



## **METODOLOGIA PARA PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA PEQUENA EMPRESA: UM ESTUDO DE CASO**

Mauricio João Atamanczuk (UTFPR) atamanczuk@hotmail.com

Prof. Dr. João Luiz Kovaleski (UTFPR) kovaleski@pg.cefet.br

### **RESUMO:**

*O objetivo deste artigo é analisar duas diferentes metodologias para elaborar planejamento estratégico. Os autores que abordam esse assunto seguem duas correntes distintas. A primeira aponta para a elaboração dos objetivos como sendo o primeiro passo do processo de planejamento. A segunda aponta a definição de missão, visão, valores e análise dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades anteriores à determinação dos objetivos. O artigo apresenta dois modelos, cada um seguindo uma das correntes e a escolha de um deles a partir da análise aplicada a um estudo de caso de uma indústria de pequeno porte do setor alimentício. A partir da consideração de aspectos apontados pelo SEBRAE como sendo fundamentais para a elaboração do planejamento estratégico aponta-se a metodologia que melhor se adapta a atual situação da empresa.*

*Palavras Chaves: planejamento estratégico; metodologia; pequena empresa.*

### **1 – INTRODUÇÃO**

Diante de forte concorrência, do mercado instável e da necessidade de maximizar os lucros, os gestores estão sempre na busca de ferramentas que lhes proporcionem otimização de seus recursos e melhor aproveitamento de oportunidades de crescimento de suas empresas. A revista HSM Management, de março de 2004, apresenta as principais “Ferramentas” utilizadas pelos gestores nessa busca. Além de pesquisas com clientes, remuneração por desempenho, missão/visão há um destaque para o planejamento estratégico que é uma das ferramentas que teve maior índice de utilização no resultado da pesquisa, juntamente com benchmarking.

O planejamento estratégico envolve todos os aspectos da empresa: físicos, culturais, aspectos interno e ambientais. Esses fatores são considerados dentro de metodologias que oferecem um passo-à-passo, com delimitação de critérios de análise para tomada de decisões.

As metodologias tem duas distintas correntes de formulação que diferem no momento mais adequado para a determinação dos objetivos empresariais. É esta divergência que será abordada neste artigo, com a intenção de proporcionar uma clara compreensão dos aspectos de cada uma delas e ver sua aplicabilidade em um estudo de caso.

## **2 – METODOLOGIA**

Este artigo consiste em um estudo de caso para avaliar duas diferentes metodologias para elaboração de planejamento estratégico. O objetivo é definir qual das metodologias melhor se aplica para a atual situação da empresa.

Primeiramente serão descritas as metodologias para elaboração do planejamento estratégico segundo a visão de dois autores: Oliveira (2006) e Stoner e Freeman(1994). O segundo passo é, através de entrevista aplicada ao sócio-gestor da indústria, com questões abertas, levantar as principais características que afetam o planejamento da empresa.

Após esse levantamento os dados serão confrontados com as propostas de metodologia e será apresentada uma que esteja mais compatível com a realidade da empresa.

## **3 – ESPECIFICAÇÕES DO CASO**

A empresa analisada neste estudo de caso está instalada na região centro-sul do estado do Paraná. Está classificada como de pequeno porte e atua no setor alimentício. Conta com 16 funcionários sendo 11 na linha de produção, 1 gerente de produção e 4 funcionários no setor de transporte.

Seus produtos são vendidos em 84 municípios do estado, sendo que a maioria deles fica próximo a BR 277, ou na região do estado conhecida como norte-velho. A proximidade dos clientes atendidos é em razão da redução dos custos logísticos de transporte.

Atualmente, trabalha com apenas uma marca de refrigerantes e produz em média 80.000 fardos por mês de seis sabores diferentes. A empresa adota uma política de preços baixos. Seu diferencial é o “preço de venda” em detrimento a qualidade do produto. É desta maneira que enfrenta seus concorrentes, uma vez que, não realiza campanhas de marketing agressivas para fixação da marca.

O principal desafio apontado pelo gerente é a redução dos custos de transporte e de produção com a otimização dos recursos. Existe apenas uma linha de produção. O aproveitamento máximo dessa linha deve ser considerado no período de maior volume de vendas pois o seu produto é sazonal. Apresenta vendas elevadas em 8 meses do ano e queda considerável nas vendas nos demais meses. O auge das vendas é o mês de dezembro.

As vendas são realizadas por vendedores terceirizados, e a empresa conta apenas com dois caminhões para realizar as entregas. O custo logístico de transporte afeta significativamente o custo do produto final. A estratégia que a empresa adota é a de aumento de preços para entregas com distância maior de 200km da sede da indústria.

Para decisões de entradas em novos mercados a empresa analisa primeiramente sua capacidade produtiva, uma vez que, para abrir uma nova linha de produção requer altos investimentos, e considera fatores como renda per capita, população e distância entre os mercados que serão atendidas.

A empresa vêm aumentando suas vendas nos últimos anos e investindo em projetos para elaboração de novos produtos com sua marca.

## **4 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Planejamento estratégico deve considerar maneiras de pensar e de agir da empresa, sempre com vistas a consolidar a sua posição no mercado e aumentar sua lucratividade. É uma ferramenta que proporciona organização e direcionamento às ações da empresa.

Segundo Oliveira (2006), o planejamento estratégico deve possibilitar a identificação dos pontos fortes e fracos e das ameaças e oportunidades da empresa, aplicadas a um plano de trabalho efetivo que proporcione como resultado o correto direcionamento dos esforços, e a elaboração de um plano de ações que visem atingir os objetivos definidos.

LIMA e outros (2004) aponta vários benefícios proporcionados pela ferramenta “planejamento estratégico”. O autor diz que o planejamento faz com que os gestores executem melhor os sua função. Isso irá proporcionar melhor trabalho em equipe, aumentando a capacidade produtiva e melhor direcionamento dos esforços na busca dos objetivos.

Para Maximiano (2004) o planejamento estratégico é um processo que define os objetivos organizacionais que a empresa deve alcançar e facilita a escolha dos melhores caminhos para atingi-los. Esse planejamento deve envolver todas as áreas da organização e pode ser subdividido em estratégias operacionais para facilitar sua aplicabilidade.

Com a mesma visão, Stoner e Freeman (1994, pg. 136) afirmam que o planejamento estratégico é o “processo de estabelecer objetivos e as linhas de ação adequada para alcançá-los”. Estes objetivos podem ser quantitativos ou qualitativos e envolverem diversos fatores em sua formulação como a cultura organizacional.

A definição de objetivos claros, compatíveis com a realidade da empresa e passíveis de ser alcançados são abordados como o principal foco do Planejamento Estratégico. Para Stoner e Freeman (1994), esses objetivos irão proporcionar um senso de direção para a empresa, além de contribuir para avaliar o seu desempenho.

Na visão de Santos (2005) o planejamento estratégico pode ser uma das ferramentas, que se utilizadas corretamente, reduzirá índice de fechamento das empresas pois proporcionará maior organização gerencial.

Stoner e Freeman (1994: 137) ressaltam ainda mais a importância do planejamento, uma vez que, na sua visão, “sem plano, os administradores não podem saber como devem organizar as pessoas e os recursos; podem até mesmo não ter uma idéia clara do que precisam organizar”. Sem um plano ou um delineamento a ser seguido a empresa encontrará mais obstáculos para atingir maior competitividade e aumentar a lucratividade.

O planejamento estratégico precisa da definição de critérios para sua elaboração. Ele deve proporcionar uma base de informações correta para auxiliar na tomada de decisão. O planejamento estratégico proporciona sustentação metodológica para a tomada de decisão (OLIVEIRA; 2006). Corresponde a organização sistemática dos conhecimentos para fortalecer o julgamento e a tomada de decisão dos administradores. (DRUCKER; 2000)

Os diversos autores deste assunto estabelecem metodologias para que possamos elabora-lo. Para Oliveira (2006), o planejamento estratégico segue duas correntes distintas. A primeira inicia com a definição dos objetivos a serem alcançado para depois realizar uma análise da estrutura da empresa e investigar a melhor maneira e se chegar aos mesmos conforme a metodologias apresentada por Stoner e Freemann (1994); a segunda proposta inverte a ordem dos acontecimentos. Primeiramente se faz a análise da situação da empresa e, a partir da compreensão de fatores externos e internos, são traçados objetivos a serem alcançados. Essa metodologia é abordada mais a fundo pelo próprio Oliveira (2006).

#### 4.1 - Metodologia de Stoner e Freeman (1994) :

Primeiramente apresentamos a uma metodologia proposta por Stoner e Freeman(1994) que sugere, como primeiro passo, a formulação de objetivos. As etapas de análise da empresa e identificação de oportunidades ocorrem posteriormente.

Stoner coloca o processo de planejamento da seguinte forma:

Passo 1 - Formulação de objetivos

Passo 2 - Identificação das metas e estratégias atuais

Passo 3 - Análise ambiental

Passo 4 - Análise de recursos

Passo 5 - Identificação de oportunidades estratégicas e ameaças

Passo 6 - Determinação do grau de mudança estratégica necessária

Passo 7 - Tomada de decisão estratégica

Passo 8 - Implementação da estratégia

Passo 9 -Medida e controle do progresso

- **Passo 1** - O passo inicial é a formulação dos objetivos. É a definição do que a empresa deve buscar com suas ações. Essa identificação pode ser influenciado por diversos fatores como posição econômica, conhecimento do ramo de atividade, valores e crenças internas a organização.
- **Passo 2** - A identificação das metas e estratégias existentes na organização facilitarão a compreensão do processo de mudança necessário para atingir os objetivos estabelecidos no passo anterior.
- **Passo 3** – Aborda a análise dos fatores externos, como economia, cultura, política, tendências. Nesta fase a empresa passa a conhecer com precisão o ambiente que está inserida.
- **Passo 4** – No passo seguinte a empresa deve identificar os recursos disponíveis para alcançar seus objetivos e quais ainda são necessários para a empresa. Esta fase é muito semelhante as fases de análise interna abordada nos outros modelos de planejamento estratégico

- **Passo 5** - Após estas análises a empresa terá condição de identificar as possíveis ameaças e oportunidades de crescimento. Os dados dos passos 3 e 4 serão analisados para a identificação das oportunidades e ameaças.
- **Passo 6** - Compreendida a situação dos recursos da empresa e de sua posição no mercado é preciso reavaliar os objetivos. Nesta fase serão considerados os resultados encontrados no passo 5 que possibilitarão a empresa determinar maneiras de diminuir o hiato existente entre o objetivo formulado e o que a empresa realmente tem condições de atingir. Esta reavaliação dos objetivos acontece para que a empresa não desconsidere os aspectos ambientais e internos na definição de seus objetivos.
- **Passo 7** – Fase de identificação das possíveis alternativas estratégicas. Nesta fase o gerente irá considerar várias alternativas estratégias e terá de decidir por aquela que esteja mais adequada aos recursos disponíveis na organização.
- **Passo 8** – Consiste na implantação do planejamentos, ou seja, a fase em que serão executadas as tarefas para se chegar aos objetivos traçados.
- **Passo 9** – Corresponde ao processo de avaliação do cumprimento das metas e objetivos traçados no passo 1.

Esta metodologia proposta por Stoner e Freeman(1994) caracteriza-se por dois fatores: o primeiro passo ser a formulação dos objetivos estratégicos; e pela análise feita das condições da empresa nos passos de 2 à 6, que proporcionarão subsídios para a decisão de qual será o grau de mudança na escolha de uma nova estratégia a ser seguida que acontecerá no passo 7.

#### **4.2 Metodologia de Oliveira (2006)**

A metodologia apresentada por Oliveira (2006) aborda quatro fases distintas apresentadas no esquema a baixo:

Fase I - Diagnóstico estratégico

Fase II - Missão da empresa

Fase III - Instrumentos prescritivos e quantitativos

Fase IV - Controle e avaliação

#### **Fase I**

Dentro da primeira fase da metodologia de Oliveira(2006) podemos observar a definição da visão da empresa. A visão diz respeito ao que a empresa deseja ser no futuro e, deve considerar os anseios dos clientes internos e externos.

Nesta fase são considerados a análise do ambiente externo e interno da empresa. Para o ambiente externo busca-se compreender seu comportamento e identificar oportunidades de crescimento e possíveis ameaças para a empresa. A análise do ambiente interno proporciona uma visão da capacidade da empresa pois considera estrutura, suprimentos, tecnologia, mão-de-obra , recursos financeiros como aspectos meios para se alcançar os objetivos.

A análise dos concorrentes é um aspecto da análise externa que é destacada pelo autor. Essa análise procura compreender o comportamento dos concorrentes e, por isso, exerce forte influência nas decisões estratégicas que aumentarão a competitividade da empresa frente ao mercado que atua.

## **Fase II**

A fase II aborda a questão da missão da empresa. A missão é a “determinação do motivo central da existência da empresa” (OLIVEIRA, 2006). Defini-se o cliente e os propósitos de existência da empresa que corresponde aos setores que a empresa irá atuar, aos cenários que serão encontrados, uma visão futura de mercado. O estabelecimento da “postura estratégica” da empresa ou, a maneira que a empresa irá agir frente as situações encontradas e o estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas que são as orientações que o administrador terá durante o processo de planejamento também são definidas nesta etapa.

## **Fase III**

Nesta fase se responde as perguntas de “onde se quer chegar” e “como chegar na situação desejada”. São utilizados instrumentos prescritivos para a elaboração dos objetivos gerais e específicos, metas. As estratégias, políticas e diretrizes de ação também são definidas nesta fase. São escritos os projetos e planos de ação que determinarão a maneira de agir da organização.

Para que se tenha parâmetros mensuráveis sobre os objetivos são utilizados os instrumentos quantitativos nas projeções econômicas do planejamento.

Portanto, esta fase é responsável pela formulação dos objetivos e da maneira de alcançar os mesmos.

## **Fase IV**

A ultima fase corresponde ao controle e avaliação das implementações, através de comparação dos resultados alcançados com os projetados.

A metodologia proposta por Oliveira(2006) aborda mais intensamente aspectos como a missão e visão da empresa. Considera importante conhecer o ambiente antes de iniciar a formulação dos objetivos. Isto proporcionará maior segurança na definição de objetivos passíveis de serem alcançados.

## **5 - ESCOLHA DE UMA METODOLOGIA PARA O CASO:**

Nenhuma das metodologias é considerada errada na visão de Oliveira( 2006). Apenas uma, ou outra, é mais apropriada para o momento em que a empresa vive, para as características internas e para o mercado que a empresa atua.

Alguns aspectos devem ser considerados na escolha da metodologia mais adequada. O SEBRAE (2006) afirma que os gestores devem considerar os seguintes aspectos na elaboração do Planejamento Estratégico.

- decisões sobre o futuro da organização;
- objetivos organizacionais de longo prazo;

- atividade ou produto que será vendido e o mercado de atuação;
- os resultados financeiros esperados;
- interação com fornecedores;
- investimentos em recursos para inovação e/ou crescimento.

As decisões sobre o futuro da organização e objetivos de longo prazo são aspectos complementares. Os objetivos é que determinarão o estado futuro que a empresa deseja alcançar. Lima e outros (2004) ressaltam que as metas e os propósitos devem ser compatíveis com os recursos humanos, financeiros e materiais da empresa. Ainda ele ressaltam que padrões culturais podem influenciar na aplicação prática das metodologias.

A indústria tem suas estratégias, segundo seu gestor, voltadas para a ampliação de mercado. A empresa está sempre buscando novas oportunidades no mercado. Contudo, os objetivos de longo prazo da empresa são traçados sem pesquisas feitas em relação ao mercado. O gestor apenas detém informações coletadas de maneira informal, portanto, não existe pesquisa específica para o conhecimento do mercado como um todo. A empresa é classificada como de pequeno porte, e não possui recursos financeiros compatíveis para investimentos em pesquisas de mercado para a compreensão global. Utiliza pesquisas em fontes com IBGE ([www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)) para compreender aspectos como população, renda per capita e estuda a proximidade do mercado geográfico que estará iniciando com os mercados já atendidos. O objetivo é determinar se o mercado geográfico como um todo é capaz de consumir uma quantidade de produto que absorva os custos logísticos de transporte.

Apesar da necessidade de compreensão do mercado através de levantamento de dados em fontes externas, como vimos, este só ocorre após a escolha do local geográfico que será alvo da estratégia de expansão da empresa. A formulação do objetivo de aumento de vendas ocorre antes da determinação do mercado geográfico, o que podemos perceber uma tendência da empresa na utilização da metodologia proposta por Stoner e Freeman (1994). Apenas uma ressalva é feita neste ponto: os objetivos são resultantes do estudo da capacidade produtiva da empresa. A linha de produção é o grande gargalo do crescimento da Indústria. O aumento da capacidade produtiva depende de investimentos em equipamentos e portanto acabam sendo o fator determinante na escolha dos objetivos. Obviamente que a disponibilidade de recursos humanos e financeiros também exercem sua influência, mas não no mesmo grau da capacidade produtiva.

Quanto ao aspecto dos produtos que serão comercializados no mercado apenas são feitas as análise após a determinação do mercado. A partir da comparação com os produtos concorrentes é determinado que tipo de produto que consiga atingir o equilíbrio entre a qualidade desejada pelos clientes e o custo aceitável de produção. Este segundo aspecto, o custo de produção, determinará se a empresa prosseguirá com sua estratégia de preços ou terá de reconsiderar. Segundo o gestor, as vendas feitas a comércio varejistas que estão instalados a mais de 200km da sede da indústria precisam ser cuidadosamente avaliadas. As opções que a empresa têm é de não atender, atender com qualidade inferior e mesmo preço, ou repassar o custo logístico para o preço de venda, mas nesta última possibilidade a empresa perde em competitividade uma vez que, o diferencial de seu produto é o preço.

Em consideração a metodologia de Oliveira (2006) a empresa poderia considerar uma pesquisa de mercado para compreensão dos fatores externos caso determine uma estratégia de diferenciação. Uma das opções para a empresa é o lançamento de uma nova marca, com qualidade superior que estaria atingindo um público diferenciado. Para o lançamento desta nova marca, conhecer os desejos de seus clientes e a atuação dos seus concorrentes poderia

facilitar a elaboração dos objetivos e estratégias para a empresa. Neste caso a metodologia proposta por Oliveira (2006) seria a mais indicada.

Para o atual momento da empresa, a escolha da metodologia proposta por Stoner e Freeman (1994) apresenta-se mais adequada. A metodologia permite a empresa a aplicação dos aspectos práticos do planejamento estratégico e considera muito da atual metodologia adotada pelo gestor. Para Laimer (2005) a percepção do gestor deve ser considerada no processo de formulação das estratégias. O único ponto a ser considerado é a análise dos recursos (passo 4), que por exercerem forte influência na capacidade de atuação da empresa frente ao mercado pode ser considerado como fase anterior a formulação de objetivos (passo 1).

A análise das metodologias permite a compreensão de duas maneiras diferente na elaboração do planejamento estratégico. Contudo, podemos observar que os aspectos de uma e de outra metodologias são praticamente os mesmo, apenas abordados em ordem diferente. Esta ordem é que pode determinar uma melhor eficiência dos resultados. A escolha de uma ou de outra, dependerá do momento em que a empresa enfrenta, do mercado que atua e de sua estrutura.

## 6 - CONCLUSÕES

Após a análise das condições de existência da empresa podemos perceber que a escolha da metodologia mais adequada foi baseada em diversos aspectos que consideram uma análise da atual situação vivida pela empresa. A opinião e a maneira de trabalho do gestor foi considerada no caso.

Uma adaptação foi sugerida a metodologia para considerar a capacidade de produção em um momento mais adequado na elaboração do planejamento estratégico uma vez que, este aspecto exerce forte influência no crescimento da empresa.

Empresas diferentes ou momentos diferentes vividos pela empresa estudada podem requerer outra metodologia. Há sempre a necessidade de avaliar os aspectos que exercem influência no planejamento estratégico.

## 7 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**DRUCKER, Peter F.** *Introdução a administração*. São Paulo: Pioneira, 1998.

*Ferramentas para o crescimento*. Revista HSM Management. N.43 – março a abril de 2004

[http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/planejeeeorganize\\_1016.asp](http://www.sebrae.com.br/br/parasuaempresa/planejeeeorganize_1016.asp). consultado em 05/05/2006.

**LAIMER, Claudionor Guedes; HOFFMANN, Valmir Emil; LAIMER, Viviane Rossato.** *O processo de formulação de estratégias no ambiente instável e de forte turbulência*. XXV ENEGEP - Encontro Nac. de Eng. de Produção – Porto Alegre, RS, Brasil, 29 out a 01 de nov de 2005.

**LIMA, Arnaldo José de; TOMIELLO, Naira; SILVEIRA, Rosana Rosa.** *Metodologias de planejamento estratégico: uma discussão preliminar para IES*. IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul. Florianópolis – SC, Brasil, 08 a 10 de dezembro de 2004.

**MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru.** *Introdução a administração*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

**OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de.** *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

**SANTOS, José Roberto Leite dos.** *Planejamento Estratégico: uma Ferramenta Acessível à Microempresa.* Artigo publicado no XXV ENEGEP - Encontro Nac. de Eng. de Produção – Porto Alegre, RS, Brasil, 29 out a 01 de nov de 2005.

**STONER, James A F; FREEMAN, R Edward.** *Administração.* Rio de Janeiro: LTC Editora, 1994.