



## **CASO PARA ESTUDO**

# **STILLUS MULTIMÁQUINAS – A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO PARA O SUCESSO DA MICROEMPRESA**

**Geovanna Oliveira Siqueira<sup>1</sup>**

**Graduanda em Administração pela UniEVANGÉLICA-GO**

**Ieso Costa Marques<sup>2</sup>**

**Orientador d Trabalho de Conclusão de Curso-GO**

---

<sup>1</sup>Acadêmica. Curso de Administração do Centro Universitário de Anápolis - UniEVANGÉLICA. E-mail:  
[geovanna.oliveiraa@outlook.com](mailto:geovanna.oliveiraa@outlook.com)

<sup>2</sup>Mestre. Curso de Administração do Centro Universitário de Anápolis - UniEVANGÉLICA.  
E- mail: [iesocosta@unievangelica.edu.br](mailto:iesocosta@unievangelica.edu.br)

## RESUMO

Este trabalho reflete os principais elementos de um caso para estudo baseado na operação de uma empresa familiar de pequeno porte que atua no ramo de venda e manutenção de equipamentos de jardinagem. A empresa nasceu da experiência do seu fundador que atuou durante trinta anos como assistente técnico de uma empresa de mesmo ramo e segmento. Há dois anos, o proprietário optou por empreender utilizando seu acerto trabalhista como capital inicial. A rentabilidade do negócio superou as expectativas do empreendedor, no entanto, a profissionalização da gestão, a adoção de uma proposta concreta de planejamento estratégico, e por fim, a superação dos conflitos de uma empresa familiar tem sido alguns dos obstáculos do negócio. O objetivo geral deste trabalho é descrever a trajetória de uma empresa familiar na área de prestação de serviços desde a sua criação até o segundo ano de funcionamento no que se refere ao processo de gestão estratégica. De forma específica, o trabalho aponta algumas necessidades de respostas para os seguintes fatos: A organização tem o desejo de atuar de forma mais estratégica, porém ainda restam muitas dúvidas. Por onde começar o processo de gestão estratégica do negócio? Qual seria a melhor maneira de se evitar conflitos decorrentes da gestão familiar envolvendo principalmente a relação pai e filha? Quais ferramentas de gestão e planejamento poderiam ser utilizadas neste segmento em que a organização atua? Como driblar os atuais problemas operacionais enfrentados pela empresa? Quais seriam os indicadores de gestão mais apropriados para acompanhar o desempenho deste tipo de negócio?

**Palavras-chave:** Empreendedorismo; Planejamento Estratégico; Empresa Familiar.

## I INTRODUÇÃO

A organização que será abordada no presente estudo é de pequeno porte e administrada por familiares, o que limita bastante alguns tipos de decisões a serem tomadas. Destaca-se que é primordial que essas instituições sejam gerenciadas de forma adequada, para que haja melhor desempenho em suas atividades, buscando resolver os conflitos existentes, haja vista ser dirigida por familiares.

Nessa perspectiva Silva (2008) aduz que a administração estratégica começa com o planejamento, no qual indicará as metas da organização e a forma como se escolhe os mecanismos e os dispositivos para alcançar o desempenho almejado. O planejamento estratégico trata-se de um poderoso aliado apto a disponibilizar condições para que a empresa tenha sucesso em seu caminho.

Sendo assim, os responsáveis pelo planejamento precisam ter habilidade para compreenderem o que está sendo feito, de modo que fique mais nítido quando for elaborar suas táticas, com a finalidade de usar a marca da empresa como estratégia de divulgação, sendo de grande relevância para a instituição saber utilizá-la (MORAIS, 2015).

A administração estratégica tem a função de traçar caminhos que devem ser estabelecidos pelos líderes. Dessa forma é necessário realizar um estudo profundo de todos os processos da empresa para descobrir se uma estratégia é adequada ou não ao processo de expansão empresarial. Haja vista, que através desta será explanado métodos para tentar

resolver os problemas da empresa, assim como utilizar os processos da administração estratégica para expandir o negócio (CHIAVENATO, 1987).

No caso citado neste estudo apresenta-se o contexto empresarial de um pequeno empreendimento que comercializa produtos e presta assistência técnica, cujo segmento principal é a área de jardinagem, agropecuária, limpeza e conservação. Márcio o proprietário da empresa, trabalhou por muitos anos e possui grande experiência na manutenção desses equipamentos, motivo pelo qual resolveu abrir seu próprio negócio.

No decorrer algumas mudanças foram necessárias, e Geovanna, sua filha, começou a assessorá-lo na área administrativa. Ao passar dos meses, Márcio contratou dois assistentes técnicos: Flávio e José Nilton, para que houvesse melhoria na prestação de serviços que a loja oferece.

Porém, a empresa vem enfrentando dificuldades em sua gestão. A princípio nota-se a falta de um planejamento de gestão que aborde as principais áreas do negócio. Trata-se de um negócio que possui boa rentabilidade e demanda crescente. O proprietário deseja ser a maior loja e assistência técnica nesse segmento em Anápolis.

## **1 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **Administração Estratégica**

O significado da Administração estratégica vai além de técnicas ligadas a ela, nessas são inseridas os meios operacionais, dados e projeções, e brainstorming que podem influenciar e evidenciar um crescimento a longo prazo. “A administração estratégica expõe-se por um método frequente a circular que indica prosseguir a organização a um agrupamento apropriadamente adaptado ao seu meio”. (CERTO, 2010, p. 4).

Deste modo afirma-se que o método é contínuo se iniciando da parte externa para interna, o destaque nos estágios a serem estudadas depende das intenções e épocas específicas, mas sempre deve ser deliberada uma estratégia para lidar com algumas informações. Ainda que a definição pareça simples devem ser seguidos os processos nitidamente, para certificar que as metas serão atingidas. A realização é complexa, com apenas uma falha instigar e afetar a sequência (CERTO, 2010).

Visando os diversos privilégios que a inserção da administração estratégica pode trazer o que mais entusiasma os administradores e investidores são os lucros, provê o foco em longo prazo, além da evolução do planejamento e da qualidade dos processos

beneficiando também financeiramente (CERTO, 2010).

É pertinente enunciar que os artifícios que são usados para serviços tangíveis são distintos para serviços intangíveis, pode-se dizer o mesmo quando relacionado ao marketing de operações. (FARAH, CAVALVANTI e MARCONDES, 2017).

### **O processo da Administração Estratégica**

O processo estratégico da administração é fracionado em várias etapas. No primeiro estágio é evidenciado o ambiente externo e interno em que “o propósito final tem como foco a organização da empresa, no ambiente interno é analisado os aspectos organizacionais, marketing, financeiros, pessoais e de produção”. (CERTO 2010, p. 9).

Os elementos atribuídos ao ambiente interno compõem a proposição de modificações estáveis e efetivas na organização para que, baseado nesta preocupação estratégica, haja a interferência e influência no ambiente externo (SILVEIRA JR, 1996).

Ao se basear em pontos fortes e fracos da empresa, a análise do ambiente externo é feita de modo a evitar riscos e visualizar as oportunidades para organização. Visto isso, ainda propõe a conscientização de seus propósitos e direções a fim de não se desviar destes (FISCHMANN e ALMEIDA, 1991).

Em um subsequente momento do planejamento estratégico é necessário que sejam definidos e declarados os princípios, a missão e intenções tidas como propósitos fundamentais para a organização (KICH e PEREIRA, 2011).

As formações de estratégias consistem a terceira etapa em que são ponderadas todas as protuberâncias, eventualidades e impasses para assim lançar estratégias que harmonizam e tem o propósito de atingir seus desígnios. Visto isso é necessária análise de assuntos críticos e de oportunidades convenientes, considerar riscos e visualizar os pontos fortes fracos (CERTO, 2010).

A ocasião ou oportunidade pode ser vista como algo fora do controle administrativo e que pode beneficiar a organização em sua estratégia. Já as ameaças, que também são incontroláveis, podem criar barreiras na realização de estratégia proposta. Porém se a oportunidade ou o empecilho forem considerados a tempo, uma estratégia pode ser formulada em curto prazo (OLIVEIRA, 2007).

A próxima etapa a ser considerada seria a nível funcional, em que a finalidade é concretizar as estratégias organizacionais. Esta fase tem como objetivo principal o bom desempenho da corporação consolidando ferramentas que tornam a empresa distinta das

outras (STONER e FREEMAN, 1995).

Na última etapa permanece o domínio das estratégias implantadas, para suceder com êxito deve-se assimilar o processo de controle completo tentando manter as realizações e se for preciso em curto prazo mudá-los. A função do controle estratégico é monitorar e avaliar o processo da administração e garantir que esta funcione apropriadamente, portanto é um tipo especial de controle organizacional. (CERTO, 2010).

Em consonância com Sloan (1963, p.49) “o objetivo estratégico da empresa é obter retorno do capital, e se em caso específico o retorno em longo prazo não for satisfatório, o defeito deve ser corrido ou a atividade deve ser abandonada”.

As organizações utilizam a administração estratégica para obter retorno do capital, mas o objetivo principal da utilização da mesma é obter a expansão organizacional. A missão, visão e valores são umas das constantes vertentes que devem ser verificadas e atualizadas com frequência, pois de acordo com algumas alterações pode parecer que estejam fugindo do foco que ao início foi proposto.

Segundo Machado (2009, p. 26) “divulgar o enunciado de missão, visão e valores de uma organização, de forma a influenciar positivamente seu público somente sustenta-se na medida em que sua aplicação seja verificada nas ações que precedem à comunicação”.

A intenção estratégica permanece e o foco totalmente na parte interna da organização. É necessário formalizar a missão estratégica em relação a um único propósito e em relação ao produto ou serviço (HITT, IRELAND e HOSKISSON, 2008).

A partir da missão a empresa deverá estabelecer a visão que, de acordo com Pereira (2010) deve ser inspiradora, clara e concisa, de modo que todos a sintam. Ela é o objetivo da organização sendo observada de forma ampla e clara.

Portanto, a visão é uma versão ampla do planejamento do futuro da organização. Neste sentido Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) (2008, p.32) aduz que “é um retrato do que a empresa pretende ser e amplamente o que pretende realizar. A visão deve ser objetiva sendo algo claro e fácil de ser lembrada”.

## **2 DESCRIÇÃO DO CASO**

### **Como tudo começou**

Tudo se iniciou com Márcio Sérgio, 48 anos, brasileiro, nascido e criado em Anápolis. Márcio não tinha interesse em aprofundar seus estudos, logo no início de sua juventude

conseguiu um emprego como auxiliar técnico em uma pequena loja de revenda autorizada STIHL. Esta loja revendia equipamentos de uso em jardinagem profissional, limpeza mercado florestal e agropecuário, se localizava em um ponto comercial na Avenida Brasil Sul, situada em Anápolis-GO.

Com o passar dos anos, o proprietário da organização viu potencial diferenciado no negócio, então começou a investir em conhecimento para uma futura oportunidade. Com o crescimento da organização viu-se a necessidade de selecionar um gestor dentre os colaboradores, que eram cinco assistentes técnicos especializados. Como Márcio apresentava conhecimento e responsabilidade maiores, ele foi selecionado como gerente da assistência técnica. O seu papel e trabalho eram cuidar e orientar os outros quatro colaboradores.

Porém, devido a problemas de natureza organizacional, houve queda no faturamento da loja, e foi necessária redução do número de funcionários. Com o passar dos anos e a redução de funcionários restaram somente os cargos de gerente da assistência técnica e técnico auxiliar.

Devido à má administração, havia uma série de reclamações de clientes, dentre elas mau atendimento e falta de retorno. Os colaboradores estavam desmotivados e sem expectativa de crescimento dentro da organização, devido a isso a rotatividade de colaboradores era alta. O colaborador Márcio concluiu que não havia possibilidade de crescimento individual na microempresa, todavia, permaneceu nessa organização durante trinta anos.

Sua vida pessoal era bastante estruturada, a esposa trabalhava e estava em um emprego satisfatório. O filho de Márcio de sete anos estudava em uma escola com um bom ensino e com mensalidades adequadas ao orçamento da família. A filha mais velha, Geovanna, estava finalizando o ensino médio e quase ingressando no ensino superior, a mesma estava decidida a cursar administração.

Após dois anos, como já era de se esperar, o proprietário da organização fez uma proposta não muito agradável aos olhos do assistente Márcio. O proprietário estava mudando o negócio para outro ponto comercial, em uma avenida bem localizada e movimentada na cidade de Anápolis. Junto com a mudança geográfica da empresa, o negócio também previa mudanças estruturais na operação da atividade. Sendo assim, Márcio entrou em acordo com o empregador e resolveu seguir seus próprios caminhos.

### **O início de uma nova jornada**

Após os procedimentos de acerto entre empresa e colaborador, Márcio começou a

atender clientes que ainda o procuravam por meio de indicações de amigos em sua própria residência. As finanças pessoais passaram a serem custeadas pela sua esposa, que na época também havia saído do seu emprego e começou um micro empreendimento no ramo de confecções.

Com o passar do tempo, Márcio sentiu que era necessário colaborar nas despesas familiares, o mesmo constatou que era o momento de alçar novos voos e empreender.

Márcio analisou que era viável empreender no mesmo segmento que já trabalhara, considerando sua experiência de trinta anos em assistência técnica. Consequentemente decidiu abrir sua própria loja e prestar assistência técnica para conquistar seus próprios clientes. Na época, houve muitas especulações por parte do seu antigo empregador e seus antigos colegas de trabalhos. Mas com o tempo a ideia criou consistência e foi amadurecendo, já que a família precisava de mais uma renda para manter-se financeiramente.

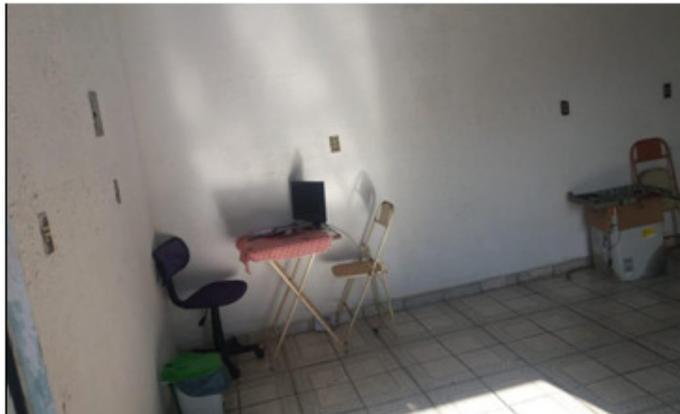
Márcio planejou alugar um ponto comercial, pois o atendimento em sua própria residência ficaria desproporcional e desconfortável para os clientes e também para sua família. Havia incerteza no valor do investimento total para iniciar sua empresa, optou por começar aos poucos, no seu próprio tempo e não investindo um valor muito alto na empresa. Visto que o valor recebido em sua rescisão teria que custear as suas despesas pessoais e de seus familiares.

Portanto começou a pesquisar alguns pontos comerciais, Márcio percebeu que o valor do aluguel que estava disposto a pagar era incompatível com aqueles oferecidos pelo mercado imobiliário. Visto isso, o senhor João, pai de Márcio, ofereceu a oportunidade de começar em um ponto comercial que ele mesmo possuía. O ponto comercial localizava-se em um bairro próximo ao centro de Anápolis, era pequeno e não era estrategicamente posicionado para o seu tipo de clientela, mas naquela situação era ideal para o início de seu negócio.

### **Abertura da loja**

A abertura da empresa se deu no dia dez de março de dois mil e dezessete, no endereço: Rua Padre Anchieta, número 175, Bairro São Lourenço, Anápolis, Goiás. Desde então Márcio era proprietário da loja e passou a prestar assistência técnica. Sua filha, Geovanna, que estava se formando em administração, o ajudava em seus horários disponíveis. Contando que na época realizava estágio em uma cooperativa, também localizada em Anápolis, portanto tinha seus horários e compromissos com a faculdade.

**FIGURA 01** : Abertura da empresa



Fonte: Stillus Multimáquinas (2017)

Inicialmente, como seu investimento inicial era reduzido, utilizou alguns equipamentos e ferramentas que ele já possuía para estruturar sua loja. Como já mencionado, o ponto comercial ficava em um bairro próximo ao centro na cidade de Anápolis GO, como não era tão visível, Márcio contou com a ajuda dos familiares para a divulgação da loja.

Ele realizou a compra de peças para revenda e assistência técnica que julgava ter mais rotatividade no valor de R\$ 700,00 de um fornecedor confiável e já conhecido. Márcio também fechou parceria em assistência autorizada com a empresa *Tramontina Mult/Garibaldi* e para agregar mais valor ao nome de sua empresa fez-se parceria com outra assistência chamada *Spinner*. Tendo o apoio de seus fornecedores, familiares e parceiros inaugurou sua loja com coragem e grande incerteza de seu futuro.

**FIGURA 02**: Primeira semana da abertura.



Fonte: Stillus Multimáquinas (2017)

Após a inauguração de seu empreendimento e ao passar de três meses de funcionamento, os clientes dos bairros arredores ajudavam na divulgação da loja. No total, o

novo negócio possuía em média quatro por cento da carteira de clientes da sua antiga empregadora. Como a empresa não iria permanecer naquele ponto comercial por muito tempo, Márcio não investiu em identidade visual. Foi feita apenas uma placa com o nome de sua loja que poderia ser transportada, caso a empresa se mudasse. Como ele era bastante conhecido por conta da sua experiência, os fornecedores cumpriram com todo apoio necessário para que a loja mantivesse seu pleno atendimento.

**FIGURA03:** Primeira Fachada da Empresa



Fonte: Stillus Multimáquinas (2017)

Ao final do terceiro mês de funcionamento da empresa, sua filha Geovanna finalizou seu estágio acadêmico, e como ficou com o tempo mais livre, teve disponibilidade para começar a auxiliar seu pai Márcio em seu empreendimento. Ela iniciou na loja aplicando os conhecimentos adquiridos na faculdade de administração, porém como a empresa ainda estava se estruturando não havia possibilidade de receber um salário. Então Márcio assumiu a metade do valor da mensalidade da faculdade para que ela pudesse continuar seus estudos.

Logo no início, apareceram alguns problemas que aos poucos foram se adequando ao novo tipo de trabalho da organização. Como a organização ainda era pequena, permanecendo no regime MEI – Microempreendedor Individual, fez-se um investimento no valor de R\$ 90,00 para a compra de um sistema chamado FPQSystem, que até então se adequaria a quantidade de clientes. O sistema tinha controle de estoque, controle de OS - ordem de serviços e controle de caixa. Obviamente a organização precisava de um sistema mais eficiente, mas para um início de negócio ele bem ao necessário.

A organização funcionava entre oito da manhã e meio-dia, e voltava seu funcionamento à uma e meia da tarde, permanecendo até às seis. Aos sábados funcionava

apenas no turno da manhã, sendo das oito ao meio-dia. Houve momentos em que não apareceu nenhum cliente durante o expediente, em contrapartida, em outros dias ocorreram situações em que se trabalhou até mais tarde para conseguir atender a clientela.

Como a localização da empresa não era estratégica, fez-se um novo investimento no valor de R\$ 12.000,00, utilizados na aquisição de um veículo utilitário Fiat Strada, no intuito de viabilizar o serviço de *delivery* dos equipamentos, sempre pensando na comodidade e praticidade para um bom atendimento aos seus clientes. Como estratégia de marketing, o veículo foi todo plotado com telefones e serviços prestados pela empresa.

**FIGURA 04:** Fiat Strada Plotada



Fonte: Stillus Multimáquinas (2017)

No decorrer de seis meses, a loja estava cheia de equipamentos para vendas, contava com alguns clientes fixos de assistência técnica e com duas parcerias com empresas de grande porte e renomadas no ramo de jardinagem.

Como a visibilidade do estabelecimento comercial não era satisfatória e provavelmente comprometeria o desempenho em vendas e serviços, investiu-se em *branding*. Com o objetivo de posicionamento da marca tornando-a mais conhecida e expansão da empresa.

Em época de seca em Anápolis, conhecida entre os meses de julho e outubro, o faturamento chegou a diminuir aproximadamente 50%. Objetivando controlar a sazonalidade, eram feitas promoções em conserto e vendas de máquinas que seriam mais utilizadas nas férias. As artes da identidade visual eram feitas por Geovanna, em aplicativos de celulares, a mesma também criou redes sociais para fins de prospecção de clientes.

FIGURA 05: Artes Para Divulgação das Promoções



Fonte: Stillus Multimáquinas (2017)

Ainda que não houvesse o sucesso almejado para a nova organização, era necessário a procura de um ponto comercial maior e mais estratégico do que o atual, no bairro São Lourenço.

A Avenida Brasil Sul é uma das mais movimentadas da cidade, o custo de um aluguel comercial nesta localização era alto. Foram listados vários pontos comerciais nesta mesma avenida, entretanto nenhum era ideal, tanto considerando espaço físico como o valor do aluguel. Após alguns meses de procura, ocorreu a visualização de um local por Márcio, este se localizava na mesma quadra e uma esquina abaixo do seu antigo trabalho.

### **Nova localização – Av Brasil Sul**

Com a mudança do ponto comercial, visto que havia maior visibilidade, algumas modificações foram necessárias. Considerou-se, por experiência, que o tipo de clientes era do gênero predominante masculino e de faixa etária acima de vinte e cinco anos, visto isso, planejaram um ambiente rústico e harmonioso.

A parte externa foi pintada com as cores vibrantes para atrair a atenção do cliente. A fachada idealizada para o novo ponto comercial era maior que a anterior, sendo grande e de fácil visualização. O orçamento do tamanho ideal da fachada era de R\$ 1.300,00, e como a empresa havia acabado de se mudar, contaram com a ajuda de patrocínio dos seus fornecedores. Nessa negociação o custo para a loja foi de R\$ 1.000,00 e o restante foi pago por seus fornecedores em troca da exposição dos nomes das marcas na fachada.

**FIGURA 06:** Fachada da Avenida Brasil Sul em Anápolis GO



Fonte: Stillus Multimaquinas (2017)

A loja foi pintada por familiares, já que o objetivo era o minimizar os custos iniciais. A parte de dentro da loja foi toda decorada com pallets pintados, sendo usados também como expositores. Foram adquiridos computadores e estações de trabalho usadas em bom estado como forma de minimizar os custos pré-operacionais.

A parte administrativa da organização era a principal função de Geovanna, que decidiu continuar com o mesmo software utilizado anteriormente, ou seja, o planejamento começava a ser delineado por meio de metas semanais e mensais com o objetivo de conduzir a organização para uma possível expansão.

No dia da abertura da empresa, Márcio e sua filha Geovanna ficaram a postos para atender todos os clientes que chegavam. Em sua primeira semana confirmaram que o ponto comercial escolhido foi ideal e estratégico. De acordo com uma pesquisa realizada pela loja, pôde se perceber o quanto existiam clientes insatisfeitos com o atendimento e qualidade dos serviços prestados por seus concorrentes. Visto essa insatisfação, notou-se em quais áreas teriam que focar para conseguir obter os resultados em vendas e prestação de serviços.

Com o passar dos meses, os clientes chegavam até a loja por indicação de outros clientes, visto a qualidade dos serviços e o bom atendimento eram visíveis. No primeiro ano, apenas com dois funcionários: Márcio e Geovanna, o estabelecimento conseguiu atender toda a demanda de clientes. Ao final do ano, com a chegada das chuvas de novembro a quantidade de serviços aumentou e os funcionários tinham que trabalhar até mais tarde para conseguir atender a todos com agilidade.

Com um ano de funcionamento da empresa, decidiu-se por contratar outro funcionário para auxílio na assistência técnica, pois a previsão era que os serviços dobrassem no próximo ano.

Apesar do novo funcionário, José Nilton, não apresentar muito conhecimento no ramo, o mesmo já havia trabalhado como técnico em sua antiga cidade. José era muito

esforçado e demonstrava interesse em aprender e prestar bons serviços aos clientes. Com a entrada recente de um novo funcionário na organização, Márcio aproveitou de serviços recentes para ensinar e aprimorar as técnicas de que a empresa necessitava que José Nilton tivesse conhecimento.

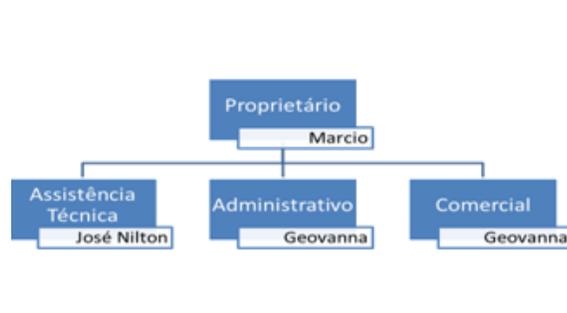
O crescimento da empresa demandou uma organização mais profissionalizada para o atendimento da clientela. Para manter a qualidade nos atendimentos, adotou-se uma programação em que era marcada a data para realização dos orçamentos de equipamentos e serviços. A marcação era feita em um quadro para o controle diário dos serviços a serem feitos. Outro problema a ser solucionado, era a demanda de pedidos mensais que havia aumentado, então adotou-se um controle de estoque. A fim de não faltar nenhuma peça de importante giro ou até uma encomenda, utilizou-se de anotações em um bloco de notas para peças que estavam acabando ou que fosse encomendada.

Para um bom atendimento ao cliente, outra questão considerada foi o pós-venda, sempre que havia necessidade de *feedback* sobre peças, serviços ou equipamentos era feito um registro em nota para que não houvessem falhas, pois normalmente os clientes gostam de ser consultados quanto a qualidade do serviço e possíveis melhorias.

Com a mudança da localização da loja, o faturamento da empresa dobrou, fazendo com que o regime de MEI passasse para o Simples Nacional. Sendo assim com o aumento dos impostos e com a contratação de mais um funcionário, surgiu uma apreensão por parte de Márcio e sua filha Geovanna, pois a empresa estava crescendo muito rápido. Entretanto, mesmo o negócio indo bem, os gestores decidiram seguir com mais cautela, com medo de assumir riscos altos e depois amargar em prejuízos futuros.

Totalizando três pessoas trabalhando na empresa o organograma ficou dividido da seguinte forma:

**FIGURA 07:** Organograma da Empresa



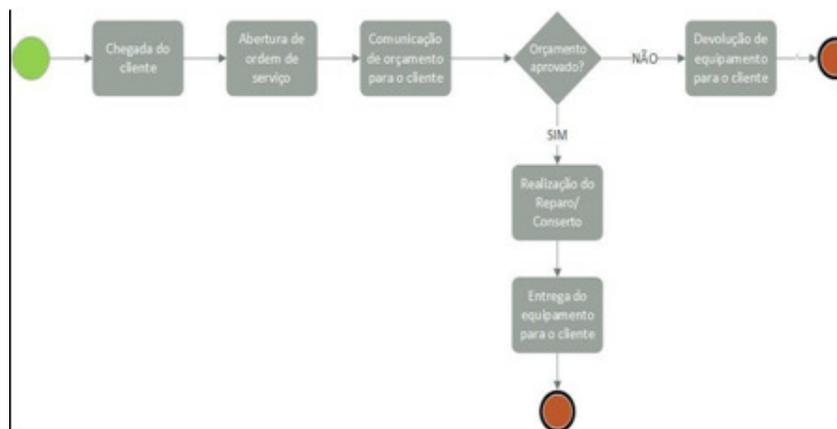
Fonte: Stillus Multimaquinas (2017)

Além de atender a demanda de clientes externos e internos, a funcionária Geovanna tinha função de planejamento dos processos administrativos e organização de rotinas diárias.

Os pedidos de compra e abertura de ordens de serviços eram controlados de acordo com a urgência do cliente. Alguns outros fatores eram considerados para o tempo de entrega de peças e equipamentos, como por exemplo, a marca. Visto que peças de reposição de marcas desconhecidas são mais difíceis de serem encontradas para compra, antes mesmo que fosse aberta ordem de serviço para orçamento, já era informado ao cliente o motivo de maior espera pelo serviço.

Como a organização trabalhava com data de orçamento marcado, fazia o máximo para que em tempo hábil o mesmo fosse aprovado.

**FIGURA 08:** Ciclo da Abertura da Ordem de Serviço



Fonte: Stillus Multimaquinas (2019)

No intuito de padronizar os processos, confirme a figura 8, o equipamento chega na empresa e já segue para orçamento. Na sequência, é checada a disponibilidade das peças para conserto, a partir daí o cliente já sabe qual o tempo de espera para ter o equipamento de volta.

O atendimento de qualidade e a padronização dos processos básicos foi um fator de suma importância para a fidelização dos clientes na empresa.

Com o intuito de praticar ferramentas da administração na empresa, Geovanna, implantou a ferramenta de gestão empresarial intitulada de Análise *SWOT*, com o intuito de *levantar* as forças, fraquezas, ameaças e oportunidades da organização.

**FIGURA 09: Análise SWOT**



Fonte: Stillus Multimáquinas (2019)

Com base na ferramenta Análise *SWOT*, *Figura 09*, notou-se que apesar da empresa ser jovem e estar localizada em um ponto comercial privilegiado, o seu espaço físico estava pequeno diante da quantidade de clientes. E por terem conquistado uma grande clientela ao longo de dois, o seu sistema operacional era ineficaz, perdendo o prazo que poderia investir em estratégias de vendas.

### **A Empresa nos dias atuais**

Com dois anos de funcionamento a organização já estava com uma demanda importante de serviços, compras, empresas parceiras e clientes finais fidelizados. As operações mais rentáveis do negócio continuam sendo prestação de serviços e venda de equipamentos.

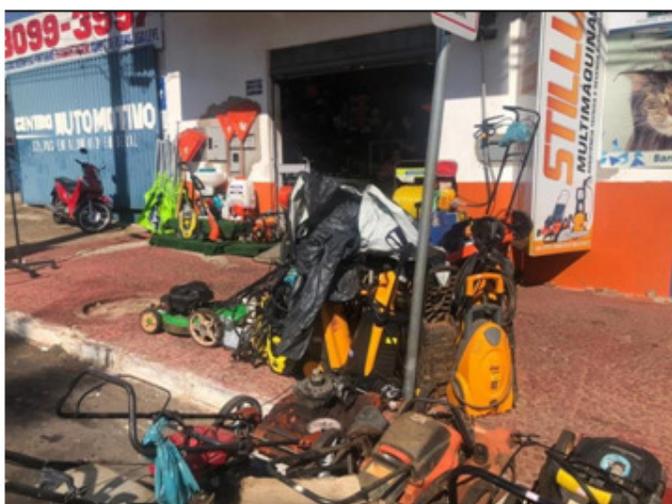
Com a atual quantidade de serviços, Márcio não estava conseguindo atender com a atenção e calma necessária seus clientes, pois muitos deles exigiam grande tempo para conversas e até orientações técnicas de maneira informal.

Visualizando também a quantidade de serviços previstos para o ano de 2019, viu-se necessidade de ampliar o número de colaboradores. Assim, foi selecionado um novo técnico para ajudar na assistência, Flávio Soares, o funcionário já tinha conhecimento e trabalhara com Márcio no passado. Com a chegada do novo assistente a organização do atendimento e agendamento de serviços na empresa ficou da seguinte forma:

Com mais um colaborador, Márcio direciona seu tempo de trabalho para atendimentos e vendas, caso surgisse alguma urgência na assistência técnica, este efetuaria serviços de mão de obra. Sendo assim, a funcionária Geovanna teria mais tempo para organização da parte administrativa da empresa.

Estimou-se que, com a entrada desse novo colaborador, a organização iria faturar mais com serviços e vendas. Em contrapartida outros problemas surgiram, como grande quantidade de máquinas consertadas sem previsão de busca pelos clientes e falta do espaço físico para acomodação desses equipamentos na loja, conforme pode ser observado na Figura 10.

**FIGURA 10:** Entrada da empresa.



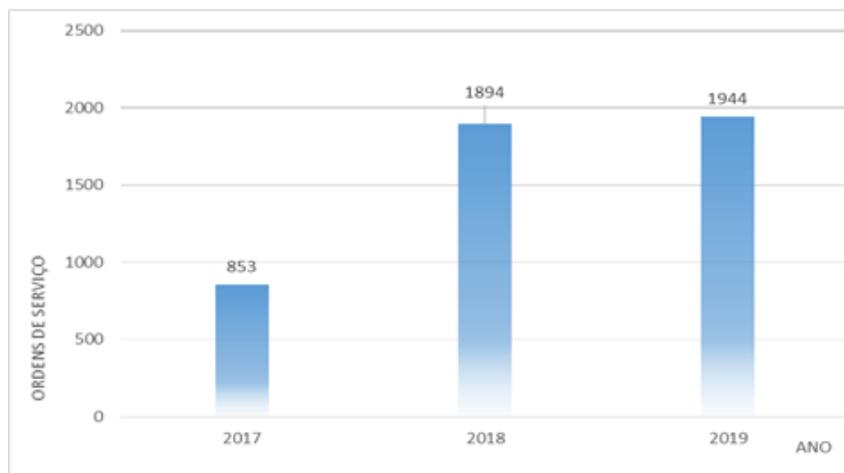
Fonte: Stillus Multimáquinas (2019)

Ao passar de dois anos da criação da empresa, o sonho que era apenas de Márcio também virou o de sua filha Geovanna. Desde então, Geovanna tem realizado o possível

para a expansão organizacional e estratégica da empresa. Visto o investimento na qualidade para o atendimento ao cliente, e a padronização dos processos foi um fator de suma importância para a fidelização dos clientes na empresa.

No gráfico abaixo pode-se perceber que, mesmo com uma estrutura física modesta a quantidade de serviços aumentou mais que o dobro de 2017 para 2018 e vem crescendo anualmente de forma significativa.

**FIGURA 11:** Abertura de ordem de serviço.



Fonte: Stillus Multimaquinas (2019)

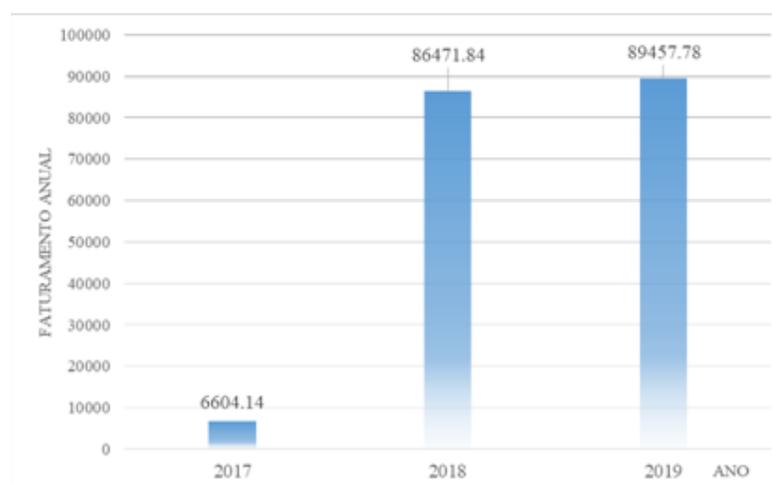
Destaca-se que mesmo sem finalizar o ano de 2019 a organização já ultrapassou a quantidade de ordem de serviços que foi aberta nos anos anteriores.

A organização tem como principal desafio o tempo de espera para conserto dos equipamentos, e junto a este, a falta de espaço físico para poder acomodar os equipamentos que chegam diariamente.

Ademais, as máquinas que chegam para reparo diariamente somam em média cinco a dez equipamentos por dia. A questão é que não há local adequado para estocá-las, sendo assim deverá ser analisada uma forma de ampliar o espaço físico para guardar os equipamentos para consertos, com isso a empresa permanecerá com aparência de loja e assistência técnica.

### **Perspectivas para o futuro**

**FIGURA 12:** Gráfico do faturamento por ano



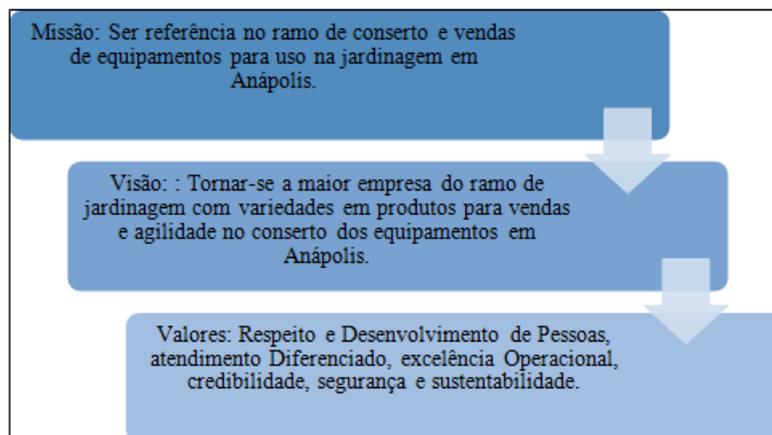
Fonte: Stillus Multimáquinas (2019)

Na figura 12 pode-se perceber o crescimento anual do faturamento da organização. O proprietário de forma empírica usa a métrica de que, para uma empresa não ter prejuízos deve haver crescimento de dez por cento a mais que o faturamento do ano anterior, dessa forma é mensurado a meta a ser seguida.

Ainda conforme a figura 12 no ano de 2017 para 2018 percebe-se claramente que a mudança para a Avenida Brasil Sul em Anápolis foi um salto estratégico. Levando em conta as melhorias feitas no ano de 2018, notou-se também uma estabilidade relativa no faturamento em 2019. Devemos levar em consideração o fato que em 2019 a organização está com faturamento pareado ao número do ano anterior, sendo que ainda existiam efeitos de sazonalidade.

Mesmo sendo uma microempresa, as ações da empresa têm girado em torno dos propósitos traduzidos em missão, visão e valores. Nas conversas com os colaboradores, tem-se tentado deixar claro o que se espera para o futuro, que posturas profissionais são esperadas e o que a pequena organização entende como evidências de boas práticas e qualidade.

**FIGURA 13:** Propósitos da organização



Fonte: Stillus Multimáquinas (2019)

A figura 13 mostra os propósitos estratégicos da organização. As perspectivas da empresa para os próximos anos baseiam-se em cenários que acompanham o ritmo da economia do Brasil e, sobretudo os níveis de atividade econômica da região em que está inserido.

Com um eventual crescimento da economia, a empresa deverá se preocupar com a concorrência, processo de seleção e treinamento, bem como posicionar-se melhor no segmento em que atua.

Caso a economia se mantenha estagnada deverão ser implementadas estratégias para manter a empresa em meio à crise, sendo assim existem pontos a se considerar tais como: estabilidade financeira, comportamento da concorrência e as decisões relacionadas a investimentos.

### **3 SITUAÇÃO PROBLEMA**

A organização conseguiu atravessar vários desafios que surgiram durante os dois anos de pleno funcionamento. Acredita-se que no curto prazo os gestores têm conseguido trabalhar pequenos planos de ação.

Porém, devemos levar em consideração que a empresa em questão tem como principal fragilidade o espaço físico insuficiente para acondicionar os equipamentos que chegam diariamente. Em segundo plano, o tempo de espera para conserto dos equipamentos tem se tornado um ponto crítico. A média diária de máquinas que chegam para reparos é de cinco a

dez, o que faz os gestores pensarem em uma nova expansão física da loja no curto prazo. Ademais, o acúmulo destes equipamentos na calçada da loja causa uma impressão ruim em quem passa pela rua.

Outro ponto que merece destaque é a gestão familiar do negócio. Quem nunca estudou sobre negócios tende a banalizar as sugestões e críticas para a mudança dos processos internos.

A organização tem o desejo de atuar de forma mais estratégica. Porém, ainda restam muitas dúvidas, principalmente sobre como deflagrar este processo.

#### 4 QUESTÃO DO CASO

Diante de todos os fatos apresentados até aqui, apresentam-se as seguintes questões:

- a) Por onde começar o processo de gestão estratégica do negócio?
- b) Qual seria a melhor maneira de se evitar conflitos decorrentes da gestão familiar envolvendo principalmente a relação pai e filha?
- c) Quais ferramentas de gestão e planejamento poderiam ser utilizadas neste segmento em que a organização atua?
- d) Como driblar os atuais problemas operacionais enfrentados pela empresa?
- e) Quais seriam os indicadores de gestão mais apropriados para acompanhar o desempenho deste tipo de negócio?

#### 5 REFERÊNCIAS

CERTO, Samuel. **Administração Estratégica Planejamento e implantação da estratégia**. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 3 ed. São Paulo: McGraw-Hill, ltda, 1987.

FARAH, Osvaldo Elias; CAVALCANTI, Marly; MARCONDES, Luciana Passos. **Empreendedorismo estratégico: criação e gestão de pequenas empresas**. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo, Atlas, 1991.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; E. HOSKISSON, Robert. **Administração**

**Estratégica**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008. 415 p.

KICH, J.; PEREIRA, M. F. **A influência da liderança, cultura, estrutura e comunicação organizacional no processo de implantação do planejamento estratégico**. Cadernos EBAPE.BR, v. 9, nº 4, artigo 6, p. 1045–1065, Rio de Janeiro, 2011.

MACHADO, Denise Selbach. **FILOSOFIA INSTITUCIONAL: missão – visão – valores do sistema de bibliotecas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. 2009. Monografia. (Especialização em gestão de bibliotecas Universitárias – Faculdade de biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/18488/000730113.pdf>> Acesso em 28/04/2019

MORAIS, Felipe. **Transformar a informação em conhecimento**. Planejamento estratégico digital. SÃO PAULO: SARAIVA, 2015.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

PERIARD, C. V. **O que é a metodologia 5S e como ela é utilizada?** Disponível em: <<http://www.sobreadministracao.com/o-que-e-a-metodologia-5s-e-como-ela-e-utilizada/>>

SLOAN, A. **Minha vida na General Motors**. Record, 1965.

SILVA, Reinaldo O. da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SILVEIRA JR., A. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. Brasília, DF: UNB, 1996.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

## 6 NOTAS DE ENSINO

Visando melhorias que poderão ser propostas e realizadas a curto prazo, priorizando resolver a falta de espaço físico, pode-se organizar a própria loja com estantes e suportes para as máquinas, evitando que fiquem no chão. Deve-se priorizar um método que utilize endereços ao longo das estantes, a fim de organizar e adicionar facilidade na localização dos equipamentos.

A longo prazo, poderá ser analisada a possibilidade de um outro local comercial estratégico, e se não houver viabilidade econômica, deve-se explorar casas/pontos comerciais próximo a atual localização para estoque das máquinas novas e equipamentos parados para conserto.

Para organizar a parte operacional da empresa e assim focar na parte estratégica, como aumento de vendas e serviços, pode-se investir em um sistema completo. A economia de tempo e o planejamento estratégico será o principal foco da organização.

Para manter a equidade entre assistência técnica e a loja, investir em treinamentos e reuniões para manter o propósito e objetivo da organização com os colaboradores.

Aplicação do endomarketing procurando desenvolver ações e conscientizar os colaboradores da importância dos processos e da redução de custos para a organização.

Aplicação do *just-in-time*, promovendo essa técnica na empresa deve-se minimizar os estoques, procurando sempre comprar na hora exata, visto que a empresa tem





