

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM UMA MICROEMPRESA

Resyelen Schiavon Carreiro<sup>1</sup>

Graduando do Curso de Administração da Faculdade Multivix - Campus Serra.

### 1. INTRODUÇÃO

A falta de planejamento estratégico é um problema encontrado na maioria das organizações no Brasil, principalmente nas micro e pequenas empresas, para solucionar este problema a primeira etapa é fazer com que essas empresas percebam a importância desse planejamento, principalmente no mercado atual que passa por mudanças e alterações constantemente exigindo maior flexibilidade, adaptabilidade e agilidade de respostas das organizações para este cenário.

Os objetivos do planejamento estratégico são: traçar as metas e objetivos da empresa por meio de planos de ação, definir os objetivos a curto, médio e longo prazo, maximizar o potencial produtivo da organização, fundamentar e acelerar as tomadas de decisão, facilitar a adaptação da organização às tendências e mudanças mercadológicas, prever eventuais desafios, ameaças e/ou problemas que possam surgir, otimizar processos e recursos, orientar os negócios e aumentar a produtividade dos colaboradores.

[...]é o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida, visando ao otimizado grau de interação com o ambiente e atuando de forma inovadora e diferenciada. O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito a tanto a formulação de objetivos quanto a seleção dos cursos de ação a serem seguidos para sua consecução, levando em conta as condições externas. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar. (OLIVEIRA, 2004, p. 47).

A primeira ação do processo de planejamento é refletir sobre três perguntas básicas que nortearam todo o exercício do plano estratégico, sendo elas: 1) Onde sua empresa está? 2) Onde quer chegar? 3) Como chegará lá? Posteriormente faz-se necessário a elaboração de um passo a passo para a elaboração do mesmo:

O propósito do planejamento pode ser definido como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitam a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz. (OLIVEIRA, 2004, p. 36).

Haja vista a importância e a difusão do planejamento estratégico para as organizações atuais, o presente projeto tem como objetivo principal elaborar um plano estratégico e analisar a relevância do mesmo para uma oficina de lanternagem e pintura automotiva.

### **1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA**

Dentro da temática do planejamento estratégico nas microempresas, nosso recorte de pesquisa parte de um estudo de caso, experienciado em uma oficina de lanternagem e pintura automotiva, em que se pretende elaborar um planejamento estratégico, e analisar a importância do mesmo para a empresa.

Ao analisar os pontos destacados abaixo, será possível perceber como as perdas sociais mais significativas ocorridas nos últimos cinco anos nas políticas de saúde mental, álcool e outras drogas no Brasil parecem estar relacionadas com a forma de governo vigente nesse período e com as ideias propagadas por ele, de influência conservadora e neoliberal, o que como consequência provoca um desmonte de diversas políticas sociais e humanizadas em prol de um modelo moralista e excludente.

## **1.2 PROBLEMÁTICA DA PESQUISA**

Para as micro e pequenas empresas, é realmente interessante e vale a pena o investimento em um plano estratégico?

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 OBJETIVO GERAL**

- Produzir um plano estratégico para uma microempresa.

### **1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Conhecer o mercado externo e interno da oficina;
- Definir a missão, visão, valores, metas, objetivos e estratégias que serão utilizadas por esta empresa;
- Verificar a importância do plano estratégico para a oficina.

## **1.4 HIPÓTESE**

Os benefícios e resultados atingidos por um planejamento estratégico bem executado ultrapassam o valor do seu investimento, independentemente do porte da empresa.

## **1.5 META**

Para que os objetivos do projeto de pesquisa sejam alcançados, faz-se necessário o estudo do mercado de atuação da empresa, do seu público-alvo, concorrentes e fornecedores, e também do comprometimento de todos os envolvidos na implantação e monitoramento deste planejamento.

## **1.6 METODOLOGIA**

O presente trabalho caracteriza-se como um estudo de caso, foi realizado na Refine oficina especializada em Guarapari, para que o estudo fosse possível, houve um levantamento bibliográfico sobre planejamento estratégico, além disso ocorreram entrevistas para um conhecimento melhor sobre a empresa.

Quanto a natureza, esta classifica-se em pesquisa aplicada, pois é dedicada à geração de conhecimento para solução de problemas específicos, e dirigida à busca da verdade para determinada aplicação prática em situação particular.

Quanto à abordagem a pesquisa classifica-se em qualitativa, pois os resultados das pesquisas partem das percepções dos indivíduos envolvidos, dos conflitos observados em campo e dos aspectos subjetivos identificados.

Quanto aos objetivos trata-se de uma pesquisa exploratória pois visa uma maior proximidade com o tema, a fim de descobrir ideias e pensamentos. O trabalho irá construir seu próprio método de construção do Planejamento Estratégico, com embasamento nos diversos autores e obras a serem citados nas referências bibliográficas.

O projeto desenvolveu-se de acordo com os seguintes procedimentos:

- 1) Pesquisa bibliográfica: busca sobre o tema através de materiais já publicados como artigos e material disponibilizado na internet.
- 2) Pesquisa de campo: extração de dados e informações diretamente da realidade do objeto de estudo e realização de entrevistas com os proprietários, funcionários, clientes, parceiros e fornecedores da oficina.
- 3) Análise das informações: análise dos dados coletados sobre a empresa, o campo de atuação da empresa, clientes, concorrentes, funcionários, fornecedores, stakeholders.
- 4) Elaboração do planejamento estratégico

## **2. INTRODUÇÃO**

Segundo Kotler (1992), “planejamento estratégico é definido como um processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”, e não há uma única maneira de estrutura-lo, mas existem algumas etapas que devem ser seguidas no processo de elaboração dessa ferramenta para que ela seja

eficiente e adequada ao negócio, sendo elas:

- 1) Identificação do campo de atuação da organização, análise do mercado como um todo e ciência da sua posição dentro dele:

A oficina Refine atua no ramo automotivo realizando serviços de lanternagem, pintura, restaurações, reparações, customizações e detalhamentos. Está situada em Muquiçaba, no município de Guarapari, que possui população estimada em 2021 de 128.504 pessoas, havendo cerca de 76.350 automóveis, destes 39.218 são carros.

No geral, existem cerca de trinta e cinco concorrentes desta oficina, entretanto apenas dezesseis são concorrentes diretos, e desses dezesseis, um é considerado referência na região. O proprietário da oficina Refine tem experiência de dez anos no ramo em que atua, no entanto, tem ciência de que precisa das estratégias corretas e um bom planejamento para se destacar frente a concorrência.

- 2) Definição da missão, visão e valores da empresa:

Missão: Ser percebida como uma empresa inovadora, realizando serviços de altíssima qualidade e proporcionando uma experiência memorável aos nossos clientes.

Visão: Ser referência no setor de lanternagem e pintura automotiva.

Valores: Qualidade; Inovação e criatividade; Agilidade na entrega; Preço justo; Honestidade e ética; Respeito à vida, às pessoas e ao meio ambiente; Paixão por realizar e fazer acontecer.

- 3) Estabelecimento de metas e os objetivos a serem atingidos:

- Investir em captação de clientes;
- Incorporar a presença da marca no público-alvo;
- Atingir o breakeven no máximo em dois anos;
- Montar uma equipe com competências técnicas e comportamentais;

- Obter um capital de giro que cubra as despesas da oficina por, pelo menos, seis meses para caso ocorra alguma emergência ou imprevisto;
- Ajustar despesas e faturamento para conseguir atingir um lucro de 40%;
  
- Contratar mais funcionários.

4) Estabelecimento de metas e os objetivos a serem atingidos:

- Investir em captação de clientes;
- Incorporar a presença da marca no público-alvo;
- Atingir o breakeven no máximo em dois anos;
- Montar uma equipe com competências técnicas e comportamentais;
- Obter um capital de giro que cubra as despesas da oficina por, pelo menos, seis meses para caso ocorra alguma emergência ou imprevisto;
- Ajustar despesas e faturamento para conseguir atingir um lucro de 40%;
  
- Contratar mais funcionários.

5) Diagnóstico interno da empresa e descubra seus pontos fortes e fracos:

Pontos fortes: Ótimo atendimento, boa localização, mão de obra qualificada, insumos de qualidade, estrutura agradável e agilidade na conclusão dos serviços.

Pontos fracos: Empresa pouco conhecida, preços altos, baixa capacidade produtiva, falta de fornecedores.

6) Determinação das oportunidades e ameaças para a organização:

Oportunidades: Inovação, formação de novas parcerias, diferencial da marca e clientes em potenciais.

Ameaças: Mercado desaquecido (queda do poder de consumo da população), concorrência, crise econômica e aumento da regulamentação.

7) Definição do perfil do público-alvo:

O público alvo da oficina em questão são homens e mulheres acima de dezoito anos moradores de Guarapari e arredores, que possuem carteira de habilitação e carro, associados de seguros automotivos ou proteção veicular, e também não assegurados, com renda superior a dois salários mínimos, que optam por qualidade nos serviços contratados, atendimento de excelência, e competência, ao invés de preços baixos.

#### 8) Estabelecimento das estratégias que serão utilizadas:

Por se tratar de uma nova empresa que possui baixa participação em um mercado já existente, oferecendo produtos também existentes, faz-se necessário o uso da estratégia de penetração de mercado, que visa alcançar mais consumidores, e conseqüentemente o aumento do seu market share, ou seja, a fatia do mercado que a oficina cobre com os seus serviços, e também o seu faturamento. Uma área a ser explorada no desenvolvimento desta estratégia é o marketing, que se destina a entender a necessidade do cliente e despertar o desejo em contratar os serviços, através de conteúdos e engajamento com os mesmos.

Quanto as estratégias competitivas, que é a forma como a empresa compete com os seus concorrentes de mercado de modo a obter uma vantagem, fazendo com que a empresa em questão se destaque, optou-se por utilizar a estratégia de diferenciação e foco.

Na diferenciação a oficina busca atingir um desempenho superior na qualidade dos serviços prestados e em um atendimento personalizado, e na estratégia de foco, a empresa mira no seu segmento-alvo, em vez de focar o mercado como um todo.

#### 9) Definição dos parâmetros de avaliação:

KPI significa Key Performance Indicator ou, em português, Indicador-chave de Performance, trata-se de uma medida que demonstra a efetividade das estratégias empresariais.

Na gestão da oficina Refine serão utilizados os seguintes KPI's: Quanto a

perspectiva do cliente:

- Quantidade de clientes, retenção de clientes, quantidade de queixas e reclamações resolvidas, tempo de resolução de cada reclamação e taxa de satisfação do cliente.

Quanto ao financeiro:

Receita da empresa, despesas, rentabilidade, lucratividade, nível de crescimento

- mês a mês e Ticket médio dos serviços.

Quanto aos processos internos e capacidade produtiva:

- Quantidade de serviços realizados, tempo gasto em cada carro realizado, quantidade de atrasos ocorridos nas entregas dos veículos, taxa de conversão de serviços, capacidade de produção e taxa de churn.

10) Desenvolvimento do e execução do plano de ação:

Depois de todo o planejamento e análises realizadas é hora de colocar em prática. Como visto nos tópicos anteriores, o objetivo principal que fará com que os outros objetivos sejam também possíveis, é o posicionamento e reconhecimento da oficina no mercado, resultando na captação de novos clientes e aumento do faturamento da empresa. De acordo com os recursos disponíveis foram escolhidas as seguintes ações para atingirmos os objetivos:

- Links patrocinados e demais anúncios;
- Mídias sociais e influenciadores;
- Marketing de conteúdo;
- Referral marketing;
- Criar parcerias com outras empresas;
- Publicidade em outdoors, rádios, revistas, TV e jornais;
- Distribuição de panfletos.

#### 11) Monitoramento dos resultados e realização de ajustes caso necessário:

Esta etapa é dedicada a avaliação dos resultados das estratégias, se está saindo conforme planejado, ou se é necessário que alguma modificação seja feita. Dessa forma é possível criar um processo de aprendizagem que garante melhores resultados a curto e longo prazo. Esse controle deve ser feito periodicamente.

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O Referido projeto teve como objetivo principal a criação de um plano estratégico para uma microempresa, apresentando parte dos conteúdos estudados.

A ideia foi a leitura de materiais elaborados por autores, que contribuíram de forma pertinente sobre o tema em questão, o entendimento e exposição desses conteúdos, e apresentação de uma metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico, que pode servir de exemplo para outras microempresas.

O planejamento estratégico é uma ferramenta crucial para a gestão de uma organização, pois direciona as ações para o alcance dos objetivos esperados e auxilia na tomada de decisão. É importante ressaltar que o mesmo deve ser adaptável e flexível, considerando os vários cenários, mudanças e transformações que podem vir a ocorrer na empresa, na economia, na legislação e na demanda.

Como resultado desse projeto foi exposto um processo de elaboração e implementação que determina as etapas necessárias para a conclusão do planejamento estratégico, seguindo a seguinte ordem: conhecer o campo de atuação da empresa, definir a razão de existir, o lugar que pretende chegar e os princípios que regem a organização e seus colaboradores, estabelecer as metas e objetivos que a empresa almeja atingir, identificar os pontos fortes e os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças da organização, conhecer o público-alvo, definir as estratégias que serão utilizadas e os parâmetros de avaliação, definir

o plano de ação e monitorar os resultados fazendo ajustes sempre que necessário.

A elaboração do planejamento estratégico não resolve por completo os problemas, mais do que desenvolver, é necessário colocá-lo em prática de forma efetiva, sendo fundamental envolver todos os colaboradores da organização, e criar em cada um deles um sentimento de comprometimento, para assim conseguir alcançar os objetivos e metas traçados, atingir o público-alvo, prever as oportunidades e ameaças que podem surgir, e criar uma vantagem competitiva frente aos concorrentes. Com o exposto fica evidente que é imprescindível e viável a elaboração de um planejamento estratégico em qualquer organização, independentemente do seu porte, pois o investimento financeiro é consideravelmente baixo visto os benefícios e resultados que quando realizado de maneira correta proporciona a empresa, exemplos disso são: gestão mais eficiente, auxílio e agilidade nas tomadas de decisão, certifica o cumprimento das metas, otimiza os recursos disponíveis, promove a comunicação integrada e identifica as oportunidades e ameaças que podem afetar de alguma maneira a organização.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Bruno Bittencourt Braz; JÚNIOR Marcos Aurélio Gomes. **GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL: O CASO DE UMA OFICINA DE CARROS.** V Congresso Virtual Internacional Desarrollo Económico, Social y Empresarial en Iberoamérica, ano 2020.

Disponível em: <<https://www.eumed.net/actas/20/desarrollo-empresarial/71-gestao-mudanza-organizacional.pdf>>. Acesso em: 02 de outubro de 2021.

BORN, Jeferson Carlos. **Recuperação da teoria do planejamento estratégico.** Universidade Federal do Paraná, Curitiba, ano 2012. Disponível em:

<<https://acervodigital.ufpr.br/bitstream/handle/1884/50938/R%20-%20E%20-%20JEFERSON%20CARLOS%20BORN.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>.

Acesso em: 02 de outubro de 2021.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Prática.** São Paulo: Atlas, 2004.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY Venkant. **O futuro da competição: como desenvolver diferenciais inovadores em parceria com clientes**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

RIBEIRO, Hélio Alessandro; ANDRADE, Macson Alysson Vieira. **A Importância do Planejamento Estratégico nas Organizações Atuais**. Revista Brasileira de Gestão e Engenharia, Minas Gerais, ano 2012, n. V, Trabalho 02 Páginas 15-31. Disponível em: <<http://www.periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoeengenharia>>. Acesso em: 02 de outubro de 2021.

THOMPSON, A. A. **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.