

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DJUNA HANNAH PATZI BERGAMO

**IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO
DE MICROEMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO**

CURITIBA

2019

DJUNA HANNAH PATZI BERGAMO

**IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO
DE MICROEMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO**

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso de MBA em Gestão Estratégica, do Setor de Ciências Sociais, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Antonio Prado
Gimenez

CURITIBA

2019

IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: ESTUDO DE CASO DE MICROEMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO

Djuna Hannah Patzi Bergamo

RESUMO

Diante do cenário empresarial atual, onde as mudanças estão ocorrendo rapidamente e a concorrência é cada vez maior, é fundamental para uma empresa conhecer em profundidade o ambiente em que está inserida, desenvolver estratégias de melhorias e adaptar-se às mudanças. Entretanto, estes processos não são de fácil concretização em micro e pequenas empresas, devido à escassez de capital, estrutura organizacional e mão de obra 100% qualificada, além de dificuldade por parte dos gestores de dispor de tempo para se dedicarem a questões estratégicas. Tendo isso em vista, o presente artigo possui como objetivo geral a elaboração de um planejamento estratégico, de fácil aplicação, para uma microempresa, do ramo alimentício, localizada no município de Almirante Tamandaré/PR. Para delineamento deste trabalho, foi realizado um estudo de caso simples, de natureza qualitativa e caráter exploratório descritivo. Durante a elaboração do estudo foi possível vivenciar as etapas de construção do planejamento estratégico e sua consolidação. Como resultado, foi definida a postura estratégica da empresa, a qual se encontra em período de desenvolvimento, e a partir disso, direcionar a empresa para o futuro, através dos objetivos e metas estabelecidos

Palavras-chave: planejamento estratégico, microempresa, desenvolvimento.

1 INTRODUÇÃO

O mundo competitivo em que as empresas estão inseridas faz com que elas busquem não somente métodos de melhorias de processos, mas também desenvolvimento de estratégias para os acontecimentos internos e externos em que estão submetidas diariamente, de modo a terem sustentação a longo prazo. Portanto, é fundamental que uma empresa conheça em profundidade seus processos internos e o ambiente de negócios no qual está envolvida.

Para obter este conhecimento, é necessário realizar um planejamento estratégico para a organização, definindo um método eficaz de utilização do tempo, energia e recursos disponíveis, visando atingir o posicionamento almejado. Ou seja, com uma estratégia bem estruturada, uma empresa terá objetivos e diretrizes estabelecidos de maneira coerente e ações precisas projetadas para alcançá-los, tornando-a mais preparada para as mudanças e impulsionando-a na direção correta.

O Planejamento Estratégico é um processo gerencial de grande importância dentro das organizações de todos os portes e setores. Entretanto, as pequenas empresas sofrem com a competitividade de empresas de maior porte, pois estas possuem condições, recursos, estrutura administrativa, conhecimento gerencial e mão-de-obra superiores. Os pequenos empresários possuem dificuldade em implementar esta ferramenta, devido ao tempo que destinam a tarefas do dia a dia, muitas vezes acumulando funções, que criam obstáculos para planejar o futuro.

Para reverter este quadro, é preciso utilizar um planejamento estratégico adequado para micro e pequenas empresas, que seja simples, mas atenda às suas necessidades, otimizando seus recursos e potencializando suas qualidades, para que consigam não apenas planejar e sim executar e controlar o que foi estipulado.

Por este motivo, Quadros *et al.* (2012) desenvolveram um modelo de planejamento estratégico específico para pequenas empresas, que facilita a utilização da ferramenta pelos gestores. Este será o método empregado no presente estudo, que tem como propósito implantá-lo em uma microempresa do ramo de alimentos, situada em Almirante Tamandaré – PR, e responder a seguinte problemática: Como desenvolver o planejamento estratégico em uma microempresa?

1.1 Objetivos da Pesquisa

A problemática citada anteriormente levou-nos aos seguintes objetivos:

1.1.1 Objetivo geral

O desenvolvimento deste estudo possui como objetivo geral a elaboração de um planejamento estratégico para uma microempresa, do ramo alimentício, localizada no município de Almirante Tamandaré, no Estado Paraná.

1.1.2 Objetivos específicos

Dentre os objetivos específicos propostos durante o desenvolvimento do presente trabalho, têm-se:

- Revisar a literatura sobre planejamento estratégico e gestão de micro e pequenas empresas, identificando as particularidades deste tipo de organização;
- Formular missão e visão da empresa em estudo;
- Realizar análise interna da empresa para detectar seus pontos fortes e fracos;
- Realizar análise externa da empresa para detectar as oportunidades e ameaças;
- Elaborar metas e objetivos para a organização;
- Elaborar estratégias para alcançar os objetivos propostos;
- Apresentar o plano estratégico

1.2 Justificativa

Diante do universo competitivo em que as organizações se encontram, necessita-se estabelecer diretrizes para que os negócios possam alcançar a estabilidade diante dos concorrentes, seja ampliando o portfólio de produtos, melhorando a qualidade dos serviços prestados e produtos ofertados, divulgação da marca ou realizando qualquer outra mudança para melhor evolução da empresa.

Portanto, o planejamento estratégico é considerado essencial para a organização, visto que proporciona uma orientação para a formulação e alcance dos objetivos e metas do empreendimento.

A organização escolhida para o desenvolvimento do presente estudo, passou por um crescimento alto em curto período de tempo, o que obrigou os donos a se adequarem às mudanças necessárias rapidamente e contornar os problemas da

forma que podiam, sem um prévio planejamento, devido à falta de tempo para se dedicarem a isso. Portanto, a empresa possui uma considerável carência em relação ao desenvolvimento e aplicações de práticas voltadas para o planejamento estratégico. Além disso, a organização não dispõe de definições importantes, como a estruturação da missão, visão, valores, metas e objetivos.

A partir disso, constatou-se a necessidade da elaboração de um planejamento estratégico que se adequasse às reais necessidades do negócio, para nortear e organizar suas atividades. Portanto, o propósito deste estudo é elaborar um roteiro para que o pequeno empresário implemente o planejamento estratégico em sua empresa e usufrua desta técnica administrativa, podendo manter as ações e os recursos da empresa focados nas atividades verdadeiramente importantes, que não podem ser sacrificadas ou suspensas em função das atividades cotidianas.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A seguir serão discutidos os principais aspectos teóricos que serão a base para a construção do marco de referência conceitual deste artigo e será exposta a proposta de metodologia a ser utilizada.

2.1 Planejamento estratégico

Planejamento estratégico é o processo sistemático de desenvolver e manter um ajuste entre os objetivos, habilidades e recursos de uma empresa, com oportunidades de um mercado em constante mudança, tendo como propósito tomada de decisões assertivas.

O planejamento estratégico proporciona a análise do ambiente da organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças e dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão, estabelecendo a direção que a empresa deverá seguir (VALENTE, 2009, p.14). Este processo deve ser contínuo e possuir o maior volume possível de informações do presente, para que seja possível estruturar o negócio, possibilitando os lucros e crescimento almejados (PINTO; PINTO, 2012, p. 46).

Deficiências no planejamento estratégico, ou sua inexistência, podem gerar má utilização dos recursos disponíveis na empresa, execução ineficiente dos serviços prestados, perda de clientes e perdas financeiras.

2.2 O planejamento estratégico na microempresa

As pequenas e microempresas são extremamente importantes no contexto socioeconômico brasileiro, sendo propulsoras do desenvolvimento do país, devido a sua capacidade de gerar empregos. Segundo dados do IBGE, 98% das empresas existentes no Brasil são de micro e pequeno porte (Quadros *et al*, 2012, p.72).

Entretanto, estas empresas apresentam muitas dificuldades para sobreviverem e se tornarem competitivas. Segundo Almeida (1994), as pequenas empresas são eficientes no seu dia-a-dia, mas ineficazes nas decisões estratégicas.

O problema das altas taxas de mortalidade das pequenas empresas está relacionado à falta de habilidade em traçar uma estratégia para alcançar o cliente e

com o insucesso em desenvolver um sistema de medidas de performance e controle (BENZE; ESCRIVÃO FILHO, 2003, p. 965). Além disso, as pequenas empresas sofrem com falta de capital próprio, elevada carga tributária, desconhecimentos sobre o mercado e falta de conhecimento gerencial (VALENTE, 2009, p. 28).

No entanto, de acordo com pesquisas do SEBRAE (2007), a taxa de sobrevivência das microempresas vem aumentando nos últimos anos. Os dois fatores que foram decisivos para a queda de mortalidade destas organizações foram o bom conhecimento do mercado onde atuam (clientela, produtos desejados pelos clientes, conhecimento dos melhores fornecedores de matérias-primas) e boa estratégia de vendas.

O planejamento estratégico é de fundamental importância para as organizações, independentemente de seu tamanho, e pode ser aplicado em todas as escalas de tamanho e complexibilidade organizacional (CASTOR, 2006, p. 23).

Quando a empresa começa a crescer e as grandes dificuldades aparecem, muitos micro e pequenos empresários percebem a relevância de planejar o futuro da organização e de adotar um sistema de gestão com foco na implementação de suas estratégias (VALENTE, 2009, p. 26).

Analisando o cenário exposto acima, nota-se que o sucesso das micro e pequenas empresas depende inicialmente de um planejamento estratégico capaz de corrigir suas falhas estruturais e gerenciais e definir as diretrizes para sua adequação e desenvolvimento no mercado. É necessário avaliar, em um primeiro momento, a realidade da empresa, suas características e limitações, e propor uma forma mais adequada ao empresário para o desenvolvimento de estratégias, considerando seus recursos e particularidades.

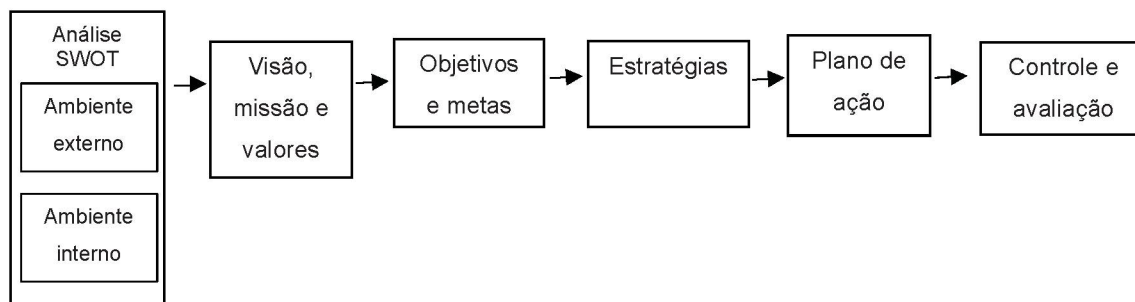
2.3 Etapas do planejamento estratégico

Existem diversas abordagens e metodologias sobre planejamento estratégico na literatura. Para escolha de um modelo que se enquadre melhor à empresa, o gestor deve considerar a sua estrutura organizacional, contrapondo as etapas do método escolhido com seu ambiente interno, seu sistema de gestão, cultura interna, dados disponíveis e porte da empresa (QUADROS, 2012, p. 26).

Para as pequenas e microempresas, é necessário um modelo simples, que utilize poucos recursos e contemple curto prazo de implementação e retorno.

Quadros (2012) desenvolveu um modelo de planejamento estratégico prático e específico para a implantação em pequenas empresas. O método inicia com a análise atual da situação da empresa para depois determinar ações. Seguem abaixo as etapas do planejamento estratégico:

Figura 1 - Etapas do planejamento estratégico



Fonte: Adaptado de QUADROS (2012)

A primeira etapa para elaboração do planejamento estratégico é a análise *SWOT*. Esta é uma ferramenta que proporciona ao gestor um panorama de como sua empresa está perante seus concorrentes. *SWOT* é uma sigla em inglês dos termos *Strengths* (pontos fortes), *Weaknesses* (pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças). Os pontos fortes e fracos, em geral, estão dentro da própria empresa, enquanto as oportunidades e as ameaças têm origem externa (RIBEIRO *et al*, 2008).

A análise externa envolve o exame de aspectos encontrados fora da empresa e que afetam indiretamente seu desempenho, como por exemplo a economia, o mercado e o setor da indústria e aspectos mais próximos à empresa, que afetam diretamente seu desempenho, como compradores, fornecedores e concorrentes (BENZE; ESCRIVÃO FILHO, 2003, p. 967).

Na análise interna é necessário analisar as grandes áreas administrativas da empresa: marketing, finanças, produção e recursos humanos (QUADROS, *et al*, p. 72).

Nesta etapa são levantadas informações sobre o crescimento das vendas, a rentabilidade da empresa e dos produtos, as características da empresa, os funcionários (em termos de remuneração e treinamento), os estoques, a situação financeira da empresa e seus custos (BENZE; ESCRIVÃO FILHO, 2003, p. 967).

A segunda etapa é a definição da visão e missão da organização. A missão é a determinação do motivo central da existência da empresa, é uma declaração concisa do propósito e das responsabilidades da empresa perante os seus clientes (SAKAMOTO, 2015, p. 28).

A visão é o sonho acalentado pela organização, aquilo que a organização deseja ser no futuro, é a explicação de porquê, diariamente, todos se levantam e dedicam a maior parte de seus dias para o sucesso da organização onde trabalham (PINTO; PINTO, 2012, p. 47).

A terceira etapa consiste na formulação dos objetivos e metas do planejamento estratégico. Estes são elementos que esclarecem o que a empresa busca alcançar. Os objetivos indicam intenções gerais da organização e o caminho a percorrer, já as metas são ações específicas mensuráveis possíveis de serem alcançadas (ZANATTA *et al*, 2016. p. 813).

As metas são as quantificações dos objetivos, são mais precisas quanto a valores e datas. Além de claras, devem ser de fácil mensuração e realistas. As metas devem ser avaliadas constantemente para identificar o cumprimento e a necessidade de reformulação (QUADROS, 2012, p. 74).

A quarta etapa é o estabelecimento da estratégia. A estratégia é a escolha do caminho mais adequado a ser executado para alcançar os objetivos e metas traçados. Zanatta *et al* (2012, p. 813) afirmam que a estratégia é um conjunto coerente de decisões e ações organizacionais para se posicionar de forma vantajosa em relação ao ambiente competitivo. A estratégia deve apresentar a visão geral das fases a serem desenvolvidas e implementadas, determinando uma metodologia para efetivação.

O plano de ação refere-se à implementação da estratégia traçada, ou seja, envolve a execução do projeto, resultados esperados com quantificação de benefícios e prazos preestabelecidos, considerando os recursos humanos, financeiros e de materiais/maquinários, bem como as áreas envolvidas necessárias para seu desenvolvimento (PINTO; PINTO, 2012, p. 53).

A última etapa é o controle e avaliação, que é o processo de monitorar as atividades para garantir que estejam sendo realizadas conforme o planejado e corrigir quaisquer desvios. Isto proporciona ao gestor saber se suas unidades estão desempenhando corretamente suas tarefas, avaliando quais atividades foram concluídas, comparado ao desempenho real com o padrão desejado (MENDES, 2017, p.30).

3 METODOLOGIA

O método utilizado para esse trabalho foi o estudo de caso simples, de natureza qualitativa e caráter exploratório descritivo, pois buscou ampliar o conhecimento existente na área de interesse e tem por objetivo a descrição dos fatos e fenômenos ocorridos em determinado ambiente. Foram colhidas informações por meio de referências bibliográficas com o intuito de compreender as teorias existentes sobre planejamento estratégico e escolhido um dos métodos para ser a base do trabalho.

O estudo de caso foi realizado no período de novembro de 2018 a abril de 2019, e teve como objeto de análise uma microempresa fabricante de pasta de amendoim, com sede em Almirante Tamandaré no Estado Paraná.

Os dados para a realização do estudo foram coletados pela autora deste artigo, própria gestora da organização, por meio de observação da empresa, análise de documentos e entrevistas não estruturadas com funcionários. Os dados coletados foram referentes ao ambiente interno e cenários externos que influenciam a empresa. Em seguida realizou-se o processo de construção e implementação do modelo de planejamento estratégico proposto por Quadros *et al.* (2012), seguindo as etapas descritas no referencial teórico.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste item são apresentados e analisados os dados obtidos junto à empresa estudada. Para isso foram aplicadas as etapas do planejamento estratégico demonstradas anteriormente.

4.1 Contextualização do objeto de estudo

O modelo de planejamento estratégico proposto foi aplicado em uma empresa de pasta de amendoim, enquadrada no regime Simples Nacional como microempresa, com sede em Almirante Tamandaré, no Estado do Paraná.

A empresa foi fundada em agosto de 2017 e hoje distribui seus produtos para todo território nacional. Atualmente conta com oito colaboradores internos, divididos nos setores de produção, estoque, administrativo e comercial, uma responsável técnica e dez representantes de vendas. Além disso, terceiriza os serviços jurídico, de contabilidade, marketing e manutenção. O quadro societário é dividido em quatro pessoas – diretora geral (responsável por gerenciar as áreas de finanças, recursos humanos, logística, compras, produção, qualidade e marketing), diretor comercial e outros dois sócios que realizam o suporte gerencial.

Os registros de dados de todos os setores são compilados e armazenados em um sistema contratado e alguns controles são realizados em planilhas de Excel.

O foco da empresa é a produção e comercialização de pastas de amendoim que possuem o sabor e saudabilidade como diferencial, oferecendo produtos nos sabores brigadeiro, chocolate branco, coco e original, que são produzidos com ingredientes de elevada qualidade. Atualmente trabalham com estes quatro produtos nos tamanhos 1,005 kg e 500 g, mas pretendem expandir a gama de produtos em breve.

Em seu início, a empresa distribuía os produtos apenas em Curitiba/PR e região metropolitana, através de venda direta para pessoa jurídica. Alguns meses depois, devido à alta aceitabilidade dos clientes, houve a necessidade de atendê-los em diversas regiões, expandindo a marca para todo Brasil. Hoje além da venda direta para pessoa jurídica, há venda para pessoa física através do *e-commerce* no site da empresa. A venda *on-line* não é o foco da empresa, ela possui o intuito de atender regiões que ainda não possuem revendedores em lojas físicas.

O mercado em que a empresa está inserida é de grande competitividade, pois há empresas grandes no setor, que possuem *know-how* de muitos anos de experiência, que podem se sentir prejudicadas por perderem uma fatia de mercado para uma nova empresa do mesmo ramo. Além disso, há o surgimento de novas marcas copiando as receitas dos produtos, que hoje é um diferencial da empresa.

Apesar da consciência da importância do planejamento estratégico pelos donos, a empresa não possui um método formal de planejamento e organização das ações. Diante disso, torna-se clara a necessidade de um planejamento, com o intuito de orientar as atividades e permitir a perenidade do negócio.

4.2 Etapa 1: Análise SWOT – Ambiente externo e interno

Entende-se por análise do ambiente, o acompanhamento das forças encontradas no ambiente empresarial que possam influenciar a capacidade da empresa em atingir seus objetivos. Nesta fase foram estabelecidos os fatores críticos de sucesso, a partir de uma matriz simples, de modo que o empresário possa avaliar a interdependência de cada um. Portanto, foram citados pela proprietária variáveis internas e externas do ambiente, para os quais foram atribuídas notas de 1 a 5 para as oportunidades e pontos fortes e -1 a -5 para ameaças e fraquezas, sendo 5 o que exerce maior influência no ambiente externo e ponto considerado mais forte no ambiente interno, e -5 para o que é considerado maior ameaça externa e ponto mais fraco dentro da organização. Os resultados estão nos quadros 1 e 2.

Quadro 1 – Diagnóstico do ambiente externo

Oportunidades	Nota	Ameaças	Nota
1. Prospecção de novos clientes	3	1. Oscilação do mercado	-4
2. Fidelização de clientes	5	2. Impostos	-4
3. Meios de venda	3	3. Produtos substitutos	-4
4. Participação no mercado alvo	5	4. Opções de fornecedores	-4
5. Vendas fora do Estado	3	5. Concorrência	-5
6. Lançamento de novos produtos	3	6. Preços dos produtos	-4
7. Localização	3	7. Preço da matéria prima	-5
8. Logística	4		
9. Fornecedores confiáveis	5		

Fonte: Própria autora

A análise do ambiente externo em que a empresa está inserida é uma das etapas mais importantes do planejamento estratégico, pois o seu monitoramento pode identificar riscos e oportunidades para o negócio, e não estar sempre atento a elas pode até causar falência da organização. Muitas vezes os gestores não detêm de força suficiente para neutralizar o impacto do macroambiente, mas com um bom planejamento é possível prevê-lo e controlá-lo.

Em relação ao fator econômico, as variações cambiais influenciam muito, visto que a empresa trabalha com matérias primas importadas e que sofrem variação de acordo com o dólar, portanto, se a moeda aumenta, o valor da matéria prima aumenta e o preço de custo dos produtos também aumenta, porém não é possível repassar esta elevação de preço sempre na tabela final, pois faz com que perca a fidelidade do cliente. Outro fator importante a ser considerado é que o Brasil é um dos países com maior carga tributária da América Latina, o que pode impactar na lucratividade da empresa.

Quanto aos fornecedores, após a empresa mostrar grande potencial e capacidade de compra, conseguiu melhores negociações e contratos com valores fixos, porém devido à instabilidade econômica, isso não é possível com todos. Além disso, por se tratarem de produtos *gourmet*, os fornecedores são bem selecionados, pois a matéria prima deve ser de elevada qualidade, o que afunila as opções de fornecedores e encarece o preço do produto final.

Analisando o mercado, a busca por alimentos saudáveis e do ramo *fitness* aumentou muito nos últimos anos, porém não somente no quesito saudabilidade e sim no sabor. A empresa estudada foi uma das pioneiras do setor relacionada a pasta de amendoim, porém desde seu início já surgiram vários concorrentes com produtos semelhantes, alguns com vários anos de *know-how* de gestão empresarial, bem mais estruturados, o que acarreta uma pressão e disputa maior pelo mercado, com maior poder de negociação dos clientes e fornecedores. Apesar disso, a fidelização dos clientes da empresa estudada é alta, devido a qualidade e sabor dos produtos.

Quadro 2 – Diagnóstico do ambiente interno

Pontos fortes	Nota	Pontos fracos	Nota
1. Força de vendas	3	1. Mix de produtos	-2
2. Controle das vendas	3	2. Pós-venda	-3
3. Qualidade dos produtos	5	3. Prazo de entrega	-3
4. Qualidade do atendimento	4	4. Padrão dos procedimentos	-3
5. Controle de estoque	4	5. Tecnologia dos maquinários	-3
6. Mão de obra qualificada	4	6. Sistema operacional (software)	-3
7. Recursos financeiros	3	7. Departamentalização	-3
8. Remuneração dos funcionários	4		
9. Controle financeiro	3		
10. Controle da produção	4		
11. Controle de qualidade	4		

Fonte: Própria autora

A análise interna visa identificar os pontos fortes e fracos da empresa, ou seja, coloca em evidência suas qualidades e deficiências.

Segundo os gestores da empresa deste estudo, o que a diferencia do mercado é a qualidade e sabor dos produtos. Entretanto, para que uma organização detenha boas competências internas, é preciso ter bons recursos como mão de obra especializada, controle dos processos de todos os setores e tecnologia de produção. Devido ao crescimento rápido da empresa, os departamentos se dividiram em comercial, produção, financeiro e administrativo, conforme necessidade de expansão, porém ainda é necessária uma melhor departamentalização e organização destes setores, investimento em novo *software* que acompanhe a atual e futura dimensão da empresa, e investimento em novos maquinários, para que a produção seja cada vez menos manual. Quanto ao atendimento aos clientes, projeta-se o aumento da equipe comercial interna para que se torne ainda mais ágil. Ainda em relação a equipe, é necessário contratar um funcionário especializado na área financeira, para rever, atualizar e controlar tudo relacionado a este setor, além de projetar as condições financeiras para o futuro da empresa.

4.3 Etapa 2: Visão, missão e valores

Nesta etapa é necessário fazer uma reflexão sobre qual o propósito da existência da organização e qual a posição no mercado que deseja alcançar. A partir

da observação do negócio e realização de entrevistas com os proprietários, a visão, missão e valores foram definidos como:

Visão: Ser excelência e referência em qualidade de alimentos saudáveis a base de amendoim, proporcionando os melhores produtos para os nossos clientes.

Missão: Inspirar as pessoas a buscar uma alimentação saudável e saborosa, por meio de alimentos reconhecidamente líderes em qualidade e valor nutritivo, valorizando nossos colaboradores e comprometendo-nos com nossos fornecedores, garantindo assim os melhores produtos e atendimento aos nossos clientes.

Valores: Saudabilidade, satisfação do cliente, melhoria contínua, integridade, determinação, atitude de dono, disciplina, franqueza e humildade.

4.4 Etapa 3: Objetivos e metas

Com base nos fatores internos e externos que exercem influência nas atividades e no desenvolvimento da organização, e visão, missão e valores descritos, foram elaborados os objetivos e metas. Os objetivos foram divididos de acordo com os principais setores da empresa e as metas estipuladas a partir de cada objetivo, como se pode observar no quadro 3.

Quadro 3 - Objetivos e metas do planejamento estratégico

SETOR	OBJETIVOS	METAS
Comercial/Vendas	Aumentar o faturamento em 50% até dezembro de 2019	<ul style="list-style-type: none"> - Fidelizar os clientes - Estimular as vendas - Ampliar carteira de clientes em 50% até dezembro de 2019
Marketing	Tornar-se referência nacional no segmento de mercado até dezembro de 2019	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar um plano de marketing para divulgação nos meios de comunicação locais e nacionais - Lançar novos produtos
Financeiro	Aumentar o lucro líquido em 50% até dezembro de 2019	<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a margem de lucro dos produtos em 20% - Diminuir os preços das matérias primas

		<ul style="list-style-type: none"> - Reduzir os custos fixos em 20% - Acompanhar os indicadores financeiros - Diminuir gastos com logística - Diminuir inadimplência
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Motivar mais os funcionários - Ampliar departamentalização 	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar cursos para os funcionários - Criar plano de carreira - Descentralizar funções
Produção	Aumentar a produtividade em 30% até dezembro de 2019	<ul style="list-style-type: none"> - Investir em maquinário - Ampliar área de estoque - Otimizar processos e tempo de produção - Reduzir perdas de matéria prima
Qualidade	Zerar <i>recalls</i> de clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliar setor de controle de qualidade

Fonte: Própria autora

4.5 Etapa 4: Estratégias e plano de ação

Essa etapa foi desenvolvida através da identificação das ações e projetos que serão necessários para se atingirem os objetivos definidos, estipulando-se prazos e base de investimentos para as metas estabelecidas, conforme evidenciado no quadro 4.

Quadro 4 - Plano de ação

METAS	ESTRATÉGIAS	PRAZO	INVESTIMENTO
<ul style="list-style-type: none"> - Fidelizar os clientes - Estimular as vendas - Ampliar carteira de clientes em 50% até dezembro de 2019 	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar constantemente feedback com os clientes através de ligações, mensagens no celular, e-mail e visitas - Criar metas atingíveis para os representantes de vendas - Organizar área de atuação dos representantes - Cobrar os representantes para que realizem mais eventos de degustação/divulgação dos produtos - Atuar mais em empórios de produtos naturais - Trocar <i>software</i> para um mais moderno 	07/2019	R\$ 20.000,00

<ul style="list-style-type: none"> - Implementar um plano de marketing para divulgação nos meios de comunicação locais e nacionais - Lançar novos produtos 	<ul style="list-style-type: none"> - Criar parcerias com nutricionistas e <i>influencers</i> regionais - Selecionar 3 feiras para participar no ano - Lançar promoções e sorteios de produtos nas redes sociais a cada 3 meses - Lançar novos sabores de pasta de amendoim a cada 6 meses pelo menos - Ampliar portfolio com outros tipos de produtos, mantendo amendoim na composição 	07/2019	R\$ 40.000,00
<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar a margem de lucro dos produtos em 20% - Diminuir os preços das matérias primas - Reduzir os custos fixos em 20% - Acompanhar os indicadores financeiros - Diminuir gastos com logística - Diminuir inadimplência 	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar consultoria financeira - Contratar funcionária em período integral para o setor financeiro - Elaboração de um plano para controlar os custos e despesas totais, com alocação correta entre as receitas e despesas dentro de seus respectivos centros de custos - Aprimorar negociações com fornecedores, para redução do preço das matérias primas - Controlar bonificações, brindes e produtos de degustação que são fornecidos aos clientes - Realizar contrato com os principais fornecedores - Intensificar cobrança a inadimplentes - Analisar possibilidades de investimentos - Trocar <i>software</i> para um mais moderno 	07/2019	R\$ 40.000,00
<ul style="list-style-type: none"> - Buscar cursos para os funcionários - Criar plano de carreira - Descentralizar funções 	<ul style="list-style-type: none"> - Será determinado para cada setor um supervisor/gerente como responsável, proporcionando ao gestor maior tempo para se dedicar as atividades gerenciais - Contratar gerente da qualidade - Contratar funcionária em período integral para o setor financeiro/compras - Realizar e controlar cursos internos quando há uma nova contratação 	07/2019	R\$ 20.000,00

	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar plano de carreira e remuneração - Promover reuniões periódicas para ouvir ideias e sugestões dos funcionários 		
<ul style="list-style-type: none"> - Investir em maquinário - Ampliar área de estoque - Otimizar processos e tempo de produção - Reduzir perdas de matéria prima 	<ul style="list-style-type: none"> - Comprar maquinário com maior tecnologia e capacidade de produção - Realizar estudo cronológico das etapas de produção - Controlar diariamente as perdas de matéria prima - Ampliar área de estoque de matéria prima - Trocar <i>software</i> para um mais moderno 	09/2019	R\$ 80.000,00
<ul style="list-style-type: none"> - Ampliar setor de controle de qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar gerente de qualidade - Implantar mais formulários de controle de qualidade dos produtos 	09/2019	R\$ 50.000,00

Fonte: Própria autora

Todos os projetos deverão iniciar em abril de 2019, entretanto as datas para o término não são exatas, visto que há estratégias que devem ser realizadas constantemente. A base de investimento total é de R\$ 250.000,00 para início da implementação das estratégias, entretanto há algumas em que não é possível estipular valores exatos, sendo que devem perdurar por tempo indeterminado.

4.6 Etapa 5: Controle e avaliação

O planejamento estratégico deverá ser controlado e avaliado periodicamente para garantir que as metas estão sendo cumpridas e para averiguar se os objetivos continuam os mesmos, assim como a análise das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças.

A avaliação deverá ser feita através dos índices sugeridos no Quadro 5, que fornecerão uma visão geral de cada departamento da organização. Devido ao tempo curto dispensado para este estudo, não foi possível acompanhar a implementação desta etapa, porém sugere-se que este controle seja realizado a cada seis meses.

Quadro 5 – Avaliação através dos indicadores de desempenho

Índices de desempenho		Período	
		1º sem. 2019	2º sem. 2019
Gestão de pessoas			
Absenteísmo	Nº de dias trabalhados perdidos por ausência por mês/Nº médio de colaboradores X Nº dias de trabalho no mês X 100		
Índice de rotatividade	(Admissões + Demissões) /2/Nº funcionários iniciais		
Vendas			
Evolução do nº de clientes	(Nº de clientes no período - Nº de clientes do período anterior) /Nº de clientes do período anterior X 100		
Reclamações	Nº de reclamações/Nº total de pedidos atendidos no período X 100		
Prazos	Nº de pedidos atendidos no prazo/Nº total de pedidos recebidos no período X100		
Evolução de vendas	Nº de vendas no período - Nº de vendas no período anterior) /Nº de vendas no período anterior X 100		
Financeiro			
Grau de inadimplência	Nº de inadimplentes X 100/Nº total de vendas		
Índice de endividamento	Passivo circulante + Exigível a longo prazo/Ativo total		
Lucratividade	Lucro líquido/Faturamento bruto mensal		
Produção			
Capacidade de produção	Nº de produtos/funcionário/hora X Nº de funcionários X Nº de horas		
Custo da mão de obra	Custo/funcionário/hora X Nº de funcionários X Nº de horas		

Fonte: Adaptado de Quadros (2013)

A empresa pretende organizar e controlar as atividades de todos os departamentos, buscando eliminar desperdícios de qualquer natureza para poder aumentar o lucro líquido, conseguindo assim estabilizar ou até reduzir o preço final dos produtos, tornando-a mais competitiva no mercado, mas sempre mantendo a qualidade reconhecida pelos clientes.

Esse foi o contato inicial da empresa com essa técnica de gestão, assim cabe aos gestores a consciência em dar continuidade à utilização do planejamento estratégico, refazendo suas análises e determinando novos objetivos, metas e plano de ação sempre que necessário.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O planejamento estratégico para ser aplicado na pequena empresa necessita ser objetivo ao ser executado, para que não exija muito tempo do gestor. A estrutura organizacional dessas empresas é distinta das empresas de maior porte, assim são necessários métodos que sejam adequados às suas peculiaridades.

O objetivo deste trabalho foi alcançado, pois a metodologia de planejamento estratégico proposta por Quadros *et al.* (2012) foi implantada com sucesso em uma microempresa de Almirante Tamandaré/PR, do ramo de alimentos. Em relação ao processo de gestão estratégica da organização, percebeu-se que a mesma ocorre de acordo com a visão dos proprietários em relação às necessidades do negócio, visto que existe apenas um acompanhamento diário das atividades, sem um planejamento efetivo e uma base de dados sólida.

Os gestores sabem o que deve ser feito para alavancar ainda mais os negócios, porém as ideias não são devidamente organizadas e estruturadas, devido à dificuldade em dispor de tempo para questões estratégicas, centralização de funções e necessidade de tempo maior para atividades rotineiras. Por isso, o planejamento estratégico deste estudo teve como função, definir o negócio, missão, visão e valores da empresa, avaliar os ambientes interno e externo, elaborar os objetivos e metas da organização e por fim criar uma estratégia concreta para atingi-los, de modo prático e fácil. Seguindo as instruções fornecidas, a empresa proverá de uma estrutura mais organizada e focada, auxiliando os empresários na gestão e sustentabilidade de seu negócio, otimizando seus recursos e potencializando suas qualidades.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, M.I.R. 1994. 196f. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. Tese (Doutorado). FEA-USP, São Paulo, 1994.
- BENZE, Rachel P.; ESCRIVÃO FILHO, Edmundo **Elaboração do Planejamento Estratégico na pequena empresa: relato de uma experiência de consultoria de um “grupo de pesquisa acadêmico” em um supermercado de bairro**. IEGEPE – Encontro de estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas. 2003, Brasília. Anais. Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 962-979.
- CASTOR, Belmiro, V. J. **Tamanho não é documento: estratégias para a pequena e a microempresa brasileira**. 2ª Edição. Curitiba: EBEL, 2006. 283 p.
- MENDES, Dayane, V. B. **Planejamento estratégico em uma empresa prestadora de serviço: um estudo em um restaurante de pequeno porte**. 2017. 62f. Trabalho de conclusão de curso de Engenharia de Produção – Universidade Federal de Ouro Preto. João Monlevade, 2017.
- PINTO, Carlos Eduardo; PINTO, Abigail, D. L.; **Planejamento estratégico para micro e pequenas empresas**. Revista Ampla de Gestão Empresarial, Registro, SP, Ano 1, N° 1, art. 4, 2012, p 43-59.
- QUADROS, J. N.; SEGATTO, S. S.; WEISE, A. D.; CIPOLAT, C.; SILVEIRA, D. D.; WEBER, L. R.; **Planejamento estratégico para pequena empresa: um estudo de caso em uma pequena empresa de Santa Maria/RS**. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.6, n.2, 2012, p.71-88.
- QUADROS, J. N. **Planejamento estratégico: um método para implementação na micro e pequena empresa**. 2013. 105f. Dissertação de mestrado –Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2013.
- RIBEIRO, R.M.; OLIVEIRA, M.; MOTA, L. C. G.; JUNIOR, J. M.; CHAVES, C. A.; SANTOS, A. U.; **Utilização do Modelo de SWOT para Estratégia de Exportação: Caso Exploratório em uma Empresa do Setor Siderúrgico**. Revista Ciências Exatas – Universidade de Taubaté (UNITAU) – Brasil – Vol.2, N.1, 2008.
- SAKAMOTO, Suenny, P. **Planejamento estratégico: estudo de caso na Empresa CIA da Esfiha Express em São Luís – MA**. 2015. 64f. Monografia – Universidade Federal do Maranhão. São Luís, 2015.
- SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil | 2003–2005**. 2007.
- VALENTE, Lucas Ferreira. **Gestão estratégica para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas no Brasil**. 2009. 36f. Monografia – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2009.

ZANATTA, J. M.; DIECKOW, A. F.; NUSKE, M. A. **PLANEJAMENTO DAS ESTRATÉGIAS PARA UMA PEQUENA EMPRESA: estudo de caso em um pet shop.** Revista da Universidade Vale do Rio Verde, Três Corações, v. 14, n. 1, 2016, p. 808-821.