



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba

Brasil

Darugna, Ana Paula; Martins Noriler, Ida Luciana; Rosa de Andrade, Arnaldo

Uma Proposta de Planejamento Estratégico para uma Empresa de Pequeno Porte

Revista de Administração da Unimep, vol. 5, núm. 3, septiembre-diciembre, 2007, pp. 81-100

Universidade Metodista de Piracicaba

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273720505006>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

**Uma Proposta de Planejamento Estratégico para uma Empresa de Pequeno Porte**

**Ana Paula Darugna** (*Universidade Regional de Blumenau – FURB, Administração de Empresas - estratégias empresariais*) [anadarugna@pop.com.br](mailto:anadarugna@pop.com.br)

**Ida Luciana Martins Noriler** (*Universidade Regional de Blumenau – FURB, Mestrado em Administração – Gestão Moderna de Negócios*) [ida@furb.br](mailto:idafurb.br)

**Arnaldo Rosa de Andrade** (*Universidade Regional de Blumenau – FURB, Administração de Empresas - estratégias empresariais*) [arnaldo@furb.br](mailto:arnaldo@furb.br)

Revista de Administração da UNIMEP, v. 5, n. 3, Setembro / Dezembro – 2007

Endereço eletrônico deste artigo: <http://raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/8>.

---

©Copyright, 2007, Revista de Administração da UNIMEP. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação.

A Revista de Administração da UNIMEP é a revista on-line do Mestrado Profissional em Administração, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em setembro de 2003, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o endereço <http://www.raunimep.com.br>.

---

*Revista de Administração da UNIMEP*

ISSN – ISSN 1679-5350

©2007 Universidade Metodista de Piracicaba

Mestrado Profissional em Administração

## **Uma Proposta de Planejamento Estratégico para uma Empresa de Pequeno Porte**

Ana Paula Darugna, Ida Luciana Martins Noriler, Arnaldo Rosa de Andrade

### **Resumo**

As idéias e contribuições do engenheiro francês Henry Fayol estão reunidas na Escola Normativista que foi um marco para o surgimento das funções administrativas. A administração envolve desta forma, o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar. Na consideração dos níveis hierárquicos, pode-se distinguir três tipos de planejamento - estratégico, tático e operacional. Este artigo trata do planejamento estratégico, que corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado. Considerado um importante instrumento da Administração, passou a ser utilizado por empresas como um dos principais auxiliares na tomada de decisão e alcance dos objetivos propostos. O estudo visou o desenvolvimento de uma proposta de planejamento estratégico para um pequeno restaurante em Blumenau, SC. Tratou-se de uma pesquisa-ação, pois os pesquisadores participaram ativamente do desenvolvimento da proposta juntamente com os dirigentes da empresa. Os resultados apresentaram os pontos fortes e fracos da empresa e propostas de ações de melhorias para os pontos críticos encontrados.

**Palavras-chave:** planejamento, planejamento estratégico, empresas de pequeno porte, estratégias, planos de ação.

### **Abstract**

The ideas and contributions of the French engineer Henry Fayol come together in the normative school that was a landmark in the rise of administrative functions. In this form, administration involves the process of planning, organizing, directing and controlling. In the consideration of large hierarchical levels, we can make out three types of planning – strategic, tactical and operational. This article addresses strategic planning, which corresponds to the establishment of a set of measures applied by an executive to a situation in which the future tends to be different from the past. Considered to be an important Administrative instrument, it has come to be used by companies as one of the principal aids in decision making and for attaining proposed objectives. This study looks towards the development of strategic planning proposal for a small restaurant in Blumenau, Santa Catarina. It is action-research, since the researchers actively participated in the development of the proposal together with the directors of the company. Results show the strong and weak points of the company and proposals for actions that could improve the critical points found.

**Key words:** planning; strategic planning, small business companies, strategies, action plans.

## **Uma Proposta de Planejamento Estratégico para uma Empresa de Pequeno Porte**

Ana Paula Darugna, Ida Luciana Martins Noriler, Arnaldo Rosa de Andrade

### **1- Introdução**

A sociedade atual se caracteriza pelo aparecimento de uma série de fatos que aumentam dia a dia a dificuldade administrativa das organizações, impedindo-as de atuar de uma maneira improvisada. As mudanças de natureza econômica, política, tecnológica e social levaram os líderes empresariais a se preocupar, de uma forma mais intensa, com o aperfeiçoamento de seus processos de planejamento e gestão.

Neste contexto, vários estudiosos e pesquisadores da área da Administração vêm realizando esforços para apoiar a atividade empresarial. Uma grande parte destes esforços está orientada para o campo da estratégia e, mais especificamente, para o planejamento estratégico que atualmente ocupa um lugar de destaque na literatura especializada.

Considerado como um importante instrumento da administração, o planejamento estratégico passou a ser utilizado como uma das principais ferramentas de auxílio aos administradores no desempenho de suas tarefas de tomada de decisão e de condução da empresa, e igualmente como mecanismo útil ao logro de objetivos desejados.

Almeida (2003) comenta que existe um preconceito de que o planejamento estratégico só deve ser desenvolvido em grandes empresas. Porém, quando se trata das pequenas empresas, é de vital importância tal tipo de planejamento, pois normalmente o planejamento destas ocorre de maneira informal. Diante da importância de contribuir para aprimorar a gestão das pequenas empresas no Brasil, este artigo visou o desenvolvimento de uma proposta de planejamento estratégico para um pequeno restaurante em Blumenau, estado de Santa Catarina.

Tratou-se de uma pesquisa-ação, pois os pesquisadores participaram ativamente do desenvolvimento da proposta juntamente com os dirigentes da empresa. A pesquisa ocorreu nos meses de julho a outubro de 2006.

### **2 - Aportes Teóricos**

Foi na década de 60, quando segundo Tavares (1991), as empresas buscavam e necessitavam de gerentes generalistas que enfatizou-se a importância do planejamento estratégico, devido à mudança dos arranjos organizacionais. Neste contexto, a evolução do planejamento estratégico aconteceu através dos seguintes tópicos: ênfase no orçamento, ênfase nos objetivos de longo prazo e ênfase na estratégia.

## **Uma Proposta de Planejamento Estratégico para uma Empresa de Pequeno Porte**

Ana Paula Darugna, Ida Luciana Martins Noriler, Arnaldo Rosa de Andrade

Tiffany; Peterson (1998) descrevem que este tipo de planejamento é uma poderosa ferramenta que pode transformar qualquer empresa em um lugar melhor para se trabalhar. Isso porque o planejamento estratégico obriga os responsáveis pela empresa a parar e pensar no que está sendo feito na mesma. Ou seja, faz com que se reflita sobre o que se deseja da empresa no futuro e como transformar este desejo em realidade. Maximiano (2004, p.162) se refere ao planejamento estratégico como: “[...] um processo intelectual, que consiste em estruturar e esclarecer a visão dos caminhos que a organização deve seguir e os objetivos que deve alcançar.”

Almeida (2003, p.13) afirma que o planejamento estratégico é:

Uma técnica administrativa que procura ordenar as idéias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Depois de ordenar as idéias são ordenadas as ações, que é a implementação do Plano Estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida.

Fica claro desta forma, que este tipo de planejamento é uma ferramenta indispensável para qualquer empresa, principalmente para as pequenas empresas, que normalmente não possuem nenhum tipo de plano formalizado para o seu futuro. É o processo que vai preparar a empresa para o desenvolvimento de ações que ajudarão no alcance dos objetivos desejados.

O planejamento estratégico é composto de várias etapas. Serão descritas aqui as seqüências para o processo de desenvolvimento de um planejamento estratégico segundo quatro autores.

Maximiano (2004) descreve o processo de planejamento estratégico através de uma visão panorâmica, que inclui: I) análise da situação estratégica presente na organização, avaliação das diretrizes superiores, II) análise do ambiente externo, III) análise do ambiente interno e IV) definição do plano estratégico compreendendo os objetivos e a seleção das estratégias da organização.

Para Moraes (2001) as etapas necessárias para o desenvolvimento de um planejamento estratégico são: I) determinação dos objetivos empresariais, II) análise das condições ambientais, III) análise organizacional, IV) formulação de alternativas estratégicas, V) elaboração do planejamento estratégico e por fim, a VI) implantação do planejamento estratégico através dos planejamentos tático e operacional.

## **Uma Proposta de Planejamento Estratégico para uma Empresa de Pequeno Porte**

Ana Paula Darugna, Ida Luciana Martins Noriler, Arnaldo Rosa de Andrade

Oliveira (2004) define uma metodologia de desenvolvimento de planejamento estratégico, utilizando a premissa de que a empresa precisa, primeiramente saber qual sua situação, para depois estabelecer aonde se quer chegar. As fases propostas por Oliveira (2004) são: I) Diagnóstico estratégico, através da identificação da visão, análise externa, análise interna e análise dos concorrentes; II) Estabelecimento da missão da empresa, dos propósitos atuais e potenciais, estruturação e debate de cenários, estabelecimento da postura estratégica e das microestratégias e macropolíticas; III) Definição de instrumentos prescritivos, estabelecimento de objetivos, metas e desafios, estabelecimento de estratégias e políticas funcionais, estabelecimento dos projetos e planos de ação e definição de instrumentos quantitativos; IV) Controle e avaliação, envolvendo processos de avaliação de desempenho, comparação de desempenhos, análise de possíveis desvios, tomada de ação corretiva e avaliação destas ações.

Por fim, tem-se a seqüência proposta por Andrade (2006) que utiliza os seguintes passos: I) definição do negócio, II) identificação da missão, III) definição da visão estratégica, IV) análise interna, V) análise externa, VI) posicionamento estratégico da organização, VII) definição dos objetivos estratégicos e VIII) criação de planos de ação.

Com base nos diversos autores citados, as etapas que foram utilizadas e desenvolvidas neste artigo são as definidas por Andrade (2006), sendo incluídas algumas alterações, de modo a adequar o roteiro à empresa em questão. Será conceituada desta forma, cada uma das etapas propostas pelo autor.

A **definição do negócio**, segundo Andrade (2006) deve ser a etapa inicial do planejamento estratégico, pois como as áreas de atuação no mercado são inúmeras, é preciso que a empresa tenha uma clara definição de quais necessidades/nichos do mercado ela atenderá. Oliveira (2004, p.86) complementa afirmando que esta primeira análise “[...] deve ser efetuada da forma mais real possível, pois qualquer tomada de posição errada nessa fase prejudicará todo o desenvolvimento do planejamento estratégico na empresa.”

A questão inicial na formulação de um planejamento estratégico é definida por Tavares (1991) como os desejos ou necessidades que a organização satisfaz quando o consumidor compra seus produtos ou utiliza seus serviços. Ou seja, o negócio se torna a linha mestra adotada para orientar as ações e tornar possível a interação da organização com o ambiente. A empresa Elevadores Sur utiliza a definição do seu negócio como slogan, sendo este: soluções em movimento.

## **Uma Proposta de Planejamento Estratégico para uma Empresa de Pequeno Porte**

Ana Paula Darugna, Ida Luciana Martins Noriler, Arnaldo Rosa de Andrade

Moraes (2001) posiciona a **missão** no topo da hierarquia dos objetivos a serem definidos, sendo que a mesma deve descrever os valores da organização e sua razão de ser. O autor completa afirmando que a missão trata de uma parte pertinentemente constante na identidade da organização, e se torna muito importante na unificação, na alteração do comportamento de seus colaboradores e na busca dos valores definidos. Já para Andrade (2006) uma melhor definição da missão acontecerá ao se responder as seguintes perguntas:

- Qual é o nosso negócio? (devendo ser respondida, tendo-se em vista os benefícios que os clientes obterão ao adquirir os produtos/serviços)
- Quem é o nosso cliente? (desenvolvendo um perfil do consumidor)
- O que ele realmente quer quando nos procura? (procurando identificar os desejos e necessidades que serão satisfeitos com a obtenção do produto/serviço)

Pode-se então afirmar que, a missão passa a valorizar a empresa no sentido de definir a organização e mostrar a quem interessar possa, os seus reais propósitos no ambiente, tanto interno quanto externo. A Karsten, empresa do setor têxtil (moda casa, bordado e decoração), definiu a seguinte missão: Oferecer moda atraente para ambientes e o bem estar das pessoas.

Andrade (2006) conceitua a **visão estratégica** como a definição de uma situação futura cobiçada pela organização no longo prazo, devendo se caracterizar como uma meta ambiciosa. A visão é necessária tanto para a definição de objetivos, quanto para tornar real a missão institucional. Para Oliveira (2004), a visão deve ser conceituada como os limites que os proprietários conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e com uma abordagem mais ampla. Além disso o mesmo autor afirma que a visão deve ser resultante do consenso e do bom-senso de um grupo de líderes e não da vontade de uma única pessoa. Ou seja, é preciso que a definição da visão seja feita sob apreciação de um grupo de pessoas da organização.

A **análise interna** deve fornecer uma análise dos recursos e capacidades que a empresa possui naquele determinado momento. É a identificação dos pontos fortes e pontos fracos da organização. Segundo Andrade (2006) os pontos fortes se referem aos fatores positivos, que atuam como facilitadores da capacidade da empresa em atender às suas finalidades, podendo tornar-se uma fonte de diferenciação e vantagem competitiva em relação aos concorrentes. Já em relação aos pontos fracos, o mesmo autor afirma que estes se referem aos fatores negativos que atuam como inibidores da capacidade de atendimento das finalidades da empresa.

## **Uma Proposta de Planejamento Estratégico para uma Empresa de Pequeno Porte**

Ana Paula Darugna, Ida Luciana Martins Noriler, Arnaldo Rosa de Andrade

A **análise de recursos** aparece como primeiro passo, pois é preciso que a empresa saiba quais os recursos tem disponíveis para a sua atuação no mercado, definindo os possíveis investimentos em recursos necessários para o alcance de sua missão e visão. Os recursos referem-se aos meios físicos, financeiros, humanos, tecnológicos, organizacionais e à reputação da empresa, e podem se dividir em **tangíveis**, tais como recursos financeiros, terrenos, edifícios e máquinas, e **intangíveis**, tais como marca, reputação, patentes e know-how.

Em relação a **análise das capacidades**, Campos (1996, p. 192) conceitua-as como: “as capacidades representam o conjunto de conhecimentos e habilidades que, desde uma perspectiva dinâmica, originam as competências essenciais da empresa.” Esta análise serve para que a empresa identifique quais as capacidades e competências que estão disponíveis dentro do seu quadro atual.

A **análise funcional** trata de diagnosticar as principais funções da empresa, como marketing, produção, finanças, entre outras, com o objetivo de identificar os principais pontos fortes e pontos fracos em relação ao seu desempenho.

Já a **análise da cultura e do clima organizacional** é de extrema importância para a organização, pois é através da cultura e do clima organizacional que uma empresa se relaciona com seus funcionários e consegue provocar as mudanças necessárias para o seu crescimento. Stoner; Freeman (1999, p. 165) conceituam cultura organizacional como:

O conjunto de valores, crenças, atitudes e normas compartilhadas que moldam o comportamento e as expectativas de cada membro da organização. A cultura, ainda que menos explícita do que as regras e os procedimentos pode ser uma influência ainda mais poderosa sobre o modo como empregados e administradores abordam problemas, atendem aos consumidores, etc. Em termos gerais, a cultura organizacional determina qual comportamento é apropriado para os empregados, e que questões devem ser prioritárias.

Em se tratando do clima organizacional Andrade (2006, p.63) afirma que: “é o ambiente de relações existentes em uma organização e resulta, principalmente, da cultura organizacional.”

Numa organização onde os funcionários são responsáveis e comprometidos com os valores, crenças e objetivos da empresa, qualquer mudança nas “regras do jogo” será mais facilmente aceita. Conhecendo o seu clima interno, a organização conseguirá identificar possíveis interferências positivas ou negativas na sua atuação.

## **Uma Proposta de Planejamento Estratégico para uma Empresa de Pequeno Porte**

Ana Paula Darugna, Ida Luciana Martins Noriler, Arnaldo Rosa de Andrade

Para Oliveira (2004) a **análise externa** tem como finalidade o estudo da relação existente entre a empresa e o seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças. Cabendo a cada organização saber como aproveitar ou eliminar da melhor forma possível as oportunidades e ameaças existentes no seu meio. Com o intuito de agilizar e facilitar o processo de análise externa, Andrade (2006) propõe a divisão do ambiente em dois segmentos: o **ambiente operacional** e o **ambiente geral**. O **ambiente operacional** é o chamado ambiente direto, ou seja, é o conjunto de variáveis com as quais a organização possui constantes relações. Um instrumento altamente importante para a análise do ambiente operacional é a cadeia de valores de Porter (1994), que envolve a relação entre as cinco forças competitivas existentes no mercado: rivalidade entre os competidores existentes, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de ingresso de novos competidores e ameaça de produtos substitutos. De acordo com Andrade (2006), o **ambiente geral** ou indireto constitui o macroambiente, envolvendo uma ampla gama de variáveis, de modo que seus limites e fronteiras tornam-se de difícil delineamento. As variáveis que compõem o ambiente geral são: variáveis econômicas, políticas, legais, culturais, sociais, tecnológicas, demográficas e ecológicas.

A partir do momento que a empresa identificou seu negócio, missão, visão estratégica, seus pontos fortes e fracos e ameaças e oportunidades, é preciso que seja determinado seu **posicionamento estratégico** com a definição dos objetivos e referidas metas.

Considerando, neste momento que a estratégia assume o papel de posicionamento da empresa em relação ao ambiente competitivo da qual faz parte, este posicionamento deve levar em conta todo o potencial de recursos e capacidades da empresa e as condições gerais do ambiente no qual a mesma está inserida, com o intuito de alcançar uma vantagem competitiva sustentável. A palavra estratégia tem aqui em seu conceito um conjunto de decisões, tanto desejadas quanto emergenciais, com o objetivo de garantir a sobrevivência e o sucesso de empresas no futuro. Ou seja, a estratégia se resume às linhas e ações seguidas para o alcance de objetivos tanto no curto quanto no longo prazo.

De acordo com Andrade (2006), para a busca de oportunidades e/ou para fazer frente às restrições ambientais recomenda-se que, inicialmente, seja adotada uma postura coerente com a realidade da empresa, o que implica na adoção de uma das seguintes posturas estratégicas:

- Estratégia de sobrevivência: caracteriza-se como um posicionamento temporário, para eliminar ou diminuir os impactos negativos causados pelos pontos fracos e/ou ameaças à empresa.

## **Uma Proposta de Planejamento Estratégico para uma Empresa de Pequeno Porte**

Ana Paula Darugna, Ida Luciana Martins Noriler, Arnaldo Rosa de Andrade

- Estratégia de manutenção: caracteriza-se pela instituição de ações que visam manter a empresa na posição em que se encontra e solucionar possíveis problemas existentes em geral.

- Estratégia de desenvolvimento: caracteriza-se pelo desenvolvimento da empresa, já que seus pontos fortes e as oportunidades apresentadas pelo mercado estão em evidência.

A partir da definição do negócio, da missão e da visão estratégica, e da identificação dos principais pontos fortes e pontos fracos internos, assim como das ameaças e oportunidades externas, os dirigentes da organização poderão especificar o que pretendem realizar em termos mais concretos. Neste ponto, sabemos quem somos e para que existimos, entretanto, é necessário esclarecer para onde queremos e podemos ir, e qual o tamanho do passo que podemos dar, o que exige a definição de **objetivos estratégicos**. Discutindo sobre este tema, Kast; Rosenzweig (1994) afirmam que os objetivos organizacionais referem-se aos propósitos e condições desejadas que a organização busca como uma entidade individual. Segundo Andrade (2006), a fixação dos objetivos deve ser levada a cabo principalmente a partir do exame da missão da organização, das informações obtidas a partir das análises interna e externa, e do posicionamento estratégico adotado. O autor ainda recomenda que nesta etapa do processo de planejamento estratégico sejam formulados objetivos para cada uma das seguintes áreas chave: (1) gestão de clientes, (2) produto, mercado e imagem, (3) organização, tecnologia e processos, (4) gestão de pessoas e, (5) finanças. Como visto, os objetivos estratégicos são, inicialmente, definidos de uma forma muito genérica, constituindo amplas declarações a respeito das situações futuras desejadas pela empresa, o que implica a necessidade de sua tradução em metas mais específicas. Assim, ao longo dos diferentes níveis hierárquicos da organização os objetivos estratégicos deverão ser traduzidos em objetivos operacionais e em ações específicas para sua consecução.

Maximiano (2004) afirma que este desdobramento ocorre através de estratégias funcionais e operacionais.

## Uma Proposta de Planejamento Estratégico para uma Empresa de Pequeno Porte

Ana Paula Darugna, Ida Luciana Martins Noriler, Arnaldo Rosa de Andrade

Desta maneira, a ferramenta que deve ser utilizada para colocar em prática o planejamento estratégico é o **plano de ação**, definido por Andrade (2006) como o desdobramento de cada uma das estratégias, dos objetivos e metas estratégicas da organização em planos mais detalhados. Para Tiffany; Peterson (1998) o plano de ação deve indicar: as mudanças propostas, tanto na gerência, quanto na organização; as novas políticas e procedimentos que serão adotados; possíveis habilidades adicionais que os funcionários precisem adquirir para que o plano funcione e também como será feita a motivação de todos em relação ao plano estratégico. Andrade (2006) detalha o conteúdo de um plano de ação conforme ilustra o quadro 1. O autor apresenta ainda, como deve ser feita a operacionalização do plano proposto.

PREENCHIMENTO DO FORMULÁRIO	
<b>CAMPO 1</b> ÁREA	Neste campo, indicar a área chave à qual o objetivo estratégico se enquadra [(1) gestão de clientes, (2) produto, mercado e imagem, (3) organização, tecnologia e processos, (4) gestão de pessoas e, (5) finanças].
<b>CAMPO 2</b> OBJETIVO ESTRATÉGICO	Indicar o objetivo estratégico a ser detalhado, por exemplo: <ul style="list-style-type: none"><li>• Aumentar o volume de vendas.</li></ul>
<b>CAMPO 3</b> INDICADOR	Os indicadores são palavras-chave a partir das quais as metas podem ser definidas (ver exemplo na explicação de preenchimento do campo 4, a seguir).
<b>CAMPO 4</b> METAS	As <b>metas</b> são os resultados fixados para o curto e médio prazos (cada uma das metas deve ser quantificada e ter um prazo estabelecido para o seu cumprimento, tal como aparece nos exemplos a seguir); Assim, neste campo devem ser incluídas uma ou mais metas, quantificando-as. Isto é, devem ser indicadas a quantidade e prazo. <b>Observações:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>a) Muitas vezes, para definir uma meta, basta quantificar o próprio objetivo, por exemplo: <b>Objetivo:</b> aumentar o volume de vendas.</li></ol> <p><b>Meta:</b> aumentar o volume de vendas em 50% até dezembro de 2005.</p> <ol style="list-style-type: none"><li value="2">b) Em determinadas ocasiões, não é possível definir metas simplesmente quantificando o próprio objetivo. Neste caso, torna-</li></ol>

## Uma Proposta de Planejamento Estratégico para uma Empresa de Pequeno Porte

Ana Paula Darugna, Ida Luciana Martins Noriler, Arnaldo Rosa de Andrade

	<p>se necessário a utilização de indicadores, que são palavras-chave a partir das quais as metas podem ser definidas, por exemplo:</p> <p><b>Objetivo 1:</b> aumentar o nível de satisfação dos clientes.</p> <p><b>Indicador 1:</b> reclamação por parte de clientes.</p> <p><b>Meta 1:</b> diminuir em 100 % os motivos de reclamação por parte dos clientes até 15 de agosto de 2005.</p>
<b>CAMPO 5</b> ESTRATÉGIAS DE AÇÃO	<p>Neste campo devem ser indicadas as <b>estratégias de ação</b> necessárias para o cumprimento das metas, por exemplo:</p> <p><b>Meta:</b> Melhorar o atendimento aos clientes até 15 de setembro de 2005.</p> <p><b>Ação 1:</b> Promover cursos de treinamento para os vendedores.</p> <p><b>Ação 2:</b> Reduzir o tempo de atendimento aos clientes.</p>
<b>CAMPO 6</b> RESPONSÁVEL (PELA ESTRATÉGIA DE AÇÃO)	<p>Neste campo, deve ser indicado um <b>responsável</b> para cada uma das ações definidas.</p> <p>Este responsável estará encarregado de desenvolver um plano específico (plano operacional) para levar a cabo cada uma das ações sob sua responsabilidade.</p>
<b>CAMPO 7</b> PRAZO (DA AÇÃO)	Indicar o prazo para cada uma das ações definidas.
<b>CAMPO 8</b>	Indicar neste campo o montante de recursos financeiros necessários para desenvolver cada uma das ações.

### Quadro 1 - Conteúdo de um plano de ação

Fonte: ANDRADE (2006, p.102).

O plano de ação possibilita a empresa aplicar mais eficientemente o planejamento proposto, pois desdobra os objetivos em planos táticos e operacionais possibilitando que todos os colaboradores na empresa saibam seu papel no cumprimento dos objetivos determinados.

## **Uma Proposta de Planejamento Estratégico para uma Empresa de Pequeno Porte**

Ana Paula Darugna, Ida Luciana Martins Noriler, Arnaldo Rosa de Andrade

### **3 - Proposta de Planejamento Estratégico para a Empresa Don'ana Restaurante e Pizzaria**

A empresa Don'Ana Restaurante e Pizzaria começou a atuar em 31/03/2003 na cidade de Blumenau, SC. O propósito inicial da organização era servir como refeitório para os funcionários da Companhia Hemmer, situada em Blumenau, SC. Com um mês de atividade passou a atender também clientes externos. Aos poucos foi crescendo a procura por seus serviços, e atualmente a Don'Ana Restaurante e Pizzaria atende à nove empresas da cidade e também oferece rodízio de pizza com buffet de massas todas as sextas e sábados. Aos domingos a empresa serve almoço típico. A empresa é reconhecida na cidade de Blumenau e região tanto pela qualidade de suas pizzas, quanto pelo seu almoço típico de domingo e possui uma clientela bem formada mesmo sem nunca ter investido em ações de marketing. A Don'Ana Restaurante e Pizzaria é uma micro empresa administrada familiarmente. Desde o seu princípio nunca possuiu nenhuma forma de planejamento formal. Todas as decisões sempre foram tomadas pelos seus proprietários, focando o curto prazo. Considerando-se esta situação e o crescimento alcançado em seus três anos de atuação, é indispensável o desenvolvimento de um planejamento estratégico, visando direcionar suas ações para um futuro desejado e planejado. O planejamento estratégico é um instrumento muito importante para administradores na tomada de decisão, no alcance de objetivos e no direcionamento da organização a um futuro desejado.

Desta maneira, teve-se como objetivo neste artigo, uma proposta de planejamento estratégico para a organização objeto deste estudo. Partindo do referencial teórico desenvolvido anteriormente e utilizando-se como procedimento técnico a pesquisa ação, o negócio definido para a empresa foi:

- Setor: definido como **Alimentício**, onde a organização atua como Restaurante e Pizzaria.

- Negócio: devido a variedade de produtos oferecidos e a impossibilidade de tratá-los separadamente, o negócio foi definido como **Alimentação**.

- Clientes: como a empresa está sediada em Blumenau, SC, caracterizou-se como sendo seus clientes potenciais, os blumenauenses que desejam apreciar boa comida em um ambiente familiar.

## **Uma Proposta de Planejamento Estratégico para uma Empresa de Pequeno Porte**

Ana Paula Darugna, Ida Luciana Martins Noriler, Arnaldo Rosa de Andrade

De acordo com a definição do negócio e dos clientes da empresa, é possível concluir que as pessoas buscam o Don'Ana Restaurante e Pizzaria em busca de comida saborosa em um ambiente familiar que propicie segurança, descontração, alegria e satisfação. Por isso, a missão foi assim definida:

“Alimentar pessoas com qualidade e sabor em um ambiente familiar.”

Integrando as necessidades dos clientes e a missão escolhida para a organização, torna-se importante a definição de uma situação ou estado futuro que a empresa deseja alcançar. Assim, a visão estratégica estabelecida para o Don'Ana Restaurante e Pizzaria foi:

“Ser o restaurante mais lembrado e freqüentado na região de Blumenau, por pessoas que buscam alimentos de qualidade em um ambiente agradável e familiar.”

É através da análise interna que uma organização deve começar a definir seus planos e estratégias futuras. Devendo focar constantemente o aperfeiçoamento dos pontos fortes e a extinção dos pontos fracos encontrados, que no caso da empresa estudada, foram resumidos no quadro 2.

Percebe-se assim, que os pontos fortes são fatores que podem gerar vantagem competitiva e diferenciação para a empresa estudada. Por isso, devem ser enfatizados pela empresa. Alguns destes fatores podem ser divulgados através da publicidade, outros fazem parte dos processos internos da empresa, como a grande experiência dos proprietários no ramo alimentício e o bom relacionamento com fornecedores e bancos.

Na análise externa é necessário identificar as ameaças e oportunidades presentes no ambiente de atuação da organização. O quadro 3 apresenta a síntese das ameaças e oportunidades delineadas pelos pesquisadores juntamente com os donos da empresa pesquisada.

Baseada no posicionamento estratégico adotado, a empresa define quais serão seus objetivos e de que maneira serão desenvolvidas as estratégias de ação. No caso do Don'Ana Restaurante e Pizzaria foi adotada a estratégia de desenvolvimento, já que seus pontos fortes e oportunidades poderão ser utilizados como fonte de diferenciação e vantagem competitiva. A postura estratégica que melhor se enquadra neste caso, é o crescimento intensivo através da penetração no mercado, com utilização de um marketing agressivo, focado diretamente no público-alvo desejado.

Definido o posicionamento estratégico, os objetivos críticos desenvolvidos por área para melhor organização do estudo, estão resumidos no quadro 4.

## **Uma Proposta de Planejamento Estratégico para uma Empresa de Pequeno Porte**

Ana Paula Darugna, Ida Luciana Martins Noriler, Arnaldo Rosa de Andrade

Como os objetivos estratégicos devem, segundo Andrade (2006), serem definidos com base nos pontos fortes e fracos da organização, bem como das ameaças e oportunidades, o quadro 5 pretende deixar claro a associação dos objetivos estratégicos com os pontos fortes e fracos identificados como mais prioritários para o Don'Ana Restaurante e Pizzaria.

<b>PONTOS FORTES</b>	<b>PONTOS FRACOS</b>
Lugar reservado e tranquilo	Localização distanciada do centro de Blumenau
Variedade do mix de produtos/serviços	Equipamentos抗igos
Espaço físico cercado por área verde	Altos custos com manutenção de equipamentos抗igos
Carteira de clientes variada	Desorganização do ambiente de trabalho
Estacionamento no local	Departamento de marketing inexistente
Ambiente com área para recreação de crianças	Inexistência de propaganda
Imóvel próprio	Desorganização do processo produtivo
Preços competitivos	Grande número de horas extras trabalhadas
Reconhecimento dos clientes da qualidade oferecida	Déficit de colaboradores
Grande experiência dos proprietários no ramo alimentício	Sistema de recrutamento inexistente
Bom relacionamento com fornecedores, bancos e clientes	Falta de definição do quadro funcional
Clima organizacional saudável	Falta de descrição das atribuições de cada cargo
Amplo horário de atendimento ao público	Falta de treinamento dos colaboradores
Prazo médio de pagamento superior ao prazo médio de recebimento	Falta de sistema de avaliação de colaboradores
	Alta rotatividade
	Não possui fluxo de caixa
	Inadimplência de clientes
	Ausência de política de definição de preços
	Inexistência de planos de investimento

**Quadro 2 – Síntese dos pontos fortes e pontos fracos da empresa pesquisada**

### **Uma Proposta de Planejamento Estratégico para uma Empresa de Pequeno Porte**

Ana Paula Darugna, Ida Luciana Martins Noriler, Arnaldo Rosa de Andrade

AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
Escassez de mão de obra qualificada	Carteira de clientes freqüentes
Baixo movimento noturno de 3 <sup>a</sup> a 5 <sup>a</sup> feira	Estrutura para atender diferentes classes sociais
Grande quantidade de restaurantes na região	Aplicação de princípios da comida natural
Possível abertura de novos concorrentes	Expansão do mercado local
Muitas normas/legislação no mercado de atuação	Foco na cultura da região com o oferecimento de comida típica alemã e italiana
Variáveis econômicas (taxa de juros e inflação)	Realização de noites gastronômicas temáticas
Variáveis políticas (tributos/incentivos)	Parceria com fornecedores

**Quadro 3 – Síntese das ameaças e oportunidades da empresa pesquisada**

ÁREA	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Produto, mercado e imagem:	<ul style="list-style-type: none"><li>- Fortalecer a marca Don'Ana.</li><li>- Ampliar a participação da organização no mercado.</li></ul>
Qualidade para o cliente:	<ul style="list-style-type: none"><li>- Aumentar o nível de satisfação dos clientes.</li></ul>
Organização, tecnologia e processos:	<ul style="list-style-type: none"><li>- Organizar o processo produtivo.</li><li>- Melhorar o processo de comunicação interna.</li></ul>
Gestão de Pessoas:	<ul style="list-style-type: none"><li>- Melhorar a qualificação profissional e o comprometimento dos colaboradores.</li><li>- Oferecer maiores benefícios aos colaboradores.</li></ul>
Finanças:	<ul style="list-style-type: none"><li>- Aumentar o faturamento.</li><li>- Reduzir custos.</li></ul>

**Quadro 4 – Objetivos estratégicos propostos para a empresa pesquisada**

## **Uma Proposta de Planejamento Estratégico para uma Empresa de Pequeno Porte**

Ana Paula Darugna, Ida Luciana Martins Noriler, Arnaldo Rosa de Andrade

<b>PONTO FORTE</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>PONTO FRACO</b>
	<b>Fortalecer a marca Don'Ana.</b>	Inexistência de propaganda.
Amplo horário de atendimento.	<b>Ampliar a participação de mercado.</b>	
Preços competitivos.	<b>Aumentar o nível de satisfação dos clientes.</b>	
	<b>Organizar o processo produtivo.</b>	Desorganização da produção.
	<b>Melhorar o processo de comunicação interna.</b>	Falta de treinamento dos colaboradores.
	<b>Melhorar a qualificação profissional e o comprometimento dos colaboradores.</b>	Falta de treinamento dos colaboradores. Alta rotatividade
	<b>Oferecer melhores benefícios aos colaboradores.</b>	Alta rotatividade.
Carteira de clientes variada.	<b>Aumentar o faturamento.</b>	
	<b>Reducir custos.</b>	Equipamentos抗igos.

**Quadro 5– Associação: Ponto forte X Objetivo estratégico X Ponto fraco**

Será apresentado como forma de ilustração no quadro 6, um plano de ação elaborado para o primeiro objetivo estratégico definido para a empresa pesquisada.

**Uma Proposta de Planejamento Estratégico para uma Empresa de Pequeno Porte**

Ana Paula Darugna, Ida Luciana Martins Noriler, Arnaldo Rosa de Andrade

<b>ÁREA:</b> Produto, mercado e imagem				
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Fortalecer a marca Don'Ana.				
META	AÇÕES	RESPONSÁVEL	PRAZO	RECURSOS NECESSÁRIOS
Tornar a marca Don'Ana reconhecida em 100% do mercado de atuação até março de 2008.	<p>-Contratar uma empresa para identificar e dimensionar o público alvo através de uma pesquisa de mercado na região;</p> <p>-definir os produtos, bem como os pontos fortes da empresa que serão divulgados.</p> <p>-contratar serviço de uma agência de publicidade e propaganda para criação da divulgação.</p> <p>-Iniciar divulgação (impressão, distribuição)</p>	Gerente comercial	<p>- 1/2007</p> <p>- 2/2007</p> <p>- 3/2007</p> <p>- 6/2007</p>	<p>- R\$ 7.000,00</p> <p>- R\$ 0</p> <p>4.000,00</p> <p>- R\$ 3.000,00</p>

**Quadro 6– Plano de ação para o objetivo estratégico: fortalecer a marca Don'Ana**

#### 4 - Conclusão

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão que possibilita aos administradores a identificação de oportunidades e ameaças do mercado externo e a análise dos pontos fortes e fracos da organização. Conseguindo assim, estabelecer os valores, ideais e objetivos que serão perseguidos durante a existência da empresa. O objetivo proposto inicialmente foi alcançado com a definição de: negócio, missão, visão, pontos fortes, pontos fracos, ameaças, oportunidades, posicionamento estratégico e objetivos estratégicos para o Don'Ana Restaurante e Pizzaria.

## **Uma Proposta de Planejamento Estratégico para uma Empresa de Pequeno Porte**

Ana Paula Darugna, Ida Luciana Martins Noriler, Arnaldo Rosa de Andrade

Confrontando as informações coletadas e as definições desenvolvidas, a recomendação inicial é que a empresa formalize o processo de planejamento estratégico, tornando-o acessível a todos os envolvidos na organização. Assegurando assim, o comprometimento das pessoas no alcance dos objetivos propostos.

Em relação aos pontos fortes é necessário que se crie alternativas de divulgação dos mesmos, para que a empresa mantenha-os como fonte de vantagem competitiva.

Referente aos pontos fracos é preciso que se desenvolvam ações para minimizá-los e se possível extinguí-los. Um investimento necessário é a troca dos equipamentos mais antigos utilizados na cozinha, diminuindo a ocorrência de falhas e atrasos na produção e aumentando ainda mais a satisfação dos clientes e a possibilidade de organização do processo produtivo. Mas, para que se realize a completa organização do processo de produção é preciso ainda definir o quadro funcional adequado às necessidades atuais, contratar um chefe de cozinha que possua as capacidades necessárias para liderar uma equipe de trabalho e ainda elaborar um fluxograma para as atividades rotineiras de produção para que os funcionários novo e os atuais possam se adequar aos processos da empresa.

Para diminuir a rotatividade de funcionários, que aumentou muito no último ano, sugere-se um aperfeiçoamento dos sistemas de recrutamento e seleção, aplicando um modelo coerente e de fácil desenvolvimento. Atualmente estas atividades da organização não obedecem a nenhum plano formal. Com relação aos colaboradores, também é necessário o estabelecimento de um programa de treinamento e avaliação interna. Implementando paralelamente um sistema de recompensas e benefícios àqueles com melhor desempenho em cada período estabelecido (mês, trimestre ou semestre).

Ainda em relação aos pontos fracos da organização percebeu-se a inexistência do departamento de marketing e promoções, ocasionando uma falta de investimentos em propagandas e divulgação da marca Don'Ana. O primeiro passo para minimizar esta carência da empresa é a nomeação de uma pessoa que se responsabilize pelo marketing no mercado externo ou a contratação de uma empresa terceirizada. A partir desta nomeação/terceirização deve-se estabelecer ações e programas de investimento para desenvolver propagandas e divulgação do restaurante, buscando atingir o mercado de Blumenau e região.

## **Uma Proposta de Planejamento Estratégico para uma Empresa de Pequeno Porte**

Ana Paula Darugna, Ida Luciana Martins Noriler, Arnaldo Rosa de Andrade

Analizando as oportunidades e ameaças oferecidas pelo mercado de atuação da organização é possível compreender que o Don'Ana Restaurante e Pizzaria têm grandes chances de crescer ainda mais na sua região de atuação. Pois possui uma variada carteira de clientes freqüentes, a sua estrutura de produtos e serviços possibilita o atendimento a diferentes classes sociais e o seu cardápio é desenvolvido a partir de princípios da comida típica alemã e italiana, as duas cozinhas mais apreciadas na região de Blumenau, SC. Desde o início do ano de 2006, a empresa começou a aplicar também princípios da comida natural em alguns de seus pratos, oferecendo produtos saudáveis e saborosos aos seus clientes que visam a qualidade de vida.

A ameaça oferecida pelo mercado que oferece grande risco à organização é a falta de mão de obra qualificada que pode ser superada através de parcerias com universidades ou escolas técnicas, buscando sempre desenvolver os funcionários já atuantes na empresa e contratar aqueles recém-formados que apresentem maior qualificação e capacidade gastronômica. Em relação ao baixo movimento noturno de terças a quintas feiras que a empresa enfrenta, sugeriu-se realizar promoções de “venda casada” com preços mais acessíveis ou um programa de fidelidade que envolva este período da semana de menor movimento.

A Don'Ana Restaurante e Pizzaria possui um amplo mercado potencial que ainda não atingiu na cidade. A empresa poderá seguir as recomendações propostas e trabalhar constantemente na busca dos objetivos estratégicos e alcance das metas propostas que foram desenvolvidas através de uma análise profunda de vários aspectos da organização pesquisada.

### **5 -Referências**

ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Manual de planejamento estratégico:** desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas excel. São Paulo: Atlas, 2003.

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. **Planejamento estratégico:** formulação, implementação e controle. Texto básico para o curso de graduação em Administração na Universidade Regional de Blumenau. Blumenau, SC, 2006.

CAMPOS, Eduardo Bueno. **Dirección estratégica de la empresa:** metodología, técnicas y casos, Madrid: Pirámide. 1996.

KAST, Fremont E.; ROSENZWEIG, James E. **Administración en las organizaciones:** enfoque de sistemas y de contingencias, México: McGraw-Hill., 1994.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

**Uma Proposta de Planejamento Estratégico para uma Empresa de Pequeno Porte**

Ana Paula Darugna, Ida Luciana Martins Noriler, Arnaldo Rosa de Andrade

MORAES, A. M. P. **Iniciação ao estudo da administração.** 2 ed. São Paulo: Makroon Books, 2001.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico:** conceitos, metodologia e práticas. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PORTER, Michael E. **Estrategia competitiva:** técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, México: CECSA., 1994.

STONER, J. A. F; FREEMAN, R. E. **Administração.** 5 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

TAVARES, M. C. **Planejamento estratégico:** a opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991.

TIFFANY, P; PETERSON, S. D. **Planejamento estratégico:** o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

Artigo recebido em: 22/07/2007

Artigo aprovado em: 18/09/2007