

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO (EA)  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS (DCA)  
COMISSÃO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (COMGRAD-ADM)**

**Marcelo da Silva Godoy**

**Planejamento Estratégico aplicado a uma microempresa:  
Tenda Plus Lonas e Coberturas**

**Porto Alegre  
2009**

**Marcelo da Silva Godoy**

**Planejamento Estratégico aplicado a uma microempresa:  
Tenda Plus Lonas e Coberturas**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação, apresentado no Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

**Orientador: Prof. Eugênio Ávila Pedrozo**

**Porto Alegre  
2009**

**Marcelo da Silva Godoy**

**Planejamento Estratégico aplicado a uma micro empresa: Tenda  
Plus Lonas e Coberturas**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação, apresentado no Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Conceito final: \_\_\_\_\_

Aprovado em: \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA:

\_\_\_\_\_

Professora Tania Nunes da Silva – UFRGS

\_\_\_\_\_

Professor Orientador: Eugenio Ávila Pedrozo - UFRGS

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E AS PEQUENAS EMPRESAS .....	11
2.1. O Planejamento Estratégico .....	11
2.1.1. O Planejamento.....	11
2.1.2. A Estratégia .....	12
2.1.3. Evolução do Planejamento Estratégico.....	15
2.1.4. Conceito de Planejamento Estratégico .....	16
2.1.5. Tipos de Planejamento.....	17
2.1.6. Metodologias de Planejamento Estratégico .....	18
2.2. Gestão de Pequenas Empresas.....	20
2.3. Planejamento Estratégico nas Pequenas Empresas .....	27
3. METODOLOGIA .....	32
3.1. Tipo de abordagem.....	34
3. SITUAÇÃO ATUAL NA TENDA PLUS LONAS E COBERTURAS.....	36
4.1. Descrição da empresa e área de atuação.....	36
4.2. Gestão atual da empresa .....	42
5. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PRÁTICA.....	45
5.1. Etapa 1: Visão Geral da Empresa .....	45
5.2. Etapa 2: Análise ambiental .....	46
5.2.1. Análise externa:.....	46
5.2.2. Análise interna .....	49

a) Forma de atuação vigente .....	49
b) Pontos fortes e pontos fracos .....	51
c) Fatores críticos de sucesso .....	52
d) Definição da estratégia atual.....	53
5.3. Etapa 3: Definição da estratégia futura: objetivos, metas e ações.....	53
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	57
REFERÊNCIAS.....	60
APÊNDICE 1 .....	62
APÊNDICE 2 .....	68

## RESUMO

Este trabalho teve como objetivo desenvolver um planejamento estratégico para a Tenda Plus Lonas e Coberturas, uma microempresa da área de prestação de serviços, com sede em Santa Cruz do Sul, RS. O planejamento estratégico normalmente é visto e estudado no meio acadêmico nas grandes empresas, e o desafio deste trabalho é utilizar estes conceitos, dentro da realidade das microempresas. A partir da revisão teórica realizada, foi criado um roteiro para aplicação dos conceitos de Planejamento Estratégico. Este roteiro foi apresentado e desenvolvido junto ao proprietário da empresa. Através deste roteiro, foi estruturada a estratégia da empresa, definindo desde aspectos básicos como missão, valores, fatores críticos de sucesso e diferenciais competitivos, chegando até a definição da estratégia futura, com objetivos e metas a serem atingidos. O trabalho mostra como o Planejamento Estratégico, muitas vezes visto como algo distante das pequenas empresas, com um pouco de orientação e dedicação, pode ser uma ferramenta utilizada pelo pequeno empresário, agregando valor ao seu negócio.

## 1. INTRODUÇÃO

Desde o início do curso de graduação em administração, nos deparamos com diversos *cases* de grandes conglomerados, empresas multinacionais, potências automobilísticas, do varejo ou indústria. Mas, podemos contar nos dedos as vezes que foram abordadas micros e pequenas empresas em sala de aula. Este trabalho aborda justamente este perfil de empresas muitas vezes pouco estudadas na graduação.

Na atual conjuntura econômica, onde as mudanças ocorrem a uma velocidade cada vez maior, a competição se acirra a cada dia e os consumidores estão mais exigentes e a informação está disponível como nunca antes. Conhecer a fundo seus processos internos e ficar atento ao ambiente externo, para que possa planejar-se de forma estratégica, é fundamental para a sobrevivência no mercado.

Normalmente observamos que as grandes empresas, possuidoras de grandes estruturas, capital para investimento e mão-de-obra qualificada, apresentam melhores condições de detectar estas mudanças no mercado onde atuam, na economia, enfim, em todos os fatores que afetam o ambiente onde estão inseridas. No momento que estas empresas conseguem detectar as mudanças, ou até mesmo se antecipar a elas, podem usufruir dos benefícios do pioneirismo no mercado, podendo adotar alternativas e soluções que resultam em maiores lucros.

Entretanto, no que diz respeito às micro e pequenas empresas ocorre justamente o oposto. Com recursos escassos, falta de estrutura e pessoal qualificado, não conseguem identificar e se adaptar rapidamente a estas mudanças na velocidade ideal, e isto podendo acarretar em resultados negativos, que em alguns casos acaba tendo como consequência o encerramento das suas atividades.

Portanto, a utilização das ferramentas de gestão disponíveis para identificar estas oportunidades e ajudar estas micros e pequenas empresas a se

reorganizarem mostra-se muito importante para o crescimento ou até mesmo a sobrevivência da empresa no mercado.

Neste contexto é que se insere a empresa a ser analisada, a Tenda Plus Lonas e Coberturas, uma micro empresa com sede em Santa Cruz do Sul - RS, que atua no mercado de prestação de serviço e aluguel de estruturas para grandes e pequenos e eventos, atendendo desde feiras e exposições até festas de casamento.

Atuando localmente, quase sempre dentro do Estado do Rio Grande do Sul e principalmente na região do Vale do Rio Pardo, a Tenda Plus trabalha com a locação e montagem de estruturas físicas para eventos de pequeno ou grande porte, sendo o principal produto as pirâmides e o pavilhão, que tratam-se de modelos de coberturas que utilizam lonas e estrutura de ferro, cobrindo as áreas para eventos. Há também alguns serviços secundários como aluguel de palcos, pisos, ou banheiros químicos – materiais normalmente sublocados de terceiros – que complementam o portfólio de produtos, mas têm pouca participação na rentabilidade.

O mercado onde a Tenda Plus está inserida apresenta uma concorrência bastante pulverizada, com diversos concorrentes, na sua grande maioria de pequeno porte, semelhantes à empresa estudada. Trata-se de um mercado com certa facilidade de entrada de novos concorrentes, o que de fato ocorre com frequência segundo foi observado, assunto a ser tratado mais adiante.

Como a empresa trabalha com eventos, é quase inexistente uma carteira de clientes fixos, pois ou são ocasiões únicas, sem continuidade, como um casamento, por exemplo, ou eventos que a cada edição são analisadas as propostas de todos interessados e escolhida uma empresa para prestar o serviço. Isto cria uma dificuldade de previsão de caixa e uma variabilidade grande no faturamento da empresa de um mês para o outro. Entretanto, existem alguns contratos que, em função do histórico de bons serviços e conhecimento adquirido, a empresa vem prestando serviços anualmente. Eles são as maiores fontes de receita e visibilidade



no mercado atualmente, podendo ser citados principalmente a Oktoberfest, em Santa Cruz do Sul – RS, e a etapa da Stock Car nesta mesma cidade.

A Tenda Plus é uma empresa jovem, com menos de dez anos de atuação no mercado, que conta com uma estrutura bastante enxuta, e uma série de características comuns às levantadas pelo IBGE no seu estudo sobre microempresas, realizado em 2001 e disponível no seu site: [www.ibge.com.br](http://www.ibge.com.br).

Dentre estas características podemos citar: baixa intensidade de capital, forte presença de proprietários como mão-de-obra ocupada nos negócios, poder decisório centralizado, falta de distinção contábil e financeira entre a pessoa física e jurídica, utilização de mão-de-obra pouco qualificada e baixo investimento em inovação tecnológica.

As micros e pequenas empresas têm uma representatividade muito grande na economia brasileira. Segundo pesquisa do SEBRAE, em 2002, as micros e pequenas somadas, representavam 99,2% do total de empresas formais, sendo responsáveis por 57,2% dos empregos totais e por 26% da massa salarial.

Ainda assim, a literatura existente a respeito de Planejamento Estratégico (PE) aplicado à realidade destas empresas ainda é muito escassa, existindo uma grande lacuna entre as teorias desenvolvidas para as grandes empresas e a sua utilização por pequenos empresários, que praticamente ignoram a existência do PE, apesar dos inúmeros benefícios que esta ferramenta administrativa pode trazer para a competitividade das empresas.

No momento que a grande maioria dos pequenos empresários ignoram a existência desta ferramenta, seja por falta de tempo, recursos ou outro fator, a empresa que conseguir adaptar o planejamento estratégico à sua realidade, pode estar dando um passo muito firme em direção ao diferencial competitivo, destacando-se das demais e conseqüentemente, melhorando seus resultados.

Este trabalho, então, teve como objetivo principal desenvolver um planejamento estratégico voltado para a microempresa, com foco no estudo de caso da Tenda Plus Lonas e Coberturas. Este Planejamento Estratégico deverá ser uma ferramenta de real aplicação no dia-a-dia da empresa, para ajudar os gestores a gerenciar o negócio de uma forma mais profissional do que a utilizada atualmente.

Com esta gestão mais profissional, espera-se que seja atingido um desempenho melhor da empresa, com redução de custos, crescimento de receitas e conseqüentemente, uma melhor rentabilidade para o negócio.

Para atingir este objetivo principal, foi necessário o atingimento dos seguintes objetivos específicos:

- a. Analisar o contexto atual da empresa estudada, conversando com os gestores principais, definindo a missão da empresa e o planejamento futuro.
- b. Identificar pontos fortes e fracos da empresa, bem como analisar ameaças e oportunidades do mercado de atuação.
- c. Definir indicadores de desempenho para controle dos processos.
- d. Definir os objetivos e metas a serem atingidos.
- e. Identificar a estratégia atual e definição da estratégia futura da empresa, de acordo com as metas e objetivos.

Para tanto, o trabalho foi estruturado da seguinte maneira: em primeiro lugar foi realizada uma revisão teórica sobre o tema abordado, planejamento estratégico e gestão de pequenas empresas. Em seguida descreveu-se o procedimento metodológico utilizado para a pesquisa da empresa. Logo após está a caracterização da empresa objeto de estudo, a Tenda Plus, e a análise mostrando a situação atual que ela encontra-se. Por fim, está o roteiro de implementação das técnicas de planejamento estratégico na realidade da empresa e as considerações finais inerentes a este estudo.

## **2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E AS PEQUENAS EMPRESAS**

A revisão dos conceitos teóricos apresentada a seguir tem como objetivo dar embasamento e direcionar o estudo de caso a ser apresentado posteriormente, onde serão aplicados os conceitos aqui descritos em uma microempresa. Primeiramente será tratado dos conceitos do Planejamento Estratégico em si, a gestão de pequenas empresas e aplicação do Planejamento Estratégico neste tipo de organização.

### **2.1. O Planejamento Estratégico**

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta amplamente usada pelas organizações como um instrumento administrativo relacionado diretamente às estratégias empresariais, já que é a partir dele que se sustentam o desenvolvimento e implementação destas estratégias.

Um dos maiores desafios hoje para um administrador está na tarefa de prever as mudanças e antecipar-se a elas. O planejamento e a estratégias dentro das organizações, neste ambiente atual de incertezas e dinamicidade, é um ponto fundamental de reflexão para os gestores.

#### **2.1.1. O Planejamento**

O planejamento é um conceito há muito tempo utilizado e divulgado, sendo considerada uma das tarefas mais importantes do administrador. Na sua definição, planejamento trata de um programa para realizar os objetivos e metas da organização. Para isto, envolve a escolha de um caminho de ação, a decisão antecipada do que deve ser realizado e a determinação de quando e como esta ação será feita.

São dois, portanto, os aspectos básicos do planejamento, vitais para a empresa: determinar os objetivos da organização e os meios a serem utilizados para alcançá-los. Esta determinação não deve ser intuitiva, mas sim apoiada em métodos, plano, histórico ou lógica.

O planejamento pode proporcionar diversos benefícios a quem o utiliza adequadamente, tais como: incentivar a organização a pensar sistematicamente no futuro; maior interação entre os executivos das diferentes áreas; obrigar as empresas a definir melhor seus objetivos; fazê-las obter e empregar os recursos necessários para atingir estes objetivos; proporcionar padrões de desempenho mais assertivos, mais fáceis de controlar; adotar ações para correção em caso de resultados insatisfatórios.

### **2.1.2. A Estratégia**

A palavra estratégia é de origem grega, provém de *stratego*, que significa no idioma de origem, a arte da liderança. Era utilizada desde a antiguidade para designar a função do chefe do exército. E, assim durante vários séculos a palavra foi utilizada por militares para designar o caminho que era definido para a guerra, visando à vitória militar. Assim, a elaboração de planos de guerra passou a ser chamada de estratégia.

Ao longo dos anos, o termo estratégia passou a ser utilizado de forma mais ampla. E, na Administração, é utilizada para descrever o caminho que a organização irá seguir no futuro, de forma a garantir seus objetivos. A definição de estratégia nas organizações encontra várias versões na literatura. Segundo MINTZBERG (2000), pode até não haver uma definição simples de estratégia, mas existem pontos em comum entre os diversos autores a respeito da natureza da estratégia, que são:

- Afeta a organização como um todo;
- É complexa, pois mesmo que as mudanças remetam a novas ações dentro das organizações, sua essência deve permanecer inalterada;
- Implica em questões de conteúdo e de processo;
- Existe em diferentes níveis dentro da organização;
- Envolve aspectos conceituais e analíticos.

A estratégia diz respeito à utilização dos diversos recursos empresariais, tanto técnicos como humanos e financeiros, que estão à disposição do gestor. Portanto, ao definir e adotar uma estratégia, o empresário deve analisar sua organização e o ambiente no qual ela está inserida, a fim de avaliar corretamente o caminho a seguir para o atingimento de seus objetivos previamente definidos.

A definição, implementação e o controle das estratégias empresarias se dá em um ambiente dinâmico, em constante mudança. Assim, a estratégia não deve ser considerada um plano fixo, inalterável, mas sim um conjunto de diretrizes dentro do fluxo de decisões empresarias. A sua elaboração ocorre nos diversos níveis da organização, contendo as seguintes atividades: análise, planejamento e seleção das estratégias que aumentem as chances dos objetivos definidos serem atingidos.

Segundo THOMPSON JR. (2000), as estratégias empresarias existem em diferentes níveis dentro das organizações, dependendo do porte e da diversificação dos negócios da empresa, devendo ser sincronizadas e coordenadas entre si, conforme descrito a seguir.

A estratégia corporativa ocorre em um nível mais amplo, elaborada pelos mais altos níveis da administração das organizações, e tem como objetivo estabelecer posições comerciais, nos diferentes negócios que a empresa se diversificou, que possibilitem melhorar seu desempenho. Ainda segundo o autor, este tipo de estratégia envolve quatro tipos de iniciativa: fazer as mudanças necessárias para a diversificação, iniciar ações para reforçar o desempenho coordenado dos diversos negócios, definir meios de ter maior sinergia entre os

negócios correlacionados, obtendo vantagem competitiva e direcionando recursos para as unidades de negócio mais atrativas. Obviamente este tipo de estratégia só é aplicável em empresas de grande porte e com negócios diversificados.

Para as empresas com um único negócio, a estratégia em nível mais amplo é chamada de estratégia organizacional. Este nível de estratégia contempla ações para atingir os objetivos globais da empresa, incluindo atividades de seleção e desenvolvimento de estratégias gerais, para uma posterior tomada de decisão dentro das diversas linhas de negócio da empresa, definindo também a alocação de recursos. Dependendo do cenário onde a empresa se encontra, podem ser utilizadas diversas linhas de estratégia, como alocar concentradamente um maior volume de recursos em uma única linha de negócio, estratégia de crescimento através de aquisições, estratégias de redução de custos, e até estratégias combinadas.

A estratégia de negócios abrange a tomada de decisão no nível de unidade de negócio, a fim de obter um desempenho bem sucedido em uma linha de negócios específica, formando ou reforçando uma posição competitiva no longo prazo, que traga uma vantagem competitiva para a empresa. Lembrando que esta estratégia deve estar em sintonia com a estratégia organizacional. Segundo THOMPSON JR. (2000), a estratégia de negócios para produzir uma vantagem competitiva deve decidir onde a empresa tem maior chance de conseguir uma vantagem competitiva, desenvolver produtos ou serviços que despertem forte interesse do consumidor, destacando a empresa dos concorrentes, e neutralizar as mudanças competitivas das empresas rivais. Seguindo estes preceitos, algumas das estratégias que mais vemos na empresas são: lutar para ter o menor custo e conseqüentemente o menor preço, buscar diferenciação baseada em qualidade, serviço, desempenho, estilo, superioridade tecnológica, ou focar em um nicho específico, pouco ou inexplorado, procurando atender as necessidades específicas deste grupo de clientes.

As estratégias funcionais são formuladas pelos especialistas em cada área funcional da empresa (financeira, marketing, recursos humanos, comercial,

operações, etc.), descrevendo as tarefas específicas a serem executadas para a implementação da estratégia da empresa. Esta estratégia tem abrangência mais restrita e adiciona detalhes importantes ao plano geral do negócio, estabelecendo ações e abordagens específicas para cada área funcional ou departamento da empresa. Tem como objetivo dar apoio a estratégia geral da empresa e descrever como a área funcional deve atuar para atingir seus objetivos e a missão.

A estratégia operacional é direcionada às unidades operacional, no nível mais básico, como fábricas, distritos de vendas, departamentos dentro das áreas funcionais. Ela está relacionada com uma abordagem mais restrita ao gerenciamento das unidades operacionais chave para o negócio, tratamento de tarefas operacionais diárias que tenham valor estratégico, acrescentando detalhes e complementos às estratégias funcionais e ao plano geral da organização.

### **2.1.3. Evolução do Planejamento Estratégico**

O planejamento empresarial vem evoluindo nas últimas décadas dentro das organizações. Inicialmente a área de planejamento resumia-se à definição de um orçamento anual a ser cumprido, sendo um processo estático, muito devido ao mercado anterior aos anos 1970, que envolvia um ambiente estável, com competidores bem conhecidos, preços sem grandes oscilações e comportamento dos clientes previsível. Isto levava a ciclos econômicos facilmente previsíveis.

Segundo KOTLER (2006), a partir da década de 1970, com as crises do petróleo, taxas flutuantes de câmbio, entrada dos japoneses no mercado americano, e mais recentemente, as novas tecnologias, formação dos blocos econômicos, a globalização, as questões sócio-ambientais e as mudanças velozes na economia, tudo isto fez com que o ambiente das empresas mudasse drasticamente. O maior dinamismo do mercado passou a demandar reformulações no processo de planejamento, pois este fato fez surgir novas relações econômicas, mercadológicas e sociais das empresas.

Assim, no cenário contemporâneo, faz-se necessário um processo que coordene as ações e previna suas conseqüências. O processo de Planejamento Estratégico atua como um instrumento capaz de conduzir as organizações de forma racional em direção ao rumo almejado. Este aumento da complexidade, da velocidade das mudanças e do dinamismo do mercado atual, fizeram que os autores contemporâneos, como Porter, como Prahalad, como Levitt e como Mintzberg, focassem muito suas análises no ambiente externo das organizações.

#### **2.1.4. Conceito de Planejamento Estratégico**

O Planejamento Estratégico, segundo TIFFANY & PETERSON (1998), não é uma ciência que mostra o certo e o errado em relação ao futuro, mas sim uma ferramenta que dá a organização um cenário do futuro, aumentando a probabilidade de a empresa aproveitar as oportunidades e explorar seus potenciais. Trata-se de uma visão específica do futuro, através da qual são analisados fatores como setor de atuação, mercado, concorrentes, produtos e serviços, valores oferecidos a clientes, lucratividade, entre outros.

Seguindo esta linha, MINTZBERG (2000), menciona que as empresas que pretendem gerenciar o futuro, devem primeiro compreender o passado, pois através do conhecimento dos padrões anteriores é que a empresa será capaz de conhecer suas capacidades e potenciais. Portanto, o processo envolve uma análise do passado, do presente e um vislumbramento do futuro da organização.

De uma forma geral, o Planejamento Estratégico é realizado nas organizações através de uma metodologia definida. Existem diversas metodologias de implementação e utilização do PE na literatura, que veremos mais adiante. Ele deve considerar as maneiras de pensar e de agir da empresa, sempre visando consolidar a sua posição no mercado e aumentar sua lucratividade. É uma ferramenta que proporciona organização e direcionamento às ações da empresa.



Segundo OLIVEIRA (1998), o planejamento estratégico deve possibilitar a identificação dos pontos fortes e fracos e das ameaças e oportunidades da empresa, aplicadas a um plano de trabalho efetivo que proporcione como resultado o correto direcionamento dos esforços, e a elaboração de um plano de ações que vise atingir os objetivos definidos.

MAXIMILIANO (2004) trata o Planejamento Estratégico como uma ferramenta que define os objetivos organizacionais que a empresa deve alcançar e facilita a escolha dos caminhos mais adequados para atingi-los. Para isto deve envolver todas as áreas da organização, podendo ser subdividido em estratégias táticas e operacionais para facilitar a aplicação.

A definição de objetivos claros, coerentes com a realidade da empresa e possíveis de ser atingidos são abordados como o principal foco do Planejamento Estratégico. Estes objetivos irão proporcionar um senso de direção além de balizadores para avaliações de desempenho da empresa, segundo STONER & FREEMAN (1995). Sem um plano ou um delineamento a ser seguido, a empresa encontrará mais obstáculos para atingir maior competitividade e aumentar a lucratividade, aumentando a chance de insucesso.

### **2.1.5. Tipos de Planejamento**

É muito comum o uso do planejamento dentro das organizações. Por isto, é importante diferenciarmos o Planejamento Estratégico que abordamos aqui dos demais tipos de planejamento empresarial, que podem ser classificados como: estratégico, tático e operacional. Podemos resumir os tipos, conforme segue:

- A. **Planejamento Estratégico:** está inserido na área gerencial, que examina as principais questões da administração da empresa. Considera a análise do ambiente interno e também externo, determinando um rumo a seguir para a

organização. De forma geral, é um planejamento de longo prazo e sua elaboração é feita pelos níveis mais altos da organização, embora envolva os demais níveis para se ter sucesso;

- B. **Planejamento Tático:** tem um horizonte de tempo mais curto que o estratégico com o objetivo de verificar com mais detalhe determinadas áreas de resultado. O processo é planejado dentro da estrutura do plano estratégico e se desenvolve em um nível organizacional inferior;
- C. **Planejamento operacional:** são ações específicas em determinadas áreas das empresas, tendo como resultados cronogramas, planilhas de controle, alvos mensuráveis, envolvendo responsáveis por cada unidade onde são desenvolvidos seus planos. Tem um tempo mais curto ainda que o tático, podendo ser mensurado mensalmente, semanalmente ou até de forma diária.

#### **2.1.6. Metodologias de Planejamento Estratégico**

Existe uma vasta literatura abordando planejamento estratégico, apresentando diversas abordagens sobre o tema, diferentes metodologias, entretanto com muitos pontos em comum e pequenas variações.

De forma geral, os pontos comuns pretendem estabelecer, segundo OLIVEIRA (1998), o seguinte:

- Direcionamento de esforços da empresa;
- Consolidação da missão, valores, objetivos gerais, políticas, postura estratégica, desafios, metas e, projetos para todos os indivíduos da organização;

- Elaboração do programa de atividades dos diversos setores que compõe a estrutura da organização;
- Estabelecimento de uma agenda de trabalho para um período de tempo que permita à empresa trabalhar as prioridades e exceções estabelecidas.

Existem várias definições na literatura para os principais conceitos do Planejamento Estratégico, mas como observado por FISCHMANN & ALMEIDA (1991) e BETHLEM (1998), são poucas as diferenças conceituais nas metodologias de diversos autores da área, podendo-se avaliar que apesar de existirem formas e ordem diferentes de apresentar o processo estratégico, existe um grande consenso quanto às etapas e atividade necessárias ao desenvolvimento do processo. São elas:

- Visão geral da empresa: estabelecimento da missão, visão e valores da empresa. Estas atividades estão presentes na primeira etapa do processo estratégico, que trata de revelar o tipo de empresa onde será criado o planejamento estratégico, assim como aonde se quer chegar e quais os valores organizacionais relevantes para o processo;
- Análise ambiental: abrange áreas internas e externas da empresa, além dos fatores críticos de sucesso. Esta etapa consiste em identificar no ambiente interno e externo, pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças e os fatores relevantes para o sucesso da empresa no seu ramo de atuação;
- Definição de objetivos e metas: etapa onde são detalhados os objetivos, metas, prazos e responsabilidades;
- Estratégia: identificação da estratégia atual (principais ações, decisões e investimentos realizados na empresa), escolha da estratégia futura

através da análise ambiental e dos objetivos a serem alcançados e a elaboração de um plano de ação;

- Implementação da estratégia: identificação dos quesitos necessários para decidir qual melhor abordagem a ser usada para implementar as atividades práticas e concretas exigidas para o funcionamento do plano de ação;
- Controle e avaliação da estratégia adotada: medição do desempenho, procurando assegurar a obtenção dos objetivos, metas e projetos estabelecidos. Esta etapa abrange avaliações, comparações do resultado obtido ou parcial com o esperado, tomada de decisões corretivas, entre outros.

## 2.2. Gestão de Pequenas Empresas

Ao longo do último século favoreceu-se tanto o estudo quanto o desenvolvimento de grandes e até mesmo gigantescas empresas que dominaram o cenário econômico mundial. Muitas políticas oficiais voltavam-se às grandes unidades de produção tanto em países desenvolvidos como nos em desenvolvimento. Mas, uma nova visão vem surgindo recentemente na literatura, devido ao importante e crescente papel das pequenas empresas na economia de todo o mundo.

A realização em maior escala de pesquisas acadêmicas e empresarias sobre o tema tende a contribuir para melhorar a capacidade competitiva destas empresas e conseqüentemente, contribuir para o desenvolvimento sócio-econômico do país.

O modelo econômico voltado para as grandes empresas, que dominou o cenário econômico no século XX tanto nas economias desenvolvidas como nas em desenvolvimento, começou a ser revisto a partir da década de 1970, a partir das

diversas crises econômicas que fragilizaram as grandes empresas. Estas sofreram processos de enxugamento de suas atividades, dividiram-se em unidades menores e terceirizaram alguns serviços. Estas ações tiveram como objetivo um aumento na flexibilidade, redução de custos e burocracia. Neste momento, percebeu-se a importância e a flexibilidade das pequenas empresas dentro da economia de um país.

Além desta mudança no cenário econômico, outro fator que influenciou o crescimento das pequenas empresas foi o surgimento de novas tecnologias que, com custos menores, permitiram diminuir a diferença tecnológica existente entre as grandes e pequenas empresas. Um exemplo claro desta evolução foi a revolução da informação, com o surgimento da internet, reduzindo distâncias e custos de uma maneira nunca vista na história. Um pouco anterior a isso, o surgimento dos micro-computadores foi um grande passo também para o crescimento das pequenas empresas no cenário econômico mundial.

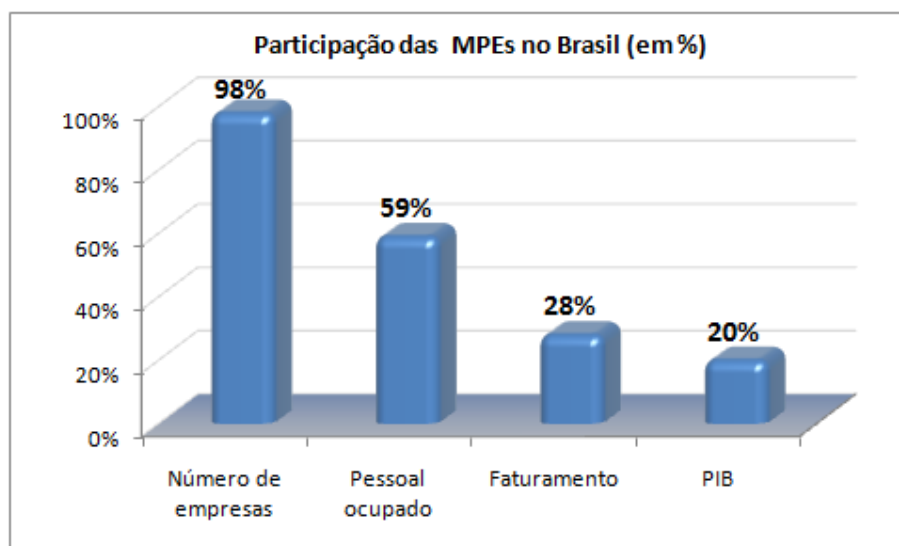
Segundo LONGENECKER (1997), as pequenas empresas contribuem para o bem estar da economia, produzindo uma parte do total de bens e serviços, na medida que:

- Oferecem muitas oportunidades de emprego;
- Introduzem inovações - a inovação tende a diminuir à medida que aumenta o nível de concentração de um setor, daí a importância das pequenas, estimulando melhor produtividade, melhores produtos e métodos;
- Estimulam a competição - atuando como concorrentes econômicos, produzem um efeito saudável ao sistema capitalista;
- Auxiliam as grandes empresas prestando serviços especializados em diversas áreas que não são o foco destas maiores, colaborando para o sucesso das grandes empresas;

- Como são menores, não são afetadas por estruturas complexas e burocráticas, que tendem a inibir a produtividade e flexibilidade de muitas empresas. Assim conseguem ser mais eficientes.

Além disto, a existência de um grande número de micro e pequenas empresas leva à menor concentração de mercado e induz à melhor distribuição de renda, favorecendo a estabilidade sócio-econômica, permitindo um maior dinamismo da economia e reduzindo os riscos inflacionários decorrentes de oligopólios que tenham poder de majorar arbitrariamente os preços no mercado.

Existem no Brasil, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), cerca de 3,5 milhões de empresas. Destas, aproximadamente 98% são micro ou pequenas empresas. Este porte de empresa é responsável por cerca de 35 milhões de empregos em todo o país, ou seja, 59% dos trabalhadores. As micro e pequenas empresas são responsáveis ainda por 20% do Produto Interno Bruto do Brasil. Podemos ver estes dados na figura 1.



**Figura 1. Participação das MPEs.**

Fonte: SEBRAE (2000)

Apesar da grande importância econômica e social das micro e pequenas empresas, a sua sobrevivência é uma questão constante no dia-a-dia. Este

panorama pode ser observado a partir das altas taxas de natalidade (criação de novas empresas) versus a alta taxa de mortalidade (inatividade, fechamento e falência) que apresentam.

A questão da mortalidade das empresas não é resultado de um único fator, mas de uma série fatores, que combinados, podem aumentar ou reduzir o risco de fechamento destas empresas (SEBRAE). Para aumentar a chance de sobrevivência, o empresário deve:

- Ter experiência prévia no ramo de atividade da empresa;
- Analisar o mercado de atuação;
- Planejar sua atividade, em relação a fornecedores, aspectos legais, clientes, e mão-de-obra;
- Utilizar as ferramentas básicas de administração, procurando aperfeiçoar seus produtos e serviços de acordo com as necessidades dos clientes;
- Ter disponibilidade de capital.

As pequenas empresas possuem algumas particularidades, decorrentes da sua estrutura, tanto de capital como de pessoal, que influenciam na sua gestão e atuação no mercado. Desta forma, os estudos relativos às suas técnicas de gestão são fundamentais para um melhor uso destas ferramentas, proporcionando uma alocação eficiente dos, normalmente, escassos recursos disponíveis.

Existem algumas divergências quanto ao critério para definição de tamanho de empresa, ou seja: o que é uma micro empresa, uma empresa de pequeno porte, assim por diante. No Brasil vários critérios são utilizados por diferentes instituições públicas e privadas. O SEBRAE adota o critério estabelecido pelo IBGE, que classifica as empresas segundo o número de funcionários combinado com o setor de atuação da empresa (comércio/serviços ou indústria) – como podemos ver na Tabela 1. Já o Governo Federal, para tributação do SIMPLES, diferencia o tamanho de empresa de acordo com o faturamento bruto anual (Lei Federal nº 9.841 de 05/10/1999) – Tabela 2.

Porte	Setor	
	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa	Até 9	Até 19
Empresa de pequeno porte	de 10 a 49	de 20 a 99
Empresa de médio porte	de 50 a 99	de 100 a 499
Empresa de grande porte	Acima de 99	Acima de 499

**Tabela 1. Critério do SEBRAE para definição do porte das empresas.**

Fonte: SEBRAE (2000)

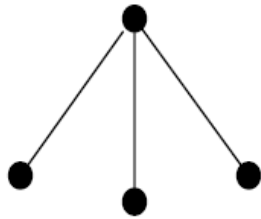
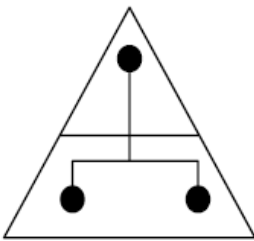
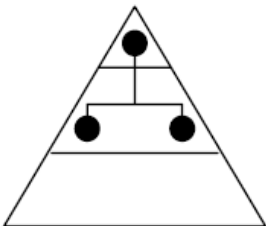
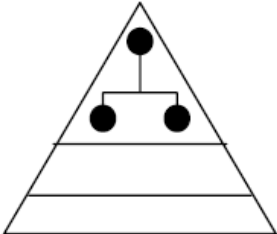
Porte	Faturamento anual
Microempresa	Até R\$244.000,00
Empresa de pequeno porte	de R\$244.000,00 a R\$ 1.200.000,00

**Tabela 2. Critério do Governo Federal para tributação do SIMPLES.**

Fonte: SEBRAE (2000)

Segundo DRUCKER (1981), o parâmetro mais comum utilizado é o de número de funcionários, já que à medida que a empresa aumenta seu número de funcionários, sofre uma modificação de estrutura e comportamento. Mas, embora seja um parâmetro relevante. Esse critério por si só não pode ser determinante, já que existem empresas com poucos funcionários e características de grande empresa, assim como há empresas com número elevado de funcionários, mas características de pequena empresa. Baseado nisto, DRUCKER (1981) propõe uma classificação com quatro estágios de tamanho de empresa conforme é mostrado na tabela 3.



PORTE	REPRESENTAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
<b>Micro</b>		<p>Não existe separação de níveis hierárquicos.</p> <p>O dirigente utiliza a maior parte do tempo em tarefas operacionais do empreendimento. O restante do tempo é utilizado em funções do empreendimento (compras, contabilidade etc.).</p>
<b>Pequena</b>		<p>A empresa já necessita de uma organização administrativa, exige um nível administrativo entre o “chefe” e os trabalhadores.</p> <p>O dirigente acumula as seguintes funções: a maior parte do tempo é utilizada em áreas funcionais (finanças, vendas, compras, etc.) e o restante do tempo é direcionado à função de direção e a tarefas operacionais.</p>
<b>Média</b>		<p>O cargo de cúpula exige dedicação em tempo integral e os objetivos empresariais globais não podem ser estabelecidos pelo ocupante deste cargo.</p> <p>A inaptidão, na resolução dos problemas de organização administrativa, é uma das causas mais frequentes e graves de dificuldades deste estágio.</p>
<b>Grande</b>		<p>A função de direção suplanta a capacidade de uma pessoa, dividindo-se em coordenação de níveis médios e estabelecimento de objetivos empresariais.</p>

**Tabela 3. Critério proposto por DRUCKER para classificação do porte das empresas.**

Fonte: adaptado de DRUCKER (1981, p. 221 a 223)

A micro e pequena empresa possui algumas características próprias que geralmente podem ser delimitadas pelos seguintes fatores:

- É de propriedade de um indivíduo ou de poucas pessoas;
- É administrada pelo proprietário de forma independente e centralizada;
- Seu capital é financiado basicamente pelo proprietário;

- Tem uma área de operações limitada geralmente à sua localização, ou à região onde está situada;
- A sua atividade produtiva não ocupa uma posição de destaque ou predominante em relação ao mercado.

Uma particularidade na literatura é que atualmente as teorias administrativas tendem a analisar somente a aplicação dos modelos gerenciais em grandes empresas, não contemplando as peculiaridades das empresas de pequeno porte. De forma geral, a gestão das pequenas empresas está relacionada às suas características de pessoalidade, administração não-profissional e informalidade.

Começando pela pessoalidade, os dirigentes de pequenas empresas possuem algumas características comuns, como: gastam grande parte do tempo com preocupações de curto prazo e operacionais, gerando “miopia” diante da ameaça de perda de competitividade, frente às mudanças no ambiente externo; tendem ao conservadorismo e individualismo; mais improvisam do que planejam; posicionam a empresa com enfoque no produto, não no cliente; não possuem uma gestão financeira profissional (OLIVEIRA, 1998).

O pequeno empresário age normalmente por intuição e com base nas suas experiências passadas, tendendo a tornar-se obsoleto em tecnologia, e em aspectos econômicos e sociais. Chegam até a deixar de lado a necessidade de reflexão e planejamento, tentando administrar intuitivamente, quando a própria sobrevivência da empresa depende de análises constantes (DRUCKER, 1981).

Em muitos casos, também, o “patrão” centraliza demais as decisões e funções, gerando falta de delegação de tarefas, concentração de funções, decisões e poderes, engessando a empresa.

Outro problema muito comum nas pequenas empresas está no fato de muitas vezes serem patrimônio familiar, e por conseqüência, tem cargos-chave ocupados por membros da família, nem sempre competentes. Isto pode gerar uma insatisfação

por parte dos funcionários capazes e competentes, que poderiam ser mais bem aproveitados na estrutura administrativa da pequena empresa.

### 2.3. Planejamento Estratégico nas Pequenas Empresas

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta administrativa que ajuda a operacionalização da estratégia. O processo de Planejamento Estratégico demanda reflexão, análise e melhor interação da empresa com o ambiente externo e interno, o que auxiliar o administrador no direcionamento de recursos e ações para atingir seus objetivos.

No entanto, para garantir o sucesso do planejamento, é fundamental que seja feita uma análise das características da empresa, neste caso, de uma pequena empresa. Segundo GOLDE (1986), as etapas básicas para o processo de planejamento de uma pequena empresa seriam os seguintes:

- Examinar características básicas da empresa;
- Analisar de que forma estas características inibem o processo de planejamento;
- Estudar métodos para eliminar ou pelo menos reduzir estes obstáculos.

Desta forma, é importante analisar a realidade das pequenas empresas, assim como suas características e limitações, para uma melhor adequação das estratégias para este tipo de negócio.

Dentre as particularidades comportamentais da pequena empresa, podemos citar que o tempo do empresário normalmente é dedicado para as tarefas do cotidiano, não se dedicando ao planejamento das tarefas do próximo mês, ano, etc. Além disso, é provável que o pequeno empresário não possua grande conhecimento sobre planejamento. Portanto, a falta de tempo e conhecimento técnico inibem o desenvolvimento de um planejamento estratégico, o que pode ser fatal para muitas empresas.

O pequeno empresário normalmente é relutante em utilizar o planejamento estratégico, uma vez que considera o assunto demasiadamente técnico e de poucos resultados práticos, além de considerar que a tarefa de elaboração e aplicação seja muito onerosa em termos de tempo disponível.

Devido à falta de estrutura que permita delegar e especializar atividades, o pequeno empresário tende a centralizar as atividades e acumular várias funções. Assim, esta gestão centralizadora apresenta-se como um fator determinante para a implementação do Planejamento Estratégico, já que é na figura do empresário que serão concentradas todas as atividades de planejamento, implementação e controle da estratégia.

Por outro lado, estas particularidades comportamentais das pequenas empresas possuem alguns pontos fortes, que podem fazer a diferença. A dedicação e o esforço do gerente, por se tratar do dono do negócio é um fator positivo. O tamanho da empresa, por ser enxuto, favorece a agilidade e flexibilidade da empresa, permitindo a descoberta ou adaptação da empresa a novos nichos de mercado a explorar.

Quanto às particularidades estruturais das pequenas empresas, os pontos mais citados na literatura dizem respeito à organização da pequena empresa, como: a informalidade nas relações, administração não-profissional, falta de recursos, falta de pessoal qualificado, inadequação ou não utilização de técnicas gerenciais, falta de comprometimento dos funcionários, e conseqüentemente falta de planejamento.

A informalidade decorrente de detalhes imprecisos do processo e problemas de comunicação muitas vezes causam transtornos na comunicação interna e atingimento de objetivos. Na maioria dos casos, o empresário centraliza as informações e decisões, não passando de forma adequada aos demais funcionários, demonstrando a prática da gestão por intuição e subjetividade nas tomadas de decisões.

Para DRUCKER (1981), a direção da pequena empresa deve dedicar-se ao planejamento e a sua constante revisão, concentrando-se nas necessidades da empresa para o futuro e fixando os objetivos de todas as áreas-chave. Além disso, devem-se avaliar os resultados obtidos nas áreas e responsabilizar individualmente os membros do grupo pelo seu desempenho.

Existem ainda algumas particularidades contextuais, que dizem respeito ao ambiente externo no qual a empresa está inserida, e refletem no processo estratégico, embora não possam ser controlados diretamente pelo empresário. Entram neste contexto: a carência de informação sobre a evolução do mercado e de seus produtos, dificuldade de acesso a projetos de treinamento gerencial e dificuldade de acesso a programas de financiamento para novos projetos.

Uma das principais razões para a não-utilização do Planejamento Estratégico nas pequenas empresas é a falta de informação. No entanto, mesmo com a falta de informações mais precisas, o processo pode ser desenvolvido, pois muitas destas informações estão no próprio balanço da empresa, ou podem ser obtidas através de fornecedores, clientes e funcionários. Mais do que a falta de recursos, falta atitude do empresário para buscar as informações do ambiente. Esta atitude demonstra a falta de consciência por parte do empresário da importância destas informações para a formulação de uma estratégia competitiva abrangente, que permita o crescimento ou até mesmo a sobrevivência da empresa.

DRUCKER (1981) afirma que o planejamento apresenta vantagens reais para as pequenas empresas e as grandes, pois ajuda a assegurar seu desenvolvimento, acelera o ritmo das mudanças, conduz à ação mais eficiente e força o dirigente a ter algum controle sobre seu futuro. Além disto, as pequenas empresas não conseguem competir em várias frentes, necessitando selecionar suas ações e não possuem reservas financeiras para sobreviverem a erros, o que leva à necessidade de avaliar bem seus movimentos.

O Planejamento Estratégico ajuda o empresário a se concentrar nos fatores chave de sucesso para seu negócio e em suas atividades prioritárias. Para ser competitiva, a estratégia da empresa não deve ser restrita aos aspectos internos, mas abranger clientes, fornecedores e concorrentes.

Entre os motivos que levam o pequeno empresário a não planejar, estão o receio de conhecer as fraquezas e defeitos da sua empresa, a falta de conhecimento do processo e ao sentimento de que o futuro e as mudanças são imprevisíveis. O planejamento é um processo que requer tempo, habilidade e criatividade, mas realmente auxilia o empresário a detectar os problemas potenciais e antecipar-se a eles.

O Planejamento Estratégico nas pequenas empresas deve ser um processo contínuo de aprendizado, pois com o tempo os membros da organização aprenderão cada vez mais sobre suas capacidades e limitações, sobre ameaças e oportunidades do seu ambiente e processo.

De acordo com FISHMANN & ALMEIDA (1991), o processo do Planejamento Estratégico para as pequenas empresas deve ser simplificado, pois o pequeno empresário não dispõe de tempo e recursos para aplicar um plano complexo, na maioria das vezes não possui a formação adequada para realizar as tarefas mais complexas e é imediatista nas suas tarefas, exigindo rápido resultado de seus esforços.

De acordo com TIFFANY & PETERSON (1998), as razões para o fracasso do planejamento estratégico nas pequenas empresas são os seguintes:

- Ausência de uma visão de longo prazo;
- Incapacidade de definir metas e objetivos claros;
- Compreensão equivocada do que os clientes querem;
- Visão subestimada da concorrência;
- Planejamento financeiro inadequado;

- Procedimentos e sistemas ineficazes;
- Incapacidade de mudar;
- Incapacidade de comunicar o plano aos demais membros da organização.

Para neutralizar os fatores mencionados anteriormente, o autor sugere uma série de elementos essenciais ao planejamento estratégico, que são:

- Participação de todos na elaboração dos planos (proprietários, gerentes e supervisores);
- Obtenção de todas as informações possíveis sobre os clientes;
- Identificação e análises dos concorrentes;
- Levantamento dos pontos fortes e fracos da empresa em relação às oportunidades e riscos;
- Determinação das capacidades necessárias ao sucesso;
- Relação das ações que a empresa pode desenvolver para agregar valor ao cliente;
- Realização de um bom planejamento financeiro;
- Elaboração de cenários diferentes para o futuro da empresa.

### 3. METODOLOGIA

Para definir de que maneira seria feita a pesquisa de campo, foram pesquisadas algumas metodologias propostas na literatura. Segundo o que foi estudado e devido à natureza do estudo e também da empresa estudada, chegou-se à conclusão que a coleta de dados deveria funcionar de uma maneira mais adequada utilizando a observação livre e principalmente pesquisas semi-estruturadas com os gestores da empresa.

A observação livre tem como base as anotações de campo, onde são registradas e anotadas as observações do pesquisador em relação ao tema da pesquisa. Ela é muito importante para que o pesquisador possa formar suas próprias opiniões e eventualmente identificar algumas situações que podem passar despercebidas ao utilizar somente questionários e entrevistas com gestores e funcionários.

A entrevista semi-estruturada consiste em um questionário que possui um roteiro pré-definido, a ser aplicado com os gestores da empresa. Segundo TRIVIÑOS (1987), a entrevista semi-estruturada é um dos principais meios para o pesquisador coletar dados. Ela utiliza questionamentos básicos, apoiados em teorias e questões que interessem à pesquisa e ao mesmo tempo, oferece um amplo campo de interrogativas, à medida que vão surgindo questões após as respostas do informante. Assim, o entrevistado seguindo sua linha de raciocínio e experiências dentro do foco principal colocado pelo pesquisador, começa a participar da elaboração do conteúdo da pesquisa.

Para conhecer a empresa estudada foram realizadas quatro entrevistas e observações no ambiente da empresa. As entrevistas foram aplicadas apoiadas em um questionário previamente elaborado, servindo de guia para o pesquisador e principalmente para o empresário. Os questionários utilizados encontram-se no final deste trabalho, nos Apêndices 1 e 2.



A Apêndice 1, Caracterização Geral da Empresa, trata de diversas perguntas com o objetivo de conhecer melhor a empresa estudada, para que o pesquisador possa conduzir melhor os pontos do planejamento estratégico, de acordo com a realidade da empresa. Serve, também, segundo OLIVEIRA (1998), para o empresário fazer uma reflexão sobre seu negócio, servindo como base para o planejamento estratégico, munindo o empresário de informações para melhor desenvolver a estratégia.

Para aplicação deste questionário foram necessários dois encontros com o empresário, Paulo Godoy, contando com a colaboração em algumas perguntas, principalmente na área financeira, de sua sócia, Claudimari Padilha. Estas entrevistas ocorreram em sua residência em Santa Cruz do Sul. Não houve dificuldade na compreensão das perguntas ou definição das respostas. Temas como histórico da empresa, caracterização de produtos e processos, fornecedores, clientes e mercado, foram facilmente tratados pelo empresário.

As respostas às perguntas do roteiro serviram de base para a elaboração do capítulo 3 deste trabalho, que trata da situação atual da empresa.

O roteiro para elaboração do planejamento estratégico, foi elaborado com base na revisão de literatura sobre planejamento estratégico, propostas por FISHMANN & ALMEIDA (1991) e OLIVEIRA (1998).

Este roteiro contém perguntas em três etapas: Visão Geral da Empresa (missão, visão e valores), Análise ambiental (fatores externos e internos) e Definição da Estratégia Futura (objetivos, metas e ações). Destes pontos elaborados no roteiro, as maiores dúvidas surgiram na Análise Ambiental externa, pois a empresa possui poucas informações sobre o mercado de atuação e a economia em geral.

As duas primeiras etapas foram tratadas em uma primeira reunião e a última etapa foi feita em uma entrevista exclusiva, que demandou bastante tempo, até por que é a que exige maior reflexão por parte do empresário, para a definição da estratégia da empresa, assim como metas, objetivos e ações a serem tomadas.

Além destas entrevistas realizadas, o pesquisador fez uma visita ao depósito da empresa em Santa Cruz do Sul, observando o funcionamento do local e a organização dos materiais da empresa. Também acompanhou parcialmente duas montagens em eventos, uma em Santa Cruz do Sul para a Oktoberfest 2009, e outra em porto Alegre, para um evento na empresa Zamprogná, no bairro Navegantes. Estas observações livres serviram de complemento para a colaboração do pesquisador junto ao entrevistado na definição do Planejamento Estratégico.

### 3.1. Tipo de abordagem

Com relação às suas características, a pesquisa feita pode ser classificada da seguinte maneira, segundo TRIVIÑOS (1987):

- A respeito de sua natureza como pesquisa aplicada;
- A respeito da forma de abordagem do problema como qualitativa;
- A respeito de seus objetivos como exploratória;
- A respeito dos procedimentos técnicos, como um estudo de caso.

Sobre os pontos citados acima, podemos detalhar da seguinte maneira: a pesquisa é aplicada, pois pretende gerar conhecimentos para aplicação prática, com o objetivo de solucionar problemas específicos. O caráter qualitativo se explica pela necessidade de considerar que existe uma relação dinâmica entre o mundo real e a empresa, de não serem necessários métodos e análises de dados estatísticos, e de utilizar o ambiente da empresa como fonte direta para coleta das informações.

Em relação aos objetivos, a pesquisa é exploratória, pois pretende proporcionar maior familiaridade com o problema, na tentativa de torná-lo explícito

ou construir hipóteses, a partir de levantamento bibliográfico e entrevistas com as pessoas que vivenciam a questão estudada.

Em relação aos procedimentos técnicos a pesquisa classifica-se como um estudo de caso, já que escolhemos uma empresa específica que se enquadra no foco abordado, da realidade de uma microempresa.

## 4. ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL NA TENDA PLUS LONAS E COBERTURAS

Neste capítulo trataremos do histórico da empresa estudada, seu mercado de atuação, o modo como é gerida atualmente, os principais produtos e serviços que oferece.

### 4.1. Descrição da empresa e área de atuação

A Tenda Plus surgiu em 2002, após uma parceria do fundador, Paulo Ricardo Godoy com um empresário de Porto Alegre que atuava no ramo de locação de tendas tencionadas para eventos, no caso a Oktoberfest de Santa Cruz do Sul, RS. Após conhecer o negócio, o empresário identificou que na sua região, o vale do Rio Pardo, possuía um potencial grande para o negócio e não havia nenhuma empresa atuando no ramo até então.

Inicialmente a empresa trabalhava muito através de parcerias, pois como dispunha de pouco material próprio, sublocava das empresas do ramo na capital. No princípio o material trabalhado eram as lonas tensionadas, semelhantes às que vemos muito nos circos. Este tipo de material demanda muito conhecimento técnico para sua montagem e manutenção, pois qualquer erro no planejamento e de execução na montagem, deixando-a muito ou pouco tencionada nos mastros laterais, pode provocar embolsamento de água, rasgando a lona ou até mesmo derrubando a estrutura. Este fato causou muitos transtornos em montagens, pois cada serviço demandava bastante estudo e freqüentemente ocorriam problemas de embolsamento de água, exigindo manutenção constante e uma equipe sempre de plantão. Outro fator negativo deste tipo de material é o seu tamanho fixo, sendo um limitador de atuação em eventos onde o espaço é restrito.

A partir dos negócios que foram sendo feitos, a empresa passou a adquirir seu próprio material e, além disto, aos poucos a tecnologia evoluiu para as

chamadas pirâmides, estruturas de ferro cobertas por lona vinilica branca ou transparente, fabricada em diversos tamanhos, sendo os mais comuns, 3m X 3m, 5m X 5m e 10m X 10m. Esta estrutura de ferro possui uma tecnologia de encaixe entre as calhas das pirâmides, podendo montar-se uma ao lado da outra, cobrindo grandes espaços, sem necessidade de mastros na área interna do ambiente, o que não é muito fácil nas lonas tensionadas.

Esta tecnologia proporcionou uma maior segurança na montagem, maior flexibilidade quanto ao tamanho dos espaços a serem utilizados e também uma redução de custos com mão-de-obra na montagem, já que é mais prático de montar e tem uma estrutura fixa que apóia a lona, sem necessidade de tensioná-la.

Atualmente, poucos concorrentes no mercado trabalham com lonas tensionadas pelos motivos explicados anteriormente, assim como a Tenda Plus que também deixou de usar esta tecnologia. Hoje são fabricados e montados somente tendas no formato pirâmide, nos tamanhos citados anteriormente e alguns feitos sob medida para determinados eventos, que são reutilizados posteriormente para outras locações.

Além das pirâmides, no último ano, a Tenda Plus investiu uma boa parte do seu capital na construção de um pavilhão autoportante duas águas, com cobertura vinilica branca, e estrutura de aço galvanizado. Esta tecnologia foi inicialmente desenvolvida pelo exército americano para construção de hangares temporários em locais de guerra. Foi trazida para o Brasil pela Nautika, de São Paulo, e a Tenda Plus construiu seu material inspirada neste modelo. É ideal para cobertura de grandes locais, pois possui um pé direito bem alto no centro, criando um ambiente bastante amplo e dando um aspecto muito bonito, o que tem agradado muito aos clientes da empresa. Este material tem largura fixa de 20m, mas seu comprimento pode variar, pois é feito em módulos de 10m, o que dá certa flexibilidade na sua montagem, podendo variar de 30m a 50m de comprimento, o que dá até 1000m<sup>2</sup> de área coberta.

Além das inovações tecnológicas, a Tenda Plus foi consolidando sua imagem no mercado regional do Vale do Rio Pardo e aos poucos começou a expandir sua área geográfica de atuação, atendendo hoje eventos em todo o Estado do Rio Grande do Sul. Ao longo dos anos foi aplicando, também, seu patrimônio em pirâmides e lonas, possibilitando maior participação de material próprio nos eventos, aumentando a margem de lucro destas montagens. Ainda hoje, em eventos muito grandes ou em ocasiões que coincidam datas entre serviços diferentes, faz-se necessário o uso de estruturas de parceiros (que também são concorrentes), para executar o serviço, o que diminui significativamente a margem de lucro.

Na parte de transporte, buscando maior independência de terceiros e uma redução no custo de frete, em 2009, a Tenda Plus adquiriu seu primeiro caminhão, que hoje é utilizado para o transporte dos materiais. Para o transporte da equipe de montagem, a empresa possui uma Kombi.

Buscando diversificar seus produtos oferecidos, a empresa também construiu dois palcos e aproximadamente 1000m<sup>2</sup> de piso de madeira, que são destinados também para os eventos. A tendência, atualmente, é a expansão destes outros serviços que fazem parte de um evento e que hoje são atendidos por outras empresas. As organizações dos eventos estão buscando cada vez mais a contratação de uma única empresa que preste todos os serviços que estão relacionados com a festa, como aluguel de pisos, arquibancadas, estandes, iluminação, mesas, cadeiras, banheiros químicos, etc. O empresário vê como uma grande oportunidade a expansão destes serviços pela Tenda Plus, que já domina o mercado regional e hoje repassa estes serviços a terceiros. No momento que a empresa tiver estes materiais próprios, fechará contratos mais vantajosos.

Entretanto, é importante salientar que não são todos os serviços que a empresa tem interesse de agregar ao seu portfólio. Os banheiros químicos, por exemplo, demandam um grande investimento em material e tecnologia, além de custos com o tratamento de resíduos, não sendo um negócio que valha o investimento. Já pisos, cadeiras, mesas e estandes são materiais que atraem muito o proprietário.

O material que a empresa trabalha possui uma perecibilidade muito grande, pois além da exposição a fatores como sol, vento e chuvas, o próprio manuseio das lonas e ferragens no processo de montagem, desmontagem, armazenagem e transporte causa desgaste rápido do material. Por isso a Tenda Plus necessita de um constante investimento para renovação de suas lonas, para conseguir manter a imagem que possui hoje no mercado, de oferecer serviços com materiais de qualidade.

Atualmente, no seu estoque existem 3200m<sup>2</sup> de lonas e ferros para tenda 10 x 10m, 750m<sup>2</sup> de 5 x 5m, 63m<sup>2</sup> de 3 x 3m, 450m<sup>2</sup> de tenda 9 x 9m, além do pavilhão de 1000m<sup>2</sup>, dois palcos e 1000m<sup>2</sup> de chapas para piso. Este estoque fica armazenado em dois depósitos alugados em Santa Cruz do Sul, onde também é feita a manutenção das lonas e ferros, como lavagem das lonas antes e após montagem e pintura da estrutura de ferro para estética e proteção contra a ação do tempo.

Comparando a qualidade do material com o que os demais concorrentes apresentam, hoje podemos dizer que o pavilhão e as tendas 5 x 5m e 9 x 9m apresentam uma qualidade superior ao mercado, chamando a atenção dos clientes. As tendas 10 x 10m, o piso, o palco e as demais tendas possuem uma qualidade semelhante aos demais concorrentes, segundo o empresário. Ele faz questão de esclarecer que isto pode ser dito no momento, pois como o material se desgasta rapidamente, logo este cenário poderá mudar. Por isto é fundamental que haja a renovação do estoque com frequência.

Quanto aos fornecedores, a parte da solda eletrônica mostra-se o principal problema para a empresa, pois há poucos profissionais qualificados no mercado, o que restringe as opções e a negociação. A solda eletrônica é a parte do corte e ajuste da lona bruta nos tamanhos desejados. Atualmente, a Tenda Plus trabalha com uma empresa de Porto Alegre, que realiza um serviço de qualidade, mas com um custo um pouco acima de algumas outras opções no Estado. Entretanto, estas alternativas mais baratas mostraram-se uma opção ruim, pois oferecem um serviço de baixa qualidade, não compensando o menor custo.

A lona bruta é comprada de diversos fornecedores através de cotação de preços. São produzidas por empresas de grande porte, como Vulcan, Alpargatas e Sansuy, com qualidade muito semelhante, diferenciando-se somente no preço.

No ferro há ainda mais opções no mercado e, também, igualdade na qualidade, onde a decisão de compra por um fornecedor ou outro se dá novamente por cotação de preços.

A parte das ferragens das tendas, onde o ferro bruto é trabalhado para o formato a ser utilizado, é feita em Santa Cruz do Sul mesmo, com um serralheiro contratado pela Tenda Plus de acordo com a necessidade. Normalmente, é feito sempre pelo mesmo profissional, que já tem experiência nesta tarefa.

O mercado de atuação da empresa é muito concentrado em Santa Cruz do Sul e região. A Tenda Plus já possui uma posição consolidada no mercado regional, sendo referência neste tipo de serviço na região. O empresário acredita que aproximadamente 90% dos serviços na área de tendas sejam realizados pela Tenda Plus na região de Santa Cruz e arredores. Não há dados que comprovem tal número, sendo somente uma percepção do empresário devido seu grande conhecimento do mercado.

Segundo o entrevistado, os principais fatores que determinam este amplo domínio do mercado regional são:

- Serviço de qualidade. Material de qualidade em conjunto com organização na montagem e cumprimento de prazos de entrega. Isto traz credibilidade;
- Custos de montagem na região reduzidos, possibilitando preços mais agressivos, se necessário. Como a empresa tem sede em Santa Cruz, montagens na região reduzem muito os custos, como transporte e hospedagem para os funcionários. Isto possibilita que caso precise proteger o mercado, a empresa consiga praticar preços mais baixos que os concorrentes, que são na grande maioria de Porto Alegre;



- Posição consolidada no mercado e bom relacionamento com clientes. O longo histórico de bons serviços e aspectos informais, como relacionamento pessoal, influenciam bastante na decisão de alguns negócios;
- Respeito dos concorrentes. Muitas vezes os concorrentes preferem não entrar em disputa por respeitar que este mercado é da Tenda Plus. Isto vale para pequenos negócios. As grandes feiras sempre apresentam disputa acirrada.

Os principais clientes da Tenda Plus são prefeituras municipais, que organizam feiras e eventos, grandes indústrias da região e promotores de eventos. O mercado das prefeituras municipais, que organizam feiras e eventos para divulgar e incentivar o comércio ou indústria local, tem se mostrado em expansão, com cada vez mais cidades procurando fazer feiras municipais. Mesmo municípios pequenos, como Boqueirão do Leão e Anta Gorda, passaram a realizar feiras anuais, o que é excelente para o negócio da Tenda Plus.

A quantidade significativa de indústrias, principalmente relacionadas ao fumo, do município e região, oferece um bom campo de trabalho, realizando eventos para clientes ou funcionários, e em alguns casos, utilizando as estruturas da Tenda Plus como apoio na armazenagem de produtos em período de alta produção.

Além destes clientes que podemos chamar de grande porte, uma fatia significativa do faturamento vem de eventos de menor porte, como casamentos, formaturas e festas na região. Nestes casos normalmente são montados até 300m<sup>2</sup> de cobertura, com custo baixo de montagem e retorno rápido.

Com uma carteira bem diversificada de clientes e trabalhando na área de eventos, a empresa acaba tendo uma forte influência de sazonalidade nos negócios. Os meses de janeiro, junho e julho, onde existem poucos eventos, costumam ser difíceis para o negócio. Como a atuação se dá, também, através de concorrência,

não há um faturamento garantido mensalmente, sendo fruto do sucesso nas disputas pelos eventos com os demais concorrentes.

A concorrência está muito acentuada no mercado de eventos. Como há certa facilidade de entrada no mercado, nos últimos anos tem crescido significativamente o número de concorrentes. Muitas vezes estes novos *players*, na tentativa de ganhar mercado, acabam praticando preços abaixo do mercado, derrubando as margens de lucro do negócio. Em alguns casos até a inexperiência destas empresas, que não calculam corretamente todos os custos envolvidos, e que pedem bem menos do que deveriam por um evento específico.

Na grande maioria os concorrentes são de pequeno porte, assim como a Tenda Plus, podendo ser citadas a MCM Lonas, Lonatek, Toldos Krafort, Max Pirâmides, todos de Porto Alegre, além da Cia das Lonas de Santa Maria. Em alguns eventos a empresa sofre a concorrência da Nautika, de São Paulo, que é uma empresa de grande porte. Entretanto, não são muitos os casos, pois esta empresa pratica preços acima do mercado regional, com produtos específicos.

Portanto, a Tenda Plus hoje é uma empresa consolidada no mercado regional do Vale do Rio Pardo e Taquari, sendo referência em serviços de qualidade na área de estrutura para eventos. Paulo Godoy, sócio-proprietário da empresa alega que: *“Quando conquistamos um cliente, dificilmente o perdemos, pois sempre cumprimos os prazos combinados, oferecemos um produto de qualidade e um atendimento personalizado.”*

#### 4.2. Gestão atual da empresa

A Tenda Plus possui uma estrutura extremamente enxuta, contando apenas com funcionários em cargos operacionais, relacionados à montagem e manutenção dos produtos da empresa. Todas as decisões a respeito da estratégia da empresa,

vendas, pagamentos e recebimentos, tudo fica centralizado na figura dos dois sócios-proprietários, Paulo Godoy e Claudimari Padilha.

Estes dois sócios dividem suas atribuições em duas vertentes. A primeira, a operacional e vendas, fica a cargo do sócio Paulo Godoy que é o responsável por prospectar clientes, fechar negócios, negociar valores. Ele, além desta parte comercial, também é quem coordena a equipe de montagem e manutenção.

Por outro lado, a parte financeira de pagamentos de fornecedores, funcionários, tarefas administrativas e toda a gestão de caixa ficam a cargo da outra sócia, Claudimari Padilha, que atua no escritório da empresa. Para estes serviços a empresa também conta com o auxílio de um escritório de contabilidade.

Os funcionários não participam das decisões, sendo todas muito centralizadas na figura do proprietário, que se envolve muito na parte operacional, desde o processo da venda até o momento que está sendo montada a estrutura para o evento. Isto acaba sendo prejudicial, pois cria uma dependência do proprietário nas decisões simples da operação, e impede que o mesmo esteja realizando outras atividades que agregariam mais valor ao negócio, como prospectar novos clientes ou novos negócios. O proprietário despende muito do seu tempo para a parte operacional, no curto prazo, quando poderia estar pensando mais estrategicamente, no futuro da empresa no longo prazo.

Este diagnóstico vai de encontro ao levantado na revisão de literatura, como uma característica marcante das micro e pequenas empresas, sobre a centralização de decisões por parte do proprietário. Além desse fator, outras características levantadas anteriormente podem ser vistas com clareza na empresa, como mão-de-obra não especializada, despesas pessoais misturando-se com as do negócio, falta de visão de longo prazo e informalidade nas relações.

A gestão se dá totalmente de forma empírica, pensando normalmente como serão pagas as contas no final do mês. Não há um planejamento e um controle efetivo dos processos. Os proprietários estão muito envolvidos com o dia-a-dia da

empresa, e não param para fazer o devido planejamento de aonde a empresa quer chegar.

Buscando implementar esta visão mais estratégica na empresa, com o objetivo de tornar a operação mais eficiente, aumentando a lucratividade, e definindo um rumo que a empresa deve seguir, foi elaborado um roteiro para implementação do planejamento estratégico. Este foi utilizado em reuniões com os proprietários ao longo do segundo semestre de 2009. É o que o próximo capítulo abordará.

## 5. O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PRÁTICA

Conforme foi abordado anteriormente, o objetivo deste trabalho é aplicar os conceitos do Planejamento Estratégico dentro da realidade de uma microempresa, a Tenda Plus Lonas e Coberturas. Para realizar esta tarefa, anteriormente às entrevistas com os proprietários, foi elaborado um roteiro a partir da revisão de literatura já apresentada. De posse deste roteiro, e orientando-se por ele, o pesquisador foi conversando com os proprietários e levantando os pontos inerentes ao estudo, e o resultado deste levantamento, como podemos perceber a seguir.

Antes da aplicação do roteiro, foi feita a caracterização geral da empresa, abordando o histórico da empresa, número de funcionários, produtos e serviços, mercado de atuação, etc. Esta etapa é importante para o empresário repensar sobre a história da sua empresa e também para o pesquisador se familiarizar com o negócio, podendo contribuir com mais eficiência na aplicação do roteiro de elaboração do Planejamento Estratégico.

O roteiro para a implementação do Planejamento Estratégico está dividido em três etapas, elaborado a partir de uma síntese dos roteiros propostos por OLIVEIRA (1998) e FISHMANN e ALMEIDA (1991), conforme discussão a seguir:

### 5.1. Etapa 1: Visão Geral da Empresa

Nesta etapa o empresário define a missão, a visão e os valores da sua empresa. O estabelecimento da missão foi realizado a partir das respostas das perguntas previamente elaboradas, onde foram abordados pontos como: Qual é o negócio da empresa? Como ela está atualmente, aonde quer chegar, quais são seus clientes e fornecedores, suas necessidades e desejos? O que é o diferencial da empresa no mercado? Que imagem que possui atualmente perante o mercado e seus funcionários?

Com base nas respostas para estas perguntas, foi estabelecida, pelo empresário, a seguinte missão:

“Proporcionar aos clientes produtos de qualidade, agregando praticidade, funcionalidade e beleza, sendo empresa referência na área de eventos”.

Para definir os valores da empresa o empresário recorreu aos pontos que considera mais importantes no seu relacionamento do seu cotidiano com clientes, fornecedores, funcionários e parceiros. São eles: confiabilidade, ética, transparência, honestidade, excelência de serviços, pontualidade e disciplina.

A visão da empresa, ou seja, aonde a empresa quer chegar, foi definida pelo empresário da seguinte maneira: “Estar sempre atualizada no que se refere a produtos e serviços da área de eventos, mantendo a liderança deste mercado regional e a conquista de uma fatia significativa do mercado da região sul do país”.

## 5.2. Etapa 2: Análise ambiental

### 5.2.1. Análise externa:

O empresário considera o momento econômico bastante favorável, com o mercado em recuperação. O crescimento do poder econômico das classes C e D vêm impulsionando a economia. Isto faz que as empresas queiram mostrar seus produtos, se aproximar dos clientes, o que favorece a área de eventos. Além das empresas fazerem seus próprios eventos, incentivam e pressionam as prefeituras a realizar este tipo de feira para promover as empresas locais, ampliando o mercado de atuação da Tenda Plus.

Neste cenário, vem aumentando o número de feiras no interior para expor os produtos das empresas. A idéia é que quanto mais exposição tiverem as empresas e

produtos, mais conhecidos serão do público, gerando maiores vendas. O mercado está crescendo favoravelmente, mas está exigindo cada vez mais qualidade e profissionalismo das empresas.

A concorrência vem aumentando ano a ano, com a entrada de novas empresas e conseqüentemente está havendo um crescimento na disputa pelos eventos, diminuindo as margens dos negócios. Atualmente, existem cerca de 35 concorrentes no Rio Grande do Sul, todos pequenas e médias empresas.

O mercado é bastante pulverizado, com uma pequena participação de cada empresa. Há uma grande similaridade nos preços praticados por todos concorrentes, pois os custos são semelhantes. O que ocorre em algumas concorrências é um dos participantes baixar o preço para tentar entrar em algum mercado onde ainda não é conhecido. A Tenda Plus procura não entrar nestas guerras de preço, apoiada na sua credibilidade local, normalmente conseguindo se defender destas ações dos concorrentes com eficiência.

A qualidade dos produtos oferecidos pelas empresas varia muito, pois há muito desgaste com o uso dos materiais. Portanto, quem hoje possui o melhor material, daqui a alguns meses pode estar em situação diferente.

Sobre a possibilidade de entrada de novas tecnologias no mercado, acontece com alguma freqüência a criação de novos modelos de estrutura, com novos materiais. A empresa busca estar sempre atenta aos concorrentes e pesquisa a respeito de durabilidade, resistência, custo e estética.

Os clientes são muito exigentes quanto à qualidade do material e também querem sempre o preço mais baixo. Muitas vezes, principalmente nos pequenos eventos como formaturas, aniversários e casamentos, os clientes não possuem noção de quanto custa para alugar este tipo de estrutura, assustando-se com o preço inicial. É aí que entra a capacidade do vendedor, no caso o proprietário Paulo Godoy para conquistar este cliente. A experiência de mais de 20 anos na venda de

máquinas copiadoras na Xerox do Brasil, faz que o empresário tenha muita habilidade neste momento de negociação.

No que se refere à ameaças e oportunidades, na entrevista com o empresário, constatou-se que a maior ameaça ao negócio não encontra-se nem nos concorrentes, nem no mercado, mas sim nos fatores climáticos. A crescente onda de temporais, vendavais, incluindo ciclones extra-tropicais no Rio Grande do Sul, são uma forte ameaça ao negócio. Como a empresa trabalha sempre com estruturas externas para eventos, está sujeita a ações do clima, principalmente do vento forte, que carrega a estrutura, causando prejuízos materiais e podendo ocasionar acidentes se houver pessoas no local. A empresa procura tomar todas as precauções para que isto não ocorra, utilizando material de qualidade, prezando sempre pela máxima segurança. Entretanto, dependendo da violência da tempestade e da velocidade do vento, a estrutura não resiste e acaba cedendo ou “voando”, causando prejuízos à empresa. Isto já aconteceu ao longo destes anos de trabalho, sempre apresentando uma grande dificuldade para a Tenda Plus recuperar-se do prejuízo. Felizmente em nenhuma das vezes houve pessoas feridas, somente prejuízos materiais. A contratação de seguros para os eventos foi analisada, entretanto mostrou-se inviável do ponto de vista financeiro. O alto custo de um seguro para este tipo de serviço, onde o risco é considerado muito alto, acaba inviabilizando a contratação. Vale mais a pena correr-se o risco de perder o material em alguma montagem, do que pagar o seguro em todas elas.

A principal oportunidade identificada pelo empresário, é o crescente interesse dos organizadores de eventos, de contratar uma única empresa para organizar toda a montagem de estruturas necessárias para a realização destes, indo desde a montagem das pirâmides ou pavilhões, passando por estandes, banheiros químicos, palco e iluminação. O conhecimento do empresário do mercado local é um diferencial da empresa em relação aos concorrentes. O empresário “possui o mercado na mão”, pois alega que a empresa é conhecida na região como detentora de qualidade e experiência, o que dá credibilidade para ser a responsável pela organização de todas estas estruturas necessárias para os eventos. O que falta à Tenda Plus para aproveitar melhor esta oportunidade é material próprio disponível



para atender esta demanda, o que traria margens mais lucrativas e novos negócios para a empresa.

### **5.2.2. Análise interna**

#### **a) Forma de atuação vigente**

Analisando-se a situação atual da empresa, o empresário fez diversas considerações a respeito do momento atual vivido pela organização. A Tenda Plus passa um momento de investimento em materiais e em imobilizado. Neste ano de 2009 foram adquiridos uma nova Kombi para transporte dos funcionários, e um caminhão, utilizado para transportar as estruturas para os eventos. Além do investimento em veículos, foi construído um pavilhão autoportante de 1000m<sup>2</sup>, além de aproximadamente 800m<sup>2</sup> de tendas de variados tamanhos.

Este pesado investimento acabou gerando um problema de fluxo de caixa para a empresa, já que este investimento foi financiado com capital próprio da empresa e também empréstimo bancário, aumentando as despesas mensais da empresa. Outro agravante nesta questão foi o cancelamento de alguns eventos e perda de eventos para a concorrência em outros, o que fez diminuir a entrada de recursos na empresa.

Segundo o depoimento do empresário, não existe um controle eficiente do estoque nem um planejamento e controle da compra de materiais indiretos, utilizados para as montagens como fitas, PVC, pregos, etc. A compra é feita de acordo com a necessidade do dia-a-dia. Como muitas vezes a compra é feita de forma emergencial, na cidade do evento, não é feita cotação de preços para reduzir as despesas.

O estoque de lonas e ferragens também é precariamente organizado. Na observação de campo no depósito da empresa, foi vista pelo pesquisador uma grande desorganização dos materiais, com tamanhos de lonas misturados, assim como ferragens de um tipo de pirâmide, armazenados juntos com outros. Esta desorganização já fez que fossem levados materiais trocados em algumas montagens, gerando custos extras de transporte ou atraso nas montagens.

Além da falta de organização há um desleixo por parte dos funcionários no momento do transporte dos materiais, tanto no momento da montagem como na desmontagem. Esta falta de cuidado ou até mesmo de padronização de processos, gera um desgaste precoce dos materiais. As lonas ficam manchadas rapidamente, somem peças da ferragem das lonas, a pintura dos postes fica desgastada, etc. Conforme abordado anteriormente, o material trabalhado tem uma duração limitada e há um desgaste visível ao longo das montagens, processo este que é acelerado pelo processo ineficiente.

A margem, atualmente, por contrato fechado, gira em torno de 25%, variando de acordo com o volume de material montado, tempo de permanência do material e demais serviços agregados, como aluguel de pisos, palcos e outros materiais. Nos últimos anos, com a entrada de mais concorrentes no mercado, o preço cobrado pelos serviços caiu sensivelmente. Em alguns produtos, como a pirâmide 10 x 10m chegaram a uma redução de aproximadamente 50% do valor cobrado do cliente. Esta redução da margem de lucro foi contrabalançada pelo aumento da quantidade de eventos realizada, que proporcionou um aumento na receita da Tenda Plus.

A tendência do mercado neste ano foi a crescente solicitação por parte dos contratantes que uma única empresa fosse responsável pela organização de todos materiais relacionados ao evento, desde a parte das pirâmides, aluguel de estandes, banheiros químicos, enfim, tudo que é estrutura necessária para a realização de um evento. Como a Tenda Plus só possui hoje pirâmides, palco e pisos, os demais serviços que a empresa conseguiu fechar contrato, tiveram que ser terceirizados. Na maior parte deles, uma pequena fatia o valor cobrado ficou com a Tenda Plus.

Entretanto, este lucro seria maior se a empresa possuísse material próprio para locação.

Um outro fator importante colocado pelo empresário é que a equipe de montagem atual não possui muita experiência no trabalho, o que prejudica o andamento das montagens. O empresário ainda reclama de uma falta de comprometimento dos funcionários, quanto à qualidade do trabalho, velocidade da montagem e cuidado com o patrimônio da empresa. Não há uma liderança na equipe de montagem, o que obriga o proprietário a estar quase que todo o tempo presente durante as atividades, o que o onera muito e impede que esteja exercendo outras atividades que agregariam mais valor ao negócio, como prospecção de novos clientes ou planejamento de compras, por exemplo.

#### **b) Pontos fortes e pontos fracos**

Foram considerados como pontos fortes da empresa pelo empresário:

- Credibilidade. Cliente confia, é referência no mercado;
- Imagem de produtos de qualidade;
- Baixa inadimplência dos clientes;
- Bom relacionamento com clientes e concorrentes;
- A empresa consegue equacionar bem qualidade com preço agressivo;
- É destaque no planejamento das montagens. Nunca atrasou nenhuma entrega;
- Conhecimento do mercado local.

Foram considerados pontos fracos:

- Armazenagem do material desorganizada;
- A mesma equipe que faz as montagens é responsável por cuidar do estoque;
- Falta de liderança na equipe de montagem. O empresário fica muito no operacional;
- Mão-de-obra não-especializada;
- Alta rotatividade dos funcionários;
- Nível de estoque abaixo da demanda exigida;
- Falta de capital para investimento em aumento do estoque e renovação do mesmo;
- Alto custo fixo mensal, com despesas de aluguel, financiamento do caminhão, automóveis particulares e financiamento bancário.

### **c) Fatores críticos de sucesso**

Foram considerados como os fatores mais relevantes para o sucesso da empresa no ramo de atuação: produtos de qualidade, renovação constante dos materiais, mão-de-obra especializada, segurança do trabalho, redução do custo operacional.

#### **d) Definição da estratégia atual**

A forma de atuação vigente, com as principais ações, investimentos e decisões tomadas nos últimos anos, serviram de base para a definição da estratégia atual da empresa. Assim, a estratégia da Tenda Plus atualmente pode ser definida assim: buscando defender sua liderança no mercado regional e expandir sua participação no Estado, e empresa está focando suas ações em busca da qualidade dos serviços e materiais, construindo novas tendas e inovando com a construção de um pavilhão. A empresa está buscando agregar mais serviços ao cliente, se responsabilizando por toda parte de estrutura necessária para a realização de um evento. Portanto, a estratégia atual pode ser resumida como crescimento de participação de mercado baseado na qualidade de produtos e incremento de serviços agregados.

#### **5.3. Etapa 3: Definição da estratégia futura: objetivos, metas e ações.**

Nesta etapa deve ser definida a estratégia futura que a empresa pretende seguir, e a partir desta os objetivos e metas a serem atingidos, bem como um plano de ações necessárias para atingi-los.

A escolha da atividade futura foi realizada com base na análise da visão, valores, ameaças e oportunidades, pontos fortes e fracos e dos fatores críticos de sucesso. A empresa pretende agregar mais serviços à sua atividade, sem esquecer-se de renovar e ampliar seu estoque de pirâmides e pavilhões, além de reduzir custos operacionais. Assim, podemos definir a estratégia futura como: buscar agregar mais serviços com materiais próprios aos clientes, reduzir custos fixos e operacionais para continuar renovando seu estoque e manter a imagem de qualidade aos clientes.

A definição de objetivos e metas foram realizadas na seqüência, conforme abaixo:

- Redução de custos
  - Reduzir custos operacionais em 10 % - prazo: julho de 2010;
  - Reduzir custo fixo com alugueis e financiamentos – prazo: final de 2010;
- Ampliar estoque de material
  - Dobrar a capacidade instalada de pavilhões autoportantes – prazo: final de 2010;
  - Fabricação de 1000m<sup>2</sup> de tendas, preferencialmente do tamanho 10 x 10m – prazo: final de 2010;
- Diversificar produtos
  - Construção de 1000m<sup>2</sup> de estandes – prazo: 2011;
  - Adquirir mesas e cadeiras para locação. – prazo: 2012;
- Aperfeiçoamento do quadro funcional
  - Contratar um funcionário para ser chefe de montagem. – prazo: início de 2010;
  - Reduzir a rotatividade da mão-de-obra. – prazo: 2010;

As ações necessárias para alcançar os objetivos e metas, através da estratégia escolhida, são as seguintes:

- Conscientizar os funcionários da importância do cuidado com os materiais para que tenham mais durabilidade. Paralelamente, introduzir um programa de recompensa por não-desperdício ou perda de materiais e também no cumprimento de prazos de montagem. Prazo: início de 2010;
- Fazer um planejamento de compras para os materiais de apoio, controlando o estoque dos mesmos, evitando ao máximo compras de última hora. Prazo: início de 2010;
- Aprovar na prefeitura a solicitação de doação de terreno no Distrito Industrial II, em Santa Cruz do Sul, para construção de um depósito próprio, acabando com o custo atual de R\$3000 mensais com aluguel. Prazo: final de 2010;
- Buscar financiamento bancário para construção de mais um pavilhão e mais 1000m<sup>2</sup> de tendas. Prazo: final de 2010;
- Encontrar um parceiro para investir na construção de 1000m<sup>2</sup> de estandes para locações, já que a empresa não dispõe de capital disponível para isto. Prazo: final de 2011;
- Estudar fornecedores e possíveis parceiros para aquisição de mesas e cadeiras para locação. Prazo: final de 2012;
- Treinar um funcionário ou contratar externamente para ser o chefe de montagem, tornando a operação menos dependente do proprietário. Este funcionário deve ter postura de liderança perante a equipe e conhecimento do processo para ter capacidade de tomar decisões. Prazo: julho de 2010;

- Selecionar dentro da equipe pessoas que têm perfil para o trabalho e desenvolvê-los para evitar a freqüente rotatividade de funcionários. Substituir aqueles que não se enquadram no perfil, para construir uma equipe experiente e eficiente. Prazo: final de 2010.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Tenda Plus é o típico exemplo de micro empresa. Estrutura extremamente enxuta, contas pessoais misturando-se às da empresa, muita informalidade, falta de capital para investimento em tecnologia, foco quase integral na operação, na sobrevivência. Não é uma tarefa fácil. O proprietário tem que “matar um leão por dia”, como diz o ditado popular. Fica difícil neste contexto o empresário conseguir tempo para planejar-se, pensar no futuro da empresa, onde ele está e por qual caminho deve seguir. Por outro lado, se ele não fizer exatamente isto, pode estar decretando a vida curta da sua empresa.

É justamente nesta encruzilhada, para solucionar esta equação complicada que este trabalho procura ajudar o micro empresário. Oferecendo um apoio em um roteiro pré-estruturado, que ajude a ele mesmo definir os caminhos a serem seguidos por sua empresa. A verdade é que, assim como ocorre nas consultorias, quem possui as respostas é quem vivencia o negócio no seu dia-a-dia. Cabe aos pesquisadores e consultores fornecer ferramentas e orientação para que a empresa consiga encontrar estas respostas.

Foi neste caminho que este trabalho foi desenvolvido, primeiramente com uma revisão de literatura sobre o tema, desde as teorias sobre estratégia, planejamento e planejamento estratégico, até a gestão de pequenas empresas. Após a compilação os pontos principais em um roteiro a ser seguido pelo entrevistador, foram feitas várias entrevistas com o proprietário, a fim de abordar todos pontos do roteiro. Como a empresa é de Santa Cruz do Sul, estas entrevistas foram realizadas nos finais de semana, o que dificultou um pouco a questão de agenda entre o pesquisador e o proprietário da empresa.

O roteiro desenvolvido foi facilmente entendido pelo empresário, de modo que a missão, valores e visão da empresa foram rapidamente definidos. A parte da análise externa mostrou-se a mais complicada para ele, pois não possui muitos dados disponíveis do mercado de atuação. Também pôde ser observado que não há

o hábito por parte do empresário de buscar estes dados externos sobre o mercado, seus concorrentes e informações sobre a economia. Grande parte do seu tempo e suas preocupações estão direcionadas ao seu dia-a-dia, pensando nos problemas a resolver, a próxima montagem ou o próximo negócio a concretizar.

Durante a pesquisa foi possível notar uma grande centralização por parte do empresário, com bastante resistência a sugestões, até mesmo da sua sócia e também esposa, Claudimari. Esta centralização excessiva fica evidente no dia-a-dia da empresa, onde todos os processos giram em torno da figura do empresário, causando um desgaste muito grande para ele mesmo.

Por outro lado, o empresário mostrou-se muito interessado e dedicado à pesquisa, sempre disposto a responder os questionamentos, refletindo bastante sobre cada ponto a fim de fornecer respostas precisas e que proporcionassem um real auxílio na gestão de sua empresa.

O roteiro mostrou-se bastante eficiente no momento das entrevistas, sendo um ponto de apoio importante tanto para o pesquisador, como principalmente para o entrevistado. Nas pequenas empresas, muitas vezes o gestor não está acostumado a pensar estrategicamente e nem sabe muitas vezes, por onde começar e quais pontos que devem ser analisados. Desta forma o roteiro proposto cumpriu seu objetivo dentro do trabalho, guiando o pequeno empresário na elaboração do Planejamento Estratégico para a sua empresa.

Da mesma forma, o trabalho como um todo pode ser considerado como tendo seus objetivos atingidos de forma adequada, pois todos os objetivos levantados no momento da elaboração do projeto, conseguiram ser abordados e desenvolvidos ao longo da pesquisa.

Como uma crítica, podemos citar uma falta de aprofundamento na parte contábil da empresa, a fim de proporcionar uma redução de custos e gestão mais eficiente do caixa. Esta, no entanto, foi uma decisão do pesquisador, em virtude do pouco tempo disponível, procurando focar com maior intensidade as estratégias

relacionadas ao negócio, a área comercial e parte operacional da organização, relegando um pouco a parte de gestão financeira.

Com base no estudo realizado, espera-se que o empresário passe a dedicar mais tempo do seu trabalho voltado para a parte de estratégia da sua empresa, buscando desvencilhar-se o máximo possível da parte operacional, sem deixar de estar ciente do processo, obviamente. Até por que como vimos ao longo deste trabalho, um Planejamento Estratégico para ser eficiente deve ter continuidade, sempre se adaptando às mudanças que vão surgindo na empresa, no mercado ou na economia.

## REFERÊNCIAS

BETHLEM, A. **Estratégia Empresarial**: conceitos, processos e administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1998.

DRUCKER, P. F. **Práticas de Administração de Empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.

FISHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

GOLDE, R. A. **Planejamento prático para pequenas empresas**. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

IBGE. **As Micro e Pequenas Empresas Comerciais e de Serviços no Brasil**. Disponível em: <<http://www.ibge.com.br>>. Acesso em: abr/2009.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LONGENECKER, J. G. **Administração de Pequenas Empresas**: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 1997.

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

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: conceito, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 1998.

SEBRAE-SP. **As MPEs na economia. Estudos e pesquisas**. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br> (acesso em jun/2009).

SEBRAE-RS. **Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa**. Disponível em: <http://www.sebrae-rs.com.br> (acesso em jun/2009).

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1995.

THOMPSON JR., A. A. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

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

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

**APÊNDICE 1**  
**CARACTERIZAÇÃO GERAL DA EMPRESA**

**Dados Gerais**

1. Razão Social:

\_\_\_\_\_

2. Nome Fantasia:

\_\_\_\_\_

3. Setor de atuação:

\_\_\_\_\_

4. Endereço:

\_\_\_\_\_

5. Nomes dos proprietários:

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. Participação dos proprietários:

\_\_\_\_\_

7. Faturamento da empresa:

2005: \_\_\_\_\_

2006: \_\_\_\_\_

2007: \_\_\_\_\_

2008: \_\_\_\_\_

8. Número de funcionários: \_\_\_\_\_

### Histórico da empresa

1. Data de fundação: \_\_\_\_\_

2. Como a empresa foi criada? Com qual objetivo?

---

---

---

---

---

---

3. Hoje como está a empresa? O enfoque mudou?

---

---

---

---

---

4. Histórico da empresa

---

---

---

---

---

---

---

### Organização da empresa

1. A empresa possui organograma?

( ) SIM      ( ) NÃO

2. Nº de funcionários com cargos operacionais: \_\_\_\_\_

3. Qual é o nível de escolaridade destes funcionários:

<b>Grau de instrução</b>	<b>Número de funcionários</b>
Ensino Fundamental Incompleto	
Ensino Fundamental Completo	
Ensino Médio Completo	
Ensino Superior Incompleto	
Ensino Superior Completo	

4. A empresa terceiriza serviços?

( ) SIM                      ( ) NÃO

Quais? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. Número de funcionários terceirizados: \_\_\_\_\_

6. Número de funcionários em cargos administrativos: \_\_\_\_\_

### **Processo produtivo/serviços**

1. A empresa fabrica algum produto ou apenas presta serviço?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

2. Quais produtos são fabricados?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

3. Quais são os serviços prestados?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



---

---

4. Quais são os principais produtos oferecidos?

---

---

---

5. Em termos de qualidade, os produtos oferecidos pela empresa podem ser classificados como:

Qualidade superior ao mercado:

---

Qualidade semelhante ao mercado:

---

Qualidade inferior ao mercado:

---

6. Qual é o nível de estoque e como é organizado:

---

---

---

---

### **Posição da empresa na cadeia produtiva**

1. Fornecedores

1.1. Quais são seus fornecedores? Onde estão localizados?

---

---

---

---

---

1.2. A competição entre os fornecedores é acirrada? Há opções no mercado?

---

---

---

---

---

---

---

---

1.3. Qual é o porte dos principais fornecedores?

---

---

---

---

---

---

## 2. Clientes

2.1. Quais são seus clientes? Onde estão localizados?

---

---

---

---

---

---

---

---

2.2. Qual é o porte dos principais clientes?

---

---

---

---

---

---

---

---

2.3. A carteira de clientes é diversificada ou concentrada? (clientes X faturamento)

---

---

---

---

### 3. Mercado de atuação

#### 3.1. Com relação ao mercado de atuação da empresa:

3.1.1. O mercado em que a empresa atua é competitivo?

( ) Muito                      ( ) Médio                      ( ) Pouco

3.1.2. Quais são seus principais competidores? Onde estão localizados?

---

---

---

---

---

3.1.3. Qual é o porte destes competidores?

---

---

---

---

---

3.1.4. Qual a posição da empresa no mercado de atuação (Participação, conceito)?

---

---

---

---

3.1.5. Qual a atuação da empresa em relação ao mercado geográfico?

( ) Local:

---

( ) Regional:

---

( ) Nacional:

---

## APÊNDICE 2

### Roteiro para elaboração do planejamento estratégico

#### ETAPA 1: VISÃO GERAL DA EMPRESA (missão, visão e valores)

##### O que é a empresa?

- Qual é o negócio?
- Como está a empresa atualmente?
- Onde a empresa está?
- Onde quer chegar?
- Quais são os clientes?
- Quais produtos/serviços oferece?
- Quais são as necessidades dos clientes?
- Qual o diferencial em relação à concorrência?
- Qual é a imagem no mercado?
- Qual a imagem perante os funcionários?

Missão da empresa:

---

---

---

---

---

Valores da empresa:

---

---

---

---

---

Visão (aonde a empresa quer chegar):

---

---

---

---

---

## ETAPA 2: ANÁLISE AMBIENTAL

### Análise externa:

#### 1. Economia:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

#### 2. Mercado de atuação:

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### 3. Análise do setor:

#### 3.1. Concorrência:

Número de concorrentes:

---

Porte dos concorrentes:

---

Participação destes no mercado:

---

Preço:

---

Qualidade:

---

Possibilidade de novos concorrentes:

---

Localização:

---

Fragilidades / qualidades:

---

#### 3.2. Novas tecnologias:

Possibilidade de entrada de novas tecnologias no mercado:

---

---

---

---

---

---

#### 3.3. Relacionamento com fornecedores (poder de barganha, quantidade, porte):

---

---

---

---

---

---

3.4. Clientes (necessidades, desejos, comportamentos):

---

---

---

---

---

---

---

---

**Análise Interna:**

1. Forma de atuação vigente:

Situação atual:

*Considerar: desempenho dos serviços (vendas e margens), atuação no mercado (participação, tendência, mercado prioritário) e desempenho financeiro (rentabilidade da empresa, rentabilidade dos produtos, rentabilidade do mercado).*

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## 2. Pontos fortes e fracos

Pontos a considerar:

- a) Capacidades da empresa (o que a empresa faz bem)
- b) Diferenciais da empresa
- c) Produtos/Serviços
- d) Funcionários (treinamento, remuneração, quantidade, controle, avaliação e recompensa, metas, rotatividade)
- e) Situação financeira (controle, fluxo de caixa, reserva de caixa, lucratividade, cobrança, inadimplência, orçamento)
- f) Estoque (tamanho, controle, forma de armazenamento, instalações físicas, custo, etc.)
- g) Atendimento ao cliente (canais de comunicação, tempo de atendimento, reclamações, etc.)
- h) Custos (controle dos custos)
- i) Processo produtivo (produtividade, equipamentos, instalações e qualidade)
- j) Outros

Pontos fortes:

---

---

---

---

---

Pontos fracos:

---

---

---

---

---



### 3. Fatores críticos de sucesso

Fatores mais relevantes para o sucesso da empresa no ramo de atuação.

---

---

---

---

---

---

### 4. Definição da estratégia atual

---

---

---

---

---

---

---

## **ETAPA 3: ESTRATÉGIA FUTURA: OBJETIVOS, METAS e AÇÕES**

Definir a estratégia futura da empresa, bem como objetivos e metas para a organização. Os objetivos devem ser ambiciosos, abrangentes, realistas e concisos. As metas devem ser estabelecidas por produto ou atividade, com prazo determinado e revisadas sempre que necessário. Deverá ser desenvolvido um procedimento para controle destas metas estabelecidas, a fim de identificar se estão sendo cumpridas e se há necessidade de modificação. Devem ser claras, de fácil mensuração, realistas e ligadas às recompensas. Estas metas e objetivos devem ser comunicados a toda organização.

Após a definição de metas e objetivos, deve-se montar um plano de ação para que se consiga atingir o que se está planejando.