

**FACULDADE DOCTUM DE JOÃO MONLEVADE
INSTITUTO ENSINAR BRASIL – REDE DOCTUM DE ENSINO**

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO EM UMA MICROEMPRESA:
estudo de caso na Pré-Moldados Gravatá**

Guilherme Souza Martino Cota*

Ana Paula Cota Moreira**

RESUMO

O planejamento estratégico é um processo gerencial que analisa as principais questões da organização, determinando uma direção para a empresa de modo que as organizações passem a ter um senso de direção, para o progresso da empresa. O objetivo geral desta pesquisa foi entender a atual situação da Pré-Moldados Gravatá para elaboração de um planejamento estratégico visando o alcance dos objetivos e metas da empresa. Para melhor entendimento e elaboração do trabalho, este artigo foi desenvolvido de acordo com os seguintes objetivos específicos: analisar o contexto atual da empresa Pré-Moldados Gravatá; identificar a estratégia atual e definir estratégias futuras; e aplicar um modelo de planejamento estratégico para a empresa. Como forma de alcançar os objetivos geral e específicos, foram coletados dados na entrevista e na pesquisa de campo. Tais dados evidenciaram que a empresa em estudo não possuía planejamento estratégico, isso acarretou algumas dificuldades durante o desenvolvimento do plano de ação, em maior parte por falta de familiaridade do empreendedor com a ferramenta, o que ocasionou uma pequena resistência inicial por parte do sócio proprietário. O modelo de planejamento proposto nesta pesquisa é dividido em quatro fases que permite identificar e planejar ações de expansão que amplie e antecipe a visão futura dos cenários e mercados, aumente a competitividade e melhore o processo de gestão já que proporciona reflexões e diretrizes para as atividades da organização. As técnicas do planejamento estratégico apontadas neste estudo auxiliaram o gestor, direcionando suas ações para fatores que produzem resultados. Além disso, a organização já colocou em prática o plano de ação e algumas metas e objetivos já começaram a ser alcançados. O planejamento estratégico implantado na empresa em questão foi satisfatório, uma vez que alcançou o objetivo de ajudar no crescimento da empresa, contribuindo para o alcance de seus objetivos e metas.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Plano de ação. Ferramentas.

* Graduando em Administração pela rede de ensino Doctum João Monlevade;
guilhermesmcota@outlook.com

**Mestre em Administração, professora orientadora; apaulacmoreira@yahoo.com.br

1 INTRODUÇÃO

Considerando as evoluções tecnológicas vivenciadas por todo o mundo, as empresas buscaram formas de se adequarem a realidade atual e se manterem de forma competitiva no mercado ao qual estão inseridas. Surgindo a necessidade de elaborar estratégias e métodos para que possam sobreviver e garantir a prosperidade do negócio, esses métodos e estratégias são elaborados através de planejamentos estratégicos realizado pelas organizações.

O planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado. Através dessa definição percebe-se a necessidade de toda e qualquer empresa possuir um bom planejamento estratégico, pois por meio deste é que a empresa conseguirá perceber quais decisões e ações devem ser tomadas no intuito de garantir a continuidade do negócio.

Diante de tais considerações, chega-se à seguinte problemática: a aplicação do modelo de planejamento estratégico contribui na gestão e desenvolvimento da Pré-Moldados Gravatá?

Diante da problemática procurou realizar uma pesquisa na microempresa Pré-Moldados Gravatá, localizada na cidade de Alvinópolis-MG, atuante no ramo de fabricação de pré-moldados, bem como propor um planejamento estratégico, após a análise das variáveis de marketing que fazem parte do ambiente da microempresa.

O objetivo geral desta pesquisa foi entender a atual situação da Pré-Moldados Gravatá para elaboração de um planejamento estratégico visando o alcance dos objetivos e metas da empresa. Para melhor entendimento e elaboração do trabalho, este artigo foi desenvolvido de acordo com os seguintes objetivos específicos: analisar o contexto atual da empresa Pré-Moldados Gravatá; identificar a estratégia atual e definir estratégias futuras para a Pré-Moldados Gravatá, e aplicar um modelo de planejamento estratégico para empresa.

Realizar esse estudo torna-se relevante para as microempresas, pois identifica-se a necessidade de se adequar ao mundo atual e visto que as empresas que não se prepararem para as mudanças, correm o risco de fecharem suas portas. Para a Pré-Moldados Gravatá o estudo contribuiu para o entendimento da atual

situação em que se encontra e para a preparação da mesma em busca de um futuro promissor e que garanta a sua sobrevivência através da elaboração de seu planejamento estratégico.

Para a concretização desse estudo foi realizada uma entrevista com o sócio proprietário da Pré-Moldados Gravatá, com a intenção de verificar o cenário em que se encontra a microempresa para melhor elaboração do planejamento estratégico proposto. Trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, que tem como objetivo principal a descrição das características da microempresa, através de um estudo de caso, utilizando técnicas de coleta de dados para apresentação das variáveis propostas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para a compreensão e inserção do planejamento estratégico na microempresa Pre-Moldados Gravatá, faz-se necessário a realização de uma pesquisa teoria acerca do aludido tema.

Nesta seção serão abordadas as considerações gerais sobre o planejamento estratégico conceituando-o e contextualizando-o no cenário empresarial, enquanto ferramenta indispensável para a organização.

2.1 Desenvolvimento do planejamento estratégico

O cenário empresarial se depara constantemente com transformações oriundas de diversas fontes, sejam governamentais, tecnológicas, demográficas ou econômicas. Em razão dessas pressões, as organizações devem previrem com ferramentas que assegurem sua sobrevivência no mercado competitivo. Visando prever possíveis ameaças e oportunidades, fazendo-se necessário o uso do planejamento que consiste em direcionar as ações das empresas para alcançar os objetivos do negócio. Segundo Bateman e Snell (2009, p. 117): “planejamento é o processo consciente, sistemático de tomar decisões sobre metas e atividades que um indivíduo, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro”.

A utilização do planejamento estratégico de forma conexa e alinhada à realidade da empresa é uma excelente arma competitiva, por isso é importante que os gestores conheçam os elementos do planejamento estratégico e suas funções, assim como as mudanças que ocorrem no mercado de trabalho, pois elas influenciarão nas estratégias da empresa. Planejar é a função básica; organizar, influenciar e controlar são os resultados do planejamento. Portanto, somente depois de desenvolverem seus planos é que os gerentes podem determinar como querem estruturar sua organização, alocar seus funcionários e estabelecer controles organizacionais.

2.2 Aplicação do planejamento estratégico na empresa

Foram levadas em consideração as seguintes metodologias vistas para a elaboração do planejamento estratégico da empresa Pré-Moldados Gravatá:

- a) Estabelecimento da missão e visão;
- b) Análise das oportunidades externas e internas;
- c) Definição de objetivos e metas;
- d) Plano de ação;
- e) Avaliação e controle.

2.2.1 Definição do negócio

De acordo com Tavares (2000), o negócio de uma organização é definido de acordo com duas dimensões: as intenções ou necessidades que ela pretende satisfazer e a disponibilidade e capacidades para satisfazê-los. Por outro norte, Maximiano (2005), aponta que a definição do negócio de uma organização é a definição de produtos e serviços que a organização pretende fornecer, para determinados mercados e clientes.

Observa-se que a empresa em estudo define seu negócio como sendo a fabricação de pré-moldados de cimento; porém, diante da teoria estudada, percebe-

se a necessidade da ampliação dessa definição. Deste modo, sugere-se: Estocar produtos, variedades de produtos e soluções de *designer* e qualidade.

2.2.2 Estabelecimento de missão

A missão é a finalidade do planejamento estratégico. Corresponde a perspectiva de atuação da empresa em relação às oportunidades de negócio. Oliveira (2004).

A empresa Pré-moldados Gravatá não possui uma missão definida, portanto, de acordo com o apontamento acima, sugere-se: fabricar e comercializar pré-moldados de cimento, de alta qualidade, atender de forma ágil e eficiente, com o propósito de superar as expectativas e as necessidades dos clientes.

2.2.3 Estabelecimento de visão

A visão representa as expectativas e desejos dos acionistas e elementos dos altos níveis da empresa, onde esses aspectos se tornarão a base de todo o processo de desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico.

Segundo Oliveira (2004), considera-se a visão como os limites que os responsáveis pela empresa têm dentro de um determinado período. Tavares (2000) acrescenta que a visão deve ser amparada nos seguintes princípios: estabelecer a direção da organização de acordo com as realidades do mercado e do ambiente competitivo, orientar o estabelecimento de objetivos e metas e o detalhamento de ações, dar significado ao trabalho e motivar as pessoas, permear, ser entendida e compartilhada por todos os integrantes da organização e ser orientada por valores ou princípios.

O estabelecimento dos valores da empresa Pré-moldados Gravatá foi realizado a partir da identificação dos fatores que o gestor comercial julga relevante, tais como: qualidade, parceria, pontualidade, confiança, responsabilidade e satisfação dos clientes, o qual, fez algumas reflexões quanto ao tipo de organização que ele espera ter no futuro: a) aumento da produção de pré-moldados; b) ampliar as instalações da fábrica; c) expandir sua área de atuação; e d) melhorar o processo

produtivo a fim de sustentar a qualidade. Assim, a partir das reflexões apresentadas, sugere-se a seguinte visão: ser referência no setor de pré-moldados de cimentos, em sinônimo de qualidade, *designer* e durabilidade.

2.2.4 Análise do ambiente externo e interno da empresa

De acordo com Oliveira (2004), na análise externa encontram-se as ameaças e oportunidades presente no ambiente da empresa e as melhores maneiras de lidar com essas situações. Essa análise deverá ser realizada pela empresa de forma a considerar os fatores econômicos, sociais, políticos, demográficos, culturais, legais, tecnológicos e ecológicos que envolve a organização.

Já a análise interna aponta os pontos fortes e fracos da empresa, neste caso a estrutura organizacional aparece como um dos principais atributos a serem analisados, pois somente uma empresa com a estrutura organizacional bem definida pode alcançar seus objetivos de forma eficaz. Nesta análise, considera-se fatores como: produtos e serviços, concorrentes, clientes, estrutura organizacional e resultados empresariais.

Assim, a junção da análise do ambiente interno e externo, possibilita uma melhor estratégia para a empresa conseguir se manter no mercado de trabalho de maneira competitiva proporcionando um produto de boa qualidade, atendendo todas as necessidades dos clientes.

Logo, é necessário trabalhar com os fatores internos e externos da empresa de maneira interligada, para uma boa condução do processo estratégico no sentido de obter um equilíbrio entre a empresa e as forças externas que a afetam direta ou indiretamente.

2.2.5 Avaliação e controle

A avaliação e controle consiste no controle e avaliação das estratégias, objetivos, metas e ações a serem tomadas dentro da empresa. Segundo Tavares (2000), o processo de avaliação e controle visa apontar indicadores de desempenho de forma a avaliar a eficácia da estratégia e a eficiência das ações diante dos

objetivos e metas estabelecidos. Oliveira (2004), argumenta que o papel desempenhado pela função de avaliação e controle no processo de planejamento estratégico é auxiliar o desempenho do sistema, através da análise entre as situações alcançadas e as previstas, quanto aos objetivos e metas, e da avaliação das estratégias e políticas adotadas pela empresa. Nesse sentido, a função controle e avaliação visa assegurar o alcance dos padrões que foram, anteriormente, estabelecidos.

Portanto, sugerem-se reuniões mensais com o intuito de demonstrar e diagnosticar a execução das ações e seus impactos nos resultados da empresa.

3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

Neste capítulo serão abordadas as características gerais sobre a microempresa em análise.

a) Histórico da empresa

A empresa Pré-Moldados Gravatá foi fundada no dia 2 de setembro de 1992, na cidade de Alvinópolis-MG, com atuação no ramo de fabricação de pré-moldados de cimento.

A empresa iniciou suas atividades como uma empresa de fundo de quintal, fabricando tanques de marmorite e aos poucos foi aumentando seu portfólio de produtos e adquirindo novos clientes.

O atual gerente/sócio da empresa entende que implantar e investir em mudanças são difíceis, considerando que deve convencer o sócio majoritário sobre a necessidade de realizar mudanças e de que os investimentos acarretarão em maiores benefícios para a Pré-Moldados Gravatá.

Atualmente, a empresa passou por uma mudança de localização, no entanto continua situada na cidade de Alvinópolis-MG. Foram realizados investimentos para comprar um local que oferecesse uma organização e uma melhor qualidade dos produtos e serviços oferecidos. A empresa está se expandindo e seus sócios

enxergam que estão no caminho certo, porém entendem que será necessário muito esforço para fazer com que a Pré-Moldados Gravatá atinja patamares maiores.

b) Descrição legal

Razão social: Pré-moldados Gravatá Ltda.

Tipo da empresa: Pequena empresa.

Localização da empresa: Rodovia MG123, S/N KM 1, Centro, Alvinópolis-MG, Brasil.

Setor ao qual ela pertence: Indústria.

Segmento em que atua: Fabricação de Pré-Moldados de cimento.

c) Conceito básico do negócio

Visão: ser referência no setor de pré-moldados de cimentos, em sinônimo de qualidade, *designer* e durabilidade.

Missão: fabricar e comercializar pré-moldados de cimento, de alta qualidade, atender de forma ágil e eficiente, superando as expectativas e necessidades dos clientes,

Valores: bom atendimento, qualidade dos produtos, preços justos, preservação da natureza, honestidade, respeito às leis,

Objetivos da empresa: buscar novos desafios e estar sempre inovando.

d) Produtos ou serviços oferecidos

A Pré-moldados Gravatá conta com os seguintes produtos atualmente em seu portfólio: tanques, pias, cochos, bloquetes, balaústres e lajes pré-fabricadas. Todos esses produtos são fabricados com extrema qualidade, no intuito de atender às expectativas de seus clientes. Por ser uma empresa presente no mercado há mais de vinte anos, seus sócios acreditam que o diferencial da empresa, além da qualidade dos produtos ofertados, é a relação de confiança estabelecida com os seus *stakeholders*.

e) Estrutura organizacional

Para melhor entendimento da empresa em análise, a Figura 1 apresenta um funcionograma elaborado para a organização:

Figura 1- Funcionograma da Pré-Moldados Gravatá



Fonte: Elaborado pelo acadêmico (2019)

4 METODOLOGIA

Segundo Silva e Menezes (2001), este trabalho pode ser classificado quanto sua natureza como pesquisa aplicada, pois seu objetivo é gerar conhecimentos para solução de problemas da realidade da microempresa em análise, bem como busca a descrição de problemas empregando referenciais teóricos visando a apresentação de soluções e alternativas para os problemas identificados.

Segundo Thiollent (2009, p.36):

A pesquisa aplicada concentra-se em torno dos problemas presentes nas atividades das instituições, organizações, grupos ou atores sociais. Ela está empenhada na elaboração de diagnósticos, identificação de problemas e busca de soluções.

Quanto à abordagem, classifica-se o presente trabalho como qualitativo, considerando que os dados colhidos não são quantificáveis e foram analisados, com o intuito de compreender a atual situação/comportamento da microempresa. Segundo Gil (1991), na abordagem qualitativa, os fenômenos e a atribuição de significados são básicos, ou seja não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas e os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente.

Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória. Para Gil (2007) a pesquisa exploratória tem com o objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Este tipo de pesquisa envolve levantamento bibliográfico e entrevista com pessoas que tiveram experiência práticas com o problema pesquisado.

Quanto aos procedimentos técnicos, realizou-se um levantamento bibliográfico, em livros e artigos que versam sobre Planejamento Estratégico, bem como foi realizada uma entrevista com o sócio proprietário, fundador da microempresa Pré-Moldados Gravatá, com o objetivo de extrair o máximo de informações possíveis que pudessem ser úteis nas identificações dos problemas e na construção do plano de ação para elaboração do planejamento estratégico, de forma que cada pergunta procurou abordar uma etapa desse planejamento. A entrevista foi aplicada presencialmente durante os meses de agosto a outubro de 2019, na sede da empresa e os dados coletados foram desenvolvidos na seção seguinte.

5 PESQUISA E ANÁLISE DE DADOS

A metodologia utilizada foi fundamentada na implementação do planejamento estratégico conforme indicado por Ribeiro (2009). Os procedimentos adotados seguem os princípios metodológicos básicos do planejamento estratégico, conforme apresentados em Oliveira (2004), Lima (2003).

A divisão em fases e atividades torna o processo de elaboração do planejamento estratégico mais fácil.

Na primeira fase, foi feita uma entrevista com o sócio proprietário da microempresa a fim de realizar um diagnóstico da microempresa, nivelar as

informações e conceitos de estratégica para então propor a elaboração de um Planejamento Estratégico.

Na segunda fase é definida a identidade organizacional, a qual envolve o estabelecimento do Negócio, da Missão, da Visão e dos Valores. Nessa fase busca identificar, por meio de reuniões, o que a empresa é, o que faz, aonde quer chegar e o que valoriza.

Na terceira fase realiza o diagnóstico estratégico, análise dos ambientes internos e externos. A partir dessa análise é possível identificar as ameaças e oportunidades da empresa, bem como apontar os pontos fortes e fracos em relação os recursos da empresa.

A partir disso, aplica-se a Matriz SWOT para analisar a posicionamento estratégico da empresa, nela é possível fazer o cruzamento dos pontos fortes e fracos, às oportunidades e às ameaças, para a posterior identificação do posicionamento estratégico a ser adotado.

A quarta fase é o delineamento estratégico, que estabelece os objetivos, as metas e as estratégias da empresa. Nesta fase também estabelece as ações a serem desempenhadas a fim de alcançar os objetivos.

5.1 Aplicação do modelo de planejamento estratégico adaptado

A presente seção apresenta a aplicação do modelo de planejamento estratégico adaptado, bem como os benefícios obtidos e as dificuldades encontradas a partir de tal aplicação.

A aplicação do modelo na empresa em estudo foi desenvolvida através de visitas exploratórias e entrevista com o sócio proprietário da empresa. Vale ressaltar que durante a entrevista foi feito o levantamento de informações importantes para a elaboração no planejamento estratégico em questão. Além disso, também, foram apresentadas as vantagens da implantação de tal ferramenta em uma microempresa, assim como o modelo de planejamento estratégico proposto neste artigo, explicando o que seria realizado em cada fase.

Na segunda fase, a identidade organizacional contribuiu para formalizar os conceitos que a empresa tinha sobre quem ela é, aonde quer chegar e o que valoriza. Fato esse que através de uma dinâmica com questionamentos como, por

exemplo: ‘Qual é o seu negócio?’, ‘Quem é seu público alvo?’, ‘O que espera para o futuro?’, assim foi possível constituir a identidade organizacional da empresa, como no quadro a seguir:

Quadro 1 – Identidade Organizacional

Missão	Fabricar e comercializar pré-moldados de cimento, de alta qualidade, atender de forma ágil e eficiente, superando as expectativas e necessidades dos clientes.
Visão	Ser referência no setor de pré-moldados de cimentos, em sinônimo de qualidade, designer e durabilidade até 2021.
Valores	Qualidade dos produtos, preços justos, honestidade, bom atendimento, respeito às leis e preservação do meio ambiente.

Fonte: Elaborado pelo acadêmico (2019)

Para melhor implemento da terceira fase, foi feita uma divisão em 3 etapas, uma para a análise externa, uma para a análise interna e outra para a realização da matriz *SWOT*. Na análise externa buscou-se, inicialmente, levantar as tendências que podem proporcionar oportunidades e ameaças à empresa.

Os fatores econômicos influenciam a empresa na medida em que o mercado de pré-moldados vem crescendo fortemente, possibilitando que microempresas deste ramo possam aumentar sua produção. Por outro lado, o alto nível de inadimplência pode causar um desequilíbrio financeiro na empresa.

Os aumentos de obras de construção civil influenciam positivamente o negócio, uma vez que blocos e outros artefatos de cimento são materiais indispensáveis nestas obras.

Os avanços tecnológicos permitem que a empresa aprimore cada vez mais suas peças, bem como produza maior quantidade com menores custos, podendo assim criar um diferencial diante dos seus concorrentes.

Os fatores políticos influenciam negativamente, pois os tributos cobrados para esse ramo de atividade são altos, além de uma cobrança constante as questões relacionadas ao meio ambiente.

Na análise do ambiente interno da empresa foram colhidos pontos fortes e fracos que devem ser auditados tendo em vista o ramo empresarial.

Visando o crescimento da empresa, a mesma passou por uma mudança de endereço possibilitando a melhora no local de produção e armazenagem dos produtos.

Por existir há mais de 25 anos, o nome Pré-Moldados Gravatá é bem reconhecido no mercado, além disso o sócio proprietário mantém uma relação estreita e de confiança com seus clientes e *stakeholders*.

A centralização das atividades em uma única pessoa tem que ser revista, pois o sócio proprietário acumula todas as funções administrativas da empresa desde a venda até o pagamento dos fornecedores e isso pode acarretar uma sobrecarga, impedindo que ele possa dar atenção às áreas mais específicas do negócio.

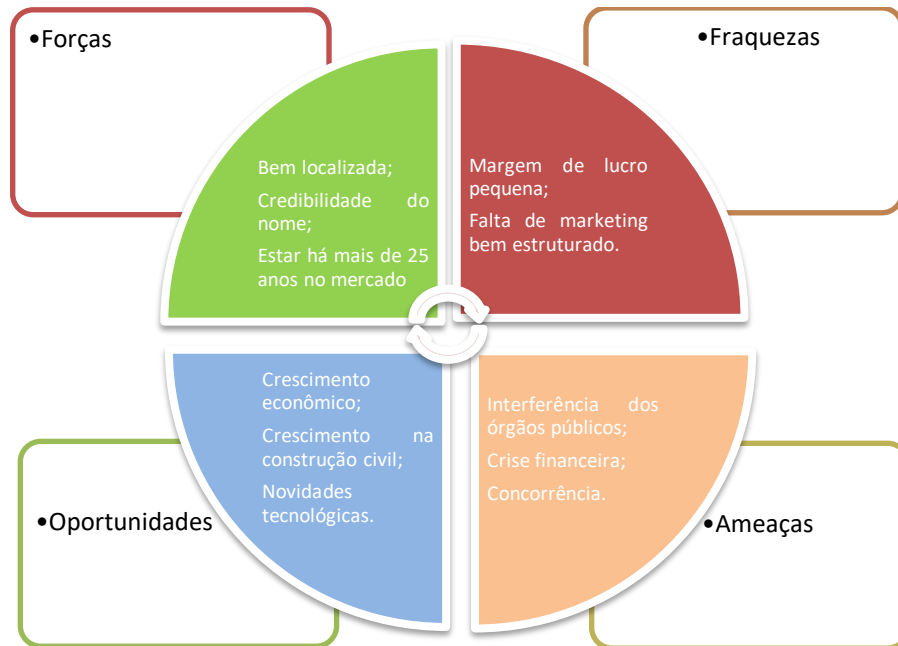
O ramo de pré-moldados não tem uma margem de lucro alta, devido ao elevado custo de produção e a tributação alta e por isso deve ser desenvolvido meios para controlar e manter financeiramente a empresa.

Alguns concorrentes conseguem produzir em maiores escalas e com isso oferecer os produtos com preços mais baixos, então é necessário estabelecer um padrão de qualidade que agregue valor ao produto ofertado, criando um diferencial competitivo.

Outro ponto importante é que a empresa não tem uma estratégia de venda bem definida. As vendas são feitas hora pelo gerente comercial, hora pelo próprio proprietário, com isso as vendas ficam muito restritas a clientes e comércio da região, dificultando a possibilidade de atrair novos clientes.

Com as informações obtidas anteriormente, foi possível levantar os fatores competitivos e prejudiciais da empresa e a relação entre os pontos fortes e fracos com as oportunidades e as ameaças foi realizada através da construção da Matriz *SWOT*, representada na figura 2. Percebe-se que a empresa é consolidada no mercado, mas precisa fazer algumas mudanças para aumentar sua capacidade competitiva e com isso aumentar seu faturamento.

Figura 2 – Matriz SWOT



Fonte: Elaborado pelo acadêmico (2019)

Por fim, na quarta fase foram traçadas as metas, objetivos e a elaboração do plano de ação.

Oliveira (2004) entende que um dos aspectos mais importantes para a efetivação do planejamento estratégico, tático, operacional e organizacional é uma adequada relação entre os projetos e o plano de ação.

Depois de avaliadas as características do desafio, estabeleceu-se um plano de ações para o alcance das metas e objetivos.

Quadro 2- Plano de ação

AÇÕES	QUANDO	QUEM	COMO	PRAZO FINAL
Conhecer o mercado	Set/2019	Ângelo Fernando (Sócio proprietário)	Visitar as casas de materiais de construção para avaliar o potencial dos compradores.	11/2019
Descentralizar as funções	Set/2019	Ângelo Fernando (Sócio proprietário)	Contratação de um auxiliar administrativo para realizar funções que estão sobrecarregando o sócio.	Out/2019
Contratação de profissional de marketing	Set/2019	Ângelo Fernando (Sócio proprietário)	Contratação de um profissional de marketing para cuidar das vendas online.	Set/2019
Planejamento Tributário e controle dos custos	11/2019	O contador da empresa	Procurar meios legais de reduzir os impostos e criar mecanismos internos e externos que possam reduzir os custos da produção.	Dez/2019
Captar clientes	Dez/2019	Geraldo Dias (gerente comercial)	Divulgar a empresa para futuros clientes e promover o nome da empresa em redes sociais.	Mai/2020
Aumento da Capacidade produtiva	Jan/2021	Ângelo Fernando (Sócio proprietário)	Aquisição de máquinas e equipamentos.	Jan/2021
Aumento de pessoal	Jan/2021	Ângelo Fernando (Sócio proprietário)	Contratação e treinamento de novos funcionários e representantes comerciais.	Jun/2021

Fonte: Elaborado pelo acadêmico (2019)

5.2 Controle e Avaliação

Após sua implantação na organização, caberá ao sócio proprietário controlar periodicamente se todas as metas estão sendo cumpridas, de acordo com que foi estabelecido e se os objetivos estão sendo alcançados.

É importante que os gestores cumpram com as ações descritas no plano, bem como os prazos impostos devem ser respeitados para garantir o sucesso do processo, caso contrário, o planejamento estratégico torna-se uma mera elaboração de planos, frustrando todos aqueles que atuaram em sua elaboração, além de desperdiçar os recursos críticos necessários à sobrevivência da organização. Vale ressaltar a importância de integrar os planos tático e operacional ao planejamento estratégico, uma vez que eles só funcionaram corretamente se trabalhados simultaneamente, eles devem ser trabalhados continuamente e, uma vez estabelecidos, instituem a direção para adequar-se às exigências do mercado e criam vantagem competitiva através do aproveitamento das oportunidades e minimização dos riscos. Portanto, faz-se necessário colocar em prática o que foi articulado e, no decorrer do processo, havendo fatores que influenciam positivamente ou negativamente, o planejamento estratégico deve ser reestruturado adequando às novas necessidades.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mudanças econômicas ocorrem rapidamente e a concorrência é cada vez maior, por isso as microempresas precisam conhecer o ambiente de negócio no qual faz parte, bem como criar estratégias para se adaptar as mudanças.

O presente estudo teve como objetivo entender a situação atual da Pré-Moldados Gravatá para a partir daí elaborar um planejamento estratégico para que a empresa alcance seus objetivos e metas.

Como forma de alcançar os objetivos geral e específico, foram coletados dados na entrevista e na pesquisa de campo, estes evidenciaram que a empresa em estudo não possuía planejamento estratégico, isso acarretou em algumas dificuldades durante o desenvolvimento do plano de ação, em maior parte por falta de familiaridade do empreendedor com a ferramenta, o que ocasionou uma pequena resistência inicial, por parte do sócio proprietário.

Foram encontradas dificuldade para avaliar os indicadores de desempenho, uma vez que não haviam indicadores anteriores para ser comparados.

Ainda na pesquisa, foi utilizada a Matriz *Swot*, permitindo a análise do ambiente interno e externo da Pré-Moldados Gravatá, onde foi possível descrever a

situação atual da empresa e identificar os pontos forte e fracos, bem como as ameaças e oportunidades a serem exploradas pela empresa.

Para a elaboração do planejamento estratégico neste estudo, foi adotado modelo que é composto por quatro fases: o nivelamento das informações e diagnóstico da empresa, a identidade organizacional e o delineamento estratégico.

Diante do exposto, o planejamento estratégico foi implantado em uma empresa de pré-moldados em cimento e contribuiu para o desenvolvimento organizacional da mesma. Vale ressaltar que, durante o estudo foi possível identificar as falhas nos processos e definir ações para sanar estes problemas.

As ameaças e fraquezas apontadas neste estudo, através da Matriz *Swot*, estavam diretamente ligados a falta monitoração dos seus concorrentes, falta de controle financeiro e ausência de um planejamento estratégico formal, que deixava a empresa vulnerável diante da instabilidade do mercado e inadimplência de seus clientes. Sendo assim o planejamento estratégico permitiu que o gestor tivesse uma visão mais ampla de suas capacidades e limitações, prevendo antecipadamente seus riscos de ameaças e potencializando seus pontos fortes, aproveitando as oportunidades.

As técnicas do planejamento estratégico apontadas neste estudo auxiliaram o gestor, direcionando suas ações para fatores que produzem resultados. Além disso, a organização já colocou em prática o plano de ação e algumas metas e objetivos já começaram a ser alcançados.

O planejamento estratégico implantado na empresa em questão foi satisfatório, uma vez que alcançou o objetivo de ajudar no crescimento da empresa.

A empresa considerou de grande importância o modelo estratégico adotado e se comprometeu em seguir os planos de ação, já que agora que as metas e indicadores iniciais já foram estabelecidos, facilitando a continuidade no projeto e periodicamente revisar o plano, estabelecendo novas metas a serem alcançadas.

Este estudo limitou-se a análise de uma única empresa, portando os dados coletados são particulares e específicos à empresa Pré-Moldados Gravatá, não podendo ser generalizados.

Diante ao curto prazo para realização desse estudo, não foi possível avaliar os resultados do planejamento, pois para tal análise são necessários até dois anos de checagem de questões e ações estratégicas, cabendo aos gestores dar continuidade no plano de ação, verificando sempre se os prazos e metas estão

sendo cumpridos, assim como fazendo as reestruturações necessárias para o alcance de novas metas.

Por fim, sugere que outros acadêmicos ou profissionais da área, realizem futuros estudos na empresa Pré-Moldados Gravatá, a fim de checar se o planejamento estratégico está sendo aplicado e correlatar os conhecimentos e benefícios que o planejamento estratégico proporcionou a empresa.

STRATEGIC PLANNING APPLIED TO A MICRO-ENTERPRISE: case study at Precast Gravatá

Abstract

Strategic planning is a management process that examines key organizational issues, determining direction for the company so that organizations have a sense of direction for the company's progress. The general objective of this research was to understand the current situation of Gravata Pre-Molded so that a strategic planning can be elaborated for the company to reach its objectives and goals. For a better understanding and elaboration of the work, this article is unfolded in the following specific objectives: to analyze the current context of the company Gravata Prefabricated; identify the current strategy and define future strategies; and apply a strategic planning model to the company. As a way to reach the general and specific objectives, data were collected in the interview and in the field research. Such data showed that the company under study did not have strategic planning, which caused some difficulties during the development of the action plan, mostly due to lack of familiarity of the entrepreneur with the tool, which caused a small initial resistance on the part of the owner. The planning model proposed in this research is divided into four phases that allows to identify and plan expansion actions that expand and anticipate the future vision. of scenarios and markets, increase competitiveness and improve the management process as it provides reflections and guidelines for the organization's activities. The strategic planning techniques pointed out in this study helped the manager, directing his actions to factors that produce results. In addition, the organization has already put in place the action plan and some goals and objectives have already been achieved. The strategic planning implemented in the company in question was satisfactory, since it achieved the objective of helping the company's growth, contributing to the achievement of its objectives and goals.

Keywords: Strategic Planning. Action plan. Tools.

REFERÊNCIAS

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: novo cenário competitivo**. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística Ltda. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. Lei Complementar n. 123, de 14 de dez. 2006. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. **Diário Oficial da República Federativa do Brasil**, Brasília, DF, 15 dez. 2006. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm. Acesso em: 15 mar. 2019.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projeto de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 15 mar. 2019.

IESP. **Instituto de Estudos Sociais e Políticos**. Universidade do Estado do Rio de Janeiro - UERJ. Disponível em: <http://www.iesp.uerj.br>. Acesso em: 10 mar. 2019.

LIMA, Rodrigo Queiroz da Costa. **UM MODELO PARA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE PEQUENAS EMPRESAS DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO**. Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2003.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Introdução à Administração**. 6. ed. rev. e amp. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. 20. Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

QUADRO, Juliane Nascimento; SEGATTO, Sara Schafer; WEISE, Andreas Dittmar;

CIPOLAT, Carina; SILVEIRA, Djalma Dias; WEBER, Lisia Rosiski. **Planejamento Estratégico para Pequena Empresa: um estudo de caso em uma Pequena Empresa de Santa Maria/RS**. Revista da Micro e Pequena Empresa. Faculdade Campo Limpo Paulista. V. 6, n. 2, p. 71-88, 2012.

RIBEIRO, J.L.D. **Planejamento Estratégico e Desdobramento das Diretrizes**. Nota de aula. PPGE/UFGRS, Porto Alegre, 2019.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 15 mar. 2019.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, EsteraMuszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 3.ed. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

TAVARES, Mauro C. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

THIOLLENT, M. **Metodologia de Pesquisa-ação**. São Paulo: Saraiva, 2009.

APÊNDICE A – MODELO DE ENTREVISTA

Questionário para entrevista de Diagnóstico e Elaboração do Planejamento Estratégico na Empresa Pré-moldados Gravatá.

A. Informações sobre o questionário

1. Objetivo da pesquisa

Realizar um diagnóstico em uma microempresa, bem como propor a elaboração de um Planejamento Estratégico.

2. Uso dos dados

Os dados coletados na entrevista e análise serão mantidos em sigilo e o nome da instituição, caso seja do interesse do gestor, poderá ser fictício.

3. Benefícios que os resultados da pesquisa poderão trazer à organização

A partir do levantamento de informações, será possível disponibilizar ferramentas mais eficazes à gestão das microempresas, tal como o Planejamento Estratégico. Com isso, pretende-se preparar essas organizações para o futuro com a manutenção dos serviços prestados por meio da melhor captação e uso de recursos.

B. Dados gerais da organização

1. Nome da organização

2. Data de fundação da organização.

3. Histórico da organização.

4. Nome e cargo que ocupa o gestor da organização.

5. Grau de instrução do gestor.

6. Organograma da instituição.

7. A Organização está com todos os seus registros constituídos?

Sim Não Em processo de constituição. Quais?

8. Situação do Imóvel onde está localizada a organização.

Próprio alugado

Cedido outro

9. Tipos de Organização em que a empresa se enquadra:

Indústria Comércio Serviço

10. Público-alvo: (Citar os possíveis)

11. Como as informações da empresa chegam até você?

12. Você sabe definir qual é o negócio da Empresa.....? Se sim qual?

Sim Não

13. Você sabe qual é a Missão da empresa? Se sim,descreva-a.

Sim Não

14. Você sabe qual é a Visão da empresa? Se sim,descreva-a.

Sim Não

15. Você sabe quais são os Valores da empresa? Se sim,descreva-a.

Sim Não

16. Você sabe o que a empresa quer para o futuro? Se sim,comente.

Sim Não

17. Você conhece o mercado em que a empresa atua?

Sim Não

18. A empresa leva as informações de mercado aos seus funcionários?

Sim Não

19. A Instituição possui algum tipo de concorrente? Se sim quais?

Sim Não

20. Cite os principais pontos fortes e pontos fracos que a empresa tem?

21. Cite as principais oportunidades e ameaças que a empresa visualiza.

22. Você conhece os objetivos estratégicos atuais da empresa?

Sim Não

23. A instituição utiliza de estratégias para alcançar os seus objetivos?

Sim Não

24. A instituição utiliza de estratégias para divulgar a sua marca? Se sim quais?

Sim Não

25. Como é o Planejamento Estratégico na empresa?

Entende-se como planejamento estratégico Segundo Kotler (1975, p.09): “O planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente interno e externo. ”

Formal: Todos sabem como ocorre o planejamento estratégico e ele segue uma metodologia conhecida.

Informal: Poucos ou ninguém sabe como ocorre o planejamento estratégico, pois ele ocorre na cúpula de diretores apenas.

Não existe planejamento estratégico.

26.A instituição utiliza algum plano para colocar em prática as estratégias? Se sim quais?

Sim Não

27.A instituição utiliza algum critério de avaliação e controle dos resultados obtidos? Se sim quais?

Sim Não