

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

**PLANEJAMENTO ESTRATEGICO: o estudo de caso da microempresa Capas de
Canudo 4 Irmãs**

Júlio César da Silva Júnior*

Homero Domingues**

RESUMO

As pequenas empresas são fundamentais para o contexto socioeconômico do Brasil devido sua relevância na geração de emprego e renda. Diante desse contexto, pode-se contar com o Planejamento Estratégico como uma ferramenta que auxilia o gestor na tomada de decisão, sendo essencial para preparar a organização para as mudanças e incertezas ambientais. Diante do fato de o planejamento estratégico ser pouco utilizado dentro das pequenas empresas, por falta de recursos ou de informações por parte dos pequenos empreendedores e devido a importância desse seguimento o objetivo desse trabalho foi propor um modelo de Planejamento Estratégico para a microempresa Capas de Canudo 4 Irmãs. Para tanto, foi utilizado será o procedimento metodológico de estudo de caso, com método de abordagem dedutivo qualitativo. Depois de realizado o diagnóstico estratégico a empresa mostrou uma deficiência em sua estratégia de marketing e em seu setor financeiro, sendo assim o planejamento estratégico se mostrou capaz de auxiliar a microempresa a observar fraqueza e implementar melhorias garantindo caso executadas sua saúde financeira e competitividade no mercado.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Pequenas empresas, modelo de planejamento.

* Graduando em Administração na Faculdade Doctum de João Monlevade,
juliocesar.22lopes@gmail.com

** Administrador, Mestre em Administração, Professor na Faculdade Doctum de João Monlevade,
profhomerodomingues@gmail.com.br

1 INTRODUÇÃO

Em um mercado de livre concorrência, há assimetrias de informações e usualmente contextos sociais e políticos que acabam por gerar situações mercadológicas de difícil previsão, o que resulta para as empresas uma necessidade cada vez maior da promoção de ações que aprimore seu empreendimento. Sendo assim é importante que as organizações entendam seu negócio, buscando melhorar continuamente a maneira de realizar suas atividades, através do entendimento de quais ameaças e oportunidades estão presentes no mercado e também que consigam identificar oportunidades de forma a utilizá-las em prol de desenvolvimento da organização para se manterem competitivas no mercado em que atuam.

Apesar de serem geradoras de renda para o proprietário as aplicações de recursos em ações estratégicas e gestão operacional são inconstantes no seguimento das Micro e Pequenas Empresas (MPE's), devido ao fato desses recursos estarem em geral comprometidos com despesas operacionais fixas ou variáveis (Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, 2017). Sobre essa questão Hillary (2004) comenta que as pequenas empresas têm a tendência em direcionar sua atenção ao atendimento de uma série de eventos que dizem respeito ao seu cotidiano, restando pouco ou nenhum tempo para projetar suas ações futuras que lhes possibilitem agir estrategicamente.

“Os pequenos negócios empresariais são formados pelas micro e pequenas empresas (MPE) e pelos microempreendedores individuais (MEI)” (SEBRAE, 2016). O Brasil é um dos países mais empreendedores do mundo, segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2016), o nível de empreendedorismo no Brasil em 2016 foi de 36,4%. De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (apud, SEBRAE, 2016) 98% das cerca de 3,5 milhões de empresas instaladas no País são de micro e pequeno porte. A má notícia é que 60% das novas empresas fecham suas portas antes do quinto ano de vida, segundo levantamento (SEBRAE, 2014). Os dados do Sebrae informam que 55 % das empresas que fecharam suas portas antes do quinto ano sequer fizeram um plano de negócio antes de abrir a empresa, mais da metade não realizou um planejamento de itens básicos antes do início das atividades.

Ainda sim as micro e pequenas empresas são as grandes empregadoras de

mão-de-obra do país. Tomando como base a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio (PNAD) do IBGE e a Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do trabalho e Emprego (Rais/MTE), são as atividades típicas dessas empresas que garantem o emprego de cerca de 35 milhões de postos de trabalho – nada menos que 59% das pessoas ocupadas no Brasil.

Devido à observação da importância do setor de MPE's para geração de emprego e renda no país e tendo em vista a necessidade de incrementação do acesso e uso das MPE's às ferramentas de administração e planejamento empresarial, para que sirvam de apoio nos processos de tomada de decisão e no posicionamento de mercado. Portanto, esse artigo tem por finalidade apresentar uma proposta de modelo de Planejamento Estratégico para uma microempresa do ramo alimentício, localizada na cidade de João Monlevade – Minas Gerais.

Diante do exposto questiona-se: Como propor um modelo de planejamento para uma microempresa de alimentos?

Para responder à questão, este artigo tem como objetivo: propor um modelo de Planejamento Estratégico para a microempresa objeto da pesquisa, como uma ferramenta de gestão empresarial. Para galgar o objetivo proposto, será inicialmente realizada uma discussão teórica a respeito do conceito de planejamento no prisma de uma organização, bem como serão pontuadas as etapas de elaboração de um planejamento estratégico de modo a explicitar a ferramental a ser aplicado na empresa objeto de estudo. Em sequência haverá uma abordagem a respeito da organização objeto da pesquisa, seguida da exposição da metodologia utilizada. Por fim, na quinta seção estará presente a análise dos dados sucedido das considerações finais.

2 REFERENCIALTEÓRICO

Nesta seção apresenta-se o arcabouço teórico referente ao tema planejamento estratégico. Em primeiro momento foi abordado o conceito de planejamento e estratégia. Na segunda sessão será abordado o processo do planejamento estratégico escolhido para aplicação no estudo de caso, subdividida em suas respectivas fases; diagnóstico estratégico, missão da empresa, instrumentos prescritivos e quantitativos e controle e avaliação.

2.1 Conceituando planejamento e estratégia

O conceito de planejamento pode ser demonstrado como o desenvolvimento de um processo em busca de uma situação almejada de maneira mais eficiente e efetiva, objetivando a concentração ótima de esforços e recursos da organização. (OLIVEIRA, 2010) Adiciona-se a esse conceito os argumentos de Tavares (1991, p. 68), que diz “o planejamento é um conjunto previamente ordenado de ações com o fim de alcançar os objetivos, compreendendo a alocação de recursos humanos, matérias e financeiros e procedimentos de avaliação.”

Além de sugerido para qualquer situação, a importância das atividades de planejamento nos últimos anos vem sendo notada tanto para atuação de empresas quanto governos. (BETHLEM, 1999). O planejamento tem o intuito de organizar métodos e pensamentos para prever possíveis situações, para que a empresa possa estar preparada para superar os obstáculos.

Por sua vez o pensamento estratégico remonta a parte não analítica do planejamento, com forte caráter de abstração aleatoriedade e intangibilidade. Pode ser delineado de certo modo como a maneira que se visualiza o mundo exterior em especial em situações de incerteza, e por outro lado como o método de aplicar o conjunto de técnicas para diagnosticar e resolver problemas. “O pensamento estratégico permite identificar e localizar oportunidades para vantagem competitiva, bem como ameaças e riscos que devem ser evitados” (CHIAVENATO, 2010)

Em suma, a estratégia, segundo Júnior e Strickland III (2002), é o planejamento da conduta da empresa para fortalecer a posição da organização no mercado, providenciar a satisfação dos clientes e alcançar os objetivos de desempenho. A estratégia da organização é o aparato de mudanças competitivas e comportamentos comerciais que os gerentes executam para alcançar o desempenho ótimo da empresa.

O planejamento estratégico possui correspondência com os objetivos organizacionais que determinam a viabilidade e a evolução da organização (CHIAVENATO, SAPIRO, 2010). Estruturar um planejamento, torna o administrador mais capacitado em visão aos colaboradores, demonstrando ciente de todas informações do ambiente interno, e podendo suportar as variações do ambiente externo.

2.2 Processo do planejamento estratégico

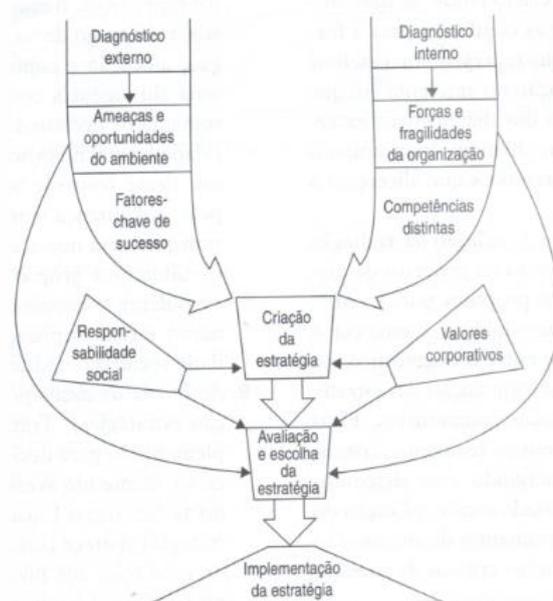
O planejamento estratégico consiste no processo de criação e execução de estratégias organizacionais com o intuito de alcançar a colocação da empresa e de sua missão em seu mercado de atuação. Relacionado com os objetivos organizacionais, o planejamento estratégico é capaz de conferir melhor desempenho quando adotado, por direcionar a busca a uma adequação oportuna diante às condições do ambiente externo e a sua estratégia. Sendo assim os processos internos e a estrutura organizacional também serão definidos pela estratégia escolhida com propósito de galgar efeitos objetivos sobre o desempenho da instituição. (CHIAVENATTO, SAPIRO, 2010)

Oliveira (2010) salienta que não existe só uma metodologia para o planejamento estratégico pelas diversas características distintas entre as organizações. Todavia existem etapas comumente descritas por todos autores pesquisados, sendo elas a confecção da Missão da empresa, a análise externa e interna bem como a escolha da estratégia e dos objetivos.

Como discorrem Chiavenatto e Sapiro (2010) os processos que permeiam o planejamento estratégico tem variado ao longo dos anos partindo de um marco maleável, explicando as formas como as organizações elaboram a estratégia, a um caráter mais rígido e normativo onde se oferece um receituário para a elaboração da estratégia.

Os autores Chiavenatto e Sapiro (2010) apresentam um modelo de planejamento estratégico de Mintzberg, onde é apresentado no eixo vertical localizado no centro o processo de formação de estratégias envolvendo as etapas de formulação, criação e escolha da estratégia, o eixo é seguido por quatro fluxos de informações. Os dois superiores representam a etapa do diagnóstico estratégico, sendo à esquerda a análise externa e à direita análise interna, e os dois inferiores com informações acerca dos valores da organização. Como pode ser observado na figura 1.

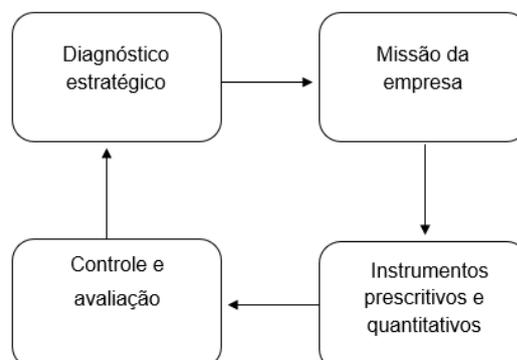
Figura – 1 Modelo de Diagnóstico de Mintzberg



Fonte: Chiavenato e Sapiro (2010)

Oliveira (2010) define um modelo de planejamento estratégico, estruturado em aspectos para analisar e implementar. A estrutura do planejamento estratégico de oliveira é definida em quatro fases, representadas na figura 2. O Modelo proposto pelo autor foi desenvolvido a partir de trabalhos junto a empresas e consultorias empresariais, seminários e trabalhos de consultoria realizados em grandes médias e pequenas empresas, sendo esses fatores, a razão para a escolha do modelo proposto pelo autor para realizar a proposta de planejamento estratégico para a empresa objeto de estudo do presente trabalho.

Figura 2:Fases do planejamento estratégico



Fonte: Oliveira (2010)

2.2.1 Fase I – Diagnóstico Estratégico

O diagnóstico estratégico é uma técnica que proporciona ao gestor, informações básicas e pertinentes para identificar as ameaças e oportunidades, verificar as vantagens do planejamento estratégico, detectar forças e fraquezas que as empresas enfrentam. (OLIVEIRA, 2010)

A empresa define qual é sua situação no momento. Ela é desempenhada por meio de pessoas representativas das várias informações, que analisam e conferem todos os aspectos inerentes à realidade externa e interna da empresa. Esse diagnóstico se subdivide em quatro etapas: identificação da visão, análise externa (ameaças e oportunidades), análise interna (pontos fracos e fortes) e análise dos concorrentes.

O diagnóstico estratégico pode ser comparado a um radar digital ligado 24 horas por dia, sempre pronto a captar e manter atualizado o conhecimento da empresa em relação ao ambiente e a si própria, visando identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a sua performance com base no diagnóstico estratégico que a empresa irá se antecipar as mudanças e preparar-se para agir em seus ambientes internos e externos. (ANDION, FAVA, 2002)

2.2.2 Identificação da Visão

Segundo Tavares (2000) a visão em sua função, mostra aonde a empresa pretende chegar, basicamente um pequeno resumo em poucas palavras dos seus objetivos em longo prazo. Auxilia suas ações para o futuro. Tem como outra finalidade motivar os colaboradores e líderes da organização, desde que seja uma meta plausível. “A visão de negócios associada a uma declaração de missão compõe a intenção estratégica da organização”. (CHIAVENATTO, SAPIRO, 2010, p.50).

2.2.3 Análise externa

Na etapa de análise externa também conhecida como análise ambiental, é investigado o mercado, devido a sua natureza complexa, instável e competitiva, realizando o levantamento de oportunidades e ameaças do ambiente em que a empresa decidiu realizar suas atividades. (OLIVEIRA, 2010). De acordo com Ansoff (1977, p. 127), “a análise externa é a análise das oportunidades de produtos e mercados disponíveis à empresa fora de seu conjunto corrente das linhas de produtos versus seguimento de mercado”.

Desse modo a análise externa busca antecipar possíveis ameaças e oportunidades para a realização da visão, missão e objetivos da organização (CHIAVENATTO, SAPIRO, 2010). Para uma análise ambiental, de acordo com Andion, e Fava (2002) o gestor deve se voltar ao levantamento de informações externas a respeito de aspectos socioculturais (preferências e tendências), legais, políticas, governamentais, econômicos e tecnológicos.

2.2.4 Analise Interna

Outro pilar do planejamento estratégico é o ambiente interno. Analisa os pontos fortes e fracos do conjunto interno da empresa.

A análise interna tem por finalidade colocar em evidencia as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa devem ser determinados diante da atual posição de seus produtos ou serviços versus seguimentos de mercado. (OLIVEIRA, 2010, p.81)

Ao salientar os aspectos internos da instituição o diagnóstico interno possibilita a formulação de estratégias que melhor representam a adequação da organização no seu ambiente de atuação. Ao alinhar o diagnóstico interno e externo é possível compor a estruturação de premissas para a construção de cenários (CHIAVENATTO, SAPIRO, 2010)

O quadro a seguir apresenta os componentes do ambiente interno dentro das organizações.

Quadro 1: Componentes do ambiente interno

Aspectos organizacionais: rede de comunicação; estrutura da organização; registro dos sucessos; hierarquia de objetivos, política, procedimentos e regras; habilidade da equipe administrativa.
Aspectos do pessoal: relações trabalhistas; práticas de recrutamento; programas de treinamento; sistema de avaliação de desempenho; sistema de incentivos; rotatividade e absenteísmo.
Aspectos de marketing: segmentação do mercado, estratégia do produto, estratégia de preço, estratégia de promoção, estratégia de distribuição.
Aspectos de produção: layout das instalações da fábrica; pesquisa e desenvolvimento; uso de tecnologia; aquisição de matéria-prima; controle de estoques; uso de subcontratação.
Aspectos financeiros: liquidez; lucratividade; atividades; oportunidades de investimento

Fonte: Certo, Samuel (1993)

2.2.5 Análise dos concorrentes

A análise dos concorrentes também é importante dentro do processo de análise ambiental. Sendo assim, os concorrentes definidos pelas empresas que atuam competindo pelo mesmo mercado, esse prisma de análise confere a empresa a necessidade de entender as organizações que concorrem no mesmo mercado que ela, com intuito de evitar que suas ações estratégicas interfiram no desenvolvimento da organização pela oferta de serviços substitutos, ou novos produtos. (KUAZAKI, 2016)

2.3 Fase II - Missão da Empresa

Após realizada a análise ambiental, determina-se a razão de ser da empresa e seu posicionamento competitivo. Através disso e da análise anterior, determina-se a postura estratégica da empresa. Estabelecimento da Missão da organização, ou seja, o que a empresa pretende fazer e onde quer chegar é usualmente chamado de missão da organização (JÚNIOR, STRICKLAND III, 2002).

A missão da empresa basicamente é definida como a razão pela qual ela existe, qual motivo pelo qual ela foi concebida e projetada Oliveira (2010). Geralmente, a missão de uma organização é definida por seus fundadores, que estabelecem objetivos sociais, humanos e financeiros da empresa. Como complementam Chiavenato e Sapiro (2010), a missão define o negócio e seu ambiente de atuação remontando às responsabilidades e intenções da empresa, bem como seu papel na sociedade. Para Oliveira, (2010) para a formulação da missão da organização é necessário estabelecer os propósitos da organização. Propósitos são obrigações da organização para cumprir com a missão. Correspondem à explicação de posições ou áreas de atuação planejadas para toda a empresa.

Visto isso, também se faz necessário para o autor nessa etapa a estruturação de cenários. Os cenários são projeções e variações do que pode acontecer no futuro. Consiste em analisar os aspectos do presente, para possíveis futuros. Oliveira (2010, p.118) entende que a elaboração dos cenários pode ter como fundamento “o pensamento estratégico com a idealização de situações futuras possíveis que, não necessariamente, tenham alguma interligação com o presente e o passado.”

Dessa forma a postura estratégica é formada após a conclusão da missão,

e é definida por uma das alternativas do caminho para realização da missão. Dessa forma a empresa pode se situar ou optar por uma das posturas estratégicas, sendo elas; sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento.

Após a definida a postura estratégica é necessária delinear as macroestratégias, as quais correspondem as ações que a organização vai adotar, atuando dentro do que foi definido na missão, aproveitando assim as oportunidades do ambiente. Bem como, as macropolíticas são orientações que a empresa deve respeita, auxiliando e agilizando as ações estratégicas. Como aponta Hening, et al (2012) em seu estudo bibliográfico tais etapas são diferenciais do modelo proposto pelo autor Oliveira (2010) o qual foi selecionado para execução do presente trabalho.

2.4. Fase III - Instrumentos Prescritivos e Quantitativos

Oliveira (2010) considera os instrumentos prescritivos e quantitativos, uma fase que determina como e onde se deseja chegar. Para isso, utiliza-se dois instrumentos. O instrumento o prescritivo, que é a explicação do que fazer, os objetivos, os desafios e as metas a serem alcançadas por áreas da empresa, estabelecendo-se assim, o plano de ação. E o segundo, o instrumento quantitativo, relaciona-se às projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, que devem estar devidamente associadas à estrutura organizacional da empresa. (OLIVEIRA, 2010)

2.4.1 Instrumentos Prescritivos

Instrumentos prescritivos do planejamento estratégico possibilitam a explicação do que deverá ser feito pela organização para realizar a missão da empresa. Dentre os conceitos que foram definidos pela postura estratégica, respeitando as macropolíticas. Estabelecimento dos Objetivos, Desafios e Metas onde são sumariamente abordados:

- a) Objetivos – é a situação que se pretende alcançar, onde será determinado aonde a empresa irá direcionar seus esforços.
- b) Desafios – situação que deve ser alcançado como ambição, mas deverá ter

um prazo definido.

- c) Metas – são períodos necessários para atingir os objetivos, são resultados quantitativos e mensuráveis.

Posteriormente é necessário o Estabelecimento das estratégias e políticas funcionais para delinear o caminho a ser percorrido para alcanças os objetivos e metas. Como aponta Júnior, Strickland III, (2002) a estratégia de uma organização evolui com o passar do tempo sendo uma mistura da estratégia proposta e das respostas não planejadas, devido a característica dinâmica de competição do mercado, variação de custos, mudanças de expectativa e necessidades dos consumidores. Ainda assim, a intenção central da estratégia é como reforçar o posicionamento competitivo de longo prazo da organização no mercado.

Como instrumento de avaliação será a análise de liquidez por meio do Modelo de Fleuriet ou Modelo Dinâmico de Capital de Giro, o que consiste em formular um diagnóstico para a tomada de decisões operacionais, táticas e estratégicas. São elas: Necessidade de Capital de Giro (NCG), Saldo de Tesouraria (T) e Capital de Giro (CDG) (FLEURIET; KEHDY; BLANC, 2003).

Segundo Kuazaki (2016) para consolidar os resultados a partir da missão e visão, a organização deve articular ações assertivas para alcança os objetivos propostos, a formalização desses objetivos sintetiza o que foi estabelecido no planejamento estratégico da organização. Os objetivos são necessários o alcance de cada resultado cujo sucesso os gestores consideram importantes, em destaque os relacionados com desempenho financeiro e com o desempenho estratégico da organização (JÚNIOR, STRICKLAND III, 2002).

Sendo assim, para finalizar o processo prescritivo é necessário o estabelecimento dos Projetos e Planos de Ação que devem ser estabelecidos de acordo com as estratégias já definidas. Deve-se definir os projetos com datas e metas predeterminadas, considerando os recursos financeiros, humanos e equipamentos. Planos de ação são conjuntos de partes de diversos projetos que contribuem ao objetivo traçado. Como reitera Oliveira (2010, p. 181) “Numa empresa, a estratégia está correlacionada à arte de utilizar, adequadamente, os recursos físicos, tecnológicos, financeiro e humano, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades.”

2.4.2 Instrumentos Quantitativos

Esta etapa de acordo com Oliveira (2010), os instrumentos quantitativos consistem nas projeções financeiras do planejamento, são analisados recursos para o desenvolvimento do planejamento estratégico. Nesta etapa deve ser analisado quais os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas da empresa.

2.5 Fase IV – Controle e Avaliação

Na fase de Avaliação e Controle da estratégia devem comparar os resultados obtidos com os resultados esperados. Isto é, serve como base para sugestões de ações corretivas para qual não estão ocorrendo resultados satisfatórios.

A avaliação consiste em buscar os dados do andamento do projeto, e como esse projeto está sendo aceito pelos colaboradores da empresa, e todo o ambiente externo como os fornecedores, clientes. Essa avaliação serve para ver o caminho que a empresa está andando e esse é o melhor caminho, para podermos avaliar todos os riscos. (OLIVEIRA, 2010)

Nesta fase avalia-se como a empresa está se comportando de acordo com as mudanças com o planejamento estratégico, para garantir o funcionamento e alcance das metas e objetivos.

3 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A microempresa objeto do estudo é uma indústria de massa alimentícia de nome fantasia Capas de Canudo 4 Irmãs. Foi fundada pela empresária Leandra de Lima Estevam e que reside no estado de Minas Gerais na cidade de João Monlevade e está no mercado a mais de 20 anos. Além da atividade operacional produtiva exercida pela empresa cuja comercialização é também presente nas cidades adjacentes, a empresa também atua no ramo de distribuição de produtos de terceiros, a qual atua como representante comercial.

O produto produzido pela própria ME é uma massa frita a base de trigo, ovo, água, óleo, sal. Com medidas de aproximadamente oito centímetros (difícil manter um tamanho exato devido a característica manual da fabricação). Seu produto é popularmente conhecido como Capas de Canudo.

A mesma possui sede própria e com uma mão de obra fixa de duas funcionárias para a produção e da proprietária em momentos chave para aumentar a produção. Para as vendas financeiro ficam em mãos da proprietária e do seu filho. De acordo com informações coletadas pela proprietária a carga horária das funcionárias é de três vezes por semana, podendo varias de acordo com a demanda. As épocas de feriados e datas comemorativas nacionais como dia das mães, páscoa, dia dos pais, e natal são períodos de vendas maiores, então é necessária verificando uma sazonalidade na produção.

4 METODOLOGIA

Com intuito de alcançar o objetivo de propor a aplicação de um planejamento estratégico para uma empresa, o procedimento metodológico utilizado será o estudo de caso, pois como afirma Gil (2002) o estudo de caso é quando ocorre um estudo profundo de um ou poucos objetos. O estudo possui como método de abordagem o dedutivo qualitativo, segundo Gil (2002), esse método envolve o desenvolvimento de um modelo elaborado pelo autor.

A abordagem qualitativa compreende um conjunto de diferentes técnicas que visam descrever e decodificar os componentes de um sistema complexo de significados. Neste trabalho essa abordagem é utilizada na descrição das etapas e na estruturação do planejamento estratégico.

Para construção do estudo será utilizado a técnica de pesquisa de documentação indireta abrangendo levantamento bibliográfico em livros e artigos. Das fontes utilizadas, se debruçam sobre os conteúdos instrumentais e teóricos a respeito de Planejamento Estratégico e Gestão Estratégica onde estão notavelmente Oliveira (2010), Chiavenatto e Sapiro (2010), Tavares (2000), Júnior e Strickland III (2002). Foram também consultados como fonte relatórios em sítios online de instituições como SEBRAE (2016; 2017) e da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo. (2017). A técnica de documentação direta também será utilizada através da coleta de dados primários com a empresa analisada.

Por envolver a análise de uma empresa específica a pesquisa possui natureza aplicada porque “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses

locais”. (GERHARDT; SILVEIRA, 2009, p.35). Além disso, essa pesquisa também se classifica como exploratória, sendo aquela que tem como finalidade oferecer maiores informações sobre o assunto abordado pelo trabalho, auxiliando na descoberta de novos tipos de enfoque. (GIL, 2002)

5 PESQUISA E ANÁLISE DE DADOS

Para alcançar os objetivos da pesquisa foi escolhido o modelo de planejamento estratégico apresentado por Oliveira (2010) devido há segundo o autor ter sido desenvolvido em conjunto com trabalho em seminários, consultores e aplicações em empresas de grande pequeno e médio porte.

5.1 Fase I: Diagnostico estratégico

Para executar essa etapa foi definida no primeiro mês, onde foram realizadas reuniões com a proprietária e apresentadas as questões propostas para a fase e sanar as dúvidas de como se definir a visão, em paralelo ao longo das visitas foi observado o ambiente onde a empresa se encontra.

5.1.1 Visão

Foi proposto em conjunto com a gestora a seguinte visão, em uma concepção para três anos, *“Até 2022 ser uma empresa reconhecida em toda a região pela qualidade dos produtos oferecidos, buscando sempre a satisfação dos clientes e parceiros”*.

Valores: Satisfação dos clientes e funcionários em primeiro lugar, respeito, ética, empatia, qualidade

5.1.2 Análise Externa

Para analisar o ambiente externo foram analisados, alguns fatores que estabelecem ligação de forma direta e/ou indireta, para a formação das ameaças e oportunidades, sugeridas por Oliveira (2008)

a) Quanto à tecnologia

A empresa produz seu produto de forma artesanal, e não se encontra no mercado maquinário que produza a forma de cone do seu produto. A adição de novas tecnologias poderá ser apenas na parte gerencial da empresa. Essa impossibilidade de dinamizar a produção com a aquisição tecnológica diminui a possibilidade de maiores ganhos pela maior dificuldade em incrementar o nível de produção, sendo assim considerada uma ameaça.

b) Quanto ao governo

Nova reforma tributária está em pauta que podem modificar a forma de tributação dos produtos, há a possibilidade de modificação do sistema emissor de notas o qual poderá ser descontinuado, nesse processo de transição para um substituto o qual a acessória contábil da instituição prestará apoio, não há vestígios de mudança tributária para o setor de micro e pequenas empresas o que foi classificado com uma oportunidade.

c) Quanto ao sistema financeiro

As instituições financeiras que a empresa é cliente oferece uma facilidade de financiamento e empréstimos devido ao tempo de relacionamento e a qualidade com que a empresa sempre arcou com suas obrigações financeiras. Além disso a taxa básica de juros da economia alcançou uma marca mínima recorde nos últimos anos, podendo também dessa forma beneficiar a organização em caso de necessidades de financiamento de uma alavancagem do capital de giro ou de possível investimento estrutural. Sendo considerado uma oportunidade

d) Quanto à comunidade

A empresa estudada apresenta uma ótima relação com a comunidade da cidade onde está inserida principalmente por sua presença no mercado há quase 20 anos. Foi participante de prêmios para empreendedores nos anos 2012,2014, 2016 e 2019, e no ano 2018 foi convidada por uma escola de ensino Fundamental para participar do desfile de 7 de setembro sendo lembrada pela comunidade como entre outras marcas como referência à culinária local, esses aspectos foram registrados como oportunidade.

e) Quanto ao cliente

Os clientes estão localizados no território do Médio Piracicaba, boa parte são atingidos pela tradição do produto na região, fazendo falta propagandas para angariar novos consumidores, a empresa não possui um plano de marketing ativo, suas divulgações são através dos supermercados que atua, sendo esse aspecto

observado como uma ameaça.

f) Quanto aos fornecedores

Para a produção da massa frita a empresa possui 4 fornecedores, que são empresas de grande porte situadas no estado e fora do estado, mas a matéria prima pode ser encontrada em qualquer atacado e varejo da região. Porém seus fornecedores fixos apresentam preços mais baixos e rápida entrega, com possibilidade de barganha de valores e prazos de pagamento e foi observada como uma oportunidade.

g) Análise dos Concorrentes

A concorrência se divide em dois segmentos de produtos diferentes, o primeiro é o produto fabricado, onde a concorrência é baixa, os produtos das empresas concorrentes que estão do mercado são considerados de qualidade reduzida devido à escolha dos insumos de produção resultando em um produto inferior, o que possibilita preços menores oferecidos para o consumidor. O segundo, referente à atividade de representação comercial possui alta concorrência em toda região, são produtos que podem ser fabricados com baixo custo, entretanto, tendo em vista que é um produto de consumo culturalmente estabelecido na região possui grande demanda atendendo de forma suficiente a oferta atualmente estabelecida. Sendo sua colocação diante aos concorrentes se mantendo competitiva principalmente pelo trabalho de manutenção do estoque e abastecimento área de vendas dos supermercados que é realizado diariamente pela gestora o qual não é presente na concorrência. Sendo assim diagnosticada como uma oportunidade.

5.1.3 Análise Interna

Ao observar os componentes do ambiente interno, foram determinados os pontos mais relevantes para a empresa.

a) Aspectos Organizacionais

A empresa é organizada de forma eficiente, a comunicação com os funcionários é clara e objetiva. As regras e a política da empresa são bem apresentadas, e as metas de produção não são abusivas e estão claramente entendidas pelos colaboradores, sendo esse considerado um ponto forte.

b) Aspectos de marketing

Quanto ao sistema de atendimento: a empresa possui um atendimento semanal aos clientes, fazendo reposições no exato momento do pedido. Quanto à organização da área de marketing: a empresa não possui um departamento específico, nem um profissional responsável. A empresa se beneficia por estar no mercado a mais de 20 anos, e possui clientes que sempre lhe dão a preferência. Sendo considerada a tradição popular do produto um ponto forte, porém, a falta de campanhas que prospectem novos clientes uma fraqueza.

c) Aspecto Pessoal

Foram observados nas reuniões, que o ambiente é de respeito e harmonia, os funcionários sabem das suas tarefas e das metas estipuladas pela empresa. A gestora valoriza muito o material humano, atribuindo segundo ela, “o bem mais valioso da empresa.”

A seleção, recrutamento e treinamento é feito exclusivamente pela gestora. Promoções salariais são feitas conforme o tempo de experiência. A rotatividade da empresa é baixa, sendo o último funcionário demitido em abril/2018, e o último contratado agosto/2018. Nível de absenteísmo baixo, os funcionários recebem por dia trabalhado, e a carga horária de serviço é de acordo com a demanda. Esses aspectos foram considerados como uma força.

d) Aspectos Financeiros

A gestora não consegue separar totalmente as finanças da organização e pessoal, há dificuldades por causa dos investimentos feitos nos anos anteriores ocasionando quebras no fluxo de caixa. Além disso, as rendas advindas da atividade de representação comercial também não são reparadas das adquiridas através da venda do produto de produção própria, dificultando a análise de alocação dos recursos dentro da empresa. Desse modo esses aspectos foram considerados uma fraqueza.

5.2 Fase II: Missão da empresa

No modelo de Planejamento estratégico utilizado para elaboração da missão da empresa proposto por Oliveira (2010), compreende além da razão de ser da organização, o estabelecimento dos propósitos. Sendo eles, as obrigações da organização para cumprir com a missão explicando posições e áreas de atuações desejadas pela empresa. E também requerida a estruturação de um cenário com a

idealização de possíveis situações futuras e, por fim, a delimitação da postura estratégica entre: sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento. Essas etapas irão formular as macroestratégias e as macropolíticas de atuação para alcançar o objetivo estratégico da organização

5.2.1 Missão

Foi desenvolvida para a gestora a missão da organização levando em consideração a sua razão de ser. Com isso se estabeleceu a seguinte missão *“Atuar de forma sustentável a fim de garantir a qualidade do nosso produto reforçando a tradição e qualidade que ela representa, buscando sempre a excelência com nossos clientes, funcionários e colaboradores.”*

Como propósito da organização, pelo seu histórico cultural regional, foi estabelecido a permanência na área de atuação no mercado de produtos alimentícios com intuito de sempre ser lembrado pelos consumidores como produtos que estão em contato com lembranças afetivas de momentos comemorativos como festas de aniversário, natal e outras ocasiões festivas como alimento tradicional e de qualidade reconhecida.

Fazendo projeções do que pode acontecer, o cenário futuro se demonstrou favorável para a organização, visto que com a implementação do planejamento estratégico tendo como macropolíticas o desenvolvimento do marketing da empresa e organização de seus diários financeiros a empresa se tornará mais competitiva, e estará mais preparada para possíveis variações do mercado.

Sendo assim, a postura estratégica estabelecida foi a de desenvolvimento do setor de marketing e financeiro. Uma vez que a execução do planejamento estratégico ocasionará mudanças no posicionamento da organização diante o mercado externo reivindicando mudanças internas de acordo com as ações estabelecidas pelo diagnóstico estratégico de modo a reforçar o posicionamento competitivo de longo prazo da organização no mercado. A macroestratégia da organização foi formalizada em: *“Fortalecer o marketing da empresa através da propaganda digital para se aproximar dos seus clientes, buscar métodos de melhorem a saúde financeira da empresa. Salientar a importância do planejamento para o futuro da empresa.”*

5.3 Fase III: Instrumentos prescritivos e quantitativos

Nessa etapa é estabelecido o que deverá ser feito pela organização para realizar sua missão, sendo assim através do diagnóstico interno e externo ficou proposto como objetivos: (1) a instalação de um posicionamento de mercado apoiado em uma maior divulgação da marca, (2) o aprimoramento de seus registros financeiros, onde os desafios são: criar um setor de marketing e implementar métodos de registro e controle dos fluxos financeiros respectivamente.

Para o objetivo de controle de fluxo financeiro foi escolhido como macropolítica a aplicação do modelo dinâmico de capital de giro proposto por Fleuriet.

Quadro 2 – Modelo dinâmico de capital de giro Fleuriet

	2019
NCG (ativo cíclico – passivo cíclico)	
CDG (passivo permanente – ativo permanente)	
T (ativo errático – passivo errático)	

Fonte: Fleuriet et al, 2003

Para vencer o objetivo estratégico de “Melhorar a divulgação da empresa” foi estabelecido a macropolítica de investir na criação de um perfil na rede social Facebook para alcançar um público mais jovem e a contratação de campanha de divulgação através das Rádios locais para a manutenção do engajamento do público atual. A ameaça encontrada devido a impossibilidade de complementação tecnológica da produção terá na estratégia de marketing sua amenização, reforçando o valor artesanal e tradicional dos produtos.

Desse modo as metas estabelecidas são: aumentar o número de clientes através de uma maior divulgação da empresa, separação definitiva das contas da organização das contas pessoais da respectiva gestora obtendo uma organização com mais saúde e estabilidade financeira.

Para a implementação das estratégias foi estipulado um cronograma em conjunto com a previsão financeira (quantitativa) necessária para a execução do planejamento estratégico descrito no quadro abaixo.

Quadro 3- Cronograma Planejamento Estratégico

Metas	Data	Investimento (R\$)	Responsável
Plano de Marketing	10/2019 a 12/2019	1000,00	Administrativo
Gerenciamento do Perfil na Rede Social	10/2019 a 10/2019	20,00	Administrativo
Desvinculação de pessoa física e jurídica	05/2020 a 07/2020	4000,00	Administrativo
Implementação de registro de fluxo de caixa	10/2019 a 02/2020	0,00	Administrativo
Capacitação da gestora para registros financeiros através do Fleuri	01/2020 a 03/2020	2000,00	Administrativo
Aumentar o número de clientes	02/2020 a 04/2020	0,00	Administrativo

5.4 Fase IV: Controle e avaliação

Um processo de planejamento é complexo por natureza, por mostrar várias situações do futuro, de acordo com a situação presente, e do futuro almejado. Avaliando ações e diversas alternativas para ela. Destaca-se dessa forma a necessidade de que o planejamento seja contínuo e permanente, não devendo estagnar ou se considerar acabado devido à volatilidade da conjuntura do ambiente externo. (JUNIOR, STRICKLAND III, 2002). Portanto, o controle e avaliação do planejamento estratégico, tal como apresenta Oliveira (2010) será a observação constante dos objetivos estabelecidos com as variações no ambiente externo, revisão dos posicionamentos estratégicos e dos diagnósticos internos e externos caso necessário melhor adequação para o posicionamento da empresa com o ambiente de atuação.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico aplicado a microempresas deve ser averiguado com atenção ao ser implementado, deve conter objetivos que realmente poderão ser alcançados pela organização, e deve haver uma boa comunicação do gestor com os colaboradores, pois muitas vezes eles detêm pouco conhecimento administrativo.

O objetivo principal do trabalho foi alcançado, pois o planejamento estratégico foi implantado com sucesso em uma microempresa de alimentos. Para o desenvolvimento foi utilizado o modelo de planejamento estratégico proposto

Oliveira (2010). Analisando a partir das óticas internas e externas para o diagnóstico estratégico da organização, encontramos respectivamente duas lacunas que ofereciam fragilidades para a empresa, sendo elas falta de um plano de marketing e de controle financeiro.

O modelo de planejamento estratégico deverá ser implementado com a postura estratégica de desenvolvimento nos setores de marketing e financeiro. A macroestratégia para alcançar os objetivos estratégicos da organização foi formalizada em: “Fortalecer o marketing da empresa para se aproximar dos seus clientes, buscar métodos de melhora a saúde financeira da empresa. Salientar a importância do planejamento para o futuro da empresa.” Por sua vez as macropolíticas que guiarão o alcance dos objetivos estabelecidos foram: estabelecimento de uma metodologia de controle de capital de giro conhecida como modelo Fleuriet para o controle financeiro da organização e investimento em um perfil na rede social facebook e em campanhas de rádio para divulgação da marca.

Desse modo, as metas que devem ser alcançadas com a aplicação dessas macropolíticas são: aumentar o número de clientes através de uma maior divulgação da empresa, separação definitiva das contas da organização das contas pessoais da respectiva gestora obtendo uma organização com mais saúde e estabilidade financeira. Uma vez formulado o planejamento estratégico deve ser adequado e sempre que necessário mudando de acordo com os novos objetivos que a empresa queira alcançar como método de controle e avaliação do mesmo. Sendo importante destacar o processo de diagnóstico dos ambientes internos e externos, pois são essenciais para estabelecer os objetivos.

ABSTRACT

Small businesses are critical to Brazil's socioeconomic context because of their relevance to job and income generation. Given this context, one can count on Strategic Planning as a tool that helps the manager in decision making, being essential to prepare the organization for changes and environmental uncertainties. Given the fact that strategic planning is little used within small companies, due to lack of resources or information on the part of small entrepreneurs and due to the importance of this follow-up, the objective of this work was to propose a Strategic Planning model for the micro enterprise. Straw 4 Sisters. For that, the methodological

procedure of case study was used, with qualitative deductive approach method. After performing the strategic diagnosis, the company showed a deficiency in its marketing strategy and in its financial sector, so the strategic planning was able to help the micro company to observe weakness and implement improvements, ensuring if implemented its financial health and market competitiveness

Key words: Strategic planning-Small business-Planning Model.

REFERÊNCIAS

ANDION, Maria C.; FAVA, Rubens. **Caderno Gestão Empresarial**. Curitiba: FAE, 2002. Disponível em http://evoluirgestaoempresarial.com.br/documents/administraçãoestrategica_3.pdf < Acessado em 20 out 2019.

ANSOFF, H. Igor. **Estratégia empresarial**. Trad. Antônio Zorato Sanvicente. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

THOMPSON, Arthur A., 1940 – **Planejamento Estratégico: Elaboração, Implementação e Execução** / Arthur A. Thompson, A. J. Strickland III; Tradução de Francisco Roque Monteiro Leite. – São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial: Conceitos, Processos e Administração Estratégica**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999

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: 20 mai. 2019

CERTO, Samuel C. **Administração estratégica: planejamento e implementação da Estratégia**. [tradução Flavio Deni Steffen]. São Paulo: Makron Books, 1993. 469p.

CHIAVENATO, Idalberto.; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e aplicações**. 2ª ed. São Paulo: Elsevier, 2010.

CNC - Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo. E, A

FLEURIET, Michel; KEHDY, Ricardo; BLANC, Georges. **O modelo Fleuriet - a dinâmica financeira das empresas**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (organizadoras). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, A C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002. 176p.

HENNING, et al. **Modelo adaptado de planejamento estratégico aplicado às microempresas: um estudo de caso na área de fitness**. Revista Produção Online, Florianópolis, SC, v.12, n. 2, p. 270-296, abr./jun. 2012. Disponível em: <<https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/download/716/890>>Acessado em 01 nov 2019.

Hillary, R. (2004). **Environmental management systems and the smaller enterprise**. *Journal of Cleaner Production*, 12(6), 561-569

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 mai. 2019.

KUAZAQUI, Edmir. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda, 2016.

OLIVEIRA, D. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 25 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Julho, 2014b. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Acesso: 19 ABR, 2019.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. Dinâmica financeira das empresas. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/sobrevivencia-das-empresas/>. Acesso em 15 mai. 2019

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.