

ELABORAÇÃO E APLICAÇÃO DE UM MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: O CASO DE UMA PEQUENA EMPRESA DO SETOR VAREJISTA DE MATERIAIS DE CONSTRUÇÃO

Laís Ribeiro Leal
Orientador: Adriano Olímpio Tonelli

RESUMO

A necessidade de uma ferramenta de gestão eficiente para a realidade das pequenas empresas foi a motivação para a realização deste estudo. Neste trabalho, foi elaborado e aplicado um método de planejamento estratégico. Para tanto, considerou-se a realidade de uma empresa de pequeno porte pertencente ao setor varejista de materiais de construção. O método foi elaborado baseando-se nas metodologias de planejamento estratégico propostos por Bethlem (2002), Stoner e Freeman (1999) e Fischmann e Almeida (1991), mas sem deixar de lado o caráter iterativo e a característica flexível proposta para sua criação e execução. A partir da aplicação, foi possível derivar um plano estratégico e um método de planejamento estratégico adequado à realidade da organização estudada. Adicionalmente, o desenvolvimento do método ilustra uma abordagem para aplicação de instrumentos disponíveis nos diferentes métodos de planejamento estratégico identificados na literatura, contribuindo para orientar a prática do planejamento estratégico em organizações de pequeno porte.

Palavras-chave: Pequenas empresas. Gestão Estratégica. Ferramentas gerenciais.

ABSTRACT

The need for an efficient management tool for the reality of small companies was the motivation for this study. In this work, a strategic planning method was developed and applied. For that, the reality of a small company belonging to the retail sector of construction materials was considered. The method was elaborated based on the strategic planning methodologies proposed by Bethlem (2002), Stoner and Freeman (1999) and Fischmann and Almeida (1991), but without leaving aside the iterative character and the flexible characteristic proposed for its creation and execution. From the application, it was possible to derive a strategic plan and a strategic planning method appropriate to the reality of the organization studied. In addition, the method's development illustrates an approach for the application of tools available in the different strategic planning methods identified in the literature, helping to guide the practice of strategic planning in small organizations.

Key words: Small companies. Strategic management. Management tools.

1 INTRODUÇÃO

A administração estratégica consiste em uma importante área de conhecimento para a gestão de uma empresa, e serve como referência para a criação de consciência a respeito do ambiente, da competição, de riscos e das oportunidades, além de fornecer instrumentos para a

definição de objetivos e estratégias destinadas à obtenção de vantagem competitiva (ALDAY, 2000).

Um sistema adequado de gestão estratégica consiste em uma das principais técnicas para o sucesso de uma empresa, e pode contribuir para aumentar, consideravelmente, a lucratividade e para assessorar em análises de constantes transformações do ambiente (ALDAY 2000; OLIVEIRA; ROSS; ALTIMEYER 2005).

O Planejamento Estratégico (PE) é uma ferramenta de análise, que fornece meios para auxiliar na formulação da estratégia e sua implementação na organização (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003) e, portanto, pode contribuir para o desenvolvimento da administração estratégica (QUADROS, 2013; NOGUEIRA, 2014). Por meio dessa ferramenta, organizações podem desenvolver planos que apresentem uma visão ampla da empresa, mostrando onde ela quer chegar e quais os recursos para que ela atinja seus objetivos estratégicos (CAMPANELE, 2013).

É importante destacar a aplicação do planejamento estratégico não somente para as grandes empresas, mas também para as pequenas. De acordo com Quadros *et al.* (2012, p.72):

O planejamento estratégico é de fundamental importância para as organizações, independente de seu porte. Porém, as pequenas empresas não estão se beneficiando desta ferramenta administrativa. A ideia central dos empresários destas organizações é de que o planejamento estratégico é exclusivo para as organizações de maior porte.

As pequenas empresas são significativas para a economia brasileira correspondendo a 27% do Produto Interno Bruto (PIB), segundo uma pesquisa feita pelo SEBRAE em parceria com a Fundação Getúlio Vargas em 2011 (SEBRAE, 2014). Assim, é possível notar a importância de incentivar tais empreendimentos, pois eles são decisivos para a economia (SEBRAE, 2014).

Porém o índice de mortalidade dessas empresas ainda é elevado, isso pode ser pela pouca experiência no ramo, falta de capacidade de gestão, falta de planejamento adequado, dentre outros motivos (SEBRAE, 2016; BOECHAT, 2008; FONTES FILHO, 2006). A falta de planejamento decorre de algumas dificuldades como o baixo nível de conhecimento sobre a técnica e sua importância para a organização, rigidez dos processos de PE, baixa capacitação para a aplicação de ferramentas associadas ao planejamento, além da falta de recursos (QUADROS, 2013; TERENCE, 2002).

Nesse sentido, o desenvolvimento de uma abordagem adaptada à realidade de pequenas empresas pode amenizar os problemas quanto ao índice de mortalidade elevado, facilitando a aplicação das técnicas de planejamento estratégico, contribuindo com a superação dos desafios gerenciais e se adequando a suas particularidades.

Diante desse contexto, o presente trabalho apresenta a seguinte questão de pesquisa:

Como aplicar o planejamento estratégico em uma empresa de pequeno porte?

Para responder à questão levantada, este trabalho busca elaborar e aplicar um método de planejamento estratégico em uma empresa de pequeno porte. O desenvolvimento e aplicação se deram a partir de um estudo que envolveu a aplicação de procedimentos de planejamento estratégico, para a criação de um plano estratégico em uma empresa de pequeno porte do setor varejista de materiais de construção. O planejamento estratégico foi realizado com base em métodos disponíveis na literatura, em especial os propostos por Stoner e Freeman (1999) e Bethlem (2002), que se aproximam da realidade das pequenas empresas por apresentarem métodos considerados mais didáticos, diretos e de fácil compreensão (KUYVEN, 2004; TERENCE, 2002), além do método proposto por Fischmann e Almeida (1991), que mesmo não sendo direcionado às pequenas empresas, apresenta exemplos simples e didáticos, facilitando a compreensão dos pequenos empresários (TERENCE, 2002). O desenvolvimento do PE também considerou as características de um esforço de planejamento propostas por Papke-Shields e Boyer-Wright (2017) e Terence (2002): formalidade do método, abrangência, participação, intensidade e flexibilidade.

A partir deste estudo, busca-se contribuir com uma análise de adequação de métodos de planejamento estratégico à realidade de pequenas empresas, de modo a fornecer recomendações sobre como o PE pode ser conduzido nessas organizações.

Este trabalho está organizado em 5 seções. Na primeira, denominado introdução, foram apresentados a caracterização do tema, o problema de pesquisa, os objetivos a serem alcançados durante o trabalho e a justificativa. A seção 2, demonstra os principais conceitos do PE, descreve suas características e apresenta os principais métodos da literatura quanto às pequenas empresas. A seção 3, metodologia, descreve os procedimentos metodológicos utilizados no presente trabalho de forma minuciosa. A seção 4 apresenta a descrição do caso e os resultados obtidos durante o trabalho, o modelo de planejamento proposto, que é o resultado de aplicação na empresa e a análise. Na seção 5, se encontram as discussões sobre o trabalho. Nas considerações finais, seção 6, são apresentadas as contribuições, bem como suas limitações.

2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CONCEITOS, CARACTERÍSTICAS E MÉTODOS

Nesta seção, são apresentados os conceitos e modelos que fundamentaram o desenvolvimento do planejamento estratégico proposto no trabalho. De modo específico, são abordados os conceitos, métodos e características do planejamento estratégico.

2.1 Conceitos e Características do Planejamento Estratégico

O adequado desenvolvimento da administração estratégica nas empresas pode ser fundamentado por uma diversidade de ferramentas, dentre as quais se destaca o planejamento estratégico (QUADROS, 2013; NOGUEIRA, 2014). O PE pode ser definido como uma ferramenta de análise, que fornece informações para auxiliar na formulação da estratégia e sua implementação na organização (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Por meio do planejamento estratégico, organizações podem desenvolver planos que apresentam uma visão ampla da empresa, mostrando onde ela quer chegar e quais os recursos necessários para que ela atinja seus objetivos estratégicos (CAMPANELE, 2013). Dentre os benefícios do planejamento estratégico, é possível destacar a ampliação da capacidade cognitiva de gestores e o aperfeiçoamento da capacidade de agir proativamente em relação à concorrência, para que decisões sejam mais assertivas e estejam mais alinhadas para o futuro (CASTOR, 2000; KRAKAUER; FISCHMANN; ALMEIDA, 2010).

O planejamento estratégico compreende um esforço organizacional que pode ser implementado levando-se em conta níveis de formalidade, abrangência, participação, intensidade (PAPKE-SHIELDS; BOYER-WRIGHT, 2017) e flexibilidade (TERENCE, 2002).

A formalidade remete ao nível de estruturação dos procedimentos aplicados ao planejamento estratégico, contemplando a documentação e padronização (PAPKE-SHIELDS; BOYER-WRIGHT, 2017).

A abrangência descreve a capacidade do planejamento estratégico em levantar e analisar alternativas estratégicas para seleção posterior (PAPKE-SHIELDS; BOYER-WRIGHT, 2017). Naturalmente, empresas se deparam com inúmeras alternativas sobre estratégias a serem seguidas. Nesse sentido, o planejamento estratégico pode ser mais ou menos abrangente, a depender do número de possibilidades que são levantadas e analisadas.

A participação também é de grande importância para o PE no que diz respeito alcançar aqueles grupos que são relevantes para a empresa. Dessa forma, o planejamento pode se caracterizar como um esforço em que a participação é restrita, concentrada nos membros da direção, ou amplo, em que colaboradores de diferentes níveis e unidades são envolvidos. (PAPKE-SHIELDS; BOYER-WRIGHT, 2017).

A intensidade se refere à frequência em que as iniciativas de planejamento são executadas ou revisadas e o nível de atenção de todos os participantes (PAPKE-SHIELDS; BOYER-WRIGHT, 2017).

Por último, a flexibilidade se refere à capacidade do planejamento de se ajustar às incertezas do mercado, além de prover adaptações necessárias durante o processo de planejamento estratégico (TERENCE, 2002).

A característica essencialmente analítica do processo de PE (MINTZBERG, 1994), a formalidade com que as ações de desenvolvimento de estratégias são conduzidas (PAPKE-SHIELDS; BOYER-WRIGHT, 2017) e as turbulências nos ambientes internos e externos (GRANT, 2003) impõem o desafio de conciliação entre a aplicação do planejamento estratégico e o atendimento a demandas de um ambiente em constante mutação, em que a criatividade, o imprevisto e aspectos culturais e pessoais desempenham importante papel (MINTZBERG, 1994; GRAETZ, 2002; GRANT, 2003).

O aspecto lógico e sistemático, com etapas formalizadas e pré-definidas hoje se considera defasado e demanda adaptações. Nesse sentido, o processo de formulação de estratégia deve ser capaz de lidar com as diferenças e mudanças que surgem no ambiente interno e externo a empresa, além de ser apto a reconhecer e aproveitar oportunidades que são identificadas ao longo dos processos (GRAETZ, 2002). É possível notar que em alguns cenários o processo de planejamento estratégico transformou-se para se tornar mais iterativo e menos formal (BRYSON, 1988; GRANT, 2003).

Existem diversos métodos de planejamento estratégico na literatura, dentre esses foram selecionados aqueles que mais se aproximam da realidade das pequenas empresas, estes se encontram descritos a seguir.

2.2 Métodos de Planejamento Estratégico

De acordo com Terence (2002), os métodos de planejamento estratégico apresentam um detalhamento de atividades, voltando-se aos aspectos práticos e operacionais da técnica e têm como finalidade guiar o processo de elaboração e implementação de estratégias.

Neste trabalho, serão analisados os métodos propostos por Stoner e Freeman (1999) e Bethlem (2002), que se aproximam da realidade das pequenas empresas por ser didático e flexível como o proposto por Bethlem ou por ser direto e de fácil compreensão, conforme destacado por Stoner e Freeman (KUYVEN, 2004; TERENCE, 2002).

Será analisado também o método proposto por Fischmann e Almeida (1991), que por meio de exemplos simples e didáticos facilita a compreensão dos pequenos empresários, porém não é uma metodologia desenvolvida especialmente para eles, podendo então decorrer algumas dificuldades de aplicação (TERENCE, 2002).

A seguir, são descritos os métodos mencionados anteriormente.

2.2.1 Método de Stoner e Freeman

O método proposto por Stoner e Freeman (1999) é baseado em um planejamento de unidade estratégica de negócios (UEN), e pode ser aplicado em qualquer outro tipo de planejamento organizacional ou individual. O autor demonstra todo o processo em um fluxograma, no qual se considera direto e de fácil aplicação.

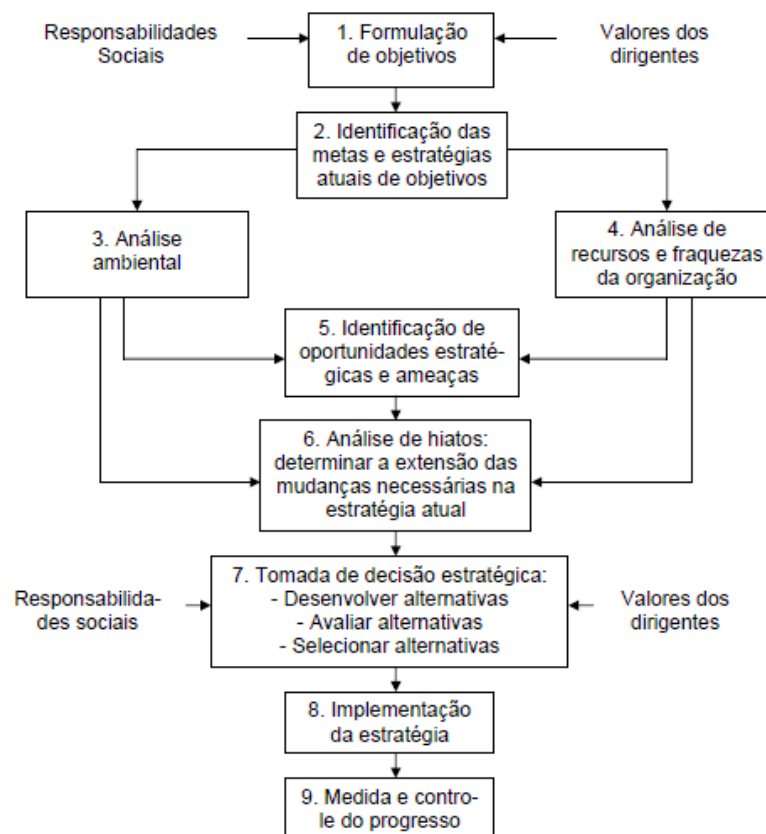


Figura 1 – Passos do processo formal de planejamento
Fonte: Stoner e Freeman (1999, p.139)

Além disso, Stoner e Freeman (1999) traduzem os nove passos em forma de perguntas, para que seja mais fácil entender o que se deve fazer em cada um (Quadro 1).

Quadro 1 – Passos do método proposto por Stoner e Freeman (1999)

Passos do Planejamento Estratégico Stoner e Freeman (1999)		
Passos	Descrição	Perguntas
1	Formulação dos objetivos	O que queremos?
2	Metas e estratégias atuais da empresa	O que estamos fazendo para obtermos o que queremos?
3	Análise ambiental	O que há lá fora que precisa ser feito?
4	Análise de recursos	O que somos capazes de fazer?
5	Identificação de oportunidades e ameaças	O que podemos fazer e o que precisa ser feito?
6	Quando será necessário mudar	Continuar o que estamos fazendo agora vai nos levar onde queremos ir?
7	Tomar decisão	Isso é o que faremos para obter o que queremos?
8	Implementação da estratégia	-
9	Avaliação do progresso do planejamento	-

Fonte: Autoria própria, 2018.

2.2.2 *Método de Fischmann e Almeida*

O método proposto por Fischmann e Almeida, apresenta uma estrutura diferente do método apresentado anteriormente, está dividido em etapas, em que se facilitam o entendimento do processo, a implementação e o acompanhamento do cronograma, e pode, ainda, variar entre as organizações (FISCHMANN; ALMEIDA, 1991). As etapas são:

- Avaliação das estratégias vigentes;
- Avaliação do ambiente;
- Estabelecimento do perfil estratégico;
- Quantificação dos objetivos;
- Finalização;
- Divulgação;
- Preparação da organização;
- Integração com o plano tático; e
- Acompanhamento.

Estas etapas podem ser melhor analisadas por meio da Figura 2.

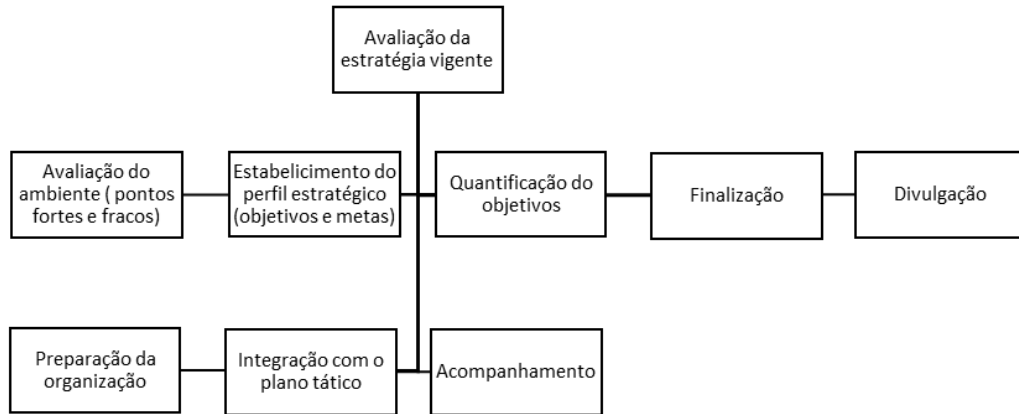


Figura 2 – Etapas do método de planejamento estratégico sugerido por Fischmann e Almeida (1991)
 Fonte: Adaptado de Fischmann e Almeida (1991, p. 33)

Ao propor o método, Fischmann e Almeida (1991) argumentam sobre a importância de o planejamento ser refeito todos os anos, para que sejam consideradas as alterações que acontecem no ambiente, além de alertar que o planejamento deve ser avaliado e revisado conforme os objetivos da empresa.

2.2.3 Método de Bethlem

O método proposto por Bethlem (2002) demonstra um roteiro do processo de planejamento estratégico, dividindo-o em três exercícios. No primeiro exercício, são estabelecidos os objetivos (missão, propósitos, definição de negócios, etc.) e as estratégias que a organização deseja seguir (BETHLEM, 2002).

O segundo exercício consiste na elaboração de um plano estratégico inicial para a empresa, avaliando a situação interna, dos recursos, carências, forças e fraquezas da empresa. Além da avaliação externa à empresa, são analisadas as características do meio e do mercado, oportunidades, obstáculos e ameaças, inovações e mudanças previsíveis, a posição competitiva, vantagens e desvantagens da empresa quanto a seus competidores e as inovações (BETHLEM, 2002).

O terceiro exercício se caracteriza por implantar e executar as ações necessárias para o funcionamento do plano estratégico, sistema de monitoração, sistema de revisão, processo estratégico e metaprocessos (BETHLEM, 2002).

Com estudo desenvolvido, Kuyven (2004) notou que o método mais aceito pelas pequenas empresas é o sugerido por Bethlem (2002), pois se adapta à realidade vivida por elas, além de ser menos rígido em relação aos outros modelos analisados.

Analisando o processo de tomada de decisão proposto por Bethlem (2002) na figura 3 nota-se que, pela análise dos recursos e circunstâncias, é possível obter os objetivos, e com a aceitação desses objetivos e reanálise dos recursos e circunstâncias, chega-se às estratégias propostas.



Figura 3 – Processo de tomada de decisão estratégica
Fonte: Bethlem (2002, p.27)

3 METODOLOGIA

Este estudo envolve a elaboração e aplicação de um método de planejamento estratégico para uma empresa de pequeno porte, baseando-se em métodos qualitativos.

A seguir, serão apresentados os passos de desenvolvimento do método e como foi feita a coleta de dados para a pesquisa.

3.1 Desenvolvimento do Método

O desenvolvimento do método se deu de modo iterativo, partindo de uma investigação inicial sobre as características da empresa, experiências prévias com PE e percepções dos diretores sobre missão, visão e objetivos organizacionais. Após o levantamento inicial, procedeu-se com a seleção de nova etapa a ser executada, a partir do conjunto de etapas disponíveis nos métodos de planejamento estratégico adotados como referência: Stoner e Freeman (1999), Fischmann e Almeida (1991) e Bethlem (2002).

A seleção da etapa seguinte foi feita com base nos seguintes critérios de: (i) nível de formalização (PAPKE-SHIELDS; BOYER-WRIGHT, 2017); (ii) amplitude e disponibilidade de informações: disponibilidade de informações necessárias ao planejamento estratégico, dado o caráter analítico dessa abordagem de desenvolvimento de estratégias (MINTZBERG, 1994) e a necessidade de abrangência em termos de opções estratégicas (PAPKE-SHIELDS; BOYER-

WRIGHT, 2017); e (iii) convergência: níveis de concordância e/ou conflitos entre os atores organizacionais sobre as direções a serem estabelecidas no planejamento estratégico (BRYSON, 1988).

Ciclos de seleção, execução e análise de resultados de etapas foram realizados até que: (i) a formalização dos componentes fundamentais do PE – missão, visão, objetivos prioritizados, diagnóstico interno, diagnóstico externo, estratégias e indicadores de desempenho – fosse alcançada e (ii) conflitos fossem tratados para se criar direcionamentos comuns.

3.2 Procedimentos de Coleta de Dados

Os dados para aplicação do método foram coletados por meio de entrevistas em profundidade com os colaboradores, observação participante e pesquisa documental.

Entrevistas em profundidade apresentam caráter flexível, já que não demandam de um roteiro formal a ser seguido, assim o entrevistado dispõe de liberdade para construir suas respostas (OLIVEIRA; MARTINS; VASCONCELOS, 2012).

A observação participante proporciona interação entre entrevistado e entrevistador, no qual o entrevistador se passa por um membro do grupo ou comunidade e assim consegue observar o seu interior, identificando comportamentos e situações habituais (GIL, 2008). Já a pesquisa documental se baseia na análise de dados que são relacionados às pessoas, porém são coletados de maneira indireta, em forma de documentos, livros, fotos, filmes, etc (GIL, 2008).

A etapa 0 do método proposto é o levantamento inicial. Esse levantamento foi efetuado por meio de uma entrevista em profundidade, em que os três gestores da empresa participaram, são eles, o Presidente do Conselho, Diretor Administrativo Financeiro e Diretor de Operações. Aplicada em meados de outubro de 2017 a entrevista partiu de um roteiro com questões adaptadas de Kuyven (2004) que se encontra no apêndice A.

A partir das respostas a esses questionamentos, foi possível entender as expectativas e perspectivas dos gestores sobre a empresa e, se esses pensamentos estavam alinhados entre eles. Com as respostas analisaram-se esses pontos, além de definir previamente qual o objetivo da empresa seguindo o ponto de vista dos gestores, visão, valores e algumas estratégias utilizadas, mesmo que não formalizadas.

Ainda em outubro, foram iniciadas as pesquisas por novos dados necessários para executar a análise ambiental, utilizando a ferramenta SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) um dos procedimentos característicos do planejamento estratégico, que consiste em identificar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças e, assim, verificar a

perspectiva de risco da empresa (CAMPBELL, 2005). Os dados para completar essa ferramenta foram coletados a partir de observação participante com visitas periódicas a empresa, pesquisas sobre o setor em que atua e setores relacionados, pesquisa documental e entrevistas com os gestores e alguns funcionários citados pelos gestores no levantamento inicial como colaboradores-chave: o vendedor e responsável pelas entregas e o Coordenador Financeiro. Quanto à pesquisa documental, essa envolveu documentos de uma consultoria feita anteriormente na empresa e resultados de uma pesquisa sobre satisfação do cliente e funcionário. A partir da etapa 1 do método, só participaram do processo o Diretor Administrativo Financeiro e o Diretor de Operações, por opção dos próprios gestores.

Finalizada a matriz SWOT, essa também foi apresentada aos gestores, que deram seu *feedback* e posteriormente priorizaram as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que mais impactariam a empresa. Assim, foi possível filtrar os dados coletados, trazendo maior viabilidade à pesquisa. Segundo o Diretor Administrativo Financeiro, “a matriz ficou bem completa e é possível tirar várias estratégias para resolver os problemas e aproveitar novas oportunidades”.

Na etapa 2, ocorreu a revisão dos objetivos e estratégias, em que a partir dos dados coletados no levantamento inicial e embasados às informações da análise ambiental, foi possível formular objetivos e estratégias coerentes para a organização.

Para concluir o desenvolvimento e aplicação do método foi desenvolvido um *Balanced Scorecard* (BSC), que tem como propósito traduzir a missão e as estratégias em objetivos e medidas, seguindo “quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento” (KAPLAN; NORTON, 2000, p.25). Este BSC foi desenvolvido a partir de dados coletados por meio de entrevistas com os gestores, observação e pesquisa documental. Com isso, foi possível finalizar o método atrelando as informações disponibilizadas pelos gestores e os dados coletados durante todo o processo. Então, em dezembro de 2017, foi apresentado o BSC aos gestores, que deram seu *feedback* e após as revisões, deram o aceite para o projeto final.

Quadro 2 – Lista de agentes entrevistados

Entrevistados	Data	Principais funções dentro do processo
Presidente do conselho	18/10/2017	Informações para o levantamento inicial
Diretor administrativo financeiro	09/10/2017	Informações para o levantamento inicial
	31/10/2017	Feedback sobre forças, fraquezas, oportunidades e ameaças
	15/11/2017	Apresentação da matriz de objetivos e estratégias
	22/11/2017	Priorização dos objetivos
	22/12/2017	Apresentação do <i>Balanced Scorecard</i>
Diretor de operações	15/10/2017	Informações para o levantamento inicial

	31/10/2017	Feedback sobre forças, fraquezas, oportunidades e ameaças
	16/11/2017	Apresentação da matriz de objetivos e estratégias
	22/11/2017	Priorização dos objetivos
	22/12/2017	Apresentação do <i>Balanced Scorecard</i>

Fonte: Autoria própria, 2018.

Com a revisão de literatura e a coleta de dados, foi então realizada uma análise após a finalização de cada etapa proposta, assim todos os dados coletados na pesquisa de campo foram analisados a partir da interpretação e apresentação aos envolvidos, e por meio dos resultados finais de cada etapa a etapa seguinte foi desenvolvida.

4 RESULTADOS

Esta seção apresenta os resultados encontrados com o desenvolvimento do trabalho, tanto no que diz respeito ao desenvolvimento do modelo de planejamento, quanto aos resultados da aplicação deste modelo em uma empresa de pequeno porte.

4.1 Descrição do Caso

A organização selecionada para o estudo é uma empresa de pequeno porte e familiar, que opera no segmento de materiais para construção na cidade de Formiga, Minas Gerais.

Com mais de 28 anos de mercado, a empresa passa por um momento de desenvolvimento, investindo em infraestrutura, programas de marketing e implantando mudanças na administração, além de ter se associado a uma rede de lojas de materiais de construção reconhecida no país, com o propósito de aumentar o poder de compra e assim conseguir melhores preços, tanto para as compras da empresa, quanto para o consumidor final.

Hoje, a empresa emprega 19 são funcionários e os três sócios são responsáveis pela parte administrativa. Os sócios operam nos seguintes cargos: Presidente do conselho, Diretor Administrativo Financeiro e Diretor de Operações.

No ano de 2015, a organização passou por uma consultoria, com o objetivo de entender um pouco mais sobre o negócio e sua área de atuação, para que assim dessem segmento aos objetivos de expansão que tinham em mente. A partir da consultoria estabeleceram uma missão, que consiste em “satisfazer as demandas e necessidades dos consumidores, fornecendo materiais para construção com agilidade, qualidade, profissionalismo no atendimento e responsabilidade ambiental”.

De acordo com o Diretor de Operações

“A consultoria trouxe para empresa uma maior organização da parte financeira, operacional e comercial, direcionando a cada gestor um cargo específico. Antes da consultoria, a empresa estava estagnada, suas receitas apenas cobriam seus custos operacionais”.

Ainda, de acordo com o Diretor de Operações “após a organização, a empresa começou a ter lucros e almejar um lugar melhor no ramo de materiais de construção, objetivando a expansão da empresa”.

4.2 Desenvolvimento do Planejamento Estratégico

O desenvolvimento do planejamento estratégico se deu por uma abordagem indutiva e iterativa, em que resultados parciais obtidos na aplicação direcionam ações posteriores. A aplicação dessa abordagem encontra fundamento em resultados prévios de Grant (2003), em que o planejamento estratégico tem sido realizado de modo menos formal em cenários de alta turbulência. Além disso, a característica formalizada da ferramenta, com etapas e sequências pré-estabelecidas, torna a formulação de estratégias um processo com pouca capacidade de lidar com diferentes contingências e mudanças que surgem na empresa e no ambiente (GRAETZ, 2002).

Dessa forma, consideram-se as especificidades da empresa estudada para o desenvolvimento de um método de planejamento estratégico que seja adequado à realidade de pequenas empresas. A partir da abordagem indutiva, este estudo não tomou como base um método de planejamento estratégico pré-estabelecido. Ao contrário, partiu-se de um roteiro inicial de investigação da empresa para posteriormente definir as etapas subsequentes de desenvolvimento do planejamento, seguindo o caráter flexível capaz de lidar com as diferenças e mudanças que podem ocorrer durante o processo. Para se adaptar ao perfil do pequeno empresário e mantê-lo motivado, o planejamento se manteve sucinto, claro e flexível (KUYVEN, 2004) e pode ser revisado durante todo o processo.

A seguir, serão apresentados os resultados de desenvolvimento e aplicação do método. Para tanto, serão considerados três elementos: descrição da etapa desenvolvida, resultados de aplicação da etapa na empresa e análise para subsidiar o desenvolvimento posterior do método. Na parte destinada à descrição, serão apresentados os objetivos da etapa dentro do método proposto e de qual referência apresentada durante o trabalho ela foi extraída. Nos resultados, serão demonstrados os dados levantados durante a aplicação da etapa, com apresentação das

opiniões dos gestores e descrição dos resultados. A análise descreve o que foi observado de importante na etapa aplicada e a justificativa para a escolha da posterior.

4.2.1 Etapa 0 – Levantamento inicial

Descrição

Segundo Quadros (2013), a maioria dos gestores de pequenas empresas não apresentam conhecimento da realidade de seu ambiente, assim não é possível determinar, em primeiro momento, objetivos que sejam coerentes com a realidade da empresa, como sugere o método proposto por Stoner e Freeman (1999). Nesse sentido, seguiu-se a sugestão de Bethlem (2002), no qual se aplica um primeiro exercício com o propósito de adquirir conhecimento quanto à empresa e suas prioridades. Assim é possível perceber que o pequeno empresário tem conhecimento de todas as informações sobre a empresa, como missão, visão e objetivos, porém não são formalizados (KUYVEN, 2004).

A partir destes estudos, foi desenvolvido o roteiro de investigação inicial (Apêndice A), com o objetivo de fornecer informações sobre a empresa estudada, aplicado a partir de entrevistas em profundidade junto aos gestores da empresa. O objetivo de tal levantamento foi prover à pesquisadora conhecimentos iniciais sobre a missão da empresa, percepção da situação atual, objetivos, visão, estratégias, valores, percepção sobre colaboradores-chave e diferenciais da empresa, de modo a fundamentar a identificação de etapas necessárias ao desenvolvimento do planejamento estratégico.

Resultados

As informações coletadas durante as entrevistas demonstraram a inexistência de conflitos de pensamentos entre os gestores, pois os três apresentaram alinhamento quanto às respostas dos questionamentos. Essas informações podem ser analisadas a partir do Quadro 3.

Quadro 3 – Síntese das respostas dos gestores entrevistados

Diretor de Operações	Presidente do Conselho	Diretor Administrativo Financeiro
Missão da Empresa		
Comercializar materiais de construção.	Dar rendimento aos donos e emprego aos funcionários.	A empresa fornece materiais para construção de qualidade a um preço justo para ajudar nossos clientes a realizar o sonho da casa própria
Percepção de Situação Atual		
A empresa está se desenvolvendo, investindo em infraestrutura, marketing, compra, etc.	A empresa está se desenvolvendo, se associou a uma rede, assim investimos na construção de uma loja maior, além de ter mudado o jeito de fazer propaganda. E seguindo com essas mudanças até melhoramos nosso atendimento.	A empresa vem sofrendo mudanças nos últimos 4 anos visando melhorar o controle por parte de seus gestores e retomar o crescimento das vendas, que vinha estagnando. Atualmente a empresa passa por um bom momento, com um baixo endividamento, o fluxo de caixa é positivo e todos os investimentos da empresa estão sendo feitos com capital próprio da empresa e dos sócios.
Objetivos		
<ul style="list-style-type: none"> • Deseja que a empresa seja referência na cidade e região na comercialização de materiais para acabamento; • Diminua a comercialização de materiais básicos, que hoje seria o principal, porém mais trabalhoso e caro; • Aumentar a venda em no mínimo 20%, para que, os valores fixos sejam quitados tranquilamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar a loja; • Diversificar o material de venda, disponibilizando mais produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Que a empresa continue crescendo e se tornando cada vez mais importante no mercado da construção civil, podendo se expandir para outras cidades no futuro; • Aumentar o mix de produtos na loja; • Migrar do antiquado sistema de crediário para parcelamento apenas em carta de crédito; • Melhorar o sistema de entregas e logística em geral.
Visão		
Que a empresa esteja bem desenvolvida e seja referência na cidade e região.	Que a empresa esteja bem estruturada.	Ver várias lojas na região centro oeste de MG, onde a empresa teria um ganho de escala enorme. Vejo a empresa sendo administrada e funcionando sozinha, sem a intervenção tão grande dos sócios como acontece agora.
Estratégias		
<ul style="list-style-type: none"> • Construir uma nova loja, aumentando a infraestrutura e a diversificação dos produtos comercializados. • Associar a uma rede de materiais de construção. • Investir em um novo software. 	<ul style="list-style-type: none"> • Construindo uma nova loja. • Mudando o modo de fazer propagandas. 	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa está investindo na construção de uma nova loja, o que vai possibilitar aumentar a variedade de produtos e buscar um crescimento na cidade de Formiga. • Para o futuro podemos fazer estudos de viabilidade de expansão regional da empresa. • Setor de compras, a maior mudança foi a associação a uma rede de lojas de materiais de construção.
Percepção sobre Diferenciais da Empresa		

<ul style="list-style-type: none"> • Existe diferenciais em relação ao preço de alguns produtos, pois como associamos a rede temos condições diferenciadas. • Ouve que nos concorrentes o atendimento não é bom e a entrega é demorada, mas em alguns, os preços são melhores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe, pois como estamos associados a rede apresentamos um modo de compra melhor. • O nosso atendimento é muito bom em relação aos concorrentes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Não existe diferencial no preço dos produtos, devido a um grande número de concorrentes no mercado. • Muitos clientes reclamam do atendimento e da demora da entrega dos concorrentes.
--	--	---

Fonte: Autoria própria, 2018.

A partir das informações levantadas foi possível adaptar a missão da empresa junto aos gestores, para que assim ela retrate seus ideais e sua razão de existir: “A empresa comercializa, de modo rentável, materiais para construção de qualidade e a preço justo para ajudar os clientes a realizar o sonho da casa própria”.

Inicialmente, os gestores demonstraram apresentar alguns objetivos traçados em sua gestão, mesmo que não formalizados, tais como: ser referência na cidade e região, reduzir revenda de materiais básicos de construção, diversificar produtos, aumentar as vendas em 20%, retomar o crescimento nas vendas, expandir para outras cidades e melhorar a entrega e logística.

Para alcançar esses objetivos, os gestores citaram algumas ações estratégicas, sendo algumas que já estão sendo desenvolvidas e implementadas como: (1) construção de uma nova loja; (2) nova abordagem de promoção; (3) associação a uma rede e (4) ampliação do contato com outros lojistas do ramo. E outras ainda almejadas pela empresa: (5) expansão para outras cidades; (6) implantação de novo modelo de atendimento; (7) marketing digital; (8) novo software e (9) novos galpões de armazenagem.

Os objetivos e estratégias levantados em primeiro momento são aqueles que a empresa já dispõe, mesmo que não formalizados e documentados.

Análise

A partir da etapa 0, foi possível conhecer as expectativas e perspectivas dos gestores quanto à empresa e se esses pensamentos estão alinhados entre eles. Com a aplicação do levantamento, os resultados demonstraram a inexistência de conflitos dentre os diferentes gestores.

A partir da percepção de cada gestor, delimitou-se uma lista inicial de objetivos e estratégias, porém sem se fundamentar em dados e informações sobre a empresa. Nesse sentido, observou-se a necessidade de conhecer a realidade do ambiente interno e externo à empresa,

para posteriormente, a partir dos resultados da análise, reavaliar e priorizar os objetivos e estratégias para que sejam coerentes a realidade da empresa.

4.2.2 Etapa 1 – Análise do ambiente

Descrição

Segundo as informações levantadas inicialmente e os métodos propostos por Stoner e Freeman (1999), Bethlem (2002) e Fischmann e Almeida (1991), nota-se que a análise do ambiente se apresenta como uma etapa essencial para o planejamento estratégico de uma empresa. Por se apresentar comumente dentre os três métodos analisados, por definir quais aspectos do meio ambiente influenciarão na capacidade da organização em alcançar seus objetivos e também auxiliar os gestores no entendimento da estrutura e comportamento do ambiente de sua empresa (STONER; FREEMAN, 1999; KUYVEN, 2004).

Foi desenvolvida a análise ambiental, com o objetivo de reavaliar e priorizar os objetivos e estratégias iniciais, baseando-se em dados do ambiente externo e interno da empresa. O objetivo de tal análise consiste em identificar as forças e fraquezas da empresa, oportunidades e ameaças em seu setor de atuação, e assim embasar objetivos e estratégias para que sejam coerentes com a sua realidade, não só pelos olhos dos gestores, mas por dados fundamentados.

Resultados

A partir das informações disponibilizadas pelos gestores em primeiro momento e durante as entrevistas, e os resultados de uma pesquisa de satisfação dos clientes e funcionários realizada anteriormente na empresa por meio de um questionário disponibilizado para todos os funcionários e também clientes que estivessem comprando na loja dentre os dias 27/09/2017 e 05/10/2017, com isso foram recolhidas respostas de 17 funcionários e 31 clientes, e por meio dessas informações foi desenvolvida a matriz SWOT. Os dados foram divididos em duas listas, primeiro as forças e fraquezas (Quadro 4).

Quadro 4 – Lista das forças e fraquezas levantadas

Ambiente interno	Forças		Fraquezas	
	Baixo endividamento	5	Defasagem no controle interno	4
	Fluxo de caixa positivo	5	Falta de variedade nas opções dos produtos (diversidade de marcas, cores, modelos)	5
	Diversidade de materiais	5	Não possui setor de Recursos Humanos (RH) específico	4
	Associação à rede	4	Vendas a prazo com limites elevados	4
	Qualidade dos produtos	4	Atendimento por telefone e e-mail	4
	Atendimento presencial	4	Distribuição dos produtos	4
	Rapidez na entrega	4	Falta de treinamento para os funcionários	4
	Flexibilidade na forma de pagamento	4		
	Bom relacionamento entre os funcionários	4		
	Clientela fidelizada	4		
	Imóveis próprios	4		
	Tempo de mercado	4		

Fonte: Autoria Própria, 2018.

Com a priorização das informações indo de 5 a 1, uma vez que 5 significa mais importante e 1 menos importante, as principais forças da empresa foram: o baixo endividamento, fluxo de caixa positivo, diversidade de materiais, dentre outras. Quanto à diversidade de materiais, os gestores consideram um ponto forte, pois a empresa trabalha dos materiais básicos de construção até os de acabamento, porém não apresentam muitas opções de modelos, cores e marcas de cada produto, o que acaba de algum modo, ser um ponto fraco. Outros pontos fortes são quanto ao relacionamento entre os funcionários e a clientela fidelizada, além do tempo de mercado, pois a empresa atua no ramo há 28 anos.

Além desses pontos citados, os entrevistados também consideraram importante a associação da empresa a uma rede de materiais de construção que apresenta mais de 300 lojas no Brasil segundo os gestores, além da qualidade dos produtos ofertados, atendimento na loja física, flexibilidade de pagamento, entrega rápida, e imóveis próprios.

Quanto às fraquezas, foram identificadas: defasagem no controle interno, falta de variedade nas opções dos produtos (diversidade de marcas, cores, modelos), falta de um setor de RH específico, vendas a prazo com limites elevados, atendimento por telefone, *e-mail* e distribuição dos produtos. Quando entrevistados, os gestores demonstraram mais preocupação com a diversificação dos produtos vendidos, que é uma fraqueza que já tem sido analisada e também já apresentam estratégias para amenizá-la. Além disso, a falta de treinamento e o atendimento por telefone e *e-mail*, são fraquezas que estão diretamente relacionadas aos clientes, demandando maior atenção pelos gestores.

Essas deficiências podem dificultar a empresa a alcançar seus principais objetivos, e, portanto, é importante desenvolver estratégias que amenizem as fraquezas e aproveitem as oportunidades que o ambiente oferece.

Quanto à análise externa da empresa, foi feita uma pesquisa para recolher informações do setor em que a empresa está inserida e também outros setores que podem impactar seus resultados, além das informações sobre os concorrentes.

Quadro 5 – Lista das oportunidades e ameaças levantadas

	Oportunidades		Ameaças	
Ambiente externo	Alta para 78,0 pontos no índice de confiança da construção (ICST), maior pontuação desde 2015 (out. 2017)	4	Crise financeira no setor de construção	4
	Alta de 6% no varejo de materiais para construção em outubro comparado ao ano anterior (2016) (nov. 2017)	4	Concorrentes especializados em um único seguimento	5
	Queda da inflação de 9,28% para 2,46% melhora levemente o poder aquisitivo dos brasileiros (nov. 2017)	4	Corte de recursos do governo para o "Minha casa minha vida" em 2018 (out. 2017)	4
	Queda na taxa de desemprego chegando a 12,4% no terceiro trimestre de 2017 (a menor do ano) (set. 2017)	4	Recessão econômica em meio a instabilidade política	4
	Investimento de R\$ 7 bilhões para o novo cartão construcard no começo de 2017 (nov. 2016)	4	Concorrentes com lojas maiores e mais variedades de itens	5
	Governo dará cartão reforma de até R\$9.646,07 (nov. 2017)	4	Redução do percentual financiável do preço dos imóveis usados pela Caixa Econômica Federal, maior agente do crédito imobiliário (set. 2017)	4
	Defasagens dos concorrentes com atendimento, falta de estacionamento, demora na entrega dos produtos	5	A atividade na construção civil caiu em setembro para 46,4 pontos, segundo dados da Sondagem da Indústria da Construção Civil (out. 2017)	4
	Possibilidade de aplicação de novas tecnologias no ramo (mai. 2017)	5		
	Estratégias de aplicação de sustentabilidade no setor	4		
	R\$ 330 bilhões do FGTS para investimentos em habitação, saneamento e infraestrutura nos próximos quatro anos (out. 2017)	4		
	Obras de revitalização do Parque Municipal Doutor Leopoldo Corrêa, a Praia Popular de Formiga	4		
	Reforma trabalhista	4		
	Diversificação é aposta do setor de materiais para construção (mai. 2017)	5		
	Índice Nacional de Custo de Construção (INCC) de setembro, com variação de 0,14%, inferior à de agosto (0,4%), (set. 2017)	4		
	O reaproveitamento de resíduos provenientes da construção civil pode ser uma forma de gerar economia em um empreendimento (nov. 2017)	4		

Índice de confiança do empresário do setor de construção civil bateu em 48,1 em setembro no estado de Minas Gerais, se aproximando de 50 pontos que passa a ser positivo (nov. 2017)	4		
--	---	--	--

Fonte: Autoria Própria, 2018.

As oportunidades priorizadas foram aquelas que influenciam diretamente no desenvolvimento da empresa, segundo os gestores. Dentre elas estão: a defasagem dos concorrentes quanto ao bom atendimento, estacionamento próprio e quanto à entrega dos produtos, além da aplicação de novas tecnologias e diversificação de produtos que estão em alta no mercado.

Quanto às ameaças os gestores identificaram como prioridade os concorrentes que são especificados em apenas um segmento de materiais para construção e aqueles que apresentam lojas mais amplas e planejadas. Essas são ameaças que já têm sido trabalhadas para que, assim, consigam amenizá-las sem que cause algum dano à empresa e ao seu desempenho.

Análise

Com os resultados da análise, foi possível conhecer as forças e fraquezas do ambiente interno e as oportunidades e ameaças do ambiente externo da empresa, e com isso formalizar e priorizar essas informações junto aos gestores.

Após o delineamento das oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos é necessário analisar o que foi encontrado e como essas informações influenciam nos objetivos e nas estratégias da empresa. Observou-se então a necessidade de revisar os objetivos e estratégias propostos no levantamento inicial pelos gestores, para assim alinhá-los às necessidades do ambiente da empresa.

4.2.3 Etapa 2 – Revisão dos objetivos e estratégias

Descrição

Segundo Terence (2002), a definição e formalização dos objetivos e estratégias da empresa deve ser feita após a análise do ambiente, por estes estarem diretamente associados ao ambiente, assim os gestores terão conhecimento suficiente para formular objetivos coerentes às informações coletadas.

O método proposto por Bethlem (2002) também segue essa linha, em que, após a análise do ambiente consegue formular os objetivos da empresa, estratégias e até planos operacionais.

As informações coletadas no levantamento inicial como objetivos e estratégias foram revisadas, embasadas, agora, não só nos conhecimentos dos gestores, mas, sim, em dados concretos sobre o ambiente em que a empresa atua e seu ambiente interno.

Logo, essa etapa consiste em revisar, formalizar e priorizar os objetivos, a fim de analisar se as informações disponibilizadas pelos gestores, inicialmente, estão alinhadas ao ambiente empresarial e também definir quais objetivos são mais importantes para sua empresa no momento. As estratégias foram analisadas com base nos objetivos e missão da empresa, tendo sido verificado se contribuem ou não para o alcance desses objetivos, como contribuem e se são coerentes ao que o ambiente demonstrou.

Resultados

A partir dos resultados da etapa anterior, foi possível reavaliar informações sobre a empresa e assim, junto aos gestores, formalizar os objetivos e identificar quais estratégias contribuem para que esses objetivos sejam alcançados, como por exemplo a Construção de uma nova loja contribui para ser referência na cidade e região, diversificação dos produtos e retomar o crescimento das vendas, como demonstra o Quadro 6.

Quadro 6 – Matriz de objetivos e estratégias

Objetivos/ Estratégias	Construção da nova loja	Novos galpões de armazenagem	Expansão para outras cidades	Implantação de novo modelo de atendimento	Nova abordagem de propaganda e promoções	Marketing digital	Novo software	Associação a uma rede	Ampliação do contato com outros lojistas do ramo	
Ser referência na cidade e região	Contribui		Contribui	Contribui	Contribui	Contribui		Contribui	Contribui	4
Diversificar os produtos	Contribui	Contribui								1
Retomar crescimento nas vendas	Contribui			Contribui	Contribui	Contribui		Contribui		2
Melhorar a entrega e logística		Contribui	Contribui				Contribui			3

Fonte: Autoria própria, 2018.

Os objetivos definidos pelos gestores se resumiram em quatro, eliminando aqueles que não são coerentes com o ambiente da empresa, permanecendo então somente aqueles que apresentam maior importância para a empresa no momento em que ela se encontra. Foi definida também qual a ordem de importância dos objetivos, a diversificação dos produtos (1) foi o objetivo de maior importância para a empresa segundo os gestores.

Quanto às estratégias, não houve mudanças, pois, os gestores consideraram que elas estão alinhadas aos objetivos, o que faltam são apenas alguns ajustes durante a aplicação para que consigam melhores resultados, como foi citado pelo Diretor Administrativo Financeiro. Dentre as estratégias, destacam-se algumas que já têm sido executadas pela empresa como a associação a uma rede de construção, a construção de uma nova loja, nova abordagem de propagandas e ampliação do contato com outros lojistas.

Com a análise do ambiente, os gestores puderam identificar que estão no caminho certo, principalmente, em relação ao setor, que vem apresentando uma melhora no momento e tende a continuar crescendo, como pode ser analisado no Quadro 5. Além disso, a diversificação de produtos é considerada uma aposta no ramo de materiais para construção (Quadro 5) e é também uma das estratégias dos gestores.

Análise

Com a etapa 2, foi possível formalizar os objetivos e estratégias junto aos gestores. Porém, mesmo que as informações tenham sido fundamentadas em dados reais sobre a empresa e seu ambiente externo, é de grande importância que os gestores continuem sempre acompanhando, monitorando e atualizando esses dados, para que não se tornem obsoletos e ultrapassados e, conseqüentemente, tenham um impacto negativo na empresa.

Assim, observou-se a necessidade da criação de uma nova etapa, com a finalidade de atualizar e monitorar o planejamento e todas suas fases.

4.2.4 Etapa 3 – Atualização e monitoramento

Descrição

Os três métodos estudados apresentam uma etapa responsável por monitorar o planejamento, porém o que mais se aproxima da ideia proposta no trabalho é o método de Stoner e Freeman (1985), em que o nono passo de sua metodologia, é responsável por checar

frequentemente, acompanhar e controlar, para ter certeza de que se está fazendo o certo e que os resultados pretendidos têm sido alcançados.

Logo, a finalidade desta etapa é monitorar e acompanhar se os objetivos e estratégias descritos nas etapas anteriores têm sido alcançados e atualizar o planejamento na medida em que forem apresentadas necessidades.

Para facilitar o controle dos gestores, foi utilizada a ferramenta de gestão *Balanced Scorecard*.

Resultados

A partir das análises anteriores, foi utilizada a ferramenta de gestão BSC para promover a amarração de todas as informações coletadas durante o processo, além de atualizá-las e criar metas e indicadores para que a empresa consiga alcançar seus objetivos com sucesso.

Foi elaborada também, por meio da ferramenta e junto aos gestores, a visão da empresa, demonstrando onde ela quer chegar, o que almeja, e agregando os valores que prezam.

Quadro 7 – Balanced Scorecard

MISSÃO	A empresa comercializa, de modo rentável, materiais para construção de qualidade e a preço justo para ajudar os clientes a realizar o sonho da casa própria.			
VISÃO	Ser uma empresa de referência no setor varejista de materiais para construção na região, sendo reconhecida pelo seu bom atendimento, comprometimento com o cliente, seriedade e honestidade.			
	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	INICIATIVA
Perspectiva Financeira	Retomar o crescimento das vendas	Aumentar as vendas em 20% em um ano	Aumento de vendas que consta nos demonstrativos financeiros	<ul style="list-style-type: none"> • Implantação de um novo modelo de atendimento; • Nova abordagem de propagandas e promoções; • Associação a uma rede de materiais de construção; • Marketing digital; • Melhorar a exposição dos produtos.
Perspectiva do Cliente	Ser referência na cidade e região	Aumentar a satisfação dos clientes em 50% quanto ao atendimento e ao preço dos produtos em dois anos	Índice de satisfação dos clientes quanto ao preço e atendimento	<ul style="list-style-type: none"> • Construção de uma nova loja; • Expansão para outras cidades; • Implantação de um novo modelo de atendimento; • Nova abordagem de propaganda e promoções; • Marketing digital; • Associação a uma rede; • Ampliação do contato com outros lojistas do ramo • Pesquisa de satisfação dos clientes por meio de questionários quanto ao atendimento, preço, interesse em recompra e entrega dos produtos;
	Diversificação dos produtos	Aumentar a diversidade de tipos e marcas de produtos em 20% em seis meses	Número de novos produtos disponíveis para revenda	<ul style="list-style-type: none"> • Construção de uma nova loja para disponibilização destes produtos; • Novos galpões de armazenagem; • Definir um layout eficiente; • Criar setores de acordo com os produtos.

Perspectiva de Processos Internos	Melhorar a entrega e logística	Transferir 80% dos estoques de produtos para a nova loja e diminuir em 20% o tempo de entrega em seis meses	Números de produtos em estoque; Tempo médio de entrega para o cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Novos galpões de armazenagem; • Expansão para outras cidades; • Novo software; • Redefinir as rotas feitas para entrega; • Analisar a melhor localização dos estoques; • Redefinir a logística de entrega para a nova loja. • Redefinir a gestão de estoques.
Perspectiva de Aprendizado e Crescimento	Ter vendedores capacitados e setorizados	Treinar 100% da equipe de vendas em seis meses	Número de cursos feitos pela equipe de vendas	<ul style="list-style-type: none"> • Divulgar cursos e palestras disponibilizadas pelo SEBRAE e CDL; • Incentivar os funcionários a fazer aqueles cursos que os auxiliarão com as vendas. • Treinar os funcionários de vendas sobre o funcionamento do sistema operacional da empresa. • Definir um setor específico para cada vendedor. • Treinar os funcionários de vendas sobre as informações técnicas dos produtos vendidos em seu setor

Fonte: Autoria Própria, 2018.

A partir dos resultados apresentados no quadro anterior foi possível elaborar o mapa estratégico (Figura 4), em que se observam os objetivos desenvolvidos para a empresa e como eles se conectam entre si.

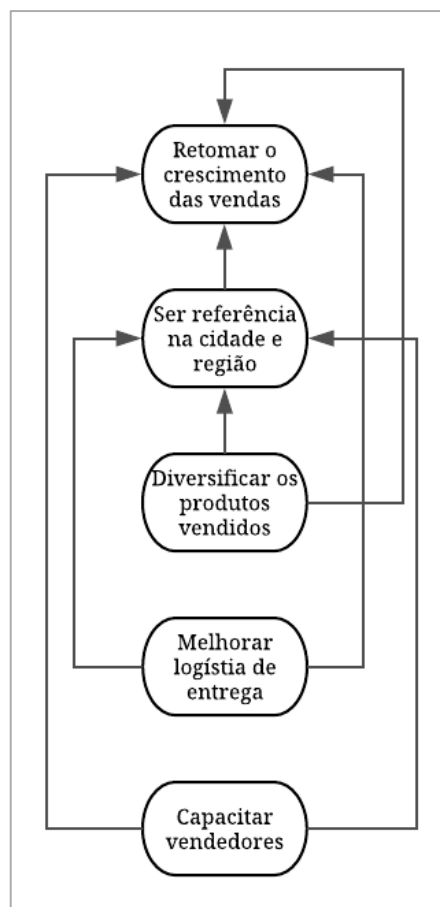


Figura 4 - Mapa Estratégico
Fonte: Autoria Própria, 2018.

Com o desenvolvimento do BSC observou-se que a empresa não apresentava objetivos voltados à perspectiva de aprendizado e crescimento, uma vez que esta é a base para o sucesso de uma empresa, pois aborda os funcionários e colaboradores.

Nesse sentido, foi elaborado junto aos gestores um objetivo que abordasse essa perspectiva, tal objetivo é “ter vendedores capacitados”. Esse é um ponto que, além de estar em falta no BSC, também foi dado como insatisfatório na pesquisa de satisfação de clientes e funcionários realizada na empresa anteriormente. Junto a esse objetivo, foram elaboradas também estratégias e metas para que a empresa consiga alcançá-lo da melhor maneira.

O objetivo relacionado à perspectiva de processos internos é a melhora da entrega e logística da empresa. Para que este seja alcançado, foram criadas algumas estratégias além das citadas anteriormente no trabalho, que auxiliariam de alguma maneira ao alcance do objetivo elencado. Nesse sentido, foram definidas quatro novas estratégias, são elas: redefinir as rotas feitas para entrega, analisar a melhor localização dos estoques, redefinir a logística de entrega para a nova loja e redefinir a gestão de estoques da empresa.

Seguindo a perspectiva do cliente, os objetivos são: diversificação dos produtos e ser referência na cidade e região. Quanto à diversificação dos produtos, é importante que a empresa disponibilize para os clientes marcas e tipos variados de produtos e para que isso seja possível e eficiente, além das estratégias citadas anteriormente, foram elaboradas junto aos gestores novas estratégias como definir um *layout* eficiente e criar setores de acordo com os produtos.

Para que a empresa consiga ser referência na cidade e região, é importante informar-se primeiro se seus clientes estão satisfeitos quanto ao atendimento ofertado pela empresa, preço, se apresentam interesse em voltar a comprar na loja e se estão satisfeitos com a entrega dos produtos. Esta é uma estratégia proposta para alcançar tal objetivo.

A perspectiva financeira tem como objetivo retomar o crescimento das vendas em 20%, uma nova estratégia elaborada para que a empresa alcance esse objetivo foi: melhorar a exposição dos produtos, para que fique mais atraentes aos clientes e assim crie neles maior interesse por aqueles produtos.

Análise

A ferramenta BSC auxiliou os gestores sobre quais perspectivas da empresa eles deveriam focar, para assim definir melhor seus objetivos e estratégias. A ferramenta também facilitou a visão dos gestores sobre onde o planejamento estratégico iria chegar. Com isso, eles conseguiram ampliar os caminhos para alcançarem os objetivos almejados.

Com essa ferramenta, foi possível, então, concluir o processo de planejamento estratégico na empresa, adequando todas as estratégias aos objetivos, traçando metas e definindo indicadores. Espera-se que com esse PE os gestores consigam monitorar o desempenho da empresa durante a aplicação do projeto, além de estarem sempre atualizados, o que é um passo importante para o sucesso, tanto da empresa, quanto no plano estratégico, e atendendo a característica de flexibilidade proposta por Terence (2002).

Quanto ao BSC, o Diretor de Operações e o Diretor Administrativo Financeiro demonstraram maior interesse pelo resultado final, pois segundo eles, foi possível visualizar tudo o que deve ser feito e como será feito pela empresa. Segundo o Diretor de Operações, o BSC foi uma amarração de todas as outras etapas, uma sintetização do planejamento estratégico da empresa.

5 DISCUSSÃO

A necessidade de uma ferramenta de gestão eficiente para a realidade das pequenas foi a motivação para a realização deste estudo. Nesse sentido, o presente trabalho buscou contribuir com a elaboração e aplicação do planejamento estratégico em uma empresa de pequeno porte. Essa foi uma forma de fornecer recomendações sobre como essa ferramenta pode ser conduzida para que as empresas conquistem melhores resultados.

O planejamento estratégico, por outro lado, sofre algumas críticas, tais como: é essencialmente analítico, as ações conduzidas são demasiadamente formais, as turbulências nos ambientes da empresa dificultam o atendimento às demandas, o aspecto lógico e sistemático com etapas formalizadas (MINTZBERG, 2010; PAPKE-SHIELDS; BOYER-WRIGHT, 2017; GRANT, 2003).

A partir das críticas e das características de formalidade, abrangência, participação, intensidade e flexibilidade foi elaborado um método de planejamento estratégico com o intuito de contribuir, facilitando a utilização da ferramenta por pequenos empresários.

Por meio da análise de três modelos de PE encontrados na literatura, foi possível notar que todos se baseiam no mesmo princípio e se caracterizam pelas mesmas etapas, porém abordadas em momentos e com nomenclaturas diferentes umas das outras. Uma característica comum entre os três métodos estudados e também uma crítica sobre o PE, são as etapas formalizadas e segmentadas.

Nesse sentido, o presente trabalho buscou desenvolver e aplicar um método de planejamento estratégico e, de modo retrospectivo, foram derivadas uma sequência de fases e etapas.

O levantamento inicial, etapa 0 do método, se diferencia da proposta de Stoner e Freeman (1999), pois o mesmo se inicia pela formulação dos objetivos, não apresentando uma análise da real situação da empresa antes de se iniciar o desenvolvimento do PE. Essa etapa foi necessária para promover conhecimentos iniciais sobre a empresa, partindo-se dessas informações de modo a fundamentar a identificação das próximas etapas necessárias.

A análise do ambiente, etapa 1 do método, se diferenciou dos métodos analisados por se manter focada nos objetivos e estratégias citados pelos gestores no levantamento inicial, com isso foram levantados somente dados e informações que de alguma forma auxiliassem o caminho em que os gestores querem seguir com a empresa, enquanto os demais métodos ampliam a análise ambiental, gerando assim muitas informações sem ligação direta com o enfoque da empresa.

A etapa 2 foi a revisão dos objetivos e estratégias, que se diferenciou dos métodos propostos Stoner e Freeman (1999) e Fischmann e Almeida (1991), pois a partir dos dados da análise do ambiente os autores criam os objetivos e estratégias, enquanto no método proposto foi reavaliada a viabilidade dos objetivos e estratégias coletados no levantamento inicial, seguindo o que a empresa acredita ser o melhor para ela no momento, porém, agora não só por alto, mas embasando em dados e informações reais sobre seu ambiente.

A última etapa, é a atualização e monitoramento que se diferenciou dos métodos de Fischmann e Almeida (1991) e Bethlem (2002), em que as etapas equivalentes a essa são responsáveis apenas por acompanhar o desenvolvimento do PE, enquanto no método proposto, seguindo o caráter flexível, na etapa final é possível realizar a atualização total do método, caso seja necessário, e monitorar por meio de indicadores e metas que sejam viáveis à empresa.

A figura, a seguir, demonstra o método elaborado, destacando sua característica flexível e suas etapas durante todo o processo.

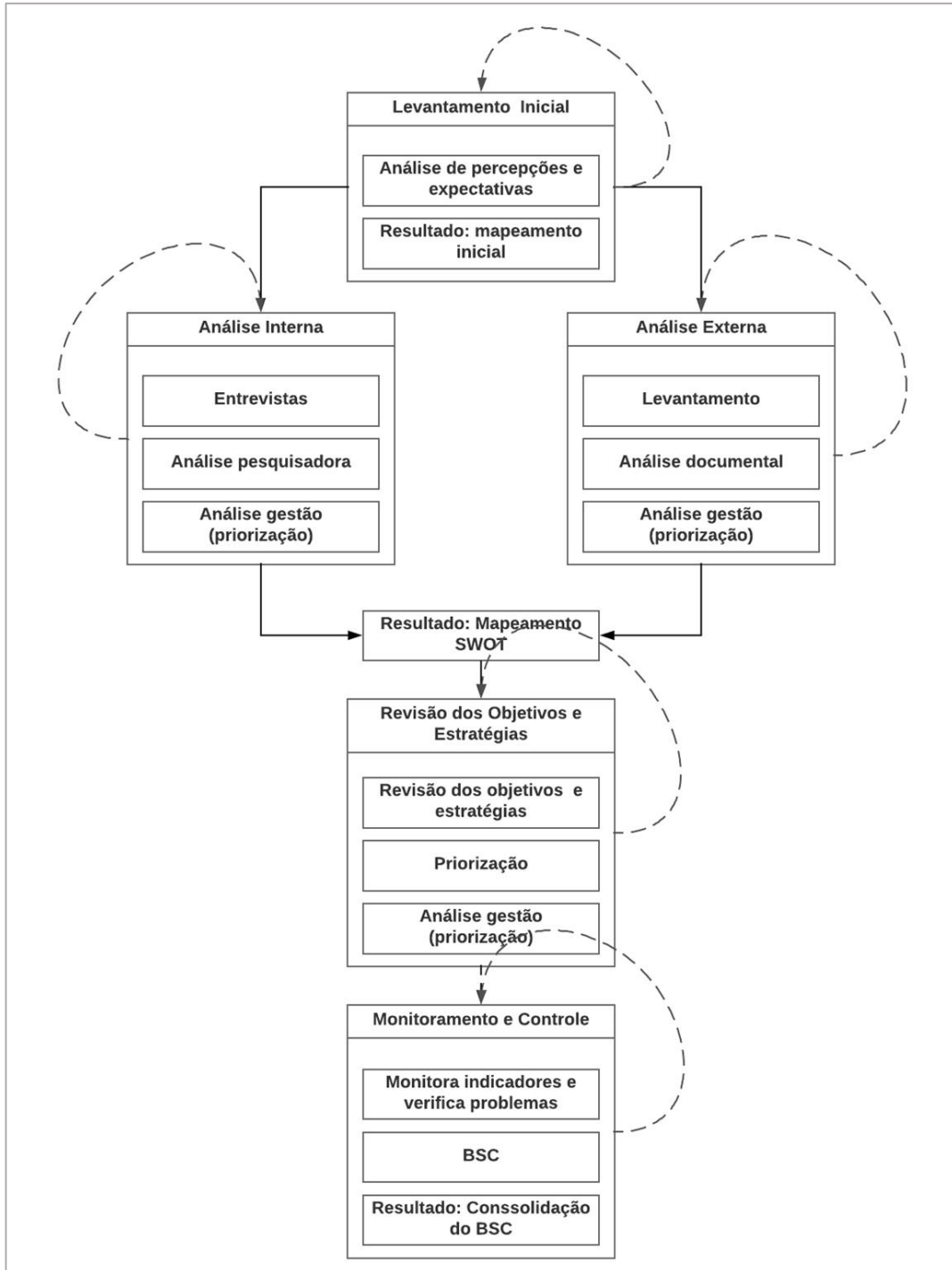


Figura 5 – Método de planejamento estratégico resultante
 Fonte: Autoria própria, 2018

Segundo o Diretor de Operação da empresa estudada:

O planejamento estratégico merece mais atenção dentro das empresas, pois auxilia muito nas tomadas de decisões e no acompanhamento do desenvolvimento da empresa, se tornando uma ferramenta essencial de gestão.

Porém, mesmo acompanhando o desenvolvimento do planejamento, o Diretor de Operações, ainda, encontra dificuldades em mantê-lo atualizado pela falta de tempo e acúmulo

de funções dentro da empresa, o que pode ser considerado uma realidade em outras empresas deste porte. Segundo o estudo feito por Luna *et al.* (2014), uma das dificuldades encontradas pelos gestores também é a falta de tempo e o pouco conhecimento de gestão, o que os leva a priorizar mais a parte operacional. Essa é uma realidade na empresa estudada.

Segundo Diretor de Operações, que seria o responsável por manter o planejamento na empresa, “ com o planejamento estratégico elaborado durante este tempo foi possível conhecer mais a empresa, observar pontos que não estavam sendo tratados com tanta atenção e são essenciais para o seu desenvolvimento e diferencial, como a capacitação dos vendedores”. Vale ressaltar que, durante todo o desenvolvimento do método na empresa, os gestores foram os responsáveis por todas as decisões tomadas, não havendo intervenção da pesquisadora.

O método proposto se manteve didático, flexível, direto e de fácil aplicação como as metodologias propostas por Bethlem (2002) e Stoner e Freeman (1999), que mais se aproximam da realidade das pequenas empresas.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho contribuiu em fornecer orientações para o desenvolvimento do PE, de modo a lidar com características específicas de uma pequena empresa, e a partir disso é possível responder à questão de pesquisa desenvolvida “como aplicar o planejamento estratégico em uma empresa de pequeno porte? ”. O trabalho responde à questão colocada oferecendo uma abordagem iterativa que, baseada na realidade da organização e em diferentes instrumentos de planejamento estratégico disponíveis na literatura, é capaz de orientar a aplicação do PE em diferentes realidades.

Assim, o principal objetivo do trabalho foi atingido, desenvolvendo e aplicando uma abordagem de construção do planejamento estratégico adequado à realidade das pequenas empresas, e demonstrando como esse método pode ser desenvolvido ao longo do processo.

A pesquisa desenvolvida apresenta limitações. Primeiro, trata-se de um estudo de caso, assim, o método de planejamento estratégico resultante não se aplica a qualquer pequena empresa, os resultados do método devem ser tomados como sugestões para, em conjunto, com a abordagem iterativa e indutiva proposta, desenvolver abordagens alinhadas a cada caso. Nossos estudos e iniciativas podem utilizar a abordagem de construção sugerida neste trabalho, para desenvolver métodos de PE alinhados a realidades distintas do caso aqui estudado.

Segundo, a pesquisa manteve o foco em três métodos como referência, logo, para aprimorar a abordagem definida neste trabalho, podem ser tomados como referência novos métodos de planejamento estratégico.

REFERÊNCIAS

- ALDAY, Hernan E. Contreras. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. **Revista da FAE**, v. 3, n. 2, p. 9-16, 2000.
- BETHLEM, Agrícola de Souza. **Estratégia empresarial**. 4. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2002. 410 p.
- BOECHAT, Marcelo Nascimento. **Planejamento estratégico: aplicação nas micro e pequenas empresas**. 122 f. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial) - Fundação Getúlio Vargas (FGV), Rio de Janeiro, 2008. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3676>>. Acesso em: 25 jan. 2018.
- BRYSON, John M. A strategic planning process for public and non-profit organizations. **Long Range Planning**, v. 21, n. 1, p. 73-81, 1988.
- CAMPANELE, José Roberto. **Planejamento estratégico: Um estudo exploratório sobre suas etapas e utilização nas micro, pequenas e médias empresas transportadoras de cargas rodoviárias do grande ABC**. 139 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Metodista de São Paulo (UMSP), São Bernardo do Campo, 2013. Disponível em: <<http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/43>>. Acesso em: 25 jan. 2018.
- CAMPBELL, David. **Risk management guide for small business**. Department of State and Regional Development. Global Risk Alliance. 2005. Disponível em: <<http://www.significanceinternational.com/Portals/0/Documents/2005-sme-risk-management-guide-global-risk-alliance-nsw-dsrd.pdf>>. Acesso em: 18 abr. 2018.
- CASTOR, Belmiro Valverde Jobim. Planejamento estratégico em condições de elevada instabilidade. **Revista da FAE**, v. 3, n. 2, p. 1-7, 2000.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2003. 413 p.
- FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard R. de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A., 1991. 159 p.
- FONTES FILHO, Joaquim Rubens. **Planejamento estratégico da pequena e média empresa: aplicações no setor turístico**. Rio de Janeiro: Publit, 2006.
- GIL, Antonio Carlos. **Dados e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GRAETZ, Fiona. **Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities**. *Management Decision*, v. 40, n. 5, p.456-462, 2002.

GRANT, Robert M. **Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the Oil Majors**. *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 6, p. 491-517, 2003.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 21. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 1997.

KRAKAUER, Patricia Viveiros de Castro; FISCHMANN, Adalberto A.; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico em pequenas e médias empresas: estudo quantitativo em empresas brasileiras de tecnologia da informação**. In: XIII Seminários em Administração da Universidade de São Paulo (SEMEAD), 2010, São Paulo. p. 1 - 15.

KUYVEN, Arlete. **Planejamento estratégico em pequenas empresas**. 2004. 166 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, 2004. Disponível em: <<http://repositorio.ufsm.br/handle/1/8020?show=full>>. Acesso em: 05 fev. 2018.

LUNA, Roger Augusto; MOURA, Alexandre Ramos de; SILVA, Alandey Severo Leite de; MAIA, Maryland Bessa Pereira. A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão das micro e pequenas empresas na região metropolitana de fortaleza. **Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios**, v. 4, 2014.

MINTZBERG, Henry et al. The fall and rise of strategic planning. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 1, p. 107-114, 1994.

NOGUEIRA, Cleber Suckow. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014. 113 p.

OLIVEIRA, Braulio; ROSS, Erineide Sanches; ALTIMEYER, Helen Yara. Proposta de um modelo de planejamento estratégico para instituições sem fins lucrativos. **Revista da FAE**, v. 8, n. 1, p. 69-80, 2005.

OLIVEIRA, Verônica Macário de; MARTINS, Maria de Fátima; VASCONCELOS, Ana Cecília Feitosa. Entrevistas “em profundidade” na pesquisa qualitativa em administração: pistas teóricas e metodológicas. In: Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais (SIMPOI), v. 15, p. 1-12, 2012.

PAPKE-SHIELDS, Karen E.; BOYER-WRIGHT, Kathleen M. Strategic planning characteristics applied to project management. **International Journal of Project Management**, v. 35, n. 2, p. 169-179, 2017.

QUADROS, Juliane do Nascimento. **Planejamento estratégico: um método para implementação na micro e pequena empresa**. 2013. 105 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria, 2013. Disponível em: <<http://repositorio.ufsm.br/handle/1/8285>>. Acesso em: 15 fev. 2018.

QUADROS, Juliane do Nascimento; SEGATTO, Sara Schafer; WEISE, Andreas Dittmar; CIPOLAT, Carina; SILVEIRA, Djalma Dias; WEBER, Lísia Rosisk. Planejamento estratégico para pequena empresa: um estudo de caso em uma pequena empresa da Santa Maria/RS. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 6, n. 2, p. 71-88, 2012.

SEBRAE. Sebrae (Org.). **Sobrevivência das empresas no Brasil**. 2016. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>>. Acesso em: 29 mai. 2018.

SEBRAE MATO GROSSO (Mato Grosso). Sebrae (Org.). **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>>. Acesso em: 25 mai. 2017.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Tradução Alves Calado. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-hall do Brasil, 1999. 533 p.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: Desenvolvimento e avaliação de um roteiro Prático para o processo de elaboração do planejamento**. 2002. 238 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade de São Paulo (USP), São Carlos, 2002. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27052004-110812/pt-br.php>>. Acesso em: 02 abr. 2018.

APÊNDICE A – Roteiro Levantamento Inicial

- Para que serve a empresa?
- O que a empresa faz? Como você acha que a empresa está no momento?
- O que você deseja que a empresa seja?
- O que você quer fazer ou o que já está fazendo para que a empresa chegue onde você deseja?
- Como quer que a empresa esteja no futuro?
- Você acha que as outras pessoas envolvidas têm a mesma visão da empresa que você?
- O que você acha que sua empresa apresenta de diferencial e o que é importante para seu sucesso?
- Quais são as pessoas que apresentam o poder de influência em cada setor da empresa?
- A empresa possui algum documento que formalize estratégias ou um objetivo?

APÊNDICE B – Questionário Satisfação dos Clientes

QUESTIONÁRIO

Este documento apresenta um questionário de pesquisa científica elaborado a partir de um projeto da Instituição Federal de Minas Gerais-Campus Formiga (IFMG) objetivando investigar a satisfação dos clientes da empresa Minas Comercial Materiais de Construção LTDA.

Solicitamos a vossa cordial participação no sentido de respondê-lo em sua totalidade, registrando suas respostas com o máximo rigor e veracidade.

Sua participação será de grande importância para conclusão desta pesquisa.

1. Sexo

- Masculino;
- Feminino.

2. Qual a sua faixa etária?

- Até 17 anos;
- De 18 a 24 anos;
- De 25 a 35 anos;
- De 36 a 50 anos;
- A partir de 51 anos.

3. Qual sua faixa de renda?

- Até 3 salários mínimos;
- Mais de 3 até 10 salários mínimos;
- Mais de 10 até 20 salários mínimos;
- Mais de 20 até 30 salários mínimos;
- Mais de 30 salários mínimos.

4. Qual sua frequência de compra na loja?

- Diariamente;
 - Quinzenalmente;
 - Mensalmente;
 - Anualmente;
 - Outro:
-

	1 Muito Insatisfeito	2	3	4	5 Muito Satisfeito
Infraestrutura:					
Quanto à localização da empresa.	()	()	()	()	()
Quanto à distribuição de produtos.	()	()	()	()	()
Quanto ao estabelecimento.	()	()	()	()	()
Qualidade:					
Quanto à qualidade dos produtos.	()	()	()	()	()
Quanto à qualidade do atendimento.	()	()	()	()	()
Quanto à variedade dos produtos ofertados.	()	()	()	()	()
Rapidez:					
Quanto à rapidez de entrega dos produtos.	()	()	()	()	()
Quanto à rapidez no atendimento.	()	()	()	()	()
Quanto à rapidez na resolução de problemas.	()	()	()	()	()
Flexibilidade:					
Quanto à flexibilidade na forma de pagamento.	()	()	()	()	()
Quanto à flexibilidade de entrega.	()	()	()	()	()
Quanto à flexibilidade para resolução de problemas.	()	()	()	()	()
Preço:					
Quanto ao preço dos produtos.	()	()	()	()	()
Atendimento:					
Quanto ao atendimento em loja física.	()	()	()	()	()
Quanto o atendimento por telefone.	()	()	()	()	()
Quanto o atendimento por e-mail.	()	()	()	()	()

Caso julgue necessário, comente em poucas palavras sobre outros pontos que lhe traz satisfação ou insatisfação na empresa (opcional):

APÊNDICE C – Questionário Satisfação dos Funcionários

QUESTIONÁRIO

Este documento apresenta um questionário de pesquisa científica elaborado a partir de um projeto de alunos Instituto Federal de Minas Gerais-Campus Formiga (IFMG) objetivando investigar a satisfação dos ex e atuais funcionários da empresa Minas Comercial Materiais de Construção LTDA.

Solicitamos sua cordial participação no sentido de respondê-lo em sua totalidade, registrando suas respostas com o máximo rigor e veracidade.

Sua participação será de grande importância para conclusão desta pesquisa.

Garantimos que os resultados da mesma serão utilizados somente para finalidades acadêmicas e que o sigilo dos respondentes é inviolável.

1. Você é:

- Funcionário;
- Ex Funcionário.

2. Sexo:

- Feminino;
- Masculino.

3. Qual sua faixa etária:

- 18 a 25 anos;
- 26 a 30 anos;
- 31 a 35 anos;
- 36 a 40 anos;
- 41 a 45 anos;
- 46 a 50 anos;
- Acima de 50 anos.

4. Ano de ingresso:

5. Qual seu grau de satisfação como funcionário da empresa Minas Comercial Materiais de Construção LTDA, quanto.

	1 Muito Insatisfeito	2	3	4	5 Muito Satisfeito
À distribuição das tarefas para cada funcionário.	()	()	()	()	()
À comunicação/interação entre funcionários e organização.	()	()	()	()	()
Ao reconhecimento da empresa em relação as tarefas realizadas com êxito.	()	()	()	()	()
À aos métodos motivacionais prestados oferecidos pela empresa.	()	()	()	()	()
À remuneração (salário mensal).	()	()	()	()	()
Aos benefícios (ticket alimentação, brindes) oferecidos pela empresa.	()	()	()	()	()
Ao treinamento oferecido pela empresa.	()	()	()	()	()