



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

CLEONICE FORTES DE JESUS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
UMA PROPOSTA PARA A EMPRESA MD CONSULTORIA EM RECURSOS HUMANOS
LTDA**

**CHAPECÓ
2015**

CLEONICE FORTES DE JESUS

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA PROPOSTA PARA A EMPRESA MD
CONSULTORIA EM RECURSOS HUMANOS LTDA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado como requisito para obtenção de grau de
Bacharel em Administração da Universidade Federal da
Fronteira Sul.

Orientador: Prof. Me. Humberto Tonani Tosta

CHAPECÓ

2015

Jesus, Cleonice Fortes de
Planejamento Estratégico: Uma proposta para a
empresa MD Consultoria em Recursos Humanos Ltda/
Cleonice Fortes de Jesus. -- 2015.
122 f.:il.

Orientador: Me. Humberto Tonani Tosta.
Trabalho de conclusão de curso (graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Administração , Chapecó, SC, 2015.

1. Planejamento estratégico.. 2. Estratégias
competitivas.. 3. Análise ambiental.. I. Tosta, Me.
Humberto Tonani, orient. II. Universidade Federal da
Fronteira Sul. III. Título.

CLEONICE FORTES DE JESUS

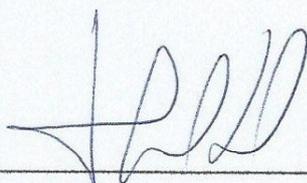
**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA PROPOSTA PARA A EMPRESA MD
CONSULTORIA EM RECURSOS HUMANOS LTDA**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado como requisito para obtenção de grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul.

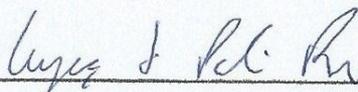
Orientador: Prof^o. Me. Humberto Tonani Tosta

Este trabalho de conclusão de curso foi defendido e aprovado pela banca em: 18/06/2015.

BANCA EXAMINADORA



Prof^o. Me. Humberto Tonani Tosta - UFFS



Prof^a. Me. Ceyça Lia Palerosi Borges



Prof^o. Me. Marcelo Recktenvald

Dedico este trabalho a toda minha família, que muito me apoiou, e que nos momentos difíceis me deram força para continuar. Em especial à meu esposo Adriano Ribeiro, que esteve do meu lado o tempo todo. Aos meus pais João Darci Fortes de Jesus e Marli Gomes de Lima, também aos meus irmãos Cleocimara Fortes de Jesus e Claudécir Fortes de Jesus. À minha sogra Ivanete Amancio Ribeiro e meu sogro Angelo Amancio Ribeiro, que acreditaram na minha capacidade de atingir esse objetivo e muito me incentivaram.

AGRADECIMENTOS

Depois de tanto tempo, enfim chegou a hora de realizar mais um sonho, concluir o curso de graduação. Cabe ressaltar que só consegui chegar até o final dessa caminhada porque tive o apoio de pessoas maravilhosas e essenciais para o meu sucesso, são elas meu esposo, meus pais e todos os familiares.

Sobretudo agradeço a Deus pela oportunidade e força, e em especial, agradeço ao meu esposo que muito me apoiou, me incentivou e me compreendeu nos momentos difíceis. Meus pais obrigado pelo apoio, pelas orações, e por terem compreendido minha ausência em diversos momentos. Agradeço ainda minha sogra e meu sogro pela ajuda e motivação nos dias de aflição.

Sou grata também ao professor Humberto e todos os demais que de alguma forma me ajudaram no desenvolvimento desse trabalho. Ao professor Humberto devo meu muito obrigado, por compartilhar das angústias quanto à corrida contra o tempo.

Às minhas amigas da turma que estão comigo nessa caminhada desde o início do curso, meninas agradeço pelas palavras de conforto, incentivo e pela companhia de sempre, principalmente pelos momentos de desabafo e socialização da agonia, nervosismo e estresse.

Agradeço a todos os demais envolvidos, por tudo!

Muito Obrigado.

RESUMO

As constantes mudanças do mercado, assim como a alta competitividade empresarial direcionam as empresas a trabalharem com planejamento das suas ações, essas tendem a aproveitar cada oportunidade para atingir seus objetivos e obter mais lucratividade. Uma das ferramentas utilizadas pela gestão da empresa para auxiliar nas tomadas de decisões, assim como para enfrentar as dificuldades e ameaças que venham a surgir, é o planejamento estratégico. Através do planejamento estratégico a empresa consegue melhor mensurar e explorar seus pontos fortes, pode atuar na redução ou eliminação dos seus pontos fracos, aproveitar as oportunidades do mercado ao qual está inserida e se preparar contra as ameaças. Sendo assim, uma estrutura organizacional bem planejada e gerida tende a ser mais eficiente e ter mais chances de sucesso. Nesta pesquisa objetivou-se propor um planejamento estratégico para a empresa MD Consultoria em Recursos Humanos Ltda que atua no mercado chapecoense desde 1997. Essa pesquisa é caracterizada como descritiva, de abordagem qualitativa, realizada através de documentos da empresa, pesquisa bibliográfica e entrevista semiestruturada, também é classificada como uma pesquisa aplicada, de campo, estudo de caso, e documental. Para análise e interpretação dos dados e informações coletadas, foi utilizado da análise de conteúdo. Constatou-se que até o momento a empresa não possuía um planejamento estratégico formalizado. Diante disso, essa pesquisa resultou em: (1) uma proposta de planejamento estratégico para a empresa; (2) definição do negócio, público-alvo e perfil da empresa, (3) revisão da missão, visão e valores; (4) elaboração da análise SWOT, ambiente interno e externo; e (5) elaboração do objetivo geral da empresa, assim como de estratégias e o plano de ação para atingir os resultados conforme almejados. Por meio das informações obtidas a empresa pretende colocar em prática os planos de ação propostos, para que dessa forma possa crescer e se desenvolver, tornando-se na maior e mais conhecida empresa que presta serviços de Consultoria em Gestão de Pessoas na cidade de Chapecó e Região.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Estratégias competitivas. Análise ambiental.

ABSTRACT

The changing market, and the high competitiveness guide business companies to work with planning of their actions, and they tend to take every opportunity to achieve their goals and get more profitability. One of the tools used by the company's management to support decision making, as well as to face the difficulties and threats that come up, is strategic planning. Through the strategic plan, the company is able to measure and exploit its strengths, can act to reduce or eliminate their weaknesses, seize market opportunities which it operates and prepare against threats. Thus, a well-planned and managed organizational structure tends to be more efficient and to have more chances of success. This research aimed to propose a strategic plan for the company MD Recursos Humanos Ltda, which operates in the market of Chapecó since 1997. This research is characterized as descriptive, qualitative approach, carried out through company documents, literature and semi-structured interview. It is also classified as an applied research field, case studies, and documentary. For analysis and interpretation of data and information collected the researcher used content analysis. It was found that so far the company did not have a formalized strategic planning. Therefore, this research has resulted in: (1) a strategic planning proposal for the company; (2) definition of business, target audience and profile of the company, (3) review of the mission, vision and values; (4) development of SWOT analysis, internal and external environment; and (5) establishment of the general objective of the company, as well as strategies and action plan in order to achieve the results as desired. Through the information obtained the company plans to put into practice the proposed action plans, so that way they can grow and develop, becoming the largest and best known company that provides consulting services in Human Resources Management in the city of Chapecó and region.

Keywords: Strategic planning. Competitive strategies. Environmental analysis.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Níveis de planejamento.....	22
Figura 2 - Processos da administração estratégica	26
Figura 3 - Processos de elaboração do planejamento estratégico.....	27
Figura 4 - Componentes para realização da análise do ambiente.....	28
Figura 5 - Etapas para elaboração do Planejamento Estratégico.....	29
Figura 6 - Fatores internos e externos.....	35
Figura 7 - Análise SWOT.....	42
Figura 8 - Exemplo de Plano de Ação	47
Figura 9 - Classificação das empresas por porte	50
Figura 10 - Micro e pequenas empresas por setor de atividade econômica.....	50
Figura 11 - Participação relativa das empresas e empregos de acordo com o porte em 2008 na cidade de Chapecó	51
Figura 12 - Número de empresas e empregos formais por segmento, em 2008 na cidade de Chapecó.....	51
Figura 13 - Fluxograma do serviço Recrutamento e Seleção.....	63
Figura 14 - Crescimento populacional de Chapecó	71
Figura 15 - Divisão da população entre homens e mulheres.....	72
Figura 16 - Faixa etária da população de Chapecó, em 2000 e 2010	72
Figura 17 - População Economicamente Ativa (PEA) de Chapecó	73
Figura 18 - Número de alunos matriculados por modalidade em 2012	73
Figura 19 - Rendimento familiar médio da população	74
Figura 20 - Salários médios pagos.....	75
Figura 21 - Evolução do PIB de Chapecó.....	75
Figura 22 - Percentual de geração do PIB de acordo com o porte da empresa e setor	76
Figura 23 - Número de admitidos e desligados no ano de 2012.....	78

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Etapas para identificar o negócio	31
Quadro 2 - Serviços prestados pela MD RH	61
Quadro 3 - Definindo o negócio	68
Quadro 4 - Definindo a Missão	69
Quadro 5 - Princípios e Valores.....	70
Quadro 6 - Possíveis concorrentes da MD RH.....	95
Quadro 7 - Serviços prestados pela MD RH e seus principais concorrentes	98
Quadro 8 - Identificação dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades.....	102
Quadro 9 - Ponderação dos pontos na Matriz SWOT.....	103
Quadro 10 - Quadrante Matriz SWOT.....	104
Quadro 11 - Declaração da visão	105
Quadro 12 - Definição do objetivo	105
Quadro 13 - Estratégias Competitivas	106
Quadro 14 - Estratégias e planos de ação.....	107
Quadro 15 - Controle das estratégias e plano de ação	109

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Número de empresas que contrataram o serviço de recrutamento e seleção no ano de 2013 e 2014 e número de vagas fechadas.....	90
Gráfico 2 - Comparação de contratações no primeiro quadrimestre do ano de 2014 e 2015 ..	91
Gráfico 3 - Número de avaliações psicológicas realizadas no primeiro quadrimestre de 2014 e 2015.....	91
Gráfico 4 – Outros serviços prestados em 2014 e 2015.....	92

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 OBJETIVOS	17
1.2 JUSTIFICATIVA.....	17
2 REFERENCIAL TEÓRICO	19
2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	19
2.2 PLANEJAMENTO.....	21
2.3 TIPOS DE PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL	22
2.3.1 Planejamento Estratégico	24
2.4 ETAPAS PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	26
2.4.1 Definição do Negócio	30
2.4.2 Definindo a Missão	32
2.4.3 Elaboração de princípios norteadores da empresa	33
2.4.4 Análise do ambiente	34
2.4.5 Visão	43
2.4.6 Objetivos	44
2.4.7 Estratégias competitivas	45
2.4.8 Plano de ação, divulgação, implantação e acompanhamento	46
2.5 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - MPEs.....	48
2.6 CONSULTORIA.....	52
3 METODOLOGIA CIENTÍFICA	54
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	54
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA.....	56
3.3 TÉCNICA PARA COLETA DE DADOS.....	58
3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO.....	59
4 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EMPRESA	60
4.1 APRESENTAÇÃO E HISTÓRICO DA EMPRESA.....	60

4.2 DELIMITAÇÃO DO NEGÓCIO.....	66
4.3 MISSÃO	68
4.4. DEFINIÇÃO DOS PRINCÍPIOS.....	69
4.5 ANÁLISE DO AMBIENTE	70
4.5.1 Análise Externa	70
4.5.2 Análise Interna	100
4.6 DEFINIÇÃO DA VISÃO	104
4.7 ESTABELECENDO O OBJETIVO	105
4.8 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS	106
4.9 PLANO DE AÇÃO	106
4.9.1 Controle e avaliação do plano de ação	109
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	111
APÊNDICE A: Roteiro de perguntas realizada para proprietária e sócia da empresa MD Consultoria em Recursos Humanos	119
APÊNDICE B - Roteiro de perguntas realizada para candidatos que participam do recrutamento e seleção na empresa MD Consultoria em Recursos Humanos.....	120
APÊNDICE C - Roteiro de perguntas realizada para empresas clientes da empresa MD Consultoria em Recursos Humanos	121
APÊNDICE D – Proposta de <i>feedback</i> da MD RH para com seus clientes	122

1 INTRODUÇÃO

O ambiente organizacional nos dias de hoje, mais do que nunca, está passando por uma situação de alta competitividade e grandes mudanças, nesse viés as empresas estão tendo que aproveitar cada momento e cada oportunidade para atingir seus objetivos. As rápidas e constantes mudanças exigem das organizações flexibilidade para lidar com diversas situações no mercado competitivo, assim como para enfrentar dificuldades e ameaças que venham a surgir. Assim sendo, “aquela estrutura organizacional mais bem administrada e gerida se tornam mais eficientes e, por conseguinte, obtêm mais sucesso no cumprimento dos seus propósitos” (PEREIRA, 2010, p. 3).

Nesse sentido, faz-se necessário que os administradores ou gestores conheçam e procurem praticar as quatro funções administrativas: planejamento, organização, direção e controle, podendo dessa forma aumentar suas chances de obter os resultados almejados. O planejamento de acordo com Oliveira (2012, p. 5) refere-se ao “desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, que [...] facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz”.

Segundo Pereira (2010), o gerenciamento refere-se a um planejamento organizacional que significa pensar antes de agir, trazendo mais flexibilidade para a organização, além do envolvimento da equipe para atingir as metas e objetivos pré-estabelecidos. Para Crespi (s.p.) *apud* Vasconcellos Filho; Pagnoncelli (2001, p. 29), “neste mundo de mudanças rápidas e constantes, vencem as empresas prontas a responder e a se antecipar às mudanças”.

Quanto mais preparada uma empresa estiver para enfrentar mudanças e desafios, mais condições ela terá de atingir seus objetivos. Entretanto, é mais fácil de lidar com essas situações se a empresa estabelecer antecipadamente estratégias. Diante disso, uma das ferramentas administrativas utilizada nas organizações é o Planejamento Estratégico, que segundo Kich e Pereira (2011, p. 1) “constitui em uma ferramenta organizacional que serve de apoio à tomada de decisão e interpretação do ambiente em que a organização está inserida”. Muitos estudos afirmam que o planejamento estratégico é uma ferramenta gerencial e está entre as mais eficientes e eficazes (KICH; PEREIRA, 2011). Normalmente as empresas possuem três níveis de planejamento, são eles: estratégico, tático e operacional (KICH; PEREIRA, 2011). O primeiro, é o mais amplo, envolve toda a organização, e se preocupa com um período de tempo mais longo. Já o tático, está mais relacionada a um determinado setor, departamento ou área da organização e trata de um período de tempo menor que o planejamento estratégico. E por último

vem o operacional que aborda tarefas e atividades do dia a dia, é a formalização dos planejamentos anteriores, focaliza o curto prazo. Os tipos de planejamentos se complementam, e para que seja eficaz é importante que haja o envolvimento de todos eles simultaneamente. Ressalta-se que o planejamento estratégico não é algo engessado, que após definido não pode ser alterado, bem pelo contrário, deve ser analisado periodicamente para alinhar as estratégias ao momento vivido pela empresa e as mudanças que venham a ocorrer.

Com o planejamento estratégico bem definido, a empresa espera conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes internos, conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos internos, conhecer e usufruir as oportunidades externas, conhecer e evitar as ameaças externas, e ter um efetivo plano de trabalho, o qual especifique: os caminhos a serem seguidos pela empresa para alcançar os resultados esperados, e frequentemente isso se define respondendo as questões como: o que, como, quando, por quanto, por quem, para quem, por que, e onde devem ser realizados os planos de ação (OLIVEIRA, 2012).

Apesar de todos os benefícios que o planejamento estratégico pode proporcionar para as organizações, Oliveira (2012, p. 281) enfatiza que “o planejamento estratégico não é um instrumento administrativo para resolver todos os problemas da empresa e que precisa ser adequadamente utilizado pela empresa”, caso contrário não trará os resultados esperados.

Quando bem estruturado, o planejamento estratégico proporciona uma série de benefícios, dentre eles Oliveira (2012), destaca os seguintes: identifica áreas ou setores que carecem de atenção e ajuda para atingir os resultados esperados; viabiliza o fluxo de informações aos tomadores de decisões de forma que saibam qual alternativa é a mais adequada frente aos problemas enfrentados ou que venham a enfrentar; procura envolver todos os funcionários direcionando esforços para o alcance do mesmo objetivo; torna mais fácil a tomada de decisões; viabiliza a alocação de recursos; auxilia na obtenção de melhores resultados; permite avaliar o desempenho da empresa e de seus setores, entre outros.

O planejamento estratégico tende a proporcionar vantagem competitiva e ótimos retornos para os acionistas. Isso acontece em função de que os gestores começam trabalhar estratégias que venham agregar ou criar valor ao cliente. E dessa forma, acabam obtendo mais rentabilidade, sendo que é o que a empresa necessita para satisfazer todos os seus *stakeholders* (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2012).

Não importa o tamanho da empresa, seja ela micro, pequena, média ou grande, todas necessitam de uma gestão apropriada. Para os gestores é interessante que analisem o ambiente externo e conheçam todos os envolvidos no negócio, dessa forma aumentam as chances de sobrevivência e crescimento, tornando-se mais eficaz.

O sucesso de muitas empresas está relacionada a ligação com a informação, o conhecimento e as tecnologias, e para manterem-se com sucesso no mercado altamente competitivo elas devem desenvolver algumas características, são elas: criar, manter e administrar parcerias e alianças estratégicas, conhecer o ambiente onde atua, aprender com a experiência do sucesso e fracasso, criar soluções inovadoras, adaptar-se às mudanças de contexto, montar uma base cada vez maior de conhecimento, compreender a diversidade e saber selecionar e utilizar recursos (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001). Os autores destacam ainda que o perfil da empresa competitiva é: direcionado pela visão, tem foco no valor agregado, está voltada para a qualidade total, está direcionada para o cliente, tem foco nos acionistas, comunidade, parceiros, etc, é inovadora e empreendedora, flexível e aberta, global.

Diante do exposto, é importante que antes que as empresas iniciem efetivamente suas atividades, já disponham de um planejamento bem definido. Com isso, evitam frustrações, passam a conhecer melhor as oportunidades, bem como as ameaças do negócio, e melhoram seu desempenho, auxiliando a gestão nas tomadas de decisão de curto, médio e longo prazo. Contudo, sabe-se da dificuldade que é, na prática, de encontrar uma micro ou pequena empresa com o planejamento estratégico já estruturado logo no início das atividades, normalmente o planejamento é desenvolvido algum tempo depois de sua inauguração. Não é o mais indicado, porém, mais importante ainda é que não se deixe de elaborar e o quanto antes o fizer mais oportunidades serão vislumbradas e exploradas (CLARO, 2011).

Dessa forma, será proposto um planejamento estratégico para a micro empresa MD Consultoria em Recursos Humanos, a qual presta serviços de consultoria para empresas na área de recursos humanos. Até o momento a empresa não possui um planejamento estratégico formalizado, e por isso sente a necessidade dessa ferramenta para conseguir melhor mensurar sua atuação no mercado e traçar estratégias para tornar-se cada vez mais atraente.

A empresa MD Consultoria em Recursos Humanos iniciou suas atividades em setembro de 1997, atuando nos serviços de pesquisa de clima organizacional, recrutamento e seleção, avaliação psicológica, avaliação de desempenho, treinamento e plano de cargos e salários. A empresa está localizada no centro de Chapecó, na Avenida Fernando Machado nº 231-D.

Atualmente conta com seis colaboradores, sendo: duas psicólogas que desenvolvem atividades na seleção de pessoal, treinamentos e comercial, uma recepcionista, uma auxiliar administrativo/financeiro, uma estagiária e a administradora que auxilia nos serviços de pesquisa de clima e plano de cargos e salários. O intuito da proprietária é que a empresa seja a maior prestadora de serviços nesse segmento em Chapecó e região. Para isso, foi desenvolvido

o planejamento estratégico, com intuito de traçar metas, estratégias e plano de ação para atingir esse objetivo.

Sendo assim, o problema de pesquisa desse trabalho é: **Como sistematizar o planejamento estratégico para a empresa MD Consultoria em Recursos Humanos Ltda?**

1.1 OBJETIVOS

O objetivo geral é elaborar um planejamento estratégico para a empresa MD Consultoria em Recursos Humanos Ltda.

Objetivos Específicos:

- Identificar o negócio, público-alvo e perfil da empresa;
- Revisar a missão, visão e valores;
- Desenvolver uma análise SWOT;
- Elaborar objetivo, estratégias e plano de ação para a empresa.

1.2 JUSTIFICATIVA

Essa seção ressalta a relevância do estudo, segundo Roesch (2012, p. 98) “justificar é apresentar razões para a própria existência do projeto. [...] obriga o autor a refletir sobre sua proposta de maneira abrangente e, o faz situar-se na problemática”. É possível justificar um estudo com base em três dimensões: quanto à importância, oportunidade e viabilidade.

Quanto à importância de elaborar um planejamento estratégico para a empresa MD Consultoria em Recursos Humanos Ltda destaca-se a contribuição no sentido de auxiliar a atingir seus objetivos e sobreviver nesse ambiente acirrado. Através do planejamento estratégico a MD Consultoria em Recursos Humanos Ltda conseguirá delinear o perfil e a potencialidade de seus concorrentes, bem como identificar o cenário da empresa perante as ameaças e oportunidades do ambiente externo. A empresa também tem interesse em melhorar cada vez mais seu atendimento, e pretende continuar crescendo. Na perspectiva acadêmica, esse estudo contribuiu com o aprendizado da teoria correlacionando com a prática, proporcionando a aplicação do conhecimento adquirido ao longo do curso.

Quanto à oportunidade, a empresa ainda não possuía um planejamento estratégico, e o estudo visa proporcionar a participação de todos na sua construção, auxiliando os funcionários e a gestora a conhecer melhor a situação atual da empresa, bem como definir onde se quer

chegar e principalmente como e quais estratégias serão adotadas para atingir os resultados esperados.

Quanto à viabilidade, a empresa foi bem receptiva, e aceitou a realização do estudo. Disponibilizou todas as informações necessárias para realização do estudo. E com isso no final foi possível apresentar um planejamento estratégico relevante para a empresa, que possa ser implantado e que venha trazer resultados satisfatórios e melhoria nos processos para se chegar ao objetivo da empresa, e garantir a competitividade da mesma.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção serão apresentados os principais conceitos que fundamentam esse trabalho, no sentido de reafirmar a importância e a forma como será elaborado o planejamento estratégico para a empresa MD Consultoria em Recursos Humanos Ltda.

2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A administração estratégica tem por objetivo desenvolver na organização como um todo um pensamento estratégico. Preocupa-se com as variáveis não controláveis pela organização e é de responsabilidade da alta administração realizar na organização (MATIAS-PEREIRA, 2011). Ainda segundo o referido autor, “a estratégia tem o papel de conectar a organização ao seu ambiente internos e externo, definindo e implementando ações que potencializem os resultados da interação estabelecida” (MATIAS-PEREIRA, 2011, p. 31).

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2012, p. 5) “o processo de administração estratégica é o conjunto de compromissos, decisões e ações necessárias para que a empresa obtenha vantagem competitiva e retornos acima da média”. Sendo que os autores destacam que o passo inicial para isso é analisar os ambientes internos e externos para, dessa forma, poder definir seus recursos, suas capacitações e competências essenciais.

Segundo Aaker (2012), a alta administração usa a administração estratégica para criar, modificar ou manter uma estratégia de negócio, e a criar visões estratégicas. Essa visão irá mostrar a direção e o propósito das estratégias. O autor destaca que a administração estratégica de mercado pretende: “antecipar a consideração de escolhas estratégicas, ajudar um negócio a lidar com a mudança, forçar uma visão de longo alcance, dar continuidade à decisão de alocação de recursos, ajudar a análise estratégica e a tomada de decisão, oferecer uma administração estratégica e um sistema de controle e oferecer comunicação vertical e horizontal e sistemas de coordenação” (AAKER, 2012, p. 16).

De acordo com Aaker (2012, p. 16), “a administração estratégica de mercado mostra os caminhos para o crescimento, incluindo a energização e a extensão dos negócios, a criação de novos negócios e a globalização”. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 33), afirmam que “a administração estratégica é comumente descrita como girando em torno de fases distintas de formulação, implementação e controle, executadas em etapas quase em cascata”.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a definição de estratégia vai além de conceitos, propriamente dito. Os autores abordam que estratégia requer uma série de definições,

para isso fazem o uso de 5Ps: estratégias como planos e padrões, estratégias como posições e perspectivas e estratégia como um truque.

A estratégia como um plano, pode ser descrita como a direção para o futuro, um caminho para algum lugar, algo pretendido. E estratégia é um padrão quando há coerência em comportamento ao longo do tempo, tem como base algo que já foi realizado. Resumindo, os autores definem que “estratégia como um plano – olhar para frente- e estratégica como padrão – olhar o comportamento passado. [...] as organizações desenvolvem planos para seu futuro e também extraem padrões de seu passado.” (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2010, p. 24:25). Em outras palavras pode-se chamar de estratégias realizadas (padrões) e estratégias pretendidas (planos). Uma estratégia pode ainda ser deliberada ou emergente. Deliberada quando ela é plenamente realizada, quando os planos são executados, ou emergentes quando um padrão realizado não era expressamente pretendido. Ambas fazem com que seja refletido sobre as condições existentes e sobre a capacidade de prever e reagir a situações inesperadas.

Quanto a estratégia como posições e perspectivas, define-se posição como “a localização de determinados produtos em determinados mercados, e perspectiva para a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas” (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2010, p. 27). A posição analisa o ponto que o produto encontra o cliente. Já a perspectiva olha para o mercado.

A estratégica como truque, consiste nas formas de enganar os oponentes e concorrentes. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 29), apresentam o exemplo de uma organização que pode “adquirir terras para dar a impressão que planeja expandir sua capacidade, para desencorajar um concorrente de construir uma nova fábrica. Neste caso, a verdadeira estratégia (como plano, isto é, a intenção real) é a ameaça, não a expansão em si; portanto, trata-se de um truque”.

Dessas definições de estratégias, os autores apresentam que pode-se derivar quatro abordagens básicas de formulação de estratégia: planejamento estratégico, visão estratégica, empreendimento estratégico e aprendizagem estratégica (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2010).

Diante disso, é possível perceber que a administração estratégica está mais focada em provocar um pensamento estratégico na organização e dessa maneira, envolver todos para buscar objetivos em comum, ela percebe as mudanças e prepara a organização para tal. E para disseminar ou concretizar essas ações, a gestão se utiliza de algumas ferramentas ou abordagens, dentre elas o Planejamento Estratégico, que será abordado mais adiante.

2.2 PLANEJAMENTO

Considerando a complexidade e a dinâmica vivenciada atualmente pelas organizações no mercado, as mesmas estão tendo que se preparar e ter muita resiliência para desenvolver um diferencial competitivo perspicaz, uma vez que o seu sucesso depende de decisões tomadas no presente, que de alguma forma irão incidir no futuro. Nesse sentido, uma ferramenta constantemente utilizada pelas empresas atualmente é o planejamento. O planejamento é uma das funções administrativas, que consiste na base ou alicerce das organizações, e “é a mais importante das funções gerenciais” (MAXIMIANO, 2009, p. 113). Representa o primeiro passo que os gestores de uma organização devem pensar, ele resulta na preparação antecipada da organização frente às decisões a serem tomadas.

Segundo Maximiano (2009), as principais funções do processo de gestão compreendem em cinco processos interligados: planejamento, organização, liderança, execução e controle. O planejamento significa o processo de definir objetivos, atividades e recursos; a organização consiste em um processo de definição e divisão do trabalho, assim como de atribuição de responsabilidades e autoridade a pessoas e grupos; A liderança por sua vez diz respeito ao fato de trabalhar com pessoas de forma a assegurar a realização dos objetivos; Na execução ocorre a realização das atividades e o consumo dos recursos para atingir os objetivos; e no controle acontece o processo de assegurar a realização dos objetivos e de identificar a necessidade de modificá-las. O autor destaca ainda que planejar é simultaneamente um processo, uma habilidade e uma atitude. E a essência do processo de planejamento significa “pensar e agir em relação ao futuro [...], planejar é tomar decisões sobre o futuro” (MAXIMIANO, 2009, p. 113). A união, assim como a interação dessas funções do processo de gestão representa a administração em si, que está associada a um “processo dinâmico de tomar decisões sobre a utilização de recursos, para possibilitar a realização de objetivos” (MAXIMIANO, 2009, p. 11).

De acordo com Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001), essa técnica chegou ao Brasil nos anos 70, e atualmente carece de atualizações devido ao seu desgaste e as mudanças constantes que vem ocorrendo no mercado, assim como para que possa continuar a ser útil às empresas do Século XXI. Para Robbins (2000, p. 118), “o planejamento formalizado e estratégico tornou-se popular nos anos 1960 e ainda é bastante difundido”.

O planejamento, segundo Oliveira (2012), pode ser entendido como um processo elaborado para alcançar uma situação futura almejada, da maneira mais eficiente, eficaz e efetiva possível, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa. O autor destaca ainda que “esse processo de planejar envolve, um modo de pensar; e um salutar modo

de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde” (OLIVEIRA, 2012, p. 5).

Segundo Robbins (2000, p. 116) o planejamento compreende:

a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar essas metas e o desenvolvimento de uma hierarquia de planos abrangente para integrar e coordenar atividades, Diz respeito, portanto, aos fins (o que será feito) e também aos meios (como será feito).

O autor afirma ainda que todos os gerentes planejam, formal ou informalmente, E através do planejamento formal pode-se entre outros benefícios, aumentar o crescimento das vendas e receita, assim como atingir lucros mais altos, maior retorno sobre os ativos, dentre outros resultados financeiros positivos. Para Robbins e Decenzo (2004) os gerentes devem planejar formalmente pelos seguintes motivos: proporciona direção ou esforço coordenado, reduz o impacto das mudanças, minimiza os desperdícios de atividades e evita redundâncias e estabelece os padrões para facilitar o controle, pois sem planejamento fica difícil haver controle eficaz e ainda reduz a incerteza e as consequências negativas de uma decisão.

Nesse contexto, a partir do planejamento dá-se início as estratégias empresariais, que compreende em “um curso de ações que uma empresa vai adotar para assegurar seus objetivos de desempenho, como sua sobrevivência, o tamanho que pretende alcançar, os concorrentes que deseja enfrentar ou a posição que pretende ter no mercado” (MAXIMIANO, 2009, p. 134). Para isso utiliza-se de uma ferramenta, o planejamento estratégico.

2.3 TIPOS DE PLANEJAMENTO ORGANIZACIONAL

A maioria das empresas e autores classificam o planejamento organizacional em três tipos, normalmente de acordo com a responsabilidade que cabe a cada setor ou conjunto de setores.

Para Chiavenato e Sapiro (2009), existem três níveis de planejamento nas organizações: estratégico, tático e operacional, conforme demonstra a figura a seguir:

Figura 1 - Níveis de planejamento

PLANEJAMENTO	HORIZONTE TEMPORAL	ABRANGÊNCIA	CONTEÚDO
Estratégico	Longo Prazo	Macro-orientado. Aborda a organização como um todo	Genérico
Tático	Médio Prazo	Aborda cada unidade da organização separadamente	Detalhado
Operacional	Curto prazo	Micro-orientado. Aborda cada tarefa ou operação apenas	Específico

Fonte: Chiavenato e Sapiro, 2009.

O planejamento estratégico é “projetado para o longo prazo, e envolve a organização como um todo, todos os seus recursos e áreas de atividades, e preocupa-se em atingir os objetivos em níveis organizacionais. É definido pela cúpula da organização” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 30).

Oliveira (2012, p. 16) corrobora que “o planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo”. Normalmente esse planejamento é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, pois trabalha com a formulação de objetivos quanto à estratégias para consolidação desse objetivos, considerando para isso, o ambiente externo e interno à organização (OLIVEIRA, 2012).

O planejamento tático é “projetado para médio prazo, envolve cada departamento ou unidade organizacional, com seus recursos específicos, é definido em nível intermediário, em cada departamento da organização” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 31).

Segundo Oliveira (2012, p. 16) o planejamento tático “relaciona-se a objetivos de mais curto prazo que o planejamento estratégico, com estratégias e ações que, geralmente, afetam somente parte da empresa”. Ou seja, tende a melhorar algumas áreas da organização em específico e não toda ela. E cada área tem suas próprias estratégias, políticas, e seus próprios objetivos. A finalidade desse planejamento é otimizar os recursos disponibilizados, de maneira eficiente, para consolidar os objetivos pré-estabelecidos, de acordo com as estratégias (OLIVEIRA, 2012).

Já o planejamento operacional “é projetado para o curto prazo, para o imediato. Envolve cada tarefa ou atividade isoladamente, é detalhado, específico e analítico. É definido no nível operacional e focado em cada tarefa ou atividade” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 31).

O planejamento operacional normalmente é desenvolvido por níveis organizacionais inferiores, os quais tendem a otimizar as atividades do dia a dia, trata-se da implementação e formalização daquilo que foi pensado ou planejado pelos níveis superiores. Correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático. (OLIVEIRA, 2012).

Percebe-se que os autores supracitados destacam que os níveis são interdependentes, e um pode interferir no outro, por isso cada nível deve cumprir com suas metas para que a organização em geral atinja seus objetivos. Considerando que o tema principal desse trabalho é o planejamento estratégico, a seguir será pormenorizado o mesmo.

2.3.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é “um processo de organizar ideias a respeito do futuro” (MAXIMIANO, 2009, p. 135). O autor diz ainda que:

Planejamento estratégico é o processo de estruturar e esclarecer os cursos de ação da empresa e os objetivos que deve alcançar. [...] aplica-se à organização em sua totalidade (estratégia corporativa) e também a cada uma de suas partes: estratégias de produção, marketing, recursos humanos e assim por diante. Toda organização tem um estratégia, ou plano estratégico, formal ou informal, do passado para o presente (MAXIMIANO, 2009, p. 134 e 135).

Nesse sentido, Kich e Pereira (2011, p. 1), destacam que “o processo de Planejamento Estratégico se constitui em uma ferramenta organizacional que serve de apoio à tomada de decisão e interpretação do ambiente em que a organização está inserida”. Os autores ressaltam que um estudo sobre as ferramentas gerenciais mais importante para as empresas, desenvolvido pela consultoria *Bain & Company* que envolveu vários executivos de países diferentes, dentre eles cerca de 101 executivos brasileiros, demonstra que “o Planejamento Estratégico é a ferramenta número 1 entre as dez mais utilizadas em todo o mundo, com exceção da região Ásia-Pacífico, que coloca em segundo lugar.

Em continuidade, Oliveira (2012, p. 16) destaca que “o planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo”. Normalmente esse planejamento é de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, pois trabalha com a formulação de objetivos quanto à estratégias para consolidação desse objetivos, considerando para isso, o ambiente externo e interno à organização (OLIVEIRA, 2012).

Nesse viés, Kotler e Keller (2006, p. 65) abordam que o planejamento estratégico é:

O processo gerencial de desenvolvimento e manutenção de uma adequação viável entre objetivos, habilidades e recursos da organização e suas oportunidades em um mercado em constante mudança. O propósito do planejamento estratégico é dar forma a negócios e produtos da empresa, de modo que possam gerar os lucros e o crescimento almejados.

O uso do planejamento estratégico tende a ajudar a organização no sentido de reduzir o grau de incerteza no processo decisório, e como consequência aumentar a probabilidade de alcance dos objetivos, desafios e metas definidos pela mesma (OLIVEIRA, 2012).

Para isso, Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001), destacam que a melhor técnica a ser utilizada para uma empresa ter sucesso no Século XXI é o Planejamento Estratégico. E conceituam o planejamento estratégico como o “processo que mobiliza a empresa para escolher e construir o seu futuro” (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001, p. 31).

Segundo Pereira (2010), o planejamento organizacional na sua essência significa pensar antes de agir. E o planejamento estratégico acrescenta a esses atos de pensar e agir, uma visão de metas e circunstâncias. Portanto, quando se fala em planejar estrategicamente significa focar, com racionalidade, nos objetivos a serem alcançados pela organização.

Para o autor, planejamento estratégico surge das palavras planejamento e estratégia, a primeira diz respeito a “formulação sistemática de estratégias, ações estratégicas e a escolha da melhor ação no momento certo para a organização e por isso mesmo pode até ser confundido com o processo de tomada de decisões” (PEREIRA, 2010, p. 46). Já o conceito de estratégia “expressa como uma organização utiliza os seus pontos fortes, existentes e potenciais, para alcançar suas metas, levando em conta as mudanças do ambiente” (PEREIRA, 2010, p. 47). E a união desses dois conceitos resultaria no planejamento estratégico que é:

Um processo que consiste na análise sistemática dos pontos fortes (competências) e fracos (incompetências ou possibilidades de melhorias) da organização, e das oportunidades e ameaças do ambiente externo, com o objetivo de formular (formar) estratégias e ações estratégicas com o intuito de aumentar a competitividade e seu grau de resolutividade (PEREIRA, 2010, p. 47).

Dentre os objetivos do planejamento estratégico, pode-se citar: levar a organização a atingir a resolutividade; aumentar e manter a competitividade; diminuir os riscos de decisões erradas; fortalecer seus pontos fortes e eliminar seus pontos fracos (PEREIRA, 2010). Ainda segundo o autor supracitado, o planejamento estratégico está ligado ao nível de decisão mais alto da organização. No nível médio estaria o planejamento tático e no último nível, o mais baixo, encontra-se o planejamento operacional.

Para Chiavenato e Sapiro (2009) o planejamento estratégico refere-se a elaboração de estratégias inovadoras, que motive as pessoas e resulte em desempenho para a organização. Os autores destacam ainda que “o planejamento estratégico está relacionado com os objetivos organizacionais que afetam a viabilidade e a evolução da organização” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 31).

O planejamento estratégico é um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais para buscar a inserção da organização e de sua missão no ambiente onde ela atua e tem como produto o plano para a ação. Por sua vez, a estratégia define a estrutura organizacional e os processos internos no sentido de alcançar efeitos altamente positivos sobre o desempenho organizacional (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 51).

Nesse contexto, percebe-se que essa ferramenta pode ser muito útil para as organizações e só tem a colaborar com o objetivo de vencer diante de seus concorrentes. Apesar de ser uma ferramenta complexa, sobretudo por envolver variáveis internas e externas à organização, assim

como por demandar o envolvimento de toda equipe de trabalho da organização, ela também é de fácil implantação, pois independe do porte da empresa.

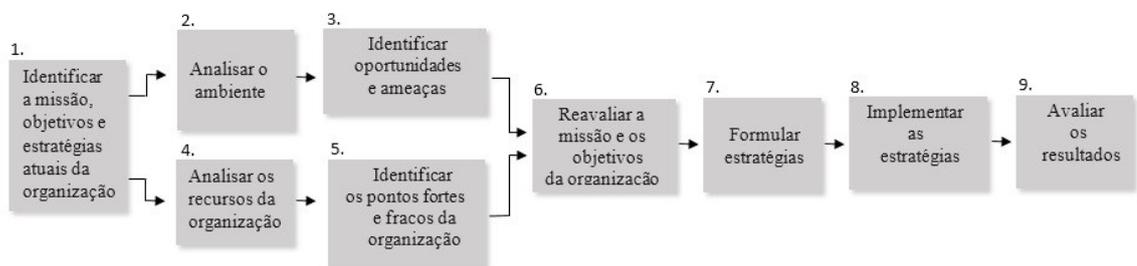
2.4 ETAPAS PARA ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para elaboração do planejamento estratégico cada autor destaca seus passos ou sua forma de fazê-lo, ressalta-se que há muitas metodologias, no entanto a lógica utilizada é a mesma, no geral, apenas se alteram a sequência das etapas, assim como suas nomenclaturas, para ponderar trabalhou-se na visão de três autores, os quais trazem de maneira mais sucinta essas etapas para elaboração de um planejamento estratégico.

A estratégia organizacional é elaborada ou pensada pelos gerentes da organização, que tem a responsabilidade de desenvolver meios para analisar o ambiente empresarial, e com isso avaliar seus pontos fracos e fortes, procurando identificar oportunidades onde a organização poderia ter vantagem competitiva (ROBBINS; DECENZO, 2004).

Segundo Robbins e Decenzo (2004, p. 62) “as empresas que planejam estrategicamente parecem ter uma mensuração financeira mais precisa do que as organizações que não planejam”. O desenvolvimento da estratégia, desenvolvido pela alta gerência da organização compreende o processo de administração estratégica. De acordo com Robbins e Decenzo (2004) esse processo envolve nove etapas de planejamento estratégico, implementação e avaliação. O primeiro envolve as sete primeiras etapas, que trata de planejar ações para posteriormente implementá-las e por último deve-se avaliar os resultados obtidos.

Figura 2 - Processos da administração estratégica



Fonte: Robbins; Decenzo, 2004.

Na primeira etapa os membros da organização vão entender como a mesma atua, vão identificar sua missão, objetivos e estratégias atuais, para que fique alinhado e transparente o negócio em que atuam. A segunda etapa consiste em conhecer o ambiente da organização,

entender o que está acontecendo e quais são as tendências que podem afetar suas atividades, resultando em inteligência competitiva (ROBBINS; DECENZO, 2004).

De acordo com Robbins e Decenzo (2004), a interação das etapas dois e três abordam a exterioridade, com a unificação das etapas quatro e cinco resultam em uma avaliação de fatores internos da organização, ou seja em uma avaliação das oportunidades da organização. Essa fusão também é chamada de análise SWOT, a qual tem o objetivo de identificar os pontos fortes (*strengths*), os pontos fracos (*weaknesses*), as oportunidades (*opportunities*) e as ameaças (*threats*), identificando com isso um nicho estratégico que a organização possa explorar.

Na sexta etapa a direção geral da organização deve reavaliar sua missão e seus objetivos, para ver se eles de fato contemplam a realidade da empresa, e se precisam ou não ser adequados (ROBBINS; DECENZO, 2004).

A etapa sete consiste na direção geral da organização começar a formular as estratégias para todos os níveis da organização, permitindo capitalizar melhor os recursos e oportunidades disponíveis no ambiente. Normalmente essas estratégias ocorrem de quatro maneiras: estratégias de crescimento, de estabilidade, de redução e de combinação. A primeira tenta aumentar seu nível de operações, ou uma determinada atividade da organização, assim como pode ser a estrutura física. Quanto a estabilidade, a organização não muda, continua agindo como estava. Já a redução é aquela organização que está reduzindo seu tamanho ou vendendo as linhas de produtos menos rentáveis. E a última estratégia diz respeito à combinação, que consiste na união de uma ou mais estratégias anteriormente descritas (ROBBINS; DECENZO, 2004).

Outro modelo utilizado para elaboração do planejamento estratégico é apresentado por Maximiano (2009), destacando que os processos do planejamento estratégico consistem em um conjunto de análises e decisões, e é composto por seis processos:

Figura 3 - Processos de elaboração do planejamento estratégico



A primeira etapa do processo tem a intenção de compreender e refletir sobre a situação atual da empresa, onde estão e como chegaram até ali. Para isso, o autor sugere três componentes iniciais da análise da situação estratégica: (1) missão vigente, (2) análise da situação estratégica e (3) desempenho.

O segundo processo consiste em analisar o ambiente, identificando as ameaças e oportunidades. Para isso, utiliza-se de cinco componentes, conforme figura a seguir.

Figura 4 - Componentes para realização da análise do ambiente



Fonte: Maximiano, 2009.

A terceira etapa trata da análise interna, que tem o objetivo de identificar os pontos fortes e fracos da organização, normalmente para isso se utiliza da análise de desempenho. A avaliação de desempenho pode ocorrer através da análise das áreas funcionais, identificando os pontos fortes e fracos de cada área ou através de *benchmarking*, uma técnica que compara a organização com outra do mesmo ramo para avaliar seu desempenho (MAXIMIANO, 2009).

A quarta etapa consiste na preparação do plano estratégico, cada empresa tem o seu, pois ele é elaborado com base nos seus pontos fortes e fracos, e nas oportunidades e ameaças. O plano estratégico tem três elementos básicos: missão, objetivos e estratégias. Nenhum deles é inalterado. Primeiro a organização deve definir seu negócio e a sua missão. A partir daí elaborar objetivos estratégicos, para projetar onde quer chegar, sua intenção em um determinado período de tempo. E por último se define as estratégias (MAXIMIANO, 2009).

A próxima etapa consiste em estratégias, que são de responsabilidade dos gestores elaborarem de acordo com as análises realizadas anteriormente. As estratégias diferem-se de uma organização para a outra e podem ser alteradas conforme a necessidade. E a última etapa é a da implementação da estratégia, que pode ocorrer das seguintes formas: planos funcionais, estrutura organizacional, políticas e procedimentos e planos de projetos, a partir dessas formas ocorre a execução e a avaliação do plano estratégico (MAXIMIANO, 2009).

Segundo Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001), as etapas do planejamento estratégico com o objetivo de preparar as empresas para obter sucesso no século XXI, compreende a seguinte metodologia:

Figura 5 - Etapas para elaboração do Planejamento Estratégico



Fonte: Vasconcellos Filho; Pagnoncelli, 2001.

O modelo é composto por oito etapas, sendo que a primeira é constituída pelo negócio, no qual tem o intuito de compreender o benefício que o seu cliente espera ou almeja da organização. O segundo passo é definir a missão da organização, a missão significa a razão de sua existência no seu Negócio. A terceira etapa é constituída dos princípios, que são os comportamentos ou valores que a organização adota para cumprir com a sua Missão. O próximo passo é a análise do ambiente, o qual utiliza-se de algumas técnicas para identificar e observar com frequência algumas variáveis competitivas que possam atrapalhar ou interferir no andamento da organização. A quinta etapa consiste em estabelecer uma visão, que irá mostrar o que deve-se esperar da empresa no futuro. A próxima etapa é a dos objetivos, que são alguns resultados que a organização almeja alcançar em um determinado período de tempo para manter-se competitiva no mercado, tanto atual como futuro. A penúltima etapa trata das estratégias competitivas, onde por meio de decisões a empresa decide o que fazer ou não fazer

para busca atender ou fazer cumprir com cada uma das etapas anteriormente explicadas, considerando o ambiente. E a última consiste em colocar em prática tudo que foi decidido e planejado nas demais etapas, é o momento de agir (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001).

Todas as organizações dispõem de estratégias, sejam elas formais ou informais, e esse referencial serve como base teórica e científica para desenvolver o planejamento estratégico em uma organização. O modelo apresentado por Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001), apresenta as tendências das empresas, levando em conta o ambiente competitivo e complexo.

Diante disso, o método de Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001) foi escolhido para realização dessa pesquisa por contemplar o objetivo do trabalho no sentido de proporcionar com o planejamento vantagem competitiva e visão ampla tanto do mercado atual, quanto no mercado futuro em relação à organização estudada. Por fim, optou-se por essa metodologia por estar mais voltada a nossa realidade, a qual aborda os problemas e a preparação da empresas para, e no século XXI. Os autores também trazem vários exemplos no decorrer do livro, que de certa forma facilita a compreensão do leitor. E ainda demonstram de forma mais sucinta, clara e sistemática as etapas que os outros autores igualmente apresentam, não na mesma sequência e com a mesma nomenclatura, mas seguem o mesmo raciocínio. Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001), resumidamente apresentam todas as etapas básicas para elaboração de um planejamento estratégico, contemplam vários exemplos e trazem as vantagens de abordar cada uma das etapas para o negócio.

Dessa forma será detalhado a seguir cada etapa sugerida por Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001).

2.4.1 Definição do Negócio

O negócio da empresa deve ser definido a partir do que a empresa proporciona ao cliente, pois o mesmo não busca apenas um produto ou serviço, ele busca nas empresas um benefício e a empresa deve ter isso bem claro (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001). Dessa forma, o negócio pode ser compreendido como “o entendimento do principal benefício esperado pelo cliente” (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001, p. 53).

Na perspectiva de Pereira (2010, p. 83), “o negócio de uma organização é materializado através de produtos e serviços, porém são elementos completamente diferentes”. E para Kotler e Keller (2006, p. 45), “um negócio precisa ser visto como um processo de satisfação do cliente,

e não como um processo de produção de mercadoria. Os produtos são transitórios, mas as necessidades básicas e os grupos de clientes são eternos”.

De acordo com Chiavenato e Sapiro (2009, p.85), “um negócio pode ser definido em termos de três dimensões: Mercados ou segmentos, identificando as necessidades e desejos dos clientes; Setores de atuação, estabelecendo os produtos e serviços que a empresa dispõe; e Tecnologia e processos, proporcionando excelência operacional”.

Segundo Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001), a definição correta do Negócio da empresa pode trazer vários benefícios, dentre eles:

- a) Ajuda a organização a focar no seu diferencial competitivo;
- b) Orienta os investimentos, o marketing, o posicionamento estratégico, a terceirização;
- c) Ajuda a identificar quem é o concorrente;
- d) Ajuda a conquistar o mercado;
- e) Auxilia na criação do mercado futuro;
- f) Evita a miopia estratégica.

Os autores supracitados estabelecem três etapas para definir o Negócio da organização.

Quadro 1 - Etapas para identificar o negócio

ETAPAS	QUESTÕES SUGERIDAS
1ª Identificar o negócio atual da organização	Quem é mesmo o seu cliente?
	Qual a expectativa do cliente?
	Quais são e quais serão nossos concorrentes?
2ª Checar a consistência do negócio atual	Com o Negócio atual, a empresa terá sucesso no Século XXI ou no futuro?
3ª Adequação do negócio ao século XXI	Como deve ser a empresa no futuro, o que deve ser melhorado?

Fonte: Adaptado de Vasconcellos Filho; Pagnoncelli, 2001.

A primeira etapa consiste em identificar o Negócio atual da organização, mediante três questões para reflexão estratégica, são elas:

1ª Questão: Quem é mesmo o seu cliente?

2ª Questão: Qual é o benefício que o seu cliente efetivamente procura ao comprar ou usar seu produto ou serviço? (Quais são as expectativas dos cliente).

3ª Questão: Quem são e quais serão nossos concorrentes?

A segunda etapa tem o intuito de checar a consistência do Negócio atual, pois não é suficiente compreender somente o momento atual, mas sim as tendências relevantes. Para isso os autores sugerem se fazer a seguinte pergunta: Com o Negócio atual, a empresa terá sucesso no Século XXI ou no futuro?

A terceira etapa destaca a adequação do Negócio ao Século XXI, consiste em projetar ou pensar a organização para atuar no futuro.

Após definido o negócio da organização, o próximo passo é definir a missão, a qual será abordada a seguir.

2.4.2 Definindo a Missão

De acordo com Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 85), a missão pode ser compreendida como a “razão de existir da empresa no seu Negócio”. Para os autores muitos tem dificuldades de diferenciar o negócio da missão. Segundo Oliveira (2012, p. 50), a missão é “a determinação do motivo central da existência da empresa, ou seja, a determinação de quem a empresa atende com seus produtos e serviços. [...] A missão representa a razão de ser da empresa”. Para Tiffany e Peterson (1998, p. 16), a missão é uma “declaração do propósito de sua empresa, definindo o que ela faz e o que não faz”. E ainda “ela visa a comunicar interna e externamente o propósito de seu negócio. Define quem você é e o que você faz. [...], basicamente deve responder a pergunta: O que é a sua empresa?” (TIFFANY; PETERSON, 1998, p. 22).

Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001), sugerem três etapas para definição da missão de uma empresa:

- **1ª Etapa:** Trata-se do diagnóstico da missão atual da empresa, onde cabe aos gestores responder à quatro questões: O que a empresa faz? Como ela faz? Onde ela faz? e Com qual responsabilidade social?
- **2ª Etapa:** Conferir a consistência da missão com as tendências do século XXI, respondendo a seguinte questão: Com a missão atual, sua empresa terá sucesso no Século XXI? Se a resposta for negativa, deve-se rever a missão elaborada na primeira etapa.

- **3ª Etapa:** Ajustar a missão ao século XXI, para isso pode-se utilizar de mais algumas perguntas sugeridas pelos autores:
 - a) O que a empresa deve fazer?
 - b) Como deverá fazer?
 - c) Onde deverá estar fazendo?
 - d) Com qual responsabilidades social deverá atuar?

Os autores dispõem ainda algumas dicas para ajudar a definir a missão da empresa: ela deve ser a “carteira de identidade” da sua empresa; deve explicitar o negócio; deve ser concisa e objetiva; deve ser detalhada; divulgada; e fazer com que de fato aconteça, e se aplique (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001).

Ainda na visão dos autores mencionados anteriormente, os benefícios de uma missão bem definida são muitos, dentre eles, pode-se citar: a missão orienta o ponto de partida da empresa; “evita armadilhas do sucesso; funciona como se fosse o farol alto do veículo, orientando seu comportamento futuro; atrai, motiva e retém talentos na empresa; auxilia na formulação de objetivos e ajuda a aumentar a produtividade” (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001).

Segundo Kotler e Keller (2006, p. 43) uma missão bem elaborada “proporciona aos funcionários um senso compartilhado de propósito, direção e oportunidade. Ela orienta funcionários geograficamente dispersos a trabalhar com independência, embora coletivamente, para alcançar as metas da organização”.

Diante do exposto, é possível perceber que para definir a missão deve-se ter clareza do negócio, assim como observar as tendências de mercado. E se bem elaborada e difundida proporciona benefícios para toda organização.

2.4.3 Elaboração de princípios norteadores da empresa

O próximo passo após definir a missão da empresa é estabelecer os seus princípios ou valores. Segundo Chiavenato e Sapiro (2009, p. 90), princípios e valores organizacionais referem-se ao:

Conjunto de conceitos, filosofias e crenças gerais que a organização respeita e pratica, e está acima das práticas cotidianas para a busca de ganhos de curto prazo. São os ideais eternos, servindo de orientação e inspiração para todas as gerações futuras de pessoas dentro da organização. [...] Para tais organizações, a questão não é perguntar qual produto ou serviço oferecer ou qual mercado servir, mas como desenvolver excelentes produtos e serviços criando valor para os mercados e a sociedade”.

De acordo com Pereira (2010), valores são elementos que os membros da organização como um todo veem como seus norteadores de comportamento. E “dizem para todos na empresa o que é certo e o que é errado. São elementos nos quais os membros acreditam piamente” (PEREIRA, 2010, p. 74).

O conjunto de valores também podem ser definidos como “um conjunto de crenças e princípios que guiam as ações e atividades de sua empresa” (TIFFANY; PETERSON, 1998, p. 16). Corroborando com os conceitos anteriormente citados, Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 139), abordam que os princípios ou valores podem ser compreendido como “balizamentos para o processo decisório e comportamento da empresa no cumprimento da sua Missão”.

Quando bem desenvolvido, os princípios podem criar diferencial competitivo, direcionam o processo decisório, orientam o comportamento, direcionam às estratégias e orientam o recrutamento, a seleção e o treinamento (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001). Após estabelecido os valores ou princípios, a próxima etapa tem o papel de analisar o ambiente em que a organização está inserida.

2.4.4 Análise do ambiente

O ambiente está relacionado a situação em que a organização está inserida, por ser um sistema aberto, ela se relaciona com todo ambiente que a rodeia. E por conta disso, tudo o que acontece fora da organização influencia o que ocorre dentro da mesma, ou vice-versa (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009). Dessa forma, a organização precisa observar tanto o ambiente interno, quanto o externo, sobretudo porque a economia é atualmente muito mais dinâmica.

Para Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p.197), a análise do ambiente consiste em “um conjunto de técnicas que permitem identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a performance da empresa”.

Conforme Chiavenato e Sapiro (2009, p. 98),

A análise ambiental é a maneira como a organização faz o mapeamento ambiental e análise das forças competitivas que existem no ambiente. (...) a finalidade é identificar os indicadores de tendências, avaliar o ambiente de negócios, a evolução setorial, analisar a concorrência e entender os grupos estratégicos. Na prática, corresponde ao estudo dos diversos fatores e forças do ambiente, relações entre eles ao longo do tempo e seus efeitos reais e potenciais sobre a organização.

Na perspectiva de Tiffany e Peterson (1998, p. 16), a análise do ambiente “deve abranger todos os aspectos importantes da situação da empresa que não estão sob seu controle

imediatos, incluindo a natureza de seu setor, a direção do mercado e a intensidade da concorrência”.

O que pode-se afirmar, é que o ambiente organizacional só tende a, nos dias de hoje, enfrentar cada vez mais instabilidade, imprevisibilidade, incerteza e total complexidade diante dos acontecimentos (PEREIRA, 2010). Ainda segundo o autor:

Assim, como de uma maneira ou de outra toda organização depende de seu ambiente, cabe aos detentores do poder e do processo decisório buscarem de alguma maneira ler com antecedência, ou seja, antecipar o futuro, suas oportunidades e ameaças, para que as organizações não sejam pegas totalmente despreparadas (PEREIRA, 2010, p.102).

Nesta etapa de análise do ambiente, é crucial que se considere as variáveis internas e externas à empresa, e para isso Oliveira (2012, p. 43) destaca que na análise externa deve-se “verificar as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações”. E na análise interna os autores destacam que é verificado os pontos fortes e fracos bem como os pontos neutros da empresa.

De acordo com Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p.210), os componentes da análise interna e externa pode ser definidos como:

Figura 6 - Fatores internos e externos

Ambiente Externo	Oportunidades: são situações externas, atuais ou futuras, que podem influenciar positivamente o seu desempenho da empresa.
	Ameaças: são situações externas, atuais ou futuras, que podem influenciar negativamente o desempenho da empresa.
Ambiente Interno	Forças: são características ou qualidades da empresa, tangíveis ou não, que podem influenciar positivamente o seu desempenho.
	Fraquezas: são características ou qualidades da empresa, tangíveis ou não, que podem influenciar negativamente o desempenho da empresa.

Fonte: Adaptado de Vasconcellos Filho; Pagnoncelli, 2001.

Como já mencionado a análise do ambiente é realizada a partir da análise de fatores internos e externos da organização. E para melhor compreender cada um desses fatores e suas variáveis, será apresentado a seguir a definição de cada ambiente separadamente.

A análise das variáveis externas baseia-se em analisar as variáveis que afetam a organização direta ou indiretamente. Para Chiavenato e Sapiro (2009), existem duas dimensões do ambiente externo, são eles: Macroambiente e Microambiente, esse último também pode ser chamado de Setor de negócios. O macroambiente é algo amplo e genérico em que estão todas as organizações envolvidas direta ou indiretamente. E o microambiente é um setor específico

de negócios da organização. O macroambiente é composto pelos ambientes: demográfico, econômico, sócio/cultural, político/legal, tecnológico e ecológico. Já o microambiente consiste em: clientes ou consumidores, fornecedores, concorrentes e agências reguladoras.

2.4.4.1 Análise externa

Será abordado adiante os componentes do macroambiente e em seguida os do microambiente.

- **Ambiente Demográfico:** refere-se ao estudo estatístico da população humana e de sua distribuição (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009). Para os profissionais de marketing a principal força demográfica é a população (KOTLER E KELLER, 2006). Os aspectos a serem analisados nesse ambiente são: “tamanho e a taxa de crescimento da população; a distribuição das faixas etárias e sua composição étnica; os graus de instrução; os padrões familiares, e as características das diferentes regiões” (KOTLER; KELLER, 2006, p. 78).

Corroboram Chiavenato e Sapiro (2009, p. 101), os quais destacam que nesse ambiente deve-se contemplar alguns indicadores principais, são eles: “Tamanho, densidade e distribuição geográfica populacional; taxa de crescimento; nível de escolaridade; e, composição étnica e religiosa da população, etc”.

- **Ambiente Econômico:** tem o intuito de analisar as tendências das variáveis econômicas que afetam a demanda e a oferta de produtos e serviços. Seus principais indicadores são: “Renda real da população, taxa de distribuição da renda, taxa de crescimento da renda, nível de emprego, distribuição de renda, balança de pagamentos, nível do Produto Interno Bruto (PIB), etc” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 101-102). Segundo Kotler e Keller (2006), o ambiente econômico refere-se ao poder de compra da população, que conseqüentemente depende da renda, dos preços praticados, da poupança, do índice de endividamento e da disponibilidade de crédito. Cabe avaliar as tendências desses aspectos, sobretudo da renda e dos padrões de consumo.

- **Ambiente Sociocultural:** considera as crenças básicas, valores, normas e costumes nas sociedades. Seus indicadores são:

Hábitos das pessoas em relação às atitudes e suposições; crenças e aspirações pessoais; relacionamentos interpessoais e estrutura social; mobilidade entre classes; origem urbana ou rural e os determinantes de status; atitudes com as preocupações individuais versus coletivas; situação socioeconômica de cada segmento da população; composição da força de trabalho; estrutura educacional; veículos de comunicação de massa; preocupação com o meio ambiente; preocupação com a saúde e o preparo físico (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 106).

Segundo Kotler e Keller (2006), esse ambiente sofre influências dos gostos e preferências das pessoas, sobretudo porque a sociedade é moldada por crenças, costumes, valores e normas.

- **Ambiente Político e Legal:** De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 91), esse ambiente diz respeito às “leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam e limitam várias organizações e indivíduos”. Para Chiavenato e Sapiro (2009, p. 104) os indicadores principais desse ambiente são: “Política monetária, tributária, fiscal e previdenciária; políticas de regulamentação, desregulamentação e privatização; legislação federal, estadual e municipal; estrutura de poder, etc”. Na perspectiva de Tiffany e Peterson (1998) outro fator importante nesse ambiente é a atuação do governo, das regras e regulamentações definidas para as políticas tarifárias e para o sistema legal.

- **Ambiente Tecnológico:** Na visão de Hitt, Ireland e Hoskisson (2012, p. 45) esse ambiente “inclui as instituições e atividades envolvidas na criação de novos conhecimentos e na transformação desse conhecimento em novos produtos, processos e materiais”. Os seus indicadores principais são: “aquisição, desenvolvimento e transferência de tecnologia; velocidade das mudanças tecnológicas e atualização do país; proteção de marcas e patentes; nível de pesquisa e desenvolvimento do país; incentivos governamentais ao desenvolvimento tecnológico, entre outros” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 107). Para Tiffany e Peterson (1998), deixar de usar uma nova tecnologia na empresa para agilizar processos e acompanhar as diversas mudanças do mercado, pode ser desastroso. Os autores supracitados afirmam que não é fácil prever o surgimento de novas tecnologias, porém toda empresa deve desenvolver o hábito de acompanhar às tendências tecnológicas fora de seu setor. Para dessa forma se preparar para as mudanças que podem atingir o seu negócio.

- **Ambiente Ecológico:** De acordo com Kotler e Keller (2006, p. 87), “a deterioração do ambiente natural é uma preocupação global. Em muitas cidades do mundo, a poluição do ar e da água atingiu níveis perigoso”. Pode-se utilizar os seguintes indicadores: “nível de desenvolvimento ecológico; sustentabilidade; escassez de matéria-prima; índices de poluição ambiental; e legislação existente” (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 108).

Findados os componentes do macroambiente, segue-se para a análise do microambiente, que são os fatores externos que interferem nas decisões dentro da organização:

- **Cientes ou consumidores:** Pode-se considerar que os clientes são a razão de existir da organização. É um relacionamento fortalecido dia-a-dia, e dessa forma, a empresa precisa oferecer aos seus clientes valor superior, o qual resulta em fidelidade maior dos mesmos para com a empresa. “O relacionamento sólido com os clientes geralmente formam a base dos

esforços da empresa de atender às necessidades exclusivas dos clientes com lucro” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2012, p. 99).

Os administradores que acreditam que o cliente é o único verdadeiro “centro de lucro” da empresa consideram obsoleto o organograma tradicional - uma pirâmide com a alta administração no alto, a gerência de nível médio no meio e o pessoal da linha de frente e os clientes na base. Empresas que dominam bem o marketing invertem o organograma - no topo estão os clientes; em seguida, em grau de importância, vem o pessoal da linha de frente, que tem contato com os clientes, atendê-los e os satisfaz; abaixo deles estão os gerentes de nível médio, cuja tarefa é dar apoio ao pessoal da linha de frente para que possam atender bem os clientes; na base está a alta administração, cuja tarefa é contratar e apoiar os gerentes de nível médio. Lembrando que todos os gerentes da empresa devem estar pessoalmente envolvidos em ter contato com os clientes conhecê-los e atendê-los (KOTLER; KELLER, 2006, p. 138).

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2012, p. 52), “os consumidores normalmente procuram dessa forma, negociar melhor qualidade, níveis mais elevados de atendimento e preços menores”. A empresa deve considerar os seguintes pontos quanto aos clientes: “Quem são, se estão aumentando ou diminuindo; onde estão localizados; como podem ser alcançados; qual a renda disponível; como compram e se comportam; quais são as tendências; seus padrões de qualidade; os compradores-chaves; e os usuários finais” (OLIVEIRA, 2012, p. 79-80).

Os clientes estão atualmente, mais do que nunca, analisando os argumentos das empresas e buscando melhores alternativas. Imagina-se que dentre vários critérios, eles avaliam a oferta que mais lhe proporciona valor. Considerando suas limitações: conhecimento, mobilidade e renda. Tudo depende se a empresa vai atender ou não a expectativa de valor (KOTLER; KELLER, 2006).

Hitt, Ireland e Hoskisson (2012, p. 101), abordam que a empresa, ao passo que definir quem vai atender, “tem de identificar as necessidades do grupo de clientes-alvo que seus bens ou serviços podem atender. Isso é importante no sentido de que as empresas bem-sucedidas aprendem como dar aos clientes o que eles querem e quando querem”.

- **Fornecedores:** Os fornecedores são empresas que de alguma forma fornecem produto, matéria-prima, serviços, entre outros para outra empresa. Eles tem o poder de interferir nas demais empresas através do aumento dos preços e redução da qualidade dos seus produtos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2012). Alguns aspectos a serem analisados quanto aos fornecedores: “quem são; quantos são; onde estão localizados; qual a oferta total; seus preços de venda; seus prazos de venda e de entrega; e a qualidade de seus produtos e serviços” (OLIVEIRA, 2012, p. 81).

- **Concorrentes:** Segundo Kotler e Keller (2006, p. 341), “concorrentes são empresas que atendem às mesmas necessidades dos seus clientes”. Quando se fala em concorrência pode-se analisar:

Quanto e quais são; qual a tecnologia básica que cada concorrente utiliza; qual a participação de cada concorrente no mercado; qual a vantagem competitiva de cada concorrente frente a nossa empresa; qual seu faturamento, volume de vendas, lucro e tendências; qual o tipo e nível de promoção dos concorrentes, verificando o orçamento global, o orçamento de publicidade e o orçamento de pesquisa de mercado; qual o tipo e nível da força de vendas dos concorrentes, verificando o processo e os critérios de seleção, treinamento, supervisão, salários e prêmios, capacitação, desempenho, bem como o nível de motivação e reputação de seus vendedores, promotores e distribuidores; e, qual sua linha de produtos e serviços, analisando seus tipos, vendas e participação no mercado, preços, qualidades e as respectivas tendências (OLIVEIRA, 2012, p. 81).

Para Pereira (2010, p. 107), a análise da concorrência é fundamental e tem a finalidade de “pesquisar e analisar as informações dos concorrentes, estabelecendo parâmetros de comparação. Os elementos podem ser produtos, as estratégias de distribuição ou produção, enfim, tudo o que for interessante para a organização”.

Segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2012), com a análise dos concorrentes a empresa procura compreender: o que direciona o seu concorrente para o futuro, ou quais são seus objetivos; o que o concorrente está fazendo e pode fazer, ou quais são suas estratégias; em que o concorrente acredita, ou quais são as suas premissas; e, quais são as potencialidades dos concorrentes, ou os seus pontos fortes e pontos fracos. São muitos os pontos à serem avaliados, entretanto quanto mais informações tiver de seu concorrente, melhor, pois isso já deixa a sua empresa um passo à frente, com mais chances de alcançar os resultados esperados e ganhar vantagem competitiva.

- **Agências reguladoras:** as empresas precisam levar em consideração a ação e o controle do governo, através da legislação, e políticas governamentais que podem criar vantagens ou desvantagens/limitações (MAXIMIANO, 2009). As instituições devem atuar respeitando as leis que regulamentam o negócio, assim como entidades representantes, que tem objetivo de assegurar a ética e controlar a atuação da empresa no mercado (KOTLER; KELLER, 2006).

2.4.4.2 Análise Interna

Do ponto de vista de Kich e Pereira (2011, p. 64), “a análise do ambiente interno é realizada com base nos aspectos gerais, aspectos administrativos, aspectos financeiros, de produção e de marketing”.

Segundo Pereira (2010), a análise interna vai analisar dois pontos: os fortes e fracos. Sendo que os fortes referem-se às características ou recursos disponíveis da organização que facilitam o resultado, proporcionam uma vantagem no ambiente organizacional. Trata-se de uma variável controlável, considerando que a organização pode agir sobre o problema ou situação. Também pode-se afirmar que é o reconhecimento das competências da organização.

Já os pontos fracos, estão relacionados as características ou limitações da organização que podem de alguma forma dificultar o alcance dos resultados esperados. Assim como os pontos fortes, os fracos também são variáveis controláveis, pois a organização pode interferir imediatamente. No entanto, cabe ressaltar que nem sempre a intervenção da empresa resolverá o problema. Pode-se chamar esses pontos fracos de incompetências da organização ou pontos a melhorar. Os pontos fracos devem ser eliminados (PEREIRA, 2010).

Para Pereira (2010, p. 113), “são elementos que afetam a organização como um todo: estrutura organizacional; rotinas administrativas; processo de comunicação interna; sistema de informações gerenciais; sistema de planejamento; e habilidade da gerência”. Logicamente, esses elementos podem variar de acordo com a organização.

Oliveira (2012, p. 82), destaca que “a análise interna tem por finalidade colocar em evidência as qualidades e deficiências da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa dever ser determinados”. Como parâmetro, o autor destaca que deve-se observar empresas do mesmo setor de atuação.

Segundo Oliveira (2012), para identificar os pontos fortes e fracos cabe analisar os seguintes aspectos: funções a serem analisadas e desempenhadas pelas diversas áreas da empresa; aspectos organizacionais; abrangência dos processos estratégicos, administrativos e operacionais; níveis de controle e avaliação; critérios de avaliação; e obtenção das informações. Quanto às funções administrativas, pode-se considerar as grandes funções da empresa, ou seja, marketing, finanças, produção e recursos humanos. Nesse sentido, sob a perspectiva de Oliveira (2012) será destacado a seguir as quatro grandes funções da empresa:

- **Função de marketing:** pode-se considerar os seguintes aspectos: quanto à política de distribuição da empresa; quanto aos produtos e serviços atuais da empresa, sua marca, embalagem, descrição básica, etc; quanto à pesquisa de mercado, dados gerais de mercado, opinião dos clientes sobre a empresa, seus produtos ou serviços, pessoal, políticas e concorrência; quanto à equipe de vendas; quanto aos novos produtos e serviços; quanto à promoção e à propaganda; quanto às políticas mercadológicas; e quanto à organização da área de marketing.

- **Função de finanças:** cabe analisar dois aspectos principais: análise dos índices financeiros (índice de lucratividade, de liquidez, de dívidas, de medidas de alavancagem, de giro financeiro, entre outros) e análise do sistema de planejamento e controle financeiro e do sistema de registro e de análise contábil (empresa como um todo, estrutura da área financeira, orçamentos, relatórios e demonstrativos contábeis e financeiros, projeções de lucro, política financeira, fluxo de caixa e sistema de controle interno).

- **Função de produção:** faz-se necessário observar aspectos como: instalação industrial, equipamentos e instalações, processo produtivo, programação e controle de produção, qualidade, quantidade, sistema de custos industriais, pesquisa e desenvolvimento, suprimentos e organização da fábrica.

- **Função recursos humanos:** precisa ser analisado índices de rotatividade, produtividade, absenteísmo, tipo de reivindicações dos funcionários, plano de benefícios, clima organizacional, entre outros. E ainda, aspectos organizacionais da empresa, tais como, capacitação e habilidades da alta administração, controle de qualidade, necessidades do consumidor, domínio do mercado consumidor, abrangência dos processos organizacionais e funcionais, controle e avaliação dos sistema pelo executivo da empresa, etc.

Após ser analisado todos os elementos da análise externa e interna, faz-se a matriz SWOT, que junta as duas análises, com intuito de cruzar as informações obtidas, e refletir sobre.

2.4.4.3 Análise SWOT

Segundo Oliveira (2012, p. 114), “a análise da matriz SWOT tem como objetivo reunir todos os itens considerados como Pontos Fortes e relacioná-los com os Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças”. Corroborando, Matias-Pereira (2011), estabelece que “tem por objetivo definir estratégias para manter pontos fortes, reduzir a intensidade de pontos fracos, aproveitando as oportunidades e proteger-se das ameaças”.

Seu significado consiste em: *strenghts* (forças); *weaknesses* (fraquezas), *opportunities* (oportunidades) e *threats* (ameaças). Sendo que, as forças e fraquezas “são fatores internos de criação (ou destruição) de valor, como: ativos, habilidades ou recursos que uma companhia tem à sua disposição, em relação aos seus competidores” (MATIAS-PEREIRA, 2011, p. 82). E oportunidades e ameaças, “são fatores externos de criação (ou destruição) de valor, os quais a empresa não pode controlar, mas que emergem ou da dinâmica competitiva do mercado em questão, ou de fatores demográficos, econômicos, políticos, tecnológicos, sociais ou legais” (MATIAS-PEREIRA, 2011, p. 82).

Segundo Tiffany e Peterson (1998), com a análise SWOT, a empresa deve avaliar os fatores internos (pontos fortes e fracos) em relação aos externos (oportunidades e ameaças) identificados. E o equilíbrio entre esses dois fatores é o que vai determinar o que a empresa deve fazer e quando deve fazer. Os autores sugerem algumas etapas para construção da matriz de análise SWOT:

1ª Etapa - Identificar os pontos fortes, e associá-los a oportunidades potenciais ou ameaças latentes.

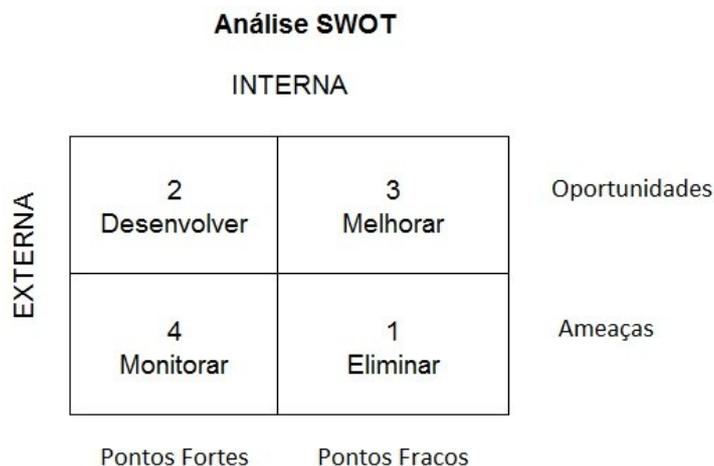
2ª Etapa - Identificar os pontos fracos e associá-los a oportunidades ou ameaças.

3ª Etapa - Construir a matriz com quatro quadrantes.

4ª Etapa - Em cada quadrante incluir os pontos fortes e fracos da empresa, juntamente com as oportunidades e ameaças do setor.

A matriz SWOT tem o intuito de equilibrar os pontos fortes e fracos internos de sua empresa em relação às oportunidades e ameaças externos (TIFFANY; PETERSON, 1998). A figura a seguir ilustra o que foi abordado anteriormente.

Figura 7 - Análise SWOT



Fonte: Adaptado de TIFFANY; PETERSON, 1998.

Cada número descrito na figura anterior, é interpretada da seguinte maneira na perspectiva de Tiffany e Peterson (1998):

1 - Eliminar os possíveis pontos fracos identificados na empresa, nas quais a mesma pode enfrentar ameaças graves de seus concorrentes e tendências desfavoráveis em um dos ambientes de negócios.

2 - Desenvolver as oportunidades ou potencializar as descobertas nas quais a empresa possui pontos fortes.

3 - Melhorar ou corrigir os pontos fracos identificados como oportunidades potenciais para a sua empresa.

4 - Monitorar seus pontos fortes constantemente, para evitar de ser surpreendido por uma ameaça no futuro.

As mudanças são constantes, e por isso é interessante atualizá-la a cada tempo ou conforme vai constatando as mudanças. “A estratégia SWOT é eliminar os pontos fracos em áreas onde existem riscos e fortalecer os pontos fortes em áreas onde você identificar oportunidade (TIFFANY; PETERSON, 1998, p. 160).

2.4.5 Visão

Para a definição da visão da empresa, é importante compreender o que ela significa. Diante disso, Pereira (2010, p. 87) estabelece que a visão da empresa deve “mostrar a direção na qual a organização está caminhando. Além de apontar o caminho para o futuro, faz com que ela queira chegar lá; e representa suas maiores esperanças e os seus mais expressivos sonhos”. Reflete no desejo do que os gestores almejam para a organização no futuro. Segundo Oliveira (2012, p.43), a visão “representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante”.

De acordo com Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 228), “a visão é a explicitação do que se visualiza para a empresa”. Sendo que os benefícios de ter uma visão bem definida na organização, são:

- a) A visão apoia a parceria empresa/empregado na construção do futuro;
- b) A visão promove a inovação;
- c) A visão levanta uma “bandeira”;
- d) A visão funciona como “bússola para a equipe”;
- e) Reduz a dependência da empresa para com “gênios e líderes”;
- f) Tira a empresa da “mesa de conforto”;
- g) Motiva e inspira a equipe;
- h) Orienta o planejamento da sua atuação na cadeia produtiva;
- i) Orienta “a virada”.
- j) Mobiliza para os programas de qualidade;
- k) Complementa a missão;
- l) Orienta os objetivos e os investimentos.

Para definir a visão, os autores enfatizam que é preciso olhar para o futuro. Ou seja, ela precisa ser focada no futuro. E para contribuir com a definição da visão, os autores apontam algumas dicas do que a visão deve contemplar: motive sua equipe; seja criativo, tenha ambições; explicita, a visão precisa deixar de ser um sonho e passar a ser realidade; divulgue para todos a visão, em pontos estratégicos, de maior movimento; crie comprometimento dos

colaboradores para fazer a visão acontecer; seja flexível para poder se ajustar ao ambiente e seja persistente (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001).

Dessa forma, será abordado na sequência os objetivos da organização, que são tão importantes quanto qualquer um dos tópicos descritos anteriormente.

2.4.6 Objetivos

Os objetivos ajudam a detalhar e quantificar a visão, orientam para o processo decisório, fundamentam a avaliação de desempenho, orientam o plano de investimentos da organização, atraem e mantêm talentos, levantam uma “bandeira” de forças frente aos seus concorrentes, tiram a empresa da zona de conforto e orientam a formulação de estratégias (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001).

Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 268) definem os objetivos como “resultados que a empresa deve alcançar, em prazo determinado, para concretizar sua Visão sendo competitiva no ambiente atual e no futuro”. Eles devem ser desafiadores, e ao mesmo tempo viáveis, precisam ter prazo definido, e devem ser mensuráveis, também ser coerentes entre si.

Para defini-los são sugeridos quatro etapas:

1ª etapa: definição do horizonte dos objetivos, deve ter um limite, mas podem ter um horizonte menor.

2ª etapa: escolha dos temas mais pertinentes à empresa, considerando a perspectiva de crescimento, sua participação no mercado, a produtividade, qualidade, inovação e resultados econômico-financeiros almejados.

3ª etapa: definição dos indicadores de desempenho para cada um dos temas estabelecidos na etapa anterior.

4ª etapa: preenchimento do painel de controle dos objetivos, com todas as etapas anteriores para melhor visualização e controle.

Segundo Oliveira (2012), os objetivos são resultados futuros que se pretende alcançar. E está relacionado a obtenção de um fim ou resultado final. Podendo ser geral ou específico, o primeiro é voltado à toda organização, e o segundo focado em um setor específico da mesma. Os objetivos também podem ser quantificados, com o estabelecimento de prazo para sua realização. Ou seja, “objetivo é o alvo ou ponto quantificado, com prazo de realização e responsável estabelecidos, que se pretende alcançar através de esforço extra” (OLIVEIRA, 2012, p. 147).

Oliveira (2012, p. 151) enfatiza ainda a importância de executivos e funcionários considerarem os objetivos empresariais como interagentes, direta ou indiretamente, com os seus próprios objetivos pessoais. “Devem ser mais do que palavras, devem ter significados concretos para os executivos, com a finalidade de obter sua participação e comprometimento de forma real, efetiva e contínua”. Ansoff (1990, p. 94), disserta que “os objetivos estabelecem os níveis de desempenho que uma empresa procura alcançar”.

Percebe-se que os objetivos norteiam a organização para um futuro promissor, tem o intuito de definir a forma como a mesma vai sobressair os concorrentes.

Em seguida, será explanado sobre as estratégias competitivas.

2.4.7 Estratégias competitivas

No ambiente altamente competitivo é de suma importância ter estratégias bem definidas e elaboradas. Vaconcellos Filho e Pagnoncelli (2001, p. 298) definem estratégias competitivas como “o que a empresa decide fazer ou não fazer, considerando o ambiente, para concretizar a visão e atingir os objetivos, respeitando os princípios, visando cumprir a missão no seu negócio”.

A elaboração das estratégias competitivas, deve definir como será construído o futuro almejado através da visão e dos objetivos estabelecidos. Para isso, os autores supracitados, sugerem algumas etapas:

- 1ª etapa: formular estratégias claras, e precisam considerar as tendências,
- 2ª etapa: checar a consistência das estratégias, antes de implementá-las.
- 3ª etapa: priorizar as estratégias, ver qual é a mais urgente e imediata.

Através das estratégias competitivas a organização apoia a escolha de caminhos, criam diferencial dos concorrentes, orientam o marketing, motivam equipes, orientam o recrutamento, a seleção e o treinamento, orientam a cadeia de valor e os investimentos (VASCONCELLOS FILHO; PAGNONCELLI, 2001).

Para Ansoff (1990, p. 93), “as novas regras e diretrizes para decisão, que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização, têm sido chamadas de estratégia”.

Sem o auxílio de uma estratégia unificadora, haverá uma elevada probabilidade de que partes diferentes da organização cheguem a respostas distintas, contraditórias e ineficazes, (...) haverá conflitos, e a eventual reorganização de esforços poderá sobrevir tarde demais para garantir a sobrevivência da empresa (ANSOFF, 1990, p. 99).

O autor diz ainda que “estratégia é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização” (ANSOFF, 1990, p. 95).

E por último, cabe compreender como divulgar, implantar e acompanhar o plano estratégicos na organização, para isso será abordado a seguir o plano de ação.

2.4.8 Plano de ação, divulgação, implantação e acompanhamento

Além de elaborar todas as etapas ou passos anteriores, faz-se necessário colocá-los em prática, torná-los em ação.

Diante disso, Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001) destacam que o primeiro passo para elaboração e implantação do plano de ação é criar forças-tarefa para cada um dos objetivos, estabelecer os participantes, as áreas que podem agregar mais valor aos objetivos, um responsável para o objetivo, dar autonomia ao responsável para agir no seu setor e na organização, e divulgar a atuação da força-tarefa em toda organização.

O próximo passo segundo os autores, é elaborar um cronograma do processo, e após isso, formular planos de ação para cada objetivo e para cada força-tarefa, através do detalhamento das estratégias. Em seguida, compatibiliza os planos de ação, as forças-tarefa de cada setor e cada responsável transforma em um único. O passo seguinte é garantir recursos para realizar as ações, ou seja viabilizá-la. E por último deve-se levar o plano de ação para aprovação formal, para que todas as decisões ali contidas tenham validade em todos os níveis da empresa.

O plano de ação “é o responsável por promover a melhoria contínua da organização, ele é apresentado em reuniões mensais por todos os responsáveis, traduzidos na planilha de monitoramento do indicador de desempenho” (MATIAS-PEREIRA, 2011, p. 151).

Com o plano de ação busca-se atingir metas, por meio de um planejamento bem definido, Para fazer um plano de ação é possível utilizar-se do método 5W 1H, que consiste em definir: o que vai ser feito (*What*), quem será o responsável (*Who*), quando será realizado (*When*), onde será desenvolvido (*Where*), por que será feito (*Why*) e como será praticado (*How*) (CAMPOS, 2004, p. 47).

Esse método, conforme pôde ser observado anteriormente, representa a abreviação de seis palavras da língua inglesa: *what* (o quê), *who* (quem), *when* (quando), *where* (onde), *why* (por quê) e *how* (como). Tal método contribui para melhor organização e definição de ações, assim como na definição de responsabilidades para execução de tarefas (ROSSATO (1996)

apud GERLACH; PACHE; POLACINSKI (2011). Na figura a seguir é possível visualizar como é desenvolvido na prática o plano de ação com esse método.

Figura 8 - Exemplo de Plano de Ação

CONTRAMEDIDAS (WHAT)	RESPON- SÁVEL (WHO)	PRAZO (WHEN)	LOCAL (WHERE)	JUSTIFICATIVA* (WHY)	PROCEDIMENTO (HOW)
1. Nivelar a base do equipamento	Trajano	31/8	Laminação	Para evitar quebra do mancal	Desmontar o laminador principal, retirá-lo com a ponte rolante e elevar a base B2 em 2 cm por meio de chapas de aço furadas para dar lugar ao parafuso regulador.
2. Trocar as guias	Augusto	31/8	Laminação	Para evitar paradas	Aproveitar o desmonte do laminador e trocar as guias que já se apresentam gastas.
3. Treinar o pessoal	Marcondes	30/6	Centro Trein. e área	Para capacitá-los nos novos procedimentos	Utilizar os Procedimentos Operacionais Padrão RC-0-1-98 e RC-0-1-99 recentemente atualizados.
Aqui você coloca as contramedidas provenientes do <i>brainstorming</i> (Ver Tabela 3.1).	Aqui só se coloca um <u>nome</u> e não um grupo ou uma sigla. O responsável deve ser uma <u>pessoa física</u> .			Nestas cinco colunas você coloca os dados complementares, como mostrado acima.	* Não deixe de colocar esta coluna (WHY). As pessoas querem saber <u>por que</u> fazem cada coisa.

Fonte: Campos, 2004.

O próximo passo após elaborar o plano de ação, é realizar a sua divulgação para toda a organização. Quanto a divulgação Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001) abordam que o planejamento estratégico já foi um documento restrito à alta administração, no entanto hoje, trata-se de um objeto de ampla divulgação em todos os níveis da empresa. Considerando que o objetivo da empresa é obter sucesso, ela carece de informar a todos os seus funcionários como pretende com ajuda deles, alcançá-los. Os benefícios são reflexos, decorrentes do conhecimento por parte dos funcionários de como e onde a empresa quer chegar.

Na implantação do planejamento estratégico, “é necessária a realização de procedimentos específicos, que visam incorporar as linhas de ação traçadas ao dia a dia das organizações, (...) podendo ser através de reuniões ou dinâmicas de grupo” (MATIAS-PEREIRA, 2011, p. 134). Para Chiavenato e Sapiro (2009, p. 291), “a implementação estratégica requer o comprometimento de todos dentro da organização. (...) Requer consenso, conhecimento, informação, motivação e muita liderança por parte da cúpula”. Sobretudo porque a implementação de estratégias resulta em mudança organizacional.

Para acompanhar ou monitorar a implementação do planejamento estratégico, Matias-Pereira (2011, p. 151) estabelece que é preciso ver se “aquilo que uma organização está realizando está consistente com o que ela decidiu fazer”. Ainda de acordo com o autor supracitado, “o planejamento estratégico realizado de maneira formal, gera uma sistemática por meio da qual lhe permite avaliar o desempenho da empresa e de seus setores. Em síntese, gera padrões de desempenho para os seus executivos” (MATIAS-PEREIRA, 2011, p. 132-133).

Segundo Chiavenato e Sapiro (2009, p. 326), “o controle é uma ferramenta administrativa que monitora e avalia as atividades e resultados alcançados para assegurar que o planejamento, a organização e a direção sejam bem-sucedidas”. Para Oliveira (2012), a função controle e avaliação no processo de planejamento estratégico tem o papel de “acompanhar o desempenho, através da comparação entre as situações alcançadas e as previstas, principalmente quanto aos objetivos, desafios e metas, bem como da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa”.

Tendo em vista que até o momento foram observados diversos aspectos relacionados à estratégia e ao planejamento estratégico, nos próximos tópicos serão discutidas questões referentes ao tipo de negócio analisado neste estudo.

2.5 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - MPEs

A criação de novos empreendimentos no Brasil e no mundo é cada vez mais intensa, uma vez que estes proporcionam desenvolvimento tanto social quanto econômico para a população e conseqüentemente para o país. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2011a, p. 4), “[...] no Brasil, são criados anualmente mais de 1,2 milhão de novos empreendimentos formais. De acordo com o Portal Brasil (2012), “as micro e pequenas empresas são essenciais para a promoção do crescimento econômico, criação de empregos e geração de renda, conseqüentemente melhora as condições de vida da população”.

As MPEs propiciam a absorção de mão de obra, sobretudo aqueles com maior dificuldade de inserção no mercado, como jovens que procuram oportunidade para o primeiro emprego e pessoas com idade acima de 40 anos. E também ajudam a dinamizar a economia nos municípios e bairros das grandes metrópoles (BRASIL, 2012).

De acordo com o SEBRAE (2014), em parceria com a Fundação Getúlio Vargas foi realizado um estudo para verificar qual era a participação dos pequenos negócios no Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, e os estudos apontaram que em 2011, 27% do PIB brasileiro foi gerado pelos pequenos negócios, ou seja, mais de um quarto. As MPEs são responsáveis por

60% dos 94 milhões de empregos no país e constituem 99% dos 6 milhões de estabelecimentos formais existentes no país (PORTAL BRASIL, 2012). Percebe-se com isso a tamanha importância que as MPEs tem na geração de riquezas do país, “no comércio no Brasil (53,4% do PIB deste setor). No PIB da indústria, a participação das micro e pequenas (22,5%) já se aproxima das médias empresas (24,5%). E no setor de Serviços, mais de um terço da produção nacional (36,3%)” (SEBRAE, 2014, p. 6).

Em Santa Catarina, o número total de empregos formais gerados por micro e pequenas empresas somam 58,6%. (SEBRAE, 2013a). Mais de 99% do total de empresas do estado de Santa Catarina são micro e pequenas empresas (MPE) e Empreendedores Individuais (EI), essas geram inúmeros empregos com carteira assinada no País, e se considerar a ocupação dos empreendedores também, “[...] pode-se dizer que os empreendimentos de micro e pequeno porte são responsáveis por, pelo menos, dois terços do total das ocupações existentes no setor privado da economia” (SEBRAE, 2011a, p. 4).

Segundo o anuário do trabalho de MPE, publicado pelo SEBRAE (2011b, p. 27):

O bom desempenho da economia brasileira no período 2000-2011, aliado às políticas de crédito, impulsionou o crescimento das micro e pequenas empresas (MPE) no país e confirmou sua expressiva participação na estrutura produtiva nacional. Entre 2000 e 2011, verificou-se aumento do número de estabelecimentos das MPEs e do emprego gerado por estes estabelecimentos. [...] No período 2000-2011, as micro e pequenas empresas suplantaram a barreira dos 6 milhões de estabelecimentos.

Em todo o país, micro e pequenos empreendimentos encontram-se disseminados, constituindo um setor vital para a economia e responsável por alocar contingente expressivo de pessoas, que em sua maioria, possuem potencial para otimizar o desenvolvimento empresarial através do faturamento que seu negócio proporciona, demonstrando talento para os negócios ao tornarem-se independentes com o próprio empreendimento, largando a condição de assalariado (SEBRAE, 2011b).

De acordo com o Anuário do Trabalho na MPE (SEBRAE, 2013b, p. 19), a classificação das empresas por porte do estabelecimento é definido através do número de pessoas ocupadas e do setor de atividade econômica, conforme mostra a figura a seguir:

Figura 9 - Classificação das empresas por porte

Porte	Setores	
	Indústria ⁽¹⁾	Comércio e Serviços ⁽²⁾
Microempresa	até 19 pessoas ocupadas	até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	de 20 a 99 pessoas ocupadas	de 10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	de 100 a 499 pessoas ocupadas	de 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Fonte: SEBRAE

Elaboração: DIEESE

Nota: (1) As mesmas delimitações de porte foram utilizadas para o setor da construção

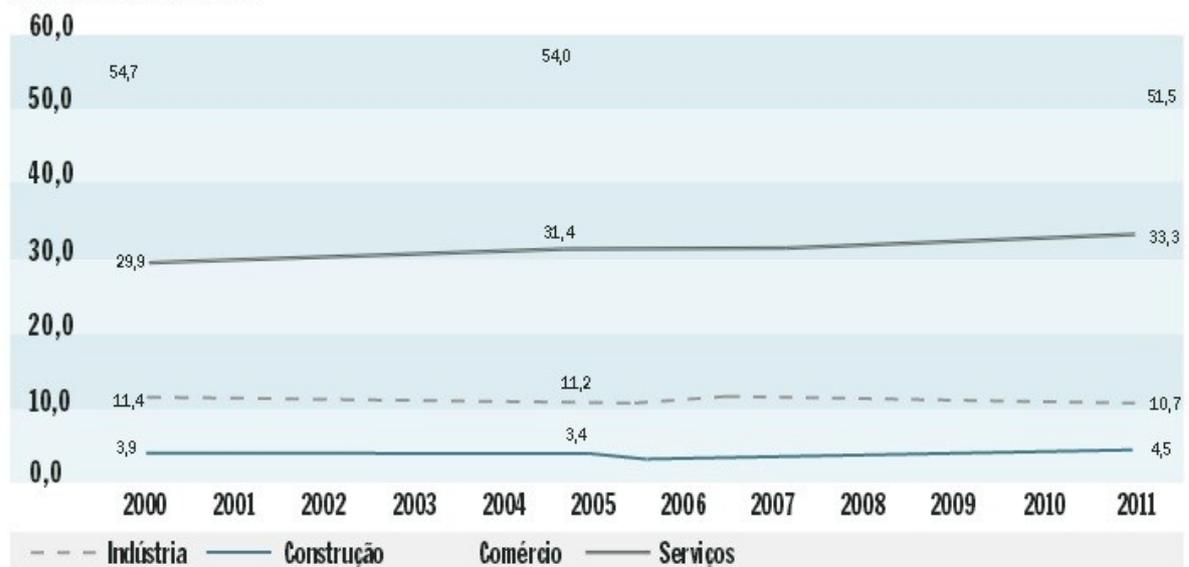
(2) O setor serviços não inclui administração pública e serviço doméstico

Fonte: SEBRAE, 2013b.

Das micro e pequenas empresas, destaca-se que a distribuição por setor de atividade econômica que mais cresceu foi o setor do comércio, seguido pelo setor de serviços, conforme pode ser verificado na figura a seguir.

Figura 10 - Micro e pequenas empresas por setor de atividade econômica

Brasil 2000-2011 (em %)



Fonte: MTE, Rais

Elaboração: DIEESE

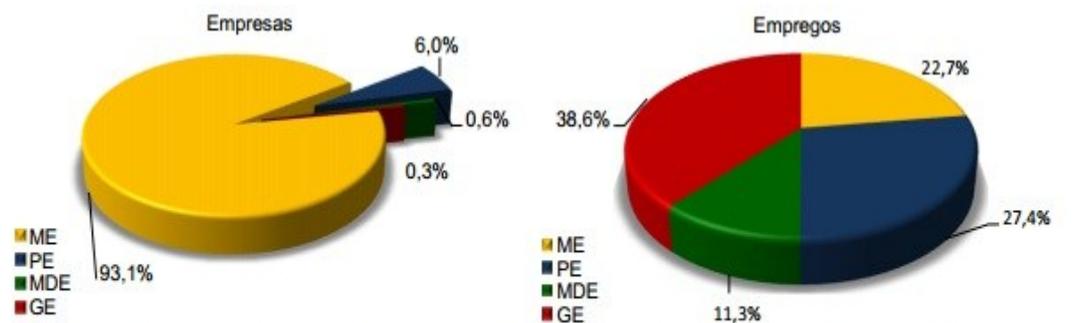
Fonte: SEBRAE, 2013b.

Em Santa Catarina, de acordo com o Anuário do Trabalho na MPE (SEBRAE, 2013b, p. 52), dados de 2011, o número absoluto de MPE soma um total de 339.036, que se comparado a nível de país, pode-se afirmar o estado de Santa Catarina possui pouco mais de 5,36% das MPE, na região Sul, Santa Catarina fica atrás do Paraná, com 8,2% e Rio Grande do Sul, com 9,59%. E o setor com maior número de MPE é o de comércio, com 152.372, seguido do setor do serviço, com 114.787, depois vem a indústria com 54.194 e por último a construção com 17.683.

A cidade de Chapecó é considerada atualmente a capital da região oeste de Santa Catarina, possui aproximadamente 200 mil habitantes, segundo o Sebrae (2013a, p. 13), o equivalente a 2,94% da população do Estado, e vem apresentando um crescimento recorrente todo ano. Entre o ano de 2000 e 2010 a cidade, apresentou uma taxa de crescimento populacional de 2,49% ao ano (SEBRAE, 2013a). As micro e pequenas empresas na cidade em 2008, somaram um total de 12.353, se comparado ao ano de 2004, houve um crescimento de 16,55%. E o número de empregos gerados por essas MPE, somaram 63.024, no ano de 2008. Nesse caso, o crescimento comparado com o ano de 2004 foi de 53,17%. (SEBRAE,2013a).

A participação relativa das empresas segundo o porte pode ser observada na figura seguinte:

Figura 11 - Participação relativa das empresas e empregos de acordo com o porte em 2008 na cidade de Chapecó



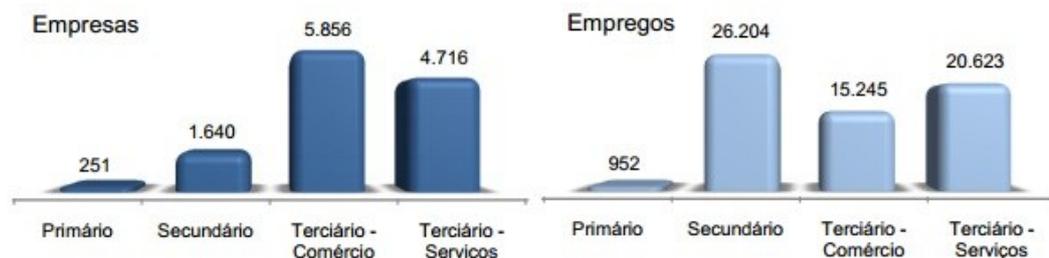
Fonte: Resultados elaborados pelo SEBRAE/SC com base em dados do MTE - apoiados na Relação Anual de Informações Sociais.

Nota: Portes - microempresa (ME), pequena empresa (PE), média empresa (MDE), e grande empresa (GE).

Fonte: SEBRAE, 2013a.

Quanto aos setores, o segmento que mais cresceu foi o comércio, seguido pelo de serviços. Quanto a geração de empregos o setor industrial se destaca, seguido novamente pelo segmento de serviços.

Figura 12 - Número de empresas e empregos formais por segmento, em 2008 na cidade de Chapecó



Fonte: Resultados elaborados pelo SEBRAE/SC com base em dados do MTE - apoiados na Relação Anual de Informações Sociais.

Fonte: SEBRAE, 2013a.

Conforme demonstram os dados anteriores, as MPEs são importantes para a economia e o desenvolvimento do país, diante disso, cabe o governo e o poder público em geral incentivar e qualificar os empreendimentos de pequeno porte (SEBRAE, 2014).

Nesse contexto, a empresa foco do estudo, MD Consultoria em Recursos Humanos está contemplada no segmento de micro empresa, bem como no ramo de serviços, o qual vem apresentando um crescimento relevante, conforme abordado anteriormente, tanto no número de empresas, como na geração de empregos.

2.6 CONSULTORIA

A consultoria possui diversos entendimentos, dentre elas a prestação de serviços especializada em determinada área, que tem por objetivo auxiliar empresas de todos os portes, especialmente as micro e pequenas na formalização de suas atividades e na gestão. Funciona como um apoio às empresas na tomada de decisão, bem como no sentido de facilitar o trabalho, qualificar e formalizar processos, visto que muitas empresas pequenas não dispõem de técnica e nem de pessoal para realizar algumas atividades e por esse motivo contratam a consultoria. Outros assimilam a consultoria como redução de custos para a empresa, pois evitam de contratar pessoas e equipar setores na empresa (LEITE *et al.*, 2009).

Segundo Leite *et al* (2009), a consultoria vem sendo vista como ações estratégicas, as quais tem o objetivo de permitir que os gestores visualizem caminhos que os levem a administrar melhor suas atividades, de maneira mais eficaz. O autor ainda destaca que existem diversas formas de trabalhar em consultoria, dentre elas: considerando as atividades internas e externas, sendo que a interna é realizado dentro da empresa onde trabalha o consultor, e o externo é quando presta serviço para uma ou várias empresas, sem vínculo empregatício. Outra forma é ter conhecimento técnico e especializado na área e formação. E a terceira forma é compreender a abrangência de sua atuação.

A responsabilidade do consultor envolve além da intuição, criatividade e aspectos no âmbito organizacional, também se refere à necessidade de uma maior sensibilidade, empatia e eficácia nos processos de comunicação, contemplando assim aspectos intangíveis, subjetivos e abstratos, muito presente atualmente nas organizações. Desta forma, o consultor mostra os impactos daquilo que não conseguimos ver ou perceber fisicamente na organização (LEITE *et al.*, 2009).

Segundo Oliveira (2003) as empresas de consultoria competem tanto na venda de seus serviços para os clientes, como também na atração e retenção de grandes talentos. O autor destaca ainda que quanto melhor for sua equipe de funcionários, melhor será o serviço prestado,

pois na consultoria o capital intelectual é de suma importância. De acordo com Claro *et al* (2011, p. 22), “O conhecimento, a experiência e a capacidade de inovação das consultorias constituem um importante ativo para as mesmas, podendo criar uma vantagem competitiva sustentada, uma vez que este profissional precisa oferecer “a diferença” a seus clientes”. Claro *et al* (2011), afirma ainda que o marketing de relacionamento pode ser uma importante ferramenta para auxiliar as consultorias de pequeno porte e os consultores autônomos no crescimento do negócio e na retenção de clientes.

Existem diversos tipos de consultoria para auxiliar a gestão, as quais podem ser direcionadas para cada um dos setores da organização, tais como: financeiro, contabilidade, marketing, recursos humanos, entre outros.

A consultoria deve ser como uma ponte entre a empresa e o resultado esperado pelos gestores, visando oportunidades, crescimento e sucesso para a empresa. Um dos pontos positivos da consultoria é que ela possibilita uma visão externa, e com isso contribui na melhoria de processos, pois normalmente a consultoria consegue ver e perceber coisas que quem está diretamente envolvido na empresa nem sempre consegue visualizar (OLIVEIRA, 2003).

De acordo com o SEBRAE (2013a), na cidade de Chapecó, a concorrência por um emprego é uma oportunidade no mercado de trabalho formal e chega a um índice de 2,7 habitantes por emprego, já no Estado a relação é de 3,4 habitantes por emprego e no Brasil esse número é de 4,8 habitantes por emprego. Percebe-se que há um número significativo da demanda por emprego, e dessa forma, a consultoria na área de recrutamento e seleção é cada vez mais procurada por otimizar o tempo dos empreendedores, no sentido de já fazer uma pré-seleção e encaminhar pessoas para a fase da entrevista com os gestores, somente que dispõem de habilidades, competências e qualificações exigidas pela empresa.

A consultoria em recursos humanos, auxilia os gestores, considerando que devido à correria do dia-a-dia não dispõe de tempo para analisar currículos e fazer testes ou provas com os candidatos, dessa forma contratando a consultoria todo esse processo que antecede a entrevista direta com o gestor ou responsável por determinado departamento da empresa, já é realizado pela empresa de consultoria, facilitando e otimizando a contratação de um profissional o mais adequado possível, tanto em qualificação como em habilidades e competências, com a vaga existente.

3 METODOLOGIA CIENTÍFICA

Para o desenvolvimento dessa pesquisa foram utilizados alguns métodos, com intuito de agregar valor e dar credibilidade ao estudo, assim como mostrar, de forma clara como foram obtidas as informações e quais foram as técnicas de coleta e análise dessas informações.

Pesquisa de acordo com Lakatos e Marconi (2010, p. 139) consiste em “um procedimento formal, com método de pensamento reflexivo, que requer um tratamento científico e se constitui no caminho para conhecer a realidade ou para descobrir verdades parciais”. Segundo Roesch (2012, p. 119), “o processo de pesquisa envolve precisamente teoria e realidade”.

Para Souza, Fialho e Otani (2007), a pesquisa é um processo de construção do conhecimento que tem por objetivo gerar novos conhecimentos, resultando em aprendizagem para o indivíduo que a desenvolve e para a sociedade.

De acordo com Gil (2010, p. 26), “pode-se definir pesquisa como o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico”. O autor destaca ainda que o objetivo da pesquisa é “descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos” (GIL, 2010, p. 26). Sendo assim, apresenta-se a seguir as formas utilizadas e as etapas para realização do estudo.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto a natureza da pesquisa, a mesma pode ser básica e aplicada. Básica quando visa à geração de conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência, envolve verdades e interesses universais. E aplicada quando tem o intuito de gerar conhecimento para aplicação prática e voltada para solução de problemas específicos (SOUZA, FIALHO E OTANI, 2007). Para Vergara (2013, p. 42) “a pesquisa aplicada é fundamentalmente motivada pela necessidade de resolver problemas concreto, mais imediatos, ou não. Tem, portanto, finalidade prática”. Nesse sentido esse estudo é uma pesquisa aplicada, que tem o objetivo de solucionar problemas na organização estudada, e com isso gerar conhecimento para aplicação prática.

A abordagem do problema dessa pesquisa se configura como qualitativa, pois teve a intenção de analisar e compreender a organização estudada, para dessa maneira desenvolver com êxito o planejamento estratégico proposto, que tem o intuito de proporcionar à organização uma análise crítica dos seus concorrentes e da sua própria atuação no mercado.

A pesquisa qualitativa, de acordo com Roesch (2012, p.154), é indicada para “avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos, ou seja, quando se trata de selecionar metas de um programa e construir uma intervenção”.

Em relação aos objetivos, a classificação da pesquisa é descritiva. Conforme Souza; Fialho e Otani (2007), a pesquisa descritiva procura descrever os fatos ou fenômenos por meio de levantamentos ou observação. Para Gil (2010, p. 28), “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. Corroborando com as definições anteriores, a pesquisa descritiva para Vergara (2013, p. 42) “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno”.

A técnica empregada na pesquisa, segundo Lakatos e Marconi (2010), pode ser: documentação indireta e direta. Toda pesquisa constitui-se no levantamento de dados de diversas fontes, métodos ou técnicas.

A documentação indireta divide-se em: pesquisa documental e bibliográfica. Para Souza, Fialho e Otani (2007) a pesquisa documental é aquela definida como fonte primária, produzida pelas próprias pessoas estudadas. E a pesquisa bibliográfica consiste na pesquisa de fonte secundárias, na qual todo trabalho baseia-se em outro, não produz uma informação original, mas trabalha sobre ela e procede a análise, ampliação e comparação. Essa pesquisa se constitui em uma pesquisa bibliográfica, pois utilizou-se de dados encontrados em textos, artigos, livros, monografias, publicações em sites, congressos, periódicos, etc.

Já a documentação direta constitui-se no levantamento de dados no próprio local onde os fenômenos ocorrem. Isso ocorre de duas maneiras: pela pesquisa de campo ou pesquisa de laboratório. A primeira permite contato maior com realidade, e a segunda permite o controle de variáveis. (SOUZA, FIALHO, OTANI, 2007). Para Vergara (2013, p. 43), a pesquisa de campo “é investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não”.

No caso dessa pesquisa, foi utilizado da pesquisa de campo, uma vez que todo estudo baseou-se na realidade vivenciada pela empresa, bem como procurou ser vivenciado o espaço físico da empresa para compreender como de fato acontecem os processos e para posterior formulação de estratégias. Trata-se também de uma pesquisa bibliográfica, que segundo Souza, Fialho e Otani (2007), é a obtenção de dados através de fontes secundárias, a qual utiliza como

fonte de coleta de dados materiais publicados, como: livros, periódicos científicos, revistas, jornais, teses, dissertações, materiais cartográficos e meios audiovisuais.

A pesquisa é caracterizada como um estudo de caso, que para Gil (2010, p. 57) “é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira a permitir o seu conhecimento amplo e detalhado”. De acordo com Yin (1981) *apud* Roesch (2012, p. 155) o estudo de caso “é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto”. Acrescentando, para Vergara (2013, p. 44), o estudo de caso “é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoas, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo”.

A pesquisa ainda caracteriza-se como documental, porque fez uso de documentos internos, como folders, relatórios, registros da história da empresa, entre outros documentos internos à MD Consultoria em Recursos Humanos, os quais digam respeito ao objeto de estudo. Para Vergara (2013), a investigação documental é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados, ou com pessoas: registros, anais, regulamentos, circulares, ofícios, memorandos, comunicações informais, dispositivos de armazenagem eletrônicos e outros.

A pesquisa segundo Santos (2000) *apud* Souza, Fialho e Otani (2007) pode ser classificada de dois níveis: acadêmica e de ponta. A primeira refere-se a atividade com fins pedagógicos, visa buscas intelectuais. Ela é realizada em instituições de ensino sob orientação de um professor. Já a pesquisa de ponta é desenvolvida por pesquisadores experientes.

Essa pesquisa caracteriza-se como acadêmica, pois foi desenvolvida como trabalho de conclusão de curso da Universidade Federal da Fronteira Sul na cidade de Chapecó, sob orientação de um professor qualificado na área abordada. Dessa forma, aborda-se a seguir a unidade de análise e sujeito da pesquisa.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE E SUJEITOS DA PESQUISA

De acordo com Siglenton (1988) *apud* Frota (1999), as unidades de análise podem ser definidas como “objetos ou eventos aos quais as pesquisas sociais se referem, o que ou quem será descrito, analisado ou comparado”. Sendo assim, a unidade de análise dessa pesquisa é a empresa MD Consultoria em Recursos Humanos, a qual é também chamada ou conhecida, por seus colaboradores e clientes como “MD RH”, a mesma atua desde setembro de 1997 no setor

de serviços na área de consultoria em recursos humanos. Está localizada na Avenida Fernando Machado, 231-D esquina com rua Barão do Rio Branco, no centro da cidade de Chapecó/SC.

Segundo Lakatos e Marconi (2010), para definir o sujeito a pesquisa deve-se responder a seguinte pergunta: Quem?. Portanto, os sujeitos dessa pesquisa foram todos aqueles ligados a gestão da empresa, bem como todos aqueles que de alguma forma se relacionam com a empresa.

Dessa forma, os sujeitos dessa pesquisa foram: as duas proprietárias, assim como 10 de seus clientes empresa e 10 candidatos, e cinco concorrentes. Atualmente a empresa possui um quadro composto de seis funcionários, sendo duas psicólogas que desenvolvem atividades na seleção de pessoal, treinamentos e comercial, uma secretária, uma auxiliar administrativo/financeiro, uma estagiária e a administradora que auxilia nos serviços de pesquisa de clima e plano de cargos e salários.

As psicólogas são formadas e possuem registro no Conselho Regional de Psicologia do Estado de Santa Catarina. Suas principais atividades consistem em: realizar entrevistas individuais e coletivas, dinâmicas, aplicação de testes, avaliação psicológica, assim como manter um contato constante com as empresas clientes desde da abertura da vaga até o fechamento e possuem metas a serem cumpridas em relação ao fechamento das vagas.

Quanto à secretária, suas atividades são: realizar atendimento telefônico e ao público, controlar a agenda de entrevistas, avaliações e reserva das salas, fazer contato com os candidatos para agendamento de entrevista e oferecer as oportunidades de emprego. Passar para as empresas novas, que ainda não conhecem a empresa, a forma de trabalho da MDRH, bem como o envio de propostas por e-mail solicitando os dados cadastrais da empresa e após, repassar para uma das consultoras de RH. Também alimenta a página do *facebook* da MDRH com vagas atualizadas em aberto ou algum comunicado importante, também realiza o retorno à todos que deixam alguma mensagem ou comentário na página. Por fim, envia os anúncios do jornal semanalmente e informações das vagas para as instituições de ensino e portais da cidade e região.

A auxiliar administrativo/financeiro é uma das sócias da empresa, a qual desenvolve as seguintes atividades: controle de contas a pagar e a receber, realiza cobrança, controle do fluxo de caixa, conciliação bancária, emissão de boleto e nota fiscal eletrônica, elabora orçamentos, faz separação dos documentos a serem repassados para contabilidade e também para empresas que exijam o cadastramento do fornecedor, conferência da folha de pagamento e cartão ponto. Elaborar controles para prestação de contas à proprietária. Também realiza as atividades de consultora em RH, faz entrevistas individuais, contato com as empresas desde da abertura da

vaga até o fechamento. Identificar meios de comunicação para divulgar determinadas oportunidades de emprego. A consultora tem metas a serem cumpridas para fechamento das vagas.

E a proprietária, realiza entrevistas, dinâmicas, avaliação psicológica, visita à clientes. Desenvolve treinamentos, Planos de Cargos e Salários, Pesquisa de Clima, Consultoria em RH juntamente com o planejamento estratégico do cliente.

Diante disso, foi proposto um planejamento estratégico para a MD Consultoria em Recursos Humanos, com intuito de auxiliar os gestores na tomada de decisão e dessa forma levar a empresa a conquistar vantagem competitiva, assim como atingir seus objetivos através de estratégias previamente definidas, considerando o ambiente interno e externo à organização.

3.3 TÉCNICA PARA COLETA DE DADOS

A etapa de coleta de dados é a que demanda explicar de que forma serão obtidos os dados para responder ao problema e atender aos objetivos propostos inicialmente. De acordo com Vergara (2013) a coleta dos dados pode ocorrer através da observação simples ou participante, por questionário, formulário, entrevista e grupos de foco, entre outros. No caso dessa pesquisa foi utilizado para coleta de dados a entrevista.

Segundo Vergara (2013, p. 52) “a entrevista é um procedimento no qual você faz perguntas a alguém que, oralmente, lhe responde. Para Roesch (2012) a entrevista pode ser semi ou não estruturada. Nas semiestruturadas “utilizam-se questões abertas, que permitem ao entrevistador entender e captar a perspectiva dos participantes da pesquisa” (ROESCH, 2012, p. 159). O autor aborda ainda que entrevista sem nenhuma estrutura não são recomendadas, considerando que pode-se fugir do tema em estudo, assim como dificultar a interpretação e utilização dos dados. Por isso, é melhor sempre possuir uma lista prévia de tópicos que conduzam a entrevista.

Diante disso, esta pesquisa baseou-se em uma entrevista semiestruturada, constituída por perguntas previamente elaboradas a fim de limitar a entrevista ao que de fato interessa para o pesquisador. As informações necessárias para realização do estudo foram coletadas diretamente na empresa, com a proprietária e sua sócia. Foi utilizado a técnica de entrevista semiestruturada e conversas informais com a proprietária e a sócia em diversos momentos na empresa, durante a realização do estágio, o roteiro das perguntas pode ser observado no APÊNDICE A. Também realizou-se a entrevista semiestruturada com dez clientes empresa (APÊNDICE C) e dez candidatos (APÊNDICE B). Essas entrevistas seguiram um roteiro de perguntas, pré-definidas. Dessa forma, buscou-se identificar as razões pelas quais esses clientes

procuram a MD RH para realizar determinados serviços, e como avaliam o trabalho desenvolvido pela empresa. E ainda diagnosticar a forma de trabalho dos concorrentes, através da análise do *site* dos mesmos. Assim como, identificar com isso os pontos fortes e fracos, assim como as oportunidades e ameaças da MD RH.

3.4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO

A análise dos dados, segundo Gil (2010, p. 156), “tem como objetivo organizar e resumir os dados de forma tal que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação”. E a interpretação dos dados consiste na “procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos” (GIL, 2010, p. 156).

Para interpretação dos dados coletados na entrevista, utilizou-se da técnica de análise de conteúdo. Segundo Roesch (2012, p. 170), “as informações colhidas pelo pesquisador, por meio da aplicação das técnicas referidas, normalmente é apresentada na forma de texto. A análise de textos em pesquisa científica tem sido conduzida, principalmente pelo método de análise de conteúdo”. No estudo foi realizada e gravada a entrevista e posteriormente a mesma foi transcrita e a partir disso analisou-se os dados obtidos.

Após a transcrição concluída, foi elaborado a definição de cada etapa do planejamento estratégico, e por fim elaborado uma matriz SWOT, correlacionando os pontos fortes e fracos com as ameaças e oportunidades, cruzando os pontos afim de definir pesos para cada ponto, esses pesos foram definidos juntamente com as proprietárias da empresa, o que resultou nos pontos mais significativos para a MDRH atualmente. E com base tanto nos pontos com maior pontuação, como nos menores serão definidas estratégias para a empresa fortalecer seus pontos fortes e vislumbrar as oportunidades, assim como estratégias para melhorar seus pontos fracos e se prepara quanto as ameaças.

4 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA EMPRESA

A seguir serão apresentadas detalhadamente cada uma das etapas para elaboração de um planejamento estratégico, conforme a metodologia de Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001) e de acordo com a realidade da empresa em estudo. Até o momento a empresa não possuía um planejamento estratégico estruturado, e acredita que o mesmo só vai contribuir no alcance dos objetivos. Atualmente a empresa conta com duas sócias-administradoras: Mara Rosane Dal Vesco (proprietária e fundadora), denominada nessa pesquisa como ENTREVISTADA 1, e Thaísa Cristina Resmini (sócia que trabalha na empresa há 5 anos), denominada ENTREVISTADA 2.

4.1 APRESENTAÇÃO E HISTÓRICO DA EMPRESA

Para relatar a história da empresa, foi entrevistada a fundadora da empresa, considerando que ela acompanhou toda a trajetória e evolução da empresa ao longo dos anos.

A empresa tem como razão social MD Consultoria em Recursos Humanos LTDA, foi fundada em setembro de 1997, e é popularmente conhecida como “MD RH”. Conforme relatado pela proprietária, antes de 1997 ela já possuía uma empresa que desenvolvia um trabalho similar ao da MD RH no estado do Rio Grande do Sul, e que por motivos pessoais e familiares precisou mudar para Chapecó. Diante disso, em conversa com seu contador chegaram ao consenso de que seria mais lucrativo fechar a empresa do Rio Grande do Sul e abrir uma na cidade de Chapecó, em função da burocracia.

Assim que a proprietária mudou para a cidade de Chapecó, ela iniciou a empresa de forma gradativa, com cautela. Sua primeira instalação física foi realizada no Edifício Med Center, localizado no centro de Chapecó. Começou atuando com duas funcionárias: a proprietária e uma estagiária. No entanto, ainda não atuava como pessoa jurídica com CNPJ, somente como pessoa física. Dessa forma, foi buscando à passos lentos seus clientes. A Entrevistada 1 recorda que o cliente chave para a empresa impulsionar seus negócios ou que colocou a empresa no mercado na época foi o Sr. Vanderlei Berlanda, um empresário de renome na cidade de Chapecó, dono da lojas Berlanda.

Os serviços oferecidos na época são os carros chefe até os dias de hoje: recrutamento e seleção e avaliação psicológica. Essas eram as principais atividades desenvolvidas pelas duas funcionárias. Após um tempo, surgiu a oportunidade de mudar para um novo espaço, com um pouco mais de comodidade, dessa forma passaram a ocupar o Edifício Belenzier situado

também no centro da cidade. Porém, as salas eram compactas e dificultava o trabalho. Nesse período a equipe de trabalho aumentou para seis pessoas. Depois de mais um tempo, mudaram para uma sala maior, com mais espaço físico, e mantendo-se no centro de Chapecó. Nessa sala ficaram por aproximadamente oito anos, no entanto seus clientes reclamavam da dificuldade de localização da empresa devido à discreta disposição do nome da mesma. Para acessar a empresa o cliente precisava observar uma pequena porta de entrada que ficava entre duas lojas instaladas no térreo. Foi então que em conversa com sua sócia, a Entrevistada 1 decidiu fazer mais uma mudança, dessa vez se depender dela será a última. A mudança ocorreu em maio de 2014, e o fator decisivo para tal atitude foram, em primeiro lugar a questão da melhoria da visibilidade e localização da empresa, e o segundo ponto é que o imóvel é próprio, e com isso economizam o dinheiro que era gasto com aluguel.

Foi perguntado na entrevista para a proprietária, quais são os serviços prestados atualmente pela MD RH, e conforme mostra o quadro a seguir são:

Quadro 2 - Serviços prestados pela MD RH

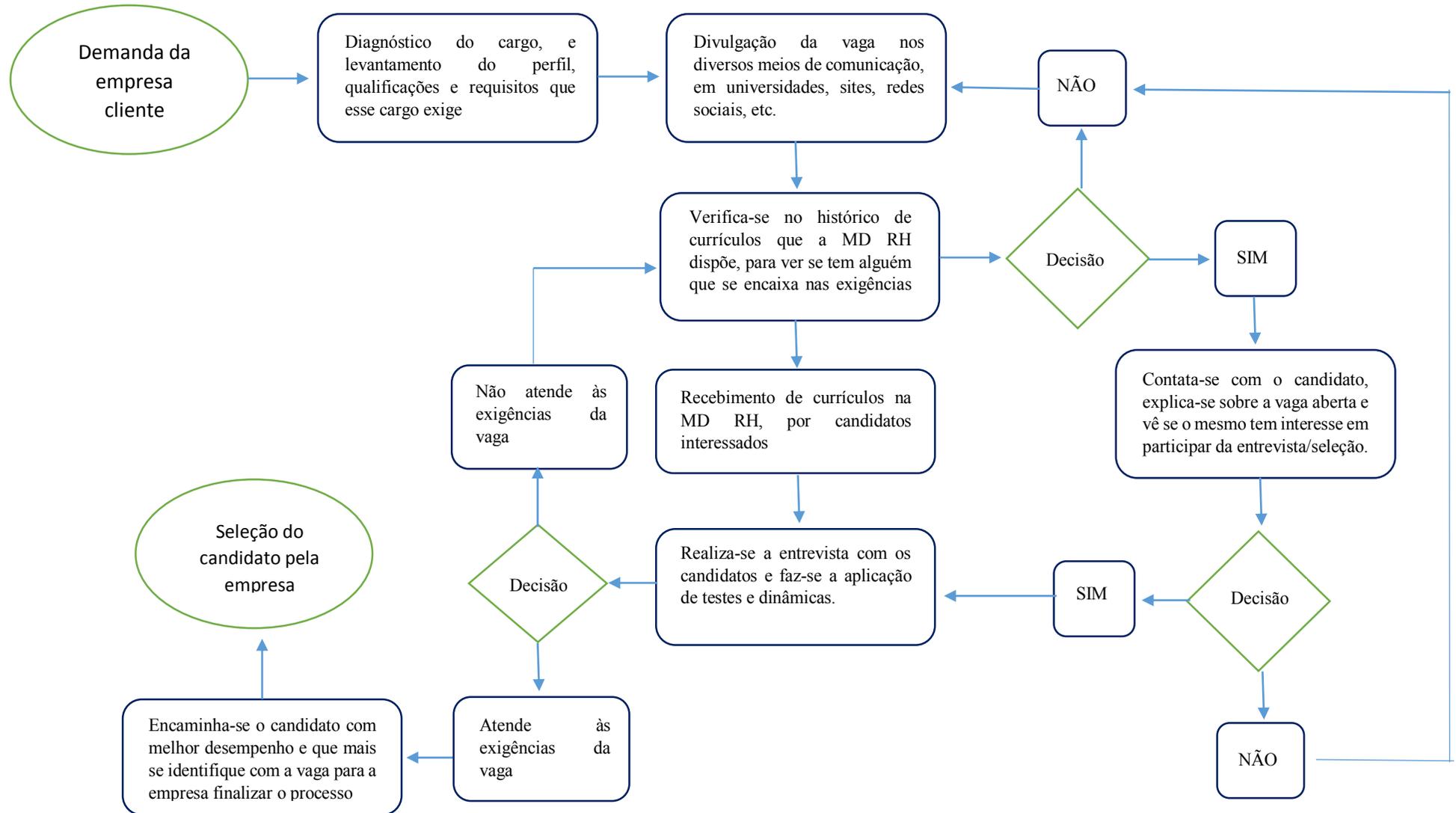
SERVIÇOS PRESTADOS	DESCRIÇÃO
1 – Recrutamento e seleção	A MD RH busca, avalia e seleciona profissionais de forma criteriosa e eficaz, reunindo as características essenciais dos candidatos à cultura e aos objetivos estratégicos de seus clientes. Nesse serviço estão inclusas as seguintes técnicas: <ul style="list-style-type: none"> - Atração e Retenção de talentos: <i>Headhunting</i> - Recolocação profissional: <i>Outplacement</i> - Análise e mapeamento de potencial - Avaliação por competências - Avaliação psicológica - Dinâmicas de grupo
2 – Avaliação Psicológica	Através de testes aplicados por profissionais da área de psicologia, é realizado a análise e descrição do perfil psicológico do indivíduo. Faz-se um laudo do teste. A avaliação psicológica é composta por: <ul style="list-style-type: none"> - Bateria de testes (psicológicos, comportamentais, de habilidades, competências e atitudes, etc).
3 – Pesquisa de Clima Organizacional	Através da utilização de um instrumento voltado para análise do ambiente interno e a partir do levantamento de necessidades do cliente. A avaliação do Clima Organizacional é efetuada através de pesquisa, estudos e observação, buscando socialização e harmonia no ambiente de trabalho. O objetivo principal é mapear ou retratar os aspectos críticos que configuram o momento motivacional dos funcionários da empresa através da apuração de seus pontos fortes, deficiências, expectativas e aspirações. Realiza-se um processo de: <ul style="list-style-type: none"> - diagnóstico organizacional - sugestões de melhoria para a empresa, um plano de ação.
Continua...	

... Continuação	
SERVIÇOS PRESTADOS	DESCRIÇÃO
4 – Estruturação de Cargos e Salários	A estruturação compreende na avaliação e descrição das atividades desenvolvidas pelos colaboradores dentro da empresa. Dessa forma, busca-se a partir de entrevista e observação identificar todas essas atividades, assim como quais são as habilidades, competências e atitudes que o cargo exige e quais são os conhecimentos básicos necessários. Há uma pesquisa salarial com diversas empresas do ram. O objetivo principal é formalizar e padronizar os cargos, suas exigências, seus benefícios e ter conhecimento da expectativa de crescimento.
5 – Treinamentos e Desenvolvimento	Atende empresas com necessidades específicas e de forma customizada, oferecendo cursos abertos e in-company, treinamentos e palestras exclusivas, de modo que a empresa extraia o máximo de resultados ao investir no desenvolvimento de seu pessoa. Os treinamentos ocorrem nas mais diversas áreas: <ul style="list-style-type: none"> - Comportamental - Desenvolvimento de liderança - Motivacional - Trabalho em equipe
6 – Avaliação de Desempenho	Avalia o funcionário na função, é utilizado também para avaliar o desempenho da pessoa para ocupar um outro cargo, no caso de o funcionário ser promovido. Como o funcionário se avalia na função. Identifica quais são os pontos positivos e construtivos da pessoa.
7 – Reestruturação da Área de Recursos Humanos	Envolve o planejamento, estruturação e implementação das rotinas de Recursos Humanos proporcionando condições para a manutenção e desenvolvimento das pessoas em consonância com as estratégias da organização, assim como a padronização e sistematização de processos, conforme os subsistemas: <ul style="list-style-type: none"> - Recrutamento e seleção - Integração - Cargos e Salários - Treinamentos - Saúde ocupacional - Consultoria em gestão de RH - <i>Coaching</i>
8 – Avaliação por Competências	A empresa deve passar a descrição do cargo e quais são os conhecimentos técnicos necessários, as habilidades e atitudes para determinado cargo. A partir disso busca-se identificar no indivíduo se ele contempla as exigências do cargo. É um processo mais demorado, pois faz uso de exemplos de situações vivenciadas pelo indivíduo, baseada nas experiências anteriores.

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Desses serviços o recrutamento e seleção é o de maior destaque, pois pensando financeiramente, boa parte do faturamento da MD RH é resultado do mesmo (ENTREVISTADA 2). Sendo assim, a figura seguinte demonstra como acontece o fluxo desse serviço.

Figura 13 - Fluxograma do serviço Recrutamento e Seleção



Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

O intuito em todo processo de recrutamento e seleção é sempre encontrar a pessoa certa para o cargo certo, e que o candidato mantenha uma relação duradoura com a empresa. Observa-se na figura que o processo consiste sobretudo em agilizar o encaminhamento, pois imediatamente ao contato da empresa, a MD RH já providencia a divulgação e para não perder tempo, enquanto a MD RH aguarda a procura dos candidatos pela vaga, também faz buscas no banco de dados ou histórico de currículos anteriores. Quando a pessoa manifesta interesse em participar da seleção, e melhorar a oportunidade de trabalho, essa já é chamada para entrevista e realização de testes, caso necessário, no qual o melhor classificado ou a pessoa com perfil mais próximo possível exigido para a vaga, é selecionado para uma conversa direta com a empresa, e dessa forma a mesma conclui o processo.

Quando questionada sobre sua formação profissional, a Entrevistada 1, diz que é formada em psicologia, tem pós-graduação em saúde pública, e uma formação em dinâmicas de grupo, cursou também todo o mestrado em gestão estratégica, porém não defendeu sua dissertação, em função de ter descoberto que o seu estudo não teria validade no Brasil. E ainda porque a titulação desse mestrado não era relevante, considerando que ela não tinha a intenção de ministrar aulas, e para fins de trabalho na MD RH o mestrado já à ajudou, pois como ela cursou todas as disciplinas, a parte prática ela acabou aplicando bastante na empresa. Já quanto a formação de sua sócia Entrevistada 2, essa está cursando o último ano do Curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul.

Sobre o processo de tomada de decisão na empresa, a Entrevistada 1 destaca que as mais complexas e delicadas são tomadas em conjunto com sua sócia, e que as decisões do dia-a-dia da MD RH são resolvidas diretamente pela Entrevistada 2, quando possível, e depois ela é informada, se for o caso.

Foi perguntado ainda sobre as dificuldades vivenciadas pela empresa, e a Entrevistada 1 respondeu que uma das maiores dificuldades está em conseguir candidatos para participar do processo de recrutamento e seleção, devido à escassez de profissional de qualidade, com as qualificações, perfis e experiências exigidas pela empresa cliente. Outra dificuldade é com a cultura local, sobretudo em relação ao trabalho desenvolvido pela MD RH (vista apenas como uma agência de emprego da cidade) e o investimento que os clientes precisam fazer para acessar a consultoria, muitos empresários da cidade acham muito caro contratar esse tipo de serviço, não estão dispostos a pagar por isso, e acabam contratando por conta própria ou ainda procurando outras empresas do ramo que pratiquem preço mais baixo.

Sobre a perspectiva da Entrevistada 2, uma das dificuldades da MD RH hoje é estar muito à mercê do serviço de recrutamento e seleção, pois apesar de oferecerem outros serviços

o de maior destaque sempre foi esse. Outra dificuldade é a demora nos processos, pois como atuam com o intuito de proporcionar eficiência e eficácia em tudo o que fazem, acabam levando muito tempo para executar ou concluir tarefas. Diante disso, surge outra dificuldade que é a de desenvolver e divulgar mais os outros serviços prestados pela MD RH.

A entrevistada 2 destaca ainda que não há hoje uma proximidade da MD RH com as empresas, no sentido de fazer visitas e manter relação mais duradoura, de se mostrar preocupado e apresentar outras possibilidades de atuação da MD RH. Ainda foi levantada a questão da estrutura funcional da MD RH, pois diversas ações não são desenvolvidas por falta de pessoal, os funcionários atualmente dispõem de tempo apenas para desenvolver as rotinas do dia a dia, e não conseguem pensar em prospectar clientes ou promover a marca. Essa falta de relação mais próxima com o cliente, impacta inclusive na pouca fidelização dos mesmos, pois trabalham com a MD RH para realização de um serviço e depois acabam não procurando mais a empresa, ou até mesmo passam a trabalhar com a concorrência.

Por fim, outra questão que dificulta o trabalho da MD RH é o serviço muitas vezes mal feito por seus concorrentes, que acaba denegrindo a imagem do ramo de consultoria em recursos humanos, a forma com que conduzem o serviço, por profissionais não qualificados ou coisas do gênero, não trazem bons reflexos para a atividade. Foi elencado ainda que os candidatos demoram muito para chegar na MD RH, e a empresa precisa deles para satisfazer as necessidades das empresa.

A MD RH conta hoje com um *software*, o qual possui todos os registros de seus clientes ativos e inativos, isso possibilita um controle maior e também um acompanhamento do número de vagas fechadas em determinado período de tempo. Assim como informações cadastrais desse cliente. Ainda há um banco de dados com currículos cadastrados no site da MD RH, esse é um meio prático na busca de profissionais, pois há um filtro onde pode-se buscar por área, por idade, por escolaridade, etc. Ressalta-se que foi perguntado para a Entrevistada 2 se há um sistema que contemple os demais serviços oferecidos pela MD RH, por exemplo que gere um relatório de quais os serviços solicitados, em um determinado período de tempo, por qual empresa contratada, com qual periodicidade. A Entrevistada 2 relata que existe apenas um controle manual que é registrado ou alimentado em planilhas eletrônicas. A mesma relata ainda que o *software* que eles possuem registra a empresa somente se utilizar do serviço de recrutamento e seleção, caso contrário não constará o cadastro da mesma no sistema, apenas existirá na planilha eletrônica. Também foi relatado que não há software de gestão financeira.

Em se tratando do diferencial competitivo da MD RH segundo a Entrevistada 1, é a qualidade no serviço prestado, gerando dessa forma uma relação de confiança para com o seu

cliente. Corroborando a Entrevistada 2, destaca que buscam “fazer o melhor e serem criteriosos”.

Diante do exposto, segue-se para as próximas etapas do planejamento estratégico, o próximo passo é definir o negócio da empresa.

4.2 DELIMITAÇÃO DO NEGÓCIO

Conforme já mencionado anteriormente, o negócio refere-se a expectativa que o cliente tem para com a empresa, além dos serviços e produtos. A primeira etapa é identificar o negócio atual da empresa, para isso precisa-se delinear quem são os clientes da empresa.

Diante disso, há uma divergência de opiniões, pois do ponto de vista da Entrevistada 1, os clientes da MD RH hoje são as empresas, os empresários que já que estão instalados ou que venham a se instalar em Chapecó ou região, as quais procuram a MD RH para contratar um serviço de consultoria para a sua empresa. Já sob a perspectiva de sua sócia, Entrevistada 2, existem dois tipos de clientes: o candidato (pessoa física) que está à procura de um trabalho que reside ou tenha intenção de residir na cidade de Chapecó ou região e as empresas ou empresários instaladas ou que queiram se instalar na cidade de Chapecó e região (pessoa jurídica). As empresas procuram a MD RH principalmente para fazer o processo de recrutamento e seleção (carro chefe), e diante disso, surge os clientes pessoa física, que procuram a MD RH para deixar seu currículo e ser encaminhado para uma empresa.

Para a Entrevistada 1, o foco são as empresas e seus clientes são as empresas. O atendimento a demanda do candidato (pessoa física), acaba sendo uma consequência do atendimento do serviço contratado pela empresa cliente. Até porque nos demais serviços prestados pela MD RH, sempre é a empresa que contrata para realizar algum serviço e não o candidato.

O serviço contratado pelo cliente pessoa jurídica, normalmente é pago por eles, e o desafio que se encontra nessa situação é que muitas vezes as empresas não veem a importância de contratar um serviço especializado e qualificado na área. No caso do recrutamento e seleção, algumas empresas dividem com o candidato o valor da contratação, se dependesse da Entrevistada 1, o objetivo seria sempre cobrar somente do cliente empresa, no entanto devido a cultura da cidade, nem todas as empresas estão dispostas a pagar integralmente, e por isso a MD RH precisou em alguns casos passar a cobrar parte do valor, referente a contratação, do candidato, somente no caso de ser contratado. Caso não se adaptasse a essa exigência das

empresas certamente a MD RH perderia espaço no mercado, considerando que a maioria dos seus concorrentes cobra pela contratação apenas do candidato.

Segundo ambas as entrevistadas, a expectativa que seu cliente empresa espera da MD RH é ser bem atendido, ter exatidão nos resultados, ter qualidade, agilidade e assertividade no serviço.

Quanto aos concorrentes da MD RH, a Entrevistada 1 acredita que são todos indiretos, considerando que não prestam os mesmos serviços que a MD RH. Normalmente atuam como agência de emprego, não atuam com outros serviços como a MD RH atua. Já para a Entrevistada 2, seus concorrentes hoje são todas as agências de empregos, considerando que seu carro chefe é o recrutamento e seleção, e também porque algumas atuam também com assessoria em outros serviços de recursos humanos, como por exemplo, saúde ocupacional e treinamentos.

O próximo passo para definir o negócio é checar sua consistência atual, e isso pode ser realizado a partir de questionamentos sobre como o negócio de hoje é imaginado no futuro, do ponto de vistas das proprietárias, da forma que está atualmente talvez não consiga obter sucesso, apenas consiga se manter no mercado, talvez enfrentando algumas dificuldades, “o ideal é sempre estar inovando, trazendo novidades para os clientes. Nunca está 100%”, diz a Entrevistada 2.

Quando questionadas sobre o que deve ser melhorado, a Entrevistada 2 acredita que deveria ter mais divulgação de todos os serviços prestados pela MD RH, para que os empresários possam conhecer e compreender o seu diferencial. E quanto aos candidatos, deveria ser pensado em algo para eles não fiquem descontentes com a MD RH, devido à demora nos encaminhamentos, pois como não sabem que o objetivo da MD RH é selecionar de forma criteriosa, buscando a pessoa mais certa possível para a vaga, às vezes acaba levando um certo tempo para conseguir um emprego, e muitos acabam conseguindo antes por conta própria direto nas empresas de seu interesse ou em outros lugares (agências). De certa forma, isso acaba passando uma imagem negativa da MD RH para o candidato, de que demora e não encaminha para contratação.

A Entrevistada 2, destaca que procuram sempre deixar bem claro para o candidato a forma com que a empresa trabalha, e já na primeira entrevista ele fica ciente que o processo pode levar um certo tempo, de que ele deve acompanhar o site da empresa para ter conhecimento das vagas em aberto, e caso se interesse em alguma, que não foi chamado ainda para participar da entrevista, que ele mesmo se candidate à vaga. Porém nem todos compreendem essa situação.

Diante disso, para resumir apresenta-se o quadro a seguir:

Quadro 3 - Definindo o negócio

ETAPAS	QUESTÕES SUGERIDAS	RESPOSTAS
1ª Identificar o negócio atual da organização	Quem é mesmo o seu cliente?	Empresas que estão instaladas ou que venham a se instalar na cidade de Chapecó. E pessoa comum ou pessoa física que resida ou venha a residir na cidade de Chapecó ou região.
	Qual a expectativa do cliente?	Para a empresa a expectativa é receber um serviço de consultoria em gestão de pessoas com qualidade e eficácia. Já para o candidato é conseguir um trabalho o mais rápido possível que atenda suas expectativas.
	Quais são e quais serão nossos concorrentes?	Agências de emprego, balcão de emprego, empresas que prestam consultoria e assessoria na área de recursos humanos, assim como treinamentos
2ª Checar a consistência do negócio atual	Com o negócio atual, a empresa terá destaque no futuro?	Destaque não há como afirmar, talvez apenas consiga se manter no mercado, no entanto, certamente enfrentará alguns desafios no meio do caminho.
3ª Adequação do negócio ao século XXI	Como deve ser a empresa no futuro, o que deve ser melhorado?	Deve ser referência na área de consultoria em recursos humanos, reconhecida em Chapecó como a melhor e a mais lembrada no ramo. Para isso precisa-se melhorar sua divulgação na cidade, promover mais todos os serviços oferecidos e melhorar sua estrutura de profissionais.
NEGÓCIO	Soluções em Gestão de Pessoas.	

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Após ser definido o negócio, o próximo passo é estabelecer a missão.

4.3 MISSÃO

Conforme já foi explicado a missão trata-se da razão de existir da empresa. A MD RH já dispõe de uma missão, sendo assim, foi elaborada a reformulação da mesma com base na entrevista realizada com as proprietárias, em resposta à perguntas do tipo: Por que você acredita que seus clientes te procuram? O que eles esperam da MD RH?

Segundo elas, seus clientes à procuram, sobretudo os antigos, porque sabem ou conhecem a qualidade no serviço prestado pela MD RH. E os novos, na sua maioria procuram a MD RH por indicação de alguém, normalmente por clientes antigos. Em se tratando do que a empresa faz, a Entrevistada 1 diz que a MD RH hoje atua com serviços de: recrutamento e seleção, avaliação psicológica, pesquisa de clima, estruturação de cargos e salários,

treinamentos na área comportamental, avaliação de desempenho, estruturação do setor de recursos humanos e avaliação por competências. Quando se trata de recrutamento e seleção, normalmente o processo de avaliação do currículo, avaliação psicológica e entrevista é realizada na própria MD RH, após isso, algumas empresas pedem para o candidato selecionado nessas etapas anteriores irem até a empresa cliente, para conversar diretamente com o responsável. Ou existem casos, normalmente de empresas que ainda estão se instalando na cidade, que solicitam salas da MD RH para realizar as entrevistas.

Nos demais serviços, normalmente a proprietária vai até a contratante para realizar o diagnóstico, e depois conforme a necessidade busca-se a empresa cliente para coleta de informações e dados, o trabalho em si normalmente é realizado na MD RH. Em se tratando dos treinamentos, esses podem ocorrer na própria MD RH, nas empresas e ainda em um espaço externo, como auditórios da Associação Comercial de Chapecó – ACIC/SICOM, onde o espaço é maior. Também há possibilidade de ser em outros locais, se a empresa solicitar. Os treinamentos vivenciais, por exemplo ocorrem em chácaras ou sedes da empresa com área verde e aberta, no qual a equipe da MD RH se desloca para atendê-los. A MD RH é uma empresa que atua com consultoria na área de recursos humanos, buscando atender a necessidade de seu cliente com qualidade e eficácia no processo.

Quadro 4 - Definindo a Missão

MISSÃO ATUAL
Auxiliar os empresários na busca, seleção, desenvolvimento e manutenção de profissionais, que atendem as necessidades e gerem resultados para as empresas.
MISSÃO SUGERIDA
Garantir aos clientes consultoria nos processos de gestão de pessoas com qualidade e excelência nos resultados.

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Após ser reformulada a missão da MD RH, o próximo passo para elaboração do planejamento estratégico é estabelecer os princípios.

4.4. DEFINIÇÃO DOS PRINCÍPIOS

Os princípios de acordo com o que foi abordado anteriormente, são elementos que a empresa e todos os seus colaboradores consideram como norteadores de comportamento e atitudes diante dos clientes. Esses foram elaborados em conjunto e consenso entre as

proprietárias, mantendo seus princípios e valores estabelecidos desde o início do negócio e adequando alguns ao momento e ao ambiente competitivo do mercado. A Entrevistada 1, foi questionada sobre quais os princípios eles praticavam desde o início da empresa, e quais ela zela hoje, e a mesma respondeu que “a ética é algo fundamental, tanto para com os clientes como com a equipe interna, a responsabilidade no atendimento e no prazo, respeito pelo cliente empresa e candidato pessoa física, qualidade, assertividade, atender as necessidades dos seus clientes”.

Quadro 5 - Princípios e Valores

PRINCÍPIOS E VALORES ATUAL
Qualidade nos serviços prestados, ética, capacidade empregadora e parcerias duradouras.
PRINCÍPIOS E VALORES SUGERIDOS
Qualidade nos serviços prestados, responsabilidade no atendimento, cumprimento de prazos, respeito, transparência e ética nos processos adotados e compromisso com resultados.

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Após estabelecido os valores e princípios, a próxima etapa tem o papel de analisar o ambiente em que a organização está inserida.

4.5 ANÁLISE DO AMBIENTE

A análise do ambiente compreende em avaliar a situação da empresa diante do mercado ao qual está inserida, considerando as variáveis internas e externas. O intuito de se avaliar o ambiente é organizar a empresa para tendências futuras e para possíveis surpresas, isso significa preparar sua equipe interna para atender possíveis demandas do ambiente externo.

4.5.1 Análise Externa

Trata-se de variáveis externas à empresa que afetam ou que podem afetar, direta ou indiretamente seu desempenho e conseqüentemente o alcance dos objetivos. Nesse sentido, cabe avaliar dentro da análise externa o macro e o microambiente. O macroambiente é composto pelos seguintes ambientes: demográfico, econômico, sócio/cultural, político/legal, tecnológico e ecológico. Já o microambiente consiste em: clientes ou consumidores, fornecedores, concorrentes e agências reguladoras.

A seguir será abordado os componentes do macroambiente e em seguida os do microambiente, que direta ou indiretamente influenciam ou podem influenciar o trabalho da MD RH.

- **Ambiente Demográfico**

De acordo com dados do IBGE (2015), o Brasil no mês de abril possui cerca de 204.154 milhões de habitantes, um crescimento de 0,68% se comparado ao mesmo período do ano de 2014 (202.770 milhões), desses total 28.456 milhões (13,95%) são da Região Sul do país. Nessa região, os maiores estados são, respectivamente: Rio Grande do Sul (11.245 milhões - 5,51%), Paraná (11.147 - 5,46%) e Santa Catarina (6.064 milhões - 2,97%). Do estado de Santa Catarina, os municípios mais populosos, conforme dados do PORTAL BRASIL (2010), são: Joinville (515.288), Florianópolis (421.240), Blumenau (309.011), São José (209.804), Criciúma (192.308), Chapecó (183.530), Itajaí (183.373), Lages (156.727), Jaraguá do Sul (143.123), Palhoça (137.334), Balneário Camboriú (108.089), Brusque (105.503) e Tubarão (97.235).

Conforme observado, dentre os municípios mais populosos do estado está Chapecó, que da região oeste é o maior município, e apresentou um crescimento populacional de 10,07% entre 2010 e 2014. De acordo com os dados do censo 2010, sua população era de 183.530 mil habitantes (PORTAL BRASIL, 2010), e em 2014 a população estimada chegou à 202.009 mil habitantes (IBGE, 2015). Conforme figura a seguir.

Figura 14 - Crescimento populacional de Chapecó



Fonte: Adaptado de SEBRAE (2013a), com informação da população de 2014 (IBGE, 2015).

O índice de crescimento demográfico da cidade passou de 2,48% (ano de 2010 a 2012) para 4,89% entre os anos de 2013 e 2014, praticamente dobrou (PREFEITURA MUNICIPAL DE CHAPECÓ, 2014b). Ainda segundo dados da Prefeitura Municipal de Chapecó (2014b), a

densidade demográfica do município em 2013 chegou a 317,87 hab/km², um crescimento de 3,77% se comparado ao ano anterior.

A divisão da população entre homens e mulheres é bem próxima de 50%, como pode ser observado na figura seguinte:

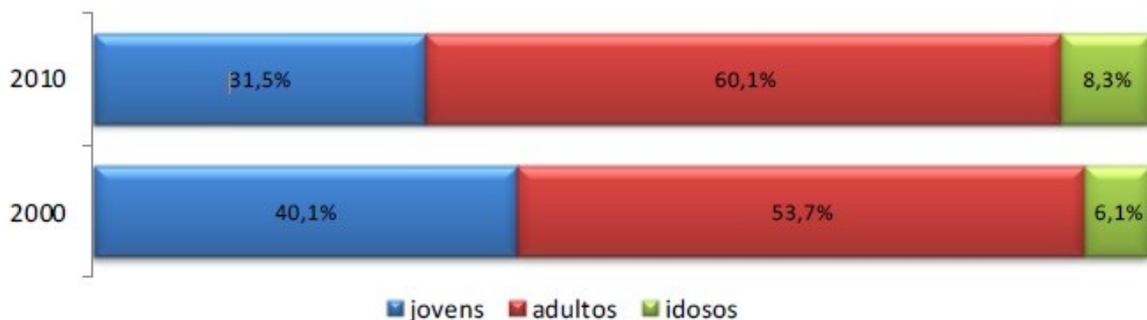
Figura 15 - Divisão da população entre homens e mulheres

Censos	Homens	%	Mulheres	%
1996	64.832	49,49%	66.182	50,51%
2000	72.600	49,39%	74.367	50,61%
2010	90.626	49,38%	92.904	50,62%

Fonte: Sebrae, 2014.

Outro fator relevante para a análise demográfica é a estrutura etária da população chapecoense, que de acordo com o SEBRAE (2013a), é classificada em três grupos: (1) jovens, que compreende desde o nascimento até completar 19 anos de idade; (2) adultos, que possui de 20 até 39 anos; (3) E por fim, os idosos de 60 anos em diante. Conforme demonstra a figura a seguir, a de maior representação são os adultos que em 2010, chegou a 60%:

Figura 16 - Faixa etária da população de Chapecó, em 2000 e 2010



Fonte: SEBRAE, 2013a.

Normalmente quanto mais jovem, mais se busca oportunidades de trabalho. Segundo a Entrevistada 2, em média a população que mais busca pelos serviços da MD RH atualmente estão na faixa entre 20 e 40 anos, habitualmente buscam melhores condições de trabalho, mais benefícios, melhores salários, maiores chances de crescimento e desenvolvimento, recolocação profissional, etc.

Já quanto a população economicamente ativa, que também pode gerar influências sobre a MD RH, é possível informar que a mesma teve um crescimento positivo de 7,6%, conforme pode ser observado na figura seguinte:

Figura 17 - População Economicamente Ativa (PEA) de Chapecó



Fonte: SEBRAE, 2013a.

Através desse índice constata-se que está aumentando o número de pessoas inseridas no mercado de trabalho, que desempenham ou possam desempenhar uma atividade remunerada.

Sobre a educação na cidade, o SEBRAE (2013a) apresenta que no ano de 2003 eram 48.909 alunos matriculados na rede estadual e municipal de ensino, e em 2012 esse número diminuiu para 47.376 alunos, isso representa uma redução de 3,13% considerando o período compreendido entre 2003 e 2012. Na figura a seguir podemos observar o número de aluno matriculados por modalidade de ensino.

Figura 18 - Número de alunos matriculados por modalidade em 2012

Modalidades	Detalhamento	Alunos	% Relativo	% Modalidades
Educação Infantil	Creche	5.353	11,3%	21,3%
	Pré-Escola	4.755	10,0%	
Ensino Fundamental	1ª a 4ª série (Anos Iniciais)	13.719	29,0%	53,5%
	5ª a 8ª série (Anos Finais)	11.627	24,5%	
Ensino Médio		7.440	15,7%	15,7%
Ensino Profissional (Nível Técnico)		1.858	3,9%	3,9%
EJA (Presencial)	Fundamental2	1.003	2,1%	3,6%
	Médio2	713	1,5%	
EJA (semi-presencial)	Fundamental	54	0,1%	0,6%
	Médio	235	0,5%	
Educação Especial (Alunos de Escolas Especiais, Classes Especiais e Incluídos)	Creche	25	0,1%	1,3%
	Pré-Escola	46	0,1%	
	1ª a 4ª série (Anos Iniciais)	236	0,5%	
	5ª a 8ª série (Anos Finais)	231	0,5%	
	Médio	39	0,1%	
	EdProf.NívelTécnico	-	-	
	EJAFundamental	32	0,1%	
	EJAMédio	10	0,0%	
TOTAL		47.376		100,0%

Fonte: SEBRAE, 2013a. OBS: 1. Não estão computados os alunos do ensino superior. 2. Alunos de Escolas Especiais, Classes Especiais e Incluídos. 3. Sinal convencional utilizado: Dado numérico igual a zero não resultante de arredondamento.

Conforme dados da Prefeitura Municipal de Chapecó (2014b), existem hoje 11 instituições de ensino superior que no primeiro semestre de 2013 tinham um total de 14.623 acadêmicos matriculados. Por número de alunos as maiores são em ordem decrescente: UNOCHAPECÓ (8.500), UFFS (1.879), UNOESC (1.800), UCEFF (1.080), UDESC (528), SENAI/SC (300), SENAC/SC (272), IFSC (171), e ANGLO-AMERICANO (93). Cabe ressaltar que não foi contemplado as instituições de ensino superior que trabalham com a modalidade de Educação a Distância – EAD.

Percebe-se que a cidade está crescendo cada vez mais, e em um ritmo acelerado. Isso para os negócios, o comércio, a agricultura, as agroindústrias e o desenvolvimento do município é um bom sinal, pois significa mais consumo, mão-de-obra disponível, poder de compra. Tornando-se referência em crescimento e desenvolvimento para toda região oeste catarinense.

- **Ambiente Econômico:**

Nos aspectos econômicos cabe avaliar o desempenho da economia, sobretudo no município de Chapecó. De acordo com o SEBRAE (2013a), a renda média da população é composta por duas variáveis: o rendimento familiar médio e os valores médios pago no município. Conforme pode-se observar nas figuras a seguir:

Figura 19 - Rendimento familiar médio da população

Período	Chapecó	Região Oeste	Santa Catarina	Posição do Município no Estado
2000	992,8	988,8	1.205,9	99ª
2010	3.100,5	2.667,8	2.400,7	28ª
Evolução 2000/2010	212%	170%	99%	Melhorou 71 Posições

Fonte: SEBRAE, 2013a.

É possível observar a grande evolução que ocorreu no rendimento familiar médio da população do município de Chapecó entre 2000 e 2010, um crescimento de 212%.

Quanto aos salários médios pagos para a população, esse teve aumentos gradativos, como pode ser observado:

Figura 20 - Salários médios pagos

Período	Chapecó	Santa Catarina	Brasil
2007	943,58	1.149,24	1.301,87
2008	1.001,91	1.253,73	1.436,70
2009	1.104,68	1.344,33	1.535,74
2010	1.223,04	1.485,66	1.674,99
2011	1.391,23	1.620,42	1.827,45
Evolução 2007/2011	47%	41%	40%

Fonte: SEBRAE, 2013a.

O rendimento familiar da população chapecoense está aumentando com o passar dos anos. No entanto a média de rendimentos é menor que a praticada no estado e no país.

O PIB da cidade também teve evolução, conforme pode ser observado a seguir:

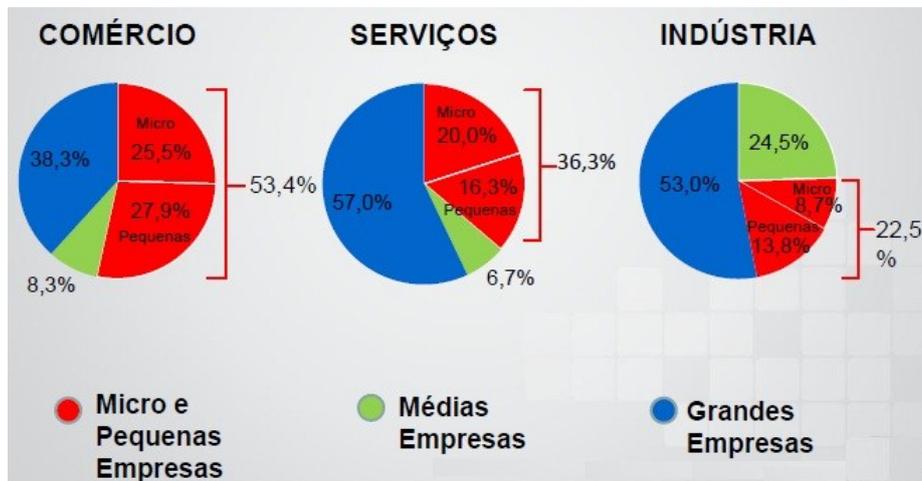
Figura 21 - Evolução do PIB de Chapecó

Ano Base	PIB	PIB Per Capita	Renda Per Capita
1999	886.345.333,00	6.132,34	5.110,95
2000	973.056.963,00	6.620,92	5.517,43
2001	1.214.375.058,00	8.034,71	6.695,59
2002	1.375.819.909,20	8.851,53	7.376,27
2003	1.634.576.505,48	10.225,88	8.521,57
2004	1.867.713.324,60	11.304,40	9.420,33
2005	2.204.182.107,71	13.022,77	10.852,30
2006	2.319.296.740,75	13.386,07	11.155,06
2007	2.867.148.304,34	16.011,06	13.342,55
2008	3.330.255.640,72	19.385,73	16.154,77
2009	3.660.560.858,92	19.941,93	16.618,28
2010	4.465.552.904,61	24.331,46	20.067,60
2011	4.925.158.442,06	26.431,45	22.026,21
2012	5.580.204.514,18	29.516,24	
2013	6.322.371.715,24	31.895,83	
2014			

Fonte: Prefeitura Municipal de Chapecó, 2014b.

Um fator relevante do PIB é que no Brasil, grande parte dele é gerado por micro e pequenas empresas, conforme mostra a figura seguinte:

Figura 22 - Percentual de geração do PIB de acordo com o porte da empresa e setor



Fonte: SEBRAE, 2014.

Como pode-se perceber o setor do comércio é onde as micro e pequenas empresas possuem a maior parte na geração do PIB com um percentual de 53,5%, seguido do setor de serviços com 36,3% e por fim a indústria com 22,5%.

Segundo Kerbes (2012, p. 14) a economia do município está em franca expansão, tornando-a “pólo econômico do Oeste Catarinense pela força de diversos setores produtivos, com destaque para a agroindústria, o comércio, o turismo de negócios e as indústrias metalmeccânica, moveleira e de construção civil”. Outro fato importante para a economia e o desenvolvimento de Chapecó, foi a publicação da Lei Ordinária nº 14.071/2007, na qual a Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina – ALESC, reconhece o município de Chapecó como Capital Catarinense dos Eventos de Negócios (KERBES, 2012). Com isso, a cidade se torna ainda mais conhecida e atrativa no estado e na região.

Outro fator relevante para a economia do município é o grande número de empresas que se instalam na cidade, assim como o desempenho do mercado de trabalho. Segundo Grando (2013, p. 17), “os novos empreendimentos de Chapecó são impulsionados pelo fato do município se caracterizar como polo econômico regional, recebendo investimentos e consumidores não só dos municípios vizinhos, mas também de outras regiões, inclusive outros estados e países”. Diante disso, é importante para a MD RH que a cidade acomode sempre mais empresas, pois isso resulta na contratação de seus serviços por parte das mesmas. E ainda significa que a cidade fica mais atraente para as pessoas residirem e construírem sua vida, desencadeando em mais gente procurando emprego nas empresas.

De acordo com Grando (2013, p. 16), “o empreendedorismo se popularizou no Brasil a partir da década de 1990 e ganhou ainda mais força com a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas (2007) e a Lei do Microempreendedor Individual (MEI) em 2008”. Em se tratando

do número de empresas instaladas no município, o autor supracitado afirma que mais de 90% delas são microempresas. Segundo o que foi mencionado no tópico anterior sobre as micro e pequenas empresas (MPEs), essas tendem a ter seus processos menos estruturados, do que as grandes empresas. Muitas vezes procuram por serviços de terceiros para desenvolver certos trabalhos por não dispor de pessoal qualificado e pelo número pequeno de funcionários. A área de recursos humanos nas MPEs normalmente são desenvolvidas pelo gestor, o qual fica sobrecarregado com as funções. Dessa forma, quanto mais MPEs a cidade tiver melhor, e mais oportunidades a MD RH terá para oferecer seus serviços.

Em 2011 a cidade de Chapecó alcançou a marca de 11.252 empresas formais e gerou 60.813 empregos formais. As micro e pequenas empresas foram responsáveis por 99,0% do número de empresas no município de Chapecó e 57,9% dos empregos formais (SEBRAE, 2013a). Segundo a ACIC (2014) com base no CAGED/MTE, a cidade ficou no ano de 2011 em 5º lugar em geração de empregos entre os 293 municípios do Estado de Santa Catarina em termos relativos, e o 72º lugar entre os 5.564 municípios no Brasil.

Segundo Grando (2013, p. 17), “o crescimento do município está fundamentado na diversidade das atividades dos setores analisados, com um efeito positivo sobre o conjunto das atividades econômicas locais e regionais, com foco na base exportadora regional, ou seja, nas atividades agroindustriais”.

Quanto ao desempenho do mercado de trabalho, Chapecó em 2011, apresentou um índice de 2,5 habitantes por emprego, enquanto que o estado de Santa Catarina apresentou o índice de 3,1 habitantes por emprego, e o Brasil no mesmo período obteve o índice de 2,7 habitantes por emprego. Percebe-se que a cidade tem pessoas para suprir a necessidade de emprego. Quanto ao número de admissões e demissões no município, Damasceno (2013, p. 42) destaca que “no ano de 2012 houve um total de 43.352 admissões, já o número de demissões somaram 41.339. Dessa forma teve um saldo de admissões de 2.013 admissões”. Apresenta-se a seguir o número de admissões e demissões segundo as categorias, no ano de 2012.

Figura 23 - Número de admitidos e desligados no ano de 2012

Meses	Admitidos			Desligados		
	Primeiro emprego	Reemprego, reintegração e contrato de trab. por prazo determinado	Sem justa causa, término de contrato prazo det., término de contrato	Demissão com justa causa	A pedido	Por morte e invalidez
Janeiro	528	3053	1806	80	1561	15
Fevereiro	756	3327	1866	74	1539	7
Março	601	3518	1953	68	1629	10
Abril	646	3080	1617	75	1405	10
Maiο	470	3151	2010	53	1329	11
Junho	364	2867	1789	70	1348	15
Julho	359	3144	1898	65	1445	6
Agosto	419	3462	2008	67	1471	16
Setembro	608	3141	1788	49	1393	9
Outubro	450	3431	1927	72	1608	13
Novembro	414	3146	1816	78	1451	11
Dezembro	280	2137	2368	69	1357	14
Total	5895	37457	22846	820	17536	137

Fonte: Damasceno, 2013.

Um fato que chama a atenção é que houve geração de 5.895 novas admissões, isso corresponde a 13,5% novos postos de trabalho.

Em relação ao número de admissões em Chapecó:

Constata-se que o número de admitidos foi maior para as pessoas que possuíam Ensino Médio Completo e Ensino Fundamental Completo, com 51,30% (22.240 empregos) e 15,35% (6.654) dos empregos respectivamente. Já os trabalhadores que não são alfabetizados e possuem até o 5^a ano completo do Ensino Fundamental, foram os que apresentaram juntos os menores índices de pessoas admitidas no mercado de trabalho, com apenas 2,47% deste total. É importante destacar que os indivíduos que possuem curso superior ou estejam cursando uma faculdade apresentam um índice de admissão em torno de 10,2%. (DAMASCENO, 2013, p.42).

Segundo Damasceno (2013, p.47), “vale destacar que o Ensino Médio concluído ainda é a qualificação mais exigida pelas empresas na contratação de mão de obra.

Para o autor, “os trabalhadores assumem a educação e a profissionalização como investimento no mercado de trabalho” (DAMASCENO, 2013, p. 43). Isso é considerado um fator positivo nos dias de hoje, pois as empresas estão cada vez mais exigindo profissionais qualificados no mercado. Sendo assim, esses investimentos que as pessoas estão fazendo hoje em dia na educação e profissionalização “fazem com que o indivíduo busque retornos financeiros, haja vista que muitas vezes os retornos psicológicos não são observáveis. Logo, para que se verifique aumento da oferta de empregos é necessário que os salários sejam cada vez mais atrativos” (DAMASCENO, 2013, p.45).

De acordo com o Portal Brasil (2015), o Brasil teve um acréscimo de 396.993 novos empregos formais no ano de 2014. O estado de Santa Catarina foi o que mais gerou empregos no mesmo ano, com 53.887 novas vagas. O destaque foi para o setor de serviços, com 30.217, seguido pelo comércio (11.392) e a Indústria de Transformação (5.084).

- **Ambiente Sociocultural**

O município de Chapecó foi criado em 25 de agosto de 1917. O nome do município é de origem Kaingang, “que segundo pesquisas feitas, a palavra origina-se dos termos “echa” + “apê” + “gô”, que na língua dos nativos significa “donde se avista o caminho da roça” (IBGE, 2015).

A cidade foi povoada inicialmente por tropeiros paulistas e imigrantes italianos e alemães, os quais vinham do Rio Grande do Sul, cruzando a região e seguindo para São Paulo, para comercialização de gado. A região então começou a se desenvolver e crescer rapidamente, principalmente com as agroindústrias que ampliaram o mercado de trabalho, transformando-se na base da economia da cidade, juntamente com a agricultura (SEBRAE, 2013a).

Chapecó é considerada a capital do oeste catarinense, referência na agroindústria, agricultura, metal-mecânica, realiza exportação para diversos países na base de suíno e aves. Realiza diversos eventos culturais e feiras de agronegócio que envolve toda a região. Chapecó está em constante desenvolvimento e crescimento (SEBRAE, 2013a).

Segundo o SEBRAE (2013a, p. 5), “o dinamismo da economia catarinense reflete-se em índices elevados de crescimento, alfabetização, emprego e renda per capita, significativamente superior à média nacional”. De acordo com uma matéria publicada pela Prefeitura Municipal de Chapecó (2014a, s/p), “Chapecó supera índices Estaduais e Nacionais na geração de empregos, e a cidade crescendo tende a atrair cada vez mais empresas e investimentos público-privados, gerando empregos em diferentes segmentos e fortalecendo a economia catarinense”.

De acordo com o SEBRAE (2014, p. 83), “Chapecó tem como característica principal o turismo de eventos e negócios, que atrai visitantes com a realização de eventos setoriais ou multissetoriais, de âmbito nacional e internacional”. Segundo a Prefeitura Municipal de Chapecó (2014a, s/p), a cidade “é fruto de muitas culturas, numa região geograficamente privilegiada, tanto em belezas naturais quanto como ponto de acesso e deslocamento entre estados e países do Mercosul. Por esta situação, tem recebido diversas influências culturais”.

Cabe ainda destacar que a população de Chapecó em sua maioria reside na área urbana, de acordo com dados do IBGE (2010), 91,6% da população chapecoense pertence à área urbana e apenas 8,4% são da área rural. Ainda de acordo com o IBGE (2010) essa população urbana

teve um tímido aumento, se comparado ao ano de 2000 no qual o percentual da população que residia na área urbana era de 91,58% e 8,42% residia na área rural.

Quanto aos meios de comunicação mais utilizados na cidade, segundo o SEBRAE (2013a) são:

- Jornais locais: Sul Brasil, Diário do Iguaçu, Voz do Oeste, Folha de Chapecó, Folha do Bairro, Nossa Gente, Chapecó Urgente, Arauto;
- Jornais sucursais: Diário Catarinense e A Notícia;
- Outros jornais: Folha de São Paulo, Zero Hora, Correio do Povo, Folha Regional, O Diário e Diário a Verdade;
- Revistas locais: Anna Loide, Flash Vip, Agromais, Mais Dinâmica, Destaque, Vitrine, Mais Chapecó, Id Maganize e Casar;
- Rádios: FM (Oeste Capital, Rádio Atlântida, Rádio Antena 1, Radiocom FM, Rádio Sonora FM e Rádio Comunitária Efapi) e AM (Rádio Sociedade Oeste Catarinense e Rádio Índio Condá);
- Emissoras de TV: Rede Globo (RBS), Rede Brasil Sul, Rede Vida, RIC Record, Rede Record, Record News, Bandeirantes, SBT;
- Emissoras de TV a cabo: NET Chapecó;
- Agências de Correios.

Chapecó conforme já abordado anteriormente, foi eleita a capital catarinense do turismo de eventos e negócios, e dessa forma no decorrer do ano a mesma realiza diversas feiras, dentro outros eventos de fomento à agricultura, agroindústria, comércio, etc. Dentre elas a Prefeitura Municipal de Chapecó (2014b), destaca algumas:

- **EFAPI**: Exposição Feira Agropecuária, Industrial e Comercial de Chapecó: Ocorre na cidade a cada dois anos no mês de outubro, é uma das maiores expo-feiras multissetorial do país. Desperta interesses de investidores, empresários das mais diversas áreas, oferece um espaço ideal para realização de negócios, atua com novas tecnologias e intercâmbio científico e cultural. Essa feira em 2011 movimentou cerca de R\$130 milhões, recebeu 648 mil visitantes.

- **MERCOAGRO**: Feira Internacional de Processamento e Industrialização da Carne: ocorre anualmente no mês de setembro, é considerada a segunda maior feira do gênero no mundo, reúne expositores da Oceania, Europa, Ásia e das Américas. Em 2012 a mesma movimentou cerca de US\$ 350 milhões em média, e 33.500 mil visitantes, durante quatro dias.

- **MERCOMÓVEIS** – Feira Mercosul da Indústria de Móveis: é um evento bienal, ocorre no mês de agosto, considerado o terceiro maior do ramo moveleiro do país, envolve

diversos fornecedores e fabricantes de móveis de todo país. No ano de 2012 seu volume de negócios chegou a R\$ 200 mil visitantes.

- **FEIRA METALMECÂNICA MAIS CORTE E CONFORMAÇÃO:** é uma feira que acontece no mês de julho, teve início em 2012, trata-se de um evento do setor eletrometalmeccânico, cujo seu público alvo são indústrias, compradores, fornecedores, distribuidores, representantes, técnicos do setor e estudantes.

MERCOLÁCTEA – Milk Fair: é realizada no mês de maio, a qual aproxima e difunde ideias entre diferentes fornecedores da cadeia produtiva e de processamento, com produtos e serviços para manejo, nutrição, sanidade, qualidade, máquinas e equipamentos. Em 2011 a feira durou quatro dias e contou com aproximadamente 20 mil visitantes, e obteve uma média de R\$ 85 milhões.

- **FEIRA DE NEGÓCIOS DO GRANDE OESTE – ACATS:** ocorre no mês de outubro, promovida pela Associação Catarinense de Supermercado (ACATS). Ocorreu em 2010, e obteve um retorno financeiro positivo, com 7 mil visitantes e um volume aproximado de R\$ 13 milhões.

- **EXPEN – Feira de Soluções Empresariais:** ocorre a cada três anos no mês de março, tem o objetivo de unir multissoluções em gestão, serviços e tecnologia. Nela você encontra diversas oportunidades para sua empresa crescer e se desenvolver.

- **SIMPÓSIO BRASIL SUL DE SUINOCULTURA:** acontece no mês de agosto, reúne aproximadamente 1.000 pessoas, as quais participam de palestras técnicas, feiras de produtos e serviços da área e estudantes interessados no tema.

- **LOGISTIQUE – Feira Internacional de Logística, Serviços, Transporte e Comércio Exterior:** acontece a cada dois anos no mês de outubro, no ano de 2010 a feira teve duração de três dias e reuniu cerca de 11 mil visitantes, rendeu mais de 73 milhões em negócios.

- **DECORARE:** o evento acontece a cada três anos no mês de julho e trata-se de mostra de decoração, arquitetura, designe paisagismo. Envolve todo setor de arquitetura, acadêmicos da cidade e diversos outros profissionais. Cerca de 15 mil pessoas prestigiam o evento em cada edição.

- **SUPERMARKET – Feira Sul Brasileira de Distribuidores e Atacadistas:** acontece em agosto, e busca contemplar fornecedores de produtos e serviços para supermercados.

- **AGROGESTÃO – Congresso Nacional da Gestão do Agronegócio:** acontece no mês de março, procura desenvolver e fortalecer as lideranças empresariais, sobretudo que estão voltadas ao agronegócio. Pode ser prestigiado por estudantes, empresários, executivos, autoridades, lideranças, investidores, gestores públicos, fornecedores, dentre outros.

- **DANÇA CHAPECÓ** – Festival Sul Brasileiro de Dança: ocorre em setembro, durante cinco dias, são desenvolvidas palestras, mostra, intercâmbio entre profissionais e competições.

- **RODEIO ARTÍSTICO E CRIOULO NACIONAL**: tem o intuito de integrar e promover intercâmbio da cultura gaúcha, envolve praticamente todos os CTGs da cidade. Esses desenvolvem concurso de danças tradicionais (gaúchas, chula, gaita, etc), shows e apresentações musicais, provas campeiras (ginetiada, trio de laço, etc).

- **FACE** – Feira das Áreas do Conhecimento, Cultura e Educação: ocorre todo ano entre os meses de agosto e setembro, reúne estudantes, empresários, instituições de ensino técnico e superior. O objetivo é fornecer informações sobre: cursos, mercado de trabalho, carreira, produtos educacionais, cultura, oportunidades de estágio, *trainee*, etc.

- **FESTA DA COLONIZAÇÃO ITALIANA**: que acontece nos meses de junho e julho. Atua com a gastronomia típica, mostra artístico-cultural, de produtos coloniais e agroindústria familiar.

- **FESTIVAL DE TEATRO**: ocorre todo ano, com objetivo de incentivar o acesso à arte teatral, através de espetáculos locais e regionais, intervenções, exposições, etc.

- **FEIRA BEM CASADOS**: ocorre anualmente no mês de maio, e procura apresentar para a cidade todas as novidades do setor de casamentos e festas.

Das feiras citadas anteriormente, a MD RH participa ou já participou apenas da Expen, durante duas edições, que ocorreu no Centro de Cultura e Eventos Plínio Arlindo de Nês.

O próximo passo após definir o ambiente sociocultural é o ambiente político e legal.

- **Ambiente Político e Legal**

Nesse ambiente cabe abordar as leis e órgãos que podem influenciar as atividades desenvolvidas pela empresa em estudo. A MD RH é uma microempresa que se enquadra na lei nº 123 de 14 de Dezembro de 2006, a qual institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Segundo o SEBRAE (2007, p.2), “a promulgação da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa representa o reconhecimento da importância de um segmento econômico que congrega 99,2% de todas as empresas do País, quase 60% dos empregos e 20% do Produto Interno Bruto”.

Considera-se microempresa e empresa de pequeno porte, segundo o art. 3º da Lei nº 123/2006 (BRASIL, 2006):

A sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

- I - no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e
- II - no caso da empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (três milhões e seiscentos mil reais).

No seu art. 1º a Lei 123/2006, 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. De acordo com o SEBRAE (2007, p. 5), os benefícios decorrentes da lei são:

- a) regime unificado de apuração e recolhimento dos impostos e contribuições da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios, inclusive com simplificação das obrigações fiscais acessórias; b) desoneração tributária das receitas de exportação e substituição tributária; c) dispensa do cumprimento de certas obrigações trabalhistas e previdenciárias; d) simplificação do processo de abertura, alteração e encerramento das MPEs; e) facilitação do acesso ao crédito e ao mercado; f) preferência nas compras públicas; g) estímulo à inovação tecnológica; h) incentivo ao associativismo na formação de consórcios para fomentação de negócios; i) incentivo à formação de consórcios para acesso a serviços de segurança e medicina do trabalho; j) regulamentação da figura do pequeno empresário, criando condições para sua formalização; l) parcelamento de dívidas tributárias para adesão ao Simples Nacional.

Nesse contexto, há que se considerar também as leis municipais. Sendo assim, aborda-se a lei nº 170 de 20 de Outubro de 1983, a qual institui o Código Tributário do município de Chapecó e dá outras providências. Esta Lei institui o Código Tributário do Município e Chapecó, obedecidos os mandamentos oriundos da Constituição Federal, do Código Tributário Nacional e da Legislação Tributária vigente (CHAPECÓ, 1983). A lei estabelece as taxas para atuação das empresas no municípios, dentre outras questões como impostos e contribuições.

Também deve-se considerar o decreto que regulamenta o funcionamento das empresas em Chapecó, Decreto nº 26.200, de 16 de julho de 2012. Conforme disposto no art. 2º A Licença Pré-Operacional será concedida para empreendimentos que comprovem a viabilidade da atividade para a localização pretendida e a aprovação, pelo órgão competente, do projeto da obra e assinatura do termo de ciência e responsabilidade - Anexo Decreto nº 26.200/2012 (CHAPECÓ, 2012). Esse documento que comprove a viabilidade da atividade pode ser solicitado junto à Junta Comercial do Estado de Santa Catarina – JUCESC, via sistema REGIN, conforme resolução nº 01/2010:

- Art. 12 – O arquivamento de atos constitutivos de sociedade empresária, cooperativa e de requerimento de empresário, bem como abertura de filial e de todos os atos que envolvam alteração de nome empresarial, objeto social e endereço, nos casos em que os entes citados sejam sediados nos municípios conveniados à JUCESC no marco do Sistema REGIN, serão realizados exclusivamente através das ferramentas disponibilizadas por este Sistema, sob pena de indeferimento (SANTA CATARINA, 2010).

Outra exigência que a MD RH deve respeitar e fazer cumprir, é o Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, que aprova a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. A lei estabelece as normas que regulam as relações individuais e coletivas de trabalho. E dispõe que:

Art. 2º - Considera-se empregador a empresa, individual ou coletiva, que, assumindo os riscos da atividade econômica, admite, assalaria e dirige a prestação pessoal de serviço. Art. 3º - Considera-se empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário. Art. 4º - Considera-se como de serviço efetivo o período em que o empregado esteja à disposição do empregador, aguardando ou executando ordens, salvo disposição especial expressamente consignada (BRASIL, 1943).

Essa lei regulamenta as relações trabalhistas, sobre a perspectiva de não prejudicar nenhuma das partes.

Há a lei que regula o seguro desemprego e dispõe sobre a recolocação do profissional no mercado de trabalho caso esteja desempregado de forma involuntária, a Lei nº 7.998, de 11 de janeiro de 1990, fala no art. 2º, § 1º O trabalhador resgatado nos termos do caput deste artigo será encaminhado, pelo MTE, para qualificação profissional e recolocação no mercado de trabalho, por meio do Sistema Nacional de Emprego - SINE, na forma estabelecida pelo Conselho Deliberativo do Fundo de Amparo ao Trabalhador – CODEFAT (BRASIL, 1990). Sendo assim, possivelmente o trabalhador que fica desempregado, automaticamente já é oferecido outras oportunidades pelo SINE, fazendo com que esses não procurem a MD RH para deixar seu currículo.

A MD RH como atua com avaliação psicológica, entre outros serviços da área da psicologia, precisa além de exigir o registro dos profissionais que atuam na MD RH como psicólogos, ainda há necessidade de cadastrar/registrar a empresa no Conselho Regional de Psicologia – CRP. Segundo o Conselho Regional de Psicologia (2013, p. 18), “a Pessoa Jurídica - PJ que presta serviços de Psicologia a terceiros ou em razão de sua atividade principal está obrigada a registrar-se no Conselho Regional de Psicologia, em cuja jurisdição exerça suas atividades”. E após a concessão do registro à PJ, a mesma se obriga a recolher a anuidade ao final de cada exercício.

O Conselho Regional de Psicologia (2013, p. 11) regula que a inscrição dos profissionais no referido conselho, “é a forma legal de ingresso às atividades profissionais. A inscrição principal compreende o elo do psicólogo com o Sistema Conselhos de Psicologia, que lhe confere o direito de praticar a Psicologia neste País”.

Também é importante destacar que em 2008 foi promulgada a Lei nº14.458, de 10 de junho, a qual determina o “ressarcimento da cobrança prévia de taxa para cadastramento de *Curriculum Vitae* em agências de empregos, inclusive as virtuais, no âmbito do Estado de Santa

Catarina” (SANTA CATARINA, 2008). A MD RH não pratica esse tipo de cobrança, no entanto outras empresas do ramo ou alguns de seus concorrentes cobram pelo serviço de cadastro de currículo, dessa forma verifica-se que deveria haver denúncias e fiscalização dos órgãos competentes para inibir esse tipo de atitude. Um fato que normalmente ocorre é dos candidatos chegarem até a MD RH e perguntarem qual é a taxa para se cadastrar, porém não há taxa. Entretanto alguns candidatos podem não procurar a MD RH por imaginarem que essa cobra pelo serviço de cadastro do currículo, o que não ocorre.

Percebe-se que a MD RH possui diversos deveres a cumprir, para isso precisa fazer cumprir a lei vigente. O próximo passo é analisar o ambiente tecnológico.

- **Ambiente Tecnológico:**

Nesse ambiente cabe ressaltar a relevância da tecnologia para as empresas no dia de hoje, através da internet as empresas conseguem chegar a diversos lugares em pouco tempo. A MD RH atua hoje com um *site*: <http://mdrh.com.br/>, o qual disponibiliza informações dos seus serviços, da empresa em si, assim como realiza a divulgação das vagas abertas do processo de recrutamento e seleção. Também disponibiliza no *site* um sistema para cadastro tanto de empresas para o oferecimento de novas vagas, como de currículo de candidatos.

Esse *software* é utilizado hoje pela MD RH para filtrar informações e facilitar a busca por currículos, no momento em que surgem as vagas. O mesmo ainda registra informações da empresa e ajuda no controle e acompanhamento mensal do número de vagas abertas e fechadas. Entretanto, quando se trata dos demais serviços oferecidos pela MD RH, não há um sistema que registre tais informações e nem tem como fazer o controle do número de serviços contratados. Nesse sentido, o único meio utilizado, conforme informação da Entrevistada 2 são planilhas eletrônicas, preenchidas manualmente para registro financeiros no final do mês. A empresa não faz uso de um software de gestão financeira, todo processo é manual.

A MD RH também utiliza as redes sociais como meio de divulgação das vagas de trabalho, e conforme observado nas entrevistas com os candidatos, é um meio que está dando retorno, pois quando são chamados para a entrevista normalmente o responsável pergunta ao candidato como ele ficou sabendo da vaga, e na sua maioria afirmam que foi pelas redes sociais: *facebook*.

A empresa também atua com a divulgação das vagas nos *sites* de universidades da cidade, e também por *email*. Normalmente uma vez por semana ou dependendo da urgência no fechamento de uma vaga, a MD RH envia um *email* de divulgação para os setores responsáveis

na universidade com o informativo, e esses fazem divulgação em seus *sites*, assim como enviam para os acadêmicos dos respectivos cursos.

A MD RH tem intenção de adquirir um sistema que contemple todos os seus serviços e permita um maior controle, no entanto isso exige investimentos altos, e no momento não há disponibilidade.

O próximo ambiente a ser analisado é o ecológico.

- **Ambiente Ecológico:**

Muito se houve falar em proteção ao meio-ambiente e em sustentabilidade nos dias atuais. Isso decorre do fato de muitos recursos naturais estarem acabando devido ao mal uso e a exploração dos mesmos. Nesse viés para inibir tais ações existem diversas políticas públicas, movimentos e legislações veiculados nos meios eletrônicos e na sociedade em geral.

As empresas nesse sentido tem papel fundamental, tanto na preservação quanto na motivação dessas ações. A Prefeitura Municipal de Chapecó, através da Lei Complementar nº 541/2014, que institui o Plano Diretor, destaca no Art. 8º:

O princípio do desenvolvimento sustentável fundamenta-se no equilíbrio e harmonização entre o desenvolvimento econômico, a preservação do meio ambiente, a justiça social e o uso eficiente e conservacionista dos recursos da natureza, garantindo a qualidade de vida às presentes e futuras gerações (CHAPECÓ, 2014).

Dispõe no Capítulo IV, que trata do Programa de Meio Ambiente, que o Município desenvolverá para implementação do programa a seguinte ação, dentre outras “V - estímulo ao uso de fontes de energia não poluidoras, otimização do consumo energético, e incentivo aos sistemas de coleta e aproveitamento de água da chuva e de outros sistemas que promovam a sustentabilidade” (CHAPECÓ, 2014).

Um modo de incentivo para as empresas aderirem às ações ambientais, é a certificação da ISO 14.001, a qual busca promover práticas sustentáveis nas organizações. Segundo a ISO (2015, s/p):

A ABNT NBR ISO 14000 especifica os requisitos de um Sistema de Gestão Ambiental – SGA, e permite a uma organização desenvolver e praticar políticas e metas ambientalmente sustentáveis. A implementação dessa norma deve ser buscada por empresas que desejam estabelecer ou aprimorar um SGA, estar seguras sobre políticas ambientais praticadas ou demonstrar estar de acordo com práticas sustentáveis a clientes e a organizações externas.

A MD RH trabalha no seu dia a dia com vistas a contribuir na preservação do meio ambiente, suas principais ações conscientes no ambiente de trabalho são: manter as luzes desligadas de espaços que não há movimentação de pessoas, reutilização de papel A4, utilização de lâmpadas fluorescente, separação do lixo, sensores de presença nos interruptores de lâmpada das escadas, possui privadas com caixa acoplada (evita consumo maior de água) e também

dispõe de um lembrete em local próximo de onde lavam-se as mãos para enfatizar às pessoas a economizar.. A MD RH não possui certificação ISO 14.001, entretanto quando comentado com as proprietárias sobre tal possibilidade, ambas ficaram interessadas e demonstraram intenção de futuramente implantar.

Findados os componentes do macroambiente, segue-se para a análise do microambiente, que são os fatores externos que interferem nas decisões dentro da organização:

- **Cientes:**

Em conversa com as proprietárias, foi constatado divergência na percepção de quem são seus clientes. Para a Entrevistada 1 seus clientes são empresas de todos os portes que estão situadas na cidade de Chapecó ou que venham a se instalar. E do ponto de vista da Entrevistada 2, seus clientes são empresas também de todos os portes da cidade ou que venham se instalar na mesma e candidatos (pessoa física) com idade entre 20 e 40 anos que residem na cidade de Chapecó ou região ou que tenham intenção de residir.

Desses clientes o que mais se destaca são as empresas, pois são os que contratam e pagam efetivamente os serviços da MD RH. Com exceção do serviço de recrutamento e seleção, que algumas vezes, por opção da empresa que contrata o serviço o candidato deve, no caso de haver contratação, pagar ou ajudar parcialmente, entretanto, ressalta-se que essa é uma demanda das empresas, pois se dependesse das proprietárias jamais cobrariam do candidato.

A Entrevistada 1 enfatiza que até hoje ainda trabalha com clientes que estão com a MD RH desde que ela iniciou suas atividades em Chapecó. E atribui isso à confiança, qualidade e responsabilidade que atuam no mercado. A Entrevistada 1 afirma “tratamos nossos clientes sempre com respeito, ética e transparência, visando sempre prestar o melhor serviço”.

Nessa pesquisa foram entrevistados os dois tipos de clientes da MD RH: as empresas e os candidatos. Foi realizado uma entrevista com ambos na última semana do mês de abril de 2015. A pesquisa procurou ouvir tanto os clientes antigos (acima de 10 anos), quanto os mais novos (oito meses). O intuito foi diagnosticar a percepção deles em relação a empresa e buscar sugestões de melhoria.

Nesse viés, a primeira Empresa relatou que já trabalha com a MD RH há mais de 10 anos, e quando questionada sobre quais os motivos que levam a trabalhar com a mesma até hoje a Empresa 1 respondeu: “é uma empresa séria e comprometida com seus clientes, trabalham com qualidade e sempre fomos muito bem atendidos”.

A mesma pergunta foi feita para a Empresa 2, que trabalha há dois anos com a MD RH, essa respondeu que “pela qualidade no atendimento, e pelos serviços prestados, é uma empresa séria e desenvolve um trabalho com competência, se destacando das demais do mesmo ramo”.

Já a Empresa 3, trabalha com a MD RH há apenas oito meses, e relata que os motivos de ter escolhido a empresa são “principalmente pela questão da agilidade para envio de candidatos e pela qualidade na seleção das mesmas”.

No caso da Empresa 4, a mesma já atua com a MD RH há mais de cinco anos, e diz que o que leva eles a trabalhar com a mesma é a credibilidade e a seriedade nos serviços prestados. A Empresa 5 destaca que já está com a MD RH há mais de oito anos, pelos seguintes motivos: “confiança nas atividades desempenhadas, transparência, ética e profissionalismo”. Para a Empresa 6 que já trabalha com a MD RH há dois anos, a mesma presta um “serviço diferenciado no atendimento, possui profissionais capacitados e que procuram resolver efetivamente os problemas dos seus clientes”.

A Empresa 7 atualmente não está mais trabalhando com a MD RH, no entanto foi realizada a entrevista com eles também para entender o motivo que levaram eles a não trabalhar mais com os serviços da mesma. Segundo a Empresa 7, “hoje não trabalhamos com nenhuma agência, devido nossa rotatividade ser baixa, então quando precisamos recrutar normalmente tem alguma indicação de profissionais da empresa de alguém que já atua no ramo de seguros”. De acordo com eles a MD RH “sempre prestou um bom serviço, principalmente na busca de profissionais competentes no mercado, sempre atendeu nossas expectativas” (EMPRESA 7). Para a Empresa 8, que trabalha com a MD RH há dois anos e meio, o motivo que os levam a trabalhar com a MD RH é o bom atendimento.

De todas as empresas entrevistadas, todas apontam que trabalham com a MD RH por conta da qualidade, seriedade, comprometimento, bom atendimento, agilidade, credibilidade, confiança nas atividades desempenhadas, transparência, ética, por possuir profissionais capacitados e profissionalismo.

Foi perguntado para as empresas como chegaram até a MD RH, como ficaram sabendo da sua existência. A maioria respondeu que chegaram até a empresa por conhecerem a proprietária ou por indicação do trabalho desenvolvido.

Com relação aos serviços contratados todas as empresas clientes entrevistadas responderam que solicitam ou já solicitaram o recrutamento e seleção, duas delas afirmaram trabalhar também com a avaliação psicológica. Duas empresas também apontaram ter contratado a pesquisa de clima organizacional. Outra relatou que já contratou a consultoria na área de gestão de pessoas dentro da empresa.

Uma das perguntas realizadas é se conheciam os outros serviços oferecidos pela MD RH, a maioria disse que sim, já tinha ouvido falar, ou já haviam trabalhado em outros momentos com alguns deles, no entanto uma delas respondeu “não conhecemos profundamente, uma

porque nunca foi nos oferecido, e outra porque a empresa não sente a necessidade” (EMPRESA 3).

Sobre a expectativa que os clientes tem da MD RH, a Empresa 3 respondeu “sempre temos imprevistos, por vezes necessitamos da contratação imediata de um funcionário. Esperamos ser prontamente atendidos, com candidatos dentro do perfil desejado evitando assim o desgaste e o retrabalho.” A Empresa 4 destaca “sempre esperamos que o profissional seja encontrado rapidamente, de maneira a atender a necessidade da empresa, que sempre é imediata.” Para a Empresa 5 a expectativa é “manter a parceria existente hoje e ampliar a utilização dos serviços que são oferecidos pela MD RH”. Os demais apontaram que esperam ter um serviço sempre de qualidade, com um atendimento diferenciado.

Também foi questionado aos clientes empresa, se em algum momento procuraram outras agências ou empresas de consultoria na área de recursos humanos, a Empresa 1 respondeu “em uma única oportunidade procuramos outra agência, pois não estávamos conseguindo encontrar um perfil esperado”. A Empresa 4 afirmou que já procuraram “tivemos que abrir para outras, pela carência de alguns profissionais no mercado. Isso ocorreu há cerca de 2 anos, em uma vaga específica”. No caso da Empresa 5, eles trabalham também com outras agências, principalmente para “suprir a necessidade de contratação e preenchimento de vagas que demandam urgência”. As demais declararam trabalhar apenas com a MD RH e não procuram por outras agências ou empresas do mesmo ramos de atividade.

Por fim, foi perguntado se eles tinham alguma sugestão de melhoria ou alguma questão que a MD RH tenha deixado a desejar. A Empresa 3 fez o seguinte apontamento:

Acredito que a MD poderia conhecer melhor seus clientes, mesmo os mais pequenos e oferecer serviços ligados ao segmento para os funcionários já contratados. O patrão as vezes se acomoda, acreditando que por possuir apenas 4 ou 5 funcionários não há a necessidade de nenhum serviço do RH. Nossa equipe é pequena, mas com certeza uma palestra ou treinamento motivacional nos cairia bem. Não estou dizendo que faríamos se a MD viesse nos oferecer, apenas sugiro que ele seja oferecido (EMPRESA 3, 2015).

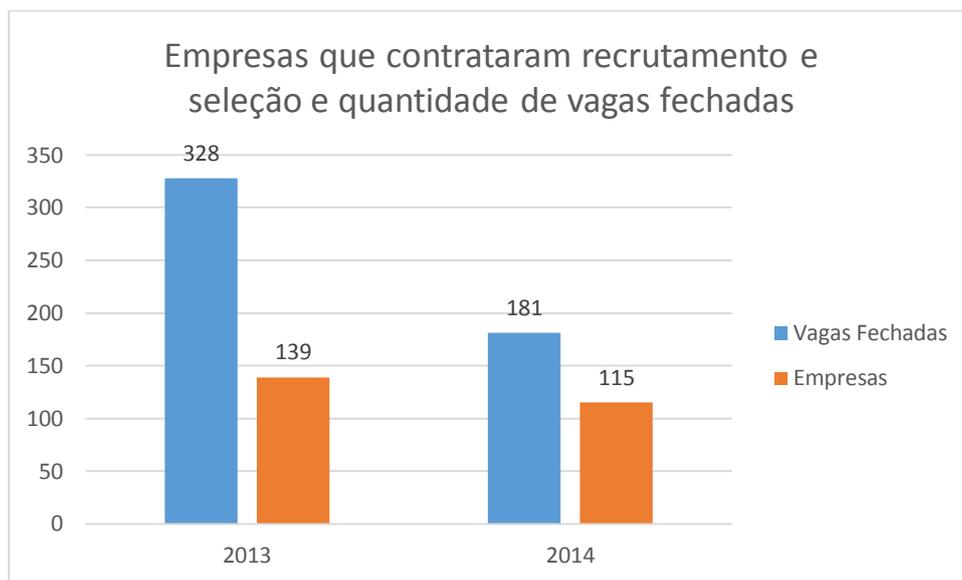
A Empresa 4 destacou, “talvez expansão para treinamentos a fim de capacitar os candidatos cadastrados e/ou contratados”. Sob o ponto de vista da Empresa 6, “quanto ao recrutamento e seleção as vezes existe demora”, sugere rever e tentar agilizar mais o processo. As demais empresas destacaram que não tinham sugestões, que sempre foram bem atendidos. Uma afirmou que está satisfeita com os serviços prestados e que a MD RH deve continuar assim (EMPRESA 2). Outra argumenta que na opinião deles atende as demandas (EMPRESA 5).

Pode-se perceber a partir dessa entrevista que a MD RH presta um serviço de qualidade, que satisfaz seu cliente. No entanto, precisa se aproximar mais dos mesmos, criar uma relação

mais próxima, acompanhar, visitar, oferecer outros serviços. Na verdade, como observado, está perdendo a oportunidade de faturar com os demais serviços, sobretudo com os treinamentos.

Foi realizado um levantamento do número de empresas que contrataram serviços de recrutamento e seleção com a MD RH no ano de 2013 e 2014, bem como o número de vagas que foram fechadas no mesmo período, a informação obtida foi que os números reduziram, conforme pode ser observado no gráfico a seguir:

Gráfico 1 - Número de empresas que contrataram o serviço de recrutamento e seleção no ano de 2013 e 2014 e número de vagas fechadas

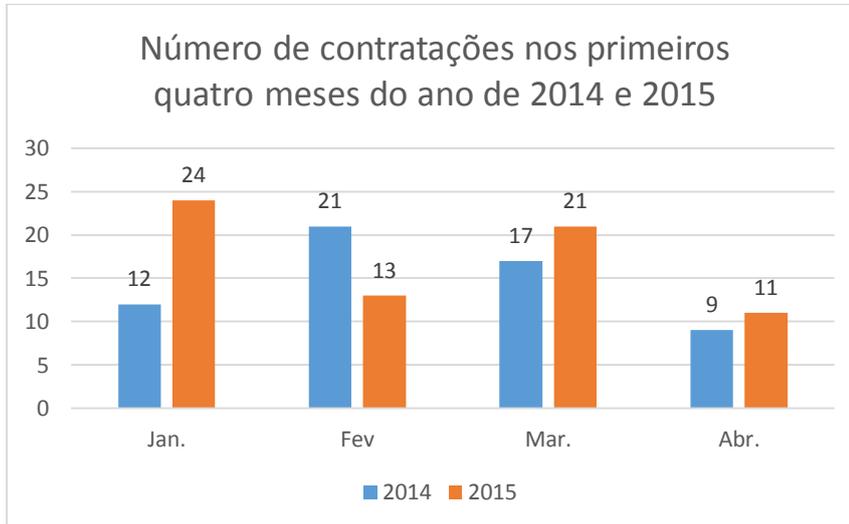


Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Constata-se que o número de empresas diminuiu em 20,87%, nesse sentido é importante que a MD RH procure alertar para os motivos dessas desistências. E procure trabalhar mais próximo ao cliente, proporcionando e recebendo um *feedback* dos serviços. Quanto ao número de vagas fechadas a redução foi de 81,22%, essa significativa queda se justifica, segundo a Entrevistada 2 devido a uma empresa multinacional que se instalou na cidade e só no ano de 2013 essa única empresa fechou 177 vagas. Portanto, ocorreu uma sazonalidade na prestação desse serviço, pois quando a empresa se instalou na cidade precisou contratar vários funcionários para suprir sua demanda de produção. Atualmente a empresa ainda trabalha com a MD RH, mas como a sua rotatividade ou necessidade de novas contratações é menor acaba fechando menos vagas. Se fosse desconsiderar as 177 contratações esporádicas que ocorreram no ano de 2013, haveria um número de contratações de 151 vagas fechadas, dessa forma se comparado ao ano de 2014 que ocorreram 181 contratações, a MD RH teria aumentado seu número de vagas fechadas em 19,86%.

Em relação ao primeiro quadrimestre do ano de 2014 e 2015, pode-se observar no gráfico a seguir que em 2014 houve 59 contratações enquanto que em 2015 foram 69, ou seja, um aumento de 16,95% de um ano para o outro.

Gráfico 2 - Comparação de contratações no primeiro quadrimestre do ano de 2014 e 2015

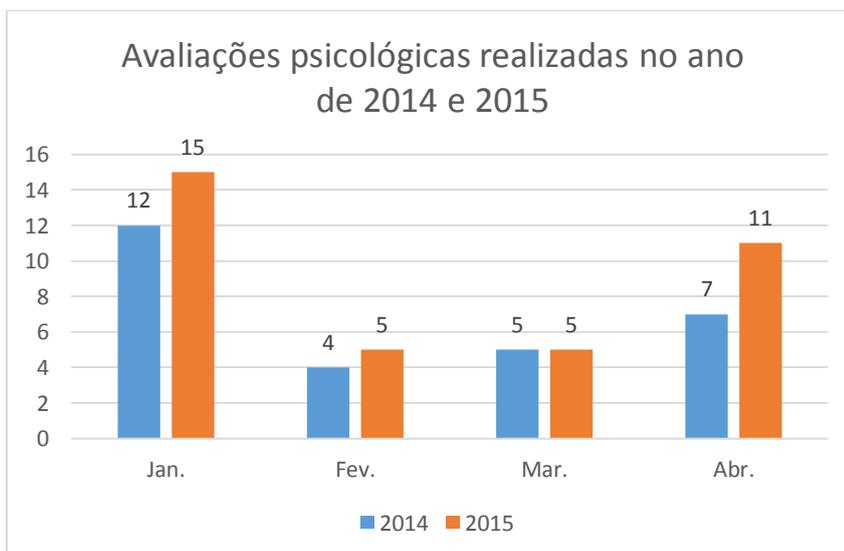


Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Observa-se o único mês que ocorreu menos contratações no ano de 2015 em relação ao ano de 2014 foi em fevereiro, nos outros meses todos ocorreram mais contratações que no ano anterior.

Sobre os demais serviços, conforme já foi abordado o controle é realizado manualmente em planilhas eletrônicas, e de acordo com a MD RH os números são os seguintes:

Gráfico 3 - Número de avaliações psicológicas realizadas no primeiro quadrimestre de 2014 e 2015

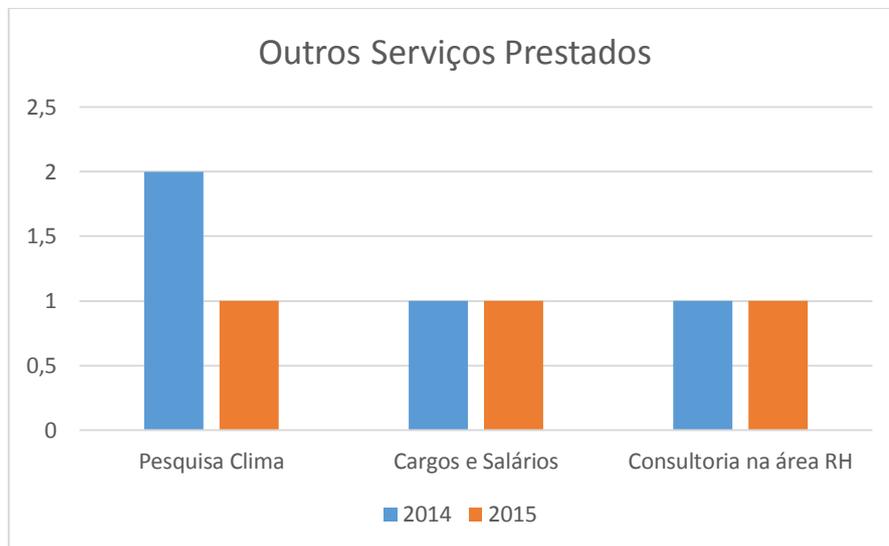


Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Pode-se perceber que os números cresceram em 2015, pois no ano de 2014 foram registradas 28 avaliações psicológicas, enquanto que em 2015 foram 36, um aumento de 28,57%, o único mês que não houve alteração foi em março. A Entrevistada 2 destaca que esse serviço é quanto as empresas esporádicas, que não são clientes fixos ou permanentes, nesse tipo de serviço. Ressalta-se que essas avaliações são as contratadas por diversas empresas, no decorrer do ano.

Sobre os outros serviços, os números divulgados pela empresa podem ser analisados no gráfico seguinte:

Gráfico 4 – Outros serviços prestados em 2014 e 2015



Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

É possível verificar que em 2014 foram atendidas duas empresas com o serviço de pesquisa de clima, e em 2015 até o momento foi atendida uma empresa. Quanto ao plano de cargos e salários, no ano de 2014 foi atendida uma empresa, no ano de 2015 no primeiro quadrimestre foi atendido o mesmo número. O mesmo fato ocorre com o serviço de consultoria na área de RH.

Quanto aos candidatos (pessoa física), que são considerados clientes pela Entrevistada 2, também foram ouvidos. Na última semana de abril foi realizada entrevista com os candidatos que vinham até a MD HR, nesse período foram entrevistados dez candidatos. Para eles foi perguntado como haviam chegado até a MD RH, como ficaram sabendo da empresa, cinco deles apontaram que havia sido pelo *facebook* e o *site* posteriormente, um deles apontou que conhecia a proprietária e por isso procurou a empresa. Outros dois disseram que foi por indicação de amigos. Uma das candidatas relatou que era acadêmica da Unochapecó, e ficou

conhecendo a MD RH pela divulgação das vagas no *site* da universidade, um deles disse que estava passando pela frente da empresa e resolveu entrar para ver como funcionava o processo.

Foi questionado aos candidatos sobre os motivos que os levam a procurar a empresa, e dos entrevistados metade apontou que está à procura de melhores oportunidades, estão empregados no momento mas buscam sobretudo oportunidade de crescimento, melhor horário de trabalho e melhor salário. A outra metade destacou que procuram um novo trabalho, por estarem desempregado no momento.

Houve a intenção de saber também se a MD RH era o primeiro lugar que eles estavam indo procurar trabalho, o Candidato 1 respondeu: “não, já fui no balcão de empregos e em outras agências também”. Já os Candidatos 2, 4, 5, 7 e 8 disseram que sim, que havia sido o primeiro lugar que tinham deixado currículo e feito a entrevista. Alguns apontaram que procuraram a MD RH porque já haviam sido encaminhado anteriormente para empresas e agora buscam melhores oportunidades. O Candidato 3, disse que quando foi solicitar o seguro desemprego o Sistema Nacional de Empregos – SINE já encaminhou o mesmo para entrevistas, portanto não era o primeiro lugar que ele tinha feito entrevista. O candidato 6, 9 e 10 destacaram que já haviam deixado currículo direto no RH das empresas que tinham interesse em trabalhar, mas que agência de emprego era a primeira que tinham procurado.

Foi perguntado também sobre a percepção que eles tem da MD RH, três dos candidatos disseram não ter ouvido falar nada sobre a empresa antes, que chegaram até a empresa através do *facebook*. O candidato 2 disse “tenho uma boa imagem da empresa, imagem de ser séria, é bom porque não cobram taxa para deixar o currículo, as empresas com que trabalham também são sérias”. Os candidatos 3, 4, 5, 6 e 8 disseram que tem uma imagem boa da empresa, ambos já foram encaminhados para outras oportunidades pela MD RH. E uma das candidatas disse que na universidade que estuda sempre comentam da empresa quando o assunto é procurar trabalho.

Buscou-se também a percepção dos candidatos nos comentários de postagem na página da empresa no *facebook* e no “fale conosco” do *site* da MD RH. Nesses a maior reclamação está na demora de ser encaminhado, reclamam que já se cadastraram no site, mas que nunca foram chamados. Que a empresa nunca entrou em contato com eles para participar de alguma seleção específica, somente fizeram entrevista e não contataram mais com eles depois disso.

Sobre a expectativa que eles tem, todos responderam que esperam conseguir o trabalho que desejam, e que possam começar o quanto antes. Um deles disse que a intenção era sair da entrevista já contratado para a vaga.

No decorrer das entrevistas foi possível perceber que as empresas gostam do serviço prestado pela MD RH, claro, apontaram algumas questões que pode ser melhorada, mas nada que seja impossível de implantar. Outro ponto que chamou atenção, é que a maioria ressalta a seriedade e a qualidade do serviço pela empresa. Quanto aos candidatos também na sua maioria tem uma imagem positiva da empresa.

O passo seguinte é apresentar os fornecedores da MD RH.

- **Fornecedores:**

Sobre os fornecedores, a Entrevistada 2 afirma que não possui muitos, tendo em vista que trabalham apenas com material de escritório e manutenções em geral na empresa. Sendo assim apresenta-se a seguir os fornecedores mencionados:

- NET Serviços de Comunicação: atuam com o fornecimento e manutenção da internet da empresa. Sempre que há algum problema ou falhas no sinal os mesmos são acionados e normalmente atendem prontamente.

- Escritório de Contabilidade: presta serviços mensalmente para a MD RH, que organiza as notas e encaminha para o escritório realizar os fechamentos e demonstrações contábeis.

- Jornal Diário do Iguaçu: meio de comunicação muito utilizado para divulgação das vagas de trabalho disponíveis na MD RH, normalmente as vagas são atualizadas semanalmente e são publicadas todos os dias no jornal.

- *Menvie Software* RH: alguns *softwares* que auxiliam na análise e aplicação de testes. Assim como no cadastro de currículos.

- Papelarias da cidade: habitualmente os materiais de escritório são adquiridos nas livrarias, não há um local fixo, portanto aonde tiver um bom preço eles compram.

- Serviço de telefonia: a MD RH utiliza muito o telefone, dessa forma o mesmo precisa estar sempre funcionando bem, por isso eles possuem um pacote de serviços que dispõe de bônus para ligações locais.

- Disk Água: serviço que fornece bombona de água, assim que a mesma seca é entrado em contato com a empresa para repor.

- Manutenções em geral: existe uma pessoa de confiança da empresa que presta os mais variados serviços e consertos na MD RH, como por exemplo: goteiras, janeira que não fecha, porta com problema na fechadura, etc.

- Supermercados da cidade: para aquisição de materiais de limpeza em geral, assim como de higiene. Também não há um lugar fixo depende da urgência, dos preços, etc.

- *Psishop*: compra de testes psicológicos para aplicar aos candidatos.

- Vetor: atua com softwares de testes psicológicos.
- *Etalente*: dispõe de ferramentas de testes psicológicos e comportamentais.

Diante do exposto, observa-se que a MD RH consegue trabalhar com melhor preço, pois pode fazer pesquisas em alguns dos serviços para posteriormente realizar a compra no local mais em conta. A qualidade dos serviços não necessariamente é prejudicada por levar em consideração o preço. No entanto ela está à mercê de um serviço de internet e telefonia principalmente em se tratando da qualidade e da instabilidade no sinal.

O próximo passo é avaliar os seus concorrentes.

- **Concorrentes:**

Procurou-se avaliar os concorrentes da cidade de Chapecó apenas, considerando que é o local que a empresa está instalada fisicamente.

Através do cadastro de empresas disponível no site da Prefeitura Municipal de Chapecó (2015), foi realizada uma pesquisa minuciosa das empresas que podem interferir nas atividades da MD RH na cidade. O arquivo possui o cadastro de 20.162 empresas ativas na cidade, sendo assim, utilizou-se de filtros de busca para facilitar a identificação dos concorrentes, os filtros utilizados foram: empregos, RH, consultoria, agenciamento, treinamentos. Obviamente no decorrer da busca foi sendo verificado se o que o filtro selecionava estava relacionado com as atividades que a MD RH desenvolve. Dessa forma constatou-se que há atualmente 31 empresas com serviços condizentes aos desenvolvidos pela MD RH, conforme pode ser observado no quadro a seguir:

Quadro 6 - Possíveis concorrentes da MD RH

Nº	EMPRESA	Nº	EMPRESA
1	CHAPECÓ RH LTDA	6	BALCÃO DE EMPREGOS – PREFEITURA MUNICIPAL DE CHAPECÓ
2	CRESCERH - AGENCIA DE EMP E CONSULTORIA LTDA	7	SISTEMA NACIONAL DE EMPREGOS – SINE
3	OCUPACIONAL EMPREGOS E CONSULTORIA EM RH	8	NM ASSESSORIA EMPRESARIAL LTDA
4	RH MAIS ASSESSORIA E CONSULTORIA LTDA	9	N B - CONSULTORIA EMPRESARIAL LTDA
5	RH RECURSOS HUMANOS LTDA	10	MOUTINHO TREINAMENTOS LTDA ME
Continua...			

... continuação			
Nº	EMPRESA	Nº	EMPRESA
11	POSITIVE TREINAMENTOS LTDA ME	12	INOVE CURSOS TREINAMENTOS E CONGRESSOS LTDA ME
13	OFICER CONSULTORIA LTDA	14	GOSCH TREINAMENTOS LTDA ME
15	WOLFF CONSULTORIA ORGANIZACIONAL LTDA	16	GOLCITRUS TREINAMENTOS LTDA ME
17	WORK RESULT ASSESSORIA S/S LTDA	18	FUTURA EMPREGOS E ASSESSORIA LTDA ME
19	ZR ALMEIDA CONSULTORIA LTDA ME	20	FLOR DE LIS CURSOS E TREINAMENTOS LTDA
21	SUPERAÇÃO RECURSOS HUMANOS LTDA	22	DE PAULA APOIO ADMINISTRATIVO EIRELI SELEÇÃO E AGENCIAMENTO DE MÃO-DE-OBRA
23	EVOLUÇÃO RH LTDA	24	CONTATO BOLSA DE EMPREGOS LTDA
25	W & W SELEÇÃO DE EMPREGOS LTDA	26	CINTIA CRISTINA SCHNEIDER ROSA ME SELEÇÃO E AGENCIAMENTO DE MÃO-DE-OBRA
27	UPGRADE SOLUCOES EMPRESARIAIS E TREINAMENTOS LTDA	28	ATIVA SOLUCOES AGENCIA DE EMPREGO LTDA
29	TST ASSESSORIA E CONSULTORIA LTDA	30	AGENCIA DE EMPREGOS VIP LTDA ME
31	TREINOSUL RECURSOS HUMANOS LTDA		

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Dessas empresas foi solicitado que as entrevistadas elencassem quais seriam, sobre o ponto de vista da empresa as mais influentes, e de acordo com o que ouvem dos candidatos que chegam até a MD RH, ou que seus clientes empresas comentam, são em ordem de maior concorrente para menor:

1 – CHAPECÓ RH LTDA: iniciou suas atividades em janeiro de 2014, trabalha com recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento de competência. Atuam assessorando as empresas contratantes antes e depois da admissão. Sua visão é ser referência em gestão de profissionais até 2016. Os serviços oferecidos são: recrutamento, seleção de perfis profissionais de acordo com a necessidade do cliente, avaliação de potencial, aplicação de bateria de testes psicológicos conforme resolução do CRP, acompanhamento funcional, treinamentos e capacitações, dinâmicas de grupo, consultoria em gestão de RH, diagnóstico organizacional, plano de ação, descrição e análises de cargos, mapeamento de competências, avaliação de

desempenho, desenvolvimento de equipes e pesquisa de clima organizacional. (CHAPECÓ RH, 2015). É considerado um concorrente potencial devido seu rápido crescimento no mercado e sua forte participação em eventos, assim como divulgação e comerciais na rádio local, tem forte atuação na busca de candidatos. (ENTREVISTADA 2).

2 - CRESCERH - AGÊNCIA DE EMPREGOS E CONSULTORIA LTDA: a empresa atua desde o início da sua história (setembro de 2004) reunindo, selecionando e desenvolvendo talentos e equipes. O seu foco é oferecer soluções inovadoras em gestão de pessoas. Prestam os seguintes serviços: avaliação de desempenho, pesquisa de clima organizacional, atração e seleção de talentos *premium*, treinamento e desenvolvimento humano, *coaching* e *mentoring*, *assessment*, *outplacement*, atração e seleção de talentos por competência, plano de cargos e salários, *headhunter*, *outsourcing* e teatro empresarial (CRESCER RH, 2015). Era a principal concorrente até o ano de 2014, depois disso perdeu um pouco de espaço (ENTREVISTADA 2).

3 - OCUPACIONAL EMPREGOS E CONSULTORIA EM RH: empresa trabalha desde agosto de 2013 com a seleção de profissionais no mercado, de acordo com o perfil e prazo esperado pelos seus clientes, visam contribuir para o sucesso e desenvolvimento das empresas e das pessoas. Os serviços prestados atualmente são: recrutamento e seleção, avaliação psicológica, diagnóstico organizacional, pesquisa de clima e treinamentos (OCUPACIONAL, 2015). Trabalha com outros serviços voltados mais para saúde ocupacional, possui médicos que fazem exames demissional e admissional, por isso acabam tendo um público diferente da MD RH (ENTREVISTADA 2).

4 - RH MAIS ASSESSORIA E CONSULTORIA LTDA: a empresa iniciou suas atividades em dezembro de 2013, é especializada na gestão de pessoas, seu objetivo é aproximar e alinhar as empresas e os colaboradores aos objetivos organizacionais, através do desenvolvimento e da valorização das competências individuais e coletivas. Os serviços prestados são: remuneração estratégica, clima organizacional, estruturação da área de recursos humanos, auditoria em recursos humanos; atração e seleção de talentos, *outplacement*, *headhunter*, cursos e treinamentos, desenvolvimento de lideranças e *coaching* organizacional (RH MAIS, 2015). Trabalha mais focada em treinamentos, possui diversificação nos cursos oferecidos, por isso é de considerar um concorrente com tendências de crescimento (ENTREVISTADA 2).

5 - SUPERAÇÃO RECURSOS HUMANOS LTDA: a empresa foi fundada em março de 2010, atua com atividades de recrutamento e seleção, vagas de estágio, desenvolvimento profissional, avaliações psicológicas, testes vocacionais, clima organizacional e segurança e medicina do trabalho (SIPAT, CIPA, SESMT – PCMSO, LTCAT, PPP, PPRA, PCMAT,

ASO). Também atuam com pesquisa de informações cadastrais, elaboração de anúncios, entrevistas técnicas e psicológicas, dinâmicas de grupo, psicotécnico, laudos e relatórios específicos. O objetivo da empresa é que a empresa aumente as possibilidades de uma contratação adequada ao perfil do cargo, buscando no mercado de trabalho o profissional que a empresa procura (SUPERACÃO, 2015). Não é um forte concorrente, mas já foi conhecido na cidade, e ainda atua no mercado, por isso de certa forma tem candidatos que os procuram (ENTREVISTADA 2).

Para melhor visualização e comparação dos serviços prestados pela MD RH em relação aos seus concorrentes, foi elaborado o quadro a seguir:

Quadro 7 - Serviços prestados pela MD RH e seus principais concorrentes

Serviços	MD RH	Chapecó RH	Crescer RH	Ocupacional RH	RH Mais	Superação RH
1 – Recrutamento e seleção (<i>Headhunter, Outplacement</i> , dinâmica de grupo, atração e retenção de talentos)	X	X	X	X	X	X
2 – Avaliação psicológica (bateria de testes)	X	X		X		X
3 – Pesquisa de clima organizacional	X	X	X	X	X	X
4 – Estruturação de cargos e salários (descrição e análise de cargos)	X	X	X			
5 – Cursos, Capacitações, Treinamentos e Desenvolvimento	X	X	X	X	X	
6 – Avaliação de desempenho	X	X	X			
7 – (R)estruturação da área de recursos humanos (consultoria na área de RH, diagnóstico organizacional, plano de ação)	X	X		X	X	X
8 – Avaliação por competências (avaliação por potencial, <i>assessment</i> , mapeamento de competências)	X	X	X			X
9 – Acompanhamento funcional		X				
10 – Teatro empresarial			X			
11 – Coaching	X		X		X	
12 – Outsourcing			X			
13 - Remuneração estratégica					X	
Continua...						

... Continuação						
Serviços	MD RH	Chapecó RH	Crescer RH	Ocupacional RH	RH Mais	Superação RH
14 - Auditoria em recursos humanos					X	
15 – Medicina do trabalho e segurança, saúde ocupacional				X		X
16 – Vagas de Estágio	X					X
17 – Outros serviços						X
TOTAL	10	9	9	6	7	8

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Percebe-se que a MD RH presta um maior número de serviços em relação aos seus principais concorrentes. Por isso é importante que a empresa trabalhe com a divulgação dos seus serviços, e enfatize seu diferencial. A Entrevistada 2 relata que o balcão de empregos e o SINE, tratam-se de concorrentes indiretos, pois não prestam outros serviços, atuam apenas com o serviço de recrutamento e seleção. Diante dessas informações a Entrevistada 2 relata que algumas dessas empresas concorrentes trabalham com um público diferenciado, normalmente com cargos mais operacionais. E a MD RH procura trabalhar sempre com vagas na área administrativa, assim como áreas estratégicas e de gestão. Também foi relatado que a diferença maior está nos funcionários que prestam o serviço, pois nem sempre os concorrente atuam com profissionais qualificados. Dos concorrentes, alguns cobram taxa prévia para cadastrar currículo, algo que é proibido no estado, conforme já abordado no ambiente político legal, no entanto, devido à falta de fiscalização dos órgãos competentes isso acaba não sendo fiscalizado. Destaca-se além desses pontos que, a MD RH é a empresa mais antiga no mercado nesse ramo, portanto essa também é uma vantagem competitiva, considerando sua experiência e suas referências.

- **Agências Reguladoras:**

As agências reguladoras que interferem nas atividades da MD RH são sobretudo o Sindicato dos Empregados no Comércio de Chapecó – SINDICOM e a Associação Comercial e Industrial de Chapecó – ACIC. Pela ACIC é possível participar de cursos, e eventos promovidos pela entidade, assim como divulgar sua marca nos mais diversos espaços que a ACIC estiver presente.

A empresa é associada ao Sindicato dos Empregados no Comércio de Chapecó – SINDICOM, a ele se reporta para efetuar as rescisões de homologação de contrato trabalhista,

alguns cálculos e orientações trabalhistas/previdenciárias, assim como assistência e informações, emissão de guias e consultas médicas (SINDICOM, 2015).

4.5.2 Análise Interna

Na análise do ambiente interno cabe identificar os pontos fortes e fracos dos serviços prestados. Por se tratar de uma microempresa e não ter divisão de setores na empresa, será analisado as atividades que são desenvolvidas por cada um dos funcionários.

A Entrevistada 2 relata que a empresa possui uma recepção que faz toda filtragem de ligações e atendimentos de clientes que procuram pelos serviços da MD RH, essa pessoa fica responsável por atender e identificar o que a pessoa precisa, para posteriormente realizar o encaminhamento para a pessoa responsável. Também realiza o controle da agenda de entrevistas da empresa, entra em contato com os candidatos para marcar, remarcar ou desmarcar entrevistas.

Em um ambiente mais isolado da recepção ficam as demais funcionárias, em uma única sala. Uma delas é responsável pela parte administrativa e financeira, e relata que faz toda parte de atendimento a clientes empresa, relatórios, alimentação de planilhas de controles, busca e análise de currículos, gestão do contas a pagar e a receber, ainda realiza compras e faz orçamentos, prestação de contas para a contabilidade.

Outras duas pessoas são psicólogas, e atuam mais na parte prática de realizar entrevistas e testes psicológicos, comportamentais, etc. Cada uma tem a sua agenda onde controlam seus atendimentos diários.

A proprietária trabalha nessa sala junto com todas as outras pessoas, ela não está todos os dias na empresa, considerando que três manhãs da semana ela faz consultoria em recursos humanos em outras empresa, normalmente fica na MD RH duas manhãs e algumas tardes, dependendo da agenda. Nesse tempo ela organiza sua agenda, faz o desenvolvimento de relatórios de avaliações de desempenho e por competência, assim como realiza entrevistas e testes. Analisa e acompanha a questão financeira com sua sócia. Elabora laudos dos testes.

Quando questionadas sobre a necessidade de contratar mais pessoas, a Entrevistada 2 relata que sua visão para o futuro é ter a MD RH toda departamentalizada, para melhor organização e desenvolvimento da empresa, “hoje não conseguimos fazer um acompanhamento do candidato encaminhado, ou até mesmo oferecer nossos outros serviços, pois não temos pessoal suficiente” (ENTREVISTADA 2). E a Entrevistada 1 acredita que tem um número de pessoas suficiente para as atividades, porém essa não estão totalmente preparadas para atingir

todos os objetivos da empresa, é algo que precisa ser analisado, pois estão conseguindo trabalhar, só precisam melhorar.

Uma questão observada pela Entrevistada 2, é que inclusive seria interessante ter alguém para trabalhar no horário do meio-dia, devido ao horário de atendimento do comércio de Chapecó, que normalmente não fecha de meio-dia e algumas abrem nos sábados. Atendendo no período do meio dia atingiria um público que não consegue se deslocar até a MD RH em horário comercial.

Diante do exposto, é possível perceber que a empresa precisaria de mais profissionais para melhorar seu atendimento aos clientes. E até mesmo para fazer um trabalho depois que o serviço é prestado e concluído, também para prospectar novos clientes, estabelecer uma relação mais próxima e acompanhar o candidato ou a execução de outros serviços nas empresas clientes.

Após concluída a análise interna, a próxima etapa consiste em elaborar a análise SWOT, que nada mais é do que juntar tudo o que foi abordado na análise do ambiente externo e interno, em pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades.

- **Análise SWOT**

A análise SWOT conforme já foi apontado, trata-se da identificação dos pontos forte e fracos, assim como das ameaças e oportunidades da empresa. Os primeiros estão relacionados a questões internas da organização, e os próximos tratam do ambiente externo à organização. Ambos interferem na sua atuação e desempenho no mercado, por isso é importante avaliá-los e cruzá-los para obter os pontos de maior destaque, assim como aqueles que necessitam de atenção e cuidados. Nesse viés, foi realizado a identificação desses pontos sob a perspectiva da Entrevistada 1 e 2.

Segundo Tiffany e Peterson (1998), para construção da matriz de análise SWOT, deve-se primeiro identificar os pontos fortes, e associá-los a oportunidades potenciais ou ameaças latentes, depois cabe identificar os pontos fracos e associá-los a oportunidades ou ameaças, em seguida faz-se a construção da matriz com quatro quadrantes, e por fim em cada quadrante incluir os pontos fortes e fracos da empresa, juntamente com as oportunidades e ameaças do setor. Sendo assim, observa-se o quadro a seguir:

Quadro 8 - Identificação dos pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> - Credibilidade dos serviços da empresa atuante no mercado desde 1997; - Assertividade no fechamento das vagas; - Prestação de serviço por profissionais qualificados; - Qualidade nos serviços prestados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Processos prolongados para recrutamento e seleção; - Pouca divulgação dos serviços prestados; - Falta de Fidelização de clientes em Chapecó e região; - Pouca propagação da imagem MD RH.
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento da cidade de Chapecó; - Ofertas de treinamentos e cursos de qualificação; - Grande fluxo de pessoas nas proximidades da empresa; - Realização de eventos na cidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Crescimento da concorrência; - Falta de profissionais qualificados para preencher as vagas; - Implantação do setor de RH nas empresas; - Dependência de um único serviço.

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Após elencados esses pontos, o próximo passo foi relacioná-los e pontuá-los, essa etapa foi desenvolvida juntamente com a proprietária e sua sócia, sendo que a pontuação atribuída foi de acordo com a relevância do cruzamento de cada ponto. Primeiro foi avaliado os pontos fortes comparados às oportunidades. Depois observou-se os pontos fortes em relação às ameaças do mercado. Em seguida, foram analisados os pontos fracos com as oportunidades e por último considerou-se os pontos fracos relacionados às ameaças.

Quadro 9 - Ponderação dos pontos na Matriz SWOT

		Oportunidade				Ameaça				Total		
		A	B	C	D	A	B	C	D			
		Crescimento da cidade de Chapecó	Ofertas de treinamentos e cursos de qualificação	Grande fluxo de pessoas nas proximidades da empresa	Realização de eventos na cidade	Crescimento da concorrência	Falta de profissionais qualificados para preencher as vagas	Implantação do setor de RH nas empresas	Dependência de um único serviço			
Pontos Fortes		Credibilidade dos serviços da empresa atuante no mercado desde 1997	3	3	2	3	11	3	1	2	2	8
		Assertividade no fechamento das vagas	3	2	2	3	10	3	3	2	3	11
		Prestação de serviço por profissionais qualificados	3	3	2	3	11	3	1	2	2	8
		Seriedade e Qualidade nos serviços prestados	3	3	3	3	12	3	1	3	3	10
		Total	12	11	9	12	44	12	6	9	10	37
Pontos Fracos		Processos prolongados para recrutamento e seleção	3	2	2	2	9	3	3	1	3	10
		Pouca divulgação dos serviços prestados	3	3	2	3	11	3	3	2	3	11
		Falta de fidelização de clientes em Chapecó e região	3	3	1	3	10	3	3	1	3	10
		Pouca propagação da imagem MDRH	3	3	3	3	12	3	3	1	3	10
		Total	12	11	8	11	42	12	12	5	12	41
Pontuação Parcial		24	22	17	23	86	24	18	14	22	78	
Total de Pontos		86				78						

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Percebe-se que o ponto de maior destaque é o dos pontos fortes com as oportunidades (44), em seguida vem os pontos fracos relacionados com as oportunidades (42), depois os pontos fracos comparados às ameaças (41) e por fim os pontos fortes com as ameaças (37).

De acordo com definição estabelecida por Tiffany e Peterson (1998), a MD RH possui os seguintes quadrantes:

Quadro 10 - Quadrante Matriz SWOT

		INTERNA			
EXTERNA	Desenvolver 44	Melhorar 42	Oportunidades		
	Monitorar 37	Eliminar 41	Ameaças		
		Pontos Fortes	Pontos Fracos		

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Portanto, a empresa está em desenvolvimento, ou seja deve otimizar seus pontos fortes para atingir as oportunidades, usufruir das suas vantagens frente ao mercado concorrente para ganhar cada vez mais espaço. Precisa aproveitar essas oportunidades ou potencializar as descobertas nas quais a empresa possui pontos fortes, tratam-se de fatores que influenciam de maneira positiva a atuação da empresa, e isso deve ser utilizado a seu favor. E posteriormente ou concomitantemente melhorar ou corrigir os pontos fracos identificados como oportunidades potenciais para a sua empresa. Também deve eliminar os possíveis pontos fracos identificados na empresa, nas quais a mesma pode enfrentar ameaças de seus concorrentes e tendências desfavoráveis em um dos ambientes de negócios. Por fim, precisa manter e desenvolver seus pontos fortes constantemente, para evitar de ser surpreendido por uma ameaça no futuro, e cabe ainda monitorar seus pontos fracos para corrigi-los ou eliminá-los na medida do possível.

O próximo passo após a análise SWOT é definir a visão da empresa.

4.6 DEFINIÇÃO DA VISÃO

Conforme já visto, a visão representa o que a empresa almeja para o futuro, para isso, foi questionada as proprietárias sobre quais seriam seus desejos para a MD RH para o futuro, daqui cinco anos. A Entrevistada 1 respondeu “acredito que precisamos melhorar nosso desempenho, principalmente em atitudes mais assertivas, pró ativas e de qualidade junto ao

cliente”. E para a Entrevistada 2 espera que se desenvolva, cresça tanto em relação de estrutura quanto em relação aos serviços, tendo uma participação mais ativa no mercado, sendo destaque no ramo. Que desenvolva ações que promova os demais serviços, para que as empresas vejam a MD RH como uma consultoria que presta diversos serviços na área de recursos humanos, que sempre lembrem da MD RH como a melhor da cidade e região. Que dentro de cinco anos a MD RH melhore o seu quadro de funcionários, promova uma divisão interna de tarefas, determinando cada um responsável por uma área. Que tenha alguém que faça a parte comercial, mantenha um contato com as empresas, com objetivo de aproxima-se delas. Que busque alternativas de interagir mais com os candidatos para atraí-los.

Dessa forma, foi definida a visão da MD Consultoria em Recursos Humanos:

Quadro 11 - Declaração da visão

DECLARAÇÃO DA VISÃO
Ser até o ano de 2020 a empresa mais lembrada em Chapecó e Região pelos excelentes serviços realizados na área de consultoria em gestão de pessoas.

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Na sequência será elencado o objetivo principal da organização.

4.7 ESTABELECENDO O OBJETIVO

A partir da análise SWOT, bem como da definição da visão da MD RH, é possível estabelecer o objetivo no sentido de nortear a empresa para atingir a visão.

Percebe-se na visão da empresa que a mesma pretende aumentar seu atendimento, ser referência no ramo. E como oportunidade definido na análise SWOT a empresa tem mercado para expandir, a cidade está em constante crescimento e desenvolvimento, diante do exposto definiu-se o objetivo essencial da empresa:

Quadro 12 - Definição do objetivo

DEFINIÇÃO DO OBJETIVO
Tirar vantagem do crescimento da cidade, assim como da quantidade de empresas que se instalam na mesma, para conquistar mais clientes em Chapecó e região.

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Depois de definir o objetivo principal da empresa MD RH serão estabelecidas as estratégias competitivas para atingi-lo.

4.8 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

A elaboração das estratégias competitivas, define como será construído o futuro almejado através da visão e dos objetivos estabelecidos. Para isso, foram estabelecidas algumas estratégias que visam cativar mais clientes e crescer no mercado, conforme o objetivo proposto anteriormente.

Quadro 13 - Estratégias Competitivas

DEFINIÇÃO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS	
1	Estruturar a equipe interna de funcionários, afim de definir e dividir as atividades pertinentes a cada um e agilizar o processo nos serviços prestados;
2	Melhorar sua divulgação tanto dos serviços, quanto da marca MD RH nos diversos meios de comunicação de Chapecó e Região;
3	Disseminar a informação de todos os serviços prestados nas feiras e eventos, e nas universidades de Chapecó e Região;
4	Estipular uma pessoa da empresa responsável apenas pela parte comercial, por visitar, fazer um serviço diferenciado após a venda, receber um <i>feedback</i> , aproximar-se delas e divulgar seus serviços em Chapecó e Região, afim de prospectar e fidelizar clientes;
5	Realizar atualização constante no site e nas redes sociais, a fim de interagir com candidatos para atraí-los e divulgar as vagas na cidade de Chapecó e Região.

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Com as estratégias definidas faz-se necessários elaborar o plano de ação do planejamento estratégico.

4.9 PLANO DE AÇÃO

Baseado no objetivo definido e nas estratégias competitivas desenvolvidas apartir da análise SWOT, foi elaborado o plano de ação para a empresa MD RH, conforme o quadro seguinte:

Quadro 14 - Estratégias e planos de ação

O que será feito	Quem fará	Quando será feito	Onde será	Por que será feito	Como será feito	Quanto Custa	
ESTRATÉGIA 1: Estruturar a equipe interna de funcionários, afim de definir e dividir as atividades pertinentes a cada um e agilizar o processo nos serviços prestados;							
Plano de ação 1	Estruturação interna da Equipe	Proprietária da empresa	Até Junho de 2015	Na empresa MDRH	Para melhorar e agilizar os processos, assim como definir as responsabilidades de cada um.	Através de reuniões semanais de 20 minutos, com todos os funcionários.	Sem custo, extra, pois a reunião será realizada durante horário de trabalho dos funcionários.
ESTRATÉGIA 2: Melhorar sua divulgação tanto dos serviços, quanto da marca MD RH nos diversos meios de comunicação de Chapecó e Região;							
Plano de ação 1	Divulgação dos serviços e da imagem MD RH	Responsável pela área comercial e proprietária	Todos os dias da semana	Nas rádios, canais de televisão, jornais e internet	Para aumentar a carteira de clientes na cidade e região e a demanda de serviços. Também para fortalecer a marca da MD RH para ser a empresa mais lembrada do ramo.	Divulgando a empresa nas rádios da cidade e região, em horários de maior audiência, elaborar um comercial de televisão para passar no horário de almoço. Elaborar anúncios de jornal semanais.	Rádio: R\$ 1.470,00 mensal. Canais de televisão: R\$ 4.600,00 por 20 chamadas. Jornais: R\$ 350,00 por mês Internet: sem custo extra além da mensalidade.
ESTRATÉGIA 3: Disseminar a informação de todos os serviços prestados nas feiras e eventos, e nas universidades de Chapecó e Região;							
Plano de ação 1	Divulgação nas Instituições de Ensino Superior	Responsável pela área comercial	A partir de Junho de 2015	Instituições de Ensino Superior	Para divulgação da empresa, assim como dos serviços e das vagas disponíveis do processo de recrutamento e seleção	Divulgação de material informativo institucional, descrevendo os principais serviços, um breve histórico da empresa e as vagas de recrutamento e seleção.	Incluso no salário do responsável pela área comercial.
Plano de ação 2	Participação em feiras (EXPEN, Efapi, FACE, entre outras)	Empresas organizadoras e promotoras da feira, e a responsável pela área comercial e proprietária da MD RH	A partir de Junho de 2015	Chapecó e Região	Para divulgação de todos os serviços prestados e fortalecimento da imagem	Contratação de espaço, elaboração de material gráfico. Divulgação de um vídeo institucional, com depoimentos de clientes, e relação dos serviços prestados.	EXPEN: R\$ 3.500,00 EFAPI: R\$ 1.500,00 (colocar banner), Stand R\$ 15.000,00 FACE: R\$ 2.000,00
Continua...							

... Continuação							
O que será feito	Quem fará	Quando será feito	Onde será	Por que será feito	Como será feito	Quanto Custa	
ESTRATÉGIA 4: Estipular uma pessoa da empresa responsável apenas pela parte comercial, por visitar, fazer um serviço diferenciado após a venda, receber um <i>feedback</i> , aproximar-se delas e divulgar seus serviços em Chapecó e Região, afim de prospectar e fidelizar clientes;							
Plano de ação 1	Contratação de um profissional com experiência na área comercial.	Proprietária da empresa Também poderá ser desenvolvido pelas psicólogas ou recepcionista até que se possa contratar esse profissional da área comercial.	De Junho a Julho de 2015	Na empresa MD RH	Para prospecção de clientes, aumentar a carteira desses na cidade e região, bem como para melhorar a demanda de serviços, além de fidelizar cliente, e realizar o serviço pós-venda.	Com um profissional disponível 40 horas semanais, realizando visitas nas empresas da cidade e de toda região. Para divulgar todos os serviços da MDRH e receber <i>feedback</i> (APÊNDICE D).	R\$ 1.200,00 + comissão de vendas realizadas. Ajuda de custo de R\$ 200,00 combustível mensal.
ESTRATÉGIA 5: Realizar atualização constante no site e nas redes sociais, a fim de interagir com candidatos para atraí-los e divulgar as vagas na cidade de Chapecó e Região.							
Plano de ação 1	Reformulação do site da MD RH	Agência de publicidade	Até Julho de 2015	Na internet, deve ser um site dinâmico e interativo	Porque é um meio de fácil acesso e de informações rápidas, considerando a cultura inovadora	Por uma agência de publicidade e discussões para definir o que colocar no site	R\$ 2.600,00 + R\$ 95,00 trimestral.
Plano de ação 2	Constantes atualizações e publicações do <i>facebook</i>	Pela sócia e na medida do possível com ajuda da recepcionista	Todos os dias da semana, no período vespertino	Na internet	Retornar às mensagens recebidas, atualizar informações e publicar notícias	Disponibilizando uma hora por dia para essa atividade.	Não tem custo adicional, já está incluso no salário do funcionário.
Plano de ação 3	Mensurar os resultados	Recepcionista e Psicóloga	Em todas as entregas de currículos na MD RH ou em entrevistas agendadas e com todas as empresas que contratam um serviço da empresa.	Na MD RH	Para mensurar qual o meio de comunicação está dando mais retorno.	Todos os dias da semana, dependendo da demanda de atendimento. Nas entregas de currículos ou no contato de empresas interessadas em contratar a MD RH, saber como ficaram sabendo da existência da empresa MD RH.	Não tem custo adicional, já está incluso no salário do funcionário.

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

Tais planos tem o intuito de auxiliar a empresa na prospecção de novos clientes, na disseminação da marca da MD RH em Chapecó e Região, no sentido de tornar-se referência e a empresa mais conhecida na prestação de consultoria em gestão de pessoas. Com essas estratégias a empresa tende a atrair mais clientes, assim como candidatos para participar do processo de recrutamento e seleção. Essas medidas demandam de um investimento por parte da empresa, pois haverá a contratação de pelo menos um profissional para ficar responsável somente pela área comercial da empresa.

Após a elaboração do plano de ação, é importante que a empresa adote medidas de acompanhamento e controle das ações. Nesse sentido é proposto um método para avaliação e controle.

4.9.1 Controle e avaliação do plano de ação

A implantação das medidas apresentadas anteriormente terão maior eficácia se forem acompanhadas e cobradas constantemente, cabe a proprietária e sua sócia por meio de reuniões avaliar se o que foi proposto está sendo executado, se não está, por quais motivos e juntos pensarem em soluções inovadoras e construtivas para alcançar o objetivo proposto.

Para isso, foi sugerido uma planilha simples que pode ser alimentada e alterada conforme a demanda, e a necessidade da empresa, nesta planilha constará o número da estratégia, a ação, o responsável, data de início, data de fim e o percentual (%) de execução.

Quadro 15 - Controle das estratégias e plano de ação

Estratégia	Plano de Ação	Tarefa	Responsável pela estratégia	Responsável pela ação	Data início	Data fim	% executado
1							
2							
3							
4							
5							

Fonte: Dados da pesquisa, 2015.

É importante que se estabeleça alguém de dentro da empresa como responsável pelo plano de ação, para que o gestor saiba de quem deve cobrar e a quem se dirigir quanto tratar daquele determinado assunto, isso também demonstra autonomia ao responsável para agir da sua maneira e procurar atingir o objetivo proposto, depois disso cabe o responsável pelo plano de ação divulgar seus resultados nas reuniões para todos da empresa. Outro fator relevante é elaborar um cronograma do processo, estipulando prazo para início e término das ações, tornando-a viável e exequível, com monitoramento de indicadores de desempenho.

Todos esses processos apresentados foram acompanhados e teve contribuição da proprietária e sócia da empresa, nesse sentido demonstraram grande interesse na execução do planejamento estratégico, inclusive estão realizando a reformulação do site e já pretendem divulgar a nova missão, visão, princípios, no novo site. Sendo assim, constata-se que o mesmo terá êxito na execução, o que só irá ajudar a empresa a crescer e ter destaque no mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constata-se que o trabalho foi concluído com sucesso, pois de acordo com o proposto foi elaborado o planejamento estratégico para a empresa MD Consultoria em Recursos Humanos. Realizou-se ainda conforme proposto no início desse estudo a identificação do negócio, do público-alvo e do perfil da empresa, assim como foi feita a revisão da missão, visão e valores da empresa. Após um diagnóstico situacional da empresa MD Consultoria em Recursos Humanos através da análise ambiental, na qual analisou-se o ambiente externo e interno da organização, foram verificados os fatores que influenciaram e contribuíram para o funcionamento do negócio, foi desenvolvido uma análise SWOT, e a partir disso elaborado objetivo, estratégias e plano de ação para a empresa.

O planejamento estratégico seguiu as etapas sugeridas por Vasconcellos Filho e Pagnoncelli (2001), os quais descreveram cada uma das etapas de forma simples e de fácil entendimento, detalharam os passos e apresentaram vários exemplos, facilitando a compreensão e relação com a empresa estudada.

O negócio da empresa foi definido a partir da entrevista realizada com a proprietária e a sócia da empresa, as quais descreveram como trabalhavam, com quem, e as expectativas do futuro. Apesar de algumas opiniões das duas entrevistadas se divergirem ambas buscam e almejam sucesso, destaque e reconhecimento do trabalho desenvolvido pela MD RH. O público-alvo foi definido como sendo as empresas, considerando que são elas que normalmente pagam pelos serviços contratados. No entanto, os candidatos também são seus clientes, pois sem eles não há o atendimento da demanda das empresas. Quanto ao perfil da empresa, foi observado através das entrevistas que trata-se de uma empresa séria, com uma trajetória positiva na prestação de serviços em consultoria em recursos humanos, é uma empresa consolidada no mercado e também a mais antiga na cidade desse ramo, procura trabalhar sempre com empresas comprometidas com a qualidade de seus funcionários, e busca efetivamente resolver o problema ou atender a demanda de seu cliente, prestando sempre um serviço de qualidade, com ética, transparência, agilidade e compromisso com resultados.

Realizou-se inclusive a revisão da missão, visão e valores da empresa, com o intuito de atrair cada vez mais clientes, e buscar resultados que venham fazer da MD RH uma referência nesse ramo de consultoria em recursos humanos na cidade de Chapecó e região, sempre prezando pelos seus valores. Diante disso pode-se observar que a empresa estudada precisava de uma reformulação na sua visão e missão e rever seus valores

A análise SWOT foi desenvolvida com base nas entrevistas com os clientes, assim como nos depoimentos da proprietária e sua sócia. Além disso foi feito uma análise do ambiente interno e externo que podiam de alguma forma interferir nas atividades da MD RH. A partir disso definiu-se o objetivo, as estratégias e o plano de ação para a empresa atingir sua visão e atender seu objetivo. O intuito foi aprimorar as estratégias informais que a empresa estava seguindo e definir novas para melhorar seu desempenho e atuação no mercado. Neste sentido, elaborou-se cinco estratégias para a empresa que tem como objetivo aproveitar o crescimento da cidade e a instalação de novas empresas, a fim de conquistar mais clientes no oeste catarinense.

A realização deste estudo proporcionará a empresa desenvolver atividades que venham aperfeiçoar seu crescimento gradativo, e aumentando sua participação no mercado, fazendo com que tenha destaque entre os concorrentes. Com isso a intenção é que a MD se torne referência em consultoria na área de gestão de pessoas e seja a empresa destaque neste segmento.

Sugere-se para a empresa que adote um novo termo no seu nome, passando a atuar com a nomenclatura de MD Consultoria em Gestão de Pessoas, atendendo a nova demanda do mercado que é de valorização das pessoas, não tratando essas mais como um recurso, mas como um capital intelectual ou bem intangível. Outra sugestão devido a falta de tempo que as pessoas estão sofrendo nos dias de hoje, é que a empresa passe atender no horário do meio-dia, pois isso não demanda de recursos financeiros, apenas de mudanças nos horários de início e intervalo da jornada de trabalho de seus colaboradores, dessa forma, conseguiria atender um público que não consegue se deslocar até a empresa em horários comerciais.

A proprietária se demonstrou bem interessada no planejamento estratégico, e por esse motivo imagina-se que o mesmo será implantado na empresa. Através da análise SWOT foi possível perceber que a empresa tem fortes chances de crescimento, pois possuem pontos fortes aliados às oportunidades, esse foi o quadrante que obteve maior pontuação. Significa dizer que a empresa tem oportunidades de crescimento, por meio dos seus pontos fortes, melhorar seus pontos fracos para posteriormente se desenvolver e tomar proveito das mesmas.

Quanto as limitações da pesquisa, destaca-se que três empresas que foram contatadas para participar da entrevista não se demonstraram interessadas na pesquisa, por esse motivo acabaram não contribuindo com a coleta de informações sobre a sua percepção dos serviços prestados pela MD RH, uma delas apontou que o responsável estava viajando e retornaria

apenas no final de maio do corrente ano. Deixa-se recomendado para trabalhos futuros que a empresa demande um plano de marketing, o qual venha analisar: produto, preço, praça e promoção, pois pelas entrevistas foi possível perceber que os serviços prestados pela MD RH não são divulgados, e nem oferecidos para seus clientes. E quando se trata dos candidatos, os mesmos nem sempre ficam sabendo das oportunidades.

Além disso, constatou-se que a empresa atualmente está dependente de um único serviço, o que é preocupante para o seu futuro, caso essa situação persista. Apesar de prestar bom atendimento, com qualidade, comprometimento, seriedade, ética e transparência, seus serviços não são disseminados tentando atrair novos clientes. Conforme as entrevistas realizadas, a maioria de seus novos clientes chega até a MD RH através de indicações ou amizade com a proprietária, sendo assim é interessante que se tome medidas para cativar novos através da divulgação nos diversos meios de comunicação, para aumentar sua carteira.

Esse planejamento estratégico procurou trabalhar alinhado às dificuldades da empresa, para que o mesmo pudesse contribuir com o futuro da mesma, e com isso prepará-la para desenvolver ações que visem seu crescimento gradativo e sua forte atuação no mercado em Chapecó e região. A intenção é que a MD RH coloque, de fato em prática o planejamento estratégico, e com isso consiga aprimorar seus serviços, possa melhor mensurar seus resultados, aumente sua participação no mercado e permita alcançar todos os seus objetivos, que a empresa daqui cinco anos seja a melhor e mais lembrada no ramo de consultoria em recursos humanos.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

ACIC – ASSOCIAÇÃO COMERCIAL E INDUSTRIAL DE CHAPECÓ. **Conheça mais sobre Chapecó**. 2014. Disponível em: <http://www.acichapeco.com.br/links/chapeco---sc>>. Acesso em: 26 abr. 2015.

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>, Acesso em 26 abr. 2015.

_____. **Lei nº 7.998, de 11 de janeiro de 1990**. 1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7998.htm>, Acesso em: 27 abr. 2015.

_____. **Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. 1943. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm, Acesso em: 26 abr. 2015.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 8. ed. Nova Lima, MG: INDG Tecnologia e Serviços. 2004.

CHAPECÓ. **Lei nº 170 de 20 de Outubro de 1983**. 1983. Disponível em: <<https://www.leismunicipais.com.br/codigo-tributario-chapeco-sc>>, Acesso em: 25 abr. 2015.

_____. **Decreto nº 26.200, de 16 de julho de 2012**. 2012. Disponível em: http://www.chapeco.sc.gov.br/attachments/site_micro/2/decreto26200-2012.pdf, Acesso em: 27 abr. 2015.

_____. **Lei Complementar nº 541, de 26 de novembro de 2014**. 2014. Disponível em: <<https://www.leismunicipais.com.br/plano-diretor-chapeco-sc>>, Acesso em: 30 abr. 2015.

CHAPECÓ RH. **A empresa**. 2015. Disponível em: <<http://www.chapecorh.com.br/sobre/>>, Acesso em: 26 abr. 2015.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. 2. ed. 6. reimpr. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

CLARO, José A. C. dos S.. [et al]. **Revista da micro e pequena empresa**. Campo limpo Paulista, v.5, n.3, p.21-39, 2011 (Set/Dez). Consultoria organizacional: utilização do marketing de relacionamento pelas pequenas empresas de consultoria e pelos consultores autônomos na busca de competitividade. Disponível em: <<http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/view/228>> Acesso em: 30 de Out. 2014.

CONSELHO REGIONAL DE PSICOLOGIA. **Guia para o exercício profissional da psicologia**. Conselho Regional de Psicologia de Santa Catarina – 12. Região. 2. ed. rev - Florianópolis: CRP – 12, 2013. Disponível em: <http://www.crp-sc.org.br/publicacoes/Guia_CRP-12.pdf> , Acesso em: 25 abr. 2015.

CRESCER RH. **Crescerh**. 2015. Disponível em: < <http://www.crescerh.com.br/>>, Acesso em: 30 abr. 2015.

DAMASCENO, Frederico Santos. Mercado de trabalho em Chapecó. **Caderno de Informações Socioeconômicas do Município de Chapecó**, Chapecó, v. 14, n. 26, p.41-47, jun. 2013. Disponível em <<http://www.unochapeco.edu.br/static/data/portal/downloads/2032.pdf>>; Acesso em: 26 de Abr. 2015.

FROTA, Maria Guiomar da Cunha. A delimitação das unidades de análise em ciência da informação. **Ciência da Informação**, v. 27, n. 3, maio 1999. Disponível em: <http://revista.ibict.br/ciinf/index.php/ciinf/issue/view/12/showToc>>. Acesso em: 06 dez. 2014.

GERLACH, Gustavo; PACHE, Robson; POLACINSKI, Edio. **Semana internacional das engenharias da FAHOR**. Aplicação de ferramentas da qualidade no processo de recebimento de materiais em uma empresa metal-moveleira. 2011. Disponível em: <<http://www.fahor.com.br/publicacoes/sief2011.html>>. Acesso em: 17 de Abril de 2015.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010.

GRANDO, Johnny Luiz. Negócios em Chapecó. **Caderno de Informações Socioeconômicas do Município de Chapecó**, Chapecó, v. 14, n. 26, p.16-20, jun. 2013. Disponível em: <http://www.unochapeco.edu.br/static/data/portal/downloads/2032.pdf>, Acesso em: 26 de Abr. 2015.

GRAPEGGIA, M. et al. **Produção**. Fatores condicionantes de sucesso e/ou mortalidade de micro e pequenas empresas em Santa Catarina. São Paulo, v. 21, n. 3, p. 444-455, jun./set. 20 Mai. 2011. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/v21n3/AOP_200903046.pdf>. Acesso em: 12 out. 2014.

HITT, Michael A.; IRELAND, Duane R.; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

IBGE. **Projeção da população do Brasil e seus municípios**. 2015. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/index.html>>. Acesso em: 26 abr. 2015.

_____. **Santa Catarina: Chapecó**. 2010. Disponível em: < <http://cidades.ibge.gov.br/xtras/perfil.php?lang=&codmun=420420>>. Acesso em: 26 abr. 2015.

ISO, Certificação. **O que é ISO 14001**. 2015. Disponível em: <<http://certificacaoiso.com.br/iso-14001/>>. Acesso em: 26 abr. 2015.

KERBES, Lisiane. A capital do oeste. **Chapecó é: Para conhecer mais sua cidade**, Chapecó, n. 1, p.12-20, ago. 2012. Disponível em: <http://ndonline.com.br/revistachapecoe/revistaChapecoCompleta.pdf>. Acesso em: 26 Abril de 2015.

KICH, Juliane Ines di Francesco; PEREIRA, Maurício Fernandes. **Planejamento estratégico: os pressupostos básicos para uma implantação eficaz**. São Paulo: Atlas, 2011 (v.2).

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing: a bíblia do marketing**. 12.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

LEITE, Luiz A. M. da Costa, [et al.]. **Consultoria em gestão de pessoas**. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de administração estratégica: foco no planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 2011.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 7. ed. rev. e ampl. 3. reimp. São Paulo: Atlas, 2009.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce.; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OCUPACIONAL, RH. **Empresa**. 2015. Disponível em: <http://www.ocupacionalempregos.com.br/empresa.php> >, Acesso em: 26 abr. 2015.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 30. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Eduardo Sampaio de. **Empresas de consultoria no mundo globalizado**. Série de Working Papers, Working Paper nº 03/018. 2003. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/WPapers/2003/03-018.pdf>>. Acesso em: 26 Out. 2014.

PEREIRA, Mauricio Fernandes. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTAL BRASIL. **Mapa das micro e pequenas empresas**. 2012. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas>>. Acesso em: 18 out. 2014.

_____. **Santa Catarina foi o estado que mais gerou empregos em 2014**. 2015. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2015/01/santa-catarina-foi-o-estado-que-mais-gerou-empregos-em-2014>>. Acesso em: 30 abr. 2015.

_____. **Estados brasileiros: Santa Catarina**. 2010. Disponível em: < http://www.portalbrasil.net/estados_sc.htm> . Acesso em: 30 abr. 2015.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CHAPECÓ. **Chapecó supera índices Estaduais e Nacionais na geração de empregos**. 2014a. Disponível em: <http://www.chapeco.sc.gov.br/noticias/3848-chapeco-supera-indices-estaduais-e-nacionais-na-geracao-de-empregos.html>>. Acesso em: 26 abr. 2015.

_____. **Chapecó em Dados**. 2014b. Disponível em: <http://www.chapeco.sc.gov.br/attachments/site_chapeco_dados/1/chapecodadosjun2014.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2015.

_____. **Balcão de empregos**. 2015. Disponível em: <<http://chapeco.sc.gov.br/empresa/balcao-empregos.html>>, Acesso em: 30 abr. 2015.

RH MAIS, Assessoria e Consultoria. **Quem somos**. 2015. Disponível em: <<http://www.rhmaisconsultoria.com.br/quemsomos>> Acesso em: 26 abr. 2015.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

_____; DECENZO, David A.. **Fundamentos de administração: conceitos, essenciais e aplicações**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração: um guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertação e estudo de caso**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2012.

SANTA CATARINA (Estado). **Resolução 01/2010**. SANTA CATARINA, 10 fev. 2010. Disponível em: http://www.jucesc.sc.gov.br/index.php/legislacao/leg-jucesc/doc_view/69-4-resolucao-01-2010>. Acesso em: 26 abr. 2015.

_____. **Lei nº 14.458, de 10 de junho de 2008**. 2008. Disponível em: http://200.192.66.20/alesc/docs/2008/14458_2008_lei_promulgada.doc Acesso em: 30 abr. 2015.

SEBRAE. Unidade de Gestão Estratégica - UGE, Núcleo de Estudos e Pesquisas. **Taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília/DF, 2011a. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/PortalSebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf>. Acesso em: 15 out. 2014.

_____. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**: 2011b. 5. ed. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos e mapas]. – São Paulo/SP; DIEESE, 2012. Disponível em: <observatorio.sebrae.org.br/midias/downloads/15072013083218.pdf>. Acesso em 12 de Out. 2014.

_____. **Lei Geral da Micro e Pequena Empresa: Conheça as mudanças, os procedimentos e os benefícios**. Brasília/DF, 2007. Disponível em: http://www.abts.org.br/arquivos/Lei_Geral_das_MPEs.pdf>. Acesso em: 26 abr. 2015.

_____. **Santa Catarina em números: Chapecó/Sebrae/SC**. Florianópolis: Sebrae/SC, 2013a. Disponível em: http://www.chapeco.sc.gov.br/attachments/site_chapeco_dados/1/chapeco-em-numeros-2013.pdf>. Acesso em 14 de Out. 2014.

_____. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**: 2013b. 6. ed. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística

e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas, gráficos e mapas]. – Brasília, DF; DIEESE, 2013. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf>. Acesso em 12 de Out. 2014.

. **Estatuto da micro e pequena empresa foi uma das cinco PLPs registradas em 2014.** 2014. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/Mudanca-na-lei-geral-da-Microempresa>>. Acesso em: 10 out. 2014.

SINDICOM. **Sindicom.** Chapecó/SC. 2015. Disponível em: <http://sindicomchapeco.org.br/sindicom#atendimento>>. Acesso em: 26 abr. 2015.

SOUZA, Antonio Carlos de; FIALHO, Francisco; OTANI, Nilo. **TCC: métodos e técnicas.** Florianópolis: Visual Books, 2007.

SUPERAÇÃO Recursos Humanos. **A empresa.** 2015. Disponível em: < <http://www.superacaorecursoshumanos.com.br/a-empresa> > Acesso em: 30 abr. 2015.

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

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de; PAGNONCELLI, Dernizo. **Construindo estratégias para vencer: um método prático, objetivo e testado para o sucesso da sua empresa.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 14. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

APÊNDICE A: Roteiro de perguntas realizada para proprietária e sócia da empresa MD
Consultoria em Recursos Humanos

- 1) De que forma surgiu o desejo pela fundação do próprio negócio? Qual sua história?
- 2) Iniciou atuando em quais serviços e quantos funcionários possuía?
- 3) Atualmente realiza quais serviços e atua com quantos funcionários?
- 4) Qual a sua formação quando iniciou e hoje?
- 5) Como acontece o processo de tomada de decisão? Quem pode tomar decisões pela empresa?
- 6) De que forma você administra as dificuldades e quais são as principais vivenciadas?
- 7) Você conhece seus clientes? Possui um cadastro de clientes ativos? Qual é o seu relacionamento com eles?
- 8) Quem são seus principais clientes? Quantos são no total?
- 9) Qual é, no seu ponto de vista o diferencial competitivo da MD RH?
- 10) Quais são os serviços prestados pela MD RH?
- 11) A empresa oferece algum tipo de benefícios para seus clientes? Quais são e que critérios utiliza?
- 12) Porque você acredita que seus clientes te procuram?
- 13) Quais os motivos nortearam o surgimento da empresa?
- 14) Quais são os princípios adotados pela empresa desde sua fundação?
- 15) Qual a frequência da procura dos serviços da MDRH por parte dos clientes?
- 16) Quais são o(s) serviços mais procurados?
- 17) A empresa está instalada em terreno próprio?
- 18) Você sente a necessidade de contratar mais pessoas para ampliar o quadro de funcionários da MDRH? Para qual área, função?
- 19) Quais são as dificuldades identificadas para contratar colaboradores para trabalhar na MDRH e para os clientes?
- 20) Qual a visão da empresa daqui 5 anos?
- 21) Defina seus pontos fortes, fracos, ameaças e oportunidades.
- 22) A empresa atende outras cidades, estados? Quais?

APÊNDICE B - Roteiro de perguntas realizada para candidatos que participam do recrutamento e seleção na empresa MD Consultoria em Recursos Humanos

- 1) Como você chegou até a MD RH ou como ficou sabendo sobre a existência da empresa?
- 2) Quais motivos levam você a procurar a MD RH?
- 3) Aqui é o primeiro lugar que você deixa seu currículo ou participa de entrevista?
- 4) Você já ouviu falar da MD RH antes? Qual sua percepção sobre a empresa?
- 5) Qual é a sua expectativa, o que você espera da MDRH?

APÊNDICE C - Roteiro de perguntas realizada para empresas clientes da empresa MD Consultoria em Recursos Humanos

- 1) Como você chegou até a MD RH ou como ficou sabendo sobre a existência da empresa?
- 2) Quais motivos levam você a trabalhar com a MDRH?
- 3) Há quanto tempo você trabalha com a MD RH?
- 4) Com quais serviço você atua com a MD RH ou quais serviços você normalmente contrata?
- 5) Você conhece os demais serviços prestados pela MD RH (recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, pesquisa de clima organizacional, plano de cargos e salários, avaliação psicológica, avaliação por competência, treinamentos e reestruturação do RH)?
- 6) Qual é a sua expectativa, o que você espera da MD RH?
- 7) Você sugere alguma melhoria para a empresa ou tem alguma questão que a MD RH deixa a desejar, que precisa ser melhorado?
- 8) Vocês já procuraram outras agências? Se sim, qual o motivo, houve alguma falha por parte da MD RH, em algum momento deixou a desejar?

