

NATALIE BERTONCELLO BORGES DA SILVA

Planejamento estratégico em uma microempresa em transição: um estudo de caso em
uma prestadora de serviços de manutenção automotiva

Natalie Bertoncello Borges da Silva

Planejamento estratégico em uma microempresa em transição: um estudo de caso em
uma prestadora de serviços de manutenção automotiva

Trabalho de Graduação apresentado ao Conselho de Curso de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica da Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, como parte dos requisitos para obtenção do diploma de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica.

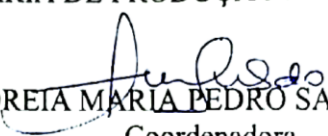
Orientador: Valter Silva Ferreira Filho
Coorientadora: Arminda Eugenia Marques Campos

S586p	Silva, Natalie Bertoncello Borges da Planejamento estratégico em uma microempresa em transição: Um estudo de caso em uma prestadora de serviços de manutenção automotiva / Natalie Bertoncello Borges da Silva – Guaratinguetá, 2019. 62 f : il. Bibliografia: f. 58-62 Trabalho de Graduação em Engenharia de Produção Mecânica – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, 2019. Orientador: Prof. Dr. Valter Silva Ferreira Filho Coorientador: Profª. Drª. Arminda Eugenia Marques Campos 1. Planejamento estratégico 2. Pequenas e médias empresas. 3. Automóveis - Manutenção e reparos I. Título. CDU 65.012.2
-------	--

NATALIE BERTONCELLO BORGES DA SILVA

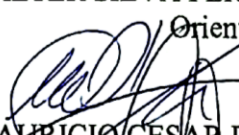
ESTE TRABALHO DE GRADUAÇÃO FOI JULGADO ADEQUADO COMO
PARTE DO REQUISITO PARA A OBTENÇÃO DO DIPLOMA DE
"GRADUADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA"

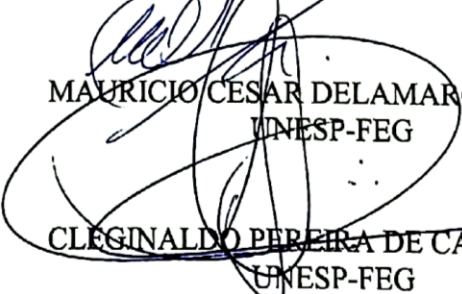
APROVADO EM SUA FORMA FINAL PELO CONSELHO DE CURSO DE
GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO MECÂNICA


ANDREIA MARIA PEDRO SALGADO
Coordenadora

BANCA EXAMINADORA:


VALTER SILVA FERREIRA FILHO
Orientador/UNESP-FEG


MAURICIO CESAR DELAMARO
UNESP-FEG


CLEGINALDO PEREIRA DE CARVALHO
UNESP-FEG

Setembro de 2019

dedico este trabalho de modo especial,
a Deus, a meus pais e às minhas irmãs.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a Deus, que me deu saúde e força para concluir a minha graduação,

aos meus pais, Inês e Elizeu e às minhas irmãs Gabrielli e Juliane que sempre me apoiaram e me incentivaram nas minhas decisões,

às meninas da República Puricanas pela amizade e por todos os momentos compartilhados que me ajudaram a crescer e amadurecer durante esses anos,

ao meu orientador, Valter Silva Ferreira Filho e minha coorientadora Prof^a. Arminda Eugenia Marques Campos que me ajudaram a concluir este trabalho,

aos meus colegas de sala por todo aprendizado e momentos juntos,

aos funcionários da Faculdade de Engenharia do Campos de Guaratinguetá que ajudam no funcionamento da universidade,

a todos que de alguma forma contribuíram para a conclusão da minha graduação.

RESUMO

O planejamento estratégico determina o posicionamento almejado para uma organização, a fim de estabelecer metas claras a serem alcançadas, definir como serão utilizados os recursos disponíveis alinhar os interesses. Pode ser um processo importante para a sustentabilidade do negócio diante de mudanças ocorridas no contexto em que se insere. A falta de um bom planejamento pode acarretar desperdícios de recursos, desmotivação e falta de foco. Este trabalho apresenta um exercício de planejamento estratégico em uma microempresa de serviços de manutenção automotiva situada no município de São Paulo, a qual, aos 30 anos, precisa passar por mudanças estruturais. O objetivo deste trabalho foi desenvolver uma proposta de planejamento estratégico para essa empresa. Foi realizada uma pesquisa aplicada, exploratória, com abordagem qualitativa, caracterizando-se como pesquisa ação. Esperou-se como resultado uma proposta a ser validada com os gestores da microempresa.

PALAVRAS-CHAVE: Micro e pequenas empresas. Planejamento estratégico. Manutenção automotiva.

ABSTRACT

Strategic planning determines the positioning defined for an organization, in order to set clear goals to be achieved, to define how to use available resources aligned with interests. It can be an important process for business sustainability in the face of changes occurring without context. Lack of good planning can accelerate resource waste, demotivation and lack of focus. This paper presents a strategic planning exercise in an automotive maintenance microenterprise located in the city of São Paulo, which, at the age of 30, needs to undergo selected changes. The objective of this work was to develop a strategic planning proposal for this company. An applied, exploratory research with a qualitative approach was performed, characterized as action research. As a result, a proposal is expected to be validated with micro enterprise managers.

KEYWORDS: Micro and small businesses. Strategic planning. Automotive maintenance.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Classificação da Pesquisa Científica.....	18
Figura 2 – Etapas para realizar o trabalho	19
Figura 3 – Fases do planejamento estratégico	29
Figura 4 – Categorias Forças de Porter	31
Figura 5 – Processo de planejamento estratégico	33
Figura 6 – Modelo SWOT	35
Figura 7 – Como cada força competitiva influência na rentabilidade da indústria	35
Figura 8 – Ambiente que influenciam as empresas	36
Figura 9 – Aplicação da análise SWOT	43
Figura 10 – Foto interior da oficina.....	44
Figura 11 – Foto interior da oficina.....	45
Figura 12 – Foto da fachada	45
Figura 13 – Desenho vista superior	46
Figura 14 – Desenho vista frontal	47
Figura 15 – Desenho vista superior	47
Figura 16 – Aplicação da análise SWOT	51
Figura 17 – Elaboração das metas	58
Gráfico 1 – Evolução do número de estabelecimentos por porte	23
Gráfico 2 – Evolução do número de empregos por porte.....	24
Gráfico 3 – Participação relativa das MPEs no total de estabelecimentos, empregos e massa de remuneração paga aos empregos formais nas empresas privadas não agrícolas (em %).....	24
Gráfico 4 – Distribuição das micro e pequenas empresas por setor e de atividades econômica (em %)	25
Quadro 1 – Tipos de pesquisa e suas características	16
Quadro 2 – Classificação do porte da empresa segundo a Lei	20
Quadro 3 – Classificação do porte da empresa segundo SEBRAE.....	21
Quadro 4 – Classificação do porte da empresa segundo BNDES	21
Quadro 5 – Classificação do porte da empresa segundo Simples Nacional.....	21
Quadro 6 – Classificação do porte da empresa segundo MDIC.....	22
Quadro 7 – Método 5W2H	38
Quadro 8 – Aplicação da ferramenta 5W2H para a primeira meta	53
Quadro 9 – Aplicação da ferramenta 5W2H para a segunda meta.....	54

Quadro 10– Aplicação da ferramenta 5W2H para a terceira meta.....	54
Quadro 11 – Aplicação da ferramenta 5W2H para a quarta meta.....	55
Quadro 12 – Aplicação da ferramenta 5W2H para a quinta meta.....	56
Quadro 13 – Aplicação da ferramenta 5W2H para a sexta meta.....	56

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Número de empregos no Comércio em 2015	15
Tabela 2 – Evolução do número de micro e pequenas empresas Brasil, grandes regiões e unidades da Federação 2005- 2015 (em números absolutos).....	23
Tabela 3 – Número e distribuição dos pequenos negócios por setor de atividade econômica – Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação	25
Tabela 4 – Distribuição dos pequenos negócios por localidade Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação (em %).....	26

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
EP	Engenharia de Produção
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MDIC	Ministério da Indústria, Comércio Exterior e Serviços
MPE	Micro e Pequenas Empresas
PIB	Produto Interno Bruto
ProCED	Programa de Capacitação da Empresa em Desenvolvimento
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	13
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	13
1.2	OBJETIVOS	13
1.3	JUSTIFICATIVAS	14
1.4	MÉTODOS	15
1.4.1	Natureza.....	16
1.4.2	Objetos	16
1.4.3	Abordagem	17
1.4.4	Procedimentos	17
1.4.5	Coleta de dados	17
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO	19
2	REFERENCIAL TEÓRICO	20
2.1	MICRO E PEQUENA EMPRESAS	20
2.2	ESTRATÉGIA.....	26
2.3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	28
2.4	ANÁLISE S.W.O.T	31
2.5	FORÇAS DE PORTER	34
2.6	ANÁLISE AMBIENTAL.....	36
2.7	5W2H.....	37
2.8	ESTRATÉGIA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	39
2.9	INOVAÇÃO	40
3	RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	42
3.1	HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO	42
3.2	DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	42
3.3	MATERIAS E MÉTODOS	48
3.4	PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	48
3.4.1	Missão e visão	48
3.4.2	Análise do ambiente interno e externo.....	49
3.4.3	Aplicação das forças de Porter	49
3.4.4	Aplicação da análise SWOT	50
3.4.5	Aplicação 5W2H	52
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	58

5	CONCLUSÃO.....	59
	REFERÊNCIAS.....	61

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Segundo o DataSebrae (2016), entre as principais causas da mortalidade de empresas no Brasil estão a falta de planejamento, não atualização e não aperfeiçoamento de produtos. Com as mudanças do cenário econômico, há a necessidade de inovar, adequar-se a essas mudanças. Quando isso não acontece, a própria sobrevivência da empresa fica ameaçada. Em 2016 foram fechados 108,7 mil pontos comerciais, segundo a Confederação Nacional do Comércio (2017). Em 2015, o segmento de comércio e de reparação de veículos automotores e motocicletas foi o que mais registrou fechamento de empresas, sendo que naquele ano 311,5 mil estabelecimentos do ramo foram fechados, representando quase 44% do total de empresas fechadas no ano (IBGE, 2017). Apesar disso, de janeiro a agosto de 2017, os pequenos negócios acumularam um saldo de 327 mil empregos formais gerados, de acordo com levantamento feito realizado pelo Sebrae com base nos dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (2017).

De acordo com um estudo de mercado do Sebrae (2018) existem no Brasil 6,4 milhões de empresas, dos quais 99% são micro e pequenas empresas (MPE), as quais mantinham, em 2017, cerca de 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado (16,1 milhões). Outra pesquisa do SEBRAE (2017) informava que as micro e pequenas empresas respondiam por 27% do PIB nacional. Everton (2017) argumenta que o crescimento de negócios no setor dos serviços deve-se ao número de empresas pequenas no setor (7.413.112 MPE de serviços.). Dessa forma, melhorar as condições de sobrevivência das empresas de pequeno porte pode ser muito relevante para a manutenção de postos de trabalho e para a geração de riqueza no país.

O planejamento determina que a empresa desenvolva seu conjunto de tarefas através de métodos, de maneira disciplinada e organizada, visando atingir objetivos. Os métodos do planejamento estratégico, segundo Sebrae (2016), focam a energia e a atenção, para que a ação seja conduzida na direção que se deseja para definir, alocar recursos e traçar caminhos para transformar ideias em resultados.

1.2 OBJETIVOS

Este trabalho teve como objetivo desenvolver uma proposta de planejamento estratégico em uma microempresa prestadora de serviços de manutenção automotiva situada no

município de São Paulo, realizando análise ambiental que serviu de insumo para o planejamento; a seleção de métodos de planejamento adequados ao contexto de planejamento; a formulação de uma proposta preliminar a ser apresentada aos gestores.

1.3 JUSTIFICATIVAS

O Sebrae (2009) descreveu que um negócio de manutenção de serviços automotivos tem como consumidores proprietários particulares de automóveis, frotistas, órgãos públicos e seguradoras. É frequente que essas empresas sejam de porte pequeno ou micro. Esse mercado passa por um processo de seleção e de muitas transformações, relativas à introdução de novas tecnologias e a mudanças no perfil de consumidores, com maior acesso a informações e com novos requisitos quanto à qualidade. Segundo a base de dados da RAIS/ CAGED, em 2015 São Paulo registrava 27.686 de empresas que forneciam serviços de Manutenção e Reparação Mecânica de Veículos Automotores o que representava que o estado estava na 1º posição nacional em relação aos demais estados do país e 139.835 de empregos no Brasil, representando 2% dos empregos no comércio em 2015 mostrado na tabela 1.

Os clientes que representavam o maior gasto anual com manutenção de veículos no Brasil eram da classe B e C (77%) seguidos pela classe A (20%) e a classe D (3%). (Sebrae, 2017). Esses clientes normalmente estavam localizados na região da empresa, assim os donos desses empreendimentos geralmente conhecem a concorrência e o que pode substituir diretamente seus serviços. Tendo em vista a proximidade da concorrência e a mudança do mercado o planejamento estratégico ajuda esse setor a obter vantagem diante dos concorrentes, pois um bom planejamento auxilia a empresa a alcançar seus objetivos, colaborando para que ela possa antecipar-se às ameaças e fazer uma análise das possíveis oportunidades e melhorias.

Diante do cenário de rápidas mudanças no mercado e a da grande quantidade de concorrentes este estudo auxiliou a empresa estudada a administrar estrategicamente seu negócio através de um processo contínuo que visa manter o empreendimento integrado ao ambiente aprofundando o conhecimento do mercado, clientes, concorrentes, parceiros e fornecedores, melhorando a capacidade de adaptação e controle para que possa alcançar seus objetivos e metas de maneira mais eficiente e organizada. É importante para qualquer empresa definir um método eficaz de utilização dos recursos disponíveis visando atingir um posicionamento cobiçado.

Esse trabalho é relevante para o campo da pesquisa acadêmica em engenharia de produção, pois a EP é o ramo que se dedica a melhoria e tem papel fundamental na gestão organizacional de uma empresa e o planejamento Estratégico é um processo gerencial que ajuda a formular objetivos para a selecionar ações e executa-las, considerando ambientes internos e externos à empresa e sua evolução esperada, ou seja, com uma estratégia bem construída, uma organização terá metas e diretrizes estabelecidas de maneira mais confiável, além de ações pensadas e projetadas para alcançar os objetivos.

Tabela 1 – Número de empregos no Comércio em 2015

Ocupações	Empregos (nº abs.)	(%)
Vendedores e demonstradores em lojas ou mercados	2.361.114	34,5
Escrutinários em geral, agentes, assistentes e auxiliares administrativos	566.601	8,3
Caixas e bilheteiros (exceto caixa de banco)	421.949	6,2
Almoxarifes e armazenistas	169.657	2,5
Motoristas de veículos de cargas em geral	164.164	2,4
Trabalhadores nos serviços de manutenção de edificações	160.207	2,3
Gerentes de marketing, comercialização e vendas	140.454	2,1
Mecânicos de manutenção de veículos automotores	139.835	2,0
Gerentes de operações comerciais e de reparação	138.908	2,0
Gerentes administrativos, financeiros e de riscos	118.585	1,7
Trabalhadores de cargas e descargas de mercadorias	114.205	1,7
Motoristas de veículos de pequeno e médio porte	113.497	1,7
Garçons, barmen, copeiros e sommeliers	108.150	1,6
Magarefes e afins	99.879	1,5
Técnicos de vendas especializadas	90.106	1,3
Padeiros, confeitários e afins	83.228	1,2
Farmacêuticos	72.061	1,1
Recepcionistas	62.326	0,9
Motociclistas e ciclistas de entregas rápidas	51.067	0,7
Alimentadores de linhas de produção	48.390	0,7
Total 20 +	5.224.383	76,4
Estoque total	6.841.725	100,0

Fonte: MTE. RAIS (2015)

1.4 MÉTODOS

Prodanov e Freitas (2013) mostraram em seu livro que o método é um procedimento ou caminho para atingir o fim e assim tornando um meio para entender o caminho, forma e o modo de pensamento. O método em conjunto com a ciência, que tem como objetivo buscar conhecimento, pode ser denominado método científico que se caracteriza como conjunto de processos adotados para alcançar um conhecimento.

Prodanov e Freitas (2013) comentaram que pesquisa científica é a execução de um estudo planejado sendo o modo de abordar o tema o que caracteriza o aspecto científico. Os critérios para classificar o tipo de pesquisa variam de acordo com o aspecto dado, os interesses, os campos, as metodologias, as situações e os objetos do trabalho.

As pesquisas podem ser classificadas de acordo com a natureza (aplicada e básica), objetivos (exploratória, descritiva e explicativa), abordagem (quantitativa, qualitativa e combinada) e procedimentos (bibliográfica, documental, experimental, estudo de caso, expost facto, experimental, modelagem e/ou simulação, levantamento, participante e pesquisa-ação). Os tipos e as características de pesquisa são mostradas no quadro 1.

Quadro 1 – Tipos de pesquisa e suas características

Tipo de Pesquisa			Características		
Quanto à Natureza	Quanto à Forma de Abordagem do Problema	Quanto aos Fins da Pesquisa	Quanto aos Procedimentos	Gerais	Tipos de instrumento
BÁSICA	QUANTITATIVA	EXPLORATÓRIA	Bibliográfica	- Base em material já elaborado	Fontes Bibliográficas
			Documental	- Materiais que não receberam tratamento analítico ou podem ser reelaborados - Efeitos de variável – formas de controle	Fontes Secundárias de dados
APLICADA	QUALITATIVA	DESCRITIVA	Experimental	- Verificar a relação entre variáveis	Plano da pesquisa – Manipulação de condições e observação dos efeitos produzidos
			Ex-Post-Facto	- Conhecer Comportamento Interrogação Direta	Observação, questionário e entrevistas
			Levantamento	- Idem levantamento – um grupo ou uma comunidade - Estudo aprofundado de um ou poucos objetos	Questionário, entrevista e formulário
		EXPLICATIVA	Estudo de Campo		Variados - Questionário, entrevistas, formulários e observação
			Estudo de caso		Várias técnicas

Fonte: Prodanov e Freitas (2013)

1.4.1 Natureza

Ao tratar-se da natureza da pesquisa, definiu-se a mesma como uma pesquisa aplicada. Segundo Prodanov e Freitas (2013) esse tipo de pesquisa objetiva gerar conhecimento para aplicação de conhecimento, a utilização e consequências práticas.

1.4.2 Objetos

Gil (2008) diz que a pesquisa exploratória proporciona uma visão geral do tema do estudo sendo o produto um problema mais esclarecido e sujeito de investigação diante processos mais sistematizados. Diante do objetivo de acarretar uma visão geral do tema os objetos do trabalho possuem caráter exploratório desenvolvendo entrevistas com pessoas que têm experiências práticas com o problema pesquisado para fazer uma análise, proporcionar maior familiaridade com o tema e tornar o assunto do estudo mais explícito e claro. Para alcançar esse objetivo foi realizada na primeira etapa uma investigação mais ampla.

1.4.3 Abordagem

Para a realização deste trabalho foi utilizado a abordagem qualitativo que segundo Cauchick Miguel (2012) é um tipo de abordagem que se caracteriza pela ênfase na interpretação subjetiva dos indivíduos, delineamento do contexto do ambiente de pesquisa, importância da concepção da realidade organizacional e proximidade com o fenômeno estudado. Os dados dessa pesquisa são em geral nominais e realizados através de entrevistas e observações.

1.4.4 Procedimentos

Ao tratar-se de procedimento o trabalho se qualifica como uma pesquisa ação. Em seu livro Prodanov e Freitas (2013) cita Thiollent (1998) para caracterizar esse método, o autor acredita que na pesquisa ação há uma necessidade de ação que esteja relacionado com o problema observado, tendo os pesquisadores papel ativo na solução dos obstáculos encontrados, no acompanhamento e no exame das ações encontradas para solucionar o problema. Nesse tipo de procedimento há uma grande interação entre o pesquisador e as pessoas que estão na situação investigada e tem objetivo de esclarecer ou resolver o problema encontrado.

1.4.5 Coleta de dados

As ferramentas utilizadas foram entrevistas não estruturadas marcadas pela espontaneidade por serem realizadas sem roteiro pré-estabelecido com os funcionários da empresa para analisar a visão interna e observação direta realizada através de visitas no

empreendimento para avaliar o ambiente, assim foram coletados indicadores históricos da empresa e informações sobre o mercado interno e externo, fazendo uma análise intensiva.

Foram relatadas as maneiras em que foram realizadas a pesquisa, considerando o cenário, os sujeitos envolvidos na investigação e os instrumentos de coleta de dado. A Figura 1 apresenta a classificação do trabalho.

Figura 1 – Classificação da Pesquisa Científica



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Para realizar este trabalho foi utilizado ferramentas como forças de Porter, análise SWOT e 5W2H após a elaboração da missão e valor da empresa.

A sequência das etapas para a realização do planejamento estratégico está na figura 2.

Figura 2 – Etapas para realizar o trabalho.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Diante dessa sequência foi possível alcançar o objetivo do trabalho e assim elaborar um planejamento estratégico para uma microempresa.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho foi composto por quatro capítulos: Introdução, referencial teórico, resultados e discussões e conclusão. No primeiro capítulo foi elaborado a contextualização, objetivos, justificativa, métodos e estrutura do trabalho. Em referencial teórico foram abordados definições e descrições de micro e pequenas empresas, do planejamento estratégico e das estratégias que poderão ser utilizadas no estudo.

No capítulo três apresentou-se os resultados e discussões com o histórico da organização, análise do ambiente interno e externo e a proposta de planejamento estratégico. Na conclusão foi relatado os resultados que foram obtidos e sugestões para trabalhos futuros.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MICRO E PEQUENA EMPRESAS

Segundo Oliveira e Batista (2017) a maioria das micro e pequenas empresas são administradas pelo próprio dono que em sua maioria não possuem conhecimento e experiências necessárias para encarar um mercado competitivo, deixando assim de fazer o planejamento estratégico a longo prazo que é essencial para maximizar lucros e minimizar riscos.

Existem dois critérios principais para classificar o tamanho de uma empresa, um é analisando o faturamento e o outro a quantidade de empregados formais do estabelecimento.

Segundo a Análise feita pelo ProCED – Programa de Capacitação da Empresa em Desenvolvimento, da Fia – Fundação Instituto de Administração (2011) a classificação do porte pela receita operacional bruta anual foi definida pelo BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Social), para limitar a permissão das diversas linhas de crédito oferecidas. Esse critério também é aderido por outras instituições financeiras, que utilizam os mesmos valores ou outros adotam outros.

O IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) determinou a classificação do tamanho da empresa utilizando o número de empregados de cada estabelecimento, porém esse método não tem base legal, para fins legais, vale o que está na legislação do Simples (Lei 123 de 15 de dezembro de 2006) de acordo com SEBRAE (2017).

Segundo a Lei complementar de n. 123/2006, que cria o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, a receita bruta anual de cada um dos portes empresariais está na quadro 2.

Quadro 2 – Classificação do porte da empresa segundo a Lei

PORTE	RECEITA BRUTA ANUAL	
	2017	A partir 01/01/2018
MEI	R\$ 60 mil	R\$ 81 mil
ME	Igual ou inferior a R\$ 360 mil	Igual ou inferior a R\$ 360 mil
EPP	Entre R\$ 360 mil reais e um centavo até R\$ 3 milhões e 600 mil	Entre R\$ 360 mil reais e um centavo até R\$ 4 milhões e 800 mil.

Fonte: SEBRAE (2017)

Os pesquisadores utilizam mais a classificação com base número de empregados, de acordo a análise do ProCED (2011), pois usam dados históricos que são publicados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e pelo Ministério do Trabalho.

Nas tabelas abaixo estão algumas classificações que são utilizadas para comércio e serviços.

O quadro 3 exibe a classificação do porte da empresa segundo o SEBRAE por quantidade de funcionários.

Quadro 3 – Classificação do porte da empresa segundo SEBRAE

PORTE	QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS
Microempresa	Até 9
Pequena Empresa	de 10 a 49
Média Empresa	de 50 a 99
Grande empresa	100 ou mais

Fonte: SEBRAE (2017)

No quadro 4 é apresentado a classificação do porte da empresa segundo o BNDES por faturamento:

Quadro 4 – Classificação do porte da empresa segundo BNDES

PORTE	RECEITA OPERACIONAL BRUTA ANUAL OU RENDA ANUAL
Microempresa	Menor ou igual a R\$ 360 mil
Pequena Empresa	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões
Média Empresa	Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grande empresa	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: BNDES (2019)

O quadro 5 mostra a classificação por faturamento do porte da empresa segundo o simples nacional:

Quadro 5 – Classificação do porte da empresa segundo Simples Nacional

PORTE	FATURAMENTO BRUTO ANUAL
Microempreendedor Individual	Menor ou igual a R\$ 60 mil
Microempresa	Maior que R\$ 60 mil e menor ou igual a R\$ 360 mil
Pequena Empresa	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 3,60 milhões

Fonte: Simples Nacional (2019)

O quadro 6 exibe a classificação do porte da empresa segundo a MDIC Por faturamento e quantidade de funcionários:

Quadro 6 – Classificação do porte da empresa segundo MDIC

PORTE	QUANTIDADE DE FUNCIONÁRIOS	FATURAMENTO
Microempresa	Até 5	Até US\$ 200 mil
Pequena Empresa	de 6 a 30	Até US\$ 1,5 milhões
Média Empresa	de 31 a 80	Até US\$ 7 milhões
Grande empresa	Acima de 80	Acima de US\$ 7 milhões

Fonte: MDIC (2019)

Ladeira et al. (2016) relata que as pequenas e medias empresas, se comparadas com as de grande porte, possuem especificidades em relação de dimensionamento de recursos, estruturas e modelos de gestão, entre outros elementos característicos, sendo incorreto nomeá-las como versões menores de estruturas e modelos de negócios das grandes empresas.

Segundo o Anuário do trabalho nos pequenos negócios (2017) do SEBRAE As micro e pequenas empresas tem muita importância na economia brasileira e para o emprego. Em 2015, as MPEs representavam no Brasil, segundo os dados da Relação Anual de Informações Sociais - Rais, registro administrativo do Ministério do Trabalho, aproximadamente 6,8 milhões de estabelecimentos, encarregados por 17,2 milhões de empregos formais privados não agrícolas. Mesmo com a crise econômica brasileira, com queda da produção e aumento do desemprego, os micro e pequenas empresas tiveram papel relevante na geração de trabalho. Entre 2005 e 2015, as MPEs forneceram 6,1 milhões de empregos.

Segundo o Anuário do trabalho nos pequenos negócios (2017) do SEBRAE As micro e pequenas empresas mostrou resiliência e importância na conformação do mercado de trabalho e na estrutura produtiva do Brasil, sendo estratégico para as políticas de retomada do crescimento econômico, aumento de produtividade e distribuição de renda. Entre 2005 e 2015, o número de MPEs cresceu 27,5% e o de empregos formais nesses estabelecimentos, 55,3%. Em 2015, as MPEs tinham, em média, 99% das empresas, 54% dos empregos formais de estabelecimentos privados não agrícolas do país e quase 44% de salários pagos aos trabalhadores destes estabelecimentos. O comércio continuou como a atividade com mais MPEs e tem, na média do período, por mais da metade do total das MPEs brasileira.

Os dados do gráfico 1 mostram que em 2015, tinha aproximadamente de 6,8 milhões de micro e pequenas empresas. Entre 2005 e 2015, o crescimento médio do número de MPE foi de 2,5% a.a. Entre 2005 e 2010, o crescimento médio foi de 3,0% a.a., e o ritmo de crescimento entre 2010 e 2015 foi de 2,0% a.a. Em 2005, tinha 5,3 milhões de empresas, enquanto 2015 havia com 6,8 milhões de empresas desse porte. Entre 2005 e 2015 foi criado 1,5 milhão de novos estabelecimentos, crescimento de 27,5% no total de MPE. A tabela 2 mostra essa evolução das MPEs de acordo com cada região do país.

Gráfico 1 – Evolução do número de estabelecimentos por porte



Fonte: MTE. RAIS (2015)

Tabela 2 – Evolução do número de micro e pequenas empresas Brasil, grandes regiões e unidades da Federação 2005- 2015 (em números absolutos)

Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação	2011	2012	2013	2014	2015
Sudeste	3.240.359	3.269.307	3.356.427	3.384.683	3.401.235
Espírito Santo	122.981	123.683	127.058	129.094	130.975
Minas Gerais	709.356	715.882	737.767	739.921	743.391
Rio de Janeiro	440.682	442.354	454.734	459.463	465.661
São Paulo	1.967.340	1.987.388	2.036.868	2.056.205	2.061.208
Sul	1.444.163	1.456.724	1.490.906	1.502.808	1.505.247
Paraná	510.454	522.203	538.531	547.192	550.721
Rio Grande do Sul	597.052	590.741	598.233	595.075	588.162
Santa Catarina	336.657	343.780	354.142	360.541	366.364
Centro-Oeste	475.139	486.048	507.573	522.940	534.503
Distrito Federal	101.464	102.656	107.913	108.675	108.764
Goiás	195.592	199.768	207.282	214.678	220.477
Mato Grosso	103.823	106.762	111.613	115.910	119.708
Mato Grosso do Sul	74.260	76.862	80.765	83.677	85.554
BRASIL	6.365.001	6.441.531	6.629.879	6.719.858	6.775.493

Fonte: MTE. RAIS (2015)

O gráfico 2 exibe o número de empregos de carteira assinada de acordo das MPE e MGE, pode-se observar que no período entre 2005 e 2015, as micro e pequenas empresas geraram 6,1 milhões de empregos com carteira assinada, aumentando o total de postos nessas empresas de 11,1 milhões, em 2005, para 17,2 milhões, em 2015. Durante o intervalo o aumento médio do número de empregados nas MPEs foi de 4,5% a.a. No intervalo de 2005-2010, foram criados 3,9 milhões de postos de trabalho nas MPEs, um aumento médio anual de 6,2% a.a. No ano de 2010 até 2015, o crescimento foi menor, a expansão se deu a uma taxa média anual de 2,8%, resultando na criação de 2,2 milhões de novos trabalhos somente em MPEs.

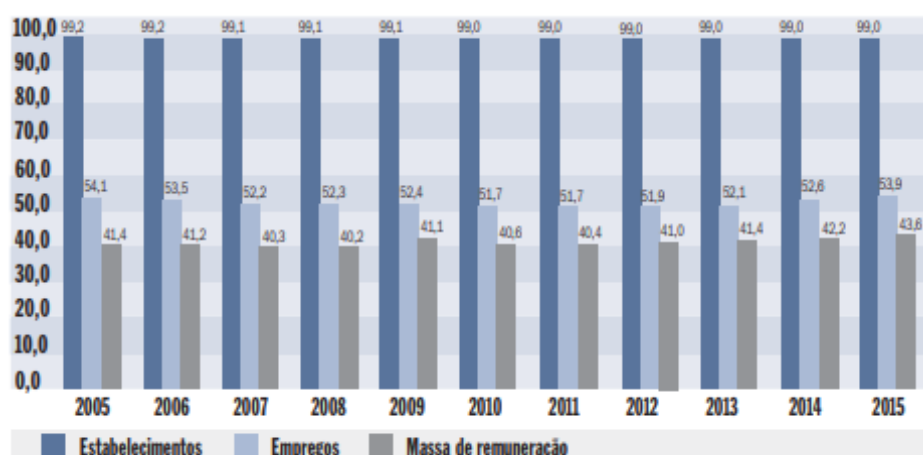
Gráfico 2 – Evolução do número de empregos por porte



Fonte: MTE. RAIS (2015)

O gráfico 3 mostra que no ano de 2015, as micro e pequenas empresas representavam 99% de empresas, 53,9% dos empregos privados não agrícolas formais e 43,6% da massa de salários. Segundo SEBRAE (2017) no intervalo de 2005 e 2015, de cada R\$ 100 pagos aos trabalhadores no setor privado não agrícola, cerca de R\$ 41, em média, foram pagos pelas MPes.

Gráfico 3 – Participação relativa das MPes no total de estabelecimentos, empregos e massa de remuneração paga aos empregos formais nas empresas privadas não agrícolas (em %)

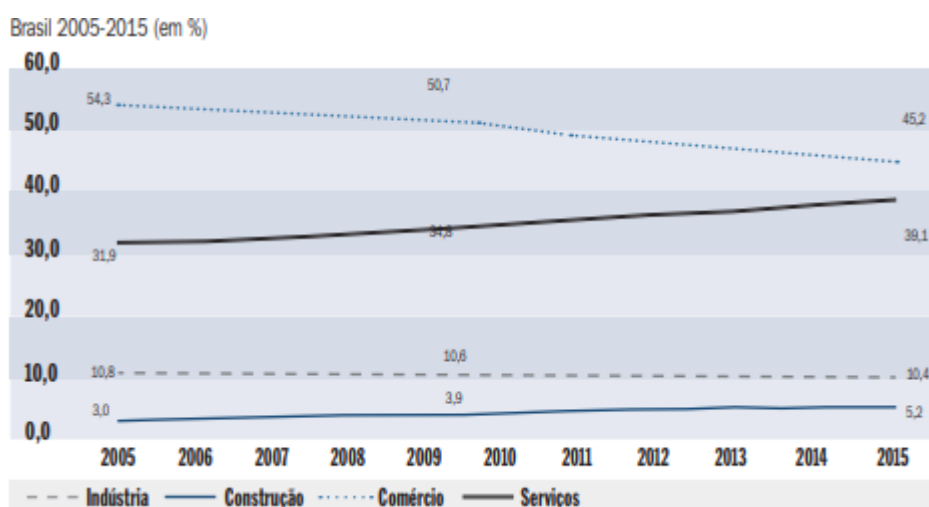


Fonte: MTE. RAIS (2015)

O gráfico 4 exibe a distribuição de MPE por setor de atividade econômica, observa-se que o comércio continuou como a atividade como o maior setor nas MPes correspondendo,

na média, por mais da metade do total das MPEs brasileiras, porém a representação desse setor diminuiu de 54,3% em 2005 para 45,2% em 2015. Em 2015, tinha aproximadamente de 3,1 milhões de MPE no comércio. O setor de Serviços continuou como o segundo setor mais expressivo em número de MPE e teve um crescimento de 31,9%, no total de participação nas MPE, em 2005, para 39,1% do total de MPE, em 2015, que teve 2,6 milhões de MPE nesse setor. A tabela 3 mostra esses setores de acordo com cada região do país.

Gráfico 4 – Distribuição das micro e pequenas empresas por setor e de atividades econômica (em %)



Fonte: MTE. RAIS (2015)

Tabela 3 – Número e distribuição dos pequenos negócios por setor de atividade econômica – Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação

Brasil, Grandes Regiões e UFs	2015									
	Indústria		Construção		Comércio		Serviços		Total	
	Em nº abs.	Em %	Em nº abs.	Em %	Em nº abs.	Em %	Em nº abs.	Em %	Em nº abs.	Em %
Sudeste	333.728	9,8	164.179	4,8	1.414.562	41,6	1.488.766	43,8	3.401.235	100,0
Espírito Santo	15.071	11,5	7.668	5,9	59.911	45,7	48.325	36,9	130.975	100,0
Minas Gerais	84.831	11,4	39.089	5,3	337.278	45,4	282.193	38,0	743.391	100,0
Rio de Janeiro	40.710	8,7	21.956	4,7	183.330	39,4	219.665	47,2	465.661	100,0
São Paulo	193.116	9,4	95.466	4,6	834.043	40,5	938.583	45,5	2.061.208	100,0
Sul	197.740	13,1	88.192	5,9	666.794	44,3	552.521	36,7	1.505.247	100,0
Paraná	63.886	11,6	31.168	5,7	250.008	45,4	205.659	37,3	550.721	100,0
Rio Grande do Sul	76.318	13,0	33.478	5,7	267.043	45,4	211.323	35,9	588.162	100,0
Santa Catarina	57.536	15,7	23.546	6,4	149.743	40,9	135.539	37,0	366.364	100,0
Centro-Oeste	51.990	9,7	30.796	5,8	253.340	47,4	198.377	37,1	534.503	100,0
Distrito Federal	6.191	5,7	7.276	6,7	43.204	39,7	52.093	47,9	108.764	100,0
Goiás	25.189	11,4	11.691	5,3	108.947	49,4	74.650	33,9	220.477	100,0
Mato Grosso	12.729	10,6	7.169	6,0	59.188	49,4	40.622	33,9	119.708	100,0
Mato Grosso do Sul	7.881	9,2	4.660	5,4	42.001	49,1	31.012	36,2	85.554	100,0
BRASIL	705.646	10,4	355.437	5,2	3.065.350	45,2	2.649.060	39,1	6.775.493	100,0

Fonte: MTE. RAIS (2015)

A tabela 4 mostra a distribuição dos pequenos negócios na Capital e interior das regiões Sudeste, Sul, Centro oeste e no total do Brasil

Tabela 4 – Distribuição dos pequenos negócios por localidade Brasil, Grandes Regiões e Unidades da Federação (em %)

Brasil, Grandes Regiões e UFs	2005				2015			
	Capital	Interior	Total		Capital	Interior	Total	
Sudeste	31,2	68,8	100,0	2.711.031	33,1	66,9	100,0	3.401.235
Espírito Santo	18,1	81,9	100,0	99.988	16,4	83,6	100,0	130.975
Minas Gerais	17,6	82,4	100,0	603.525	18,2	81,8	100,0	743.391
Rio de Janeiro	48,4	51,6	100,0	365.921	48,5	51,5	100,0	465.661
São Paulo	33,2	66,8	100,0	1.641.597	36,0	64,0	100,0	2.061.208
Sul	18,8	81,2	100,0	1.255.791	18,5	81,5	100,0	1.505.247
Paraná	24,9	75,1	100,0	422.653	25,2	74,8	100,0	550.721
Rio Grande do Sul	19,4	80,6	100,0	551.187	18,4	81,6	100,0	588.162
Santa Catarina	8,4	91,6	100,0	281.951	8,5	91,5	100,0	366.364
Centro-Oeste	45,9	54,1	100,0	382.080	45,8	54,2	100,0	534.503
Distrito Federal	100,0	0,0	100,0	77.716	100,0	0,0	100,0	108.764
Goiás	34,4	65,6	100,0	156.357	34,6	65,4	100,0	220.477
Mato Grosso	24,8	75,2	100,0	87.699	23,4	76,6	100,0	119.708
Mato Grosso do Sul	36,5	63,5	100,0	60.308	36,9	63,1	100,0	85.554
BRASIL	30,6	69,4	100,0	5.312.243	31,2	68,8	100,0	6.775.493

Fonte: MTE. RAIS (2015)

De acordo com o Anuário do trabalho nos pequenos negócios (2017) do SEBRAE o bom resultado das MPEs no período mostrado nos gráficos mostrou a importância dessas empresas para a economia.

Diante de todas as classificações mostradas a empresa estudada se qualifica como Microempresa. Empreendimento desse porte tem importância no mercado, na economia e na geração de empregos, porém por serem normalmente administradas pelo próprio dono, que não tem conhecimento administrativo, esse tipo de empresa não tem estratégias bem estabelecidas para sobreviver no mercado competitivo.

2.2 ESTRATÉGIA

Christensen e Rocha (1995) escreveram que o termo estratégia começou na teoria militar, onde seu significado foi utilizado no combate para atingir a finalidade da guerra.

Terence cita em seu trabalho Thompson Jr e Strickland III (2000) que acreditam que estratégia é um conjunto de mudanças competitivas e de comportamentos comerciais que são usadas para alcançar melhor eficiência da empresa, procurando consolidar o empreendimento no mercado, satisfazendo o cliente e atingindo seus objetivos. A autora explica que a palavra

estratégia se origina de *stratego* que significa arte da liderança, hoje essa palavra retrata o caminho que será seguido, no futuro, para atingir as metas estabelecidas.

Fusco e Sacomano (2007) descreveram a estratégia como um padrão global responsável por direcionar a tomada de decisões e ações de uma organização, em busca de posicionar a mesma no ambiente em que está inserida, com objetivo e assim atingir as metas.

Maximiano (2004) acredita que a estratégia depende do porte da empresa e a mesma é aplicada em quatro diferentes níveis:

- Estratégia Corporativa: abrange objetivos e interesses de todos os negócios da organização que atuam em diversos setores de negócios.
- Estratégia de Negócio ou unidade de negócios é a titulação de empresas, ou a divisão de uma grande empresa que atua em um setor particular, diferentes setores, ou segmentações
- Estratégia Funcionais também chamada de nível tático, são usadas as atividades da organização ou funções de certas unidades que são do mesmo setor de negócio.
- Estratégias Operativas ou Operacionais: Estabelecem orientações próprias como conduzir as atividades rotineiras, possibilitando a flexibilidade da empresa e ajustando as mudanças do mundo globalizado, definindo meios e executando ações para alcançar propósitos maiores.

Para Wright et al. (2009) A estratégia são planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. O autor acredita que é possível compreender a estratégia como planos elaborados, para ele existem três fases estratégicas: formulação, implementação e controle da estratégia. Durante a primeira fase busca-se desenvolver a estratégia escolhida, na segunda fase coloca-se a mesma em ação e na terceira etapa avalia e realiza alguma modificação caso seja necessário.

Porter (1989) acredita que a estratégia é a busca de uma posição competitiva favorável diante do mercado em que a organização se encontra.

Igor Ansoff (1990) comenta em seu livro “A nova estratégia empresarial” que estratégia serve para orientar o comportamento da organização a partir de regras de decisão.

Meirelles et al. (2000) acredita que o desenvolvimento estratégico em Micro e pequenas empresas que tem pensamento de ter apenas “boas ideias” não é suficiente para ter o sucesso e consolidação do negócio por conta de erros na previsão em que as ideias se baseiam e pela mudança ambiental, dificultando que a empresa se adapta a nova realidade. Portanto para o autor um negócio precisa buscar o modelo de formulação e implementação de estratégias que fornecerão base para o sucesso.

Segundo Fraga e Silva (2010) a capacidade de formar planos, processos e metas levando em consideração as informações das atividades da concorrência e assim fazendo a empresa trabalhar em função da competitividade é um dos argumentos para a valorização da estratégia em uma organização determinando as tarefas organizacionais de acordo com o ambiente.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para elaborar uma estratégia efetiva é preciso desdobra-las em execuções simples para alcançar as metas estabelecidas. O planejamento estratégico é um meio que ajuda a preparar as estratégias dessa maneira para a empresa consiga atingir os objetivos que almeja.

Bruni e Filho (2010) acreditam que planejar é indispensável por ser relevante para se alcançar os objetivos de maneira mais eficiente e assim o planejamento estratégico tem a missão de tentar diminuir os fatores que prejudiquem a empresa, de maneira que se possa prever e enfrentar uma realidade próxima para alcançar o futuro esperado. Para os autores o planejamento estratégico é um processo eficiente na organização do pensamento que irá concentrar esforços nos fatores mais importantes da empresa independente do tamanho e assim reduzindo o gasto de tempo nas atividades que não tem valor e assim obtendo melhor eficiência estratégica e operacional.

Para Oliveira e Batista (2017) o planejamento estratégico tem muita importância para se obter o sucesso das empresas independentemente do tamanho, porém para que seja elaborado de maneira eficiente é preciso ter uma visão da organização como um todo e seu plano estratégico necessita de uma integração de todos os setores da empresa, requer liderança, visão de futuro para a condução da empresa da melhor maneira possível. Para os autores muitas micro e pequenas empresas não investem em planejamento e assim comporta-se, na maioria das vezes, de maneira despreparada seja por falta de conhecimento, falta de recursos ou possuírem processos informais e/ou incompletos.

Hindle (2002) acredita que as primeiras definições de planejamento provavelmente surgiram na pré-história, entre as primeiras “donas-de-casa”, que precisavam ter alguns conhecimentos de planejamento. Naquela época não tinha espaço e tecnologia para a conservação de alimentos, assim era necessário calcular o tempo de preparar a refeição de modo que não estragasse até o momento de comer, saber quando buscar gravetos e tirar leite eram conceitos parecidos com o que é chamado, hoje, de planejamento, controle de orçamento, estoque, produção, logística.

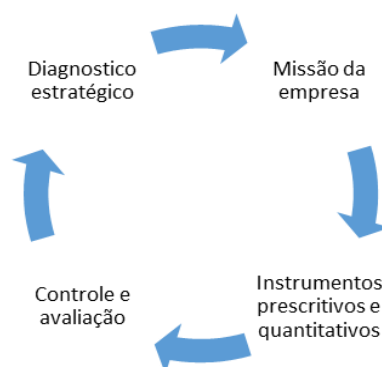
Oliveira (2003) diz em seu livro que planejamento estratégico é um conjunto de providências para que o futuro da organização seja diferente do passado, sendo um processo contínuo por conta da variabilidade devido as pressões ambientais que a organização tem que lidar, sendo resultados das forças externas, constantemente, em mudança com diferentes graus de intensidade e influência e pressões internas por conta dos fatores integrantes da organização. O autor diz que com planejamento a incerteza na decisão tende a diminuir e assim aumentar a probabilidade de alcançar os objetivos, desafios e metas da empresa.

Segundo Kotler e Armstrong (2003) O planejamento estimula a administração o pensamento no que está acontecendo e no que acontecerá, visando o presente e o futuro. Forçando a empresa a definir melhor seus objetivos e políticas, oferecendo padrões de desempenho mais claros para o controle. Para Drucker (1962) o planejamento estratégico não são decisões futuras, mas são consequências futuras de decisões presentes.

Segundo Oliveira (2003) planejamento estratégico está relacionado com propósitos de longo prazo e com estratégias e atitudes para atingir os objetivos e assim afetando toda a organização. O autor acredita que é um processo administrativo para determinar a melhor rota a ser adotada, objetivando otimizar grau de relação com o ambiente e assim atuar de forma empreendedora e diferenciada.

Oliveira (2003) acredita que planejamento não diz respeito a um ato isolado, assim deve ser visualizado como um processo composto por ações inter-relacionadas e independentes que visam ao alcance de objetivos previamente estabelecidos. Para o autor o planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências. Para a elaboração e implementação do planejamento estratégico Oliveira (2003) acredita que há fases básicas, que devem ser adaptadas de acordo com as condições e realidades internas e ambientais da empresa mostradas na figura 3.

Figura 3 – Fases do planejamento estratégico



Fonte: Oliveira (2003)

O Diagnostico estratégico é a fase que determina como se está analisando e verificando todos os pontos externos e internos da organização, sendo separada em quatro fases:

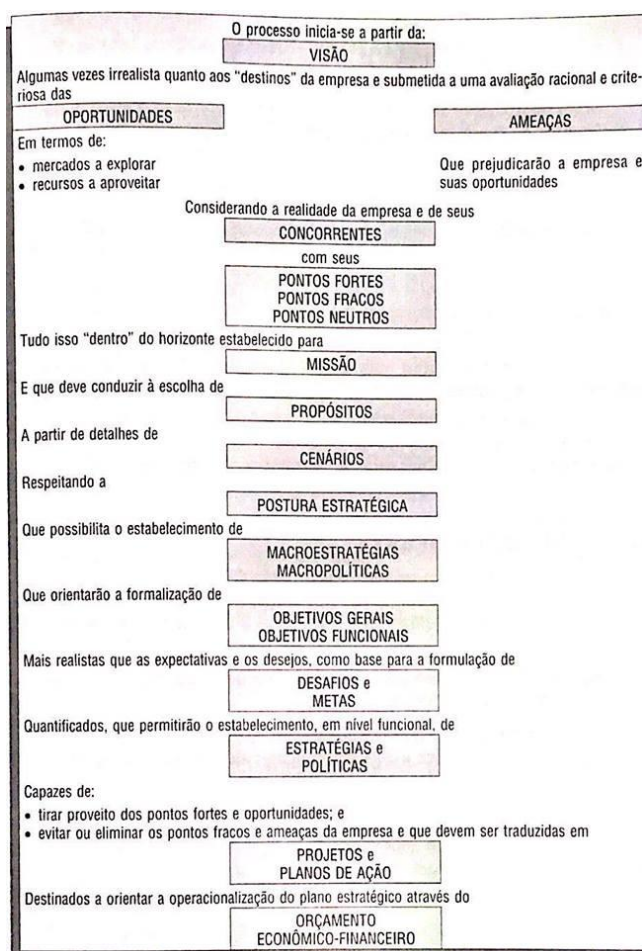
- A Identificação da visão aponta as expectativas e propósitos
- A Analise externa identifica os riscos e oportunidades ambientais da organização e as melhores maneiras de evitar ou aproveitar desses eventos
- A Análise interna identifica os pontos neutros, os melhores e piores pontos da organização
- A Análise dos concorrentes fazendo uma análise interna e externa dos principais concorrentes

A missão da empresa estabelece a razão de ser da empresa e seu posicionamento estratégico, determinando onde a empresa quer ir. Segundo Kotler (1980) a missão da organização precisa ser determinada em meio de atender à exigência do ambiente externo

Instrumentos prescritivos e quantitativos é a fase que analisa como chega na situação que se deseja, estabelecendo objetivo, objetivo funcional, desafio, meta, estratégia, política, diretrizes, projetos, programas e planos de ação

Na fase de controle e avaliação é verificado como a empresa está indo avaliando o desempenho, comparando o que está ocorrendo com os objetivos, obstáculos, propósitos e projetos, observando os desvios dos objetivos, obstáculos, proposito e projetos e agindo para corrigir de acordo as análises feitas, é aconselhável que essa fase seja realizada no desenvolvimento do planejamento estratégico. A figura 4 exhibe o processo de planejamento estratégico.

Figura 4 - Processo de planejamento estratégico



Fonte: Oliveira (2003)

Sobral e Peci (2008) acreditam que planejamento estratégico focaliza o total da organização como, contém propósitos sobre objetivos e estratégias a longo período e situa a empresa diante seu ambiente externo.

Kotler (1975), que defende a utilização do planejamento estratégico e diz que é um método administrativo que possibilita estabelecer o rumo que deve ser adotada pela organização para que tenha maior nível de interação ambiental. A direção envolve o âmbito de atuação, macro políticas, políticas funcionais, filosofia de atuação, macro estratégia, estratégias funcionais, macro objetivos, objetivos funcionais.

Segundo Andrade e Silva (2016) o sucesso empresarial depende o quão preparada esta a organização para enfrentar o cotidiano diante das constantes mudanças, os autores acreditam que para sobreviver o planejamento estratégico é uma ferramenta primordial, pois ajuda no desenvolvimento da empresa.

2.4 ANÁLISE S.W.O.T

Existe algumas ferramentas que auxiliam no planejamento estratégico como a análise SWOT que é usada para analisar o cenário e observar pontos que podem influenciar de forma positiva ou negativa a empresa.

Fuscaldi e Marcelino (2008) dizem que a análise SWOT foi criada pelos professores Kenneth Andrews e Roland Christensen de Harvard Business School e usada por vários acadêmicos. É uma ferramenta bastante usada no planejamento estratégico, no qual se relacionam as situações externas e internas relativas à empresa. A análise ajuda a identificar as oportunidades que a empresa pode usar para tornar as atividades mais eficientes e detectar riscos que podem atingi-la (ambiente externo), além de suas forças e fraquezas (ambiente interno).

Segundo Batista et al. (2015) nas décadas de 1960 a 1970 através do projeto de uma pesquisa realizado por Albert Humphrey, na Universidade de Stanford Research Institute, pesquisa financiada pelas 500 maiores corporações (Foutune 500) da época foi concedido maior importância da análise Swot. Kashima (2015) acredita que hoje, o modelo é creditado a Albert S. Humphrey (1926-2005), porém, muitos pesquisadores utilizam como referência a obra “Business Policy”, de Kenneth Andrews (1985), que apesar de não descrever o modelo SWOT exatamente como é visto atualmente, o autor descreve um modelo semelhante.

Segundo Sebrae (2011) análise SWOT tem propósito de observar os pontos fortes e fracos, e as oportunidades e ameaças de um negócio, é assim fazer um plano de ação para diminuir as ameaças e ampliar as chances de êxito da organização, essa ferramenta é indicada para organizações de todos os portes. A Análise SWOT é um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão.

Araujo et al. (2015) comenta sobre Ferrell e Hartline (2009) no seu artigo que fala que a análise Swot gera informação e perspectiva que podem ser compartilhadas entre várias áreas da empresa. Segundo o autor a análise SWOT é importante para todas as empresas, pois através desse instrumento é possível conhecer o potencial e as ameaças que estão dentro e fora do ambiente da organização. Kotler e Koller (2006) acreditam que essa análise é muito relevante no planejamento da empresa, pois auxilia e colabora com as decisões a serem tomada pelas organizações.

Kotler (2000) diz que a análise SWOT é uma ferramenta global das forças, fraqueza, oportunidades e ameaças dentro da e é a partir dela que e possível identificar onde devem ser alteradas as estratégias para melhorar os processos ou manter.

De acordo com Lobato et al. (2006) a palavra SWOT é a sigla de strengths, weaknesses, opportunities and threats (forças, fraquezas, oportunidades, ameaças) mostrados na figura 5. A matriz SWOT tem como objetivo fazer uma relação encontradas no ambiente externo com os aspectos identificados no ambiente interno da empresa.

Figura 5 – Modelo SWOT

	Contribui para estratégia da sua empresa	Dificulta a estratégia da sua empresa
Aspectos Internos	S: Quais são os pontos fortes do seu negócio? Strengths (Forças)	W: Quais são os pontos fracos do seu negócio? Weaknesses (Fraquezas)
Aspectos externos	O: Quais são as oportunidades para o seu negócio? Opportunities (Oportunidades)	T: Quais são as ameaças para o seu negócio? Threats (Ameaças)

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Scharmach et. al (2009) acredita a análise SWOT é um instrumento muito vantajoso na organização do planejamento estratégico, pois através dele é possível comparar e reconhecer as forças/deficiências, oportunidades/ ameaças da empresa em ambiente real, ajudando a aumentar a eficiência da mesma. Esta ferramenta originou-se na década de 1960 e é usada por várias organizações, independentemente do porte. Para Serra, Torres e Torres (2004) dizem que “a função primordial da SWOT é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada – para que se alcancem determinados objetivos – a partir de uma avaliação crítica dos ambientes internos e externos”.

Segundo Oliveira e Batista (2017) é através da análise SWOT que se pode enxergar a real realidade do ambiente em que a empresa está identificando os fatores que ajuda no crescimento e aqueles que prejudicam o desempenho.

2.5 FORÇAS DE PORTER

As forças de Porter é outra ferramenta que ajuda na elaboração de um planejamento estratégico que ajuda a analisar a concorrência e observando as ameaças em que a empresa está sujeita.

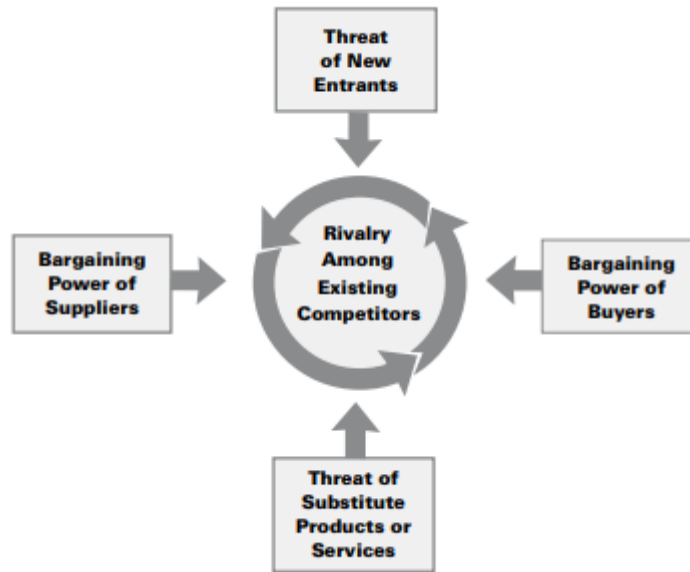
As 5 forças de Porter foram criadas por Michael Porter em 1979 na Harvard Business Review, que fazem parte de um modelo de análise competitiva. Essa análise consiste em considerar 5 forças que ajudam a determinar a posição das empresas em seu mercado atuante e analisar as características estruturais do ambiente externo. Porter, comenta em seu livro *Estratégia Competitiva* (2008), que a formulação de uma estratégia competitiva, para uma empresa, é se relacionar com seu meio ambiente, sendo seu aspecto principal à indústria em que ela compete. A estrutura se estabelece através de 5 forças externas cujo ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas.

O modelo das Cinco Forças segundo Porter (1986) é uma ferramenta que ajuda na determinação da estratégia da empresa. A técnica observa e leva em conta o ambiente externo e interno.

Kashima (2015) diz em seu trabalho que o ponto inicial para análise estratégica é compreender quais são as características estruturais das empresas que determinam o conjunto de forças competitivas

Porter (1986) acredita que a estratégia pode ser determinada como atitudes ofensivas e defensivas que uma organização efetua para lidar as forças ambientais de maneira a obter melhor retorno e para isso é necessário saber informações da concorrência. Assim Porter (1986) descreve as forças competitivas em cinco classes: ameaça de novos entrantes; ameaça de produtos ou serviços substitutos; poder de negociação dos fornecedores; poder de negociação dos compradores; e rivalidade entre concorrentes existentes mostradas na figura 6. As influências das forças de Porter na indústria são mostradas na figura 7.

Figura 6 – Categorias Forças de Porter



Fonte: Porter (1986)

Figura 7 – Como cada força competitiva influencia na rentabilidade da indústria

Força Competitiva	O que influencia	Força Competitiva	O que influencia
Determinação do Poder do Fornecedor	- Diferenciação de insumos - Custo de mudança dos fornecedores e das empresas na indústria - Presença de insumos substitutos - Concentração de fornecedores - Importância do volume para o fornecedor - Custo relativo a compras totais na indústria - Impacto dos insumos sobre custo ou diferenciação - Ameaça de integração para frente em relação à ameaça de integração para trás pelas empresas na indústria	Barreiras de Novos Entrantes	- Economia de escala - Diferenças de produtos patenteados - Identidade de marca - Custos de mudança - Exigência de capital - Acesso à distribuição - Vantagens de custo absoluto ↗ Curva de aprendizagem ↗ Acesso a insumos necessários ↗ Projeto de produtos de baixo custo - Política governamental - Retaliação esperada
Determinação do Poder do Comprador	Alavancagem de Negociação - Concentração de compradores <i>versus</i> concentração de empresas - Volume do comprador - Custos de mudança do comprador em relação aos custos de mudança da empresa - Informação do comprador - Possibilidade de integração para trás - Produtos substitutos <i>Pull</i> Sensibilidade ao Preço - Preço / Compras totais - Diferença dos produtos - Identidade de marca - Impacto sobre Qualidade / Desempenha - Lucros do comprador - Incentivos dos tomadores de decisão	Determinantes da Ameaça de Substituição	- Desempenho do preço relativo dos substitutos - Custo de mudança - Propensão do comprador a substituir
		Determinação da Rivalidade	- Crescimento da Indústria - Custos fixos (ou de armazenamento) / valor adicionado - Excesso de capacidade crônica - Diferença de produtos - Identidade de marca - Custos de mudança - Concentração e equilíbrio - Complexidade informacional - Diversidade de concorrentes - Interesses empresariais - Barreiras de saída

Fonte: Royer (2010)

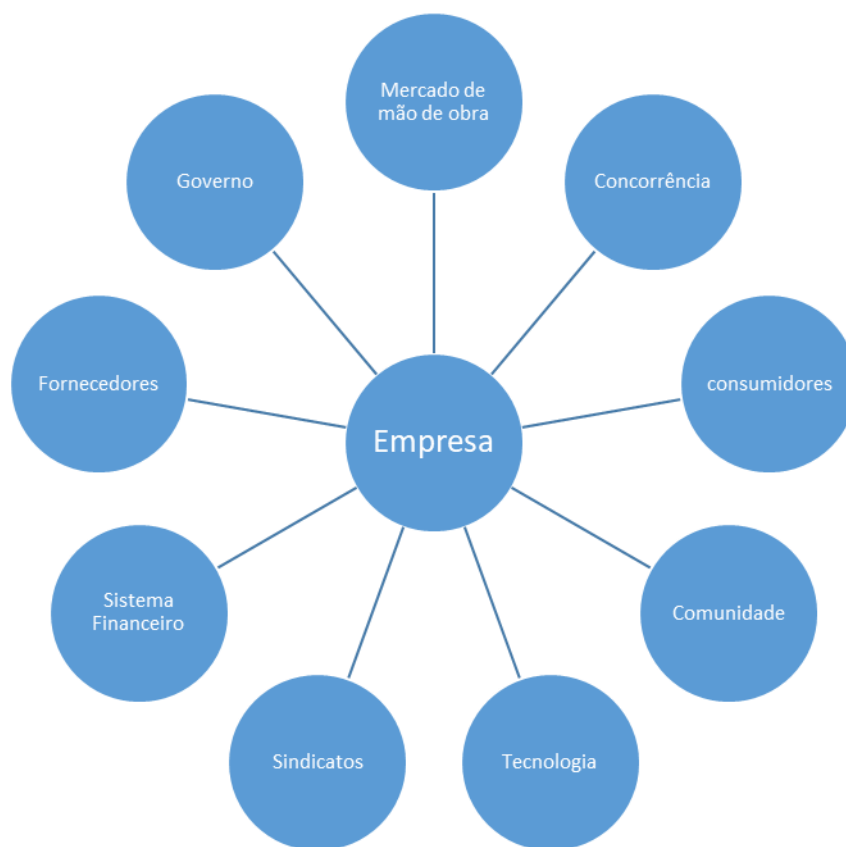
2.6 ANÁLISE AMBIENTAL

Segundo Pelossari (2016) as mudanças fazem parte do mundo e das empresas, portanto estas são chamadas as transformações e adaptações para sobreviver ao ambiente, assim ser passivo e só ocorrer a mudança quando ocorrerem problemas podem ocasionar em decisões precipitadas e equivocadas. Para que isso não ocorra é necessário formular estratégias empresarias, baseando em informações e tendências, definindo, assim, as estratégias para se adequar ao novo meio e monitorar o meio constantemente.

Kashima (2015) acredita que uma tarefa essencial para formular uma estratégia competitiva é relacionar a empresa com seu ambiente. O autor diz que a análise feita nos ambientes externos e internos devem ser interpretadas de maneira conjunta

Segundo Oliveira (2003) ambiente é um conjunto de todos os fatores que tem alguma influência, na figura 8 é possível visualizar o ambiente de uma empresa segundo o autor.

Figura 8 – Ambiente que influenciam as empresas



Fonte: Oliveira (2003)

Kotler (1980) diz que a chave da oportunidade de uma empresa está no fato de ser capaz de fazer mais pela oportunidade ambiental que seus concorrentes, pois para o autor as oportunidades ambientais têm alguns requisitos para o sucesso.

Para Oliveira (2003) é preciso lidar com fatores internos e externos a empresa de maneira interligada, o autor comenta da divisão do ambiente da empresa em duas partes quando é feita a análise externa, o ambiente direto que é um grupo de fatores que a organização podem observar e mensurar de forma mais efetiva e apropriada, o nível de influência recebido e /ou proporcionado e o ambiente indireto que é o grupo de fatos que a organização detectou, mas não conseguem, no momento, avaliar ou mensurar o nível de influência entre as partes.

2.7 5W2H

Para elaborar um plano de ação em um planejamento estratégico pode-se usar a ferramenta 5W2H que pode criar soluções para os problemas observados na análise SWOT.

Silva et al. (2013) comenta em seu trabalho que o método 5W2H foi criado na indústria automobilística do Japão para ajudar na utilização, principalmente na fase de planejamento, da ferramenta PDCA, método que busca melhoria de forma continuada através de 4 etapas (planejar, fazer, verificar e agir).

Lisbôa e Godoy (2012) explicam que o 5W2H consiste em perguntas direcionadas ao processo produtivo e assim permite detectar as tarefas mais importantes, identificando problemas e como solucioná-los.

Segundo Grosbelli (2014) esse método identifica as rotinas que direciona ações a problemas presentes. O autor comenta que SEBRAE (2008) descreveu a ferramenta como prática e permite ajudando a detectar quem é quem na empresa, a sua função e porque efetua tais atividades. A ferramenta é formada por sete perguntas conforme demonstradas no quadro 7.

Segundo Nakagawa (2014) As anotações das informações podem ser realizadas no modelo impresso ou em campos que podem editados em texto, planilhas, e-mails ou adaptados em aplicativos online de gestão de tarefas ou de projetos. O autor diz que os 7 campos precisam ter:

- 1) A Ação ou atividade que será executada ou a dificuldade ou o desafio que deve ser resolvido (what);
- 2) Argumentos das razões e objetivos daquilo estar sendo estudado ou resolvido (why);

- 3) Determinar quem serão os responsáveis pela aplicação do que foi planejado (who);
- 4) O lugar onde cada um dos processos será realizado (where);
- 5) Definir quando será realizada a ação (when);
- 6) Descrição sobre como serão feitas as ações para atingir os objetivos pré-estabelecidos (how);
- 7) Limitação do valor de cada procedimento e o custo total do que será realizado (how much).

Quadro 7 – Método 5W2H

Método do 5W2H			
5W	What	O que?	Que ação será executada?
	Who	Quem?	Quem irá executar/participar da ação?
	Where	Onde?	Onde será executada a ação?
	When	Quando?	Quando a ação será executada?
	Why	Por que?	Por que a ação será executada?
2H	How	Como?	Como será executada essa ação?
	How much	Quanto custa?	Quanto custará para executar a ação?

Fonte: Lisboa e Godoy (2012)

Segundo Silva et al. (2013) no método 5W2H as respostas das questões do método estão relacionadas e que ao término do preenchimento da tabela tem-se um plano de ação com detalhes, de fácil entendimento e visualização que estabelece as ações que a serem tomadas, como serão realizadas e quais serão os responsáveis. Os autores acreditam que essa ferramenta atua como suporte de planejamento, conhecimento de problemas. O destas ferramentas o auxilia no entendimento e o entendimento do processo e assim melhorando a gestão.

Silveira et al. (2016) acreditam que o método 5W2H é uma planilha simples, objetiva que tem eficiência no planejamento estratégico, onde se é possível verificar e encontrar respostas para atividades planejadas com prazos definidos e delegar funções que irão executar.

Sebrae (2010) relata que para gerar um bom plano de Ações, é prático buscar o atendimento do 5W2H. Essa ferramenta gerencial recebeu esse nome por conta da primeira letra das palavras em inglês mostradas no quadro.

Santos e Mauricio (2016) citou em seu trabalho SEBRAE (2008) que descreve 5W2H como um instrumento simples, forte que ajuda na observação e no conhecimento,

proporcionando, a qualquer momento, verificar dados e hábitos mais relevantes, problema ou ação, para isso pode-se usar três fases na resolução de problemas:

a) Diagnóstico: busca uma dificuldade ou processo, para ampliar o grau de informações e procurar o mais rápido possível os deslizes;

b) Plano de ação: ajuda na elaboração de um plano de ação sobre o que deve realizado para eliminar uma dificuldade;

c) Padronização: ajuda na uniformização de recursos que devem ser adotados como modelo, para evitar o ressurgimento de modelos.

Behr et al. (2008) acreditam que essa ferramenta ajuda a melhorar a segregação de tarefas e a ver como estão sendo desenvolvidos, os autores definem 5W2H como sendo "uma maneira de estruturarmos o pensamento de uma forma bem organizada e materializada antes de implantarmos alguma solução no negócio". Esta ferramenta é amplamente utilizada devido à sua compreensão e facilidade de utilização.

Nakagawa (2014) diz que a ferramenta pode ser utilizada por qualquer pessoa que necessita colocar um plano de ação, esse método ajuda a tomada de decisão a partir dos principais elementos que auxiliarão a implementar o plano.

2.8 ESTRATÉGIA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Existem ferramentas para realizar planejamento estratégico em que não é aconselhável usar em MPE, assim deve-se elaborar uma estratégia e escolher as ferramentas mais adequadas para cada tipo de empreendimento analisando as características e a necessidade de cada empresa.

Segundo Kashima (2015) a dificuldade de estudar as pequenas e médias empresas deve-se ao alto grau de heterogeneidade que existem entre essas organizações, assim torna a tarefa de propor teorias adequadas mais complexa. O autor comenta em seu trabalho sobre a importância da utilização da análise SWOT junto com outras ferramentas para tornar mais estruturada e assim com mais fundamentos e embasamentos.

Mendes (2017) ao aplicar a 5 forças de Porter em uma pequena empresa observou quais estratégias fazem sentido na empresa estudada por ele, assim concluiu que essa ferramenta pode ajudar a definir melhor quais estratégias são mais adequadas aplicar na organização que está sendo estudada permitindo que a empresa defina melhor seus objetivos utilizando a análise SWOT para construir o planejamento estratégico.

Lopes (2013) em seu trabalho sobre planejamento em uma oficina mecânica diz que a análise SWOT é a mais difundida para elaborar um planejamento estratégico e permite a cooperação dos proprietários para identificar aspectos importantes a serem estudados. O autor acredita que a ferramenta 5W2H possibilita executar com êxito assuntos fundamentais que foram observadas como prioritárias.

2.9 INOVAÇÃO

Junior, Salerno e Miguel (2014) acreditam que inovação é um processo arranjado que permite que uma empresa perceba novos meios de criar valor. Os autores citam que a inovação é um fator importante para gerar valor e sustentar os negócios, sendo um elemento essencial para as organizações atuais.

Vasconcellos e Marx (2011) mostram em seu trabalho a classificação referente a inovação de Schumpeter (1938) que divide em radicais (grandes mudanças) ou incrementais (processo de mudança contínuo). Os autores acreditam que a inovação em serviços é uma introdução de características ou não características, podendo ser tecnológicas ou não, que oferece, de uma maneira nova, um melhor serviço para o cliente final, sendo perceptível para o usuário como benefício e impactando a sua avaliação.

Vargas e Zawislak (2006) dizem que a inovação em serviços é um assunto novo e controverso. Os autores comentam sobre as principais abordagens teóricas sobre o tema apontadas pelo Gallouj (1998).

- a) Abordagem tecnicista: domina estudos empíricos sobre a inovação de serviços baseando-se na ideia que esse tipo de inovação ocorre por meio de adoção de novas tecnologias.
- b) Abordagem baseada nos serviços: procura enfatizar modalidades de inovação específicas do setor por meio de instituição de um serviço básico que pode estar ligado a inovações incrementais em serviços periféricos.
- c) Abordagem integradora: propõe reconciliar bens e serviços envolvendo características genéricas em que o foco dependerá das características da manufatura ou dos serviços conforme a intensidade da relação usuário-produtor observada no mercado em análise.

O mercado atualmente muda de maneira rápida e muitas vezes de maneira constante, assim as organizações precisam acompanhar essas mudanças para sobreviver. A inovação,

tecnológica ou não tecnológica, pode ajudar a empresa a ter vantagens competitivas ajudando as organizações a sobreviver nesse ambiente atual.

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

3.1 HISTÓRICO DA ORGANIZAÇÃO

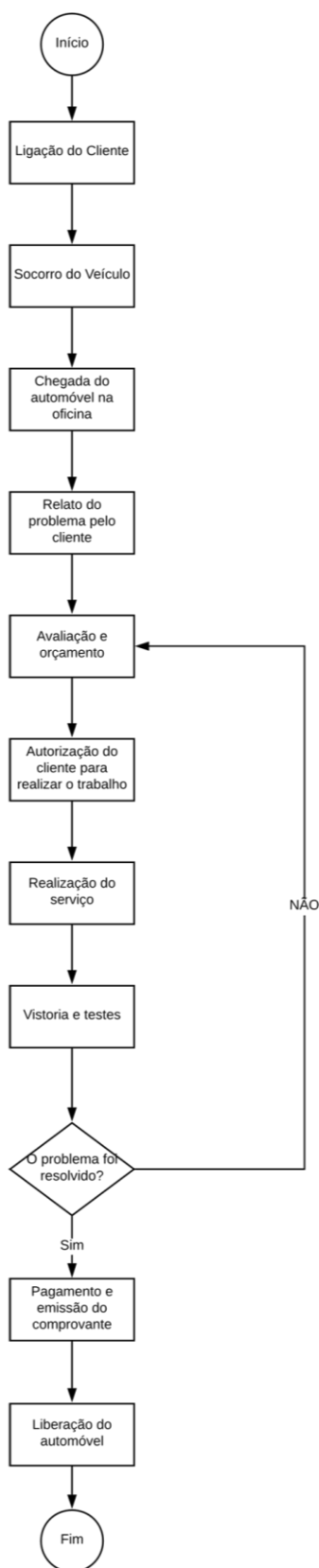
Em 1976 o proprietário da empresa estudada começou a trabalhar no ramo de manutenção automotiva. Em 1983, 14 anos depois, o mesmo abriu sua própria oficina localizada na região do Butantã na cidade de São Paulo.

A princípio a empresa oferecia serviços apenas elétricos e injeção eletrônica de reparação automotiva. Em 1990, após sete anos da abertura do empreendimento, o dono começou a oferecer serviços mecânicos diante da necessidade do mercado na época. Em 2018 a organização voltou a oferecer apenas serviços elétricos e injeção eletrônica em virtude da dificuldade de manter a manutenção mecânica automotiva no estabelecimento diminuindo pela metade o seu espaço físico.

3.2 DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Hoje a empresa, chamada Rod's car, tem 33 m³ e contém três funcionários, um somente na administração financeira, o proprietário e um ajudante. Caracterizada como uma microempresa prestadora de serviço que atua no ramo de manutenção automotiva a empresa localiza - se na região do Butantã perto da cidade universitária e oferece serviços elétricos e de injeção eletrônica que são realizados através de dois possíveis fluxos operacionais mostrados nas figuras 9 e 10.

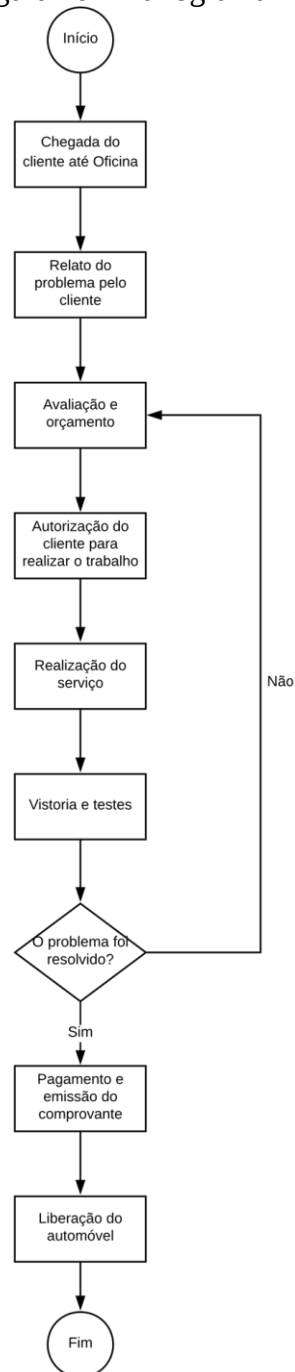
Figura 9 –Fluxograma A



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

O fluxograma A exibe o serviço realizado através do socorro feito do automóvel, onde o cliente não vai diretamente até a oficina a princípio. Esse tipo de operação ocorre pela impossibilidade do veículo de andar até o estabelecimento. Nessa forma de serviço o dono vai até o local para ver se há possibilidade de fazer o carro funcionar e dessa maneira conseguir ir até a oficina sem ajuda, caso contrário é chamado o guincho para o deslocamento do carro até o empreendimento.

Figura 10 –Fluxograma B



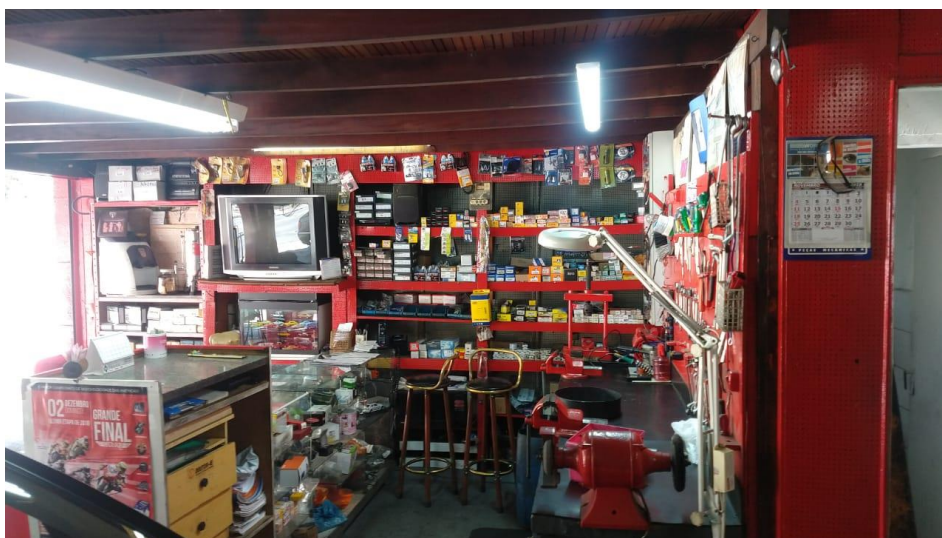
Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

O fluxograma B apresenta o primeiro contato com o cliente na própria oficina.

Nos fluxos foram mostrados como são realizados os serviços desde primeiro contato com o cliente até a liberação do carro.

As figuras 11, 12 e 13 mostram fotos de como é o estabelecimento atualmente.

Figura 11 – Foto interior da oficina



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Foi observado que as peças utilizadas para vender e realizar os serviços mais frequentes ficavam perto do balcão de atendimento e das ferramentas, assim dificultava o fluxo de pessoas no local.

Figura 12 – Foto interior da oficina



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Notou-se que perto do balcão também ficava uma televisão, água, comida, café e os lixos, sendo, assim, um lugar em que normalmente as pessoas paravam para esperar o serviço ser realizado.

Figura 13 – Foto da fachada



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Até começo de 2018 a oficina tinha 66m², parte mostrada na figura 13 mais o estabelecimento ao lado. Por ser alugado e não ter mais serviços mecânicos no estabelecimento o dono concluiu que o custo-benefício da parte alugada da empresa não era favorável e assim diminuiu a organização em 50%, ficando somente com a área em que já era proprietário. Hoje o empreendimento tem 33m², 6 m de largura e 5,5 m de profundidade.

As figuras 14 e 15 mostram desenhos do estabelecimento feitos pelo Google SketchUp.

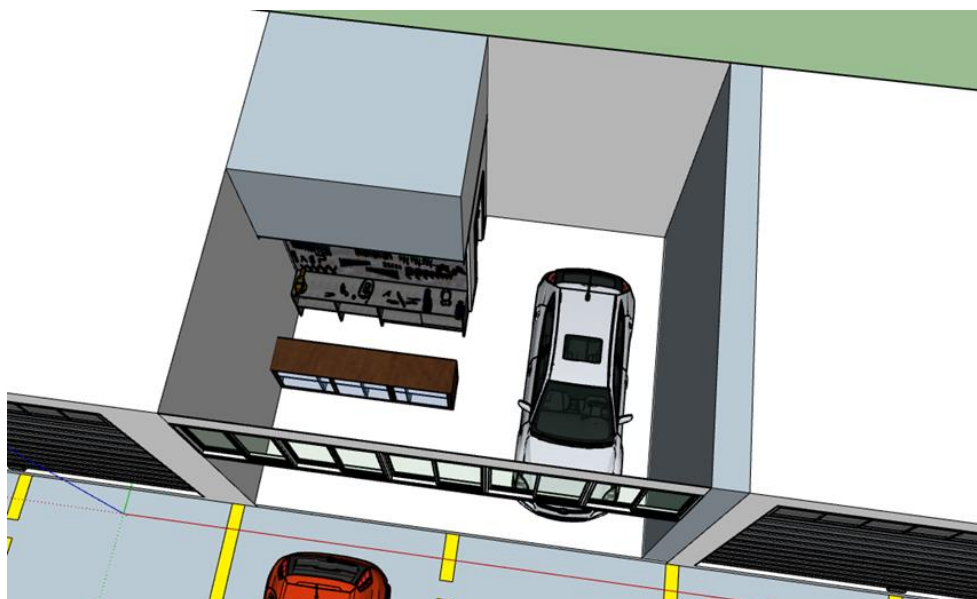
Figura 14 – Desenho vista frontal



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Observou-se que na parte superior tinha um local onde ficava um pequeno estoque de algumas peças que eram usadas para arrumar os veículos e para vender.

Figura 15 – Desenho vista superior



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Em razão do pouco espaço alguns produtos que ficavam nas paredes ao lado e atrás do carro que ficava estacionado dentro da oficina, dificultando acesso.

Diante da nova situação e do custo-benefício a oficina recentemente passou a oferecer somente serviços elétricos e assim diminuiu 50% de seu espaço físico. Diante dessa nova situação e por ser um empreendimento cujo dono não tem muito conhecimento estratégico a empresa tinha uma deficiência em relação a organização de dados, estoque e gerenciamento financeiro decorrentes, principalmente, pela falta de planejamento. Além desses problemas a idade do proprietário não era favorável para esse tipo de trabalho, precisando adicionar atividades que demandasse menos esforço físico. Assim a empresa precisava de um planejamento estratégico que a auxiliasse na superação desses novos desafios.

3.3 MATERIAS E MÉTODOS

A partir das leituras do referencial teórico e das impressões realizou-se a coleta de dados com base em uma entrevista não estruturada com o proprietário e observação.

Em virtude da personalidade do dono da empresa resolveu-se fazer uma entrevista não estruturada por permitir que o entrevistado decida como estruturar a resposta, ser mais informal e por haver grande grau de convivência entre o entrevistado e entrevistador. As entrevistas foram realizadas em diversos períodos durante a realização do trabalho, permitindo que o proprietário participasse de todas as etapas.

Foram realizadas visitas no empreendimento para observar todo o processo da organização, as características, as defasagens e a melhor forma de fazer um planejamento de acordo com o perfil da oficina e assim foram aplicados métodos mostrados no próximo tópico.

3.4 PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

3.4.1 Missão e visão

Para realizar um planejamento estratégico é necessário primeiramente determinar quais são a missão e visão da empresa para criar uma identificação da mesma.

Analisando a organização e entrevistando o proprietário foi observado que muitos clientes escolhem Rod's car por indicação e pela confiança, pois já está há muitos anos no mercado, definido assim como missão *Resolver problemas elétricos de veículos automotivos*,

oferecendo produtos e serviços de qualidade presando a satisfação e a confiança de seus clientes.

A visão da empresa é torna-se referência no ramo por conta de seus serviços de qualidade.

3.4.2 Análise do ambiente interno e externo

Um estudo realizado pelo SEBRAE em 2017 relatou que o setor de serviços de manutenção automobilística vem se adaptando ao momento de instabilidade econômica no país. A crise cria, inclusive, oportunidades para esse setor de serviços, que vem ganhando destaque devido à queda na comercialização de carros novos e aumento no tamanho de frota. De acordo com o entrevistado uma frota mais antiga demanda mais reparos de veículos e a frota mais novos são mais fáceis de arrumar.

As MPE que prestam serviço de reparação automotiva possuem uma fundamental importância neste setor. Em 2017 elas chegaram a reparar 80% dos veículos leves e comerciais – o restante recebe serviços por grandes empresas de concessionárias (Sebrae, 2017). Apesar desse fato muitas empresas do gênero fecharam na região do Butantã em razão da dificuldade financeira, segundo o proprietário da empresa. Foi analisado que com uma grande frota de veículos nas ruas e a falta de tempo, devido ao estilo de vida, a exigência por serviços rápidos e de entrega imediata têm sido umas das necessidades mais presentes dos clientes que fazem uso de serviços de reparos automotivos. Desta maneira, é na necessidade de que os reparos sejam cada vez mais rápidos e customizados que reside o potencial de mercado desse segmento. (Sebrae, 2017).

3.4.3 Aplicação das forças de Porter

A análise ambiental foi realizada a partir do Modelo de cinco Forças desenvolvido por Porter (1986), os agentes externos e internos que influenciam a organização.

- Poder de barganha dos clientes

Segundo o entrevistado e as análises realizadas foi observado que mercado de manutenção automotiva era altamente competitivo, as organizações ficavam muito próximas uma da outra e existiam grandes variações de preços e serviços, tornando fácil a substituição. Assim o cliente poderia escolher o serviço que quer fazer e o preço que queria pagar tendo uma grande influência no mercado, possuindo, assim, muita força no ramo.

- Poder de barganha dos fornecedores

Notou-se que a reparação automotiva dependia, muitas vezes, das peças dos fornecedores para repor equipamentos dos carros, assim o preço da mesma influenciava no preço total do serviço e a falta de peças nos fornecedores, segundo o proprietário, prejudicava o trabalho das empresas de manutenção automotiva já que, na maioria das vezes, precisavam das peças para realizar o trabalho, possuindo, assim, grande força no setor.

- Ameaça de novos entrantes

Diante do atual cenário econômico, do investimento relativamente alto e da grande concorrência da área não há uma grande ameaça da entrada de novos concorrentes no ramo.

O dono do empreendimento não acredita que novas oficinas serão abertas nesse momento na região em virtude do investimento inicial que uma empresa como essa necessita.

- Ameaça de produtos substitutos

Foi analisado que os principais substitutos da área eram as concessionárias que ofereciam garantias de novos veículos e poderiam facilitar a compra de carros diminuindo, assim, a necessidade de reparação ou manutenção automotiva. O entrevistado não considera as concessionárias como ameaça alta, apesar de serem os principais substitutos.

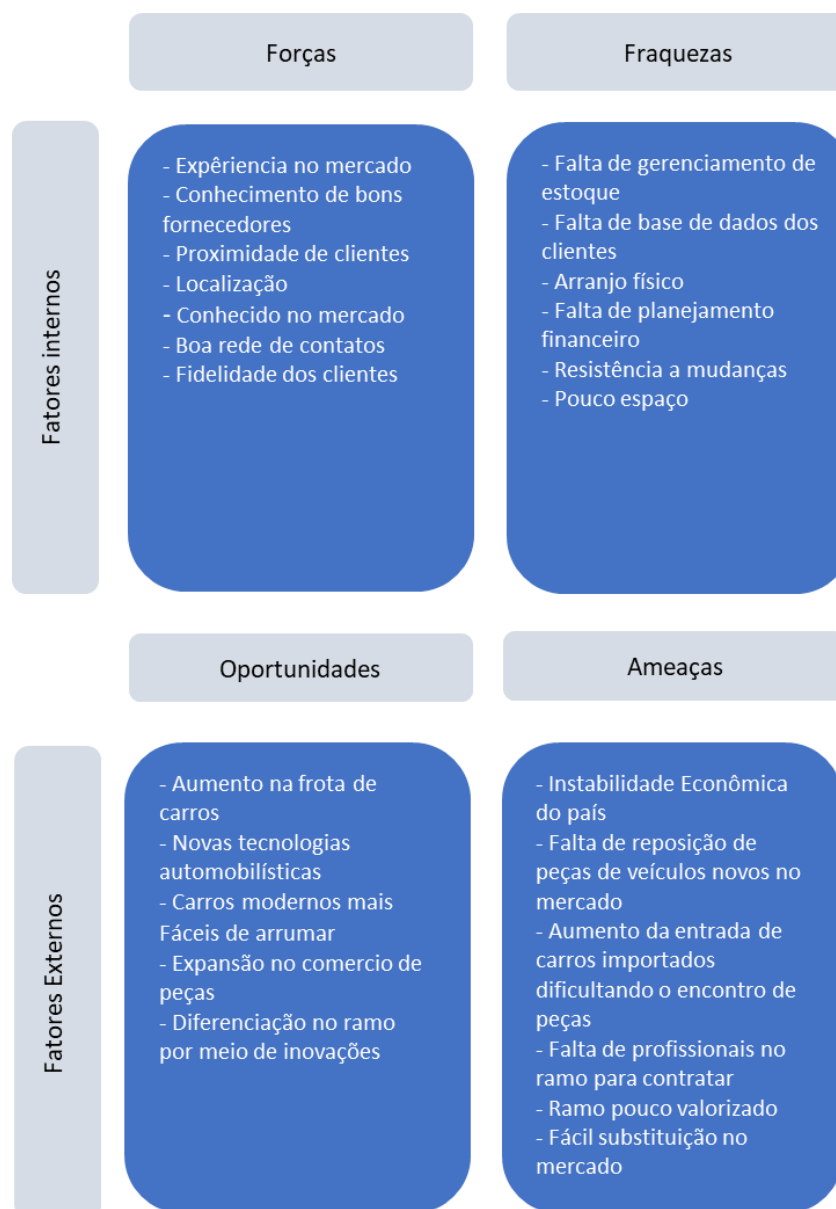
- Rivalidade entre os concorrentes

As organizações da área normalmente estavam próximas umas das outras, assim, em muitas ocasiões, existiam serviços parecidos com valores diferentes. Segundo o dono da empresa estudada os proprietários muitas vezes se conheciam e sabiam do serviço e dos preços dos concorrentes da região.

3.4.4 Aplicação da análise SWOT

Foi realizado uma análise SWOT da organização, junto com o proprietário, para conhecer quais eram suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças e assim teve melhor clareza de como os fatores internos e externos influenciavam a Rod's car, conforme a figura 16.

Figura 16 – Aplicação da análise SWOT



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Para realizar a análise SWOT foi perguntado para o dono quais eram os fatores que ele considerava que mais atrapalhava e ajudava a empresa, assim foram separados os tópicos entre os fatores que considerávamos externos e internos.

A maioria das forças estavam ligadas com a experiência do proprietário e o tempo que o mesmo está no mercado. As fraquezas estavam relacionadas, principalmente, a falta de planejamento e o mal gerenciamento do negócio, fato que estava ligado com a falta de conhecimento, informações nesses assuntos e pela baixa escolaridade do proprietário.

Foi observado que a grande ameaça dos fatores externos era a instabilidade econômica e política do país, segundo o dono esse foi o principal fato de algumas empresas do setor

fecharem. Como plano de ação da fácil substituição no mercado foi analisado a possibilidade de inovar na área, uma oportunidade no ramo, já que muitas empresas de manutenção automotiva eram parecidas e a diferenciação por meio de mudanças poderiam trazer vantagem competitiva e consequentemente no aperfeiçoamento do negócio.

A partir da observação e da entrevista foram constatados os principais problemas:

- Falta de organização e gerenciamento: A empresa não tem uma base de dados, assim não tem controle da quantidade de carros no dia, do fluxo de caixa, dos problemas mais recorrentes e quais carros mais frequentam o estabelecimento. Esse fato dificulta o controle de estoque, pois não tem documentado as peças que mais são vendidas e utilizadas.

- Dificuldade de encontrar peças: Os fornecedores têm alto poder de barganha nesse tipo de empreendimento, diante da dependência que as empresas de manutenção têm das peças para a realização do trabalho.

- Falta de diferenciação: Segundo o proprietário há grande quantidade de organização do tipo na região estudada e a variação do preço entre as mesmas não são elevadas, diante desse fato há necessidade de diferenciar para conquistar mais clientes.

3.4.5 Aplicação 5W2H

Diante dos problemas observados na análise SWOT foi elaborado, com ajuda do proprietário, planos de ação a partir de metas definidas e para o desenvolvimento desse plano foi escolhido o método 5W2H.

A primeira meta propõe-se melhorar o gerenciamento da empresa. O quadro 8 mostra o 5W2H para esta meta.

Quadro 8 – Aplicação da ferramenta 5W2H para a primeira meta

Meta		Melhorar controle de caixa e contas
5W	What	Elaborar, aplicar rotinas e implementação de tecnologias que ajudam no gerenciamento diário.
	Who	Proprietários e funcionário
	Where	Organização
	When	segundo semestre de 2019
	Why	Melhorar a organização e controle das informações da empresa
2H	How	Analisando qual e a dificuldade no gerenciamento e qual motivo de não estar sendo feita da maneira apropriada
	How much	O valor inclui a compra de computador com pacote Office com valor aproximado de R\$ 3.000,00

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Foi relatado que o empreendimento não tinha um gerenciamento feito de maneira adequada, não existia fechamento de caixa e controle de contas. Melhorando essa defasagem a empresa conseguiria ter melhor organização e com isso evitaria retrabalho que era realizado sem necessidade. Foi sugerido que essa melhora de gerenciamento seria feita pelo próprio proprietário através de fechamentos diários de conta, já que ele era a pessoa que fazia esse gerenciamento. Foi observado que para implementar essa meta seriam necessários inserir tecnologias de fácil manuseio na própria organização ao decorrer do segundo semestre de 2019. A aplicação desse método ainda não tinha sido concluída até o término desse trabalho, foi apenas pesquisado computador que melhor se adequasse com as necessidades do proprietário.

Foi analisado a necessidade de começar a comercializar peças para expandir e aperfeiçoar o negócio, já que o ramo de manutenção automotiva requer um esforço físico e o proprietário tem uma idade que não é mais adequada para esse tipo de esforço. O plano de ação para essa meta é mostrado no quadro 9

Quadro 9 – Aplicação da ferramenta 5W2H para a segunda meta

Meta		Vender peças
5W	What	Comercialização de peças para expansão no mercado
	Who	Proprietário
	Where	Organização
	When	3º bimestre de 2019
	Why	Proprietário está com idade avançada para fazer trabalhos que demandam muito esforço físico
2H	How	Cotar fornecedores de peças, implementar métodos de gerenciamento de estoque, divulgar, analisar os concorrentes e elaborar preços
	How much	O custo envolve a compra de peças que serão comercializadas

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Diante do mercado e do fechamento da parte mecânica do empreendimento foi notado que havia necessidade de expansão no mercado relacionado o ramo que não exige esforço físico por conta da idade do proprietário, assim a comercialização de peças de automóvel é uma boa alternativa já que o dono conhecia bons fornecedores por conta dos anos em que está inserido no mercado de manutenção automotiva. O começo da implementação com a cotação de fornecedores, implementação de gerenciamento de estoque e elaboração de preços até a comercialização das peças serão feitas em 2019, foi esperado que até o 3º bimestre de 2019 a empresa tivesse finalizado essa meta. A aplicação dessa meta começou a ser aplicada, mas não da maneira em que foi proposta, assim foram propostas mudanças para serem realizadas a venda de peças como estabelecidas nesse trabalho.

Por conta dos avanços tecnológicos no setor automobilístico foi concluído que é preciso inovar. Para essa meta foram realizados 5W2H apresentados nos quadros 10 e 11.

Quadro 10 – Aplicação da ferramenta 5W2H para a terceira meta

Meta		Fazer cursos
5W	What	implementar novas tecnologias
	Who	Proprietários
	Where	Organização
	When	Segundo semestre de 2019
	Why	Necessidade do mercado
2H	How	Cursos na área
	How much	O custo depende do curso, assim não é possível realizar medição dos custos neste momento

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

O mercado da área estudada depende do setor automobilístico que mudou ao decorrer dos anos diante dos avanços tecnológicos, assim a manutenção automotiva realizada anteriormente não necessariamente é utilizada hoje e a forma de fazer os serviços poderia não ser a melhor maneira de arrumar os automóveis atuais, precisando, assim, implementar novas tecnologias e métodos para realizar melhor trabalho. Foi sugerido cursos na áreas e participação de eventos do ramo, para isso haveriam pesquisas de lugares para realizar o curso e de eventos relacionados como o congresso brasileiro do mecânico. Foi observado que essa meta precisa de mais tempo para ser concretizada, pois as outras são mais importantes serem realizadas no momento, assim foi proposto apenas começar a pesquisar os melhores locais e os cursos mais adequados para serem realizados no primeiro semestre de 2020.

Quadro 11 – Aplicação da ferramenta 5W2H para a quarta meta

Meta		Cadastrar a empresa em aplicativos de serviços
5W	What	Perfil da empresa em aplicativo de busca de serviços
	Who	Proprietários
	Where	Organização
	When	Segundo semestre de 2019
	Why	Necessidade de inovação e busca de novos clientes
2H	How	Pesquisa qual seria o aplicativo mais confiável e viável de acordo com as características da empresa
	How much	O valor depende do preço do aplicativo

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Diante dos avanços tecnológicos e em busca de novos clientes foi sugerido o cadastro da empresa em aplicativo de busca de serviços. Foi proposta pesquisa de como será alcançado esse método no segundo semestre de 2019 para ser concluído no primeiro semestre de 2020.

Para melhor organização da empresa foi proposto elaborar uma base de dados dos clientes apresentado no quadro 12.

Quadro 12 – Aplicação da ferramenta 5W2H para a quinta meta

Meta		Elaborar uma base de dados dos clientes
5W	What	Elaborar e inserir planilhas
	Who	Todos os funcionários
	Where	Organização
	When	3º bimestre de 2019
	Why	Mudança no mercado
2H	How	Estudar qual é o melhor programa para fazer uma base de dados de acordo com as características da empresa e do proprietário
	How much	O valor inclui a compra de computador e custo do programa.

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Foi observado a falta de base de dados dos clientes, assim não tinha um histórico dos serviços, o que foi feito e não tinha as informações para um cadastro. Com base de dados teria melhor organização, seria possível visualizar o perfil dos clientes que mais frequentam a oficina, os serviços que eram mais procurados, as marcas de carros que os clientes mais têm para fazer um estoque de peças mais condizente com o mercado. Para aplicação dessa meta seria necessário verificar qual programa era mais fácil de manusear e qual o proprietário se adapta. Foi esperado que essa meta seria implementada até o final do 3º bimestre de 2019. Foram pesquisados computadores, realizado um modelo da base de dados no Excel e pesquisados outras ferramentas que podem ajudar a alcançar esse objetivo.

Um dos problemas apontados pelo dono do empreendimento foi o pouco espaço que o mesmo possui, e assim para otimizar o espaço físico da empresa foi proposto melhorar o arranjo físico da empresa exibido no quadro 13.

Quadro 13 – Aplicação da ferramenta 5W2H para a sexta meta

Meta		Melhorar o arranjo físico
5W	What	Mudança no layout reorganizando o local
	Who	Todos os funcionários
	Where	Organização
	When	Setembro de 2019
	Why	Otimizar espaço
2H	How	Verificar onde tem o maior fluxo de pessoas para organizar o espaço estrategicamente
	How much	Custo zero

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Foi analisado que o empreendimento tinha pouco espaço (33m²), assim notou-se a necessidade de otimizar o ambiente para aproveitar da melhor maneira possível, melhorar o fluxo de pessoas e melhorar o fluxo de carros, podendo agilizar os serviços realizados. Foi concluído que a mudança seria no layout, colocando as peças mais usadas nos lugares de fácil acesso, onde não tinha uma possível parada de pessoas ou automóveis, fazendo um rearranjo da localização de onde ficava as ferramentas e o caixa. Foi sugerido que o rearranjo fosse realizado até setembro. Foi feito rearranjo que melhorou o funcionamento da oficina, porém ainda não está da maneira que foi proposto no trabalho, assim foi sugerido outro rearranjo depois que estiverem prontas as bases de dados dos produtos e que estiverem documentados quais peças mais são usadas.

As mudanças propostas no trabalho foram voltadas principalmente a organização, pois foi o problema mais observado no estudo, acreditou-se que melhorando essa defasagem seria evitado retrabalhos, os serviços seriam feitos de maneira mais ágil e teria um melhor controle geral da empresa e assim poderia evitar possíveis gastos desnecessários. O próximo passo seria implementar as metas estabelecidas e observar se as mudanças propostas tiveram resultados esperados para assim ajusta-las da melhor maneira possível.

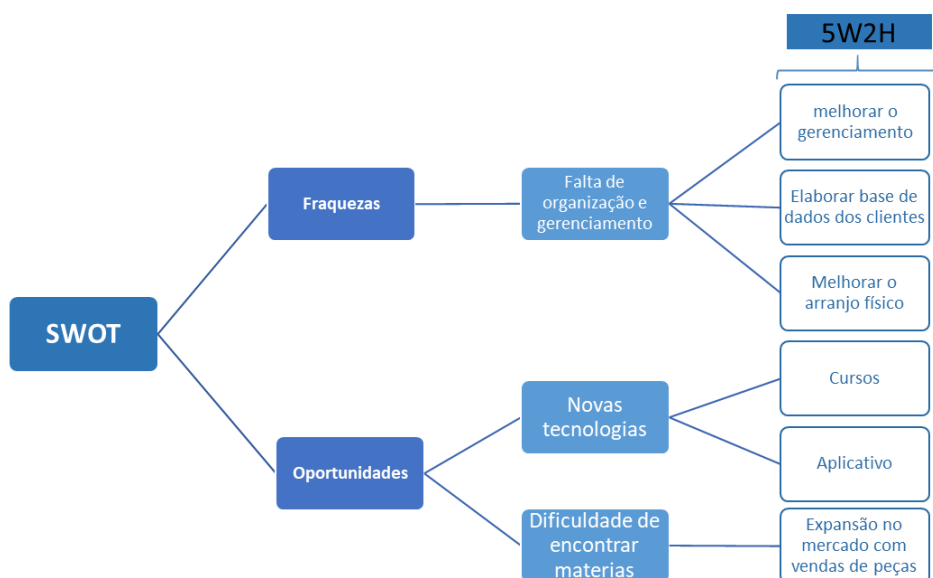
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para elaboração desse trabalho foram definidas com o proprietário, primeiramente, as missão e visão visando a elaboração de um planejamento estratégico que ajudasse a alcançar as metas estabelecidas. Em virtude disso foram escolhidos métodos para auxiliar atingir esse objetivo.

Foram observados os fatores que influenciam a empresa diretamente ou indiretamente, e depois colocados na análise SWOT para melhor visualização do que seria uma oportunidade, força, ameaça e fraqueza e assim enxergar com maior clareza e entender o que poderia ser mudado. Ao colocar em prática esse método foram observados que grande parte das fraquezas estavam relacionadas, principalmente, pela falta de organização e gerenciamento da empresa estudada e que solucionando esses problemas seriam resolvidos grande parte das fraquezas notadas na observação e na entrevista. Na análise SWOT também foram selecionadas duas oportunidades consideradas importantes para alcançar as metas almejadas. A partir dessas observações foram realizados seis 5W2H.

A figura 17 mostra como foram elaboradas as metas do 5W2H a partir das fraquezas e oportunidades observadas na análise SWOT.

Figura 17 – Elaboração das metas



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve objetivo principal desenvolver um planejamento estratégico em uma microempresa prestadora de serviço. A fim de alcançar esse objetivo foram realizadas entrevistas não estruturadas e observação do local para selecionar os métodos e, assim, desenvolve-los.

Tendo em vista a construção do Planejamento estratégico foram aplicadas as 5 forças de Porter para realizar uma análise ambiental, nesse aspecto observou-se que os clientes e fornecedores tem grande impacto no negócio, o primeiro por conta da variedade de opções que tem no mercado do tipo de serviço estudado, tendo, também, os concorrentes uma grande força e o segundo em razão da grande dependência de peças para realização do trabalho.

Foi utilizado a análise SWOT para conhecer quais são as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças a fim de observar os pontos fortes e fracos da empresa para, assim, analisa-los. Notaram-se que a maioria dos pontos fortes pode ser relacionado com o fato que o empreendimento está no mercado há muito tempo (36 anos), observou-se que o principal motivo que as fraquezas ocorrem deve-se, principalmente, a falta de organização. Em relação aos fatores externos foi analisado que a entrada de veículos novos no mercado pode ser uma oportunidade e uma ameaça, pois são mais fáceis de arrumar ou realizar a manutenção, porém falta reposição de peças para a realização do trabalho. Ao notar esse fato foi concluído que essa dificuldade de encontrar peças para carros mais modernos pode ser considerada uma oportunidade para uma expansão no comercio de peças.

Diante das análises realizadas através do SWOT foi feito, com ajuda do proprietário, planos de ação a partir de 6 metas definidas como as mais relevantes e as que precisam ser mais desdobradas. Para o desenvolvimento desses alvos foi escolhido o método 5W2H. Diante da conclusão que a falta de organização e gerenciamento eram dois problemas que tinham grande impacto nas fraquezas do empreendimento elaborou-se três metas (melhorar o gerenciamento, elaborar base de dados dos clientes e melhorar o arranjo físico) para eliminar ou pelo menos diminuir essa defasagem, assim otimizando todos os processos da oficina e diminuindo os gastos desnecessários. Por conta das oportunidades analisadas na análise SWOT foram escolhidas duas para serem desenvolvidas, em razão da necessidade do mercado que tem novas tecnologias (inovação) outra pelo interesse de diminuir trabalhos que exigem esforço físico diante da idade do proprietário e dificuldade de encontrar materias (expansão no mercado com vendas de peças).

Esse trabalho se faz necessário diante da falta de planejamento de pequenas e micro empresas, principalmente por conta da falta de visão e o não entendimento da importância que um planejamento estratégico tem para a continuidade do empreendimento no mercado e para alcançar as metas estabelecidas. Assim a falta dessa compreensão e a falta de visão de longo prazo do proprietário foram as maiores dificuldades encontradas para a elaboração desse trabalho.

Como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se a elaboração de estudos de ferramentas e métodos que podem ajudar a melhorar efetivamente os pontos fracos encontrados como a falta de gerenciamento, falta organização em relação ao estoque e a falta de base de dados, e assim colocar em prática o planejamento realizado neste trabalho.

REFERÊNCIAS

- ANDRADE, B. A. S.; SILVA, A. L. G. Análise da utilização do planejamento estratégico como vantagem competitiva no mercado: um estudo de caso nas empresas do polo de confecções de caruaru por meio de balanced scorecard. *In: ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 2016, João Pessoa. **Anais [...]** João Pessoa, 2016.
- ANSOFF, I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- APPIO, Jucélia; SCHARMACH, Andréia Luciana da Rosa; SILVA, Aletéia Karina Lopes da; CARVALHO, ARAÚJO, J. C et al. Análise de swot: uma ferramenta na criação de uma estratégia empresarial. **V Encontro Científico e Simpósio de Educação Unisalesiano**, 2015.
- BEHR, Ariel *et al.* **Gestão da biblioteca escolar: metodologias, enfoques e aplicação de ferramentas de gestão e serviços de biblioteca**: Ci. Inf., Brasília, v. 37, n. 2, p. 32-42. 2008.
- BNDES. Disponível em:
http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/Institucional/Apoio_Financeiro/porte.html. Acesso em: 23 set. 2018.
- CAUCHICK MIGUEL. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção**, 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier: ABEPRO, 2012.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO. **Varejo perde 108,7 mil pontos de venda em 2016**, 2017. Disponível em: <http://cnc.org.br/noticias/economia/varejo-perde-1087-mil-pontos-de-venda-em-2016>. Acesso em: 12 jun. 2018.
- DATASEBRAE. **Sobrevivência das empresas**, 2016. Disponível em:
<http://datasebrae.com.br/sobrevivencia-das-empresas/>. Acesso em: 14 jun. 2018.
- DRUKER, Peter F. **Prática de administração de empresas**. Rio de Janeiro, Fundo de Cultura, 1992.
- EVERTON JUNIOR, ANTONIO MPE: avanços importantes para as micro e pequenas empresas 2017-2018 / Antonio Everton Junior. – Rio de Janeiro: **Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo**, 2017.
- FILHO, R. N. L.; BRUNI, A. L.; FILHO, J. B. C. **ReAC – Revista de Administração e Contabilidade**. Faculdade Anísio Teixeira (FAT), Feira de Santana-Ba, v. 2, n. 2, p. 4-19, julho/dezembro, 2010.
- FRAGA, R. V.; SILVA, C. E. Balanced Scorecard: planejamento estratégico no contexto das organizações do Terceiro Setor. **Revista Brasileira de Administração Científica, Aracaju**, v. 1, n. 1, p. 5 - 31, 2010.
- FUSCALDI, K.; MARCELINO, G.; Análise SWOT: o caso da secretaria de política agrícola. *In: XLVI Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural. SOBER – Universidade de Brasília. Brasília – DF. 2008. (número do evento)*

FUSCO, J. P. A.; SACOMANO, J. B. **Operações e gestão estratégica: da produção**. São Paulo: Arte & Ciência, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GROSBELLI, A. C. **Proposta de melhoria contínua em um almoxarifado utilizando a ferramenta 5W2H**. 2014. 52 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Medianeira, 2014.

HINDLE, Tim. **Tudo sobre administração**. São Paulo: Editora Nobel, 2002.

IBGE. **Demografia das empresas**, 2017. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/industria/9068-demografia-das-empresas.html?edicao=17053&t=sobre>. Acesso em: 25 jun. 2018.

VARANDAS JUNIOR, Angelo; SALERNO, Mario Sergio; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. **Análise da gestão da cadeia de valor da inovação em uma empresa do setor siderúrgico**. Gest. Prod. [online]. 2014, vol.21, n.1, pp.1-18. ISSN 0104-530X. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.1590/S0104-530X2014000100001>. Acesso em: 14 fev. 2019.

KASHIMA, M. K. **Estratégia em micro e pequenas empresas: um estudo de caso em um salão de beleza na cidade de São Paulo**. Orientador: Roberta de Castro Souza Pião. 2015. 126 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de produção) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

KOTLER, P. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. KELLER, K. L., **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Hall, 2006. 750 p.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. São Paulo, Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1975.

LADEIRA, Marcelo Bronzo et al. Os efeitos da abordagem analítica e da gestão orientada para processos sobre o desempenho organizacional de micro e pequenas empresas brasileiras dos setores da indústria e de serviços. **Gestão de. Produção. [online]**. 2016, v. 23, n. 3, pp. 486-502. Epub July 14, 2016.

LISBÔA, M. G. P.; GODOY, L.P. Aplicação do método 5w2h no processo produtivo do Produto: a joia. **Revista Iberoamerica de Engenharia Industrial**. n. 7, 2012.

LOBATO, D. M. *et al.* **Estratégia de Empresas**. 8. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006. 144 p.

LOPES, J. **Proposta para desenvolvimento de um planejamento estratégico em uma oficina mecânica do ramo automotivo**. Orientador: Cristiano de Guimarães Couto. 2013. 86 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de produção) – UNIVATES, Lajeado, 2013.

Luciano Castro de; SAMPAIO, Carlos Alberto Cioce. Análise SWOT como diferencial competitivo: um estudo exploratório na Cooperativa Muza Brasil. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v. 3, n. 3, p. 01-18, 2009.

Martins, J. G, F. **Proposta de Método para Classificação do Porte das Empresas**. Orientador: Rodrigo José Guerra Leone. 2014. 78 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Potiguar, Natal, 2014.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MEIRELLES, A. de M. et al. Uma abordagem para estratégia utilizando analogias. In. ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., Florianópolis, 2000. **Anais [...]** Florianópolis: ANPAD, 2000.

MENDES, D. V. B. **Planejamento estratégico em uma empresa prestadora de serviço: um estudo em um restaurante de pequeno porte**. Orientador: Carla Danielle Araújo Costa. 2017. 74 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de produção) - Universidade Federal de Ouro Preto, Ouro Preto, 2017.

NAKAGAWA, M. **Ferramenta: 5w2h – plano de ação para empreendedores**. Globo, 2014

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico conceitos, metodologia e prática**. 19. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, I. B.; BATISTA, J. L. P. A utilização da análise SWOT como ferramenta de planejamento estratégico em micro e pequenas empresas: estudo de caso na empresa ourióticas do município de Ourinhos- SP, **Revista Hórus**, v. 12, n. 1, p. 1-31, 2017.

PECI, Alketa; SOBRAL, Filipe. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

PELISSARI, A. S. Proposição de modelo de formulação de estratégia para pequenas empresas com base na cultura corporativa e competência gerencial. **Espacios**. v. 37 n. 14, p. 24, 2016.

PORTER, M. E. **The five competitive forces that shape strategy**, 1986. Disponível em: <https://www.bivio.com/micnova/file/Public/Education/2015/Moats/On%20Competition%20-%20Porter.pdf>. Acesso em: 14 set.2018.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

ProCED. **Quem são as empresas de micro, pequeno e médio portes?**, 2011. Disponível em: <http://www2.fia.com.br/portalfia/Repositorio/1853/Figuras/SOBRE%20A%20PME%20-%20An%20lise%20dados%202000%20a%202010.pdf>. Acesso em: 25 jul. 2018.

PRODANOV, C.C; FREITAS, E.C; **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico, 2. ed. Novo Hamburgo: Fevale, 2013.

ROCHA, Angela da; CHRISTENSEN, Carl H. **Marketing: teoria e prática no Brasil**. São Paulo: Atlas, 1995.

ROYER, R. As estratégias competitivas genéricas de porter e o novo paradigma da customização em massa. *In: ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 2010, São Carlos. **Anais[...]** São Carlos, 2016.

SANTOS, I. B; MAURICIO, T. B. Aplicação de ferramentas da qualidade para análise e solução de rupturas em um processo de admissão de estagiários. *In: ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 2016, João Pessoa. **Anais[...]** João Pessoa, 2016.

SEBRAE, Anuário do trabalho nos pequenos negócios: 2015. 8. ed / Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Brasília, DF: **DIEESE**, 2017.

SEBRAE. **6 ferramentas para o planejamento estratégico da sua empresa**, 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/6-ferramentas-para-o-planejamento-estrategico-da-sua-empresa,281479e90d205510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 14 jun. 2018.

SEBRAE. **Análise do CAGED**, 2017. Disponível em: <http://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2018/03/Relat%C3%B3rio-do-CAGED-08-2017.pdf>. Acesso em: 23 jun. 2018.

SEBRAE. Comércio e serviços: reparação de veículos automotores, 2017. **Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Bahia. 2017.**

SEBRAE. **Ferramenta: análise SWOT (clássico)**, 2011. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/ME_Analise-Swot.PDF. Acesso em: 16 set. 2018.

SEBRAE. **Oficina mecânica**, 2009. Disponível em: <http://vix.sebraes.com.br/ideiasnegocios/arquivos/oficinamecanica.pdf>. Acesso em: 25 jun. 2018.

SEBRAE. **Pequenos negócios em números**. Disponível em: [ume-ros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD](http://www.ume-ros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD). Acesso em: 26 jun. 2018.

SEBRAE. **Qual a receita bruta e o número de empregados para MEI, ME e EPP?**, Disponível em: <http://blog.sebrae-sc.com.br/numero-de-empregados-receita-bruta-para-mei-me-epp/>. Acesso em: 12 ago. 2018.

SERRA, F.; TORRES, M. C. S. & TORRES, A. P. **Administração estratégica**. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 2004.

SILVA, C.S.; FEITOSA, A. K.; BATISTA, P. H. D. A análise SWOT da atividade apícola no centro sul cearense: o caso da Associação Iguatuense de Apicultores. **Tecnologia e Ciên. Agropecuária**, João Pessoa, v.9, n.4, p.13-18, set. 2015.

SILVA, A.O; RORATTO, L; SERVAT, M.E; DORNELES. L; POLACINSKI, E. Gestão da qualidade: aplicação da ferramenta 5w2h como plano de ação para projeto de abertura de uma empresa. **3ª Semana Internacional das Engenharias da FAHOR**, 2013.

SILVEIRA, H. E.; MARTELLI, R.; OLIVEIRA, V. V. A implantação da ferramenta 5w2h como auxiliar no controle da gestão da empresa agropecuária São José. **Revista de Administração do Sul do Pará (REASP) – FESAR**, 2016.

TERENCE, Ana Cláudia 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. 211 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002. Disponível em: doi:10.11606/D.18.2002.tde-27052004-110812. Acesso em: 14 fev. 2019.

VARGAS, E. P; ZAWISLAK, P. A. **Inovação em serviços no paradigma da economia do aprendizado: a pertinência de uma dimensão espacial na abordagem dos sistemas de inovação**. Rev. adm. contemp. v. 10 n. 1, Curitiba Jan./Mar. 2006.

VASCONCELLOS, L. H. R; MARX, R. **Como ocorrem as inovações em serviços? um estudo exploratório de empresas no Brasil**. Gestão de Produção, São Carlos, v. 18, n. 3, p. 443-460, 2011.

Wright, P., Kroll, M. J., & Parnell, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2009, p. 433.

YIN, R. K. **Estudo de caso – planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.