, como sendo mais robusto (HERRIOTT & FIRESTONE, 1983). Porém, a condução de um estudo de casos múltiplos pode exigir tempo e amplos recursos além daqueles que um estudante ou um pesquisador de pesquisa independente possuem. No entanto, cada caso deve servir a um propósito específico dentro do escopo global da investigação.

3.2 COLETA DE DADOS

Para a coleta de dados, foram realizadas três entrevistas diretas, ou seja, presenciais, semiestruturadas. Marconi e Lakatos (2010) definem entrevista como sendo um encontro entre duas pessoas para uma conversação profissional onde uma delas obterá informações a respeito de determinado assunto. As informações obtidas serão utilizadas para ajudar no diagnóstico ou tratamento de determinado problema. Conforme Kauark, Manhães e Medeiros (2010), a entrevista é uma das técnicas mais utilizadas na coleta de dados primários. Para melhores resultados, recomenda-se, principalmente, o preparo prévio da entrevista, objetividade nas perguntas, segurança, e postura adequada do entrevistador. Gil (2002) enfatiza também a possibilidade de auxílio ao entrevistado (caso haja dificuldade em responder), assim como a análise do seu comportamento não verbal. Por outro lado, o entrevistador poderá também, ainda que involuntariamente, inibir o entrevistado. Portanto, a preparação prévia se torna fundamental para a realização da entrevista.

As entrevistas foram realizadas com os respectivos donos, no ambiente de cada uma das empresas. Através das perguntas iniciais, o intuito da entrevista era conhecer a história das empresas e contextualizar os acontecimentos desde sua fundação. Posteriormente, as

perguntas tiveram o objetivo de identificar o conhecimento e utilização de algumas técnicas formais de gestão por parte das empresas.

Foi utilizado também o método dos 10M's, que traz um parâmetro com dados importantes dos pontos considerados críticos. Identificando os pontos fortes, pontos fracos e pontos a melhorar, para uma melhor utilização das ferramentas da qualidade aplicando com eficácia ações corretivas, criada por Eliezer Andrade Costa em 2005. Nas três organizações buscou-se investigar as 10 áreas, dando notas de 1 a 5 para que houvesse conhecimento das áreas críticas e assim confrontar o desempenho de cada organização, podendo visualizar o resultado através do gráfico radar. (OLIVEIRA, 2015).

No gráfico radar cada zona recebe uma pontuação a fim de mostrar o quão bom ou ruim está cada um dos 10 atributos. Costa (2006, p, 116) afirma que “ao interligarmos os pontos de avaliação correspondentes, obteremos o poligonal do gráfico radar para a área problemática”. “Quanto mais próximo do centro tiver o atributo, melhor estará a empresa naquele aspecto, quanto mais distante do centro, pior.” Tais informações são de grande valia para gestores e consultores devido a fácil visualização comparativa que o gráfico possui, quando associadas a medidas estratégicas, levam as organizações á prosperidade. Também é importante pra mostrar ao longo do tempo a evolução de uma área crítica.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 IDENTIFICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES OBJETO DE ESTUDO

As empresas Alpha, Beta e Gama que são objetos de estudo, atuam respectivamente nos ramos de Cosmético, Beleza e Alimentício. A empresa Alpha é de cosméticos de marca própria, a empresa Beta é um salão de beleza e a empresa Gama é um Horti Frutti. Ambos ficam na Avenida Senador Milton Campos, Bairro Quitandinha na cidade de Timóteo-MG.

4.2 RETROSPECTIVA HISTÓRICA DA EMPRESA ALPHA

A empresa Alpha teve início no ano de 2012, sua formação era composta por dois sócios. Tal sociedade com o tempo começou a enfraquecer devido às divergências fortes de opinião entre os donos. Com o passar do tempo a união entre as partes se tornou algo impraticável, fazendo que um dos donos desfizesse a sociedade. Foi a partir daí que surgiu a empresa alpha, fundada por Ricardo Bragança. Devido a todo o conhecimento adquirido com os anos a respeito do mercado de cosméticos, Ricardo decidiu montar seu próprio negócio de cosméticos. No começo tudo foi muito difícil, pois este alegou que saiu totalmente prejudicado, pois, por ter um perfil de vendedor forte e ser uma figura muito comercial, vivia viajando e trabalhando duro para crescer a empresa, ficando desatento às tramoias do sócio, que transferiu tudo para seu próprio nome, deixando-o sem nada. Faltando apenas 6 meses para seu casamento, Ricardo teve que contar com a ajuda de sua esposa para iniciar o novo negócio, durante alguns meses a renda dela sustentava a casa enquanto ele, com muito trabalho, buscava forças para recomeçar, começou pequeno, com o lançamento de 9 produtos, e 6 anos depois já se contabilizam 90. Hoje a esposa de

Ricardo fica no escritório e ele faz as viagens.

4.3 RETROSPECTIVA HISTÓRICA DA EMPRESA BETA

Com desejo de ter um salão de beleza, desde os 13 anos, dona Vanilda Caldeira amava cuidar de seus cabelos, ao dominar tal habilidade através de treinos em si mesma e na família decidiu fazer um curso básico de cabelereiro o que abriu portas para que ela começasse como cabeleireira a domicílio.

Com o passar do tempo, houve a necessidade de se mudar para perto do trabalho de seu marido, onde imediatamente ela viu a oportunidade de morar em uma casa maior e transferir seus atendimentos para lá, no entanto, com a possibilidade de crescer seu negócio o marido de Vanilda começou a expressar o desejo de que ela parasse de trabalhar, pois não queria que a esposa se ausentasse dos afazeres domésticos do lar. Sem incentivo e nem dinheiro para aperfeiçoar, fazer cursos ou ir a congressos, quando ia a algum salão, observava o profissional fazendo os procedimentos e aproveitava ao máximo aqueles momentos, assim que chegava em casa reproduzia o cabelo que tinha visto.

A falta de incentivo para Vanilda era desanimador, com isso tudo o que ela havia comprado deu para os outros, disse que ia realizar o desejo do marido e parar de trabalhar, mas toda vez que passava perto de um salão os olhos brilhavam e ela pensava, meu sonho ficou pra trás.

Quando se mudou pela segunda vez, para outro bairro, coincidentemente, suas duas filhas desempregaram, e com a crise eminente no país, a situação ficou bastante complicada. O marido vendo aquela situação sugeriu para a esposa e para as duas filhas que utilizassem como espaço para montar um salão uma loja que a família tinha e que estava alugada para uma sorveteria. A filha mais velha passou a atender na loja como manicure, colocou apenas uma cadeira para a cliente sentar e a partir daí as clientes provenientes da unha, começaram a demandar outros serviços, foi aí que a mãe e a outra irmã iniciaram no salão.

A primeira cliente do salão lavou o cabelo na pia, pois não tinha lavatório. O primeiro espelho foi uma estrutura de madeira que a dona do salão achou em sua chácara, todos achavam que era lixo e a criticaram, porém, ela via naquele “lixo” um espelho lindo, pagou para restaurar a estrutura e sua irmã pagou para anexar o espelho, o resultado foi

muito satisfatório e até hoje, depois de 4 anos de salão o espelho está lá sempre recebendo elogios.

Assim como a estrutura se erguia lentamente, os clientes começaram a surgir, primeiro os atendimentos começaram na família, o marido então, vendo as coisas alavancando devagar e com dificuldade deu a elas 1500 reais para investir no salão, a felicidade foi total, compraram carrinhos auxiliares, escovas, tesoura, pentes novos e um lavatório.

Com o aumento crescente de clientes, vários representantes começaram a chegar, com pouco dinheiro para investir, um deles (amigo da família) ofereceu os produtos da marca na qual era dono, dando grande prazo de pagamento. Sendo assim, o salão já possuía linhas de tratamento, tintura e óleos para venda e uso profissional.

A irmã de Vanilda certo dia, estava no salão e viu que as toalhas estavam velhas e improvisadas e mais uma vez deu dinheiro para solucionar o problema. Mesmo com o marido e a irmã ajudando financeiramente, a estrutura que possuía não era o suficiente, uma de suas filhas atendia em uma cadeira, quando na verdade, era necessária uma maca, a manicure também precisava de uma cadeira mais confortável para suas clientes. Certo dia uma vizinha que tinha mobílias de salão quis comprar uma grade de portão que a família tinha disponível, foi então que esta grade virou todos os móveis que faltavam, pois realizaram trocas.

A luta não parou, as proprietárias tiraram 100 reais de lucro para cada uma após 1 ano, pois todo o ganho era reinvestido. Hoje, após 4 anos, o salão encontra-se com a estrutura completa, com produtos e serviços de qualidade, além de ter construído uma clientela fiel.

Mesmo após 4 anos com tal conquista, não significa que as dificuldades se dissiparam, as 3 donas tem muita dificuldade de cobrar os serviços, apesar de um traquejo comercial, dizem se sentir envergonhadas de “cobrar caro”, os preços são todos abaixo do mercado e isso explicou a demora para que elas ganhassem tão pouco lucro depois de tanto tempo. Elas afirmam que o que mais “pesa” em aumentar os preços é a presença da família como clientela.

4.4 RETROSPECTIVA HISTÓRICA DA EMPRESA GAMA

Diana é colombiana, mas veio para o Brasil, especificamente para Betim, pois foi

contratada por uma empresa de engenharia, conheceu Rubens, seu marido, nessa mesma empresa, ele operava um sistema que Diana não dominava e através dos treinamentos dados a ela a relação se estreitou. Certo dia, quando vieram a Timóteo para o casamento da prima de Rubens, o sogro de seu primo, dono de um Horti fruti disse que estava muito cansado e que gostaria de vender seu negócio, o casal não hesitou e encontrou uma oportunidade no negócio. Alguns meses depois eles já estavam estabelecidos em Timóteo e sob direção do Horti fruti. Certas coisas mudaram do antigo negócio para o novo. Antes a identidade visual era vermelha e passou para verde, houve melhoras na estrutura, mudaram o nome, colocaram placa e disposição de alguns produtos, o antigo dono focava muito em atender empresas, os donos atuais focam mais em varejo, procurando atingir as residências ao invés de empresas.

Rubens afirmou que tem um primo em São Paulo dono de 5 franquias da Wizard e dono de uma franquia da Casa do pão de queijo, ele disse que mesmo na época que trabalhava na empresa de engenharia conversava muito com esse primo pois sempre quis empreender e um dos conselhos dados a ele foi: Não se apegue a um negócio só. Essas palavras ficaram na cabeça de Rubens e hoje ele trabalha em um projeto paralelo ao Horti fruti, ele tem o desejo de prestar consultoria ligada a projetos de engenharia para diversas empresas. O projeto está começando a sair do papel, pois conseguiu um contrato na Colômbia, em uma empresa onde o tio de Diana é diretor, a empresa é de TI e desenvolve softwares e presta serviços para o governo.

Uma das dificuldades enfrentadas em manter o horti fruti e migrar para outra coisa é achar uma mão de obra qualificada para administrar a loja para que eles toquem o novo projeto, Rubens disse que treinou uma funcionária e a colocou como gerente, mas disse que precisava ensinar a ela a mesma coisa diversas vezes, pois a funcionária era limitada, a relação entre eles não durou muito e eles disseram que se não conseguirem algum sócio ou gerente qualificado terão que vender a loja para tocar o novo projeto.

4.5 ANÁLISE IRAMUTEQ E GRÁFICO RADAR

Para dar suporte á análise dos dados desta pesquisa, foi utilizado o software IRAMUTEQ (Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires). Que de acordo com KAMI (2016) “Permite diferentes processamentos e

análises estatísticas de textos produzidos. Ele possui a vantagem de ser gratuito na lógica de open source - código aberto. É dependente do software R para seu funcionamento e possui linguagem de programação python.” Em 2009, Pierre Ratinaud⁷ desenvolveu-o na língua francesa, mas atualmente possui dicionários completos em outras línguas. No Brasil, seu uso iniciou a partir de 2013.

No IRAMUTEQ é possível identificar cinco tipos de análises: estatísticas textuais clássicas; pesquisa de especificidades de grupos; classificação hierárquica descendente (CHD); análises de similitude e nuvem de palavras. É válido lembrar que o uso do software não é um método de análise de dados, mas uma ferramenta para processá-los, portanto, a interpretação é de responsabilidade do pesquisador.

Para dar início ao processamento dos dados é necessária a constituição de um corpus, que reúne textos originados pelas entrevistas, ou seja, cada entrevista caracterizou um texto, e o conjunto desses textos formou o corpus de análise dessa pesquisa.

Após submissão dos estudos selecionados ao software IRAMUTEQ, o corpus geral foi constituído por 3 unidades de texto, separados em 238 segmentos de textos (ST), com aproveitamento de 223 STS (93,7%). Emergindo de 4.641 ocorrências (palavras, formas ou vocábulos), sendo 939 com uma única ocorrência. O conteúdo analisado foi categorizado em quatro classes: classe 1, com 17,9% dos segmentos de texto; a classe 2, com 19,3%, classe 3, com 35,9% e classe 4, com 26,9%.

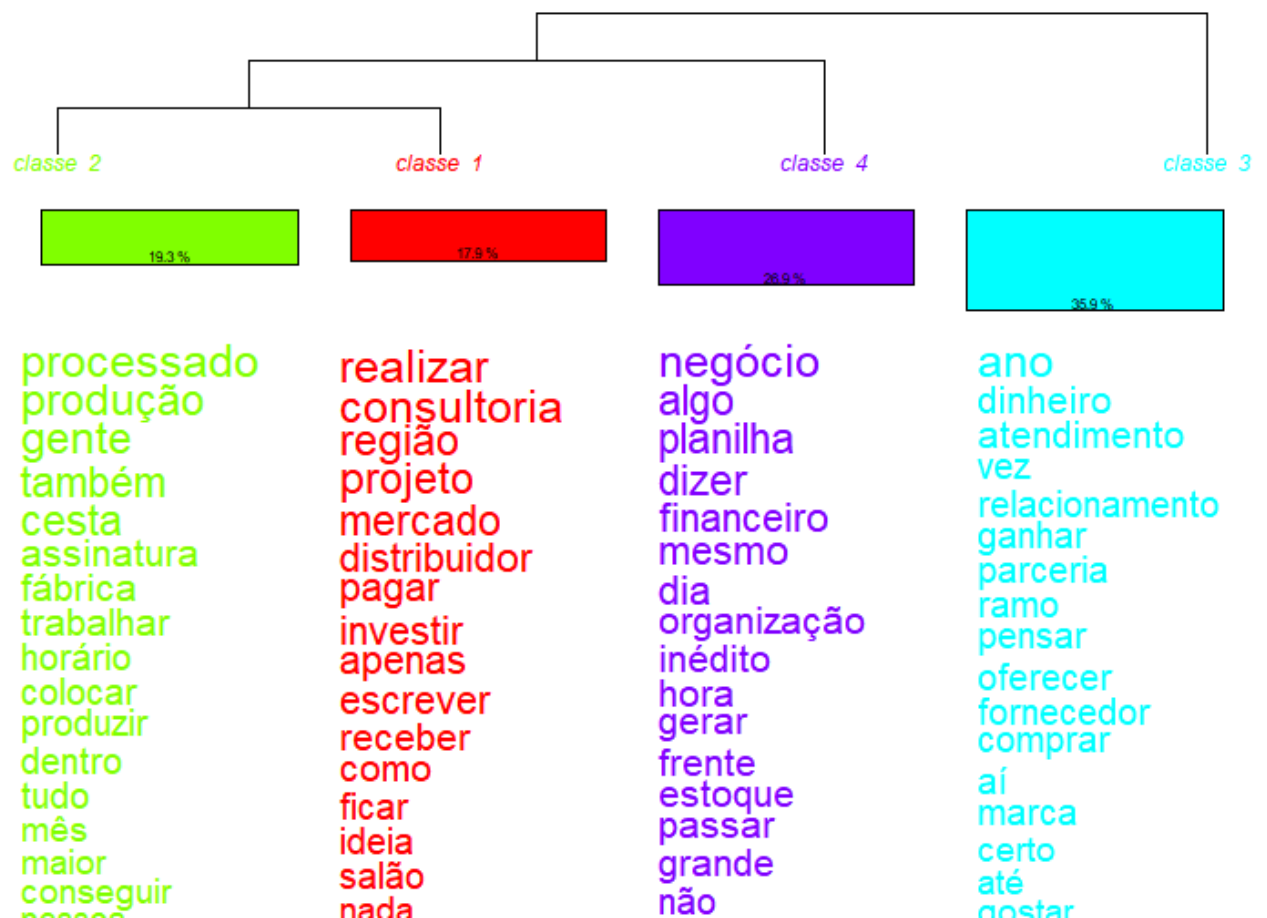
As quatro classes foram analisadas pela Classificação Hierárquica Descendente (CHD). A CHD levou em conta a associação das classes às variáveis fixas do estudo, com base na inserção das entrevistas completas, as quais representaram todo o material submetido à análise, sendo considerando 93,7% do corpus.

É importante salientar que as análises do tipo CHD, para serem úteis à classificação de qualquer material textual, requerem uma retenção mínima de 75% dos segmentos de texto, quando uma análise é inferior a este valor, não é considerada uma análise adequada, pois oferece apenas uma classificação parcial (CAMARGO; JUSTO, 2013). Nesse sentido, o corpus textual utilizado para a análise do presente estudo é considerado representativa e útil, pois o aproveitamento foi de 93,7%.

O Dendograma da CHD (figura 5) permite compreender as expressões e cada uma das palavras contidas em cada artigo em análise. Nessa figura, que ilustra as relações das ramificações, a leitura deve ser feita de cima para baixo, ou seja, num primeiro momento, o corpus foi dividido em três ramificações. Num segundo momento a ramificação superior resultou na classe 3 acima da ramificação da classe 4, que se relaciona com a ramificação

inferior que foi dividida em duas ramificações, 2 e 1 . Isso significa que a classe 3 possui menor relação ou proximidade com as classes 2 e 1. A classe 4 possui maior relação ou proximidade com as classes 2 e 1 . A classe 4 tem menor relação com a classe 3.

Figura 1 – Dendograma da classificação hierárquica descendente (chd) da análise dos domínios textuais e interpretação dos significados pelo iramuteq



Fonte: O autor 2020

Dessa forma, buscou-se a identificação e análise dos domínios textuais e interpretação dos significados (Figura 2), a partir de vocábulos mais frequentes, nomeando-as com seus respectivos sentidos em classes: 1- Projeto de realizar consultoria e ser referencia no mercado da região, (mostrando um objetivo futuro), 2- Assinatura de cestas de produtos processados de produção própria, (mostrando o diferencial do negócio), 3- Trocou de ramo e se destacou no atendimento e relacionamento com cliente, ganhando mais dinheiro do que no emprego antigo (mostrando que vale a pena empreender), 4- O

negócio faltava organização, não tinha planilhas para o financeiro e nem estoque, (mostrando uma fraqueza).

A partir da Análise Fatorial por Correspondência (AFC), foi possível realizar a associação do corpus textual entre as palavras, considerando a frequência das palavras e as classes, representando-as em plano cartesiano. Assim, permitindo a contextualização de temas para cada classe, tornando possível identificar quais as classes se complementam e concentram o corpus, e quais se distanciam do centro e mostram certa especificidade (Figura 6).

Observa-se que as palavras das classes tendem a se expandir para pontos periféricos. Contudo, há várias palavras que ultrapassam os outros quadrantes, apresentando certa união entre as classes. As palavras das classes 2 e 1 estão mais próximas e homogêneas. Em oposição estão as classes 3 e 4 que se distanciam e possuem temas não homogêneos.

As classes e suas descrições

Classe 1: Os vocábulos mais frequentes e significativos destes segmentos de textos foram: Realizar, consultoria, região, projeto e mercado ($p < 0,0001$ que representa o nível de confiança associado (λ) ao χ^2). A classe 1 tem como tema o desejo dos micro empresários em realizar projetos futuros, que em suas concepções trarão melhorias para suas empresas.

“em **realizar** postagens com constância nas redes sociais” (Beta)

“ser referência no **mercado** nacional e internacional através de **projetos** arrojados e inovadores em relação a produtos capilares” (Alpha)

“agora vamos usufruir dos lucros e depois de acordo com a necessidade e visão em relação ao crescimento vamos investindo novamente e a **consultoria** será um deles” (Gama)

“escrito não, mas pretendo daqui um tempo fazer outra **consultoria** e seguir adiante com o plano inicial de fazer durante 6 meses” (Beta)

Cada dono das empresas entrevistadas expressaram o desejo de vencer barreiras e

sobreviver, estando cientes de que algumas ações poderiam os ajudar a obter destaque. Cada um deles vivem uma circunstancia diferente e justamente por viver os problemas presentes, todos eles estão projetando dias melhores. No entanto, como já foi discutido no referencial teórico deste trabalho, estudos com as MPEs revelaram que aquelas com níveis baixos de planejamento estratégico tinham um desempenho inferior em relação àquelas que faziam o planejamento corretamente.

Classe 2: Os vocábulos mais frequentes e significativos destes segmentos de textos foram: Processado, produção, gente, também, cesta, assinatura, fábrica e trabalhar ($p < 0,0001$). A classe 2 tem como tema as ações empregadas pelo proprietários para trazer melhoria para as empresas.

“nos produtos **processados** atuamos diretamente na **produção** por que a **gente** lava pica tudo e embala” (Gama)

“mandamos uma sugestão de cardápio e a pessoa pode trocar caso não goste de algum produto sugerido e dentro dessa **cesta** mandamos os **processados**” (Gama)

“além de entregarmos **também produzimos** produtos **processados** todos descascados lavados e picados pronto para o consumo” (Gama)

“a nossa maior força seria o nosso plano de **assinatura** para as linhas de **processados**” (Gama)

“o que eu fiz foi sair do salão e colocar **gente** pra **trabalhar** aqui” (Beta)

“nós fornecemos uma **assinatura** mensal de uma **cesta** com frutas verduras e legumes são 4 **cestas** no mês 1 por semana” (Gama)

“não nosso único diferencial é essa **assinatura** e copiamos isso de uma empresa gigantesca em São Paulo ela tem mais de mil assinantes em **cestas** de horti_frutti” (Gama)

“qual o mínimo a ser **produzido** pra pagar as contas, tudo isso foi olhado” (Gama)

A classe 2 demonstra nos trechos das entrevistas acima grande semelhança com a classe 1, pois percebe-se os donos, principalmente da empresa Gama, descrevendo o seu diferencial nos negócios, logo em seguida, em alguns trechos, a empresa Beta demonstra tentar resolver uma fraqueza que a estava impedindo de ter uma organização mais produtiva, ou seja, vemos na classe 1 objetivos que ainda não foram realizados, já na classe 2 contempla-se a ação e execução de melhorias, no entanto, ambas as classes mostram em sua essência o propósito de desenvolvimento dos negócios.

Classe 3: Os vocábulos mais frequentes e significativos destes segmentos de textos foram: Ano ($p < 0,0001$). A classe 1 tem como tema os acontecimentos durante o tempo, por isso a palavra “ano” é a de maior destaque.

“lá eu trabalhei durante 11 **anos** cresci e me desenvolvi muito principalmente na questão comercial e atendimento ao cliente” (Alpha)

“do jeito que estava nunca iríamos ganhar dinheiro nós trabalhamos no salão durante um **ano** sem retirarmos 1 real tudo era reinvestido” (Beta)

“todo mundo elogiou os produtos e aí surgiu a oportunidade de lançarmos nossa marca, demorou dois **anos** e meio. (Alpha)

“nós tiramos algum dinheiro no dia 1 de abril de 2016, ainda sim continuamos direcionando para investimento, no início desse **ano** fizemos cursos e nos profissionalizamos mais” (Beta)

“eu tenho muitos familiares aqui em Timóteo e há 5 **anos** atrás viemos pra cá no casamento de uma prima” (Gama)

“teve um **ano**, acho que foi em 2017, o governo de minas gerais estava devendo muito o salário dos servidores” (Gama)

“após alguns **anos** o dono dessa loja faleceu e o gerente da loja de tinta ao lado me chamou pra trabalhar com ele” (Alpha)

Os proprietários contam suas histórias que trazem reflexões de como a vida muda da noite pro dia e como o tempo pode acrescentar em experiência e conhecimento na jornada de cada um, o que nos leva a crer que quanto mais experiências adquirem, mais aptos se tornam á sobrevivência, porém, de acordo com os estudos de Forte (1999) citados neste trabalho, a abordagem estratégica de desejo deve ser a de crescimento. Para tal crescimento, deve-se esperar não só o tempo passar aprender com os erros e acertos, mas sim, buscar conhecimento a respeito de como crescer de maneira sólida.

Classe 4: Os vocábulos mais frequentes e significativos destes segmentos de textos foram: Algo e negócio ($p < 0,0001$). A palavra algo significa “alguma coisa indeterminada”, o que dificulta a definição do tema para essa classe. Sendo assim, trataremos de determinar o principal assunto da classe, apenas com a palavra “negócio”.

“quando pegamos o **negócio** os funcionários nos falaram que o financeiro estava muito bagunçado, não só escutamos, nós vimos” (Gama)

“chegamos a sentar com o pessoal do SEBRAE para começar a desenhar essas coisas, fazer plano de **negócio** e etc, mas não foi para frente” (Gama)

“houve uma troca de gerente e eles melhoraram muito gerando um grande impacto no meu **negócio**” (Gama)

“eu costumo dizer que como não tínhamos muita experiência de ter o nosso próprio **negócio** falhamos nisso” (Gama)

“mesmo antes de conhecê-la eu já tinha vontade de ter meu próprio **negócio** e seguir essa carreira de empreendedor” (Gama)

“aqui em Timóteo as digitais influencers tem sido de grande ajuda para visibilidade do **negócio** e conversão de clientes” (Beta)

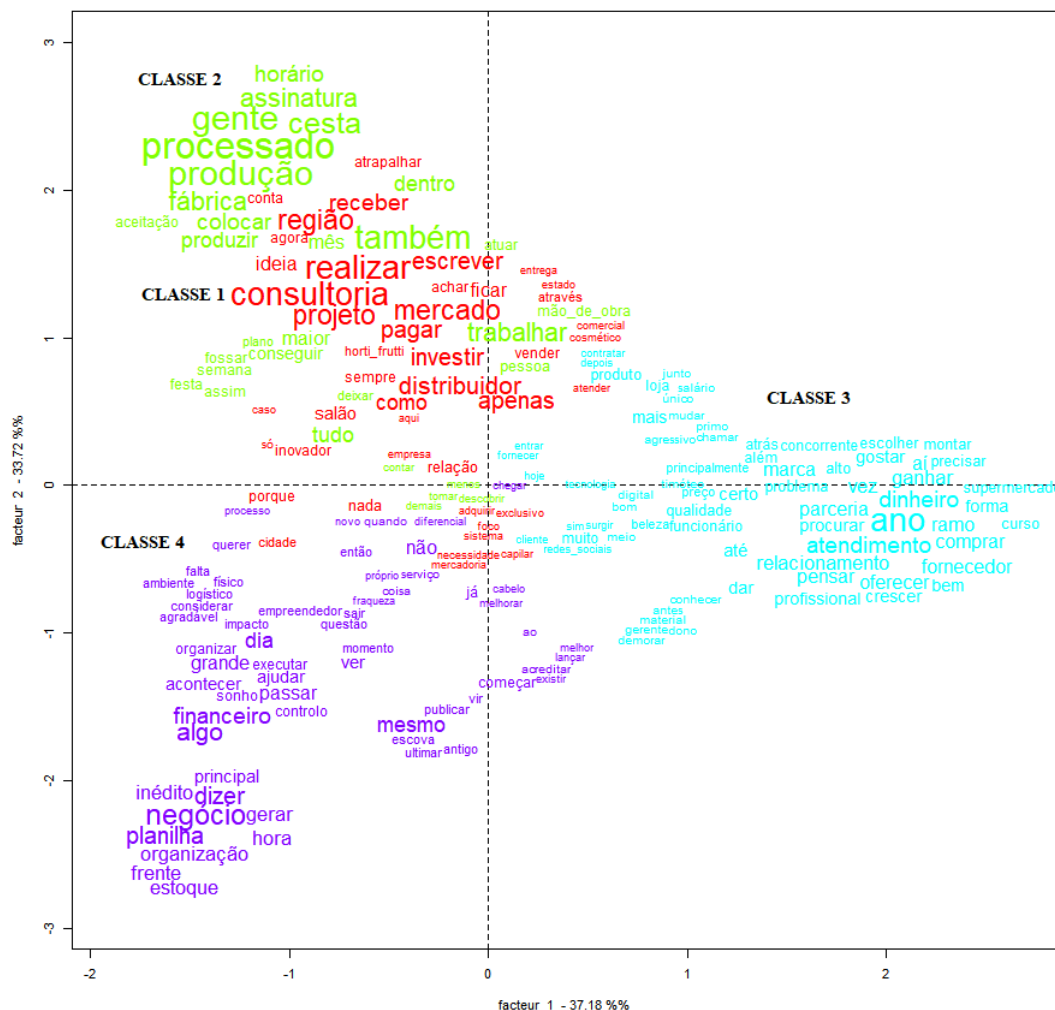
“acredito que de acordo com o momento econômico é necessário obter maior controle dos **negócios**” (Alpha)

A classe 4 tem como assunto principal os proprietários falando de suas empresas sobre erros, acertos no negócio e aquilo que acreditam ser melhor para suas respectivas empresas, o que faz a classe 4 ser mais próxima da classe 1.

Para ilustrar melhor a proximidade ou a falta dela em relação as classes, foi feita a Análise Fatorial de Correspondência (AFC) que é o cruzamento entre o vocabulário (considerando a frequência de incidência de palavras) e as classes, gerando uma representação gráfica em plano cartesiano, na qual são vistas as oposições entre classes ou formas (NASCIMENTO & MENANDRO, 2006).

A AFC realizada por meio da CHD representa, em um plano cartesiano, as diferentes palavras e variáveis associadas a cada uma das classes da CHD. Neste trabalho AFC será apresentada com propósito ilustrativo.

Figura 2 - Análise fatorial por correspondência (afc) feita a partir da chd



Fonte: O autor 2020

Os resultados também serão apresentados sob o aspecto da análise lexical - método nuvem de palavras. Por esse método, que agrupa as palavras e as organiza graficamente em função da sua frequência, a palavra “não” foi a que teve maior frequência no corpus - 73 vezes, seguida da palavra produto - 38 vezes (Figura 1).

Figura 3 – Nuvem de palavras.



Fonte: Software IRAMUTEQ

Nota-se na figura que as palavras são posicionadas aleatoriamente de tal forma que as palavras mais frequentes aparecem maiores que as outras, demonstrando, assim, seu destaque no corpus de análise da pesquisa. Para fins deste estudo, após as etapas de processamento, foram comparadas as empresas com mais índices de “não” nos discursos dos micros empreendedores, o contexto da palavra sempre teve o sentido de negação em relação a planejamento e na descrição dos pontos fracos.

[...] As minhas limitações é que a falta de organização toca no marketing, no financeiro. Eu “não” tenho planilha, meu controle é na caneta e minha logística é ruim.
(Alpha)

[...] “Não” sei dizer o porquê “não” fizemos a consultoria e nem porque “não” foi pra frente, a prioridade era organizar o financeiro, por isso abandonamos as outras áreas totalmente. (Gama)

[...] “Não” tínhamos muita experiência em ter nosso próprio negócio, falhamos nisso. (Gama)

[...] Uma vez tentei contratar uma pessoa para tomar conta da loja para ser gerente, tínhamos que falar a mesma coisa diversas vezes, tentamos treina-la, mas os erros eram recorrentes, “não” deu certo. (Gama)

[...] Meu marido e meu pai “não” deixavam a gente extrapolar os horários. (Beta)

A entidade que mais apresentou a palavra “não” foi a Gama (32), seguida da Beta (22) e posteriormente a Alpha (19) e todas elas negam a realização de um planejamento formal.

[...] Planejamento apenas mental, não temos nada escrito, nada determinado, colocamos uma meta e corremos atrás. (Alpha)

[...] Não tenho planejamento escrito, pretendo daqui um tempo fazer outra consultoria. (Beta)

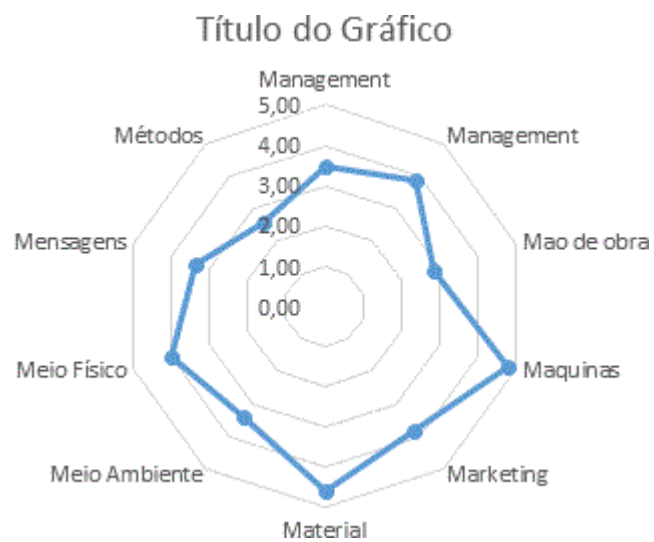
[...] Executamos à medida que vai acontecendo, “não” temos um planejamento formal. (Gama)

Buscando complementar tais resultados, houve a aplicação da ferramenta 10m's de auto diagnóstico das 10 áreas principais das empresas para contemplar através do gráfico radar os pontos fortes, fracos e a melhorar de casa empresa.

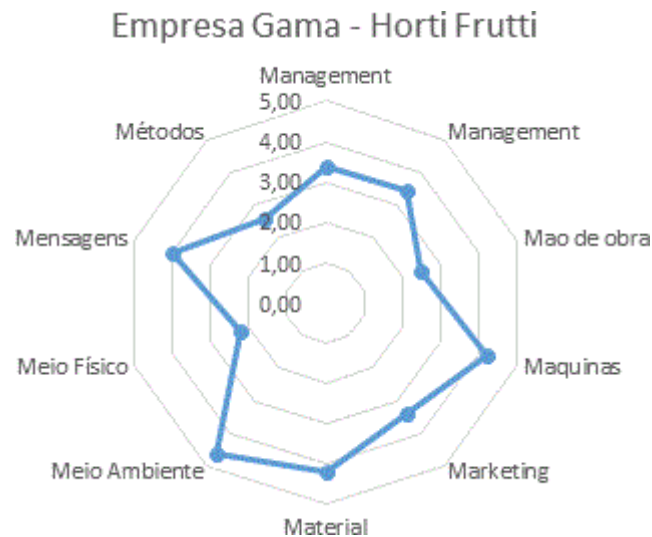
4.6 GRÁFICO RADAR EMPRESA ALPHA



4.6 GRÁFICO RADAR EMPRESA BETA



4.7 GRÁFICO RADAR EMPRESA GAMA



A ferramenta nos informa que quanto mais próximo do centro mais pontos fracos e a melhorar a empresa tem. Através dos gráficos percebe-se que a empresa Gama encontra-se com mais variáveis tangendo o centro e curiosamente foi a que mais apresentou a palavra “não” na análise do Iramuteq, já a empresa Alpha nos mostra pontuações mais altas, se afastando do centro. Ao olharmos a quantidade de vezes que a palavra “não” apareceu, nota-se que é a empresa com menor incidência.

Apesar das empresas declararem a falta de planejamento e mostrar suas dificuldades, elas acreditam que possuem pontos fortes que as auxiliam a permanecer atuantes no mercado.

[...] *O meu diferencial na época foi o atendimento e a qualidade do meu produto.*
(Alpha)

[...] *O nosso diferencial é o sonho de ter o salão.* (Beta)

[...] *Nosso diferencial é a comodidade e praticidade que proporcionamos para nossos clientes, pois nós realizamos entrega de Horti Frutti e também de alimentos*

processados, todos lavados e picados pronto para consumo. (Gama)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Havendo um ponto forte legítimo ou não, de acordo com todo o referencial teórico exposto neste trabalho, mostra-se uma atitude arriscada apoiar o futuro das empresas em sonhos ou em qualidades que se acreditam ser um diferencial, mas que na verdade são obrigação. Porém, é essencial compreender que a grande maioria das micro e pequenas empresas surgem de uma necessidade, o que significa que nem todas possuem estudos de mercado antes de serem abertas e que é provável que seus donos nunca tenham ouvido falar em planejamento estratégico. Por isso é importante destacar que cada organização possui características distintas ao passo em que são formadas por pessoas distintas, de culturas distintas e com objetivos distintos. Além do mais, outros fatores como a expectativa colocada sobre o negócio, recursos disponíveis para investimento, o perfil da equipe de trabalho, e a forma de gerir a organização, se diferenciam.

Desta forma, o presente estudo não pretende ser conclusivo sobre a questão da sobrevivência das micro e pequenas empresas, mas sim apenas oferecer uma contribuição para compreender este fenômeno. Devido à importância do tema, principalmente levando em consideração a representatividade das microempresas no Brasil, outras pesquisas que possam ampliar e aprofundar as informações disponíveis sobre o mesmo contexto são necessárias, seja em microempresas familiares ou microempresas de forma geral. Espera-se que a pesquisa realizada possa colaborar com o aprofundamento do conhecimento sobre o tema.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDREWS, Keneth R. **The Concept of Corporate Strategy**.2. Ed. R. D. Irwin, 1980.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – Controle da Qualidade Total**. Rio de Janeiro: Bloch Editores, 1992.

CHANDLER, A. **What is a firm? A historical perspective**. *European Economic Review*, v. 36.

COELHO, J. M.; SOUZA, M. C. A. F. **A importância do planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte**. *In IV Congresso Brasileiro de Gestão Estratégica de Custos*. São Paulo/SP, 1999.

DOLPH, David, **To Plan or Not to Plan, That Is the Question**, Vol. 19, p. 100–109

DONKOR Jacob, DONKOR Jorge, KWARTENG Collins, **Strategic planning and performance of SMEs in Ghana: The moderating effect of market dynamism**", *Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship*, Vol. 12 Issue: 1, p.62-76, Disponível em: <https://doi.org/10.1108/APJIE-10-2017-0035>

DRUKER, Peter. **Introdução à administração**. São Paulo, Pioneira, 1984.

FERREIRA, A.A.; REIS, A. C. F.; M. I. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: Evolução e tendência da moderna administração de empresas**. São Paulo, Pioneira, 1997.

FORTE, Sérgio Henrique Arruda C. **Estratégias Empresariais das Maiores Indústrias do Estado do Ceará**. Fortaleza: UNIFOR, n 3-5, 1999. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1999-ae-02.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2017.

FUNDAÇÃO NACIONAL DE QUALIDADE. #11 **Planejamento Estratégico**. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/publicacoes/e-books>>. Data de acesso: 27 de Dez. 2016.

NASCIMENTO, A.R.A do; MENANDRO, P.R.M. **Análise lexical e análise de conteúdo: uma proposta de utilização conjugada**. Estudos e Pesquisas em Psicologia, Rio de Janeiro, ano 6, n. 2, 2006, p. 72-88.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002

Herriott, R. E., & Firestone, W. A. (1983). Multisite qualitative policy research: Optimizing description and generalizability. *Educational Researcher*, 12, 14-19.

JUNIOR, Adilson Adão Borges; LUCE, Fernando Bins. **Estratégias Emergentes ou Deliberadas: um estudo de caso com os vencedores do prêmio Top de Marketing da ADVB**.

KACHANER, Nicolas; KERMIT, King; STEWART, Sam, **Four best practices for strategic planning**, *Strategy & Leadership*, Vol.44 Iss 4 p. 26 – 31. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1108/SL-06-2016-0046>

KAMI, Maria. **Trabalho no consultório na rua: uso do software IRAMUTEQ no apoio à pesquisa qualitativa**. Universidade Federal do Paraná. 2016

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos: Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. 1. Ed. 20ª reimpressão, Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, Implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MARTINS, Dalton. **Design da Informação: Gráficos e seus usos**, Disponível em: <https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/400/o/aula_09__gr%C3%A1ficos_e_seus_usos.pdf?1403751092>. Acesso em: 27out. 2020.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MENDES, R.; BINDER, M.; JUNIOR, S. **Planejamento Estratégico: Muito criticado e**

muito usado. Por quais razões?. 30º encontro da ANPAD, Salvador, n 5, Set. 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-esoa-2072.pdf>>. Acesso em: 12/03/2017.

MEYER, C. A. **Planejamento formal e seus resultados: um estudo de caso.** Caderno de pesquisas em Administração, v.2, vº 5, 1997.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** 2 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

O'REGAN, Nicholas,; GHOBADIAN, Abby, (2002), "**Effective strategic planning in small and medium sized firms**", Management Decision, Vol. 40 Iss 7 pp. 663 - 671

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial.** São Paulo: Atlas, 1996.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: Conceitos, metodologias e práticas.** 31. Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Rosimeire F. P.; LEITE, Jandecy C.; SOUZA, José A. da S., OLIVEIRA, Sidney dos S. **Utilização do Método 10 M's como auxílio na Elaboração das análises dos pontos críticos nos processos industriais.** Revista SODEBRAS. Volume 10 N° 115 de julho/2015

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústria e concorrência.** 2. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAE - Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 3, p 36-44, Set. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n3/v40n3a05.pdf>>. Acesso em: 02/10/2017.

Meflinda, A., Mahyarni, M., Indrayani, H. and Wulandari, H. (2018), "**The effect of social capital and knowledge sharing to the small medium enterprise's performance and sustainability strategies**", International Journal of Law and Management, Vol. 60 No. 4, pp. 988-997. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2017-0073>

RATINAUD P. **IRAMUTEQ: Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires** [Computer software]. 2009 [citado 2015 mar 20]. Disponível em: <http://www.iramuteq.org>

RUMLER, G.A. and BRACHE, A.P. **Improving Performance: How to Manage the White Space on the Organization Chart**, John Wiley&Sons, NJ, 2012.

SCHNEIDER, Luiz Carlos. Pensamento Estratégico Organizacional – Origens, Evolução e Principais influências. VI Encontro de Estudos em Estratégia, Bento Gonçalves, n. 2-3, mai 2013. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/3Es/3es_2013/2013_3Es21.pdf. Acesso em: 05/03/2017.

SEBRAE. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Data de acesso: 14 de Out. 2016.

Tinarwo, R. **Uma investigação sobre os desafios enfrentados pelas pequenas e médias empresas no Zimbábue: um caso do mercado de Gazaland**, IOSR Journal of Business and Management, 2016, Vol. 18No.9, pp.148-153

SOLOMON, Steven. **A grande importância da pequena empresa: a pequena empresa nos Estados Unidos, no Brasil e no mundo**. Rio de Janeiro: Nórdica, 1986.

SOUZA, Wendel; QUALHARINI, Eduardo. **O Planejamento Estratégico nas micro e pequenas empresas**. III Workshop Gestão Integrada: Riscos e Desafios, São Paulo, n. 7-10, mai. 2007. Disponível em: <http://www.sp.senac.br/pdf/24848.pdf>. Acesso em: 15/03/2017.

TERENCE, Ana Claudia Fernandes. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: Desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. 2002. 238 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento Estratégico: o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz**. Rio de Janeiro, Campus, 1998.

WEIBLEN, Bruno; FREITAS, Eber. **Henry Mintzberg critica "fórmulas prontas" do planejamento estratégico**. Revista Administradores, v 5, Set. 2011. Disponível

em:<<http://www.administradores.com.br/entrevistas/negocios/henry-mintzberg-critica-formulas-prontas-do-planejamento-estrategico/59/>>. Acesso em: 13 mar. 2017.

CAMARGO, Brígido V.; JUSTO, Ana M. IRAMUTEQ: **Um software gratuito para análise de dados textuais**. Temas em Psicologia, [s.l.], v. 21, n. 2, p.513-518, 2013. Disponível em: . Acesso em: 04 dez. 2017.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Entrevista Semiestruturada

O seguinte roteiro de entrevista semiestruturada será utilizado para a coleta de informações das empresas Alpha, Beta e Gama. As perguntas descritas abaixo foram elaboradas a partir do referencial teórico e das principais áreas de gestão de uma microempresa. As respostas serão utilizadas para os múltiplos estudos de caso das empresas em questão.

EMPRESA ALPHA

1) Num primeiro momento, eu gostaria que você comentasse rapidamente sobre a sua **trajetória profissional** e como ela encontrou a **oportunidade do negócio** em questão?

Resposta: Minha trajetória profissional começou desde o momento em que eu tive minha carteira assinada aos 18 anos numa loja de material elétrico, após alguns anos o dono dessa loja faleceu e o gerente da loja de tinta ao lado me chamou pra trabalhar com ele, lá eu trabalhei durante 11 anos, cresci e me desenvolvi muito, principalmente na questão comercial e atendimento ao cliente. 90% do que sei hoje e do que faço eu aprendi nessa loja, porém chegou um certo ponto que eu já não via mais formas de crescer na empresa, nem de melhorar o ganho salarial, foi quando recebi uma proposta de ser distribuidor de uma marca de cosméticos no Espírito Santo e aqui na região do Vale do Aço, eu topei na hora, o grande desafio pra mim foi a mudança drástica de público alvo, pois eu estava acostumado a mexer com material de construção e da noite pro dia o meu

publico passou a ser 100% feminino. No entanto, entrei de cabeça e em quatro para cinco meses eu já consegui fazer um salário maior do que eu recebia trabalhando menos. Nos primeiros dois anos e meio nós trabalhamos distribuindo produtos de outras empresas, trabalhávamos com duas marcas de São Paulo e uma marca do Vale do Aço. Foi então que certo dia, em uma das minhas viagens, descobri uma fábrica terceirizada em produção de cosméticos, como todo vendedor curioso pedimos uma amostra dos produtos. Trouxemos as amostras para região e espalhei nos salões de beleza que atendia, a aceitação foi excelente, todo mundo elogiou os produtos e aí surgiu a oportunidade de lançarmos nossa marca, demorou dois anos e meio, mas logo a sociedade não deu certo, o nome da marca ficou para meu ex sócio e eu comecei do zero sozinho, como eu já sabia todo o procedimento e o caminho a ser traçado, montei a minha marca de cosméticos em dezembro de 2013.

2) Até o presente momento, você considera a sua empresa amadora ou ela já detém um certo nível de **organização** e **profissionalismo**, na sua opinião? Justifique a sua resposta.

Resposta: Apesar de vir numa constante crescente eu considero amadora. Por que acredito que podemos buscar meios de profissionalizar na questão de organização e de logística, meu estoque é muito bagunçado e improvisado.

3) Existe alguma forma e/ou estrutura de **planejamento** formal (escrito e sistematizado) para o sua organização no momento ou você ainda trabalha numa postura de tentativa- e-erro ou vai levando até onde der?

Resposta: Planejamento apenas mental, não temos nada escrito, nada determinado, colocamos uma meta e corremos atrás.

4) A sua empresa possui uma **missão, visão, princípios e valores** bem definidos? Quais são? Se não, o que você pensa em relação a essas variáveis?

Resposta: Sim, então escritas em nosso catálogo, através dele fazemos a demonstração dos nossos produtos e o cliente já fica sabendo como nos posicionamos no mercado.

Missão: Fornecer produtos de alta tecnologia qualidade e alto índice de eficácia e eficiência para todos os profissionais de beleza, os produtos são cuidadosamente elaborados por uma qualificada equipe que executa projetos exclusivos com a responsabilidade de sempre estar em conformidade com as normas estabelecidas pela Anvisa.

Visão: Ser referência no mercado nacional e internacional através de projetos arrojados e inovadores em relação a produtos capilares. Exportamos também produtos para dois estados nos Estados Unidos.

Valores: Fé em Deus, esperança no ser humano, excelência, integridade transparência, consciência ambiental e dedicação.

5) Na sua opinião, qual seria o **principal diferencial** dos serviços e/ou produtos que a sua empresa oferece aos seus clientes, consumidores? Qual é o principal **valor** que a sua empresa cria/entrega para o mercado?

Resposta: Qualidade dos produtos, pois tenho muita segurança nos químicos que os confeccionam, e principalmente o atendimento, acredito que o relacionamento hoje é primordial, tanto na relação dono-distribuidor quanto distribuidor-cliente. Como na empresa somos apenas eu e minha esposa, ficamos responsáveis pela comunicação dos processos de trabalho, o distribuidor que escolhe nossa marca é minuciosamente treinado para conhecer os produtos e certas abordagens de venda, tudo para conseguir estabelecer um relacionamento com o cliente, passando credibilidade aos produtos oferecidos.

6) Normalmente, que leitura você faz de algumas **questões externas** que impactam a vida da sua empresa no dia-a-dia e como você reage a elas? Por exemplo:

- Economia
- Política
- Aspectos socioculturais
- Demográficos

- Jurídicos-legais
- Ecológicos/ambientais
- Tecnológico

Resposta: Quando a economia está ruim desestimula muito o distribuidor, eles reclamam que algumas regiões sofrem mais impactos do que outras. O que fazemos às vezes é dar desconto, bonificar os cabeleireiros em mais produtos, distribuir brindes, bonificamos até mesmo o distribuidor para estimulá-lo, traçamos metas que se forem batidas resultam em brindes, tudo na tentativa de motivar. Sempre tem aqueles que são pessimistas, esses nós chamamos para um café para conversarmos, motivarmos, tentamos traçar abordagens diferentes, pensarmos juntos em uma solução, alguns se deixam abater muito, outros são mais fortes.

Político: Acredito que o aspecto econômico tange o aspecto político, mas não consigo me lembrar de algo específico politicamente ao qual eu tivesse que reagir.

Sociocultural: Nossos produtos são pensados e lançados baseados em tendências, nosso último lançamento foi um kit capilar vegano, pois vimos que o mercado estava investindo pesado em produtos desse tipo por causa do crescimento dos admiradores e praticantes do veganismo no Brasil.

Ambiental: Nossas embalagens são recicláveis e enviamos para a reciclagem também todo o papelão envolvido na logística de entrega dos nossos produtos pela fábrica.

7) No geral, que avaliação você faz sobre os seu negócio hoje em dia e como você lida com as seguintes questões:

- Perfil dos seus **clientes**?

Não temos esse controle, nós só temos controle dos distribuidores e cada distribuidor tem uma cartela de clientes, temos o conhecimento apenas das cidades e regiões atendidas. Sabemos apenas que a faixa etária do nosso público é desde o adolescente até o idoso e a maioria feminino, atendemos também masculino, pois temos uma linha específica para barbearias, mas representa pouco.

- Contatos com os seus **fornecedores**?

Hoje nós estamos satisfeitos com nossos fornecedores, gostamos muito da qualidade do atendimento e os serviços prestados, mas não descartamos a possibilidade de fazer novos contatos e parcerias.

- Análise dos principais **concorrentes** diretos?

Já estive pior, no início quando eu desfiz a sociedade com o antigo sócio, no momento que eu estava colocando a Daff no mercado, ele foi bastante agressivo comigo em relação a preço e ele queria que eu não entrasse no mercado, mas como o preço não é tudo, atendimento e relacionamento mandam muito. Eu não entrei com preço baixo e o meu diferencial na época foi o atendimento e a qualidade do meu produto, o relacionamento que eu tinha com os meus antigos clientes da outra marca eu consegui sustentar e as portas foram abrindo, as pessoas foram experimentados novos produtos e a aceitação foi muito grande, hoje ele não me incomoda mais. Existem concorrentes que disputam por preço e eu decidi não entrar na disputa pois sei que qualidade custa caro.

- Pressão dos **agentes de regulação** (fiscalização da prefeitura, vigilância sanitária, sindicatos, ONGs, mídia, etc.)

Tudo aqui é conforme as normas da Anvisa e da prefeitura, quando eles fazem vistoria esta tudo sempre dentro do padrão.

- 8) Quais são as principais características da sua **gestão interna** na empresa?

- Como você promove o **marketing** da empresa?

Nós não temos uma empresa terceirizada para direcionar esse marketing, as postagens em redes sociais nós mesmos fazemos. Já fizemos parceria com digital influencer, anunciamos a marca em outdoor, rádio e principalmente no instagram. Nunca vimos de imediato retorno financeiro através desses meios de propaganda, o retorno é devagar, eu reparei que a Daff foi ganhando visibilidade, sendo vista e lembrada pelos clientes, crescendo pouco a pouco.

- Como lida com os funcionários e define o **RH** da empresa?

Não tenho funcionários, somos apenas eu e minha esposa, juntos trabalhamos muito bem, por enquanto não pensamos em contratar.

- Quais são suas principais preocupações em relação ao fator contábil/financeiro?

A minha preocupação maior em relação à saúde dos distribuidores porque a empresa gira em torno da distribuição, logo, se o distribuidor tem uma representação saudável a minha empresa também estará saudável, então grande parte desse retorno que ocorre por meio dos distribuidores é investido em nossos produtos, novas tecnologias, em materiais de divulgação, cartaz sacola, quadro, capa de corte, avental, cumbuca, pincel, espátula.

- Como você atua na **produção e operações** das suas atividades?

Nós começamos com 32 produtos hoje temos mais de 100, como eu sempre gostei de me relacionar diretamente com o profissional da beleza, a cada atendimento o que eu faço é perguntar ao profissional qual a deficiência dos produtos que ele usa, o que ele gostaria de melhorar nos produtos que ele já tem usado, que tipo de produto ele gostaria de ter no salão e oferecer para o seu cliente, então em cima disso, são desenvolvidos os kits de tratamento. Escolha de embalagem, rótulo, formato, escrita, tudo isso somos nós que fazemos. A parte de formulação do produto nós também participamos, fragrância, viscosidade textura, rendimento, tudo desenvolvido juntamente com o laboratório. Antes de comercializar fazemos um produto que é a nossa cara baseado na necessidade do cliente.

9) Enfim, atualmente quais são as principais **virtudes e limitações** da empresa de modo geral?

A minha principal fraqueza é manter o estoque em ordem, não tenho nada em planilhas, executo conforme a necessidade surge, não me antecipo a nada e a minha principal força é todo dia querer fazer o melhor, atender o cliente da melhor forma possível, oferecer um produto diferenciado, ter um atendimento diferenciado, dar a atenção que ele precisa, dar informação além do que ele pede e isso de certa forma enriquece o trabalho. As minhas limitações é que a falta de organização toca todos os processos da empresa, no marketing, no financeiro, eu não tenho planilhas, o meu controle todo é na caneta e a minha logística é ruim, o meu estoque tem dia que eu não tenho tempo de organizar, a estrutura física é improvisada, às vezes tem caixa fora do lugar, produto fora do lugar, falta de organização interna mesmo e isso acontece porque tudo depende de mim e da Isabela, não podemos parar o nosso trabalho para organizar estoque, nós separamos um dia para organizar tudo, para lavar estrutura física, a parte de fora e organizar tudo aqui dentro, repor mostruário, colocar tudo em dia, isso acontece mais no final do mês.

10) No momento, você consegue pensar em algo que seja realmente **inovador** para a atuação da sua empresa no mercado junto aos clientes que ela atende? Você pensa em implementar algo diferente que até então ninguém pensou em fazer aqui na cidade em relação ao negócio proposto? Algo original, exclusivo, inédito, que praticamente não haveria concorrência num primeiro momento?

Hoje eu acho difícil, quando você chega com uma ideia nova, um produto novo, e o produto vira sucesso, rapidamente as pessoas procuram meios de copiar o produto, quando o mercado lança uma tendência, vai todo mundo atrás. Para se conquistar algo novo e inédito tem que estar muito aprofundado em relação à pesquisa e desenvolvimento, fazer testes com as fórmulas, tem que entender muito de química, tem que ir atrás de matéria prima exclusiva e até ter um pesquisador próprio, mesmo assim, quando a pessoa descobre algo exclusivo, passa a fornecer para diversas empresas, deixando então de ser inédito. Acredito que de acordo com o momento econômico é necessário obter maior controle e dos negócios.

EMPRESA BETA

- 1) Num primeiro momento, eu gostaria que você comentasse rapidamente sobre a sua **trajetória profissional** e como ela encontrou a **oportunidade do negócio** em questão?

O salão sempre foi um sonho pra mim, mas só se concretizou quando minhas duas filhas ficaram desempregadas. Não pensamos duas vezes em montarmos nosso espaço.

- 2) Até o presente momento, você considera a sua empresa amadora ou ela já detém um certo nível de **organização** e **profissionalismo**, na sua opinião? Justifique a sua resposta.

Possui um certo nível de organização no sentido de ter os custos dos serviços anotados em planilhas, em realizar postagens com constância nas redes sociais e em sempre destinar uma parte dos lucros para continuar investindo no salão, pois ainda somos pequenos, mas temos muito desejo em crescer. Houve uma época em que contratei uma pessoa especializada em gestão para realizar uma consultoria no salão, a finalidade dela foi confirmar algumas coisas que eu já desconfiava. Uma das questões foi verificar a capacidade de funcionamento do salão e comparar com a capacidade máxima que um salão do porte do meu produzia, qual o mínimo a ser produzido, o mínimo a ser produzido pra pagar as contas. Tudo isso foi olhado! Trabalhamos dois meses, primeiro mês foi de apuração e no segundo mês nós já tínhamos a resposta. O salão produzia apenas 42% de sua capacidade e isso era insignificante perto do potencial que ele tinha. Isso se devia a falta de disponibilidade de horários nossa. O Salão consegue trabalhar tranquilo com 3 pessoas e atingir 88% de sua capacidade tranquilamente. O meu marido não deixava a gente extrapolar os horários e nem o meu pai. O nosso carro chefe de maior retorno no

salão eram as produções de festa, o salão bombava nos fins de semana, mas as festas são todas a noite e quando dava 17hs/18hs meu marido buzina na porta ou me ligava. Chegamos a conclusão que isso deveria mudar, ou eu colocava gente pra trabalhar ou eu passava o salão. Do jeito que estava nunca iríamos ganhar dinheiro. Nós trabalhamos no salão durante um ano sem retirarmos 1 real, tudo era reinvestido. Nós tiramos algum dinheiro no dia 1 de abril de 2016, ainda sim continuamos direcionando para investimento, nós encerramos os investimentos no início desse ano, fizemos, cursos, nos profissionalizamos. Nada disso foi formalizado, porque um projeto de consultoria que duraria 6 meses, durou apenas 2, pois descobrimos o problema de forma rápida e sabíamos que levar a diante seria uma perda de tempo e dinheiro. O que eu fiz foi sair do salão e colocar gente pra trabalhar aqui, hoje tenho uma pessoa para trabalhar com produção de festa e uma cabelereira para ficar junto com minha mãe e cobrir os horários que ela não puder ficar.

3) Existe alguma forma e/ou estrutura de **planejamento** formal (escrito e sistematizado) para o sua organização no momento ou você ainda trabalha numa postura de tentativa- e-erro ou vai levando até onde der?

Escrito não. Mas pretendo daqui um tempo fazer outra consultoria e seguir adiante com o plano inicial de faze-la durante 6 meses.

4) A sua empresa possui uma **missão, visão, princípios e valores** bem definidos? Quais são? Se não, o que você pensa em relação a essas variáveis?

Não. Isso seria realizado na consultoria, mas não foi pra frente.

5) Na sua opinião, qual seria o **principal diferencial** dos serviços e/ou produtos

que a sua empresa oferece aos seus clientes, consumidores? Qual é o principal **valor** que a sua empresa cria/entrega para o mercado?

O nosso diferencial é o sonho de ter o salão, pois se não fosse sonho, creio que não teríamos aguentado ficar 1 ano sem ver dinheiro, mesmo estando desempregadas, isso significa que temos paixão pelo que fazemos. Construimos um ambiente muito agradável. Já ouvi muitos clientes dizerem que vem ao nosso salão não só pelo bom serviço, mas pelo ambiente, não tem fofoca nem conversa fiada, já presenciei cliente não ter nem hora marcada naquele dia, mas passar aqui pra bater um papo. Minha irmã é excelente vendedora, tem um tino comercial forte e vende os serviços do salão para as clientes como ninguém, eu sou muito comercial também, sei lidar com gente, acho que isso tudo colabora pra nos diferenciarmos. Em relação ao nosso serviço, não sei dizer se temos um diferencial, eu sei que nós investimos muito em cursos pra oferecer o melhor pro cliente e sei que temos crescido, temos uma clientela fiel e clientes novos tem aparecido a cada dia.

6) Normalmente, que leitura você faz de algumas **questões externas** que impactam a vida da sua empresa no dia-a-dia e como você reage a elas? Por exemplo:

- Economia

Há alguns anos atrás antes da ACESITA virar APERAM a população de Timóteo tinha um poder aquisitivo elevado, desde os engenheiros até os peões ganhavam muito bem, depois que a indústria foi privatizada os altos salários foram cortados e a renda média da população de Timóteo caiu, pois a indústria tinha grande impacto na economia da cidade. Acredito que quanto a isso não exista uma reação estratégica que gere alguma vantagem pra mim ou pros comerciantes em geral, tem coisas que devemos aceitar e nos adaptar, a diminuição da renda na cidade foi uma delas.

- Política

Não soube responder.

- Aspectos socioculturais

Hoje em dia vemos muitas mulheres querendo tirar do cabelo a escova progressiva, esse comportamento vem tomando conta dos nossos dias, o cabelo natural tem ganhado muito espaço no ramo da beleza, mulheres que cansaram de ser escravas de escovas, chapinhas e progressiva estão passando pela fase de transição capilar. Nessa fase o cabelo fica muito feio, pois na maioria dos casos a raiz fica inchada por causa dos cachos e as pontas lisas. Então lançamos um pacote de escovas para a cliente vir ao salão aos fins de semana pra fazer a escova por um preço acessível para ajuda-la a passar por esse momento que abala a autoestima.

- Demográficos

Não soube responder.

- Jurídicos-legais

Não soube responder.

- Ecológicos/ambientais

Não soube responder.

- Tecnológicos

Existem muitas tecnologias no ramo da beleza, que vão desde a textura de um creme de cabelo até um super aparelho que mostra o couro cabeludo aumentado em 20 vezes. Consigo adquirir algumas dessas tecnologias, mas não posso dizer que meu salão possui todas as tecnologias de ultima geração. Nada aqui é velho e ultrapassado, todos os

aparelhos que tenho no salão são de marcas referencia no mercado.

7) No geral, que avaliação você faz sobre os seu negócio hoje em dia e como você lida com as seguintes questões:

- Perfil dos seus **clientes**?

Nós atendemos desde crianças até adultos, mas quem predomina, sem duvida é uma clientela mais madura, dos 27 aos 50 anos

- Contatos com os seus **fornecedores**?

Nunca tive nenhum tipo de problema, relacionamento tranquilo e estava satisfeita com aqueles que eu tinha. A única reclamação é que os fornecedores via internet as vezes me dão problemas, mas eu não tenho escolha, não acho na minha cidade alguns produtos específicos que são necessários para realizar certos procedimentos. No serviço de extensão de cílios, por exemplo, até na internet a oferta desses materiais são baixas, os preços são altos e importar da china até compensa financeiramente, mas a entrega demora, além de ser imprevisível.

- Análise dos principais **concorrentes** diretos?

Na verdade no início nós ficávamos obcecadas com os concorrentes e achávamos que atrapalhavam muito, porque nos sentíamos inseguras em realizar os serviços, a medida que fomos ganhando experiência, fazendo cursos, ganhando clientes a segurança veio e aí constatamos que nosso trabalho era bom e que a concorrência não deveria nos assombrar e realmente, depois de um certo tempo paramos de pensar neles.

- Pressão dos **agentes de regulação** (fiscalização da prefeitura, vigilância

sanitária, sindicatos, ONGs, mídia, etc.)

Nunca sofremos pressão de agentes de regulação.

8) Quais são as principais características da sua **gestão interna** na empresa?

- Como você promove o **marketing** da empresa?

Redes Sociais e blogueiras. Aqui em Timóteo as digitais influencers tem sido de grande ajuda para visibilidade do negócio e conversão de clientes. Mas tem que saber escolher a digital influencer certa. Já fiz parceria que deu muito certo e outras que não deram em nada.

- Como lida com os funcionários e define o **RH** da empresa?

Não é formal, não temos um RH definido, a contratação funciona assim, alguém me indica uma pessoa, chamo pra conversar, sentamos e conversamos, analiso seu trabalho pelas redes sociais, se encaixar no perfil que estou procurando já pode trabalhar conosco.

- Quais são suas principais preocupações em relação ao fator contábil/financeiro?

Por enquanto nenhuma, decidimos respirar agora que terminamos de pagar um empréstimo que havíamos feito para investir no salão, agora vamos usufruir dos lucros e depois, de acordo com a necessidade e visão em relação ao crescimento, vamos investindo novamente e a consultoria será um deles.

- Como você atua na **produção e operações** das suas atividades?

Atuo 100% na produção e operação que cabe a mim, também supervisiono o serviço

de todos, mesmo cada um exercendo sua função com liberdade, caso algo saia no padrão de qualidade determinado eu ajudo discretamente, o que não pode acontecer é o cliente sair do salão insatisfeito.

9) Enfim, atualmente quais são as principais **virtudes e limitações** da empresa de modo geral?

Hoje eu vejo menos fraquezas do que quando começamos, acho que é porque as coisas demoram a se encaixar e com os recursos que tínhamos era o melhor que dava pra fazer. Mas se fosse pra eu citar algo seria a mão de obra qualificada, depois que eu coloquei mais gente pra trabalhar pra mim preciso ficar em cima, já aconteceu de durante a entrevista com a pessoa a mesma superestimar suas habilidades e na hora de executar o serviço eu perceber que a pessoa havia mentido, aí tenho que me intrometer no serviço dela porque a cliente jamais vai sair do meu salão com algo mal feito no cabelo, isso me gera muito estresse. Acredito que a virtude da nossa empresa é que eu, minha mãe e irmã somos muito alinhadas no objetivo de fazer isso aqui dar certo, pois se trata da verdadeira realização de um sonho, buscamos até o ultimo instante, fazer tudo que está ao nosso alcance pra poder satisfazer o cliente. Quando eu fazia a produção de uma noiva tamanha era meu senso de responsabilidade pra produzi-la naquele dia, pois eu sabia que se tratava de um sonho, de um momento especial, não se tratava de mim e sim da autoestima e realização de algo grande na vida de alguém. Acredito que outra virtude é a criatividade e poder de negociação, pois tínhamos que fazer o dinheiro render pra investir aqui, varias coisas aqui dentro ao invés de comprarmos nós fizemos, as molduras do espelho, os quadros na sala de maquiagem, os arranjos de flor, trouxemos da

nossa casa a “cadeira do papai” que é um sucesso aqui no salão entre as clientes que fazem unha, trocamos uma grade de portão em uma maca de estética, tudo pra deixar o ambiente agradável.

10) No momento, você consegue pensar em algo que seja realmente **inovador** para a atuação da sua empresa no mercado junto aos clientes que ela atende? Você pensa em implementar algo diferente que até então ninguém pensou em fazer aqui na cidade em relação ao negócio proposto? Algo original, exclusivo, inédito, que praticamente não haveria concorrência num primeiro momento?

Olha, não tenho uma mente pensante em idéias inovadoras como muitos empreendedores, sei que o universo da beleza inventa algo novo quase todo dia (risos) e mesmo me esforçando, não é sempre que consigo acompanhar. Por enquanto me preocupo em fazer o básico bem feito.

EMPRESA GAMA

1) Num primeiro momento, eu gostaria que você comentasse rapidamente sobre a sua **trajetória profissional** e como ela encontrou a **oportunidade do negócio** em questão?

Eu sou formado em computação, trabalhava na IBM que ficava locada dentro da Fiat na fábrica de automóveis em Betim. Eu administrava um sistema que se chama EPM que tem como foco o gerenciamento de projetos. A Diana é engenheira, Colombiana, fez mestrado na Itália e através de uma empresa italiana foi contratada para trabalhar na fábrica de Betim. O sistema que ela precisava utilizar era o sistema que eu administrava e a partir daí fomos nos conhecemos e nos casamos. Mesmo antes de conhecê-la eu já tinha vontade de ter meu próprio negócio e seguir essa carreira de empreendedor, eu já estava procurando algumas oportunidades já tinha algum tempo. Eu tenho muitos familiares aqui em Timóteo, e há 5 anos atrás viemos pra cá no casamento de uma prima, foi então que ficamos sabendo que o sogro do meu primo estava vendendo o Horti Fruti e imediatamente surgiu a ideia de adquirirmos. Como eu já queria morar aqui e ser empreendedor, unimos o útil ao agradável.

Até o presente momento, você considera a sua empresa amadora ou ela já detém certo nível de **organização e profissionalismo**, na sua opinião? Justifique a sua resposta.

Eu a considero amadora, temos que melhorar muito, mas um processo que conseguimos melhorar demais é a questão financeira, os outros processos como contratação de pessoas, é a nossa maior dificuldade, agora que conseguimos estabilizar a parte financeira da empresa estamos melhorando aos poucos. Para investirmos mais na divulgação precisamos de capital de giro. Temos o Instagram no qual fazemos uma divulgação por meio de um trabalho com um publicitário onde ele faz as postagens. Ele tem um robzinho que faz recrutamento de pessoas, ele recruta pessoas dos nossos concorrentes pessoas que procuram empresas ou outras pessoas que estão mais ou menos no mesmo ramo que o nosso, nós também tentamos trabalhar com pessoas influenciadoras digitais para ajudar a divulgar o nosso trabalho também.

2) Existe alguma forma e/ou estrutura de **planejamento** formal (escrito e sistematizado) para o sua organização no momento ou você ainda trabalha numa postura de tentativa-e- erro ou vai levando até onde der?

Executamos à medida que vai acontecendo, não temos um planejamento formal, o nosso foco principal era o financeiro, o resto vamos reagindo á medida que acontece.

3) A sua empresa possui uma **missão, visão, princípios e valores** bem definidos? Quais são? Se não, o que você pensa em relação a essas variáveis?

Já tem um tempo que começamos a fazer isso, mas não foi para frente, chegamos a sentar com o pessoal do SEBRAE para começar a desenhar essas coisas, fazer plano de negócio e etc, mas não foi para frente. Por que não foi para frente eu não sei. Eu particularmente acho que funciona, principalmente essa consultoria e suporte que o SEBRAE da para Micro e Pequenas Empresas, mas não sei dizer porque que não fizemos nem porque que não foi para frente, a prioridade era organizar o financeiro e eles ajudaram muito nisso, porém largamos as outras áreas totalmente.

4) Na sua opinião, qual seria o **principal diferencial** dos serviços e/ou produtos que a sua empresa oferece aos seus clientes, consumidores? Qual é o principal **valor** que a sua empresa cria/entrega para o mercado?

Nosso diferencial é a comodidade e praticidade que proporcionamos para os nossos clientes, porque nós realizamos entrega de hortifruti, além de entregarmos também produzimos produtos processados, todos descascados, lavados e picados, pronto para o consumo. Nós fornecemos uma assinatura mensal de uma cesta com frutas, verduras e legumes, são 4 cestas no mês, 1 por semana. Mandamos uma sugestão de cardápio e a pessoa pode trocar caso não goste de algum produto sugerido e dentro dessa cesta mandamos os processados, se o cliente quer uma cesta só de processados a quantidade entregue é menor, pois os processados são mais caros. Sabemos de uma outra empresa que também tem um plano de assinatura e que só faz produtos processados aqui em Timóteo, mas eles não tem loja física.

5) Normalmente, que leitura você faz de algumas **questões externas** que impactam a vida da sua empresa no dia-a-dia e como você reage a elas? Por exemplo:

- Economia

Tentamos reagir, mas é complicado isso. Teve um ano, acho que foi em 2017, o governo de Minas Gerais estava devendo muito o salário dos servidores, se o pessoal não recebia os clientes não pagavam, nós temos uma ficha de fiados, e se a pessoa não paga, eu não também não pago minhas contas. Nós não temos um plano para reagir a questões externas.

- Política

Não temos um plano para reagir a questões externas.

- Aspectos socioculturais

Não temos um plano para reagir a questões externas.

- Demográficos

Não temos um plano para reagir a questões externas.

- Jurídicos-legais

Não temos um plano para reagir a questões externas.

- Ecológicos/ambientais

Não temos um plano para reagir a questões externas.

- Tecnológicos

Não temos um plano para reagir a questões externas.

6) No geral, que avaliação você faz sobre os seu negócio hoje em dia e como você lida com as seguintes questões:

- Perfil dos seus **clientes**?

Nós temos um cadastro de clientes, mas está bem desatualizado, quando adquirimos a loja o perfil dos clientes eram mais idosos, que gostam de vir e escolher o produto e aí quando reinauguramos começamos a montar alguns diferenciais até mesmo para recrutar públicos mais jovens. Com Instagram e com as redes sociais nosso foco era pessoas mais

jovens e pessoas que trabalham muito e que não tem tempo de ir ao supermercado. Com isso surgiram as parcerias com body builders e pessoas do ramo Fitness, parcerias com academias e loja de bicicletas que divulgam nossa marca também.

- Contatos com os seus **fornecedores**?

Eu gostaria de ter mais opções de fornecedores para que pudéssemos ter um maior poder de barganha. São poucos os que temos um relacionamento mais amigável, a maioria chega oferece o produto fazemos o pedido, compramos e eles vão embora, mas em relação aos fornecedores não tenho nenhum problema.

- Análise dos principais **concorrentes** diretos?

Temos um concorrente muito agressivo aqui perto, que é o supermercado na rua de trás, já tem uns dois anos que eles mudaram o Hortifruti. Houve uma troca de gerente e eles melhoraram muito, gerando um grande impacto no meu negócio. Outra coisa que influenciou foi que eles passaram a abrir aos domingos, com isso, meu faturamento deve ter caído 60%, 70% nesse dia específico. O supermercado é uma cooperativa, então os funcionários da Usiminas e Aperam compram para descontar na folha de pagamento, ou seja a pessoa não precisa nem ter dinheiro em mãos para comprar lá, sem duvida é o mais agressivo de todos os nossos concorrentes.

- Pressão dos **agentes de regulação** (fiscalização da prefeitura, vigilância sanitária, sindicatos, ONGs, mídia, etc.)

Não sofremos nenhuma pressão de órgãos de fiscalização.

- 7) Quais são as principais características da sua **gestão interna** na empresa?

- Como você promove o **marketing** da empresa?

Pagamos um publicitário para fazer as fotos, editar e postar nas nossas redes sociais através de um robzinho de recrutamento que curte fotos e adicionam pessoas que estão interessadas e consomem produtos e serviços no ramo em que atuamos. Além das parcerias já citadas. (Academias, loja de esportes, influenciadores digitais)

- Como lida com os funcionários e define o **RH** da empresa?

O nosso relacionamento com os nossos funcionários é muito bom, eu acho que é bom até demais, eu costumo dizer que como não tínhamos muita experiência de ter o nosso próprio negócio falhamos nisso. Nós viramos amigos deles e isso não foi bom, você tem que ter um certo nível de amizade sim, mas amizade demais também atrapalha, a mão de obra é a coisa mais complicada, considero a mão de obra nossa fraqueza. Uma vez tentei contratar uma pessoa para tomar conta da loja, para ser gerente mesmo e tínhamos que falar a mesma coisa diversas vezes, tentamos treina-la, mas os erros eram recorrentes. Não deu certo.

- Quais são suas principais preocupações em relação ao fator contábil/financeiro?

O que é mais complicado é que nós atendemos o estado, fornecemos mercadoria para escolas estaduais, temos um contrato e participamos de licitação. Graças a Deus, nesses 5 anos a verba da merenda nunca atrasou, mas no começo do ano é um caos financeiro, por que as aulas começam em fevereiro, então no final de janeiro as escolas já começam a pegar mercadoria, só que o estado só libera a verba em maio, então ficamos até abril fornecendo mercadoria sem receber nada, então quando chega Maio, quando começa a entrar a verba já estamos no vermelho, no limite mesmo, e aí já tem que sair pagando fornecedor e fica uma loucura, a única maneira que tem de mudarmos isso é juntar o dinheiro todo mês e fazer uma reserva. Acabamos pagando juros relacionados a outras contas, por que como estamos apertados, acabamos atrasando com as outras

obrigações e isso atrapalha a fazermos o fundo, porque estamos num ciclo vicioso de pagamento de juros.

- Como você atua na **produção e operações** das suas atividades?

Nos produtos processados atuamos diretamente na produção, por que a gente lava, pica tudo e embala. A carne processamos também, compramos a peça inteira e vendemos picada e moída.

8) Enfim, atualmente quais são as principais **virtudes e limitações** da empresa de modo geral?

A nossa fraqueza é a mão de obra, trabalham 3 funcionários além da Diana e de mim. Nós não queríamos isso, mas tudo na loja depende muito de nós, se ficarmos fora por um mês o caos se instala, e não queríamos que fosse assim. A ideia era ficarmos um tempo e colocar a loja pra andar com as próprias pernas e não conseguimos isso. Essa é a nossa maior limitação por que não achamos ninguém qualificado o suficiente para tomar conta da loja. Tem também a questão financeira, que já foi resolvida, mas que foi um grande desafio, quando pegamos o negócio os funcionários nos falaram que o financeiro estava muito bagunçado, não só escutamos, nós vimos, o antigo dono tinha um controle muito na caneta, um livro de registros, não tinha nada em planilhas. Havia um sistema gratuito para gerar nota fiscal, só isso. Então implantamos um sistema e criamos planilhas para ajudar a gerenciar. A nossa maior força seria o nosso plano de assinatura para as linhas de processados. Tentamos antes lançar uma assinatura com mix de castanhas, suco natural, salada de frutas e frutas in natura, mas a aceitação não foi boa, já as cestas com frutas, legumes, verduras e os processados bombaram.

9) No momento, você consegue pensar em algo que seja realmente **inovador** para a atuação da sua empresa no mercado junto aos clientes que ela atende? Você pensa em implementar algo diferente que até então ninguém pensou em fazer aqui na cidade em relação ao negócio proposto? Algo original, exclusivo, inédito, que praticamente não haveria concorrência num primeiro momento?

Não. Nosso único diferencial é essa assinatura e copiamos isso de uma empresa gigantesca em São Paulo, ela tem mais de mil assinantes em cestas de Hortifruti. Mas algo inédito inovador não, tudo que vimos de diferente, já existe em outras empresas.

O mais inédito que já vi foi uma empresa argentina que veio para o Brasil lançando um aplicativo em que você seleciona tudo aquilo que você quer, esses produtos vão para um carrinho de compras, a pessoa paga e recebe em casa.

APENDICE B

10M'S AUTODIAGNÓSTICO EMPRESA ALPHA

Área	Atributos	Empresa Alfa - Daff				
		Avaliação				
		1	2	3	4	5
Management	Administração geral e processos decisórios					5
	Gestão de tecnologias e sistema de informação					5
	Gestão estratégica			3		
	Gestão de marketing				4	
	Gestão comercial					5
	Gestão de produção e logística					5
	Gestão Financeira				4	
	Gestão de Recursos Humanos		2			
Management	Apoio ao desenvolvimento da comunidade onde atua			3		
	Preservação do meio ambiente		2			
	Investimento na qualidade de vida dos funcionários				4	
	Comunicação transparente e ética					5
	Retorno aqueles que investem na empresa	1				
	Relação com os fornecedores					5
	Satisfação do cliente					5
	Observâncias ás exigências de reguladores governamentais					5

	Grau de responsabilidade Social					5
Mão de Obra	Recrutamento e seleção pessoal	1				
	Capacitação treinamento e desenvolvimento de RH					4
	Gerentes e supervisores preparados para gestão de pessoa					4
	Motivação, envolvimento, comprometimento					5
	Remuneração, reconhecimento, recompensa					4
	Satisfação dos funcionários e clientes					5
Máquinas	Equipamentos de manuseio					5
	Instalações elétricas, hidráulicas, utilidades de segurança					5
	Manutenção de máquinas e equipamentos					5
	Máquinas, equipamentos e sistemas de produção					5
	Rede Internet					5
Marketing	Conhecimento do mercado e dos concorrentes					5
	Flexibilidade e negociações					5
	Lançamento de produtos e campanha			5		
	Pós venda	1				
	Tratamento da satisfação do cliente					4
Materiais	Desenvolvimento de parcerias com fornecedores					4
	Logística					5
	Estoques: quantitativo, qualitativo e preservação					5
	Especificações para aquisição, padronização e codificação de materiais					5
	Qualidade assegurada na aquisição					5
Maio Ambiente	Gestão da proteção ambiental			3		
	Licenciamento ambiental					5
	Programas de economia de energia	1				
	Reciclagem de resíduos	1				
	Procedimento diante a reclamação de vizinhos, imprensa e autuações					5
Meio Físico	Circulação interna, fluxos internos, estacionamentos			3		
	Iluminação, limpeza, arrumação,					5
	Infraestrutura			3		
	Proteção e segurança pessoal e patrimonial			3		
	Sinalização visual interna e externa	1				
	Comunicação para clientes, fornecedores, governo, imprensa e público					4

Mensagens	Comunicação entre gerentes, supervisores e funcionários		2			
	Comunicação escrita, quadro de avisos e comunicação verbal		2			
	Comunicação: transparência e integridade				4	
	Providencia e resposta as reclamações e ás sugestões do cliente					5
Métodos	Fluxograma de processos produtivos administrativos	1				
	Metodologia para gestão de projetos	1				
	Metodologia para desenvolvimento de produtos				4	
	Normas, padrões e procedimentos produtivos e administrativos					5
	Sistema de garantias da qualidade					5

10M'S AUTODIAGNÓSTICO EMPRESA BETA

		Empresa Beta				
Área	Atributos	Avaliação				
		1	2	3	4	5
Management	Administração geral e processos decisórios					5
	Gestão de tecnologias e sistema de informação	1				
	Gestão estratégica			3		
	Gestão de marketing			3		
	Gestão comercial					5
	Gestão de produção e logística					5
	Gestão Financeira				4	
	Gestão de Recursos Humanos		2			
Management	Apoio ao desenvolvimento da comunidade onde atua		2			
	Preservação do meio ambiente		2			
	Investimento na qualidade de vida dos funcionários					5
	Comunicação transparente e ética					5
	Retorno áqueles que investem na empresa	1				
	Relação com os fornecedores					5
	Satisfação do cliente					5
	Observâncias ás exigências de reguladores governamentais					5

	Grau de responsabilidade Social					5
Mão de Obra	Recrutamento e seleção pessoal		2			
	Capacitação treinamento e desenvolvimento de RH		2			
	Gerentes e supervisores preparados para gestão de pessoa	1				
	Motivação, envolvimento, comprometimento					5
	Remuneração, reconhecimento, recompensa			3		
	Satisfação dos funcionários e clientes				4	
Máquinas	Equipamentos de manuseio					5
	Instalações elétricas, hidráulicas, utilidades de segurança				4	
	Manutenção de máquinas e equipamentos					5
	Máquinas, equipamentos e sistemas de produção					5
	Rede Internet					5
Marketing	Conhecimento do mercado e dos concorrentes					5
	Flexibilidade e negociações					5
	Lançamento de produtos e campanha			3		
	Pós venda	1				
	Tratamento da satisfação do cliente					5
Materiais	Desenvolvimento de parcerias com fornecedores					5
	Logística					5
	Estoques: quantitativo, qualitativo e preservação				4	
	Especificações para aquisição, padronização e codificação de materiais				4	
	Qualidade assegurada na aquisição					5
Meio Ambiente	Gestão da proteção ambiental		2			
	Licenciamento ambiental					5
	Programas de economia de energia				4	
	Reciclagem de resíduos	1				
	Procedimento diante a reclamação de vizinhos, imprensa e autuações					5
Meio Físico	Circulação interna, fluxos internos, estacionamentos			3		
	Iluminação, limpeza, arrumação,					5
	Infraestrutura					5
	Proteção e segurança pessoal e patrimonial		2			
	Sinalização visual interna e externa					5
	Comunicação para clientes, fornecedores, governo, imprensa e público				4	

Mensagens	Comunicação entre gerentes, supervisores e funcionários			3		
	Comunicação escrita, quadro de avisos e comunicação verbal	1				
	Comunicação: transparência e integridade				4	
	Providencia e resposta as reclamações e ás sugestões do cliente					5
Métodos	Fluxograma de processos produtivos administrativos	1				
	Metodologia para gestão de projetos	1				
	Metodologia para desenvolvimento de produtos			3		
	Normas, padrões e procedimentos produtivos e administrativos					5
	Sistema de garantias da qualidade			3		

10M'S AUTODIAGNÓSTICO EMPRESA GAMA

		Empresa Gama				
Área	Atributos	Avaliação				
		1	2	3	4	5
Management	Administração geral e processos decisórios				4	
	Gestão de tecnologias e sistema de informação				4	
	Gestão estratégica		2			
	Gestão de marketing				4	
	Gestão comercial		2			
	Gestão de produção e logística					5
	Gestão Financeira				4	
	Gestão de Recursos Humanos		2			
Management	Apoio ao desenvolvimento da comunidade onde atua		2			
	Preservação do meio ambiente				4	
	Investimento na qualidade de vida dos funcionários			3		
	Comunicação transparente e ética				4	
	Retorno áqueles que investem na empresa	1				
	Relação com os fornecedores					5
	Satisfação do cliente				4	
	Observâncias ás exigências de reguladores governamentais					5
	Grau de responsabilidade Social			3		

Mão de Obra	Recrutamento e seleção pessoal		2			
	Capacitação treinamento e desenvolvimento de RH			3		
	Gerentes e supervisores preparados para gestão de pessoa	1				
	Motivação, envolvimento, comprometimento				4	
	Remuneração, reconhecimento, recompensa		2			
	Satisfação dos funcionários e clientes			3		
Máquinas	Equipamentos de manuseio					5
	Instalações elétricas, hidráulicas, utilidades de segurança			3		
	Manutenção de máquinas e equipamentos				4	
	Máquinas, equipamentos e sistemas de produção				4	
	Rede Internet					5
Marketing	Conhecimento do mercado e dos concorrentes					5
	Flexibilidade e negociações					5
	Lançamento de produtos e campanha		2			
	Pós venda		2			
	Tratamento da satisfação do cliente			3		
Materiais	Desenvolvimento de parcerias com fornecedores					4
	Logística					5
	Estoques: quantitativo, qualitativo e preservação			3		
	Especificações para aquisição, padronização e codificação de materiais				4	
	Qualidade assegurada na aquisição					5
Meio Ambiente	Gestão da proteção ambiental			3		
	Licenciamento ambiental					5
	Programas de economia de energia					5
	Reciclagem de resíduos					5
	Procedimento diante a reclamação de vizinhos, imprensa e autuações					5
Meio Físico	Circulação interna, fluxos internos, estacionamentos			3		
	Iluminação, limpeza, arrumação,		2			
	Infraestrutura		2			
	Proteção e segurança pessoal e patrimonial		2			
	Sinalização visual interna e externa		2			
	Comunicação para clientes, fornecedores, governo, imprensa e público					4
	Comunicação entre gerentes, supervisores e funcionários					4

Mensagens	Comunicação escrita, quadro de avisos e comunicação verbal			3		
	Comunicação: transparência e integridade				4	
	Providencia e resposta as reclamações e ás sugestões do cliente					5
Métodos	Fluxograma de processos produtivos administrativos	1				
	Metodologia para gestão de projetos	1				
	Metodologia para desenvolvimento de produtos			3		
	Normas, padrões e procedimentos produtivos e administrativos					5
	Sistema de garantias da qualidade			3		