

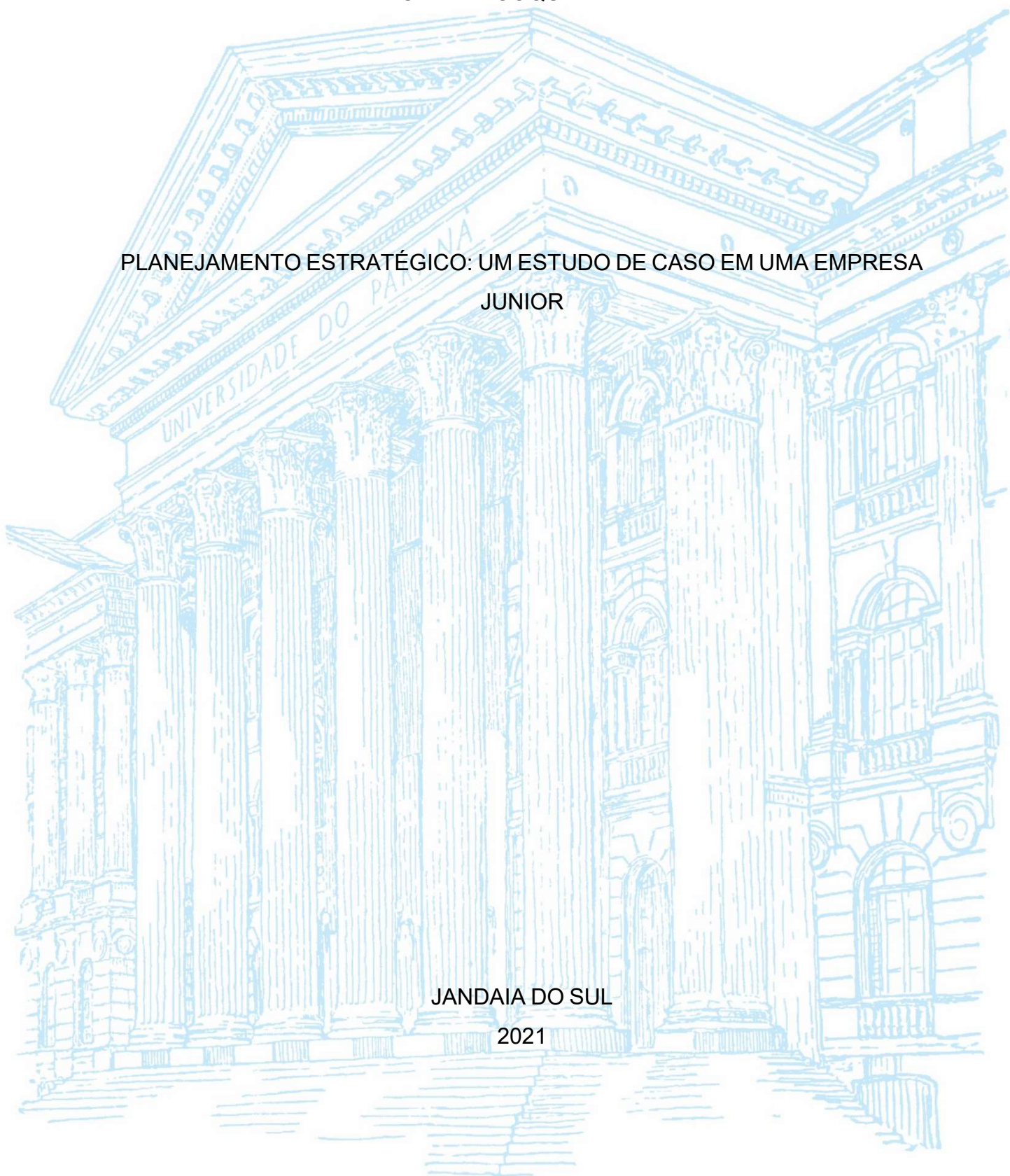
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

CLEBER COQUI ALVES

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA
JUNIOR

JANDAIA DO SUL

2021



CLEBER COQUI ALVES

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA
JUNIOR

Monografia apresentada como requisito parcial à
obtenção do grau de Bacharel em Engenharia, no
Curso de Graduação em Engenharia de Produção,
da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Marco Aurélio dos Reis

JANDAIA DO SUL

2021

Alves, Cleber Coqui
A474a Aplicação das ferramentas de gestão na elaboração de um planejamento estratégico para uma empresa júnior. / Cleber Coqui Alves. – Jandaia do Sul, 2021.
86 f.

Orientador: Prof. Dr. Marco Aurélio Reis dos Santos
Trabalho de Conclusão do Curso (graduação) – Universidade Federal do Paraná. Campus Jandaia do Sul. Graduação em Engenharia de Produção.

1. Planejamento estratégico. 2. Estratégia. 3. Empresa júnior. 4. Gestão estratégica. I. Santos, Marco Aurélio Reis dos. II. Título. III. Universidade Federal do Paraná.

CDD: 658.5



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

PARECER Nº 046-CLEBER COQUI ALVES/2021/UFPR/R/JA
PROCESSO Nº 23075.079917/2019-87
INTERESSADO: CLEBER COQUI ALVES

TERMO DE APROVAÇÃO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO.

Título: APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO NA ELABORAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA UMA EMPRESA JUNIOR

Autor(a): CLEBER COQUI ALVES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau no curso de Engenharia de Produção, aprovado pela seguinte banca examinadora.

Marco Aurélio Reis dos Santos (Orientador)

Rafael Germano Dal Molin Filho

Giancarlo Alfonso Lovón Canchumani



Documento assinado eletronicamente por **RAFAEL GERMANO DAL MOLIN FILHO, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 20/09/2021, às 11:39, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **MARCO AURELIO REIS DOS SANTOS, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 20/09/2021, às 11:43, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **GIANCARLO ALFONSO LOVON CANCHUMANI, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 20/09/2021, às 12:21, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



A autenticidade do documento pode ser conferida [aqui](#) informando o código verificador 3832478 e o código CRC 774EBEE3.

RESUMO

As empresas juniores têm um papel muito importante no meio na qual elas estão inseridas visto que fazem parte de um movimento cuja missão é construir um Brasil mais ético e empreendedor. Além disso, possuem uma importante contribuição na construção do conhecimento dos estudantes que as integram durante sua jornada na graduação. Dessa forma, é importante que empresas juniores sobrevivam, cresçam e sejam sustentáveis, e o planejamento estratégico é uma categoria de planejamento que envolve a sobrevivência e a sustentabilidade de uma empresa, por meio do direcionamento de medidas para a empresa enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades que apareçam em seu ambiente. Pensando nisso, este trabalho elaborou um planejamento estratégico para uma Empresa Junior de consultoria. Para isso, foi realizada uma revisão de literatura, com o objetivo de levantar todas as informações bibliográficas necessárias para a fundamentação do trabalho e auxílio à concepção do Planejamento Estratégico, entrevistas do tipo não-estruturada para a coleta de dados e exploração de algumas ferramentas de gestão estratégica para a construção do planejamento estratégico.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico, Estratégia, Empresa Júnior, Gestão Estratégica.

ABSTRACT

Junior companies have a very important role in the environment in which they are inserted since they are part of a movement whose mission is to build a more ethical and entrepreneurial Brazil, in addition to having an important contribution in building the knowledge of the students who integrate them during their graduation journey. Thus, it is important that junior companies survive, grow and be sustainable, and strategic planning is a category of planning that involves the survival and sustainability of a company, by directing measures for the company to face threats and take advantage of opportunities that appear in your environment. With this in mind, this work will seek to develop a strategic plan for a junior consulting company. To this end, a literature review will be carried out, with the objective of collecting all the bibliographic information necessary to support the work and assist in the design of the Strategic Planning, unstructured interviews for data collection and exploration of some research tools. strategic management for the construction of strategic planning.

Keywords: Strategic Planning, Strategy, Junior Enterprise, Strategic Management.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me dar forças e me sustentar física e emocionalmente íntegro, nesse período tão difícil de pandemia.

Aos meus pais e familiares, por todo apoio durante toda minha jornada acadêmica.

À equipe da Maximiza, na pessoa da atual presidente Adriele Pereira de Souza.

Ao meu orientador Dr. Marco Aurélio do Reis Santos e ao Dr. Rafael Dal Molin Filho pelo comprometimento, paciência e atenção na execução desse trabalho.

“Sonhos sem disciplina produzem pessoas frustradas, e disciplina sem sonhos produz pessoas autômatas, que só sabem obedecer a ordens. ”

(Augusto Cury)

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - ÁREAS DA MATRIZ SWOT.....	24
FIGURA 2 - OS QUATROS PROCESSOS GERENCIAIS	26
FIGURA 3 - CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA CIENTÍFICA EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO	32
FIGURA 4 - FLUXOGRAMA DAS FASES DA PESQUISA	35
FIGURA 5 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA MAXIMIZA CONSULTORIA....	36
FIGURA 6 - AVALIAÇÃO DA MISSÃO DA EMPRESA	37
FIGURA 7 - – AVALIAÇÃO SOBRE O CONHECIMENTO DA MISSÃO DA EMPRESA.....	38
FIGURA 8- ESTABELECIMENTO DA MISSÃO E DOS PROPÓSITOS DA EMPRESA.....	38
FIGURA 9 - AVALIAÇÃO DA VISÃO DA EMPRESA	39
FIGURA 10 - AVALIAÇÃO SOBRE O CONHECIMENTO DA VISÃO DA EMPRESA	39
FIGURA 11 - ESTABELECIMENTO DA VISÃO DA EMPRESA	40
FIGURA 12 - AVALIAÇÃO DOS VALORES DA EMPRESA	41
FIGURA 13 - AVALIAÇÃO SOBRE O CONHECIMENTO DOS VALORES DA EMPRESA.....	41
FIGURA 14 - –ESTABELECIMENTO DS VALORES DA EMPRESA	42

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - MATRIZ SWOT	46
QUADRO 2 - RESUMO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	48
QUADRO 3 - RESUMO DAS AÇÕES PROPOSTAS PARA CADA OBJETIVO	49
QUADRO 4 - RESUMO DOS INDICADORES DE CONTROLE	50
QUADRO 5 - JUSTIFICATIVAS DE CADA INDICADOR PROPOSTO	51
QUADRO 6 - INDICADORES DE CONTROLE EXISTENTES	53
QUADRO 7 - METAS DOS INDICADORES DE CONTROLE DA PERSPECTIVA CLIENTES	54
QUADRO 8 - METAS DOS INDICADORES DE CONTROLE DA PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO	54
QUADRO 9 - METAS DOS INDICADORES DE CONTROLE DA PERSPECTIVA FINANCEIRO	55
QUADRO 10 - METAS DOS INDICADORES DE CONTROLE DA PERSPECTIVA PROCESSOS	55

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

BSC - *Balanced Scorecard*

ESSEC - *L'Ecole Supérieure des Science Economiques et Commerciales*

FGV - Fundação Getúlio Vargas

EJ - Empresa Junior

FAAP - Fundação Armando Alvares Penteado

IES - Instituição de Ensino Superior

MEJ - Movimento Empresa Junior

PDCA - *Plan, Do, Check, Act*

PE - Planejamento Estratégico

SWOT - *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	14
1.2	OBJETIVOS	15
1.2.1.	Objetivo geral	15
1.2.2.	Objetivos específicos.....	15
1.3	JUSTIFICATIVAS	15
1.4	ESTRUTURA DO TRABALHO	16
2	REVISÃO DE LITERATURA.....	18
2.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	18
2.1.1	Definições.....	18
2.1.2	Fases de Desenvolvimento do Planejamento Estratégico.....	19
2.2	MISSÃO, VISÃO E VALORES	21
2.2.1	Missão	21
2.2.2	Visão.....	22
2.2.3	Valores	22
2.3	FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA.....	22
2.3.1	Análise SWOT	22
2.3.2	<i>Balanced Scorecard</i>	25
2.3.3	PDCA.....	28
2.4	O MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR.....	29
2.4.1	Histórico.....	29
2.4.2	O MEJ no Paraná	30
2.4.3	Empresa Junior.....	30
3.	MATERIAL E MÉTODOS.....	32
3.1	CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	32
3.2	COLETA DE DADOS.....	33
3.3	FASES DA PESQUISA.....	34
3.4	OBJETO DA PESQUISA	35
4.	RESULTADOS E DISCUSSÕES	37

4.1.	DEFINIÇÃO DAS LIDERANÇAS	37
4.2.	DEFINIÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES	37
4.2.1.	Missão	37
4.2.2.	Visão.....	39
4.2.3.	Valores	40
4.3.	ANÁLISE EXTERNA.....	42
4.3.1.	Concorrência	42
4.3.2.	Produtos ou Serviços Substitutos	43
4.3.3.	Entrada de Novos Concorrentes	43
4.3.4.	Poder de Negociação dos Clientes.....	43
4.3.5.	Poder de Negociação dos Fornecedores	43
4.3.6.	Oportunidades	44
4.3.7.	Ameaças.....	44
4.4.	ANÁLISE INTERNA.....	45
4.4.1.	Forças.....	45
4.4.2.	Fraquezas.....	46
4.5.	MATRIZ SWOT.....	46
4.6.	POSTURA ESTRATÉGICA	46
4.6.1.	Perspectivas Estratégicas	47
4.6.2.	Objetivos Estratégicos	48
4.6.3.	Ações.....	49
4.7.	INDICADORES DE CONTROLE	50
4.7.1.	Metas.....	53
4.8.	ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS	55
5.	CONCLUSÃO.....	56
5.1.	CONTRIBUIÇÕES.....	57
4.9.	RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	57

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O Movimento Empresa Júnior (MEJ) é um Movimento que surgiu na França, em 1967, e chegou no Brasil em 1988, através da Empresa Júnior Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo, motivado pelo desejo dos estudantes universitários da época de aliar o ensino teórico da sala de aula ao aprendizado prático. (VEIGA, 2019)

Composto por mais de 1000 associações denominadas Empresas Juniores (EJs) de diversas Instituições de Ensino Superior e reunindo cerca de 23 mil estudantes universitários dos mais diversos cursos de graduação, o MEJ brasileiro tem como propósito o Brasil Empreendedor - mais ético, educador, competitivo e colaborativo (VEIGA, 2019).

As EJs, mesmo com o imprescindível apoio da instituição de ensino que fornece espaço físico e toda a infraestrutura necessária para os alunos trabalharem, apresentam estrutura jurídica própria e são geridas de acordo com as normas contidas em seu estatuto, regimento interno e leis de associações civis sem fins lucrativos. Além disso, exibem CNPJ e nota fiscal próprios, conforme definição do conceito de empresa júnior aprovado em 2003 (NETO, 2004).

Segundo Oliveira (2011), uma empresa júnior possui seus objetivos e sua razão de existência, e precisa saber como irá alcançá-los e qual será a melhor forma de alocar os recursos materiais e humanos para um resultado satisfatório. A esse planejamento de como atingir aquilo que se deseja chama-se estratégia.

A estratégia é definida como um caminho, ou maneira, ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas (OLIVEIRA, 2011).

Segundo Pidun (2019, *apud* Chiavenato, 2020), o processo de planejamento estratégico pode desempenhar papel importante para a implementação da estratégia corporativa, porque ele pode ser usado para anunciar e explicar uma estratégia corporativa recém-desenvolvida a partir das atividades que envolvem todas as pessoas da organização que estão preocupadas com o seu futuro.

De acordo com Oliveira (2007), de forma resumida, 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 e, para Schimitt (2015), a elaboração do Planejamento Estratégico é de grande importância para que a empresa reconheça os desafios do mercado e os efeitos para o seu futuro de sucesso.

Sendo assim, considerando o exposto acima, esse trabalho construiu um Planejamento Estratégico para uma Empresa Junior, com embasamento nos diversos autores e obras a serem levantados na fundamentação teórica. O trabalho baseou-se em uma pesquisa normativa, utilizando-se dos meios de pesquisa de caso, pesquisa bibliográfica e entrevistas.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo geral

Considerando o exposto no tópico acima, este trabalho tem como objetivo elaborar um planejamento estratégico para a Maximiza Consultoria, empresa júnior do curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Paraná, campus avançado em Jandaia do Sul, em um horizonte de 4 anos.

1.2.2. Objetivos específicos

Os objetivos específicos são:

- a) Atualizar e definir a missão, a visão e os valores;
- b) Identificar as potencialidades e cuidados inerentes ao ambiente interno e ao cenário externo;
- c) Atualizar os objetivos de atuação da empresa baseado na definição dos valores;
- d) Propor indicadores de controle e avaliar a integração dos existentes para o gerenciamento dos objetivos.

1.3 JUSTIFICATIVAS

Primeiramente, o interesse no tema surgiu dado o envolvimento do estudante com o Movimento Empresa Júnior (MEJ), por meio da Maximiza Consultoria; envolvimento este que iniciou em novembro de 2017 e perdurou até dezembro de 2021.

Por conseguinte, o presente trabalho se torna relevante diante da importância de um Planejamento Estratégico (PE) para as empresas, visto que, de acordo com Chiavenato (2020), para diferentes trabalhos, as evidências mostram que as organizações que planejam estrategicamente, em geral, alcançam desempenho superior às demais.

Segundo Almeida (2014), “um estudo pode ser justificado, isto é, a sua execução pode ser defendida com base em argumentos quanto a importância, originalidade, oportunidade e viabilidade”.

Quanto à importância, esse trabalho procura contribuir efetivamente para a sobrevivência da empresa, ajudando-a a entender seu estado e contexto atual e a planejar estrategicamente seu futuro por meio da elaboração do planejamento estratégico. Ainda, a empresa, muito por estar inserida em uma pequena cidade no interior do estado do Paraná, possui sua importância social, uma vez que já contribui para o desenvolvimento de outras empresas da cidade e da região onde ela está inserida.

Quanto à originalidade, mesmo esse tema já ter sido largamente explorado nos meios acadêmicos através de TCC, monografia e teses, esse será o primeiro Planejamento Estratégico a ser efetivamente realizado na empresa.

Quanto à oportunidade, a elaboração do planejamento estratégico está sendo feita em um período adequado e compatível com as necessidades atuais de conhecimentos e de soluções de problemas, haja vista que a empresa necessita dessas informações para melhorar seu planejamento.

Quanto à viabilidade, dado o envolvimento do estudante com a Empresa, há pleno conhecimento da dinâmica do funcionamento da empresa e fácil acesso às pessoas e informações necessárias.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este Trabalho de Conclusão de Curso está estruturado em cinco capítulos, os quais são: Introdução, revisão bibliográfica, métodos utilizados, resultados e discussão e conclusão.

O primeiro capítulo apresenta o assunto e o tema a ser abordado no decorrer do trabalho, o objetivo geral, os objetivos específicos e a justificativa para a elaboração do trabalho.

No segundo capítulo é abordado a revisão bibliográfica, levantando os conceitos e as etapas de planejamento estratégico, além das principais ferramentas utilizadas para a elaboração de um planejamento estratégico.

O terceiro capítulo trata dos métodos utilizados no trabalho, exibindo a classificação, as fases e as limitações da pesquisa, bem como a caracterização do objeto de estudo da pesquisa e as etapas da pesquisa para o desenvolvimento do trabalho.

O quarto capítulo apresenta os resultados da pesquisa e suas análises.

Por fim, o quinto capítulo traz um resumo dos principais resultados alcançados, seguido das contribuições e da sugestão de trabalhos futuros.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo apresenta os principais conceitos de planejamento estratégico e suas fases de desenvolvimento. Em seguida apresentam-se algumas ferramentas e sistemas de gestão estratégica comumente usados no desenvolvimento e na efetivação do planejamento estratégico nas organizações.

2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.1.1 Definições

De acordo com Oliveira (2007), o planejamento organizacional pode ser dividido, considerando os grandes níveis hierárquicos, em: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional. Segundo o autor, o que difere o planejamento estratégico (PE) dos planejamentos tático e operacional é que o PE se relaciona com objetivos de longo prazo e com estratégias e ações que afetam a empresa como um todo, enquanto os planejamentos táticos e operacionais relacionam-se a objetivos de mais curto prazo e com estratégias e ações que, geralmente, afetam somente parte da empresa.

Segundo *Fischmann* (2018), Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que permite criar o conhecimento das suas oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos para o cumprimento de sua missão e, por meio desse conhecimento, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Para Oliveira (2011), planejamento estratégico “é o processo administrativo que sustenta a metodologia que estabelece a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada”. Ainda, o autor cita que o planejamento é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e que diz respeito tanto à elaboração de objetivos quanto à escolha das ações que serão tomadas para sua consecução, levando em conta a análise ambiental (fatores internos e externos) e o quanto a empresa espera evoluir.

Maximiano (2012) relata que “planejamento estratégico é o processo de estruturar e esclarecer os cursos de acaso da empresa e os objetivos que deve alcançar”.

Ribas (2014) define o planejamento estratégico como sendo o processo de definir objetivos e formas de realiza-los, e que a responsabilidade pela definição dos planos estratégicos é da alta administração da empresa.

Cruz (2017) é objetivo na definição de planejamento estratégico, definindo-o com o uso de técnicas, métodos e ferramentas que criam o futuro da organização.

Para Chiavenato (2020), planejamento estratégico é um processo de formulação e execução de estratégias organizacionais para buscar a competição bem-sucedida da organização e de sua missão e visão no ambiente onde ela atua, e que se trata de planejar o foco e a direção estratégica para onde a organização pretende ir e, assim, garantir sua competitividade e sustentabilidade no alcance de seus objetivos globais.

2.1.2 Fases de Desenvolvimento do Planejamento Estratégico

Para Oliveira (2007), o planejamento estratégico desenvolve-se em quatro fases distintas: Diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos e controle e avaliação.

- Diagnóstico estratégico: nesta fase procura-se entender qual a real situação da empresa quanto aos seus aspectos internos e externo, de modo a identificar os pontos fortes e fracos da empresa, bem como as oportunidades e ameaças.

- Missão da empresa: nesta fase define-se qual será missão da empresa. A missão é a razão da existência da organização, exerce a função orientadora e delimitadora da ação empresarial. A missão da empresa representa um horizonte no qual a empresa atua ou decide atuar.

- Instrumentos prescritivos e quantitativos: durante essa fase procura-se alcançar a situação desejada. Para tal, devem ser realizadas análises prescritivas e quantitativas. As análises prescritivas referem-se ao que a empresa precisa fazer para alcançar seu propósito estabelecido dentro da sua missão. Para isso, é necessário estabelecer objetivos, desafios e metas, bem como estratégias e políticas funcionais,

além de projetos e planos de ação. Por outro lado, as análises quantitativas referem-se às projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário relacionadas ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas, considerando a análise dos recursos necessários e as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas da empresa.

- **Controle e Avaliação:** essa fase diz respeito ao acompanhamento da situação da empresa, bem como aos planos de ação para corrigir os desvios identificados, de modo a garantir a realização dos objetivos, desafios, metas, estratégias e projetos estabelecidos.

Segundo Maximiano (2012), o processo de planejamento estratégico é uma sequência de análises e decisões que compreende os seguintes passos: Análise da situação estratégica presente da organização, análise do ambiente, análise interna e definição do plano estratégico.

- **Análise da situação estratégica:** nessa primeira etapa, também nomeada como diagnóstico ou avaliação da situação estratégica pelo autor, identifica-se a missão presente da empresa e faz uma análise do seu desempenho. Por meio do entendimento da missão é possível compreender o papel que a empresa desempenha para seus clientes e *stakeholders*. Já a análise de desempenho é um dos componentes para a identificação de pontos forte e fracos da organização.

- **Análise do ambiente:** Nessa etapa, realiza-se a análise das ameaças e oportunidades do ambiente. Para facilitar a análise, o autor divide o ambiente em diversos componentes: ramo de negócios, mudanças tecnológicas, ação e controle no governo, conjuntura econômica, tendências sociais.

- **Análise interna:** é a etapa onde realiza-se a identificação dos pontos fortes e fracos dentro da empresa. O autor sugere realizar essa etapa utilizando a avaliação de desempenho complementada com a análise das áreas funcionais e os projetos de *benchmarking*.

- **Preparação do plano estratégico:** essa etapa é a resposta às ameaças e oportunidades do ambiente e aos pontos fortes e fracos da organização. Segundo o autor, nessa etapa define-se três elementos do futuro da empresa: missão, objetivos e estratégias.

De acordo com Pereira (2010), a elaboração do planejamento estratégico realiza-se por meio das seguintes etapas: Diagnóstico estratégico, declaração de valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, análise externa, análise interna, questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas. Ainda, o autor divide essas etapas em três momentos: Diagnóstico Estratégico, formulação das etapas do processo de Planejamento Estratégico e Implementação e controle do processo de Planejamento Estratégico.

- Momento 1 - Diagnóstico Estratégico: de acordo com o autor, esse momento serve para entender se a organização está pronta para iniciar a elaboração de um planejamento estratégico, por meio de algumas perguntas respondidas pela coalizão dominante da empresa.

- Momento 2 – Formulação das etapas do processo de planejamento estratégico: é o momento de executar as etapas do processo de Planejamento Estratégico. No caso, são: declaração de valores, missão, visão, fatores críticos de sucesso, análise externa, análise interna, questões estratégicas, estratégias e ações estratégicas

- Momento 3 - Implementação e controle do processo de Planejamento Estratégico: é o momento da implementação, acompanhamento e controle do Planejamento Estratégico. É nesse momento que a organização passa a colher os resultados, ela passa a praticar o processo de Planejamento Estratégico.

2.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES

2.2.1 Missão

Para Chiavenato (2020), a missão é o elemento que traduz as responsabilidades e pretensões da organização junto ao ambiente que ela está inserida. Ele ainda completa dizendo que a missão representa a razão da existência da organização, o seu papel na sociedade.

Segundo Oliveira (2007) a missão de uma empresa deve servir como uma bússola para um navio (empresa), permitindo que se faça uma viagem planejada. Acompanhado da missão, Oliveira (2007) menciona os propósitos, dizendo que eles são compromissos que a empresa firma no sentido de cumprir sua missão, e que eles

se tornam interessante à medida que a missão é um negócio extremamente amplo e, dificilmente, será alcançado em sua totalidade.

2.2.2 Visão

A visão é a imagem com a qual a empresa se vê no futuro. É a explicação do porquê, diariamente, todos se levantam e dedicam a maior parte de seus dias para o sucesso da organização onde trabalham, onde investem ou fazem negócios. (CHIAVENATTO, 2020).

Ainda de acordo com Chiavenato (2020), a visão deve atender três principais premissas: aderência aos fatos reais, descrição concisa (porém poderosa) e equilíbrio para todos os *stakeholders*

Segundo Oliveira (2007), a visão de uma empresa deve ser clara e deve incrementar a participação de mercado e lucratividade pelo aumento da percepção pelos clientes de seus produtos e serviços, em relação a seus concorrentes.

2.2.3 Valores

Os valores de uma empresa representam o conjunto de seus princípios e crenças fundamentais, além de fornecer sustentação para todas as suas principais decisões, e devem ter forte interação com as questões éticas e morais da empresa. (OLIVEIRA, 2007)

De forma semelhante, para Menna (2018), os valores, também chamados de crenças, princípios, políticas, filosofia, ideologia, etc., explicitam elementos para que todos da organização distingam o que é correto e o que é errado para, assim, guiar as ações e operações da empresa.

2.3 FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA

2.3.1 Análise SWOT

Análise SWOT (*Strengts, Weaknesses, Opportunities e Threats*) é uma das ferramentas utilizada quando se pensa em caracterizar o posicionamento competitivo de uma organização, pois proporciona a visualização de seu ambiente interno, pelos

pontos fortes e fracos, e o ambiente externo, analisando suas ameaças e oportunidades (BRUGIOLO, 2016).

De acordo com Ferrel (2016), a análise SWOT ganhou ampla aceitação porque é uma estrutura simples para organizar e avaliar a posição estratégica da empresa. Ela foca os fatores internos (pontos fortes e fracos) e externos (oportunidades e ameaças) e dá à empresa certas vantagens e desvantagens para satisfazer as necessidades de seu (s) mercado (s) alvo. Esses pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças devem ser analisados em relação às necessidades do mercado e à concorrência. Por meio dessa análise é possível ajudar a empresa determinar onde está bem e onde precisa fazer melhorias.

Segundo Chiavenato (2020), a formulação das políticas realizada a partir da matriz SWOT é uma das práticas mais utilizadas no processo de planejamento estratégico. A base de aplicação da matriz SWOT é o cruzamento do que sejam as oportunidades e as ameaças externas à intenção estratégica da organização, levando-se em conta sua missão, visão, valores e objetivos estratégicos.

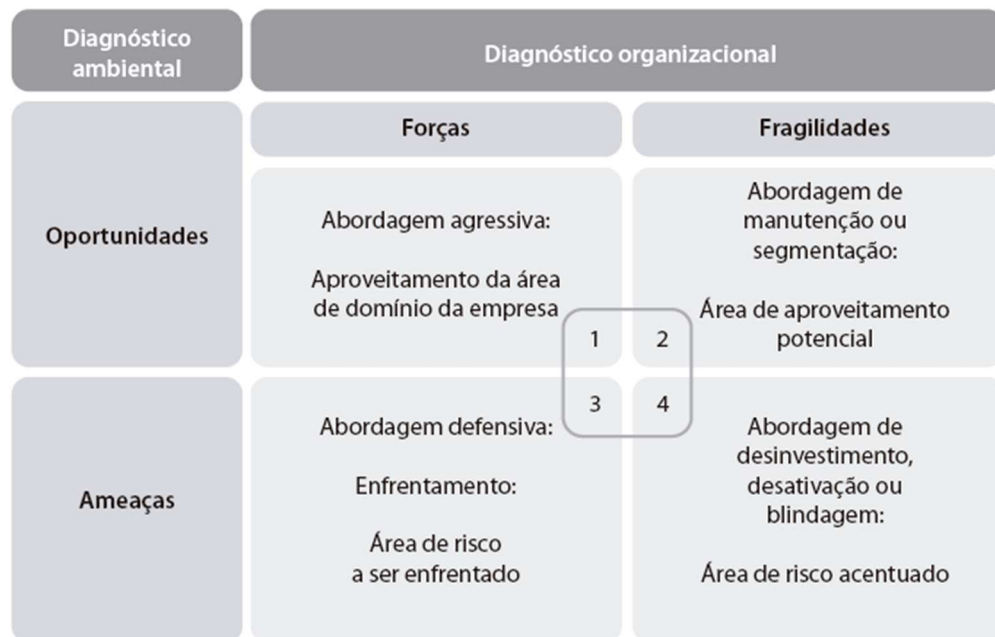
- Forças: são os pontos positivos da organização; referem-se aos elementos e características do ambiente interno da empresa que representam uma vantagem sobre a concorrência.

- Fraquezas: são os pontos fracos em relação à concorrência, ou seja, referem-se aos elementos e características do ambiente interno que desfavorecem a empresa

- Oportunidades: são as forças externas que podem contribuir positivamente para a empresa. Por estarem no ambiente externo, essas forças não podem ser controladas pela empresa.

- Ameaças: são as forças externas que podem impactar negativamente a empresa a ponto de reduzir seu desempenho, ou seja, referem-se aos elementos que criam um ambiente desfavorável para a empresa. De igual modo às oportunidades, as ameaças são forças externas e por isso não podem ser controladas pela empresa.

FIGURA 1 - ÁREAS DA MATRIZ SWOT



FONTE: 1: CHIAVENATO (2020)

De acordo com Chiavenato (2020), as quatro áreas da Figura 1 servem como indicadores da situação, a saber:

- Quadrante 1: sugere políticas de ações ofensivas, ou seja, o uso de forças e competências da organização para aproveitar as oportunidades identificadas.
- Quadrante 2: sugere que as fragilidades da organização impedem ou dificultam o aproveitamento das oportunidades ambientais e indica uma política de manutenção do status quo.
- Quadrante 3: indica que as forças da organização devem criar barreiras às ameaças do ambiente externo.
- Quadrante 4: revela a fraqueza da organização para lidar com as ameaças, podendo sugerir uma fase de crise ou declínio nos negócios.

Cada quadrante sugere um tipo de estratégia diferente, sendo:

- Quadrante 1: estratégia de desenvolvimento;
- Quadrante 2: estratégia de crescimento;
- Quadrante 3: estratégia de manutenção;
- Quadrante 4: estratégia de sobrevivência da empresa.

2.3.2 *Balanced Scorecard*

Para Costa (2008, pág. 07), “o BSC, diferentemente das ferramentas gerenciais tradicionais, explicita a ligação do planejamento estratégico com o planejamento operacional, ao detalhar os passos do desdobramento da vantagem competitiva em ações. Essas ações demandam recursos operacionais e financeiros que deverão estar contemplados no planejamento operacional e, conseqüentemente, no orçamento.”

O *Balanced Scorecard*, segundo Kaplan e Norton (1997), manifesta missão e estratégia em objetivos e medidas, arranjados por meio de indicadores para informar aos funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro.

As medidas do *Balanced Scorecard* devem ser usadas para articular e comunicar as estratégias da empresa, auxiliar no alinhamento das iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais com o objetivo de alcançar uma meta comum. (KAPLAN e NORTON, 1997)

O *Balanced Scorecard* deixa claro que as medidas financeiras e não-financeiras devem ser de conhecimento de todos os funcionários da empresa [...]. Além disso, os objetivos e as medidas utilizados no *Balanced Scorecard* não se limitam a um conjunto aleatório de medidas de desempenho financeiro e não-financeiro, pois derivam de um processo hierárquico norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios. (KAPLAN e NORTON, 1997)

De acordo com Filho (2006), o *Balanced Scorecard* passou de um bom sistema de medição para uma ferramenta gerencial que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa coerente com objetivos e medidas de desempenho.

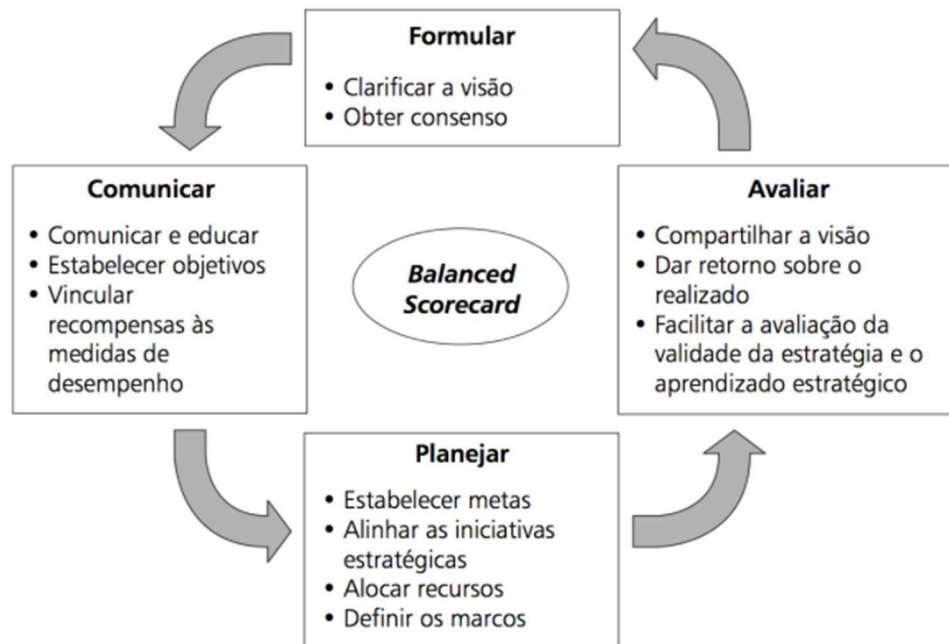
Costa (2008) diz que para a implantação do *Balanced Scorecard* é necessário que, primeiramente, se desenhe o mapa estratégico. Ainda segundo Costa (2008), o mapa estratégico é o meio onde a alta administração monitora o cumprimento da estratégia e que por meio dele se operacionaliza a vinculação do planejamento estratégico e o planejamento operacional.

“O mapa é composto pelos objetivos estratégicos, medidas, metas e ações (desdobramento da estratégia em ações), dispostos em quatro perspectivas de

gestão. As quatro perspectivas de gestão expressam como o resultado da empresa é obtido, explicitando a ligação entre as decisões que levarão ao cumprimento da estratégia”. (COSTA, 2008, pág. 13)

Kaplan e Norton (1997) organizaram esses pontos em quatro processos gerenciais, denominados de: “formular”; “comunicar”; “planejar”; e “avaliar”.

FIGURA 2 - OS QUATROS PROCESSOS GERENCIAIS



FONTE: KAPLAN & NORTON (1977)

- **Formular:** A definição das medidas, no BSC, envolver a alta administração da empresa. Além disso, uma ampla participação dos funcionários na construção do *scorecard* pode oferecer muitas vantagens.

- **Comunicar:** Além da sinergia, na formulação do mapa estratégico, é preciso divulgá-lo e incentivar as pessoas a usá-lo. Esse processo tem como objetivo promover a compreensão da estratégia, da necessidade de interação das áreas para cumprir a estratégia e de motivar as pessoas a realizá-la.

- **Planejar:** Esse processo objetiva o estabelecimento de prioridades das ações e a alocação dos recursos de acordo com ela. Quando se usa o *Balanced Scorecard* como base para alocar os recursos e estabelecer as prioridades, o tempo e a atenção desses mesmos gestores têm que ser canalizados para aquelas iniciativas que são fundamentais para direcionar a empresa aos objetivos estratégicos de longo prazo.

- Avaliar: Esse processo serve para que a empresa possa modificar a sua estratégica, caso necessário. “Nesse processo, os resultados de curto prazo são monitorados pelo aspecto financeiro e por mais três outros aspectos: (a) clientes; (b) processos internos; e (c) recursos humanos e sistema de informação. A estratégia, portanto, é avaliada à luz do desempenho recente”.

Segundo Kaplan e Norton (1997), deve-se esclarecer e traduzir a visão e a estratégia da empresa em objetivos estratégicos específicos, por meio do estabelecimento de metas em 4 perspectivas: financeira, cliente, processos internos e aprendizado e crescimento.

Ao estabelecer metas financeiras, segundo Kaplan e Norton (1997), a empresa deve priorizar a receita e o crescimento mercado, a lucratividade ou a geração de fluxo de caixa. Para o estabelecimento das metas da perspectiva cliente, é preciso ter claro definir bem os segmentos dos clientes mais desejáveis, bem como os produtos e serviços que serão oferecidos a esses clientes. Na perspectiva de processos internos, “a organização deve identificar os objetivos e medidas para seus processos internos.” (KAPLAN e NORTON, 1997). Já as metas sob a ótica da perspectiva de aprendizado e crescimento, Kaplan e Norton (1997) diz que elas devem expor os motivos para investimentos significativos em funcionários, tecnologia e sistemas de informação, e na melhoria dos procedimentos organizacionais.

Segundo Prieto (2006, p.83, apud Schmitt, 2015), “cada perspectiva deve ter seu próprio conjunto de indicadores, formulados para viabilizar o cumprimento da estratégia e da visão da organização”.

- Perspectiva financeira: Os objetivos financeiros, segundo Norton e Kaplan (1997), servem de foco para os objetivos e medidas das outras perspectivas do *scorecard*. Dentre os temas financeiros principais para a perspectiva financeira, destaca-se: crescimento e mix de receita, redução de custos, melhoria de produtividade, utilização de ativos, estratégia de investimento.

- Perspectiva clientes: De acordo com Norton e Kaplan (1997), na perspectiva dos clientes do *Balanced Scorecard*, as empresas identificam os segmentos (de clientes e mercados) que representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa. A perspectiva de clientes deve

apresentar de maneira clara o segmento alvo da empresa e os atributos com os quais deseja influenciar seus clientes, seja este o suporte à venda, qualidade, preço, etc. A definição da perspectiva de clientes desencadeará uma série de objetivos na perspectiva de processos e de pessoas. (BARINO, 2010).

- Perspectiva processos: Segundo Kaplan & Norton (1997, pág. 97), “Para a perspectiva dos processos internos da empresa, os executivos identificam os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos clientes e acionistas”. Desta forma, a perspectiva de processos deve refletir as atividades operacionais críticas que devem ser aprimoradas e/ou gerenciadas constantemente, para que os objetivos da perspectiva de clientes e, conseqüentemente, o de pessoas, sejam cumpridos com sucesso (BARINO, 2010).

- Perspectiva pessoas: a quarta e última perspectiva desenvolve objetivos e medidas para orientar aprendizado e o crescimento organizacional. Geralmente as medidas de pessoas envolvem capacitação dos funcionários, motivação, níveis de satisfação e treinamento.

2.3.3 PDCA

De acordo com Werkema (2012), o Ciclo PDCA é um método de gestão, representando o caminho a ser seguido para que as metas estabelecidas possam ser atingidas.

Segundo Ishikawa e Campos (1989, apud Werkema, 2012) o Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*) é composto pelas etapas de planejamento, execução, verificação e atuação corretiva.

- Planejamento (P): Essa etapa consiste em estabelecer as metas e os métodos para alcançar as metas propostas. Segundo Megginson (1986), o bom planejamento procura considerar a natureza do futuro em que as decisões e as ações de planejamento visam a operar, bem como o período corrente em que são feitos os planos. Em resumo, a eficácia do ciclo estará baseada num bom planejamento, o qual proverá dados e informações às etapas restantes do método (BADIRU, 1993)

- Execução (D): Executar as tarefas exatamente como foi previsto na etapa de planejamento e coletar dados que serão utilizados na próxima etapa de

verificação do processo. Na etapa de execução são essenciais a educação e o treinamento nas atividades a serem executadas no trabalho. Para Aurélio (1999), implementar é dar execução a um plano, programa ou projeto, levar a prática por meio de providências concretas.

- Verificação (C): Esta etapa consiste em verificar se o planejado foi consistentemente alcançado através da comparação entre as metas desejadas e os resultados obtidos (MARSHALL, 2006). Badiru (1993) sugere nesta fase algumas questões que devem ser levantadas, buscando analisar criticamente as ações tomadas na etapa anterior.

- Atuação corretiva (A): Essa etapa consiste em atuar no processo em função dos resultados obtidos. Existem duas formas de atuação possíveis: adotar como padrão o plano proposto, caso a meta tenha sido alcançada, e agir sobre as causas do não atingimento da meta, caso o plano não tenha sido efetivo (MARSHALL, 2006). Nesta etapa, as ações deverão ser baseadas em resultados verificados positivos em check, a fim de padronizar tais ações para que possam ser utilizadas em ocasiões semelhantes (BADIRU, 1993).

2.4 O MOVIMENTO EMPRESA JÚNIOR

2.4.1 Histórico

O Movimento Empresa Junior (MEJ) teve seu início no final da década de 1960, na França, por meio dos estudantes da ESSEC (*L'Ecole Supérieure des Science Economiques et Commerciales de Paris*) que, conscientes das necessidades de experiências práticas que complementassem a formação acadêmica obtida na faculdade, criaram a Junior Enterprise, associação sem fins lucrativos que tinha como objetivo complementar a formação teórica adquirida pelos estudantes nos estabelecimentos do ensino superior através de aplicações práticas provenientes do confronto com a realidade empresarial. (BONFIGLIO, 2006)

De acordo com Bonfiglio (2006), por volta de 1980, o Movimento Empresa Júnior ganha força e começa a se estender para as outras áreas como a arquitetura, engenharia, veterinária, dentre outras. A partir de 1986 esse movimento se expande para outros países, sendo criadas em 1988 no Brasil as primeiras Empresas Juniores

no Estado de São Paulo, nos cursos de Administração da FGV (Fundação Getúlio Vargas) e da FAAP (Fundação Armando Alvares Penteado) e nos cursos de Engenharia da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

Em agosto de 2003, dezesseis anos após a chegada ao Brasil, cria-se a Confederação Brasileira de Empresas Juniores. Também conhecida como Brasil Júnior, tal instituição é a representante nacional do MEJ. (MACHADO, 2015)

Segundo dados da Brasil Junior (2020), atualmente, mais de 1340 empresas juniores, espalhadas por mais de 250 Instituição de Ensino Superior (IES), compõem o Movimento Empresa Junior.

2.4.2 O MEJ no Paraná

No estado do Paraná, o Movimento é representado pela FEJEPAR (Federação das Empresas Juniores do Estado do Paraná), órgão que, além de representar, regulamenta as Empresas Juniores Federadas do estado. A FEJEPAR atua desde 1996 e, assim como as demais federações, é confederada ao órgão máximo nacional do Movimento Empresa Júnior, a Brasil Júnior, que foi fundada em 2003, com o intuito de criar, organizar e difundir as diretrizes nacionais que devem ser adotadas pelas federações estaduais, para regulamentar a atividade das empresas juniores em âmbito nacional.

Atualmente a FEJEPAR conta com 125 empresas juniores associadas à Brasil Junior, o que representa, aproximadamente, 9,5% do total de EJs associadas no Brasil.

2.4.3 Empresa Junior

Uma Empresa Júnior é uma associação civil sem fins lucrativos, formada e gerida por alunos de um curso superior, cujos principais objetivos são fomentar o aprendizado prático do estudante em sua área de atuação, aproximar as empresas sêniores da universidade e dos próprios acadêmicos e elaborar projetos de consultoria na área de formação dos alunos. (SEBRAE, 2020)

De acordo com Junkes (et al, 2004), a Empresa Júnior proporciona aos acadêmicos diversas oportunidades, entre elas, a vivência empresarial por meio do contato com as estruturas formais, presentes no ramo empresarial.

3. MATERIAL E MÉTODOS

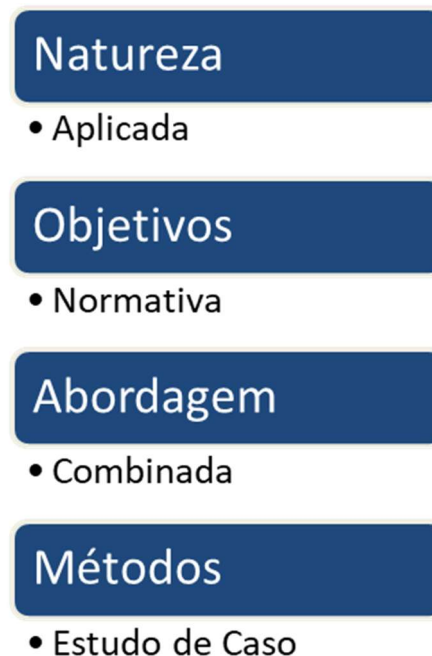
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

De acordo com Turrioni e Mello (2012), este trabalho, segundo sua natureza, está classificado em pesquisa aplicada visto que há o interesse na aplicação prática dos resultados.

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa normativa, pois está primariamente interessada no desenvolvimento de políticas, estratégias e ações para aperfeiçoar os resultados disponíveis na organização existente (TURRIONI E MELLO, 2012).

Quanto à forma de abordar o problema, trata-se de uma pesquisa combinada, visto que a pesquisa faz uma abordagem que usa tanto aspectos qualitativos quanto aspectos de uma abordagem qualitativa para a realização de uma análise mais profunda sobre o tema pesquisado. Do ponto de vista dos métodos, a pesquisa será feita através de estudo de caso, pois envolve o estudo profundo de um objeto que permitiu seu amplo e detalhado conhecimento (TURRIONI E MELLO, 2012).

FIGURA 3 - CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA CIENTÍFICA EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO



FONTE: O Autor (2021).

3.2 COLETA DE DADOS

A etapa de coleta dados consiste em extrair os dados necessários ao desenvolvimento da pesquisa e analisá-los, com o objetivo de reunir os dados pertinentes ao problema a ser investigado (PÁDUA, 2008).

Para o alcance dos objetivos deste trabalho, o procedimento adotado para contemplar a pesquisa foi a entrevista de tipo qualitativo e o formulário *survey* (APÊNDICE A).

De acordo com Rosa (2007), a entrevista, como técnica de coleta de dados, não é simplesmente um diálogo, mas sim uma discussão orientada para um objetivo definido, que, por meio de questionamentos, leva o entrevistado a discorrer sobre temas específicos, resultando em dados que serão utilizados na pesquisa.

Segundo Turrioni e Mello (2012), a entrevista tem por objetivo principal a obtenção de informações do entrevistado, sobre determinado assunto ou problema, e possui diferentes tipos, que variam de acordo com o propósito do pesquisador.

Para a coleta de dados deste trabalho, foi utilizado o tipo de entrevista não-estruturada, e a coleta de dados deu-se pelas etapas de definição das lideranças, atualização e definição da missão, da visão e dos valores, identificação das potencialidades e cuidados inerentes ao ambiente interno e ao cenário externo, atualização dos objetivos de atuação da empresa baseado na definição dos valores.

As entrevistas ocorreram com membros da empresa que integram a diretoria da presidência, sendo a presidente e a vice-presidente, e o formulário foi destinado a todos os membros.

Frente à heterogênea rotina diária e pessoal dos envolvidos (autor e membros da Empresa Júnior), que acabou por gerar incompatibilidades nas disponibilidades de horários para todas as reuniões necessárias, todas as construções das etapas de elaboração do Planejamento Estratégico foram realizadas pelo autor e apresentadas para a liderança, sempre como forma de sugestão, concedendo alto grau de liberdade para que a liderança se contrapusesse e sugerisse outras realizações.

3.3 FASES DA PESQUISA

Para a construção do Planejamento Estratégico na Maximiza, foram utilizados os principais conhecimentos levantados na revisão bibliográfica. Porém, empregou-se como principal referência, as etapas e momentos preestabelecidos por Pereira (2010) para construção do Planejamento Estratégico.

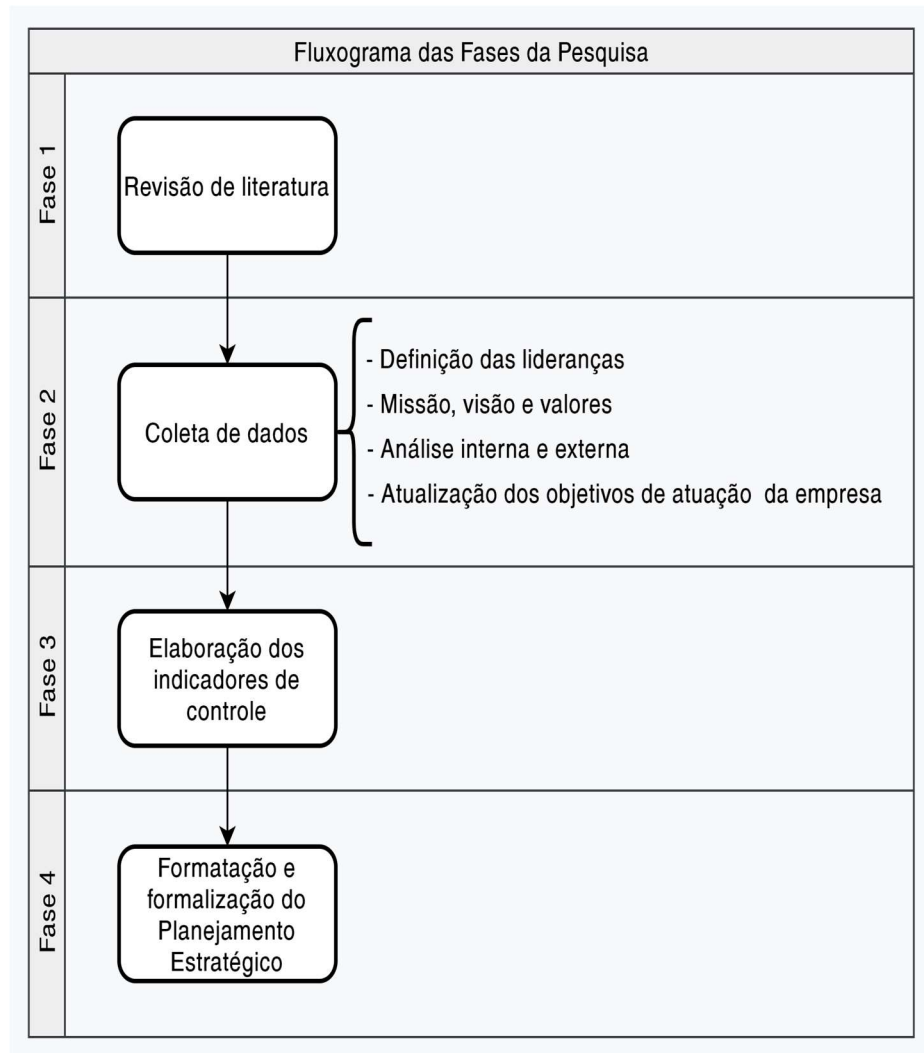
A fase inicial da pesquisa se baseou na revisão de literatura, com o objetivo de levantar todas as informações bibliográficas necessárias para a fundamentação do trabalho e auxílio à concepção do Planejamento Estratégico.

Na segunda fase deu-se início à coleta de dados, iniciando pela definição das lideranças, onde definiu-se quem são os principais líderes da organização a fim de sensibilizá-los para que houvesse maior adesão das partes ao processo de elaboração do PE. Em seguida, foi estruturado e aplicado um formulário *survey* destinado aos membros da Maximiza Consultoria, com o objetivo de analisar a aderência e o conhecimento deles à missão, visão e valores da empresa, e a partir das respostas, foi sugerido a revisão destes.

Ainda na segunda fase, foi realizada a análise dos ambientes interno e externo da empresa finalizando com a construção da matriz SWOT, destacando as principais oportunidades e ameaças para a Maximiza, além dos pontos fortes e fracos da empresa; em seguida, os objetivos estratégicos da empresa foram atualizados.

Por fim, foram elaborados os indicadores de controle para cada objetivo definido, acompanhado das metas e das ações propostas à empresa para o alcance dos objetivos.

FIGURA 4 - FLUXOGRAMA DAS FASES DA PESQUISA



FONTE: O Autor (2021).

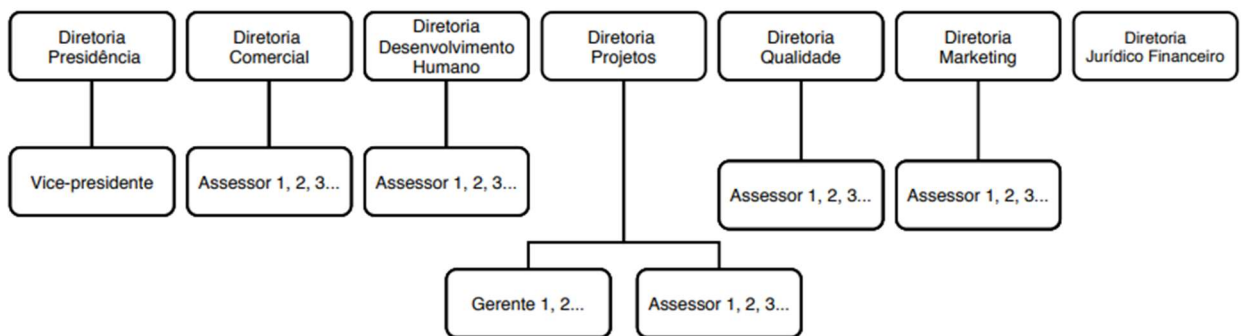
3.4 OBJETO DA PESQUISA

A Maximiza Consultoria, Empresa Júnior do curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Paraná, *campus* avançado em Jandaia do Sul - é uma empresa sem fins lucrativos que realiza projetos em algumas áreas da Engenharia de Produção sendo elas: processos e gestão.

A empresa foi fundada em 2014 e, atualmente, é constituída pelas seguintes áreas funcionais: Presidência, Qualidade, Jurídico-Financeiro, Projetos, Comercial, Marketing e Desenvolvimento Humano (DH). Tais áreas possuem os níveis hierárquicos: Trainee, assessor e diretor. O trainee é o membro recém ingressado e

em período de avaliação (3 meses) e, se aprovado ao final deste período, se torna um assessor. O assessor é o membro que foi aprovado no período trainee e integra uma das áreas funcionais da empresa se dedicando exclusivamente às suas atividades; ao final de cada gestão o assessor poderá ser indicado para assumir o cargo de diretor de alguma área funcional da empresa. O diretor é um membro que, eleito em assembleia geral, se torna responsável por alguma área da empresa e, ao final de cada gestão, pode ser indicado ao cargo de diretor presidente, ou vice-presidente.

FIGURA 5 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA MAXIMIZA CONSULTORIA



FONTE: O Autor (2021).

Atualmente a carta de serviços da Maximiza Consultoria é composta pelos seguintes serviços:

- Pesquisa de Mercado;
- Otimização de Processos;
- Plano de *Marketing*;
- Treinamento e Aplicação de 5S;
- Planejamento Financeiro;
- Pesquisa de Satisfação.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1. DEFINIÇÃO DAS LIDERANÇAS

Neste trabalho, a definição das lideranças teve como objetivo centralizar as discussões do Planejamento Estratégico em pessoas (líderes) estratégicas da empresa, que serviram de tradutores da construção e das ações do planejamento para todos os membros da empresa.

4.2. DEFINIÇÃO DA MISSÃO, VISÃO E VALORES

4.2.1. Missão

Conforme descrito no tópico da fundamentação teórica, a missão tem a função de determinar por que a empresa existe. Diante disso, e olhando para a atual definição da missão da Maximiza Consultoria, foi elaborado e destinado para todos os membros da empresa, um formulário *survey* (APÊNDICE X) com o objetivo de entender se eles concordavam e, ainda, se eles tinham conhecimento de qual era a atual definição da missão da empresa antes mesmo de responder o formulário (pois no formulário continha a descrição da atual missão da empresa).

Com base nas respostas, mostradas na Figura X, 78,6% dos membros da Maximiza entendem que a atual descrição da missão da empresa descreve bem sua razão de existir, e 21,4% discordam, entendendo o contrário.

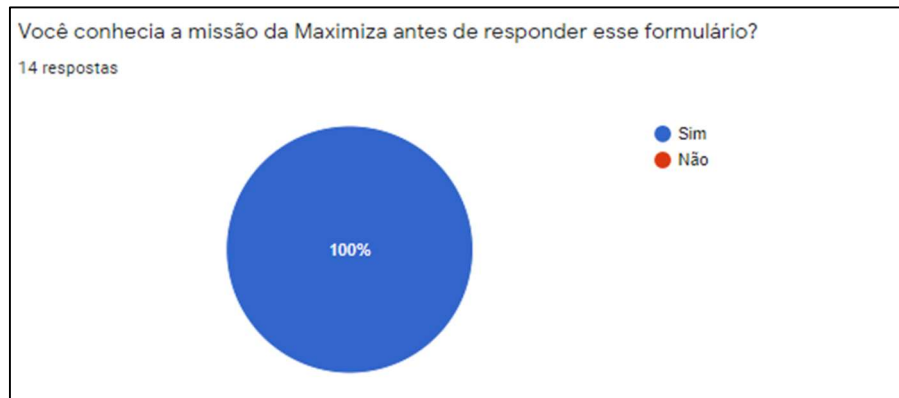
FIGURA 6 - AVALIAÇÃO DA MISSÃO DA EMPRESA



FONTE: O Autor (2021)

Quanto ao conhecimento prévio da missão da empresa, 100% dos respondentes disseram já saberem qual é a missão da EJ antes mesmo de preencherem o formulário.

FIGURA 7 - – AVALIAÇÃO SOBRE O CONHECIMENTO DA MISSÃO DA EMPRESA



FONTE: Autor (2021)

A partir das respostas do formulário aplicado, e do entendimento da mensagem que a liderança tem a intenção de transmitir com a atual missão da empresa (“Fazer sentido”), foi sugerido às lideranças da Maximiza uma nova descrição para a missão da empresa: “Realizar projetos de consultoria que agreguem valor para nossos membros e clientes”.

Seguindo a prática de Oliveira (2007) que menciona os propósitos no processo de estabelecimento da missão, junto à proposta da missão, foi levado como sugestão para a liderança da Maximiza que o “Fazer sentido” fosse adotado como um compromisso para ser assumido em todas as relações da empresa, se tornando o propósito da empresa.

FIGURA 8- ESTABELECIMENTO DA MISSÃO E DOS PROPÓSITOS DA EMPRESA

Estabelecimento da missão e dos propósitos		Data: 13/06/2021
A missão da empresa é: Realizar projetos de consultoria que agreguem valor para nossos membros e clientes		
Propósitos	Justificativas	
Fazer sentido	Nortear as tomadas de decisão de modo que, toda ação deve ser questionada e, o questionamento deve partir do princípio de que a ação tenha uma boa significância (valor) para todos os envolvidos	

FONTE: Adaptado de Oliveira (2007)

4.2.2. Visão

Como também definido na revisão bibliográfica, a visão tem o objetivo de orientar o futuro da organização, apontando como uma bússola a ser seguida. Dessa forma, assim como para a missão, foi elaborado e destinado para todos os membros da empresa, um formulário *survey* (APÊNDICE A) com o objetivo de entender se eles concordavam e, ainda, se eles tinham conhecimento de qual era a atual definição da visão da empresa antes mesmo de responder o formulário (pois no formulário continha a descrição da atual visão da empresa).

Com base nas respostas, mostradas na Figura 9, todos os membros da empresa entendem que a visão da Maximiza está coerente com suas ambições, em um horizonte de quatro anos.

FIGURA 9 - AVALIAÇÃO DA VISÃO DA EMPRESA



FONTE: O Autor (2021)

Quanto ao conhecimento prévio da visão da empresa, 92,9% dos membros que responderam o formulário disseram já saberem qual é a visão da EJ, antes mesmo do preenchimento do formulário.

FIGURA 10 - AVALIAÇÃO SOBRE O CONHECIMENTO DA VISÃO DA EMPRESA



FONTE: O Autor (2021)

A partir das respostas do formulário aplicado, e considerando que, foi sugerido às lideranças da Maximiza uma nova descrição para a visão da empresa: “Até 2025, ser uma Empresa Júnior de alto impacto, referência no mercado de consultorias na área de Engenharia de Produção”.

FIGURA 11 - ESTABELECIMENTO DA VISÃO DA EMPRESA

Visão	Data: 13/06/2021
A visão da empresa é: Até 2025, ser uma Empresa Júnior de alto impacto, referência no mercado de consultorias na área de Engenharia de Produção.	

FONTE: O Autor (2021)

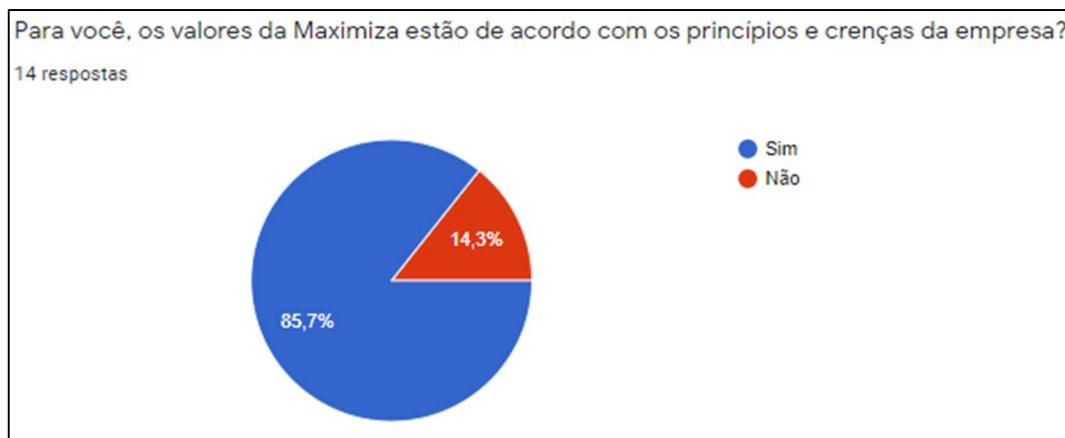
4.2.3. Valores

Assim como para a missão e para a visão, foi elaborado e destinado para todos os membros da empresa um formulário *survey* (APÊNDICE X) com o objetivo de entender se eles concordavam e, ainda, se eles tinham conhecimento de quais eram os atuais valores da empresa antes mesmo de responder o formulário (pois no formulário continham os atuais valores da empresa).

Com base nas respostas, mostradas na Figura X, a maioria (85,7%) dos membros da Maximiza consentem com os atuais valores da empresa. Para os 14,3% (2 membros) que disseram não estarem de acordo com os princípios e crenças da

empresa, a justificativa foi que falta mais transparência na relação entre as diretorias da EJ.

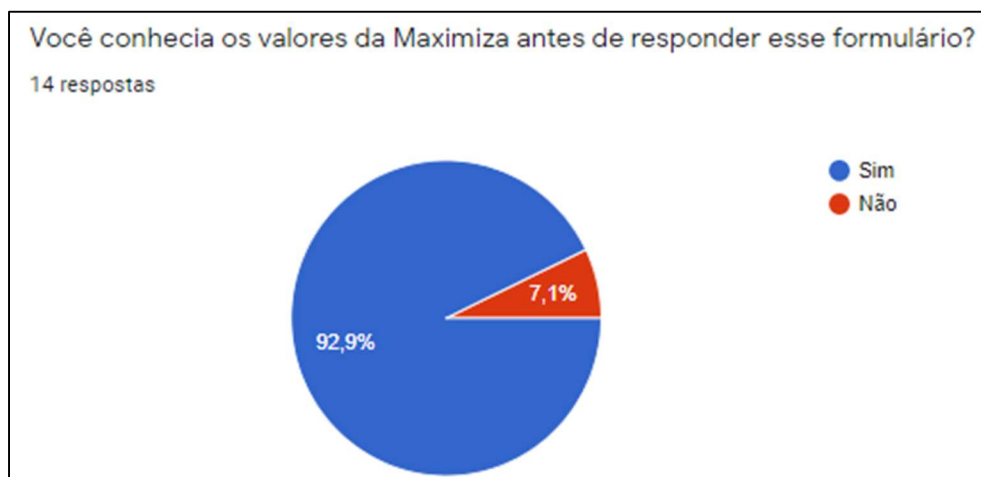
FIGURA 12 - AVALIAÇÃO DOS VALORES DA EMPRESA



FONTE: O Autor (2021)

Quanto ao conhecimento prévio dos valores da empresa, 92,9% dos respondentes disseram já saberem quais são os valores da EJ antes mesmo do preenchimento do formulário.

FIGURA 13 - AVALIAÇÃO SOBRE O CONHECIMENTO DOS VALORES DA EMPRESA



FONTE: O Autor (2021)

Mesmo com a maioria dos membros concordando com os atuais valores da EJ e não sugerindo o acréscimo de mais nenhum outro valor, foi sugerido às lideranças da Maximiza o acréscimo de mais um valor, além dos dois já existentes: atitude de dono. A sugestão partiu da consideração das características de uma Empresa Júnior

e da percepção das habilidades comportamentais dos membros que são valorizadas pela empresa.

Após a sugestão do acréscimo de mais um valor, além dos dois já existentes, a liderança da Maximiza optou por não o incluí-lo, mantendo como valores da empresa “Qualidade e Transparência”.

FIGURA 14 - ESTABELECIMENTO DS VALORES DA EMPRESA

Valores	Data: 13/06/2021
Os valores da empresa são: Qualidade, Transparência.	

FONTE: O Autor (2021)

4.3. ANÁLISE EXTERNA

A análise externa como objetivo entender a relação existente entre a empresa e seu ambiente (externo) em termos de oportunidades e ameaças. Para a realização dessa análise, durante a reunião com a liderança da Maximiza, foi utilizado o modelo das cinco forças competitivas de Porter (2004).

4.3.1. Concorrência

Ao analisar o ambiente que a Maximiza está inserida e considerando apenas sua área de atuação, nota-se uma baixa concorrência direta, haja vista que não há nenhuma Empresa Junior de Engenharia de Produção ou de área correlata na região do Vale do Ivaí, sendo o SEBRAE o concorrente mais “forte”. Porém, quando se considera a atual carta de serviços da empresa, nota-se serviços que podem ser realizados à distância, não necessitando do contato presencial com os clientes. Nessa perspectiva, pode-se destacar uma grande concorrência do mercado ao se considerar que a Internet possibilitou a concorrência com qualquer empresa do Brasil ou do mundo.

4.3.2. Produtos ou Serviços Substitutos

Novamente, considerando a atual carta de serviços da empresa, há outros modelos de negócios que oferecem serviços similares, tornando expressiva a existência de produtos e serviços substitutos. Além disso, alguns serviços oferecidos pelo SEBRAE podem substituir os serviços ofertados pela empresa, também.

4.3.3. Entrada de Novos Concorrentes

Considerando a área e o ramo de atuação da empresa e que não há necessidade de altos investimentos para competir nesse mercado, pode-se concluir que não existem grandes barreiras à entrada de novos concorrentes. Talvez a maior barreira seja o conhecimento técnico da área de atuação, porém, alguns dos serviços prestados pela empresa não exigem conhecimento técnico exclusivo da engenharia de produção.

4.3.4. Poder de Negociação dos Clientes

O poder de barganha dos clientes da Maximiza é relativo. Considerando o fato de que os principais concorrentes da Maximiza, em Jandaia do Sul e região, não são outras empresas juniores, os clientes têm pouco poder de negociação, haja vista que os preços dos serviços prestados por empresas juniores tendem a ser mais competitivos, ou seja, o custo de mudança de fornecedor é alto. Por outro lado, os clientes (atuais e potenciais) da empresa são micro e pequenas empresas com baixos lucros, o que os tornam mais sensíveis aos preços dos produtos e serviços adquiridos; nessa perspectiva, os clientes possuem alto poder de negociação.

4.3.5. Poder de Negociação dos Fornecedores

Atualmente, segundo a liderança, a Maximiza exercita pouca demanda de seus fornecedores, devido seu baixo poder de compra. De modo geral, os fornecedores da Maximiza são pessoas físicas e/ou jurídicas que fornecem cursos de capacitação técnica na área da engenharia de produção ou cursos para o desenvolvimento de habilidades pessoais (liderança, comunicação, capacidade de resolução, etc).

Considerando as circunstâncias que aumentam o poder de negociação dos fornecedores segundo Porter (1986), nota-se que os fornecedores tendem a ter pouco poder de barganha com a Maximiza (e empresas juniores em geral) visto que há um grande número de fornecedores dos produtos e serviços demandados pela empresa, além de existir um grande número de produtos substitutos. Outro ponto importante na consideração do poder de negociação dos fornecedores com a Maximiza (e empresas juniores em geral) é a alta rotatividade de membros, sendo constante a demanda da empresa pelos serviços e produtos de seus fornecedores, o que torna a empresa atrativa para seus fornecedores.

4.3.6. Oportunidades

Com base na análise sobre as cinco forças de Porter, foram definidas as principais oportunidades para a empresa:

- Crescimento do mercado em plataformas e-commerce: o crescimento do e-commerce, causado pela pandemia do COVID-19, pode ser uma oportunidade para a empresa expandir suas vendas com baixo custo de investimento.
- Alto poder de negociação com fornecedores: o que torna mais acessível o investimento no desenvolvimento de habilidades pessoais e técnicas dos membros.
- Estrutura da UFPR: podendo ser um diferencial frente a seus concorrentes.

4.3.7. Ameaças

Após a discussão das oportunidades, foram debatidas as ameaças que a empresa poderia enfrentar, sendo (as principais):

- Greves e paralisações: podendo prejudicar a continuidade da execução de algum projeto e/ou serviço.
- Corte de verbas do governo federal: podendo comprometer o funcionamento do *campus* e, conseqüentemente, comprometer a continuidade das atividades da empresa.

- Baixo poder aquisitivo dos clientes: De modo geral, os clientes da Maximiza são empresas com baixo poder aquisitivo para investimentos.
- Pandemia causada pelo COVID-19: Com a crise causada pelo COVID-19, muitos empresários quebraram ou estão reduzindo custos. Por consequência, houve uma grande redução na quantidade de clientes.
- População pequena da cidade: a população da cidade pode ser considerada pequena. Segundo o último censo do IBGE (2020), a cidade possui, aproximadamente, 21 mil habitantes, limitando o mercado consumidor da empresa.

4.4. ANÁLISE INTERNA

A análise interna teve como objetivo entender quais são os seus pontos fortes e fracos, da organização. Assim como na análise externa, essa análise foi realizada através do método de reunião com a apresentação dos fatores de análise apresentados por Pereira (2010).

4.4.1. Forças

- Ambiente *Coworking*: a empresa conta com um ambiente de trabalho colaborativo.
- Atendimento personalizado: a empresa consegue oferecer ao cliente um atendimento personalizado, buscando atender a todas as suas necessidades.
- Serviços com preços competitivos: o fato da empresa não ter encargos tributários e nem gastos com folha de salário permite seus serviços sejam ofertados a um preço menor.
- Apoio do corpo docente da UFPR: a empresa conta com o auxílio e orientação mestres e doutores, no planejamento e execução dos projetos.
- Investimentos em capacitação: a empresa busca sempre capacitar seus membros para melhor prepará-los para executar suas atividades dentro da empresa.

4.4.2. Fraquezas

- Falta de qualificação técnica: por ser uma EJ de um curso de engenharia, a empresa tem muitas dificuldades de encontrar pessoas qualificadas para realizar as atividades das áreas: Comerciais, Marketing e Desenvolvimento Humano.
- Baixa disponibilidade dos membros: há muita dificuldade com a disponibilidade dos membros para executarem as atividades e os projetos, devido a necessidade de terem que conciliarem as atividades da empresa com a grade curricular do curso.

4.5. MATRIZ SWOT

QUADRO 1 - MATRIZ SWOT

Forças	Fraquezas
• Ambiente <i>Coworking</i> • Atendimento personalizado • Serviços com preços competitivos • Apoio do corpo docente da universidade	• Falta de qualificação técnica (específica) dos membros para algumas áreas da empresa • Baixa disponibilidade dos membros • Mão de obra qualificada para desenvolver plataformas online
Oportunidades	Ameaças
• Crescimento do mercado em plataformas e-commerce • Poder de negociação com os fornecedores • Estrutura física da UFPR	• Greves e paralisações • Corte de verbas • Baixo poder aquisitivo dos clientes • Pandemia causada pelo COVID-19 • População pequena da cidade

FONTE: O Autor (2021)

4.6. POSTURA ESTRATÉGICA

Uma vez destacados os pontos Fortes e Fracos com as Oportunidades e Ameaças, os fatores internos foram confrontados com os externos para formulação

das propostas de estratégia de Desenvolvimento, Crescimento, Sobrevivência e Manutenção.

Estratégia de Crescimento e de Desenvolvimento: a partir do cruzamento entre as oportunidades e as fraquezas evidenciadas, e considerando os pontos fortes destacados, constata-se a necessidade da contratação de mão de obra ou do investimento na capacitação dos membros, para o desenvolvimento de plataformas online, afim de que a empresa explore o crescimento do mercado e-commerce para crescer e expandir seu negócio para além da cidade de Jandaia do Sul. Para tanto, também é importante conhecer quais são as qualificações e competências ausentes na equipe e necessárias para que esta oportunidade seja explorada da melhor forma possível, visto que apenas o desenvolvimento da plataforma online não é suficiente para o sucesso do negócio da empresa.

Estratégia de Sobrevivência e de Manutenção: com base nas fraquezas e nas ameaças identificadas, é recomendado que a empresa busque parcerias com instituições de cursos de capacitação (a princípio online, devido a pandemia) de modo a neutralizar suas principais fraquezas e siga competitiva no mercado oferecendo serviços de qualidade (consequência de uma mão de obra qualificada). Observando as ameaças, é importante que a empresa aumente e diversifique seu portfólio de serviços, desenvolvendo produtos que podem ser consumidos no ambiente virtual e online podendo ser vendidos em plataformas Marketplace, para que, caso haja greves e paralisações, ou até mesmo uma outra pandemia, interditando temporariamente o acesso à estrutura física da universidade, a empresa consiga seguir ativa com suas atividades e gerando receita.

4.6.1. Perspectivas Estratégicas

- **Processos:** Promover a melhoria contínua na gestão dos processos dentro da Maximiza Consultoria.
- **Financeiro:** Manter o equilíbrio econômico-financeiro dos serviços prestados.
- **Aprendizado e Crescimento:** Manter o recurso humano da Maximiza comprometido, satisfeito e capacitado.

- Clientes: Manter elevado grau de satisfação dos clientes com relação aos serviços oferecidos.

4.6.2. Objetivos Estratégicos

Foram elaborados objetivos estratégicos para a Maximiza coerente com o resultado da matriz SWOT e com sua postura estratégica. Ao se considerar as questões estratégicas estabelecidas, podem-se dividi-las em quatro perspectivas segundo o método BSC: clientes, financeiro, aprendizado e crescimento e processos internos.

- Capacitar os membros;
- Manter clientes;
- Aumentar a satisfação dos clientes
- Fortalecer a marca diante do mercado;
- Ter um time de alta performance;
- Aumentar Mix de Serviços;
- Aumentar eficiência dos processos de vendas;
- Melhorar o nível de qualidade dos projetos executados.

QUADRO 2 - RESUMO DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Perspectivas	Objetivos Estratégicos
Aprendizado e Crescimento	Capacitar os membros
Clientes	Manter clientes
Clientes	Melhorar o nível de qualidade dos projetos executados
Clientes	Aumentar a satisfação dos clientes
Financeiro	Aumentar Mix de Serviços
Processos	Fortalecer a marca diante do mercado
Processos	Aumentar eficiência dos processos de vendas
Aprendizado e Crescimento	Ter um time de Alta Performance

FONTE: O Autor (2021)

4.6.3. Ações

Após a definição dos objetivos estratégicos, foram desenvolvidas e sugeridas as ações que a empresa pode adotar para o alcance dos objetivos propostos. As ações estão expostas no Quadro 3.

QUADRO 3 - RESUMO DAS AÇÕES PROPOSTAS PARA CADA OBJETIVO

	Objetivos	Ações
Clientes	Manter clientes	Criar sistemática de coleta do NPS após a execução do projeto
	Aumentar a satisfação dos clientes	<i>Check</i> semanal do gerente do projeto com a presidência da empresa visando garantir que os prazos do projeto estejam sendo cumpridos
	Melhorar o nível de qualidade dos projetos executados	Criar sistemática de coleta do NPS durante a execução do projeto
		<i>Check</i> semanal do diretor de projetos com a presidência visando garantir que o escopo do projeto esteja sendo cumprido
Aprendizado e Crescimento	Capacitar os membros	Financiar cursos diretamente ligados com os interesses da organização
		Fazer parcerias com empresas de cursos de capacitação
	Ter um time de Alta Performance	Realizar mensalmente palestras sobre insumos de dores ou <i>Soft Skills</i>
Financeiro	Aumentar Mix de Produtos/Serviços	Desenvolver produtos que podem ser consumidos no ambiente virtual e online podendo ser vendidos em plataformas <i>Marketplace</i> .
Processos	Fortalecer a marca diante do mercado	Fazer publicação semanal de conteúdos
		Fazer publicação mensal das campanhas de conscientização
		Fazer material de case dos projetos executados

	Aumentar eficiência dos processos de vendas	Medir a eficiência da conversão de reuniões de diagnóstico em propostas elaboradas
		Medir a eficiência da conversão de propostas elaboradas em contrato assinado

FONTE: O Autor (2021)

4.7. INDICADORES DE CONTROLE

Após a etapa de definição das ações, foram elaborados os indicadores de controle de acordo com o modelo de BSC para cada objetivo estratégico e apresentados no Quadro 4.

QUADRO 4 - RESUMO DOS INDICADORES DE CONTROLE

	Objetivos	Ações	Indicadores
Clientes	Manter clientes	Criar sistemática de coleta do NPS após a execução do projeto	% de NPS coletados
	Aumentar a satisfação dos clientes	Check semanal do diretor de projetos com a equipe (ou um líder) do projeto visando garantir que os prazos pré-estabelecidos estejam sendo cumpridos	
	Melhorar o nível de qualidade dos projetos executados	Criar sistemática de coleta do NPS durante a execução do projeto	% de NPS intermediários coletados
		Check semanal do diretor de projetos com a presidência visando garantir que o escopo do projeto esteja sendo cumprido	
Aprendizado e Crescimento	Capacitar os membros	Financiar cursos diretamente ligados com os interesses da organização	% investido em capacitações
		Fazer parcerias com empresas de cursos de capacitação	Quantidade de parcerias efetivadas
	Ter um time de Alta Performance	Realizar mensalmente palestras sobre insumos de dores ou Soft Skills	Quantidade de palestras realizadas

Financeiro	Aumentar Mix de Produtos/Serviços	Desenvolver produtos que podem ser consumidos no ambiente virtual e online podendo ser vendidos em plataformas de Marketplace.	Quantidade de novos produtos/serviços oferecidos
Processos	Fortalecer a marca diante do mercado	Fazer publicação semanal de conteúdos	Quantidade de publicações realizadas
		Fazer publicação mensal das campanhas de conscientização	Quantidade de publicações realizadas
		Fazer material de case dos projetos executados e que obtiveram NPS promotor	Quantidade de cases gerados
	Aumentar eficiência dos processos de vendas	Medir a eficiência da conversão de reuniões de diagnóstico em propostas elaboradas	Taxa de conversão (quantidade de propostas dividido pela quantidade de reuniões)
		Medir a eficiência da conversão de propostas elaboradas em contrato assinado	Taxa de conversão (quantidade contratos assinados dividido pela quantidade de propostas)

FONTE: O Autor (2021)

O Quadro 5 apresenta as justificativas de cada indicador que foi elaborado e proposto para a empresa.

QUADRO 5 - JUSTIFICATIVAS DE CADA INDICADOR PROPOSTO

	Indicadores	Justificativas
Clientes	% de NPS coletados	A coleta do NPS após a conclusão dos projetos vai permitir identificar o nível de satisfação do cliente com a solução que levamos para a empresa dele e, também, seu grau de lealdade com a Maximize.
	% de NPS intermediários coletados	Manter clientes está muito atrelado à experiência que o cliente tem com a empresa, da prospecção à entrega do projeto. A coleta do NPS durante a execução dos projetos vai permitir entender quão satisfeito o cliente está com o que foi entregue até o momento e, também, manter o alinhamento das próximas entregas com as expectativas do cliente.
Aprendizado e	% investido em capacitações	O investimento na capacitação dos membros faz com que eles se sintam valorizados e motivados; além de deixá-los mais capacitados para encontrar soluções eficientes, e até mesmo desenvolver novos produtos ou serviços.
	Quantidade de parcerias efetivadas	

	Quantidade de palestras realizadas	As Soft Skills estão relacionadas à forma de se relacionar e interagir com as pessoas e afetam os relacionamentos no ambiente corporativo e, por consequência, a produtividade da equipe. O Insumos de Dores são as demandas surgidas e percebidas no dia a dia da empresa e que necessitam de serem supridas para não prejudicar a performance de cada membro da EJ. Ex.: Feedbacks, gestão do tempo, gestão de time, etc.
Financeiro	Quantidade de novos produtos/serviços oferecidos	Diante do cenário gerado pelo Covid-19, é necessário a reformulação da atual carta de serviços da empresa, não do ponto de vista de substituir os atuais serviços, mas sim de acrescentar novos serviços com soluções que vão de encontro com as novas dores do público alvo.
Processos	Quantidade de publicações	Uma maneira de fortalecer nossa marca diante do mercado é gerando e postando conteúdos que agregarão para o público alvo da empresa. Por meio das postagens é possível demonstrar que a empresa tem a solução que o público alvo precisa e tem a capacidade para resolver o problema dele.
	Quantidade de publicações	Por meio das campanhas de conscientização é possível demonstrar empatia e solidariedade com o público alvo da campanha. Como fruto dessa postura, além do fortalecimento da marca, potenciais clientes poderão surgir.
	Quantidade de cases gerados	Este indicador reflete outra maneira de fortalecer a marca diante do mercado. Com a exposição, por meio de fotos (ou cases), dos projetos que executamos, é possível comprovar para o público alvo que a empresa possui capacidade para resolver as dores dele.
	Taxa de conversão (quantidade de propostas dividido pela quantidade de reuniões)	Com esse indicador é possível mensurar a eficiência dos diagnósticos realizados. Ou seja, uma maior taxa de propostas elaboradas estará refletindo maior eficiência na realização dos diagnósticos empresariais.
	Taxa de conversão (quantidade contratos assinados dividido pela quantidade de propostas)	Este indicador é importante para mensurar o nível da capacidade de negociação dos responsáveis por ela. Nesse caso, uma alta capacidade de negociação refletirá em uma alta taxa de conversão. E uma alta taxa de conversão representa mais projetos para ser executados.

FONTE: O Autor (2021)

Os indicadores do Quadro 5 foi elaborado pelo autor e proposto à liderança da Maximiza.

Além dos indicadores propostos, a empresa já possuía alguns indicadores que permitiam fazer a gestão o seu desempenho do ponto de vista financeiro, de processos, de pessoas e de clientes, conforme exposto no Quadro 6.

QUADRO 6 - INDICADORES DE CONTROLE EXISTENTES

Perspectiva	Indicador	Justificativa
Processos	Projetos Executados	O indicador mensura o aprendizado prático que a EJ proporciona para seus membros através da vivência empresarial dos projetos executados.
	Ações Compartilhadas	O indicador mensura a conexão da Empresa Júnior com outras EJs da Rede, através da realização de ações compartilhadas para promover soluções para um cliente, por meio do networking entre elas.
Financeiro	Faturamento (R\$)	O indicador mensura o investimento em educação empreendedora através do faturamento da EJ.
Aprendizado e Crescimento	Membros que executam	O indicador mensura a vivência empresarial através da execução de projetos, entregando soluções para os clientes da Empresa Júnior.
	Participação em Eventos	O indicador mensura a conexão do Empresário Júnior (membro efetivo da EJ) com a Rede.
Clientes	NPS	O indicador mensura a qualidade dos serviços através do NPS relacional, que é a avaliação sobre a experiência geral do cliente com a empresa e não com serviços específicos.
	Projetos de Impacto	O indicador mensura o potencial da Empresa Júnior de gerar transformações significativas na sociedade por meio de projetos cujo NPS é promotor (isto é, nota 9 ou 10) e que possui impacto direto em pelo menos um Objetivo de Desenvolvimento Sustentável (ODS) da ONU.

FONTE: O Autor (2021)

4.7.1. Metas

Após a elaboração dos indicadores e aprovação destes pela liderança da empresa, foram desenvolvidas as metas tendo como base os objetivos estratégicos,

indicadores e justificativas. As metas foram definidas em reunião juntamente com os líderes da empresa. E os resultados podem ser observados de forma resumida no Quadro 7, e detalhado no APÊNDICE B.

QUADRO 7 - METAS DOS INDICADORES DE CONTROLE DA PERSPECTIVA CLIENTES

Clientes	Objetivo	Indicador	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
	Manter clientes	% de NPS coletados	*			
		% de NPS intermediários coletados	*			
		Nota do NPS	80			
	Melhorar o nível dos projetos executados	% de projetos entregues dentro do prazo	*			
		% de NPS coletados durante a execução dos projetos	*			
		% de NPS coletados após a entrega dos projetos	*			
		Quantidade de projetos de impacto	8			

FONTE: O Autor (2021)

QUADRO 8 - METAS DOS INDICADORES DE CONTROLE DA PERSPECTIVA APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Aprendizado e Crescimento	Objetivo	Indicador	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
	Capacitar os membros	% investido em capacitações	*			
		Quantidade de parcerias efetivadas	*			
	Ter um time de Alta Performance	Quantidade de palestras sobre Insumos de Dores ou <i>Soft Skills</i>	*			
		% de membros que executam projetos	75%			
		% de participação em eventos	80%			

FONTE: O Autor (2021)

QUADRO 9 - METAS DOS INDICADORES DE CONTROLE DA PERSPECTIVA FINANCEIRO

Financeiro	Objetivo	Indicador	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
		Faturamento (R\$)	15.000,00			
	Aumentar Mix de Serviços	Quantidade de novos produtos/serviços oferecidos	*			

FONTE: O Autor (2021)

QUADRO 10 - METAS DOS INDICADORES DE CONTROLE DA PERSPECTIVA PROCESSOS

Processos	Objetivo	Indicador	Meta 2021	Meta 2022	Meta 2023	Meta 2024
	Fortalecer a marca diante do mercado	Quantidade de postagens de conteúdo em redes sociais	*			
		Quantidade de postagem campanhas de conscientização	*			
		Quantidade de cases gerados	*			
	Aumentar eficiência dos processos de vendas	Taxa de conversão (quantidade de propostas dividido pela quantidade de reuniões)	*			
		Taxa de conversão (quantidade contratos assinados dividido pela quantidade de propostas)	*			
		Projetos Executados	14			
		Ações Compartilhadas	3			

FONTE: O Autor (2021)

4.8. ANÁLISE CRÍTICA DOS RESULTADOS

A partir das reuniões realizadas com a liderança da Maximiza e de conversas com colegas que atualmente integram a equipe da empresa, constatou-se a oportunidade da empresa melhorar a gestão dos seus resultados. A partir disso, na última reunião com a liderança da Maximiza, foi sugerido que a empresa adote uma rotina de gestão dos seus resultados a partir da realização de um *check* de metas mensal. No *check*, o diretor de cada área deverá apresentar para a presidência da empresa e para os demais diretores, os resultados alcançados de cada indicador que

estiver sob sua responsabilidade, e apresentar um plano de ação para cada meta não alcançada. Entende-se que essa rotina permitirá que as lideranças da empresa acompanhem sistematicamente os resultados e crie ações para fechar as lacunas dos indicadores que não tiveram seus objetivos alcançados. O modelo do plano de ação está detalhado no APÊNCICE B.

Ainda, diante do fato de que o Planejamento Estratégico da Brasil Junior é válido para um triênio, ou seja, para um horizonte de três anos, podendo trazer novos conceitos e indicadores a cada ciclo, é importante que o planejamento estratégico desenvolvido para a Maximiza seja revisado na mesma frequência.

5. CONCLUSÃO

O objetivo geral do presente trabalho foi a elaboração de um planejamento estratégico para a Maximiza Consultoria onde empregou-se como principal referência, as etapas e momentos preestabelecidos por Pereira (2010).

Ao longo do Capítulo 4 as etapas e momentos preestabelecidos para a construção do PE foram desenvolvidos. Durante o desenvolvimento das etapas, a missão, a visão e os valores da empresa foram atualizados e redefinidos garantindo que estes expressassem com mais coerência os objetivos da empresa para os próximos quatro anos.

Ainda no Capítulo 4, por meio da análise dos ambientes interno e externo da empresa, foi construída a matriz SWOT, destacando as principais oportunidades e ameaças para a Maximiza, além dos pontos fortes e fracos da empresa e, a partir da confrontação dos fatores com os externos, foram formuladas as propostas de estratégia de Desenvolvimento, Crescimento, Sobrevivência e Manutenção. Em seguida, os objetivos estratégicos da empresa foram atualizados. Por fim, foram elaborados os indicadores de controle para cada objetivo definido, acompanhado das metas e das ações propostas à empresa para o alcance dos objetivos.

Desta forma, conclui-se que o objetivo geral de elaborar um planejamento estratégico para a Maximiza Consultoria empregando-se como principal referência as etapas e momentos preestabelecidos por Pereira (2010), foi alcançado.

5.1. CONTRIBUIÇÕES

A empresa sempre encontrou muitas dificuldades para operacionalizar a construção de um planejamento estratégico. Por isso, entende-se que o trabalho desenvolvido traz como principal contribuição a materialização prática de um planejamento estratégico para a Maximiza que poderá servir de referência para que as próximas lideranças da empresa desenvolvam os próximos planejamentos estratégicos da empresa, sempre que necessário.

4.9. RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Como sugestões para trabalhos futuros, recomenda-se que o cronograma da elaboração do PE seja estruturado de forma a possibilitar o acompanhamento e auxílio da implementação do plano na empresa.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M.S.; **ELABORAÇÃO DE PROJETO, TCC, DISSERTAÇÃO E TESE: Uma Abordagem Simples, Prática e Objetiva**. São Paulo: Grupo GEN, 2014.

9788597025927. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025927/>. Acesso em: 31 de dezembro de 2020

AURÉLIO, B. H. F. **Novo Aurélio – O Dicionário da Língua Portuguesa**. Século XXI. 3 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999. p.1083.

BADIRU, A. B. AYENI, B. J. **Practitioner's guide to quality and process improvement**. London: Chapman & Hall, 1993.

BRASIL JUNIOR. **Portal Brasil Junior: Paineis Brasil**. 22 dez. 2020. Disponível em: <https://portal.brasiljunior.org.br/>. Acesso em: 22 dez. 2020.

BRUGIOLO, Alexandre Sin Singer. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA CAPILARIZAÇÃO NO MERCADO NACIONAL DE UMA EMPRESA DO SETOR DE TREINAMENTOS: UM ESTUDO DE CASO DOS IDEAIS AOS INDICADORES**.

2016. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, [S. l.], 2016.

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento Estratégico: da intenção aos resultados**. 4. ed. rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2020. 554 p.

COSTA, A. P. P. **Balanced Scorecard: Conceitos e Guia de Implementação**. São Paulo: Grupo GEN, 2008. 9788597000344. Disponível em:

<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597000344/>. Acesso em: 16 de janeiro de 2021

FISCHMANN, A. A; ALMEIDA, M.I.R. **Planejamento Estratégico na Prática**, 3ª edição . São Paulo: Grupo GEN, 2018. 9788597016895. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597016895/>. Acesso em: 27 de fevereiro de 2021

JUNKES, Patricia Natale; ROSAURO, Diego Zen; BENKO, Fernando de Sousa. **Olhar crítico sobre a gestão das empresas juniores**. In: NETO, Luíz Moretto. et.al. **Empresa Junior: espaço de aprendizagem**. Florianópolis: [s.n], 2004.

KAPLAN, S R. NORTON P. D. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 4 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LIMA, A. P. L. **Planejamento estratégico em relações públicas**. São Paulo: Grupo A, 2020. 9786581492410. Disponível em :<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786581492410/>. Acesso em: 12 de junho de 2021

MACHADO, Rafael; RIO VERDE, Pedro. **Conhecendo o MEJ: Livro 1**. [S. l.: s. n.], 2015. Disponível em: <https://wp.ufpel.edu.br/crej/files/2012/09/DNAJu%CC%81nior-Livro-I-Conhecendo-o-MEJ.pdf>. Acesso em: 14 dez. 2020.

MARSHALL, I. Jr. **Gestão da Qualidade**. 8 ed. Rio de Janeiro - RJ. Editora FGV., 2006.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**, 8ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2012. 9788522475872. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522475872/>. Acesso em: 21 dez. 2020.

MEGGINSON, L. C, et al. **Administração: Conceito e Aplicações. Tradução de Auriphebo Berrance Simões**. São Paulo: Harbra Ltda, 1986.

MENNA, G. A. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Grupo A, 2018. 9788595026360. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595026360/>. Acesso em: 26 Jun 2021

NETO, Luis Moretto et al. **Empresa Júnior: Espaço de Aprendizagem**. [S. l.: s. n.], 2004. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/306364892>. Acesso em: 13 dez. 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias, Práticas**. 23. ed. atual. e aum. São Paulo: Atlas, 2007. 331 p.

OLIVEIRA, Theodoro Monteleone de. **Estratégia, Organização e Gestão de Empresas Juniores**. 2011. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Universidade de São Paulo, [S. l.], 2011.

PÁDUA, Elisabete Matallo Marchesini de. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. 14. ed. Campinas: Papyrus, 2008. 124p.

PEREIRA, M.F.; **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos (V.1)**. São Paulo: Grupo GEN, 2010. 9788522481262. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522481262/>. Acesso em: 29 dez. 2020.

ROSA, M. V. F. P. C.; ARNOLDI, M. A. G. C. **A entrevista na pesquisa qualitativa - mecanismos para validação dos resultados**. Belo Horizonte: Grupo Autêntica, 2007. 9788582178768. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788582178768/>. Acesso em: 28 Dez 2020.

SCHIMITT, Iago Ramon. **Planejamento Estratégico para a empresa Point Calçados e Esportes**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) (Graduação) - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), [S. l.], 2015.

SEBRAE. Empresa Junior - o que é? E como funciona?. **Empreendedorismo**, [S. l.], 10 mar. 2020. Disponível em: www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/empresa-junior-o-que-e-e-como-funciona. Acesso em: 12 jun. 2021.

URRIONI, João Batista; MELLO, Carlos Henrique Pereira. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção**. [S. l.: s. n.], 2012.

VEIGA, Luana. Líderes que Fazem: **O Espírito Empreendedor do Movimento Empresa Junior**. Salvador/BA: [s. n.], 2019.

WERKEMA, C. **Métodos PDCA e Deming e Suas Ferramentas Analíticas**. São Paulo: Grupo GEN, 2012. 9788595154537. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595154537/>. Acesso em: 13 Dez 2020.

APÊNDICES

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)



Oi pessoal, meu nome é Cleber Coqui Alves, sou estudante do 5º ano do curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal do Paraná, campus avançado em Jandaia do Sul. Estou desenvolvendo meu trabalho de conclusão de curso (TCC) que tem como objetivo principal elaborar um Planejamento Estratégico para a Maximiza Consultoria em um horizonte de 4 anos.

Sendo assim, este formulário faz parte da construção do meu trabalho e tem como objetivo avaliar se os membros da Maximiza Consultoria estão de acordo com a missão, visão e valores da empresa e, caso não estiverem, entender o que eles acreditam estar faltando para que a empresa tenha uma visão, uma missão, e valores mais coerentes com a realidade da empresa.

O que é a missão de uma empresa?

"Missão é a razão de ser da empresa. Nesse ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, por que ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá concentrar-se no futuro."

O que é a visão de uma empresa?

"É a idealização de um futuro desejado para a empresa."

O que são os valores de uma empresa?

"Os valores representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação para todas as suas principais decisões."

Cada pilar (missão, visão e valores) terão três perguntas onde, na primeira, a ideia é entender se você concorda (ou não) com a descrição definida para aquele pilar; a segunda pergunta deve ser respondida caso você não concorde, informando os motivos e o que poderia ser alterado; e, por fim, a terceira pergunta tem como objetivo saber se você já conhecia cada pilar, ou passou a conhecer por meio desse formulário.

Obs.: Responda esse formulário apenas se você faz parte do atual quadro de membros ativos da Maximiza Consultoria Empresa Junior da UFPR.

Além de não ser necessário identificar-se, a sua contribuição é extremamente importante e levará apenas 1,5 minutos.

O prazo para responder este questionário é até o dia 28/05/2021.

Obrigado pela atenção e pela sua participação.

Atenciosamente:

Cleber Coqui Alves

Caso tenha dúvidas estarei a disposição: cleber.coqui@gmail.com

Pesquisa de Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)

*Obrigatório

Missão

Atualmente, a missão da Maximiza é: "Fazer sentido".

Para você, a missão da Maximiza descreve bem a razão de existir da empresa? *

☐ Sim

☐ Não

Caso tenha respondido "Não" na pergunta anterior, o que você acredita que esteja faltando para que a missão da Maximiza seja mais coerente com sua razão de existir, em um horizonte de 4 anos?

Sua resposta

Você conhecia a missão da Maximiza antes de responder esse formulário? *

☐ Sim

☐ Não

Visão

Atualmente, a visão da Maximiza é: "Ser referência na área que atuamos".

Para você, a visão da Maximiza descreve bem aonde ela quer chegar (em um horizonte de 4 anos)? *

☐ Sim

☐ Não

Caso tenha respondido "Não" na pergunta anterior, o que você acredita que esteja faltando para que a visão da Maximiza seja mais coerente com seus objetivos para o futuro, em um horizonte de 4 anos?

Sua resposta

Você conhecia a visão da Maximiza antes de responder esse formulário? *

☐ Sim

☐ Não

Valores

Atualmente, os valores da Maximiza são: "Qualidade e transparência".

Para você, os valores da Maximiza estão de acordo com os princípios e crenças da empresa? *

☐ Sim

☐ Não

Caso tenha respondido "Não" na pergunta anterior, quais valores você acredita que melhor corresponderia com os princípios e crenças da Maximiza, em um horizonte de 4 anos?

Sua resposta

Você conhecia os valores da Maximiza antes de responder esse formulário? *

☐ Sim

☐ Não

APÊNDICE B – PLANO DE AÇÃO PARA *CHECK* MENSAL

Indicador	Resultado	Causa	Ação	Planejado	Quem
Nome do indicador	Meta: Realizado: GAP:	Descrever quais foram as principais causas que impactaram no resultado alcançado	Descrever qual será a ação que vai ser adotada para atender a meta proposta para o mês subsequente	Data prevista para a execução da ação proposta	Responsável pela ação
Nome do indicador	Meta: Realizado: GAP:	Descrever quais foram as principais causas que impactaram no resultado alcançado	Descrever qual será a ação que vai ser adotada para atender a meta proposta para o mês subsequente	Data prevista para a execução da ação proposta	Responsável pela ação
Nome do indicador	Meta: Realizado: GAP:	Descrever quais foram as principais causas que impactaram no resultado alcançado	Descrever qual será a ação que vai ser adotada para atender a meta proposta para o mês subsequente	Data prevista para a execução da ação proposta	Responsável pela ação
Nome do indicador	Meta: Realizado: GAP:	Descrever quais foram as principais causas que impactaram no resultado alcançado	Descrever qual será a ação que vai ser adotada para atender a meta proposta para o mês subsequente	Data prevista para a execução da ação proposta	Responsável pela ação