

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DO RIO GRANDE
DO SUL – CAMPUS OSÓRIO
TECNOLOGIA EM PROCESSOS GERENCIAIS

Augusto Tolazzi

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO NA EMPRESA AMANDA AGLIARDI – COACHING &
CONSULTORIA**

Osório
2017

Augusto Tolazzi

**RELATÓRIO DE ESTÁGIO NA EMPRESA AMANDA AGLIARDI – COACHING &
CONSULTORIA**

Relatório de estágio curricular supervisionado apresentado ao IFRS – Campus Osório como requisito parcial para a obtenção do título de Tecnólogo em Processos Gerenciais.

Local de estágio: Amanda Agliardi – *Coaching & Consultoria*

Supervisora no local de estágio: Amanda Agliardi

Supervisora e Orientadora no IFRS: Adriana Pancotto

Osório

2017

“Todo homem morre, mas nem todo homem vive”.

Willian Wallace

Agradecimentos

Primeiramente, agradeço meus pais, Tarciso Daronco Tolazzi e Celita Maria Costa Beber Tolazzi por todo carinho, amor, apoio, incentivo e dedicação que tiveram e ainda tem comigo. Com certeza a ajuda deles foi fundamental para que eu chegasse até aqui hoje. Meus irmãos mais velhos, Raquel, Felipe e Angélica que sempre me ajudaram no que foi preciso até esse momento.

Agradecer minha esposa Amanda, minha companheira há mais de quatro anos que acompanhou tudo desde o início e sempre esteve ao meu lado me dando apoio nos momentos difíceis.

À professora Adriana Pancotto, meus sinceros agradecimentos pela dedicação, atenção e paciência durante a orientação, sempre motivando e auxiliando com seus conhecimentos que contribuíram para conclusão deste trabalho.

Agradecer também amigos, colegas do curso de Tecnologia em Processos Gerenciais e colegas de trabalho que acompanharam o meu desenvolvimento durante o curso e durante este trabalho e sempre ajudaram no que foi preciso.

Resumo

O presente relatório teve por objetivo principal apresentar as atividades desenvolvidas durante o estágio curricular supervisionado no curso de Tecnologia em Processos Gerenciais do IFRS – Campus Osório. A partir das experiências do estágio, dos dados da empresa fornecidos pela consultora e dos conhecimentos adquiridos durante o curso, percebeu-se a oportunidade de sugerir à empresa Amanda Agliardi – *Coaching & Consultoria* uma atualização do seu planejamento estratégico. Então foi elaborado um novo plano estratégico, podendo ser aceito pela empresa, tendo em vista que a mesma, apesar de prestar serviços de assessoria em planejamento estratégico, chegou a iniciar a construção de suas principais diretrizes estratégicas e, no entanto, por estar reformulando sua oferta de serviços, ainda não as havia implantado. O planejamento sugerido seguiu a metodologia desenvolvida por Oliveira (2011), que propõe a realização de um diagnóstico (análise interna e externa - pontos fortes, fracos e neutros, oportunidades e ameaças), incluindo sua missão (propósito da existência da empresa), visão, valores e planos de ação.

Palavras-chave: Administração estratégica. Planejamento estratégico. Estratégia. Projetos. Plano de ação.

Lista de quadros

Quadro 1: Matriz F.O.F.A.....	13
Quadro 2: Matriz SWOT – Amanda Agliardi: <i>Coaching</i> & Consultoria.....	20
Quadro 3: Objetivos estratégicos – Amanda Agliardi: <i>Coaching</i> & Consultoria.....	21

Sumário

1. INTRODUÇÃO.....	7
1.1. Contextualização da Instituição.....	8
2. OBJETIVOS E PLANO DE ATIVIDADES.....	9
2.1. Objetivos do estágio.....	9
2.2. Atividades previstas.....	9
3.1. Planejamento Estratégico.....	10
3.1.1. Diagnóstico Estratégico.....	11
3.1.1.1. Ambiente Externo.....	11
3.1.1.2. Ambiente Interno.....	11
3.1.2. Análise S.W.O.T.....	12
3.2. Missão.....	13
3.3. Diretrizes Estratégicas.....	14
3.4. Plano de Ação.....	14
4. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS.....	16
5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO E PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A EMPRESA AMANDA AGLIARDI – COACHING & CONSULTORIA.....	17
5.1. Diagnóstico Estratégico da empresa Amanda Agliardi - <i>Coaching</i> & Consultoria.....	17
5.2. Proposta de Planejamento.....	19
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	22
7. REFERÊNCIAS.....	24
ANEXO A – Fatores Macroambientais – Amanda Agliardi – <i>Coaching</i> e Consultoria....	25
ANEXO B – Ambiente Interno – Amanda Agliardi – <i>Coaching</i> e Consultoria.....	28
ANEXO C – Plano de Ação 5W2H – Amanda Agliardi: <i>Coaching</i> & Consultoria.....	33

1. INTRODUÇÃO

Nos dias atuais, com a competitividade aumentando em todas as áreas e setores do mercado, é indispensável para qualquer empresa a elaboração de um plano estratégico, por menor que ela seja. Caso não o possua, não terá uma perspectiva de futuro, correndo grandes riscos de fracassar e perder espaço para concorrência.

Oliveira (2011) afirma que todas empresas têm alguma forma de estabelecer formas de tomar decisões e ações estratégicas, ainda que de modo informal. Também é muito importante compreender o que a empresa espera de um planejamento estratégico, porque só assim poderá verificar sua efetividade.

Inicialmente apresentaremos uma contextualização da empresa AMANDA AGLIARDI – *COACHING & CONSULTORIA*, onde foi realizado o estágio curricular obrigatório do curso de Tecnologia em Processos Gerenciais. Na sequência, são apresentadas as atividades previstas e realizadas no estágio, seguida de um referencial teórico. A base teórica deste trabalho orienta-se em Ansoff (1965), Chiavenatto (2009) e Oliveira (2011), a fim de fundamentar a análise de dados e as propostas.

A partir dos dados da empresa coletados junto à consultora (proprietária) e das análises realizadas, foi proposto um diagnóstico para a empresa, contemplando a análise de seus ambientes e sua atuação no mercado de consultoria na região do Litoral Norte do Rio Grande do Sul. A partir desse diagnóstico, será sugerido um plano estratégico acompanhado de planos de ação, a fim de possibilitar sua futura implantação, no interesse da empresa.

Diante dos encaminhamentos deste trabalho, espera-se contribuir com novas diretrizes para que a profissional consultora consiga focar mais em seus pontos fortes e melhorar seus pontos fracos, lidando com as ameaças, aproveitando as oportunidades e, principalmente, servir de base para tomadas de decisão.

1.1. Contextualização da Instituição

Amanda Agliardi – *Coaching* & Consultoria é uma empresa de assessoria organizacional especializada na melhoria dos resultados de micro, pequenas e médias empresas. A empresa foi constituída em abril de 2016 e o quadro funcional é formado pela consultora Amanda Agliardi, que é Administradora e *Coach*, e um estagiário.

Os principais serviços oferecidos são: assessoria de gestão realizada *In Loco*; elaboração de Planos de Negócios e Planejamentos Estratégicos; e treinamentos de equipes. Além disso, a empresa oferece mentorias em modelagem de negócios/carreiras e *coaching* para empreendedores.

O público atendido é dividido em dois perfis: as micro, pequenas e médias empresas do Litoral Norte Gaúcho que contratam as assessorias e treinamentos e os empreendedores/empresários/profissionais liberais e executivos que contratam as mentorias *on-line*.

Para o público das micro, pequenas e médias empresas, são desenvolvidas ações de *marketing* para retenção de clientes, a exemplo de anúncios em jornais locais, anúncios e entrevistas nas rádios locais, parcerias com associações comerciais, e também, divulgação em mídias sociais. Vale ressaltar que desse segmento de clientes, cerca de 90% dos novos clientes são provenientes de indicações. Para atração do segmento de clientes empreendedores/empresários/profissionais liberais e executivos, as estratégias são diferentes. Nesse caso utiliza-se, quase que exclusivamente, marketing digital.

A empresa tem um planejamento estratégico iniciado, mas ainda não terminado porque está passando por um período de reformulação da oferta de serviços prestados, exigindo uma reformulação de suas estratégias.

A consultora faz atendimentos nas empresas (*In Loco*) ou *on-line* e, por esse motivo a empresa não tem um endereço comercial exclusivo. Seu trabalho é *home office*, ou seja, feito na própria residência da consultora. Rua Cabo Espinosa, 116, APTO 201, Albatroz, Osório-RS. O estágio foi realizado no período de 11/10/2016 a 24/01/2017, com carga horária de quatro horas diárias, totalizando 24 horas semanais e, ao todo, noventa dias de estágio (total de 360 horas) com a supervisão da consultora Amanda Pereira Agliardi – CRA\RS 49129.

2. OBJETIVOS E PLANO DE ATIVIDADES

2.1. Objetivos do estágio

Auxiliar na elaboração de planejamentos estratégicos, planos de negócio e acompanhar consultorias em geral.

2.2. Atividades previstas

Elaboração de relatórios, contato telefônico com clientes e fornecedores, pesquisas na internet, pesquisas bibliográficas, digitação de documentos, confecção e análise de pesquisas de mercado no *google docs*.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1. Planejamento Estratégico

Em 1965, Igor Ansoff, considerado o pai da estratégia empresarial, definiu estratégia como um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. Estratégia envolve essencialmente a escolha de uma trajetória que maximize o retorno econômico das organizações (ANSOFF, 1965). Logo, Oliveira (2011, p. 53) afirma que estratégia é definida como

um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, preferencialmente de maneira diferenciada e inovadora, as metas, os desafios e os objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente, onde estão os fatores não controláveis.

Chiavenato (2009) comprova que as organizações atingem um desempenho superior em relação às demais, quando elaboram e executam um planejamento estratégico eficiente. Desta maneira, o Planejamento Estratégico proporciona uma sustentação metodológica tanto para a formulação de objetivos quanto para a seleção das estratégias (cursos de ação) a serem seguidas, levando em consideração para o seu desenvolvimento, aspectos externos e internos à empresa (OLIVEIRA, 2011).

Oliveira (2011) que afirma que planejamento estratégico é o processo metodológico que a empresa irá adotar e, normalmente, é elaborado pelos níveis mais altos da empresa levando em consideração, para sua consolidação, os aspectos externos e internos da empresa.

Através do planejamento estratégico, a empresa espera conhecer melhor seus pontos fortes, seus pontos fracos e pontos neutros, a partir de uma visão interna, e conhecer suas oportunidades e ameaças, a partir de uma visão externa. Para se desenvolver a metodologia do planejamento estratégico de uma empresa, é preciso considerar como a empresa está e após isso, aonde se quer chegar Oliveira (2011).

Oliveira (2011) ainda explica que não existe um planejamento estratégico universal porque as empresas variam muito tanto no seu tamanho bem como ramo de atividade. A metodologia deve ser adaptada ao tipo de empresa conforme sua realidade interna e externa.

3.1.1. Diagnóstico Estratégico

Segundo Oliveira (2011), o diagnóstico da empresa corresponde a primeira fase do processo de planejamento estratégico da mesma. Ele verifica o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim em seu processo administrativo. Entre as fases do diagnóstico estratégico está a identificação ou definição da visão e dos valores empresariais, sendo que visão representa o que a empresa quer ser em um futuro próximo ou distante; e os valores representam os princípios, crenças e questões éticas inerentes à empresa.

3.1.1.1. Ambiente Externo

No desenvolvimento do diagnóstico, realiza-se a análise dos fatores externos e internos ao negócio. Análise externa é o ambiente fora do controle da empresa, mas que interfere no seu comportamento (OLIVEIRA, 2011). Analisar o ambiente externo significa identificar as oportunidades e as ameaças que possam estar relacionadas ao ambiente de negócio da empresa.

Além disso, Kotler e Keller (2012) explicam que as empresas devem monitorar as seis principais forças macroambientais: econômica, tecnológica, sociocultural, demográfica, ecológica e político-legal, pois a interação entre elas levam a novas oportunidades e ameaças.

Por outro lado, os aspectos mercadológicos ou microambientais, também conhecido como ambiente direto (OLIVEIRA, 2011), representam fatores que a empresa tem condições de ir além da identificação, podendo avaliar e medir de forma mais adequada o grau de influência recebido ou proporcionado, como é o caso dos concorrentes, fornecedores e consumidores.

3.1.1.2. Ambiente Interno

Ao mesmo tempo é preciso olhar para fora da empresa, enxergar o ambiente interno possibilita tirar o melhor proveito das oportunidades (KOTLER e KELLER, 2012).

Conforme Oliveira (2011), esta é a etapa de verificação dos pontos fortes e fracos da organização, bem como os pontos neutros.

A análise interna é a verificação dos seus pontos fortes, fracos e neutros. Variáveis controláveis pela empresa, onde ponto forte é a vantagem conseguida pela empresa no ambiente empresarial e ponto fraco é a desvantagem operacional nesse ambiente. Ponto neutro é considerado a atividade que a empresa não consegue saber se está em vantagem ou desvantagem, se está prejudicando ou beneficiando a empresa. Esse ponto deve ser analisado sempre que necessário e por um período de tempo determinado (OLIVEIRA, 2011).

Para o autor, na etapa de análise de concorrentes, o objetivo é a identificação das vantagens competitivas da própria empresa e de seus concorrentes. Para ser eficiente, recomenda-se o processo de empatia, se colocar no lugar no concorrente e fazer as análises externas e internas.

3.1.2. Análise S.W.O.T

A ferramenta utilizada para avaliar as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças de uma organização é a matriz SWOT (dos termos em inglês: *strengths, weaknesses, opportunities, threats*), sendo esta uma forma eficiente de monitorar os ambientes interno e externo (KOTLER e KELLER, 2012).

A matriz SWOT também é conhecida como análise FOFA, do português: Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças. De acordo com Rosa (2010), um instrumento de análise simples e valioso é a matriz FOFA, pois propicia a análise dos aspectos favoráveis e desfavoráveis do negócio, dos seus proprietários e do mercado.

O autor explica que a construção da matriz é feita em quatro quadrantes que são divididos em: quadrantes 1 (forças) e 2 (fraquezas), referentes aos fatores internos da empresa; e quadrantes 3 (oportunidades) e 4 (ameaças), relacionados aos fatores externos à organização, conforme Quadro 1.

Quadro 1: Matriz F.O.F.A

INTERNO	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
	Faça uso das forças.	Elimine as fraquezas.
EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	Explore as oportunidades.	Evite as ameaças.

Fonte: adaptado de Rosa (2010).

3.2. Missão

Outra etapa importante do Planejamento Estratégico é a definição da missão da empresa. A missão corresponde à razão de existência de uma organização e a delimitação das atividades dentro do espaço que deseja ocupar em relação às oportunidades de negócios. É ela quem define o propósito fundamental e único que a organização tenta seguir para identificar seus produtos e/ou serviços, assim como seus clientes (TAVARES, 2001). Ela define de uma forma geral onde a organização vai atuar e qual será o seu foco principal.

Conforme Oliveira (2011), na segunda fase chamada de missão da empresa, é onde se estabelece os propósitos atuais e potenciais; estruturação de debate de cenários; postura estratégica e estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas, como a empresa irá se posicionar em seu ambiente, e a maneira ou postura como a empresa quer alcançar seus objetivos dentro da missão.

Macroestratégias são ações para melhor interagir e gerar vantagens competitivas em seu ambiente e macropolíticas correspondem às orientações para sustentação das suas decisões, de caráter geral (OLIVEIRA, 2011).

3.3. Diretrizes Estratégicas

Por fim, para que um planejamento estratégico possa ser executado de maneira eficaz, se faz necessária a elaboração de objetivos e metas. Para Oliveira (2011), os objetivos podem ser relacionados a toda empresa ou a setores específicos e, normalmente, possuem prazos para serem realizados. Os objetivos podem ser conceituados como o estado, situação ou resultado que a empresa pretende atingir e deve estar de acordo com a visão da organização.

Por sua vez, as metas são estabelecidas para que os objetivos sejam alcançados dentro de um prazo estipulado. As metas devem ser mensuráveis e realistas. A partir das metas estabelece-se estratégias, que são planos de ação (KOTLER e KELLER, 2012).

Oliveira (2011) explica que na fase de instrumentação prescritiva, é de onde se quer chegar e como chegar no seu alvo, com o estabelecimento de objetivos, desafios e metas, estabelecendo também as estratégias e políticas da empresa, formando as diretrizes que é o conjunto das estratégias e políticas. A partir dessas diretrizes estabelece projetos, programas e planos de ação para empresa.

Instrumentos quantitativos consistem em analisar quais os recursos e quais as expectativas de retorno são necessários para se alcançar os objetivos, desafios e metas da empresa.

Por fim, na fase de controle e avaliação é onde se verifica como a empresa está indo, é recomendado que esta etapa seja realizada a cada passo do projeto, não apenas no final.

3.4. Plano de Ação

Para Costa (2007), um planejamento estratégico não pode ser considerado completo se não forem elaborados planos de ação, em especial para as estratégias vitais para a competitividade da empresa.

O autor afirma que para cada meta, deve ser elaborado um plano de ação que assegure que as estratégias sejam alcançadas. Para que o plano de ação seja

devidamente executado, faz-se necessário a alocação de recursos humanos e previsão de despesas e investimentos.

Um dos métodos utilizados para elaboração de planos de ação é o 5W2H, que consiste em um plano de ação com atividades pré-estabelecidas, que devem ser desenvolvidas com o máximo de clareza, além de funcionar como uma forma de mapeamento dessas atividades (POLACINSKI, 2012). O autor ressalta que o objetivo central da ferramenta é responder e organizar sete questões: Que ação será executada? Quem irá executar a ação? Onde será executada a ação? Quando a ação será executada? Por que a ação será executada? Como será executada a ação? Quanto custa para executar a ação?

4. ATIVIDADES DESENVOLVIDAS

Durante o estágio obrigatório foram desenvolvidas inúmeras atividades administrativas e outras juntamente com a consultora como auxiliar na elaboração de planejamentos estratégicos e planos de negócio para empresas, realizando pesquisas de mercado, pesquisas na internet, pesquisas de concorrência, realizando tabulação e relatórios de pesquisas de satisfação, pesquisas de demanda e pesquisas de clima organizacional.

Também foram executadas demais atividades administrativas como atendimento telefônico, envio de propostas para clientes por *e-mail*, pagamento de contas, eventuais encomendas por correio e demais atividades administrativas que viessem surgir.

Diante do conhecimento adquirido durante todo o curso de Tecnologia em Processos Gerenciais e principalmente durante a disciplina de Estratégia Comercial e Empresarial e durante o estágio, percebeu-se que o planejamento estratégico da empresa Amanda Agliardi – *Coaching & Consultoria* estava incompleto e precisava ser atualizado.

Desta forma, apresenta-se a seguir o diagnóstico empresarial realizado para a empresa e na sequência uma proposta de atualização do Planejamento Estratégico para a mesma.

5. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO E PROPOSTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A EMPRESA AMANDA AGLIARDI – COACHING & CONSULTORIA

5.1. Diagnóstico Estratégico da empresa Amanda Agliardi - Coaching & Consultoria

Enquanto estagiário teve-se acesso a informações da empresa, através de dados fornecidos pela consultora, acerca do mercado em que atuava, da sua concorrência e clientes, além dos planos futuros que a mesma planejava para o futuro da empresa.

Uma vez que estes planos futuros não estavam organizados percebeu-se que seria muito importante formalizá-los em um documento por meio da atualização do planejamento estratégico da empresa.

A proposta deste trabalho foi realizar um diagnóstico estratégico, iniciando pela análise do macroambiente conforme Anexo A. Constatou-se que um fator econômico relevante é o limite de receita anual para enquadramento no MEI (MEI significa microempreendedor individual. Para ser um MEI é necessário faturar hoje até R\$ 60.000,00 por ano ou R\$ 5.000,00 por mês, não ter participação em outra empresa como sócio ou titular e ter no máximo um empregado contratado que receba o salário-mínimo ou o piso da categoria.), uma vez que a empresa é optante por esse sistema de tributação. Outro fator macroambiental importante é a falta de regulamentação da profissão de *coach*, além de fatores socioculturais que prejudicam a percepção de valor dos serviços de *coaching* e consultoria pelos empresários.

Realizou-se também a análise microambiental. Os clientes da empresa Amanda Agliardi – *Coaching* e Consultoria são micro e pequenos empresários e profissionais autônomos que atuam, principalmente, no Litoral Norte Gaúcho.

Normalmente, eles buscam avaliar o preço da consultoria, a experiência do consultor e, principalmente, se o projeto de trabalho apresentado pelo consultor está de acordo com as reais necessidades da empresa e a complexidade para implementar o projeto. Os empresários também procuram contratar consultorias onde é possível

mensurar os resultados da implementação do projeto. Normalmente essa mensuração é feita através de indicadores financeiros, como lucratividade, redução de custos, diminuição da inadimplência, etc.

Quanto à definição de mercado, existe uma pequena competição entre o mercado de consultoria e a oferta de cursos e especializações, uma vez que o empreendedor tem duas opções: contratar um consultor ou ele mesmo buscar o conhecimento necessário para solucionar os problemas da sua empresa. Os serviços oferecidos são voltados para atender as demandas de micro e pequenas empresas, e foram desenvolvidos e modelados a fim de melhor adaptação a realidade desse público. Os projetos de consultoria são desenvolvidos a partir de diagnóstico prévio realizado junto ao cliente e elaborados com foco em resolver os problemas específicos daquele cliente, sendo assim, a consultoria é altamente personalizada e satisfaz as necessidades de cada cliente individualmente.

Ainda analisando o ambiente externo, os principais concorrentes são as empresas de consultoria SEI – Soluções Empresariais Inovadoras e Theosul, ambas situadas em Capão da Canoa e atendem empresas de todo o Litoral Norte. Além desses concorrentes, existem consultores autônomos que atendem as empresas da região, algo próximo a 10 profissionais. A SEI é a concorrente direta, pois atua com consultoria e *coaching*, enquanto a Theosul atua apenas com consultoria. Ambas tem forte participação no mercado, investem fortemente em mídias locais, estão sempre presentes em eventos ligados a empreendedorismo na região, além de possuírem convênios com as principais associações comerciais. Os proprietários e consultores dessas empresas possuem uma boa credibilidade e reconhecimento no mercado, são bem qualificados e buscam manter um excelente *network* na região. Já os consultores autônomos não investem muito em publicidade e também não são referências na região, isso não significa que não ocupam boa fatia do mercado, haja vista que cerca de 90% dos clientes de consultoria são provenientes de indicações de antigos clientes.

Quanto aos fornecedores, por se tratar de prestação de serviços, não há fornecedores de matéria prima, porém, existe a compra esporádica de alguns itens necessários para a prestação dos serviços. Todos os fornecedores são locais, o

pagamento é realizado à vista e as compras são feitas conforme necessidade. Os principais fornecedores da empresa são:

- Papelarias: fornecem material de escritório;
- Posto de combustível: fornecem gasolina para deslocamento até as empresas onde será realizada a consultoria ou reuniões;
- Gráfica: fornecem material de publicidade como folders, cartões de visita, *banners*;
- Jornais e rádios locais: fornecem espaço para divulgação dos serviços prestados, assim como entrevistas;
- INB: fornece internet;
- Hostgator: fornece domínio e hospedagem do site.

Para finalizar o diagnóstico empresarial, realizou-se a análise interna da consultoria, conforme Anexo B. Destaca-se o setor financeiro como principal ponto forte da organização e a área comercial como ponto a ser melhorado.

5.2. Proposta de Planejamento

A visão e os valores da empresa já estavam definidos. Sendo a visão: “Ser referência em desenvolvimento de empreendedores e reconhecida como a melhor empresa de assessoria para micro, pequenas e médias empresas do Rio Grande do Sul”.

Sugere-se a reestruturação da visão, acrescentando-se métricas para validar o atingimento da mesma e que possam ser aumentadas gradativamente. Desse modo a visão proposta é “Ser referência em desenvolvimento de empreendedores e reconhecida como a melhor empresa de assessoria para micro e pequenas empresas do Litoral Norte Gaúcho, até 2022”.

Com relação aos valores, três já estavam estabelecidos:

- Integridade e ética nas relações com os clientes, parceiros e colaboradores;

- Melhoria contínua nos serviços prestados;
- Enxergar nas pessoas o meio para efetivar mudanças e alcançar novos negócios.

Sugere-se a inclusão de um quarto valor tendo em vista a conformidade com a missão que fala sobre inovação e aos tempos atuais onde o crescimento das empresas deve ser responsável e sempre pensando na conservação do planeta:

- Inovação e sustentabilidade norteando a tomada de decisões.

Para a missão, que já estava definida, sugere-se sua manutenção, permanecendo: “Promover a transformação de boas ideias em modelos de negócios e melhorar a gestão das empresas através de estratégias inovadoras e da capacitação e desenvolvimento dos empreendedores, com foco na maximização dos resultados”.

Em conseqüente, a partir do diagnóstico, elaborou-se a análise SWOT, conforme Quadro 2.

Quadro 2: Matriz SWOT – Amanda Agliardi: *Coaching* & Consultoria

INTERNO	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
	Baixo custo fixo e variável; Bom atendimento; Preço competitivo; Controles eficientes; Organização Interna.	Falta de escritório próprio; Pouco investimento em Publicidade e Propaganda; Pouca experiência da consultora; Baixo capital de giro próprio.
EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
	Diversificação de serviços; Crise econômica; Planos de fidelização de clientes; Parcerias (outras empresas do mesmo segmento; associações comerciais e entidades de classe; Sebrae).	Baixa percepção de valor e entendimento por parte dos clientes em relação ao <i>coaching</i> ; Número de concorrentes aumentando.

Fonte: elaborado pelo autor com base no diagnóstico estratégico.

A partir dos dados coletados no diagnóstico estratégico, sugere-se três objetivos, metas e estratégias (Quadro 3), para que os objetivos relatados pela consultora efetivamente sejam atingidos, através da execução do plano de ação proposto no Anexo C.

Quadro 3: Objetivos estratégicos – Amanda Agliardi: *Coaching & Consultoria*

OBJETIVO 1	
Inaugurar sede da empresa.	
Meta	Até 2020.
Estratégia	Realizar Plano de Negócio para analisar a viabilidade do projeto.
OBJETIVO 2	
Ganhar mais credibilidade no mercado.	
Meta	Até 2020.
Estratégias	Entrar para a equipe de consultores do Sebrae; Obter título de Mestre e se tornar professora Universitária; Fechar contratos de prestação de serviços de consultoria com as Associações comerciais do Litoral.
OBJETIVO 3	
Aumentar o faturamento em 45%.	
Meta	Faturar R\$94500,00 em 2018.
Estratégias	Descentralizar funções; Aumentar investimentos em Publicidade e Propaganda; Aumentar network com empresários do Litoral; Prospectar novos clientes.

Fonte: elaborado pelo autor com base no diagnóstico estratégico.

Através da reformulação da visão e da elaboração da matriz SWOT pode-se ter maior clareza do futuro da empresa e com isso definir estratégias mais assertivas que farão com que a empresa atinja o objetivo da visão dentro do prazo estabelecido.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante de todos os resultados apresentados, afirma-se que o estágio foi extremamente importante para o desenvolvimento na prática da teoria aprendida até o momento. Foi onde realmente pôde-se verificar as principais dificuldades e desafios, tanto no ramo de consultoria, quanto dos empresários clientes.

Durante o estágio, pôde-se, ainda, desenvolver competências de negociação, *network*, contato com clientes, fornecedores e parceiros e entender o dia a dia de uma empresa. Além de acompanhar a elaboração de planos de negócio e planejamentos estratégicos reais, que serviram como fonte para o aprimoramento do aprendizado em sala de aula.

O presente trabalho sobre planejamento estratégico elaborado para a empresa Amanda Agliardi – *Coaching* & Consultoria foi de extrema importância para o enriquecimento teórico e prático como futuro gestor.

A principal dificuldade foi a elaboração dos objetivos, metas e plano de ação, uma vez que as estratégias da empresa estão diretamente relacionadas aos objetivos pessoais da consultora e estes não estavam muito claros. Por outro lado, a partir do plano de ação proposto, a consultora pôde observar com mais clareza o passo a passo para atingir as estratégias da empresa.

Outro benefício, foi que conseguiu-se unir objetivos pessoais da consultora, como obter título de mestre e ser professora universitária, por exemplo, com os objetivos da empresa.

A principal facilidade foi a disponibilidade da consultora para realização do diagnóstico estratégico, fornecendo todas as informações necessárias para o desenvolvimento do trabalho.

Outro ponto importante, foi o fato de a empresa estar passando por uma reestruturação em seu escopo de serviços prestados e por isso, fez-se necessário ajustes no planejamento estratégico.

Para dar continuidade nesse trabalho, sugere-se a verificação quanto a implementação das ações sugeridas e, posteriormente, a implementação da ferramenta

Balanced Scorecard para mensuração e acompanhamento das estratégias empresariais.

Por fim, ao longo do estágio e da realização desse trabalho percebeu-se que para ser um bom gestor é fundamental ter uma boa relação entre a teoria e a prática e, principalmente, entendeu-se que os métodos, as ferramentas e os conceitos aprendidos durante todo o curso de Tecnologia em Processos Gerenciais, se realmente implementados, elevarão os resultados das organizações.

7. REFERÊNCIAS

ANSOFF, Igor. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: McGraw, 1965.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica**. 6. Ed. São Paulo: Pearson, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

COSTA, Eliezer A. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2007.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 14. Ed. São Paulo: Pearson, 2012.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Planejamento Estratégico**. 29. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

POLACINSKI, E. **Análise do sistema de gestão da qualidade em organizações militares: um estudo de caso**. 2006. 140f. Dissertação (Mestrado em engenharia de produção), Curso de mestrado do programa de pós-graduação em engenharia de produção, Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), Santa Maria, 2006.

RODRIGUES, Airton. **Pesquisa mercadológica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

ROSA, Cláudio A. **Como elaborar um plano de negócio**. Brasília: SEBRAE, 2007.

TAVARES, Mauro C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANEXO A – Fatores Macroambientais – Amanda Agliardi – *Coaching e Consultoria*

FATORES ECONÔMICOS	DADOS
Taxa de juro	<ul style="list-style-type: none"> - Influência na política de crédito da empresa (parcelamentos, cartões); - O aumento da taxa de juros impacta no resultado financeiro dos clientes negativamente.
Fontes de financiamento	<ul style="list-style-type: none"> - Empréstimo bancário.
Política cambial	<ul style="list-style-type: none"> - A empresa não tem relações com comércio exterior, todavia, a política cambial não tem grande interferência na prestação dos serviços de consultoria.
Inflação	<ul style="list-style-type: none"> - Influencia no custo da prestação de serviços (gasolina, matérias, etc).
Sistema de tributação da atividade da empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Enquadramento no MEI: o limite de receita anual do MEI é 60 mil e está para aumentar para 80 mil, após atingir esse limite a empresa precisa se enquadrar como micro empresa, nesse caso a tributação que incide sobre os serviços prestados aumenta significativamente.
Sistema de tributação do rendimento dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Impostos (aumento) impacta na lucratividade dos clientes potenciais.
Política de rendimentos e aspectos sociais	<ul style="list-style-type: none"> - Os micro empresários ainda têm uma visão distorcida sobre consultoria, acreditando, na maioria das vezes, que consultoria é apenas para grandes empresas por trabalharem com propostas difíceis de serem implementadas e com alto custo.
Incentivos à atividade empresarial	<ul style="list-style-type: none"> - Devido as contas públicas no vermelho, governo federal atual não tem investido no sistema S (Sebrae) ou outros incentivos, tanto contratando consultores quanto para fazer parcerias.

Política de emprego e formação profissional	- Regulamentação da atividade de <i>coaching</i> : a proposta está sendo avaliada.
FATORES TECNOLÓGICOS	
Influência da Tecnologia da produção	- Surgimento de novos mecanismos para atendimentos on-line. - Surgimento de novas tendências e ferramentas para prestação de serviços (exige atualização).
Influência da tecnologia no mercado	- Sistema para gerenciamento financeiro; - Internet para comunicação e informação.
Influência da tecnologia na comercialização	- Surgimento de novas formas de marketing digital.
FATORES POLÍTICO-LEGAIS	
Política internacional do governo	- Atualmente o governo está bem visto no cenário internacional.
Regulamentação comercial	- Corte de gastos do Governo em relação ao Sistema S (dificulta parcerias com Sebrae); - PEC 241; - Aumento de desemprego aumenta o índice de abertura de empresas.
Regulamentação técnica	- Regulamentação da profissão de <i>coaching</i> e de consultor.
FATORES SOCIOCULTURAIS	
Fenômenos de Opinião/moda	- Polêmica do empreendedorismo de palco (Caso Bel Pesce), pode prejudicar o mercado de mentorias.

Fatores demográficos	-Maioria dos empresários da região não faz nenhum plano de negócio ou planejamento estratégico.
Fatores sociais	-Conforme o tempo passa e a educação chegando a mais pessoas, os empresários então procurando consultores ou estudando.
Fatores culturais	-Culturalmente, os empresários acham que não precisam de consultores para os ajudarem.
Hábitos de consumo	- Com o aumento da crise os empresários tendem a buscar ajuda externa.
Hábitos de compra	- Cada vez mais pela internet.

ANEXO B – Ambiente Interno – Amanda Agliardi – *Coaching* e Consultoria

FATOR FINANÇAS	PFo	PFr	Pne	Justificativas	Implicações
Ponto de Equilíbrio	X			A empresa tem total controle da contabilidade e finanças.	A empresa sabe quanto tem que vender para cobrir os custos.
Rentabilidade	X			A empresa tem total controle da contabilidade e finanças.	A empresa possui controle da rentabilidade.
Liquidez	X			A empresa tem total controle da contabilidade e finanças.	A empresa possui controle da liquidez.
Grau de Endividamento	X			A empresa tem total controle da contabilidade e finanças.	A empresa não possui dívidas.
Capital de Giro		X		A empresa não possui capital de giro próprio.	Apesar de saber quanto precisa de capital de giro, muitas vezes a proprietária precisa arcar com os custos da fase de atração de clientes (propostas, reuniões) por não ter capital de giro próprio da empresa.
Planejamento	X			A empresa possui planejamento e controle contínuo das finanças.	Com o planejamento consegue-se controlar, principalmente os custos com cursos e capacitações da consultora, que são os custos mais significantes.
Orçamento de Caixa	X			A empresa tem total controle da contabilidade e finanças.	Possui controle do orçamento de caixa.
Orçamento de Investimentos		x		A empresa possui orçamento de investimentos no planejamento.	Os principais investimentos são com treinamentos e capacitações da consultora, o que está sendo rigorosamente planejado e controlado.
Controle de Custos	X			Faz o controle dos custos totais e por clientes.	Consegue controlar o preço de venda, margem de descontos, sem ter prejuízos.
Contas a Pagar	X			Possui total controle dos pagamentos.	Não paga juros e multas, normalmente paga à vista.
Contas a Receber	X			Normalmente recebe à vista, ou, raras vezes, parcelado no cartão de crédito.	Não tem problemas com inadimplências e tem todas as entradas controladas.

FATOR REC. HUMANOS	PFo	PFr	PNe	Justificativas	Implicações
Recrutamento e Seleção			X		
Treinamento e Desenvolvimento		x		Os custos mais altos da empresa são com T&D da consultora.	Apesar da consultora estar sempre se especializando a concorrência possui profissionais com mais qualificações como MBA, mestrado, etc.
Crescimento Profissional	x			A proprietária busca estar sempre estudando e aperfeiçoando seus conhecimentos e network.	O ativo principal da empresa é a própria consultora, que está em pleno crescimento da sua carreira.
Rotatividade			x		
Política Salarial			x		
Benefícios e incentivos			X		
Nível de Qualificação		x		Apesar de ter feito vários cursos de aperfeiçoamento como <i>Coaching</i> , por exemplo, a administradora ainda não possui MBA, mestrado, etc.	A concorrência já possui profissionais com nível de qualificação mais elevado.
Número de Funcionários			X		
FATOR COMERCIAL	PFo	PFr	PNe	Justificativas	Implicações
Força de Vendas		x		Mais de 90% dos clientes são oriundos de indicações de antigos clientes.	Por se tratar de uma empresa nova, ainda está na fase de atração dos primeiros clientes, sem indicações.
Preços Praticados	x			Consegue oferecer os serviços com preços abaixo da concorrência.	O preço abaixo da concorrência atrai novos clientes.

Bonificações por quotas atendidas	X		
Visitação a Clientes	x	Todas as visitas são realizadas pela própria consultora.	A consultora tem expertise em vendas, o percentual de fechamento está em 90%.
Condições de Venda	x	Os preços são condicionados ao atingimento de metas, ou seja, a consultora só recebe se atingir as metas previamente estabelecidas com o cliente.	Esta política de pagamento é um diferencial e tem atraído muitos clientes por conta da segurança que lhes é proporcionada.
Fidelização	X	O atendimento todo é feito pela própria consultora, desde a prospecção até o pós venda.	Os clientes que já tiveram seus serviços finalizados estão voltando para comprar outros serviços ou indicando a amigos.
Propaganda e Publicidade	x	Atualmente não está investindo muito em Publicidade e Propaganda.	Podem começar a perder mercado para os concorrentes.
Pós-Venda	X	Possui estratégias definidas de pós-venda para cada segmento de clientes.	Normalmente, consegue fidelizar o cliente, fazendo-o comprar novamente.
Distribuição	X		
Promoções	x		
Pesquisa Mercadológica	x	Realizou pesquisa de mercado no Business Plan.	Oferece serviços especializados para o cliente potencial.
Lançamento de Novos serviços	x		
Atendimento aos Clientes	X	O atendimento é feito sempre pela consultora, com empatia, cordialidade, pontualidade e ética.	Clientes fidelizados.

Marca	x		A marca ainda não é muito conhecida na região.	Precisa investir mais em divulgação da marca.
Localização	x		Atende todo o Litoral Norte Gaúcho in loco, e todo o Brasil on-line.	Atender mais clientes devido à comodidade.
Estratégias Segmentadas	x		Possui estratégias específicas para cada segmento de clientes.	Atende melhor as necessidades de cada um.
Representantes		x		
Embalagens		x		
Autonomia equipe de vendas		x		
Redução de custos		x		
Clientes potenciais	X		Possui identificados os clientes potenciais para cada serviço prestado.	Atende melhor as necessidades de cada um.
Novas tecnologias		x		
Prazo de entrega	x		Todos os serviços são entregues e finalizados nos prazos estabelecidos no contrato.	Credibilidade perante o cliente.
Situação do setor	X		Está aquecido devido à crise enfrentada pelas MPEs.	Mais empreendedores estão buscando ajuda externa para vencer a crise.
Participação da empresa		X		
FATOR INFORMÁTICA	PFo	PFr	PNe	Justificativas
Equipe Funcional			x	
Equipamentos	x			Possui bons equipamentos de trabalho.
Softwares Gerenciais SAD / SIG / SPT / SAE / ERP	x			Possui sistemas de controle financeiro.
Sistemas de Relacionamento CRM / SCM		x		Possui estratégias e software de relacionamento, mas não usa.
				Poderia gerar novos negócios se usasse.

FATOR ALTA DIREÇÃO	PFo	PFr	PNe	Justificativas	Implicações
Relacionamento Societário			X		
Sistemas de Informações Gerenciais	x			Sistemas de controle financeiro.	É acompanhado de perto pela proprietária.
Planejamento Estratégico		x		Possui PE desatualizado.	Devido a mudanças societárias e nos serviços prestados o PE precisa ser revisto.
FATOR RELEVANTE DE APOIO	PFo	PFr	PNe	Justificativas	Implicações
Localização			X		
Tamanho da estrutura física		x		Não possui estrutura física.	Devido a cultura da região, alguns clientes não se adaptam ao modo de atendimento in loco ou on-line.
Fachada			x		
Pintura do ambiente			x		
Jardinagem			x		

Legenda: PFo: Ponto Forte; PFr: ponto Fraco; PNe: Ponto Neutro

ANEXO C – Plano de Ação 5W2H – Amanda Agliardi: *Coaching & Consultoria*

		5W				2H		
		What	Why	Who	Where	When	How	How much
		O que	Por que	Quem	Onde	Quando	Como	Quanto
Descentralizar funções	Contratar um estagiário (Administração).	Para auxiliar nas consultorias.	Amanda.	Entrevistas no Office 24; Estagiário trabalha em casa.	Janeiro/2018.	Fazendo Recrutamento e Seleção.	R\$ 800,00 (4h/dia).	
	Contratar um estagiário (Publicidade).	Para cuidar das mídias digitais, publicações e materiais de divulgação.	Amanda.	Entrevistas no Office 24; Estagiário trabalha em casa.	Janeiro/2018.	Fazendo Recrutamento e Seleção.	R\$ 800,00 (4h/dia).	
Aumentar investimentos em Publicidade e Propaganda	Fazer marketing digital.	Aumentar visibilidade da marca, divulgar os serviços.	Estagiário.	Facebook, Instagram, LinkedIn, Site.	Todos os dias.	Postagens, vídeos, depoimentos, promoções, dicas, artigos, etc.	----	
	Anúncios em jornais locais.	Aumentar visibilidade da marca, divulgar os serviços.	Estagiário.	Jornal Bons Ventos, Rota do Mar, Momento, etc.	Mensalmente	Divulgar os serviços.	R\$ 250,00/mês.	
	Anúncios Rádio Osório	Aumentar visibilidade da marca, divulgar os serviços.	Estagiário.	Rádio Osório.	A cada três meses.	Divulgar os serviços.	R\$ 350,00 no mês que fizer o anúncio.	
	Entrevistas para Rádio Osório.	Aumentar visibilidade da marca, divulgar os serviços.	Amanda.	Rádio Osório.	A cada três meses.	Conceder entrevistas sobre assuntos de interesse dos empreendedores e	----	

						divulgar os serviços.	
Aumentar Network	Participar de eventos com a participação de empreendedores.	Fazer network.	Amanda.	Litoral.	Sempre que possível.	Ir aos eventos, trocar cartões, interagir com os participantes.	(depende do evento)
	Associar-se em todas as Associações comerciais do Litoral.	Participar das reuniões e eventos.	Amanda	Litoral.	Janeiro/2018.	Enviar proposta de associação.	(gasolina, telefone e mensalidades)
Conceder descontos para os sócios.		Enviar proposta de parceria para descontos.					
Prospectar clientes	Indicações	Prospectos provenientes de indicações são mais propensos a compra.	Amanda	In Loco.	Janeiro/2018.	Solicitar indicações para antigos clientes e agendar visitas.	(gasolina e telefone)