

**SIMON GOMES ARRUDA<sup>1\*</sup>, KAÍQUE BATISTA<sup>1</sup>, EMANOEL RODRIGUES<sup>1</sup>.**

<sup>1</sup> Universidade Cruzeiro do Sul. São Mateus – ES. \*E-mail: [simon.g.arruda@gmail.com](mailto:simon.g.arruda@gmail.com)

**RESUMO**

Este estudo possui por objetivo relatar a experiência examinando quais as técnicas que são capazes de serem empregadas à empresa para posicioná-la de maneira satisfatória no mercado. Para obtenção dos objetivos foi empregado o Planejamento Estratégico Situacional (PES) como procedimento e para executá-lo foi realizado o uso de ferramentas como Análise *SWOT*, *brainstorming*, Tabela de prioridades e *5W2H*. Foi possível definir a missão, visão e os valores da empresa, por meio da análise ambiental, bem como obter os principais problemas e os seus pontos críticos enfrentados, realizando, portanto, o plano de ações e definindo os seus indicadores. O trabalho desenvolvido junto a empresa permitiu que se construísse a sua identidade organizacional além de propiciar o seu posicionamento estratégico no mercado. Foi construído dessa forma um plano de ação com base nos macroproblemas identificados, quais sejam: a estrutura física inadequada, falta de capacitação dos funcionários, falta de um controle efetivo de estoque e a inexistência de um plano de *Marketing*.

**Palavras-chave:** Micro e pequenas empresas, Planejamento estratégico, Ferramentas de gestão.

---

**A EXPERIÊNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NA APLICAÇÃO EM UMA EMPRESA DE PEQUENO PORTE****INTRODUÇÃO**

O fenômeno da globalização e as constantes evoluções tecnológicas tem mudado constantemente os cenários empresariais, pois cada vez mais se impõe pressão para que a empresa não só continue competitiva no mercado, mas como consiga sobreviver (QUADROS, et al., 2011).

Frequentemente observa-se a abertura de pequenas empresas, em especial o Microempreendedor Individual (MEI) e cada 10 empresas formalizadas 7 sobrevivem no

Brasil após 2 anos da abertura, e isto é o que indica pesquisa elaborada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) partir de estudo da base de dados da Receita Federal entre os anos 2005 e 2009. Desta maneira é necessário estabelecer diretrizes para que o negócio não venha fracassar em um mercado altamente globalizado e competitivo, considerando que os clientes estão cada vez mais exigentes no que se refere a qualidade e prestação de serviço. Desta forma o planejamento estratégico é considerado primordial, pois guia e orienta as pequenas empresas a alcançar objetivos e metas, auxiliando o estabelecimento de maneira estratégica no mercado, amparando a tomada de decisão (SEBRAE, 2011).

Desta maneira pode-se dizer que o planejamento estratégico busca preparar a empresa adaptando-a para novos contextos que possam vir a ocorrer, usando técnicas que vão gerenciar e analisar os fatores tanto internos quanto externos da organização, encontrando os pontos fracos e fortes, sendo possível traçar objetos e metas no qual a empresa desenvolverá métodos para alcança-los (RHODEN, 2010).

Uma das maiores dificuldades encontradas hoje pelas empresas de pequeno porte, geridas pelos próprios familiares e incorporando ao ambiente familiar, são falhas geradas nas tomadas de decisões, obstando uma boa gestão. Quando não apresenta um plano estratégico para conduzir e gerenciar o negócio, dificulta a identificação de necessidades ou oportunidades para tomar medidas com certa antecedência (ARAÚJO, et al., 2015).

O planejamento estratégico proporciona a análise do ambiente de uma organização, criando a consciência das oportunidades, ameaças, pontos fortes, fracos e a realização da sua missão, através desta estabelecer o propósito de direção que a microempresa deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos (BARNEY, 2011).

O presente artigo tem como objetivo geral relatar o desenvolvimento do planejamento estratégico de forma que seus gestores consigam utilizá-lo como ferramenta eficaz de melhoria nos seus processos de gestão. E para alcançar esse objetivo foi necessário escrever sobre o planejamento estratégico: os elementos para o desenvolvimento, vantagens e desvantagens; planejamento estratégico na realidade das MPE'S, em especial ao MEI; descrever a empresa de Embalagens; construir um modelo de planejamento, adequando à empresa Embalagens. Desta forma é importante conhecer bem o ambiente que a empresa está inserida, os valores, a visão e objetivos, assim como a missão que se propôs a cumprir. A partir deste contexto a problemática a ser trabalhada

é: Como a confecção e implementação do planejamento estratégico pode contribuir para a melhoria da gestão do microempreendedor?

## RELATO DE EXPERIÊNCIA

Para que os objetivos traçados sejam alcançados será realizado um relato de experiência tendo base na empresa de Embalagens Personalizados que trabalha com papelão, na confecção de caixas para embalagens de produtos como caixas de pizzas, bolo, doces, caixa para docinhos e forminha para bombom.

Para analisar e desenvolver um planejamento estratégico da organização, foi necessário trabalhar com algumas ferramentas de gestão, iniciando com a análise de *Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats (SWOT)* que é uma das ferramentas estratégicas mais utilizadas pelas organizações, à mesma consiste em analisar fatores internos e externos da empresa (SOARES E BRITO, 2014).

Em uma unidade de negócios é necessário acompanhar as forças macro ambientais e micro ambientais que afetam a sua capacidade de gerar lucro. Para tanto deve então identificar as oportunidades e ameaças associadas a ela. Bem como as forças e fraquezas internas devem ser avaliadas periodicamente.

Em reunião com a gestora da fábrica, foram identificados quais são os principais macroproblemas a serem trabalhados de acordo com o Planejamento Estratégico Situacional, para isto foi utilizado a ferramenta do *Brainstorming*, conforme conceituado anteriormente, a ferramenta é eficaz para identificar os macroproblemas capitais. E em seguida, utilizou-se a tabela de prioridades para identificar quais são os macroproblemas mais importantes e priorizar quais são os possíveis de serem executados dentro de um prazo de 180 dias até 2 anos.

Para quantificar a análise, a matriz usa nota máxima 3 para cada fator, e as letras A, B e C são atribuídas a grau de importância. Fica assim então distribuídas: A = Decisiva, B= Muito importante e C = Importante. 1 = Urgentíssima, tendo 180 dias para solucionar, 2= Urgente (2019) e 3 = Não urgente, até o final de 2021.

Depois dos problemas definidos, foram enumerados por grau de importância e assim definido as estratégias em um plano de ação. Nesta etapa, desenhou-se os pontos críticos da organização e a partir disso identificou-se quais são realmente problemas, e com isto

construir uma possível solução para estes pontos críticos a partir de um plano de ação seguindo a ferramenta do *What, Why, Where, When, Who, How e How much (5W2H)*

Em um brainstorming realizado entre os funcionários da empresa foi possível fazer uma análise SWOT (**Quadro 1**). Em premissa realizou a construção da matriz SWOT, onde encontrou as análises do ambiente interno e externo, consonantes as fraquezas, forças, oportunidades e ameaças.

**Quadro 1** - Análise por meio da matriz SWOT no ambiente interno e externo.

<b>Análise SWOT</b>		
<b>Ambiente interno</b>	<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhor preço do mercado;</li> <li>• Qualidade no produto;</li> <li>• Produto personalizado;</li> <li>• Vendas diretas para o cliente sem atravessador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sem comprometimento dos colaboradores;</li> <li>• Atraso na entrega da matéria prima (ocorrendo a falta de estoque);</li> <li>• Utilização de material que não está apropriado para ser confeccionado;</li> <li>• Falta de reconhecimento no mercado.</li> </ul>
<b>Ambiente externo</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliação do ambiente de trabalho;</li> <li>• Novos clientes;</li> <li>• Variedades de produtos a serem fornecidos;</li> <li>• Criar novas oportunidades de emprego.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrentes;</li> <li>• Aumento nos preços da matéria prima;</li> <li>• Programa de controle comercial (restrição de crédito);</li> <li>• Mudança de legislação.</li> </ul>

**Fonte:** Arruda, et al., 2020.

Pontos fortes: Produto diferenciado ao mercado com caixas personalizadas. Oportunidade: Levar produtos a serem reconhecido no norte do Espírito Santo. Estratégia: Levar negócio para o mundo tecnológico para afim de expandir mais clientes. Qualidade no produto, preço acessível ao mercado. Ameaças: Aumento da mercadoria em pouca escala de tempo. Estratégia: Oferecer os produtos com a mesma qualidade e se adequar ao preço.

Pontos fracos: Logística deficiente, caixa não controlado e atraso dos pagamentos dos clientes. Oportunidade: Ter maior controle de caixa. Estratégia: Fazer melhor controle

do caixa e ter mais estratégia com os clientes. Produtos produzidos manualmente. Ameaças: Empresas maiores e mais tecnológica. Estratégia: Aperfeiçoar a linha de produção.

Com base no cenário foram definidos, a missão, visão e valores da organização. Conforme é revelado a missão é levar as melhores soluções em forma de embalagens, atendendo com excelência os clientes e tendo como princípios idealizar e realizar para agregar o mais alto nível de valor aos produtos. A visão é de ser reconhecida e referência em fabricação de embalagens no Norte do Espírito Santo até em 2024 e por fim seus valores englobam transparência, Ética, Respeito ao ser humano, Honestidade. Ser verdadeira em seus atos, afirmações e ações independente das ocorrências e Comprometimento.

O macroproblema demonstrado na **Figura 1** é a falta capacitação de funcionários, que acaba gerando outros problemas como alta rotatividade que atrapalha o desenvolvimento ou crescimento da organização, pois até o novo funcionário pegar o jeito de como as caixas são fabricadas, demora. O segundo problema que gera é a sobrecarga de função por parte da gestora, que acaba tendo que suprir muitas vezes a falta de mão de obra, acabando por trabalhar em todo processo da linha de produção.

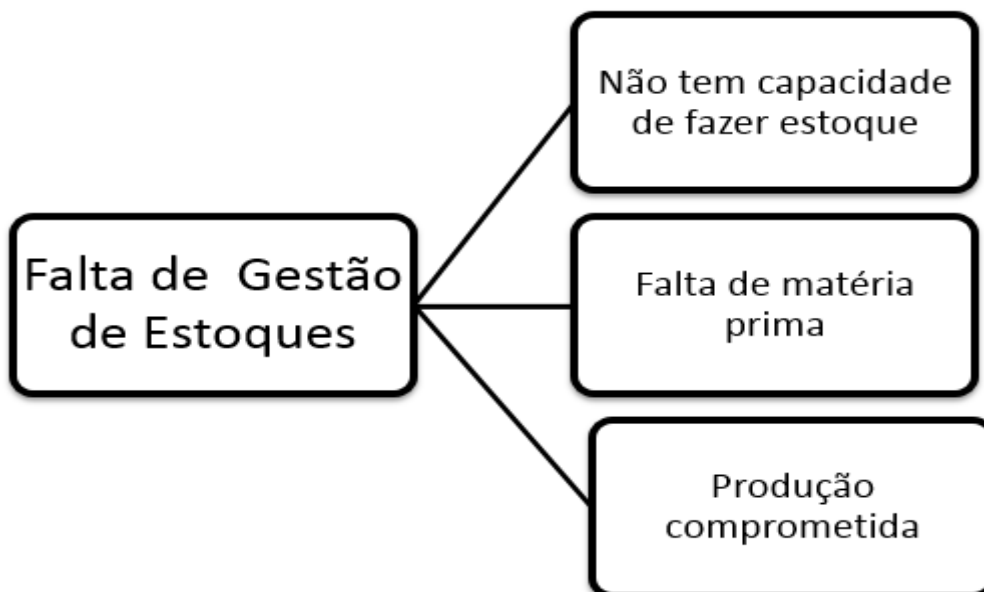
**Figura 1** - Macroproblema 1: Dificuldades de capacitação devido a rotatividade.



**Fonte:** Arruda, et al., 2020.

A gestão dos estoques, como indicado pela **Figura 2** é um problema pelo fato da empresa não possuir quem o controle exclusivamente. É atualmente uma das funções controladas pela gestora, bem como falta de espaço para tal, o acaba ocasionando paradas na produção, quando a demanda é grande.

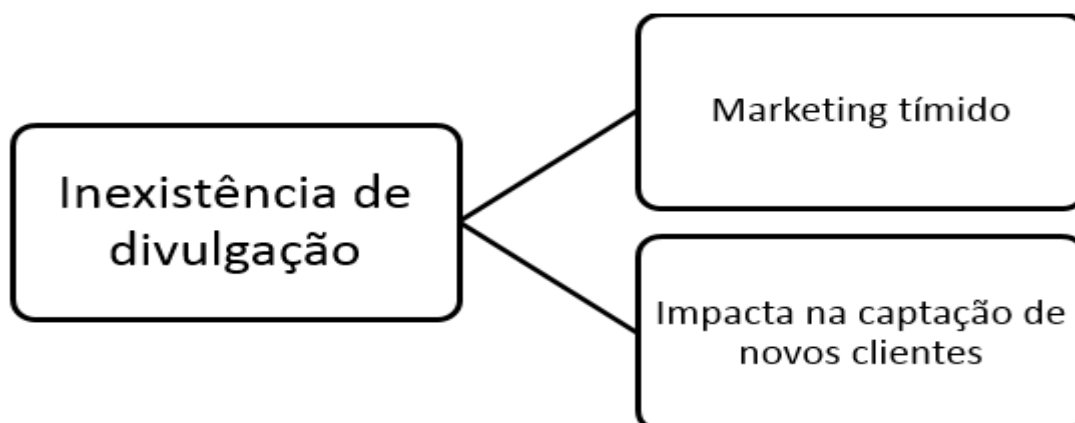
**Figura 2** - Macroproblema 2: A inexistência de uma gestão eficaz de estoques



**Fonte:** Arruda, et al., 2020.

A falta de um bom plano de *marketing* também vem a ser um problema, pois acaba que a empresa atende apenas pequenos estabelecimentos da região, indo de encontro a sua visão que é de fornecer material de qualidade para todo o norte do Estado do Espírito Santo, como vem trazendo a **Figura 3**.

**Figura 3** - Macroproblema 3: A falta de divulgação de seus produtos e marketing



**Fonte:** Arruda, et al., 2020.

A empresa quer ser conhecida e fazer captação de novos clientes, entretanto isso ainda é bem tímido, pois não possui um *marketing* adequado para tal, que está entrelaçado com outros fatores já supracitados nos problemas anteriores, pois se aumentar o número de clientes, aumentará a demanda, isso implica na falta de gestão de estoques.

Conhecidos os problemas de ordem macro e seus pontos críticos, a seguir temos a aplicação da tabela de prioridades, realizada pelas autoras a partir das informações coletadas. A ferramenta visa avaliar a prioridade dos problemas com base nos requisitos de gravidade e urgência.

**Tabela 1** - Tabela de prioridades dos macroproblemas encontrados na empresa

Objetivos estratégicos	Grau de importância			Grau de urgência			Gi + Gu
	A	B	C	1	2	3	
Capacitação dos funcionários	A	-	-	1	-	-	A1
Fazer todo o planejamento de estoque	B	-	-	-	2	-	B2
Aumentar o investimento em Marketing	B	-	-	-	2	-	B2
Compra de maquinários novos	-	-	C	-	-	3	C3

**Fonte:** Arruda, et al., 2020.

Na aplicação do plano de ação tem-se a matriz 5W2H organizada por macroproblema. A seguir estão disponíveis os planos de ações para cada macroproblema encontrado, nele estão expostas as informações quanto à ação, o responsável, o local, o prazo, o motivo, as etapas, o seu custo estimado.

**Quadro 2** - Planos de ação utilização da ferramenta 5W2H a respeito dos macroproblemas encontrados

<b>Plano de ação</b>						
<b>Macroproblema 1: Capacitação dos funcionários</b>						
O quê?	Depende de que?	Quem?	Por quê?	Como?	Quanto custará?	Até quando?
Ofertar curso de capacitação	Da disponibilidade dos funcionários	Proprietária da fábrica	Para elevar qualidade do serviço.	Em decorrente aos seus dias de trabalho	Nada	180 dias
<b>Macroproblema B2: Planejar Estoques</b>						
Fazer inventário do estoque	Levantamento de tudo que possui no estoque.	Proprietária.	Para que haja noção de tudo que possui. Para que não falte e nem tenha em excesso.	Será feita levantamento de todos os produtos sendo anotado em uma lista os nomes dos produtos e a quantidade.	Nada	1 mês
<b>Macroproblema B2: Aumentar o investimento em Marketing</b>						
Análise nos custos da empresa	Possibilidade de investimento	Contador	Para ver se a possibilidade e deste investimento o e se é viável	Será contratado um contador para analisar as finanças da empresa e com aval dele se será possível o investimento	R\$ 800,00	180 dias
<b>Macroproblema C3: Compra de maquinário</b>						
Compra de maquinário	Da demanda	Proprietária	Para aumento de produção	Uma avaliação financeira, para futuras compras de maquinário para utilização	R\$ 150.000,00	Até 2021

**Fonte:** Arruda, et al., 2020.

## DISCUSSÃO

### O desenvolvimento do planejamento estratégico

A capacitação de funcionários se apresentou o problema prioritário dentre os encontrados, pois é indispensável para o crescimento e desenvolvimento de qualquer empresa, estimulando a inovação. Só quem conhece os detalhes do trabalho é possível



realizá-lo e criar possíveis soluções para problemas que possam acontecer (ARAÚJO, et al., 2015).

Desta maneira o treinamento necessita suprir as necessidades da empresa, e para que isto ocorra é necessário analisar as dificuldades, e enfim produzir um conteúdo que satisfaça esta necessidade. Um segundo passo é promover a convivência, propondo desafios com acompanhamento, neste sentido é importante acompanhar a evolução da equipe, pois assim comprovará o resultado do investimento (PEREIRA, 2010).

Borges, et al. (2010) argumenta que um dos principais motivos para se ter um bom planejamento e controle de estoques é que causa um grande impacto financeiro positivo nas organizações. Desta forma manter um controle de estoques eficiente e eficaz, contribui para o crescimento financeiro das empresas.

Slacket, et al. (2009), corroboram que o MRP I (Planejamento de Recursos Materiais) incide em minimizar o investimento em inventário, obtendo o material certo e na quantidade certa e no momento certo. A implantação do MRP I tem por principal objetivo em diminuir custos de estoque; Redução da improdutividade, pois a produtividade pode ser afetada por falta de materiais; Diminuição do custo de obtenção.

Assim que o MRP faz uma projeção do saldo em estoque, calculando as previsões de saída e as necessidades de acordo com os dados disponíveis (SLACKET, et al., 2009).

Para que os objetivos propostos sejam alcançados pelas empresas, estes necessitam estar bem alinhados com todos os processos existentes, esta interação entre os departamentos necessita ser mais eficiente possível, para que a organização cresça como planejado. Por isso a importância e a necessidade de se investir em *marketing*, para tornar a marca conhecida e assim fidelizar novos clientes (KOTLER, 2006)

Conforme Araújo, et al. (2015), percebe-se que a análise de *SWOT* é de suma importância no planejamento estratégicos das organizações, pois elas são responsáveis por identificar as necessidades do mercado e a sua satisfação. Entregar aos clientes seus desejos com mais eficiência que os concorrentes, tendo assim à lucratividade. Eles relatam que “a análise de ambiente é dividida em duas partes: Ambiente Interno (Forças e Fraquezas) e Ambiente Externo (Oportunidades e Ameaças)” (ARAÚJO, et al., 2015).

A técnica *Brainstorming* será utilizada para fazer o levantamento de pontos necessários para criação de conceitos que vão delimitar a identidade organizacional da fábrica. Soares e Brito (2014) discorrem que a melhor forma de ter uma grande ideia é ter várias ideias.

De acordo com Nogueira (2014) a concorrência anda cada dia mais acirrada, devido a globalização, os consumidores estão cada vez mais exigentes e críticos, desta maneira as micro e pequenas empresas necessitam, saber lidar com este mercado e se adequar as modificações para que consigam continuar vivas, para isto é importante a divulgação da sua marca, fazer ser conhecida e reconhecida.

Tanto o *marketing* quando a comunicação são ferramentas estratégicas de apoio administrativo, de acordo com Kotler (2006), o *marketing* faz parte de todo um planejamento, onde as empresas usam os meios de comunicação ou mídias sociais para fazer com seu produto seja conhecido, é necessário a utilização de diversos meios dentro de um espaço de tempo para causar um maior impacto, aumento desta maneira o alcance da mensagem.

A compra de maquinários novos para a fábrica mostra-se de grande importância, a fim de atender uma demanda maior. Máquinas novas e mais tecnológicas, aumentariam a produção, podendo assim atender mais clientes, tendo uma menor perda de material, e ainda facilitando a mão de obra, tornando o trabalho menos manual possível (OLIVEIRA, 2006).

Com esta análise em mãos foi possível fazer a identidade organização no tocante à declaração da missão, visão e valores. Enxergando-lhe, a essência da empresa, sua estratégia de mercado e os valores que carrega. Vale realçar que esta foi uma experiência muito enriquecedora para a empresa, uma vez que foi um instante de raciocinar sobre o que a mesma proporciona aos seus *stakeholders* ao longo desses quase dois anos no mercado. Constatando que este estudo demonstra a importância do planejamento para toda organização, especialmente os de micro e pequeno porte que em essência lidam com recursos limitados e dessa forma a falta de um plano estratégico pode incorrer em prejuízo de faltas de oportunidades no mercado.

---

## REFERÊNCIAS

1. ARAÚJO JC, et al. Análise de Swot: uma ferramenta na criação de uma estratégia empresarial, Lins, 2015. V Encontro Científico e Simpósio de Educação Salesiano, Centro Universitário Católico Salesiano, Faculdade de Lins. Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/simposio2015/publicado/artigo0138.pdf>. Acesso em 20/08/2020.

2. BORGES CT, et al. Implantação de um sistema para o controle de estoques em uma gráfica/editora de uma universidade. *Revista Eletrônica Produção & Engenharia*. 2010; 3(1) 236-247.
3. KOTLER P, KELLER K. *Administração de marketing: a bíblia do marketing*. 12 Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall. 2006; 750p.
4. OLIVEIRA DPR. *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologias e Práticas*. São Paulo: Atlas, 2006; 368p.
5. RHODEN MI, DOS SANTOS. *Método de desenvolvimento de administração estratégica para pequenas empresas*. Florianópolis: 2010.
6. SEBRAE. *Taxa de Sobrevivência das empresas no Brasil*. Coleção Estudos e Pesquisas. São Paulo, outubro 2011. Disponível em: [http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/\\$File/NT00046582.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/$File/NT00046582.pdf). Acesso em: 20/08/20.
7. SLACK N, et al. *Administração da Produção*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
8. BARNEY JB. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. 3. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011. 3(1) 236-253.
9. QUADROS JN, et al. Proposta de um modelo de planejamento estratégico para pequena empresa. In: *Semana de engenharia de produção sul-americana*, 11. 2011, Santa Maria. Anais. Santa Maria: UFSM, 2011. 2(1)112-123.
10. SOARES SC, BRITO JN. Análise da causa raiz da falha de um moinho de pinos utilizado no processo produtivo de uma indústria processadora de amêndoa de cacau. In: *XXXIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Anais... Curitiba, 2014. 3(2) 365-386.
11. PEREIRA MF. *Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos*. São Paulo, Atlas, 2010. 5(5) 523-563.
12. NOGUEIRA CS. *Planejamento Estratégico*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014; 2(1) 236-285.