



Engenharia de Produção: What's Your Plan? 3



Marcos William Kaspchak Machado
(Organizador)

Engenharia de Produção:
What's Your Plan? 3

Atena Editora
2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Natália Sandrini e Lorena Prestes

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

E57 Engenharia de produção: what's your plan? 3 [recurso eletrônico] /
Organizador Marcos William Kaspchak Machado. – Ponta
Grossa (PR): Atena Editora, 2019. – (Engenharia de Produção:
What's Your Plan?; v. 3)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-255-5

DOI 10.22533/at.ed.555191204

1. Engenharia de produção – Pesquisa – Brasil. 2. Inovação.
3. Sustentabilidade. I. Machado, Marcos William Kaspchak. II. Série.
CDD 620.0072

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de
responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos
autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A obra “*Engenharia da Produção: What’s your plan?*” é subdividida de 4 volumes. O terceiro volume, com 19 capítulos, é constituído com estudos contemporâneos relacionados a inovação em gestão organizacional, gestão de segurança do trabalho, ferramentas de gestão da qualidade e sustentabilidade.

Na primeira parte são apresentados estudos sobre a novas formas de aplicação ferramentas de gestão organizacional e de pessoas, além disso são apresentados análises e avaliações ergonômicas aplicadas em múltiplos cenários de produção e gestão, proporcionando aos leitores uma visão panorâmica da importância e potencial na aplicação e desenvolvimento de estudos nesta área.

Na sequência, os estudos de gestão da qualidade e sustentabilidade apresentam a utilização de princípios e ferramentas para o aumento de produtividade sustentável. Na gestão da qualidade são abordadas ferramentas como QFD, CEP e MASP. Estas ferramentas auxiliam as organizações na melhoria dos processos e redução de desperdícios o que gera um resultado, não só financeiro, mas também ambiental e social.

Aos autores dos capítulos, ficam registrados os agradecimentos do Organizador e da Atena Editora, pela dedicação e empenho sem limites que tornaram realidade esta obra que retrata os recentes avanços científicos do tema.

Por fim, espero que esta obra venha a corroborar no desenvolvimento de conhecimentos e inovações, e auxilie os estudantes e pesquisadores na imersão em novas reflexões acerca dos tópicos relevantes na área de engenharia de produção.

Boa leitura!

Marcos William Kaspchak Machado

SUMÁRIO

CAPÍTULO 1	1
AVALIAÇÃO DA ESCALA DE COMPORTAMENTOS ÉTICOS ORGANIZACIONAIS	
Eric David Cohen	
DOI 10.22533/at.ed.5551912041	
CAPÍTULO 2	11
A EVOLUÇÃO DA MATURIDADE GERENCIAL: ESTUDO DE CASO DE EMPREENDIMENTO DE DISTRIBUIÇÃO DE ENERGIA ELÉTRICA	
Edlaine Vaz de Andrade	
Pedro Henrique Fonseca Pinto	
Lucas Fernandes Rodrigues Guimarães	
Rafael Alves Barbosa	
DOI 10.22533/at.ed.5551912042	
CAPÍTULO 3	22
A IMPORTÂNCIA DA GOVERNANÇA CORPORATIVA E DO COMPLIANCE NA MOBILIDADE URBANA EM UMA LOCADORA DE VEÍCULOS	
Alan Amorim de Jesus	
Rita de Cassia Costa da Silva Holanda	
DOI 10.22533/at.ed.5551912043	
CAPÍTULO 4	33
ADEQUAÇÃO DO PERFIL DOS EMPREENDEDORES DE MPES A COMPLEXIDADE DO MERCADO	
Julio Americo Faitão	
Cassiana Bortoli	
Marcos Marchetto	
DOI 10.22533/at.ed.5551912044	
CAPÍTULO 5	42
PROPOSTA DE PREMISSAS PARA UM PROGRAMA DE <i>COACHING</i> NO JARDIM BOTÂNICO DO RIO DE JANEIRO	
Maria de Fatima do Nascimento Brandão	
Níssia Carvalho Rosa Berginate	
DOI 10.22533/at.ed.5551912045	
CAPÍTULO 6	55
DIFFICULTIES IN ADOPTION AND USAGE OF SCRUM METHOD IN NON-PROJECTIZED BRAZILIAN COMPANIES USING PLAN-DRIVEN PROCESS: MULTIPLE CASE STUDIES	
Daniel Medeiros de Assis	
Claudio L. C. Larieira	
DOI 10.22533/at.ed.5551912046	
CAPÍTULO 7	69
ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA EMPRESAS DE PEQUENO PORTE: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA FRADE TECNOLOGIA	
Gustavo Henrique Andrade Sousa	
Italo Eduardo Gomes Viana	
Priscila Lima Da Silva	
Patrício Moreira De Araújo Filho	
DOI 10.22533/at.ed.5551912047	

CAPÍTULO 8	81
LEVANTAMENTO E ANÁLISE DAS INEFICIÊNCIAS DO PROCESSO DE COMPRAS NO CONTEXTO HOSPITALAR PÚBLICO	
Gabriela Mozas Alves Gustavo Silveira de Oliveira	
DOI 10.22533/at.ed.5551912048	
CAPÍTULO 9	94
ANÁLISE COMPARATIVA DOS MÉTODOS ERGONÔMICOS PARA ESTUDO DAS POSTURAS VIA APLICAÇÃO DO SOFTWARE ERGOLÂNDIA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA JOALHERIA	
Larissa Giovana Weiber Lais Monique Mendes Salles Elizangela Veloso Saes	
DOI 10.22533/at.ed.5551912049	
CAPÍTULO 10	110
ANÁLISE COMPARATIVA SOBRE A INFLUÊNCIA DE FATORES MOTIVACIONAIS ENTRE OS FUNCIONÁRIOS DE UM ÓRGÃO PÚBLICO JURÍDICO, UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA E UMA EMPRESA AÉREA LOCALIZADAS NO MUNICÍPIO DE MARABÁ/PA	
Francisco Carlos Gomes de Castro Filho Davi Castro Rodrigues Leonardo Rodrigo Soares dos Reis Eliana Célia Silva Carneiro	
DOI 10.22533/at.ed.55519120410	
CAPÍTULO 11	126
ANÁLISE DE RISCO FÍSICO NAS ATIVIDADES DA METAL MECÂNICA EM UMA INDÚSTRIA EM SANTO ANTÔNIO DE JESUS – BA	
Jhaidan Ribeiro Cruz Gilmar Emanuel Silva de Oliveira	
DOI 10.22533/at.ed.55519120411	
CAPÍTULO 12	143
ANÁLISE ERGONÔMICA DO TRABALHO: ESTUDO DE CASO EM UMA FÁBRICA DE GELO	
Antonilton Serra Sousa Junior Gabriel de Castro Marques Marco André Matos Cutrim	
DOI 10.22533/at.ed.55519120412	
CAPÍTULO 13	158
ANÁLISE ERGONÔMICA DO TRABALHO: UM ESTUDO DE CASO NO POSTO DE TRABALHO DE COLABORADORES DE FOOD TRUCKS	
Thaís Liemi Oshiro Bruno Samways dos Santos André Luis da Silva	
DOI 10.22533/at.ed.55519120413	
CAPÍTULO 14	173
APLICAÇÃO DA GESTÃO DE RISCO RELACIONADA À SEGURANÇA EM UMA OBRA DE CONSTRUÇÃO HOSPITALAR	
Mariana Gonçalves Araujo Maria Carolina Brandstetter	
DOI 10.22533/at.ed.55519120414	

CAPÍTULO 15	186
DIAGNÓSTICO DO POSTO DE TRABALHO DO PEDREIRO NO ASSENTAMENTO DE PORCELANATOS EM PISO ATRÁVES DA AVALIAÇÃO DAS CONDIÇÕES ERGONÔMICAS	
Laísa Cristina Carvalho Ana Laura Reis Breno Borges Silva Gabriela Ap. de Oliveira Peret José Carlos Paliari Alessandro Ferreira Alves	
DOI 10.22533/at.ed.55519120415	
CAPÍTULO 16	195
ESTUDO DA ANÁLISE ERGONÔMICA EM UM LABORATÓRIO DE CONTROLE DA QUALIDADE	
Letícia Sanches Silva Diego Gilberto Ferber Pineyrua	
DOI 10.22533/at.ed.55519120416	
CAPÍTULO 17	207
RISCO ERGONÔMICO E O TRABALHO DE EMPACOTAMENTO MANUAL DE SACAS DE ARROZ	
Willians Cassiano Longen	
DOI 10.22533/at.ed.55519120417	
CAPÍTULO 18	217
UMA ANÁLISE DE SIMULAÇÃO DE SISTEMAS APLICADA A UM SETOR DE FAST FOOD	
Aianna Rios Magalhães Veras e Silva Cryslaine Cinthia Carvalho Nascimento Francimara Carvalho da Silva Danyella Gessyca Reinaldo Batista Priscila Helena Antunes Ferreira Popineau João Isaque Fortes Machado Leandra Silvestre da Silva Lima Paulo Ricardo Fernandes de Lima Pedro Filipe Da Conceição Pereira Manoel Isac Maia Junior Sonagno de Paiva Oliveira Thuana Maria de Melo Gonzaga	
DOI 10.22533/at.ed.55519120418	
CAPÍTULO 19	242
VALIDAÇÃO DA ESCALA DE MENSURAÇÃO DA MOTIVAÇÃO DO TRABALHO ATRAVÉS DA ANÁLISE FATORIAL CONFIRMATÓRIA	
Eric David Cohen	
DOI 10.22533/at.ed.55519120419	
SOBRE O ORGANIZADOR	255

ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA EMPRESAS DE PEQUENO PORTE: UM ESTUDO DE CASO NA EMPRESA FRADE TECNOLOGIA

Gustavo Henrique Andrade Sousa

Faculdade Pitágoras De São Luís
São Luís/ Maranhão

Italo Eduardo Gomes Viana

Faculdade Pitágoras De São Luís
São Luís/ Maranhão

Priscila Lima Da Silva

Faculdade Pitágoras De São Luís
São Luís/ Maranhão

Patrício Moreira De Araújo Filho

Universidade Ceuma- São Luís
São Luís/ Maranhão

RESUMO: Este artigo visa colaborar com o desenvolvimento do processo estratégico de uma pequena empresa na cidade de São Luís, Maranhão. Sua finalidade notadamente é apontar uma proposta para que a empresa em questão utilize um plano de ação desenvolvido para contribuir no auxílio ao empresário na construção do planejamento estratégico, levando em consideração as características específicas de gestão direcionadas a micro e pequenas empresas. O planejamento estratégico consiste em uma ferramenta de análise e orientação em relação a fatores externos e internos que possam afetar a organização. Nesta pesquisa foi aplicado estudos de verificação utilizando a ferramenta análise SWOT, de acordo com

a situação atual da empresa discutida e o desenvolvimento do 5w2h, um plano de ação estruturado com o objetivo da utilização do planejamento estratégico levando em conta as particularidades de gestão típicas deste ramo empresarial. A proposta elaborada manifesta a relevância do uso das ferramentas na assistência da tomada de decisão.

PALAVRAS-CHAVES: Planejamento estratégico, Ferramenta Swot, Plano de ação 5w2h, tomada de decisão.

ABSTRACT: This paper aims to collaborate with the development of the strategic process of a small company in the city of São Luís, Maranhão. Its objective is to aim out a proposal to the company in question to use an action plan developed to help the entrepreneur in the formulation of strategic planning, taking into account the specific characteristics of micro and small business management.

Strategic planning consists of an analysis and guidance tool in relation to external and internal factors that may affect the organization. In this research we applied verification studies using the SWOT analysis tool, according to the current situation of the company discussed and the development of the 5W2H, a structured action plan with the objective of the use of strategic planning leading to Management particularities, typical of this business branch. The elaborate

proposal expresses the relevance of the use of tools in decision-making assistance.

KEYWORDS: Strategic Planning, Swot Tool, 5w2h Action Plan, Decision Making.

1 | INTRODUÇÃO

O Planejamento estratégico tem servido como uma competência utilizada cada vez mais pelos gestores no mundo empresarial e nada mais é que uma maneira na qual as empresas tentam buscar resultados satisfatórios usando como favorecimento uma serie de ferramentas para manterem-se ativas e competitivas em meio a grande concorrência, ferramentas estas como Matriz SWOT, Matriz BCG, Método PDCA, Método DMAIC, 5 forças de Porter dentre outras.

Sabe-se que atualmente as empresas não necessitam apenas de recursos financeiros para uso em investimentos para se manterem em alta no mercado, necessitam também de planejamento para que de forma mais clara possam enxergar a realidade na qual estão inseridas e terem uma noção de qual caminho a ser seguido tendo em vista estudos, planejamentos e execuções corretamente concluídas. As estratégias podem ser criadas pelas empresas por diversos motivos, dentre eles o principal é se manter vivas, informadas sobre seus clientes e pontualmente sábias em acordos com seus fornecedores, se tornando assim menos intuitivas e mais ágeis em relação as suas próximas decisões.

A falta de planejamento, deficiências na gestão e o próprio comportamento empreendedor são as principais causas do fechamento de empresas em seus primeiros anos de atividade (SEBRAE-SP ANO 2014). Desta forma pode-se notar os impactos que sofrem as empresas com a ausência de planejamento, com gestão despreparada e tomadas de resoluções não estratégicas. “Uma empresa sem planejamento corre o risco de se transformar em uma folha seca, que se move ao caminho dos ventos da concorrência. Gestores que se concentram muito no operacional, não exercem a função de planejadores e agem conforme as prioridades que lhe são passadas onde o seu trabalho acaba sendo feito para resolução de problemas e, muitas vezes, sem saber a real causa dos problemas”. (PORTER, 1989).

O planejamento estratégico é compreendido como um processo essencialmente importante para as organizações, porque se responsabiliza por traçar as diretrizes para o estabelecimento dos planos de ação que resultarão em vantagens competitivas (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003). Tendo em vista que o planejamento estratégico trata da elaboração de estratégias a longo prazo envolvendo planos que pela empresa a pretensão é executa-los de maneira a conquistar o retorno como consequência.

Para Fischmann e Almeida (1991, p. 25) o conceito de planejamento estratégico é definido como “Uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as

oportunidades e evitar riscos”.

2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 As pequenas empresas e o pensamento estratégico

As pequenas organizações como tendência obviamente almejam crescimento no mercado tentando se tornarem mais ativas e competitivas e gradativamente se expandirem, onde para que isto aconteça existe uma série de fatores que contribuem neste desafio de se tornarem cada vez maiores, fatores do tipo: (i) planos de marketing, para levantar informações sobre as atualidades do mercado e supostas mudanças na qual deverão adotar; (ii) planejamento nas tomadas de decisões, deixando de lado a intuição gerencial e passando a utilizar, por exemplo, indicadores de desempenho para melhores resultados nas escolhas que possam comprometer a vida da empresa. (iii) Uso de ferramentas de melhoria continua em suas atividades gerenciais para a otimização de suas atividades no pleno objetivo pela busca da eliminação de supostos erros. Nota-se então que a perspectiva de alavancagem no mercado não é apenas assunto para grandes organizações onde mostra que o planejamento estratégico é algo simples, mas que traz resultados aos negócios das organizações e que se torna cada vez mais presente nas empresas, onde as mesmas o utilizam na tentativa de interpretação, adaptação e evolução ao mercado atual que se caracteriza em constante mudança.

Levando em consideração a estrutura da prática do planejamento estratégico nas organizações o método mais utilizado nas empresas divide-se em etapas onde acontece na seguinte forma:

- Análise da situação atual: onde a determinada organização faz uma identificação das condições atuais, interna e externa da empresa;
- Análise do ambiente externo: Maximiano (2006) diz que “a análise do ambiente externo é um dos pilares do planejamento estratégico. Quanto mais competitivo, instável e complexo o ambiente, maior a necessidade de analisá-lo”.
- Análise do ambiente interno: Ambiente no qual a empresa analisa suas possíveis forças e fraquezas, onde com base em técnicas de benchmarking a empresa pode analisar seus concorrentes e compará-los com algumas de suas áreas funcionais (marketing, recursos humanos, finanças e produção) buscando melhoria interna. “O benchmarking é a técnica por meio da qual a organização compara seu desempenho com o de outra” (MAXIMIANO, 2006).
- Definição de objetivos e estratégias: Os objetivos tratam da posição ou lugar onde a empresa almeja chegar, porém para que isso aconteça deve-se primeiramente traçar estratégias que possam habilitar as conquistas dos objetivos nos quais a empresa deseja alcançar.

- Instalar das estratégias: Após traçado os objetivos é necessário que seja determinado as estratégias, onde ainda nesta etapa serão colocadas em prática para assim garantir que por meio das estratégias seja possível atingir os objetivos.
- Controle e monitoramento: Segundo MAXIMIANO (2006), o monitoramento “consiste em acompanhar e avaliar a execução da estratégia”. O monitoramento deve ser realizado com base nos mesmos indicadores utilizados na hora de se elaborar o planejamento estratégico.

2.2 Análises do ambiente interno e externo utilizando a ferramenta SWOT/FOFA

Dentre as inúmeras ferramentas de planejamento estratégico existe uma considerada clássica na administração a Matriz SWOT/FOFA destinada a análises de cenários nos quais as empresas estão inseridas, onde de forma simples e ampla as organizações verificam suas características internas do tipo Strengths (Forças) e Weaknesses (Fraquezas) e externas Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

De acordo com McCreadie (2008), “o papel desta ferramenta é posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente na qual está atuando”. Logo se pode afirmar que a finalidade da matriz é que a partir das análises a empresa tenha possibilidade de montar um plano de ação para redução de riscos e aumentar a possibilidade de sucesso nos negócios da empresa. Sendo assim segundo Chiavenato e Sapiro (2003) “define a metodologia da ferramenta SWOT como sendo cruzar as oportunidades e as ameaças externas a uma organização com seus pontos fortes e fracos”.

Quanto ao uso da Matriz SWOT os gestores obviamente deverão selecionar os fatores internos do tipo forças e fraquezas e os fatores externos ameaças e oportunidades e listá-los em um quadro no qual será útil para o plano de ação da empresa

2.3 Plano de ação (5W1H)

O 5W1H é, na verdade, um checklist de atividades específicas que devem ser desenvolvidas com o máximo de clareza e eficiência por todos os envolvidos em um projeto. Essa sopa de caracteres corresponde, na verdade, às iniciais (em inglês) das sete diretrizes que, quando bem estabelecidas, eliminam quaisquer dúvidas que possam aparecer ao longo de um processo ou de uma atividade. Ou seja, é uma metodologia cuja base são as respostas para estas sete perguntas essenciais. Com estas respostas em mãos, você terá um mapa de atividades que vai te ajudar a seguir todos os passos relativos a um projeto, de forma a tornar a execução muito mais clara e efetiva.

Segundo (CARPINETTI, 2010, p. 136) O 5W2H consiste numa ferramenta bastante utilizada para a realização de um plano de ação, “trata-se em expor em

formato tabelado as respostas às perguntas básicas para processo de melhorias. Essa determinada tabela é composta de perguntas como:

- What (o quê), onde se faz uma descrição do que está sendo executado;
- Why (por que), onde se faz a justificativa para a instalação da ação;
- Where (Onde), onde é descrito o lugar onde a ação será elaborada;
- Who (Quem), onde se especifica os responsáveis pela efetivação da ação;
- When (Quando), onde se definem as datas de início e fim da ação;
- How (como), onde se descreve como a ação será implementada;
- How much (quanto custa), onde se indica os valores envolvidos”.

Em tese, o 5W1H pode ser aplicado em inúmeras situações – e não só no ramo empresarial, mas na sua vida também. Agora, pense na sua empresa. A ferramenta pode ser útil nas mais diversas ocasiões – desde o lançamento de um novo produto até a redução do consumo de água por funcionários, por exemplo. De acordo com o que temos observado, estes são outros casos em que o 5W1H pode fazer a diferença: no planejamento estratégico para tornar uma empresa mais lucrativa; na manutenção de máquinas de uma indústria; na definição de um processo de recrutamento e seleção de pessoal; no aumento da sua carteira de clientes.

3 | METODOLOGIA

A presente pesquisa tem como objetivo avaliar o planejamento estratégico como um aliado no desenvolvimento e gestão de uma empresa familiar e de pequeno porte, através da análise do ambiente a fim de fundamentar as técnicas do planejamento estratégico e avaliar as vantagens de sua aplicação. Para isso, partiu do seguinte questionamento: Qual a necessidade do planejamento estratégico e a sua contribui na gestão e desenvolvimento de uma empresa familiar? Diante desse questionamento, surgiu a hipótese de que a execução do planejamento estratégico contribui na gestão e desenvolvimento de uma empresa familiar, pois amplia e antecipa a visão futura dos cenários e mercados

De acordo com o proposto por Vergara (2000), a pesquisa realizada com o objetivo de formular um Planejamento Estratégico para a Frade tecnologia LTDA, pode ser classificada considerando-se os seguintes aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa será exploratória, aplicada e descritiva. Exploratória porque a organização possui um grau de informalidade, sendo necessário investigar a sua realidade a fim de obter os dados necessários para a elaboração do planejamento. Segundo Gil (2001) a pesquisa exploratória:

Visa proporcionar maior familiaridade com o problema com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de

exemplos que estimulem a compreensão (GIL apud SILVA e MENEZES, 2001, p. 21).

O período dos artigos pesquisados é até 20 anos de publicação, entre livros, artigos e periódicos publicados em instancia nacional e internacional. Com a busca voltada para as palavras planejamento estratégico, análise cenários futuros, crescimento de mercado e organização empresarial.

4 | ESTUDO DE CASO

A Empresa Frade Tecnologia Serviços Em Automação Ltda. especialista em serviços da área de sistemas computacionais e segurança privado-pública e automação residencial. A empresa surgiu em 2015, visando mais uma oportunidade de entrar no mercado competitivo como empresário apresenta sua visão, missão e valores a seguir:

- Visão: Ser a melhor empresa do Maranhão de automação residencial e sistemas computacionais em 5 anos, suprimindo as demandas do mercado regional, de forma eficaz e eficiente, comprometida com a qualidade e a inovação.
- Missão: Oferecer um serviço de qualidade, proporcionando aos clientes conforto, confiança e segurança, satisfazendo com exatidão total os clientes, amigos e parceiros. Entregar os serviços e soluções de engenharia com qualidade e alta tecnologia a preço justo. Buscando constantemente nos tornarmos uma empresa reconhecida na região onde atuamos.

Valores:

- Dinamismo – compromisso com a agilidade no desenvolvimento dos projetos, por meio de estrutura competente e otimizada;
- O homem como nosso maior tesouro dentro desta empresa;
- Flexibilidade – compromisso com as necessidades do cliente, utilizando nossas qualidades sempre da forma mais adequada e efetiva;
- Qualidade dos trabalhos – compromisso com a excelência por meio da união de competências;
- Parcerias – compromisso com a ética e excelência para construção de relacionamentos transparentes e duradouros.

4.1 Descrição dos processos

A empresa dispõe de 3 (três) funcionários, conforme a seguinte composição: 1 (administração da empresa); 1 (elaboração de projetos e modelagem dos programas, orçamentos e estudos); 1 (nível operacional, executando atividades internas e externas) e; 1 (apoio e suporte a equipe operacional e administrativa).

A Frade tecnologia tem como principais atividades:

- Elaboração e execução de projetos automação;
- Controle de acesso por biometria e radiofrequência,
- Fotogrametria e agricultura de precisão

- Sistemas de gestão, sistemas de segurança dentre outros.
- Manutenção de softwares computacionais;
- Laudos Técnicos
- Consultoria Técnica
- Soluções em tecnologia

O processo inicia-se a partir da confirmação de contratação de serviço, com a ordem de serviço liberada, pós esse momento parte-se para a análise do tipo de serviço que será executado.

Para os serviços como elaboração de projetos e orçamentos, faz-se a solicitação de dados para o cliente. Recebido todas as informações solicitadas, é dado início a elaboração do projeto. Durante o processo de elaboração, fazem-se necessárias várias pesquisas, seja ela a respeito de cotações de preços, atualização de normas (dentro da especificidade do projeto), atualização de materiais e equipamentos que podem ser agregados na composição do produto.

Para os serviços de natureza executiva de projetos e/ou serviço emergencial inicialmente é feita a análise e descrição de todas as atividades que serão realizadas conforme o contrato com cliente, feita a análise, parte-se para a etapa de levantamento de material, ferramentas e mão-de-obra. Daí então, a empresa elabora um cronograma executivo de atividades, entra em contato com o cliente, através de e-mail e/ou telefone, informando quando começará a execução do serviço. É importante ressaltar que empresa mantém uma dinâmica muito ativa com o almoxarifado, quando solicitado o material e/ou ferramenta verifica-se a disponibilidade. Quando há disponibilidade, faz-se então a expedição, quando não, o almoxarifado faz a solicitação de compra ao setor de apoio. Este por sua vez, faz a compra levando em consideração o CUSTO X BENEFÍCIO do material

4.2 Elaboração do plano de ação

Empresários, consultores e pesquisadores interessados, em geral, no segmento de pequena empresa, podem utilizar o plano de ação em questão. No entanto, o propósito é que o plano de ação seja prático e aplicável pelo próprio empresário para elaborar o planejamento estratégico sua organização. Esta característica implica a especificação dos tópicos essenciais ao processo de construção e desenvolvimento do planejamento.

Necessidades de planejamento variam de empresa para empresa, o plano de ação não descarta a reflexão e a dedicação do empresário, revestindo-se também de uma característica generalista.

Diante da situação atual da empresa em questão, foi realizada uma análise SWOT conforme a seguir (Tabela 1)

BOM		RUIM	
FORÇAS/INTERNO		FRAQUEZAS/INTERNO	
· Ótimo relacionamento pessoal com os clientes		· Alto custo em manutenção interna;	
· Competência na realização de projetos;		· Falta de estratégia para atrair novos clientes	
· Excelente localização e ambiente físico bem estruturado;		· Falta de controle de qualidade dos serviços;	
· serviços confiáveis;		· Falta de talento em marketing;	
· Comprometimento com o cliente;		Problemas operacionais internos.	
· Pontualidade de pagamento junto aos fornecedores.		· Dificil acesso a material de aplicação em serviços;	
OPORTUNIDADES/EXTERNO		AMEAÇAS/EXTERNO	
· Inovação do mercado com a inserção de novas tecnologias;		· Crise financeira e política, gerando falta de investimento	
· Capacidade de expansão no mercado municipal;		· Inadimplência de clientes;	
· Possibilidade de diversificação dos serviços prestados;		· Lucros em declínio em razão da alta competitividade da área;	
· Melhor preparo para o setor de vendas;		· Variações da demanda de serviços;	
· Fidelização dos atuais clientes.		· Queda de crescimento do mercado.	

Tabela 1: Matriz SWOT da empresa.

Fonte: O Autor (2017).

Com a análise SWOT foi feito um levantamento das estratégias para, no contexto do planejamento estratégico, manter pontos fortes, reduzir a intensidade de pontos fracos, aproveitando-se de oportunidades e protegendo-se de ameaças. Além de pontuar as possíveis oportunidades e ameaças que a empresa enfrentará nos posteriores anos.

Com a elaboração da matriz SWOT foi observado às devidas oportunidades que a empresa possui, dentre elas podemos destacar a fidelização atual dos clientes, que apesar da queda de crescimento do mercado em que a empresa se encontra, observado nas ameaças da matriz, os clientes ainda mantêm fidelidade para com a empresa perante a qualidade do serviço e o compromisso da organização. A matriz SWOT é o pontapé inicial para a criação do plano, pois basicamente apresenta um escopo geral do plano organizacional no que tange as forças e as fraquezas da organização.

A partir da análise feita anteriormente, elaborou-se o plano de ação a partir de características de planejamento estratégico para pequenas empresas, com o intuito de superar os obstáculos e explorar as facilidades existentes no processo.

O que?	Como?	Quem?	Quando?	Onde?	Por quê?
Apresentação da técnica e conscientização do empresário e dos colaboradores	Agendar reunião para esclarecimento da nova Metodologia da empresa, em relação ao planejamento estratégico	Responsável Estratégico	Reunião no segundo semestre de 2017	Sede da empresa	A reunião ajuda o negócio da empresa prosperar, tendo em vista o tempo de reflexão e análise de uma ou mais pessoas ou simplesmente a troca de experiências de diferentes departamentos. Além disso, reunir gestores e colaboradores é fazer com que os objetivos e próximos passos seja definido e entendidos por todos, isso pensando sempre no bem-estar de todos, visando a produtividade.
Minimização de fraquezas	A gestão estratégica e operacional é responsável pelo controle executivo do processo, gerindo as entradas e saídas	Responsável Estratégico	Reunião no segundo semestre de 2017	Ambiente interno	Onde sua Organização pode melhorar? O que seus clientes não apreciam em sua Organização? O que já o fez perder clientes? Pontos a quais a empresa deve evoluir
Planejamento e cronograma	Semanalmente a empresa irá se reunir para planejar as ações posteriores	Responsável Estratégico	Pós reunião com auxílio e restrições do corpo	Ambiente interno/ externo	Elimina o desperdício do tempo ocioso dos colaboradores e assim, a produtividade dos colaboradores irá aumentar em boas proporções
Análise do ambiente externo	Análise dos pontos fracos e fortes do mercado a qual está inserido	Responsável Tático	Pós reunião com auxílio e restrições do corpo	Ambiente externo	Conhecendo seu concorrente, empresário poderá investir e explorar os pontos fortes da empresa, ou ainda, criar novas frentes de trabalho além de oferecer um serviço melhor e com mais qualidade.
Identificar objetivo da empresa	Arquitetar o objetivo da empresa e onde irá chegar	Responsável Estratégico /Tático	Pós reunião com auxílio e restrições do corpo	Ambiente externo	Esta relação pode ser a chave para o sucesso dos negócios, esse é importante ponto sem a sua real e clara apresentação a empresa pode estar possivelmente caminhando a na direção errada.
Metas	Análise conjunta com todos os departamentos, serviços atuais e futuros	Responsável Estratégico	Ao longo da implantação do planejamento estratégico	Sede da empresa	As metas servem para controle de indicadores e análise de produtividade mensal

Comunicação interna	Utilização de ferramentas de gestão visual como um quadro de avisos, para facilitar a comunicação entre o corpo	Responsável Operacional	Na primeira semana de execução	Sede da empresa	Facilita a comunicação interna, além de proporcionar melhor visão das atividades que não sendo executadas.
Pessoas	Corpo operacional	Responsável Operacional	Ao longo da implantação do planejamento estratégico	Ambiente interno/ externo	Investir em pessoas é sinônimo de crescimento, sendo possível a melhora na qualificação do profissional multidisciplinar, sem a necessidade de novas contratações, evitando gastos a empresa.
Marketing	Canais de comunicação, pesquisa de mercado e levantamento de clientes em potencial	Responsável Estratégico/ Tático	Ao longo da implantação do planejamento estratégico	Ambiente externo	Investimentos em detalhes como logotipo, slogan, embalagem, envelopes e papéis timbrados da empresa devem ser encarados como um esforço de marketing, pois ele será percebido pelos clientes e influenciarão em sua decisão de compra.

Tabela 2: Plano de Ação da Empresa

Fonte: O Autor (2017).

Analisando a tabela 1 pode-se proceder a estruturação do plano de ação, conforme a tabela 2, de uma maneira clara e detalhada, onde os responsáveis terão data para início e término das ações, sendo que o mesmo deverá ser divulgado para todos os envolvidos nas ações tomadas. Ao decidir sobre quem deverá ser responsável por determinada atividade, foi considerado os seguintes critérios, de acordo com a pesquisa dentro da pequena empresa:

- A experiência, conhecimentos e habilidades exigidas pela tarefa;
- Quem está disposto a aprender, enfrentar desafios e fazer algo diferente e novo;
- Quem tem disponibilidade para realizar a tarefa na ocasião programada para sua execução;

Todo plano de ação foi desenvolvido seguindo este método. Tomando como base a tabela 2, foram levantadas 10 ações correlacionadas e partir dela foi elaborado ações para eliminar os pontos identificados como potenciais problemas que afetam o índice de absenteísmo.

O plano de ação apresentado está desdobrado por todas as áreas da empresa e identificado em qual ambiente se deve atuar para garantia do sucesso do plano

estratégico. Além disso, as atribuições de responsabilidades de acordo com o nível de hierarquia facilitam na identificação do grau de criticidade das ações a serem executadas.

A ferramenta 5W1H se mostra precisa ao se questionar o “porquê” de tais propostas de intervenção na empresa em questão. Ao se instigar possíveis melhorias na empresa é possível causar um despertar do empresário para a importância da utilização de tal ferramenta.

Antes do início das atividades, o empresário deve assegurar que todos os envolvidos entendam claramente os seus objetivos, o plano de ação e as responsabilidades e autoridade de cada pessoa. É responsabilidade de o empresário criar e manter os canais de comunicação para garantir que todas as informações fluam com rapidez e clareza, e que os problemas que surjam sejam prontamente relatados e resolvidos. A definição de responsabilidade e de autoridade deve enfatizar a urgência em resolver os problemas de forma eficaz e, sempre que possível, pelas próprias pessoas que o identificaram.

5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de caso sobre planejamento estratégico em pequenas empresas mostrou que é realmente um tema carente de publicações. A utilização do planejamento nas empresas de pequeno porte ajuda os gestores a prever problemas para contorná-los, assim como, resolver os já existentes, pois para a realização de um planejamento estratégico é realizada uma análise do ambiente em que a empresa se encontra, são estabelecidas as direções da organização, são formuladas, implantadas e controladas estratégias. O processo de planejamento estratégico faz com que as pessoas envolvidas repensem o caminho da organização, em termos de missão, vocação e de suas expectativas em torno dela. Esse repensar juntamente com a análise ambiental forneceu como se viu base para a finalidade de um planejamento.

A recomendação inicial para micro e pequenas empresas que não adotam um Planejamento Estratégico como ferramenta de suporte decisório, seria a aplicação de uma metodologia simplificada. Esta poderá auxiliar de forma efetiva a gestão empresarial, através de formulários para auxílio na captação de informações para a composição e elaboração da análise do ambiente externo, análise do ambiente interno e desenvolvimento de uma base estratégica lógica voltada para as características e objetivos do modelo de negócio.

Por fim espera-se que a empresa estudada, possa ter um nível de organização melhor, melhor controle sobre seus processos e vise mais o relacionamento e atualização em tempo real sobre o serviço prestado ao cliente, a análise do ambiente interno e externo mostraram as forças da empresa, além de toda a sua conjuntura e divisões das tarefas, possibilitando cada funcionário ter seu papel importante no crescimento empresarial, o planejamento estratégico da à visão necessária para em

que campos o empresário deve explorar para ter êxito e o plano de ação dará o norte ideal para os próximos passos da empresa.

REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: Dando as asas ao espírito empreendedor**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1993.

DELMAR, F.; SHANE, S. **Does business planning facilitate development of new ventures?** *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 12, p. 1165-1185, dec, 2003.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 eds. São Paulo: Atlas, 2002.

KAPLAN, S.; BEINHOCKER, E. D. **The real value of strategic planning**. *MIT Sloan Management Review*, v. 44, n. 2, winter, 2003.

MANAGER, J. **O que é análise de SWOT**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br>>. Acesso em: 02 de maio de 2016.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil**. *Revista de Contabilidade e Organizações*, v. 2, n. 2, p. 9-18, jan./abr., 2008.

MCCREADIE, K. **A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 idéias brilhantes**. 1. Ed. São Paulo: Globo, 2008.

MAXIMIANO, Antonio César Amparo. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 4 eds. São Paulo: Atlas, 2004.

PONTES, H. L. J. ET al. (2005). **Melhoria no sistema produtivo de uma fábrica de café: estudo de caso**. In Simpósio de Engenharia de Produção, 12, Bauru. Anais... São Paulo: SIMPEP, 2005

RODRIGUES, J. N. ET al. **50 Gurus Para o Século XXI**. 1. Ed. Lisboa: Centro Atlântico. PT, 2005.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Coleção de Manuais de Controles Básicos para micro e pequenas empresas**. 2006.

TERENCE, A.C.F. **Planejamento Estratégico como Ferramenta Competitividade na Pequena Empresa** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), D. de Engenharia de Produção, USP, São Carlos, 2002.

WRIGHT e PARNELL, Peter e John. **Administração estratégica. Conceitos**. São Paulo Atlas S. A

SOBRE O ORGANIZADOR

MARCOS WILLIAM KASPCHAK MACHADO Professor na Unopar de Ponta Grossa (Paraná). Graduado em Administração- Habilitação Comércio Exterior pela Universidade Estadual de Ponta Grossa. Especializado em Gestão industrial na linha de pesquisa em Produção e Manutenção. Doutorando e Mestre em Engenharia de Produção pela Universidade Tecnológica Federal do Paraná, com linha de pesquisa em Redes de Empresas e Engenharia Organizacional. Possui experiência na área de Administração de Projetos e análise de custos em empresas da região de Ponta Grossa (Paraná). Fundador e consultor da MWM Soluções 3D, especializado na elaboração de estudos de viabilidade de projetos e inovação.

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7247-255-5

