

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
PÓS-GRADUAÇÃO LATO SENSU
GESTÃO DE INSTITUIÇÕES FEDERAIS DE EDUCAÇÃO SUPERIOR**

ISABEL MATILDE DOS SANTOS PEREIRA

**ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NA MICRO E PEQUENA EMPRESA DO
SETOR COMERCIAL**

**BELO HORIZONTE
2019**

ISABEL MATILDE DOS SANTOS PEREIRA

**ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA NA MICRO E PEQUENA EMPRESA DO
SETOR COMERCIAL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Especialização em Gestão das Instituições Federais de Educação Superior.

Linha de Pesquisa: Gestão e Trabalho.

Orientador(a): Prof. Dr. Walkiria França Vieira e Teixeira

Belo Horizonte

2019

P436a
TCC

Pereira, Isabel Matilde dos Santos, 1986-
Administração estratégica na micro e pequena empresa do
setor comercial [manuscrito] / Isabel Matilde dos Santos Pereira. -
Belo Horizonte, 2019.
27 f. : enc, il.

Monografia -- (Especialização) - Universidade Federal de
Minas Gerais, Faculdade de Educação.
Orientadora: Walkiria França Vieira e Teixeira.
Bibliografia: f. 26-27.

1. Educação. 2. Administração de empresas. 3. Planejamento
estrategico. 4. Pequenas e médias empresas -- Organização e
métodos. 5. Pequenas e médias empresas -- Organização e
administração. 6. Administração comercial.

I. Título. II. Vieira e Teixeira, Walkiria França. III. Universidade
Federal de Minas Gerais, Faculdade de Educação.

CDD- 658.022

Catálogo da Fonte : Biblioteca da FaE/UFMG (Setor de referência)
Bibliotecário: Ivanir Fernandes Leandro CRB: MG-002576/O


DECLARAÇÃO

Declaro, para os devidos fins, que **Isabel Matilde Dos Santos Pereira**, CPF **095.158.746-37**, concluiu o *Curso de Especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior* oferecido pela Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais.

Declaro, ainda, que o referido curso teve início em Dezembro de 2017 e término em Dezembro de 2019, com a carga horária total de 360 horas. As aulas foram ministradas presencialmente e a distância em conformidade com a atual legislação. O(a) aluno(a) obteve aprovação na defesa de Trabalho de Conclusão de Curso ocorrida em 14/12/2019.

O processo administrativo de emissão do diploma foi iniciado, a previsão de entrega é de 6 meses a 1 ano, conforme orientações da Pró-Reitoria de Pós-Graduação.

Belo Horizonte, 30 de janeiro de 2020



Fernando César Silva
Coordenador
Matrícula: 317217
GIFES/FAE/UFMG

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO
DEPARTAMENTO DE MÉTODOS E
TÉCNICAS DE ENSINO

RESUMO

A administração estratégica se apresenta uma ferramenta valiosa, pois permite estabelecer um processo contínuo de interação da empresa com seus ambientes internos e externos, possibilitando definir objetivos, identificar potencialidades e orientar decisões no sentido de viabilizar a melhor gestão e aproveitamento dos recursos disponíveis. Devido a esta ferramenta ser pouco utilizada pelas pequenas empresas, que encontram dificuldade na sua interpretação e aplicação, este trabalho objetivou apresentar a metodologia de administração estratégica às pequenas empresas, principalmente àquelas que atuam no setor comercial, através da exposição do método de elaboração da estratégia e das ferramentas que auxiliam neste processo. Este trabalho também expôs a aplicação dos conceitos por meio da análise de uma pequena empresa na qual, utilizando-se da administração estratégica foram interpostas ações corretivas com o objetivo de estruturar a gestão empresarial desta pequena empresa comercial. Através da exposição bibliográfica foram apresentados os principais conceitos que constituem o processo de administração estratégica, assim como, as suas teorias e etapas: diagnóstico, análise, formulação, implantação e controle. Estes conceitos orientaram o desenvolvimento de estratégias e decisões que foram aplicadas à empresa objeto deste projeto. Na conclusão, constatou-se que a competitividade advinda da globalização e a necessidade de sobrevivência das micro e pequenas empresas comerciais exigem a implantação de ferramentas administrativas que possibilitem uma melhor gestão dos recursos e habilidades disponíveis, tornando possível superar as ameaças encontradas no mercado e convertê-las em oportunidades para uma empresa e que a administração estratégica é uma ferramenta que pode ser aplicada as pequenas empresas neste propósito.

Palavras Chave: Administração estratégica, micro e pequena empresa comercial, ferramentas e métodos.

SUMÁRIO

Relação de Abreviaturas	6
Relação de Ilustrações	7
Introdução	8
Objetivos.....	8
Metas.....	9
Justificativa	9
Apresentação da Problemática.....	11
Referencial Teórico.....	13
Definição de Micro Empresas e Empresas de Pequeno Porte	14
Metodologia de coleta dos dados	15
Plano de Ação.....	17
Cronograma de Execução do Projeto de Intervenção.....	17
Orçamento	18
Avaliação e acompanhamento	19
Implementação do projeto e resultados obtidos	20
Considerações Finais	24
REFERÊNCIAS	26

Relação de Abreviaturas

FGTS – Fundo de Garantia por Tempo de Serviço

INSS – Instituto Nacional de Seguro Social

LC – Lei Complementar

MGE – Médias e Grandes Empresas

MPE – Micro e Pequenas Empresas

PDCA - Plan-Do-Check-Act

PIB – Produto Interno Bruto

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

Relação de Ilustrações

Gráficos

GRÁFICO 1: Distribuição das micro e pequenas empresas por setor de atividade econômica no Brasil em 2011.....	11
---	----

Figuras

FIGURA 1: O processo de Administração Estratégica.....	16
--	----

Quadros

QUADRO 1: Classificação de porte empresarial quanto a Receita Bruta conforme Lei Complementar 155 e 2016.....	15
---	----

QUADRO 2: Análise SWOT.....	16
-----------------------------	----

QUADRO 3: Cronograma.....	17
---------------------------	----

QUADRO 4: Orçamento.....	19
--------------------------	----

QUADRO 5: Ciclo PDCA.....	20
---------------------------	----

QUADRO 6: Aplicação da Matriz SWOT a Empresa X.....	21
---	----

Introdução

A crise política e econômica que vem assolando o Brasil desde meados de 2012 impactou significativamente o mercado brasileiro, causando um efeito em cadeia: a instabilidade econômica resultou na volta da inflação de forma expressiva, causando limitação da oferta de crédito, elevação nos custos de produção, que acabaram por ser repassados aos preços dos produtos; a alta nos preços, por sua vez, limitou o poder de compra e reduziu a demanda e, conseqüentemente, a queda do consumo fez cair também a produção, resultando na extinção de muitas vagas de emprego nos mais diversos setores...

Este impacto foi sentido principalmente pelas pequenas empresas, por serem um tipo de negócio que possui um maior desafio de gestão, devido à sua capacidade limitada de recursos, tecnologia e conhecimento. Tais empresas possuem grande dificuldade em aliar o alcance de seus objetivos a um modelo de gestão que as possibilite manter-se no mercado em um cenário como o atual e, ao mesmo tempo, potencializar os recursos disponíveis de modo a ampliar os objetivos e conquistas mercadológicas.

Em se tratando de microempresa do setor comercial, observa-se ainda que, em sua maioria, trata-se de pequenos negócios em que a gestão cabe ao proprietário do negócio, sendo que estes são empreendedores sem conhecimento das ferramentas metodológicas da administração e que conduzem seus negócios empiricamente.

É considerando as especificidades deste nicho de mercado que se propôs este projeto, cujo propósito foi identificar e propor tratativas às falhas diagnosticadas em uma pequena empresa do setor comercial, aqui denominada Empresa X.

Objetivos

Objetivo Geral:

- Estruturar e conferir condições de competitividade e lucratividade à empresa objeto deste projeto.

Objetivos Específicos:

- Estabelecer a diretriz organizacional definindo: tipo de negócio, visão, missão, valores.
- Redefinir o Layout empresarial.
- Controlar o Fluxo de Caixa e eliminar a confusão patrimonial.
- Estabelecer critério de manutenção preventiva de maquinário e eliminar o desperdício.

- Ajustar tabela de preço ao mercado.
- Orientar o gestor de modo a conferir-lhe conhecimento das ferramentas de gestão estratégica.
- Corrigir desvios de gestão eliminando gastos desnecessários, gargalos de produção e má utilização de recursos.
- Atender aos requisitos das legislações fiscais e trabalhistas.
- Capacitar colaboradores para se engajarem no processo de modo a garantir sua continuidade ao término desta pesquisa.

Metas

- Estruturar o Fluxo de Caixa futuro através do controle de gastos, a fim de proporcionar a quitação de débitos, sem comprometer a capacidade da empresa de cumprir com suas obrigações financeiras junto a funcionários, fornecedores e governo. Eliminar os pontos fracos da estrutura organizacional, detectar e eliminar ou minimizar as possíveis ameaças; detectar os pontos fortes, a fim de mantê-los e identificar as oportunidades, a fim de aproveitá-las em benefício da organização.
- Identificar os pontos fracos da concorrência, convergindo-os ao encontro das necessidades de estruturação interna e aproveitamento das oportunidades.
- Desenvolver estratégias que minimizem a insatisfação dos colaboradores e, ao mesmo tempo, promova o comprometimento da equipe com a estruturação e crescimento empresarial.
- Impulsionar o posicionamento de mercado, de forma a promover a competitividade e lucratividade.
- Estruturar a gestão da Empresa X, tornando-a eficiente e capaz de gerir seus recursos financeiros, humanos e de produção.

Justificativa

Embora sejam de grande importância para economia brasileira, as micro e pequenas empresas enfrentam, além da crise político-econômica, dificuldades internas que comprometem a sua sobrevivência. Como exemplo, é possível citar sua capacidade limitada de gestão eficiente de recursos, muitas vezes escassos, que lhes impedem de aproveitar totalmente seu potencial e

seus fatores de produção, o despreparo de seus administradores que, em sua maioria, não possuem conhecimento técnico e administram sozinhos todos os recursos da empresa, a inobservância ao princípio da entidade (pois grande parte dos proprietários deste tipo de negócio mistura as contas pessoais às contas empresariais). Além disso, dificuldade e despreparo para atender clientes cada vez mais exigentes, ausência de controle de processos e resultados, o que permite a existência de gargalos e, em consequência, ocorre desperdício de matéria prima, desperdício de tempo e insatisfação do cliente.

Devido a estas limitações e ao alto índice de mortalidade da MPE, se faz necessário desenvolver ferramentas gerenciais e regras que direcionem as decisões, organize a empresa e lhe proporcione maior lucratividade. Estas ferramentas se constituem em estratégias a serem empregadas...

Este tema constitui-se extremamente relevante pois, além do cenário político-econômico e da importância das micro empresas para a economia, como já foi citado, há de se considerar que, segundo a publicações do SEBRAE (2018), “a MPE representa 98,5% do total de empresas do país, 27% do PIB, 54% do saldo de empregos formais”, também segundo o SEBRAE (2013) “a MPE representa 70% das novas vagas de empregos geradas por mês, 40% da massa salarial e 1% das exportações”.

Considerando a importância das MPE's e tendo em vista que o estudo e a prática da administração não se tratam de uma ciência prescritiva, este trabalho selecionou o setor de atividade econômica que fosse mais expressivo na composição do total de MPE's, para que fosse possível produzir um planejamento que chegasse o mais próximo possível da realidade de um número maior de micro e pequenos empreendimentos. Assim sendo, foi selecionado, para elaboração deste trabalho, o setor de comércio, devido seu índice de representatividade, conforme é possível verificar no Gráfico 1.

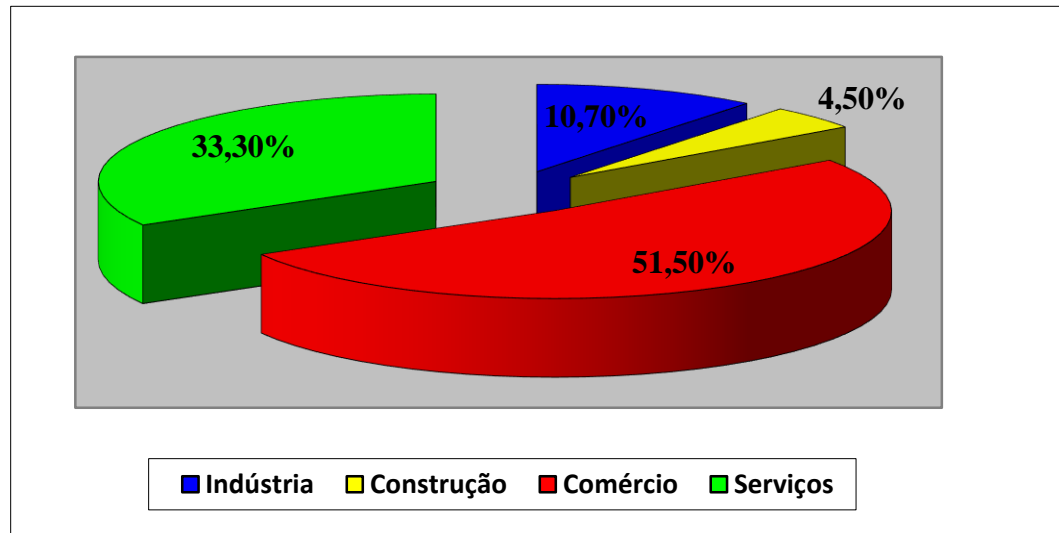


GRÁFICO 1: Distribuição das micro e pequenas empresas por setor de atividade econômica no Brasil em 2011.

FONTE: Adaptado de SEBRAE (2013).

A Empresa X, na condição de micro empresa do setor comercial, constitui-se um exemplo desta fatia de mercado e a aplicação desta pesquisa propiciou a produção de literatura útil ao auxílio de outros estudiosos que desejem aprofundarem sobre o tema, ao mesmo tempo em que, promoveu à empresa pesquisada, informações e métodos que lhe confiaram condições de continuidade no mercado de forma produtiva, garantindo a manutenção de sua empregabilidade e participação na economia de forma geral.

Apresentação da Problemática

A crise política e econômica que vem assolando o Brasil nos últimos anos alterou a perspectiva de crescimento de inúmeras empresas, causando desemprego e grande número de falências empresariais. Esta perspectiva de retração econômica exige intervenções que garantam a capacidade de criar e manter empresas estáveis e que gerem trabalho e renda para a população economicamente ativa por longos períodos de tempo.

Neste contexto, observa-se que as Micro e as Pequenas Empresas (MPE) possuem um papel significativo e de grande impacto na economia brasileira, pois consistem na principal fonte de geração de renda da população economicamente ativa, representam parte considerável do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro; além do fato de que a fomentação das MPE's contribui para a menor concentração de mercado e melhor distribuição financeira, promovendo equidade e melhor estabilidade econômica e política.

Segundo dados apurados pelo Ministério do Trabalho e Emprego e publicados pelo Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa (SEBRAE, 2013) foram gerados 657.573 empregos formais no Brasil, no primeiro semestre de 2013. Desse saldo, 517.470 foram gerados por Micro e Pequenas Empresas, representando uma participação de 78,70% nos empregos gerados; enquanto que as Médias e Grandes Empresas (MGE) geraram apenas 112.514 empregos formais, representando 17,10% no total de empregos gerados. Tais dados denotam, de maneira clara, que as MPE's consistem na principal fonte de geração de renda da população economicamente ativa no Brasil, representando parte considerável do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro; além do fato de que a fomentação das MPE's contribui para a menor concentração de mercado e melhor distribuição financeira, promovendo equidade e melhor estabilidade econômica e política.

Porém, segundo Machado, Torres e Abreu (2009, p. 4), “o contraponto é que o fenômeno da mortalidade das MPE persiste, embora em menor escala”.

Isto se atribui a diversos fatores, que, quando combinados, podem ampliar ou reduzir o risco de fechamento. Destes fatores, são citados como principais entraves à sustentabilidade das pequenas e médias empresas, o desconhecimento do mercado, a gestão ineficaz ou despreparada, a interdependência entre os assuntos particulares e empresariais, a falta de padronização e integração com parceiros comerciais, a dificuldade para atender clientes cada vez mais exigentes; a ausência de controle de processos e resultados; a escassez de mão-de-obra especializada, entre outros...

Ainda, segundo a publicação do Machado, Torres e Abreu (2009, p. 7), as pequenas e médias empresas carecem de melhor Planejamento Estratégico e melhor gerenciamento do Fluxo de Caixa. A implementação de tais estratégias contribui para superar os desafios em relação à expectativa de “queda da atividade econômica, do aumento do desemprego, do encarecimento do crédito e do acirramento da concorrência” que vem ocorrendo devido à instabilidade das economias europeia e americana, sendo que este contexto político econômico externo tem impactado no Brasil desde a crise de 2008. Portanto, observa-se que existe uma grande carência de informações e capacitação que proporcione e assegure a sobrevivência das MPE's.

É considerando estes fatos que foi proposto e aplicado este projeto que consiste em aplicar ferramentas da administração estratégica em uma microempresa do setor comercial, aqui denominada Empresa X. Após a realização da análise empresarial, foram indicadas ações corretivas para eliminar ou minimizar os desvios identificados, juntamente com o gestor foi

realizada a aplicação das medidas por ele aprovadas. O propósito da aplicação deste projeto foi eliminar fatores que pudessem ser limitadores ou incapacitantes.

Através de entrevista da análise dos registros empresariais de compra e venda, entrevista com gestor e colaboradores se obteve um diagnóstico da Empresa X, no qual identificou-se que esta empresa enfrentava dificuldades de se manter ativa devido à gestão ineficiente de seus recursos físicos e financeiros, falta de gerenciamento do Fluxo de Caixa e confusão patrimonial, ou seja, não existia separação entre patrimônio particular e empresarial, o que comprometia a capacidade desta empresa de cumprir compromissos e de se manter estável economicamente. A partir desta análise delimitou-se a seguinte problemática:

Como aplicar a administração estratégica na Empresa X de modo a estruturar a gestão de seus recursos e eliminar os fatores limitantes?

Referencial Teórico

Trevisan e Anjos (2017) definem planejamento estratégico como “o ato de pensar e fazer planos de uma maneira estratégica, como meio de auxiliar na definição de objetivos e estratégias para alcançar esses objetivos”. E Oliveira (2013) diz que numa empresa, a estratégia está diretamente ligada “à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, tecnológicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e maximização das oportunidades”.

Segundo Lopes (2010, p. 23), embora não haja a definição do termo entre os autores, o consenso, entre todas as definições, é que “estratégia é a inseparabilidade entre a organização e o ambiente externo que, se por um lado representa uma condicionante à sua atividade, por outro lhe oferece oportunidades que importa aproveitar.” Neste contexto, o sentido de estratégia seria a relação existente entre a organização e o ambiente.

Portanto, pode-se dizer que estratégia é delinear e detalhar um método a ser empregado, de modo que a aplicação possibilite alcançar um objetivo predeterminado.

Isto porque a aplicação da Administração Estratégica confere às empresas diversos benefícios, mas, segundo Certo e Peter (1993, p. 12), organizações que aplicam a Administração Estratégica em sua gestão pode propiciar:

- visualização dos problemas antes que ocorram; alertar previamente a organização para as mudanças, permitindo promover ações em resposta à mudanças, minimizando os efeitos indesejáveis;

- torna mais efetiva a alocação de tempo e recursos para a identificação de oportunidades; melhora a canalização de esforços para a realização de objetivos predeterminados;
- facilita a identificação e exploração de futuras oportunidades de mercado;
- permite ordenar as prioridades dentro do cronograma do plano.

Os benefícios da aplicação da Administração Estratégica também se estendem aos administradores, pois os ajuda a ser genuinamente mais interessados na organização, ajuda-os a relatar as principais decisões de forma mais efetiva e a estabelecer objetivos, permitindo-os ter uma clara visão do negócio.

Ainda, segundo Certo e Peter (1993, p. 9), além dos benefícios já citados, o benefício mais importante é a tendência de tais organizações aumentarem seus lucros.

Oliveira (2013) aponta como benefícios, modelos de gestão cada vez mais simples, flexíveis e sustentados, facilidade na identificação de capacitação e incapacitações dos profissionais das empresas, assim como consolidação de novo perfil dos executivos. Melhoria nos níveis de motivação, comprometimento, produtividade e qualidade nas empresas.

Portanto, valendo-se da colocação de Oliveira (2013) “a possível única dificuldade em aplicar a Administração Estratégica está na sua amplitude, mas, seguramente é um desafio administrativo ao qual se pode suplantar com qualidade”.

Definição de Micro Empresas e Empresas de Pequeno Porte

As MPE's caracterizam-se por serem empresas de pequena capacidade, quantidade de empregados restrita, capacidade de produção limitada e possuem maiores dificuldades de disponibilização de recursos. No entanto, este tipo de empresa compõe uma soma considerável do PIB Brasileiro, assim como são de grande representatividade na geração de empregos e suporte às atividades das grandes empresas.

Segundo dados publicados por Machado, Torres e Abreu (2009, p.4), por muito tempo as MPE's foram desconsideradas nas políticas de incentivo econômico; no entanto, após o controle inflacionário da política econômica ocorrido nos últimos anos, aliado à nova política expansionista de crescimento econômico aplicado no Brasil, inseriu novos incentivos aos pequenos negócios. Um destes incentivos foi a conhecida Lei Geral de Micro e Pequenas Empresas (Lei Complementar 123/2006) que estabeleceu normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às pequenas e médias empresas em todas as esferas de governo, além de reduzir a informalidade e fortalecer o tecido social e econômico do País.

Conforme a Legislação Brasileira a Lei complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006, estabeleceu:

LC 123/06. Art. 1º. Esta Lei Complementar estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, especialmente no que se refere:

I – à apuração e recolhimento de impostos e contribuições (...)

II – ao cumprimento de obrigações trabalhistas e previdenciárias, e inclusive obrigações acessórias;

III – ao acesso a crédito e ao mercado, inclusive quanto à preferência nas aquisições de bens e serviços pelos Poderes Públicos...

A Lei Complementar 123/2016 regulamentou a classificação quanto ao porte empresarial estabelecendo vários critérios, um destes critérios (sendo este o mais aceito), é o faturamento ou receita bruta anual.

Este critério foi alterado pela Lei Complementar 155 de outubro de 2016 que estabeleceu novos valores de receita bruta para referência de classificação de porte empresarial.

CRITÉRIO: RECEITA BRUTA	DEFINIÇÃO	RECEITA BRUTA ANUAL
Microempresa	Sociedade empresária, sociedade simples, empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrados nos órgãos competentes, que aufera em cada ano calendário.	igual ou inferior a R\$ 360.000,00
Empresa de pequeno porte	A empresa de pequeno porte não perderá o seu enquadramento se obter adicionais de receitas de exportação, até o limite de R\$ 4.800.000,00.	superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00
Microempreendedor individual	É a pessoa que trabalha por conta própria e se legaliza como pequeno empresário optante pelo Simples Nacional. O microempreendedor pode possuir um único empregado e não pode ser sócio ou titular de outra empresa.	igual ou inferior a R\$ 81.000

QUADRO 1: Classificação de porte empresarial quanto a Receita Bruta conforme Lei Complementar 155 e 2016.

FONTE: SEBRAE NACIONAL. 2019.

Metodologia de coleta dos dados

Este projeto de pesquisa se propõe a realização de uma pesquisa ação, com a utilização das ferramentas da Administração Estratégica para coletar informações, propor tratativas, avaliar e controlar os resultados conforme ilustração na figura abaixo.

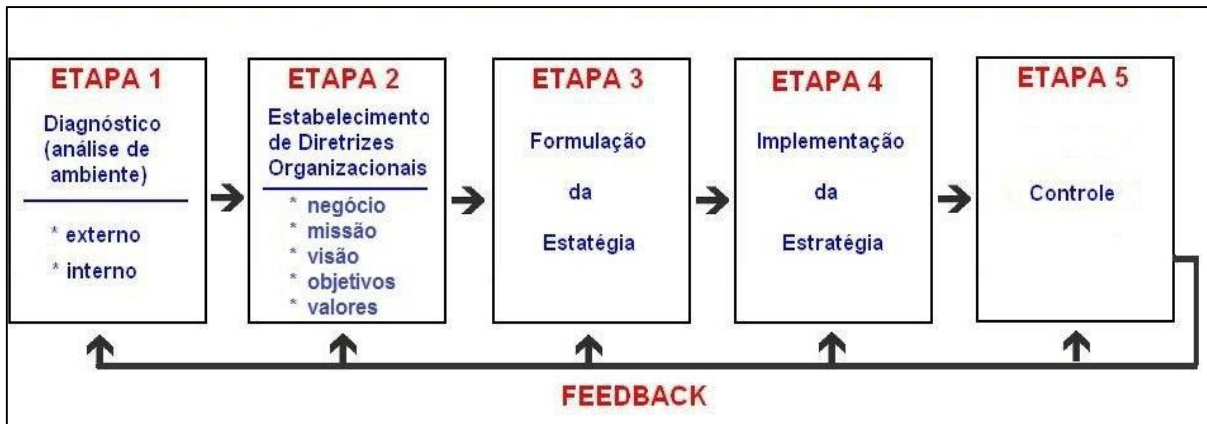


FIGURA 1: O processo de Administração Estratégica

FONTE: Certo e Peter (1993, p. 27).

A definição de estratégias empresariais depende de olhar para fora e para dentro da organização, de forma que possibilite planejar melhor os recursos e ações. Uma das ferramentas que possibilitam esta percepção é a análise SWOTT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) apresentada por Melo (2008).

De acordo com Araújo et al. (2015), a Análise SWOT faz parte de um grupo com várias ferramentas estratégicas, que se destaca por fazer uma integração entre os aspectos internos e externos da empresa, melhorando assim os planos de ação elaborados pela alta gestão.

O quadro 2 ilustra a aplicação da análise SWOT:

		Análise Interna	
		Pontos Fortes	Pontos Fracos
Análise Externa	Oportunidades	Tirar o máximo partido dos pontos fortes para aproveitar ao máximo as oportunidades detectadas.	Desenvolver as estratégias que minimizem os efeitos negativos dos pontos fracos e que em simultâneo aproveitem as oportunidades emergentes.
	Ameaças	Tirar o máximo partido dos pontos fortes para minimizar os efeitos das ameaças detectadas.	As estratégias a desenvolver devem minimizar ou ultrapassar os pontos fracos e, tanto quanto possível, fazer face às ameaças.

QUADRO 2: Análise SWOT.

FONTE: Adaptado de MELO (2008, p. 16).

A análise do ambiente foi realizada com auxílio de colaboradores e do gestor por meio da aplicação da matriz SWOT, a análise dos resultados obtidos permitiu estabelecer o plano de ação que foi seguido, assim como o cronograma de execução.

Plano de Ação

Organizar o Layout empresarial como forma de melhor aproveitamento do espaço disponível e reduzir a despesa referente a aluguel por área ocupada.

Reeducação da equipe com o propósito de reduzir perdas e melhorar o atendimento.

Nesta etapa será aplicado treinamento da equipe em que sejam abordados os temas:

- Atendimento ao cliente e técnicas de vendas,
- Eliminação de desperdício e redução de perdas,
- Controle de estoque,
- Formação de preço e política de descontos,

Renegociar preços com fornecedores...

Controlar o estoque por meio do Sistema de Gestão já existente na empresa, mas, que não é utilizado corretamente. Esta etapa exige treinamento e estabelecimento de rotinas.

Traçar um rigoroso Planejamento de Gestão do Fluxo de Caixa e implantá-lo.

Cronograma de Execução do Projeto de Intervenção

O quadro abaixo ilustra o cronograma de desenvolvimento das atividades do projeto.

Tarefas Conforme Legenda abaixo	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
Jan/18	■						■				
Fev/18		■					■				■
Mar/18			■				■				■
Abr/18				■	■	■	■	■		■	■
Mai/18				■			■	■			■
Jun/18				■			■	■			■
Jul/18				■		■	■				■
Ago/18				■			■				■
Set/18				■			■	■			■
Out/18				■		■	■				■
Nov/18				■			■				■

Dez/18											
Jan/19											
Fev/19											
Mar/19											
Abr/19											
Mai/19											
Jun/19											

QUADRO 3: Cronograma.

LEGENDA:

A => Diagnóstico e identificação do problema, escolha da estratégia de intervenção.

B => Estabelecer a diretriz organizacional definindo o tipo de negócio, sua visão de mercado, missão quanto empresa, valores defendidos.

C => Redefinir o Layout empresarial.

D => Controlar o fluxo de caixa e eliminar a confusão patrimonial.

E => Estabelecer critério de manutenção preventiva de maquinário e eliminar o desperdício.

F => Ajustar tabela de preço ao mercado.

G => Orientar o gestor de modo a conferir-lhe conhecimento das ferramentas de gestão estratégica.

H => Corrigir desvios de gestão eliminando gastos desnecessários, gargalos de produção e má utilização de recursos.

I => Atender aos requisitos das legislações fiscais e trabalhistas.

J => Capacitar colaboradores para engajarem-se no processo de modo a garantir sua continuidade ao termino desta pesquisa.

K => Avaliação, análise de resultados e interposição de tratativas.

Orçamento

Um dos principais objetivos deste projeto é a redução de custos, para isto, a proposta envolve utilizar os recursos disponíveis, no entanto se considerou custos que são inevitáveis

tais quais, custos relativos a obrigações fiscais advindos da regulamentação da folha de pagamento e tempo de parada na produção empregados para treinamento. Esta estimativa produziu o seguinte orçamento.

PLANILHA DE PREVISÃO DE ORÇAMENTO		
CUSTO MENSAL	PREVISÃO DE ACRÉSCIMO	CUSTO PREVISTO
Regularização da folha de pagamento	25%	R\$ 3.383,00
Regularização INSS	8% sobre regularização da folha de pagamento	R\$ 270,64
Regularização FGTS	8% Sobre regularização da folha de pagamento	R\$ 270,64
Paralisação da mão de obra para treinamento	10% da produção de um dia	R\$ 2.000,00
Manutenção de maquinário		R\$ 1.000,00
TOTAL PREVISTO		R\$ 6.924,28

QUADRO 4: Orçamento.

Estima-se uma elevação de custo de aproximadamente R\$ 6.924,28 ao mês, em sua maior parte, advindo da aplicação da regulamentação tributária.

Avaliação e acompanhamento

Segundo Ribeiro (2015) as empresas devem fazer o monitoramento do planejamento estratégico para que não voltem a ser levadas ao cotidiano caracterizado pela urgência e pela realização de atividades que não dão sentido à sua existência e que ainda ameacem a sua permanência em um mercado altamente competitivo.

A fim de realizar este monitoramento este projeto utilizou a ferramenta de Avaliação e Controle proposta pelo SENAC (2012) o Ciclo PDCA (*Plan-Do-Check-Act*), trata-se de uma ferramenta da Administração Estratégica que tem por princípio a melhoria da qualidade de processos envolvidos na execução e gestão.

Consiste em quatro passos:

Plan (planejamento): estabelece missão, visão, objetivos, procedimentos e processos necessários para atingir os resultados.

Do (execução): compreende a etapa em que se executam as atividades propostas.

Check (verificação): monitora e avalia os resultados periodicamente, balizando com o planejamento e resultado esperado.

Act (ação): a partir da avaliação e dos resultados obtidos, verifica-se a necessidade de correções ou de novo plano de ação, aprimora-se a execução e corrige-se as falhas.

O quadro 5 ilustra a matriz cíclica do PDCA.



QUADRO 5: Ciclo PDCA.

FONTE: SENAC 2012.

Implementação do projeto e resultados obtidos

A Empresa X é uma empresa familiar e por este motivo a sua administração geral se dá pelo único sócio cotista, sendo que sua esposa é responsável pela gerência.

Devido à sua condição de pequena empresa, a Empresa X conta apenas com 2 auxiliares administrativos, 8 atendentes de balcão, 2 atendentes de e-mails e telefone, 1 estoquista.

A análise de ambiente da Empresa X foi realizado com a colaboração de funcionários e do gestor, tendo por referência a Matriz Swot, obtendo o seguinte resultado:

CARACTERÍSTICA OBSERVADA	PONTOS FORTES	OPORTUNIDADES	PONTOS FRACOS	AMEAÇAS
TIPO DE GESTÃO		-Mudar o posicionamento do gestor. - Foi apresentado ao gestor a forma como colaboradores viam sua forma de gestão incentivando-o a proporcionar a participação dos colaboradores no processo de elaboração e implementação das estratégias.	Gestão conservadora e autocrática.	A composição da empresa pela família pode ocasionar conflitos de interesses de ordem familiar e alheios à empresa que possam interferir no desempenho desta.
ESPAÇO FÍSICO	A empresa possui um espaço físico amplo.	Aproveitar espaço disponível no interior da empresa. Para tanto, foi feita a reorganização da alocação do espaço, de modo que se aproveitou melhor o espaço disponível e promover maior agilidade nos processos e redução de custo com a eliminação do pagamento de aluguel para alocação de estoque.	A alocação de espaço era mal utilizado. Existiam setores amontoados e espaços ocupados por materiais e itens inservíveis. Existia também, salas alugadas para alocar os itens de estoque. Este pagamento de aluguel onerava o preço final da mercadoria.	
LOCALIZAÇÃO DA EMPRESA	Região central e acessível.		Dificuldade de estacionamento.	
EXTENSÃO TERRITORIAL	Satisfatória.		Não se aplica.	
ATENDIMENTO	Empresa oferecia atendimento diferenciado de acordo com o público alvo.		O atendimento de balcão é vagaroso e faltava atenciosidade no tratamento do cliente. Como medida de correção aplicou-se treinamento aos colaboradores.	O atendimento de balcão defasado gerava perda de cliente para a concorrência.
DISTRIBUIÇÃO DOS PRODUTOS		Foi apontada a necessidade de utilizar a vitrine, para exposição de novos produtos.	A vitrine não era utilizada para expor produtos.	
SEGMENTAÇÃO DE PÚBLICO ALVO	A empresa oferecia atendimento específico ao			

	balcão e atendimento diferenciado ao público corporativo (que é o público alvo, principal).			
FLUXO DE CAIXA	A empresa apresentava fluxo de caixa capaz de cumprir com suas obrigações de curto prazo.	Foi implementada a separação das contas particulares e empresariais.	A empresa possuía comprometimento com financiamento. Também identificou confusão patrimonial, advinda do pagamento de contas particulares do gestor pela conta empresarial.	O financiamento e pagamento de contas particulares do sócio pelo caixa da empresa comprometia o fluxo de caixa.
INVESTIMENTOS			Devido aos financiamentos obtidos, a empresa estava impossibilitada de investir no negócio.	O não investimento, implica em perda de mercado e desvantagem frente à concorrência.
FINANCIAMENTOS			A empresa possuía comprometimento com financiamento.	O financiamento compromete o fluxo de caixa da empresa.
CRÉDITO	A empresa era capaz de cumprir com suas obrigações, e garantia seu crédito no mercado.			Os financiamentos adquiridos comprometeram o crédito total disponível a empresa.
PREÇO		A redução de custo em aluguel permitiu introduzir a política de descontos de venda.	O preço praticado apresentava variação em relação ao da concorrência, o que ocasionava perda de orçamentos para a concorrência.	Havia risco de perder a fatia de mercado já conquistada.
COLABORADORES			Encontravam-se desmotivados e insatisfeitos, com administração. A desmotivação também era causada pela ausência de ações e benefícios que favorecessem o colaborador.	
GESTÃO DE VENDAS	A empresa possui sistema de registro de			

	entrada e saída de mercadoria, que viabiliza a gestão comercial e controle de estoque e compras.			
MAQUINÁRIO DISPONÍVEL			O maquinário utilizado pela empresa está gasto e apresentando defeito frequentemente. O comprometimento da empresa com financiamento a impede de comprar novos maquinários.	Perda da qualidade nos serviços oferecidos.
MANUTENÇÃO DE MAQUINARIO		Implementou-se a manutenção preventiva.	Não existe manutenção preventiva, somente corretiva.	Perda da qualidade nos serviços oferecidos.
FLUXOGRAMA DE OPERAÇÕES	A empresa possuía manual com registro das operações.	Apresentou-se o manual aos colaboradores introduzindo o seu uso.	O manual não era bem utilizado nem divulgado.	
LOGÍSTICA DE PRODUÇÃO		Realizou-se a organização do estoque introduzindo controle de vencimentos. Novo layout proporcionou melhor alocação de itens eliminando perdas.	Não existe controle de datas de vencimento por lote de mercadoria o que tem ocasionado perda em estoque. Alocação de itens sem o cuidado necessário gera avaria na mercadoria e consequente perda.	
GESTÃO DE ESTOQUE	A empresa possuía sistema de registro de entrada e saída de mercadoria, que viabilizou o controle de estoque e compras.	Utilizou o próprio sistema empresarial para introduzir gestão de estoque e de compras.	A empresa pagava aluguel de espaço para alocação do estoque. Com a reorganização do layout empresarial eliminou-se este custo.	
COMPONENTE LEGAL	A empresa tem participado de licitações e pregões, utilizando os benefícios que a Lei	A Lei Geral da MPE concede tributação específica e condições favorecidas nas negociações com órgãos públicos.		

	Geral da MPE concede.			
OBRIGAÇÕES GOVERNAMENTAIS	A empresa encontra-se em dia com suas obrigações.	Não existe impedimento nas transações comerciais com órgãos públicos.		
TECNOLOGIA E INOVAÇÃO	Empresa oferece produtos de informática que acompanham a tecnologia exigida no mercado.		A empresa não utiliza a Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), e não possui o hábito de fazer inovações em seus processos e métodos.	
CLIENTE	Empresa possui clientela bem segmentada.		Clientes reclamam de variação do preço em relação ao mercado.	Perda de orçamentos para a concorrência.
CONCORRÊNCIA		Não possui estratégia de diferenciação.		Oferece melhores preços do que os praticado pela empresa.
FORNECEDOR	Se oferecia prazos satisfatórios.	Introduziu a política de compras em que incluía obrigatoriamente três cotações para que se decidisse pela compra.	Devido à empresa não verificar preço com mais de um fornecedor, existia a possibilidade de estar comprando por preços maiores do que o ofertado pela concorrência.	

QUADRO 6: Aplicação da Matriz SWOT a Empresa X.

A partir da matriz SWOT e da identificação das oportunidades converteu-se estas oportunidades em plano de ação, promovendo a implementação de estratégias que eliminassem as disfunções encontradas ou que pelo menos minimizassem.

A aplicação da administração estratégica mostrou-se além das expectativas promovendo organização empresarial, maior rentabilidade no emprego de recursos principalmente no que diz respeito à gestão de estoques e política de compras.

A separação das contas particulares da conta empresarial promoveu controle de gastos de ambos, promovendo gasto consciente e gestão eficiente de recurso.

Considerações Finais

Considerando as relações comerciais em âmbito global verificou-se que a concorrência tem se tornado mais acirrada, e que, neste cenário de intensa competição, as pequenas empresas apresentam maiores desafios e dificuldades para defenderem suas fatias de mercado e de ampliá-las.

Neste cenário conturbado é compreensível que o gestor tenha dificuldades de se orientar a fim de promover o seu negócio, principalmente o gestor de pequenos negócios comerciais, pois atuam num ambiente de muitas incertezas. No entanto, mesmo possuindo maiores dificuldades e recursos mais limitados, a pequena empresa comercial pode sobreviver neste cenário, desde que cultivem possibilidades de crescimento; para isso, é necessário aos gestores deste segmento, adotem medidas que norteiem suas decisões, lhes ofereça condições de aproveitar seus recursos e habilidades ao máximo possível, ao mesmo tempo em que lhes permita superar as ameaças e explorarem as oportunidades que o mercado pode oferecer.

Considerando este contexto como premissa, o presente projeto apontou a Administração Estratégica como um método que promove aos pequenos negócios e a seus gestores as ferramentas necessárias para que tomem e orientem suas decisões, de modo a atingir os objetivos empresariais e destacarem-se no mercado. E que, embora a Administração Estratégica seja uma solução complexa e de longo prazo, sua aplicabilidade oferece uma enorme capacidade de Gestão dos Recursos e orientação de decisões que podem impulsionar uma empresa rumo à lucratividade.

A aplicação da Administração Estratégica não pode ser utilizada como uma ferramenta prescritiva, pois, para que uma estratégia funcione, se faz necessário considerar todos os pormenores da empresa em questão, todas as suas particularidades organizacionais e ambientais, para só então desenvolver estratégias que serão aplicadas por meio da escolha de uma abordagem específica e que deverá ser controlada, considerando a possibilidade de mutações e adequações que possam surgir devido às várias reações que este método ocasiona.

Neste contexto, a postura da gestão é relevante na adoção de uma estratégia, pois o tipo de gestão interfere na escolha do método de abordagem e no impacto deste na cultura organizacional, pois os resultados de uma estratégia também estão condicionados à sua abordagem.

E por fim, é necessário salientar que a escolha da estratégia e da abordagem também carece de controle e de um *feedback* que permita ir ajustando os resultados e até mesmo a estratégia para que esta provoque o resultado esperado, sem impactos que se revelem negativos aos objetivos empresariais.

A aplicação do planejamento estratégico na Empresa X permitiu constar que a Administração Estratégica foi e continua a ser um diferencial no que diz respeito a uma gestão estruturada e bem orientada. Sua aplicação na Empresa X promoveu a orientação dos processos decisórios, a visualização de defasagens assim como propiciou correções que se fizeram necessários. Como resultado positivo da adoção destas medidas obteve-se a melhoria do layout empresarial, a gestão do fluxo de caixa, o controle de estoque e introdução das políticas de compra e venda e a reestruturação da folha de pagamento empresarial.

Considerando que as micro e pequenas empresas comerciais, em grande parte, são administradas por profissionais que não possuem muito conhecimento técnico, a presente pesquisa também ofereceu conhecimento conceitual e metodológico que viabiliza a gestão orientada deste segmento no mercado.

REFERÊNCIAS

ARAÚJO, J. C. et al. **ANÁLISE DE SWOT**: uma ferramenta na criação de uma estratégia empresarial, Lins, 2015.

BRASIL. **Lei Complementar nº 155**, de 27 de outubro de 2016. Altera a Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp155.htm>.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123**, de 14 de dezembro de 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>.

CERTO; Samuel C.. PETER; J. Paul. **Administração Estratégica**: planejamento e implantação da estratégia. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1993.

LOPES; Vera Helena. **O impacto dos processos de Administração Estratégica como antecedentes do desempenho de micro e pequenas empresas**. 2010. 115f. Trabalho de Conclusão de Curso (Mestrado) – Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2010.

MACHADO; João Carlos. TORRES; Marcio. ABREU; Marcos Augusto de. **Desafios e oportunidades de Negócios com Pequenas e Medias Empresas**. Serasa Experian Business Information. Abril de 2009.

MELLO; Lenira Carvalho Almada. **Administração Estratégica**: Um estudo de caso da empresa Varig. 2008. 59f. Trabalho de Conclusão de curso (Graduação)-UniCEUB – Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2008.

OLIVEIRA; Djalma de Pinho Reouças de. **A Administração Estratégica na prática**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 8º ed. São Paulo: Atlas, 2013.

RIBEIRO, I. **Planejamento Estratégico aplicado aos pequenos negócios**. 2015.

SEBRAE. **Índice de confiança dos pequenos negócios no Brasil (ICPN)**. 2013.

SEBRAE. **Perfil das Micro e Empresas de Pequeno Porte**. 2018.

SENAC. **Tópicos especiais em Administração Estratégica**. 2012.

TREVISAN; Thamara Thays Souza Santana. ANJOS; Raquel Prediger. **Estudo de caso: Planejamento Estratégico em uma Pequena Empresa de Consultoria Ambiental e Florestal do Município de Três Lagoas – MS**. 2017.