Recital
Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara/MG.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO APLICADO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO COM UMA EMPRESA DO SETOR VAREJISTA DE GÁS LIQUEFEITO DE PETRÓLEO EM ALMENARA/MG

Strategic planning applied to micro and small business: a study with a petroleum liquefied gas company in Almenara, Minas Gerais

Valéria dos Santos Nunes MARES
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais (IFNMG)
valeria.snmares@gmail.com

Emanuelly Alves PELOGIO
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Norte de Minas Gerais (IFNMG)
emanuelly.pelogio@ifnmg.edu.br

Resumo

Considerando a grande relevância econômica e social das micro e pequenas empresas (MPEs), o presente estudo objetivou elaborar um Planejamento Estratégico para uma microempresa do setor varejista de gás liquefeito de petróleo (GLP) de Almenara – MG. Assim, foi escolhida a metodologia de Planejamento Estratégico de Oliveira (2014), devido sua a aplicabilidade no contexto das MPEs. A pesquisa constituiu-se como exploratória, descritiva, qualitativa, e realizada através de um estudo de caso único. A coleta de dados se deu através de entrevista com um roteiro semiestruturado adaptado de Terence (2002) e Aguiar (2011), com dados tratados por análise de conteúdo. Como resultados, foi realizado um diagnóstico organizacional da empresa, estabelecendo sua visão, valores, pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. Foi estabelecida sua missão, objetivos e, com base nos objetivos, foram propostas metas, políticas e estratégias. Por fim, foi apresentado um plano de ação com os passos para a empresa implantar seu Planejamento Estratégico. Os resultados constituem em práticas simples, com potencial de contribuição para a empresa. Sugere-se, para estudos futuros, a verificação dos resultados do Planejamento Estratégico proposto. Sugere-se também a aplicação da presente

pesquisa em outras empresas da cidade, visando contribuir com o seu desenvolvimento social e econômico.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Gestão Estratégica. Micro e Pequenas Empresas.

Abstract

Due to great economic and social relevance of micro and small companies, the current study has aimed to elaborate a strategic planning for a micro-company of liquefied petroleum gas (LPG) in Almenara, a city in the state of Minas Gerais. Thus, Oliveira's Strategic Planning methodology (2014) has been selected due to its applicability in the context of that business. The research is characterized as exploratory, descriptive, qualitative, and realized through a single case study. Data collection was done through a semi-structured interview, adapting a script of Terence (2002) and Aguiar (2011), with content analysis data process. As results, an organizational diagnosis of the company was made, establishing its vision, values, strengths and weaknesses, opportunities and threats. Its mission and objectives have been established and, afterwards, goals, policies and strategies were proposed based on these objectives. Finally, a plan of action was presented with steps for the company to implement its strategic planning. The results constitute simple practices with a high contribution potential for the company. It is suggested for future studies the verification of results of proposed strategic planning, as well as the application of this methodology in other companies of the city, as it can contribute to its social and economic development.

Keywords: Strategic Planning. Strategic Management. Micro and Small Companies.

INTRODUÇÃO

O presente estudo teve o intuito de desenvolver um planejamento estratégico para uma microempresa atuante no setor varejista de gás liquefeito de petróleo (GLP) na cidade de Almenara/MG. O planejamento estratégico é um instrumento importante para a gestão estratégica organizacional, pois permite uma análise detalhada dos ambientes interno e externo no contexto empresarial e dá suporte às escolhas de ações estratégicas de comercialização e competitividade das organizações.

De acordo com Terence (2002), é necessário que haja um Planejamento Estratégico sério, ativo, contínuo e criativo para que a organização aja com vistas para o futuro, prevenindo-se de ameaças e aproveitando as oportunidades. Em se tratando de micro e pequenas empresas (MPEs), em específico, o Planejamento Estratégico faz-se necessário devido às particularidades e à realidade econômica e organizacional desses empreendimentos. Segundo uma pesquisa sobre mortalidade de MPEs realizada pelo SEBRAE, em 85% das empresas pesquisadas que continuaram em atividade, houve o estabelecimento de uma visão de negócios e em 72% ocorreu a definição de um plano de ação para o alcance dos objetivos e metas (SEBRAE, 2014).

A empresa selecionada para a realização desta pesquisa atua no setor varejista de gás liquefeito de petróleo (GLP), ou seja, gás de cozinha, na cidade de Almenara/MG e caracteriza-se como uma microempresa. Ela comercializa gás de cozinha e presta serviços de entrega e instalação

dos botijões. A empresa acaba de ser inserida no mercado de gás liquefeito, tendo sido criada em novembro de 2017 e ainda está buscando ser conhecida pelos consumidores.

Dessa forma, o problema da presente pesquisa pode ser expresso na seguinte pergunta: Quais as etapas e ações são imprescindíveis para a elaboração de um planejamento estratégico para uma microempresa atuante no setor varejista de gás liquefeito de petróleo (GLP) da cidade de Almenara/MG para o ano de 2019?

O objetivo geral deste estudo foi desenvolver um planejamento estratégico para uma microempresa atuante no setor varejista de gás liquefeito de petróleo (GLP) da cidade de Almenara/MG para o ano de 2019.

Dentre as justificativas para o presente estudo, está o fato de o Planejamento Estratégico ser uma ferramenta fundamental para a sobrevivência de MPEs, uma vez que esses empreendimentos estão inseridos em um mercado cada vez mais competitivo, imprevisível e expostas às mais variadas ameaças. Este estudo justifica-se também pela escassez de pesquisas que envolvam as micro e pequenas empresas de Almenara e todo o Baixo Jequitinhonha, visando sua sobrevivência e crescimento.sed vestibulum nibh. Vestibulum consequat est ac orci eleifend, eu congue risus viverra.

1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O Planejamento Estratégico é um processo através do qual uma empresa define objetivos, metas e políticas, a fim de antever e preparar-se para o futuro, levando em consideração uma análise interna e externa, que visa identificar seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, além de ter por base a cultura e filosofia organizacional. Através desse conhecimento, é definido, também, o plano de ação ou a estratégia mais adequada para o alcance dos objetivos e metas propostos.

O Planejamento Estratégico é definido por Drucker (1984) como um processo contínuo que usa como base o maior conhecimento possível do futuro para tomar decisões atuais, organizar processos necessários para a execução dessas decisões e medir os resultados, confrontando-os com as expectativas. De acordo com Calcagnotto (1995), o Planejamento Estratégico consiste em um planejamento voltado para o longo prazo que visa a otimização dos objetivos organizacionais, interagindo com o ambiente competitivo de forma a garantir uma vantagem competitiva sobre a concorrência.

Terence (2002) afirma que o Planejamento Estratégico é uma ferramenta aliada dos gestores em seus processos decisórios, pois permite que eles antecipem e se preparem para as constantes mudanças do contexto empresarial, já que sua principal característica deve ser a flexibilidade, permitindo ajustes e adequações frente às mudanças.

Dessa forma, as empresas, independentemente de seu porte organizacional, precisam atentar-se a construir um sólido e contínuo Planejamento Estratégico para que elas possam ter objetivos, metas e políticas bem definidas. Assim, as empresas se atentarão para a importância de prever as flutuações do mercado e estarem prontas para aproveitar as oportunidades e esquivarem-se das ameaças, além de melhorarem seus processos internos, fortalecendo seus pontos fortes e minimizando seus pontos fracos.

RECITAL - Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara, v. 1, n. 1, mai/ago 2019.
ISSN: 2674-9270. Disponível em: http://recital.almenara.ifnmg.edu.br/index.php/recital

1.1 PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA

Um conceito mais amplo e fundamental para a compreensão do Planejamento Estratégico é o de planejamento, que compreende a delineação de uma situação futura desejada, seja de curto, médio ou longo prazo e a formulação dos meios mais adequados para alcançá-la. Dessa forma, de acordo com Lacombe (2009, p. 30), "planejar é decidir antecipadamente o que fazer, de que maneira fazer, quando fazer e quem deve fazer". Para tanto, antes de tudo, o planejamento deve identificar os benefícios e custos decorrentes do que se pretende fazer e os recursos necessários para tal (LACOMBE, 2009).

Outro conceito importante, é o de estratégia, que pode ser definida como o caminho através do qual os objetivos e metas serão alcançados. Sua função é definir, dentre as opções existentes, o modo mais adequado de se utilizar os recursos e realizar processos, de forma a diminuir pontos fracos, fortalecer pontos fortes, preparar-se contra ameaças e aproveitas as oportunidades do mercado (OLIVEIRA, 2014).

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a estratégia pode ser tratada ora como um plano, ora como um padrão. De acordo com os autores, quando a estratégia estabelece novos métodos e técnicas, ela é considerada um plano e quando a estratégia é definida através de experiências passadas, ela é considerada um padrão. Assim, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel. (2010, p. 26), afirmam que "as organizações desenvolvem planos para o seu futuro e também extraem padrões de seu passado".

Se o planejamento é o processo responsável por definir onde a empresa quer chegar e quais os meios e recursos necessários para isso, a estratégia cumpre o papel de estabelecer como a empresa, de fato, chegará lá. Por isso, de acordo com Oliveira (2014), os objetivos organizacionais devem ser tratados com igual importância em relação ao modo como se pretende alcançá-los, visto que, ao estabelecer onde a empresa quer chegar, é também imprescindível escolher a melhor forma de alcançar o planejado.

1.2 METODOLOGIAS DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Existem diversas metodologias de elaboração e implementação do Planejamento Estratégico nas organizações, como as metodologias propostas por autores como Certo e Peter (2005), Bethlem (2009) e Tavares (2010).

A metodologia que serviu como base para a parte prática deste trabalho foi a desenvolvida por Oliveira (2014) em seus trabalhos de consultoria e publicada em seu livro "Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e prática". A metodologia desenvolvida por este autor foi escolhida por ser bastante consolidada na literatura a respeito, sendo este um autor de referência na área. Essa metodologia também foi escolhida devido ao fato de que, de acordo com o próprio autor, a metodologia ser adaptável aos aspectos internos e externos da empresa estudada, visando sua melhor aplicação.

RECITAL - Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara, v. 1, n. 1, mai/ago 2019.
ISSN: 2674-9270. Disponível em: http://recital.almenara.ifnmg.edu.br/index.php/recital

1.3 METODOLOGIA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PROPOSTA POR OLIVEIRA (2014)

As fases básicas para elaboração e implementação do Planejamento Estratégico, segundo Oliveira (2014), são: Fase I – Diagnóstico Estratégico; Fase II – Missão da empresa; Fase III – Instrumentos prescritivos e quantitativos; e Fase IV – Controle e avaliação.

Fase I - Diagnóstico Estratégico

O diagnóstico estratégico consiste na primeira fase do processo de Planejamento Estratégico e possui como objetivo responder à pergunta: qual é a real situação da empresa em relação aos seus aspectos internos e externos? (OLIVEIRA, 2014). De acordo com o autor, o diagnóstico estratégico deve ser feito buscando, ao máximo, retratar a realidade da empresa, pois qualquer erro nessa fase comprometerá o processo de Planejamento Estratégico como um todo. O diagnóstico estratégico consiste na definição da visão da empresa, seus valores, na análise interna e externa, que busca identificar pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças e, por fim, na análise dos concorrentes e estabelecimento das vantagens competitivas.

Fase II - Missão da Empresa

A missão de uma empresa corresponde à manifestação escrita do dimensionamento do negócio, a delimitação de sua atuação no mercado (TAVARES, 2010). A missão busca expressar a "razão de ser" da organização, porque ela existe e quais suas atividades (OLIVEIRA, 2014). Assim, definir uma missão para a organização é deixar claro, no ambiente interno e externo, qual a atividade fim da organização, qual seu propósito e razão de existir. Drucker (1982), afirma que apenas com um claro conceito de missão em mente, a empresa terá propriedade para definir seus objetivos.

Fase III - Instrumentos Prescritivos e Quantitativos

É a fase onde se estabelece onde se quer chegar e como chegar na situação desejada. É dividida por Oliveira (2014), em dois instrumentos:

a) Instrumentos prescritivos: "Os instrumentos prescritivos do processo de planejamento estratégico proporcionam a explicitação do que deve ser feito pela empresa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro de sua missão, de acordo com sua postura estratégica, respeitando as macropolíticas, bem como as ações estabelecidas pelas macroestratégias; e se direcionando para a visão estabelecida, ou seja, o que a empresa quer ser." (OLIVEIRA, 2014, p. 52)
b) Instrumentos quantitativos: É a etapa onde se analisa a necessidade e a disponibilidade de recursos financeiros necessários para o desenvolvimento das metas, objetivos e planos de ação estabelecidos (OLIVEIRA, 2014).

Fase IV - Controle e Avaliação

O objetivo da fase de controle e avaliação do processo de Planejamento Estratégico é verificar "como a empresa está indo" em relação ao que foi estabelecido na Fase III, levando em conta

RECITAL - Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara, v. 1, n. 1, mai/ago 2019.
ISSN: 2674-9270. Disponível em: http://recital.almenara.ifnmg.edu.br/index.php/recital

a missão da empresa e respeitando o seu diagnóstico interno e externo (OLIVEIRA, 2014). Segundo o mesmo autor, o controle e avaliação do Planejamento Estratégico é realizado através da verificação do desempenho do processo, estabelecendo-se comparações entre resultados alcançados e previstos. É importante ressaltar que esta fase não foi abordada na parte prática da presente pesquisa, uma vez que ela é feita posteriormente à elaboração e implementação do Planejamento Estratégico dentro das organizações.

O controle é uma das quatro funções principais do administrador, sendo conceituado por Maximiano (2000) como o processo de manter o funcionamento de um determinado sistemas dentro de um padrão pré-estabelecido. No âmbito do Planejamento Estratégico, o controle visa verificar se a implantação do mesmo ocorreu da forma esperada (PEREIRA, 2010).

2 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

O ambiente deixado após a Revolução Industrial favoreceu o grande crescimento das fábricas e demais empresas de grande porte no século XX, levando esses empreendimentos a prevalecer sobre os demais. A abordagem de micro e pequenas empresas (MPEs) surgiu recentemente na literatura e é uma preocupação relativamente nova dos governos, principalmente o brasileiro.

De acordo com Terence (2002), tanto os grandes, como os micro e pequenos empreendimentos são fundamentais para o desenvolvimento social e econômico da sociedade, então uma comparação entre eles é complexa pois possuem características muito diferentes, em termos de gestão, aspectos tecnológicos, nível de produção, entre outras. No entanto, para Santos et al. (2007), as MPEs possuem algumas das características que são consideradas como essenciais para o desenvolvimento econômico de países desenvolvidos ou em desenvolvimento.

Dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) feita pelo Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) mostram que, em 2015, havia cerca de 6,8 milhões de MPEs em atividade no Brasil, correspondendo a 99% do total de empresas no país. Os dados do SEBRAE e RAIS/MTE também mostram que as MPEs geraram 6,1 milhões de empregos no Brasil entre 2005 e 2015, elevando o número de empregos formais nesses estabelecimentos para 17,2 milhões, em 2015.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa se caracteriza como exploratória e descritiva. Exploratória, uma vez que existe escassez de pesquisas semelhantes com empresas da cidade de Almenara - MG e ausência de pesquisas com a empresa selecionada. A pesquisa exploratória, segundo Gil (2008), objetiva esclarecer e desenvolver conceitos e ideias, visando a formulação de problemas e hipóteses pesquisáveis, de forma a contribuir para estudos posteriores.

Possui caráter qualitativo, pois trata o caso da empresa estudada de forma não quantificável, abrangendo sua naturalidade e não sua mensuração. Segundo Triviños (1987), a pesquisa qualitativa trata os dados de forma a buscar seu significado, levando em consideração o contexto em que estão inseridos. Caracteriza-se como um estudo de caso único que, segundo Klein et. al. (2015), é recomendado quando se deseja compreender profundamente um determinado objeto de estudo.

Para a realização da pesquisa, foram coletados os dados por meio de entrevista com roteiro semiestruturado com a dona e gestora da empresa pesquisada. O principal objetivo da entrevista, segundo Lakatos e Marconi (2003), é obter dados e informações sobre a pessoa entrevistada, sobre algum assunto ou problema específico.

A coleta de dados qualitativos resulta em um apanhado de textos, sons e imagens que precisam ser analisados de forma a gerar informações a respeito do problema pesquisado (KLEIN et. al., 2015). Para a presente pesquisa, foi utilizada a técnica de análise do conteúdo para tratar os dados coletados por meio de entrevista. Esta técnica é voltada para dados qualitativos, que podem ser textos obtidos através de entrevistas, documentos e questionários ou imagens e sons (KLEIN et. al., 2015).

De acordo com Oliveira (2011), a análise de conteúdo visa analisar os dados coletados de forma profunda, buscando vários possíveis significados para os mesmos e informações relevantes constantes de forma implícita.

Segundo Michel (2015), a técnica de análise de conteúdo é indicada para analisar dados em forma de textos e mensagens, procura identificar o que está implícito e explícito nos dados e exige que o pesquisador proceda de forma imparcial para que possíveis interferências não comprometam sua análise.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A empresa estudada atua como revendedora de gás liquefeito de petróleo (GLP) na cidade de Almenara - MG e região. Nova no mercado, a empresa teve sua abertura em novembro de 2017, mas só passou a entrar em operação a partir de abril de 2018. A proprietária, advogada, afirma que "já não estava mais gostando da minha área de atuação jurídica aqui em Almenara" e que sempre teve vontade de ter um negócio próprio. Segundo ela, em uma conversa com um amigo, surgiu a ideia de abrir uma empresa de gás, "eu tinha já o terreno e um dinheiro para fazer um investimento".

Desde o início, a empresa conta com três funcionários, sendo uma secretária e dois entregadores de botijões, que realizam a parte operacional. A administração fica por conta da proprietária e seu marido, que revezam nas várias atividades da rotina organizacional. Existe uma clara relação hierárquica entre os patrões e funcionários, mas não há uma formalização documentada dessa estrutura, em forma de organograma.

O produto comercializado pela empresa, como já mencionado, é o gás de cozinha, que é comprado com um grande distribuidor e revendido na cidade de Almenara e região. A empresa também presta o serviço de entrega e instalação dos botijões nas residências dos consumidores. O fornecedor de botijões de gás que atende a empresa está localizado em Belo Horizonte - MG e realiza a entrega, de acordo com a entrevistada, com rapidez. Em relação aos fornecedores, não há muitas opções que atendam a região e a empresa teve dificuldade de fechar contrato com um distribuidor já atuante na cidade de Almenara.

Os clientes da empresa são consumidores finais e estão localizados, principalmente na cidade de Almenara, mas a empresa atende também outras localidades próximas, como Pedra Grande, Avaí, Rio do Prado, Palmópolis, entre outros. A carteira de clientes é diversificada, pois, por se tratar de um produto da rotina das famílias, não há distinção de renda, sexo ou idade.

4.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Em relação à visão, empresa não possui uma visão definida e declarada para o negócio. Quando questionada a respeito das aspirações futuras da organização, a proprietária disse: “Espero que nós tenhamos crédito no mercado e que a gente consiga, a longo prazo, abrir outras filiais e vender a maior quantidade de botijões possíveis”.

No entanto, em se tratando de um conceito amplo como o de visão empresarial, autores como Müller (2014) recomendam que a visão seja inovadora, que motive e inspire os membros da organização e oriente os objetivos a serem perseguidos pelos mesmos. Assim, uma sugestão de visão para a empresa, baseada nas aspirações da proprietária e demais aspectos percebidos durante a entrevista, seria: “Ser a empresa líder no setor de comércio varejista de botijões de gás do Baixo Vale do Jequitinhonha e referência em qualidade, bom atendimento e satisfação dos clientes e colaboradores nos municípios que atua”.

No que tange aos seus valores, a entrevistada apontou valores muito pessoais de si mesma que, para ela, devem ser seguidos dentro da empresa em seus processos. De acordo com ela, “*...humildade, perseverança e coragem*”, são os valores da empresa. Entretanto, Oliveira (2014) aponta que o principal objetivo dos valores no contexto empresarial é embasar o processo decisório dentro da organização, deixando claro para todos os membros o que é correto ou não de se fazer. Além dos valores apontados pela proprietária, ficaram implícitos durante a entrevista alguns outros princípios e posicionamentos coerentes que ela busca incorporar dentro da empresa usados para a elaboração das seguintes sugestões de valores para a organização: Qualidade dos produtos vendidos; Excelência em atendimento ao cliente; Ética, respeito e humildade; Perseverança e coragem; e Responsabilidade social.

4.1.1 ANÁLISE INTERNA E EXTERNA

A análise interna e externa da empresa pode ser ilustrada em sua Matriz SWOT, observada na Figura 1:

Figura 1 – Matriz SWOT da empresa pesquisada



Fonte: elaborado pelas autoras (2018).

RECITAL - Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara, v. 1, n. 1, mai/ago 2019.
ISSN: 2674-9270. Disponível em: http://recital.almenara.ifnmg.edu.br/index.php/recital

4.2 MISSÃO DA EMPRESA

A missão de uma empresa, de acordo com Campos (2016), é uma afirmação clara sobre qual é a atual razão de ser da empresa, levando em conta suas atividades, competências e resultados. Foi verificado na entrevista, que a empresa pesquisada não possui um conceito de missão definido que demonstre seu posicionamento no mercado. Na perspectiva da proprietária, "a missão da empresa é vender" e enfatiza: "A gente precisa vender, vender e vender muito". Dessa forma, analisando a atividade da empresa e o posicionamento demonstrado pela entrevistada, surge a sugestão de missão: "Fornecer uma fonte de energia de qualidade para a população do Baixo Vale do Jequitinhonha, com agilidade na entrega, excelência no atendimento e preços competitivos."

4.3 OBJETIVOS, METAS E POLÍTICAS

A entrevistada demonstrou bastante clareza sobre os objetivos da empresa no médio e longo prazo. Segundo ela: "O objetivo é crescer no mercado de Almenara e região (...) para depois abrir outras revendas." Esses são objetivos importantes e que devem orientar todas os esforços dentro da organização. Para sua concreta consecução, é importante desmembrá-los em metas baseadas no diagnóstico organizacional, a fim de que se tornem factíveis e parte da rotina organizacional. Assim, para cada objetivo, sugerem-se metas para consecução em até um ano:

a) **Objetivo: Consolidar-se no mercado de Almenara.**
   Metas: Estabelecer práticas para gerir o fluxo de clientes; estabelecer práticas para fidelizar os clientes; fortalecer as ações de comunicação e marketing; aprimorar o controle interno de entradas e saídas de caixa; aprimorar o controle de estoque; estabelecer relações com pelo menos mais um fornecedor; estimular a capacitação e motivação de funcionários; e estabelecer metas mensais de vendas.
b) **Objetivo: Expandir, abrindo filiais em outras cidades.**
   Metas: Escolher o município estratégico para abertura da primeira filial; analisar o mercado desse município; verificar necessidade de capital e políticas de captação de recursos; verificar a disponibilidade de fornecedores; e elaborar o plano de negócios do novo empreendimento.

A fim de direcionar a empresa na consecução de suas metas e fundamentar o processo decisório dentro da organização, é importante que ela estabeleça políticas que alinhem os objetivos a essas metas. Para a empresa pesquisada, são sugeridas algumas políticas: Política de satisfação de clientes; Política de controle interno; e Política de recursos humanos.

4.4 ESTRATÉGIAS E PLANO DE AÇÃO

Depois de analisar a organização e definir seus objetivos, o presente estudo recomenda que a empresa defina as estratégias envolvidas em cada meta e objetivo. As estratégias, como afirma Oliveira (2014), são os caminhos e ações que a empresa precisa implantar para a consecução de suas metas e, consequentemente, dos objetivos. Assim, são sugeridas as seguintes estratégias empresariais:

RECITAL - Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara, v. 1, n. 1, mai/ago 2019.
ISSN: 2674-9270. Disponível em: http://recital.almenara.ifnmg.edu.br/index.php/recital

Consolidação da empresa no mercado de Almenara

- Implantar um banco de dados que armazene as principais informações a respeito dos clientes, a fim de estabelecer quais são mais frequentes e geram mais receitas para a empresa. Dessa forma, a organização poderá prever demandas e trabalhar na próxima estratégia;
- Estabelecer medidas de fidelização de clientes, como cupons de desconto para próxima compra, promoções especiais para clientes mais frequentes, sorteios e brindes quando o mesmo consumidor atingir um número determinado de botijões comprados na empresa, além de outras medidas que incentivem o consumidor a comprar sempre na empresa;
- Investir em propaganda cujo enfoque seja atrair clientes com os benefícios que a empresa terá para oferecer, através da consecução da estratégia anterior;
- Consolidar um sistema de controle de caixa dentro da empresa, visando o registro e controle de entradas e saídas;
- Informatizar o controle de estoque da empresa;
- Buscar um fornecedor alternativo que abasteça a empresa, caso o fornecedor principal esteja indisponível;
- Buscar cursos e treinamentos de capacitação para os funcionários em vendas, atendimento ao cliente, práticas administrativas, segurança no trabalho;
- Apresentar o Planejamento Estratégico da empresa aos funcionários, a fim de inseri-los no processo e fornecer-lhes uma visão abrangente do negócio, orientada aos objetivos;
- Estabelecer medidas de motivação dos funcionários, como confraternizações, participação nos lucros quando as metas de vendas forem alcançadas, a fim de criar um ambiente de trabalho agradável e ter sempre mão-de-obra motivada;
- Estabelecer metas mensais de vendas de botijões e deixá-las sempre visualmente disponíveis, a fim de motivar a equipe.

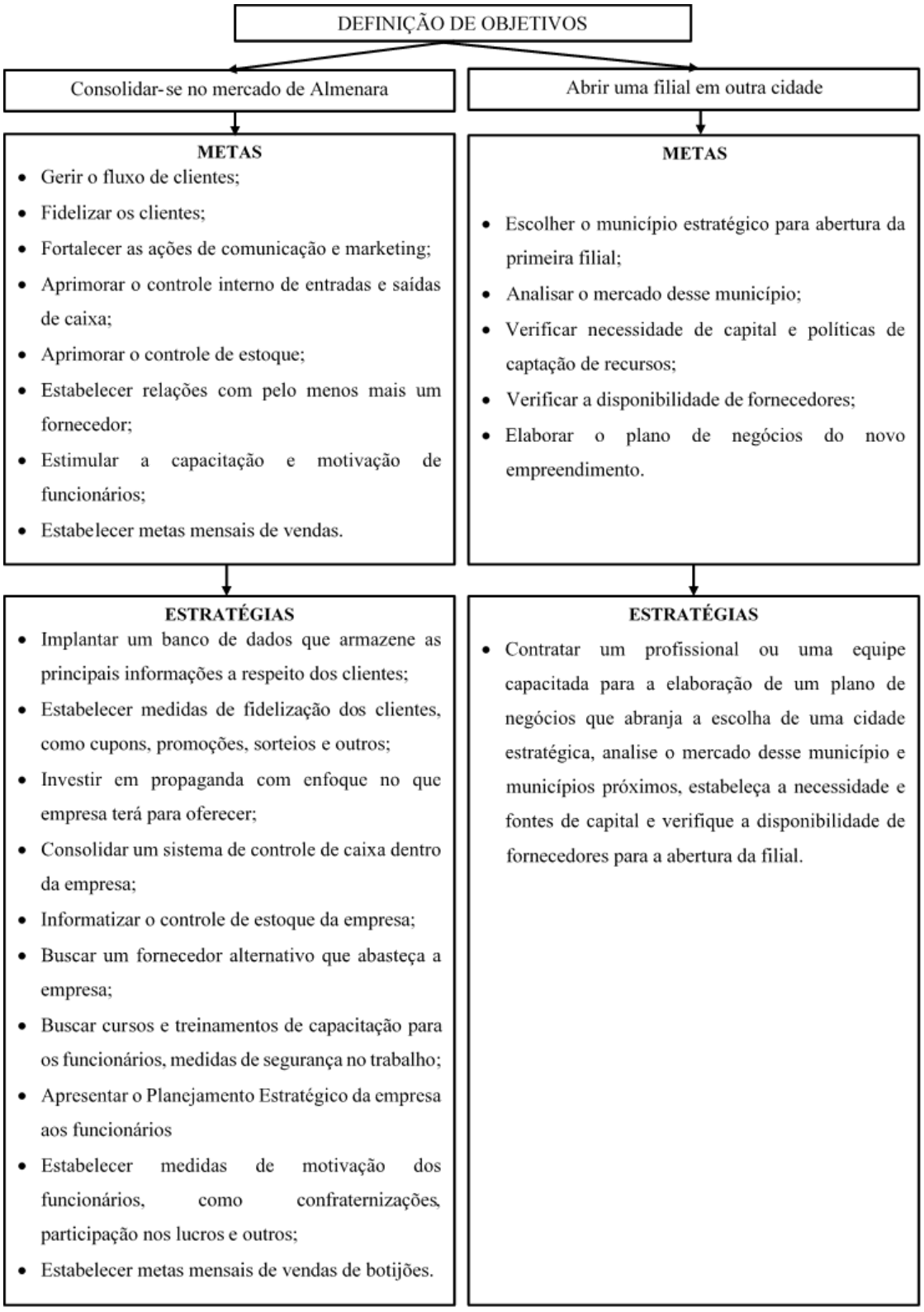
Abertura de filial em outra cidade:

- Contratar um profissional ou uma equipe capacitada para a elaboração de um plano de negócios que abranja a escolha de um município estratégico, analise o mercado desse município e municípios próximos, estabeleça a necessidade e fontes de capital e verifique a disponibilidade de fornecedores para a abertura da filial.

Com os objetivos, metas e estratégias definidos, a seguir, é apresentado na Figura 2 uma sugestão de plano de ação a ser seguido pela empresa:

RECITAL - Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara, v. 1, n. 1, mai/ago 2019.
ISSN: 2674-9270. Disponível em: http://recital.almenara.ifnmg.edu.br/index.php/recital

Figura 2 – Plano de ação para a empresa pesquisada



Fonte: elaborado pelas autoras (2018).

RECITAL - Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara, v. 1, n. 1, mai/ago 2019.
ISSN: 2674-9270. Disponível em: http://recital.almenara.ifnmg.edu.br/index.php/recital

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Planejamento Estratégico é um processo que visa reunir informações a respeito de uma empresa, como sua visão, missão, valores, pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, a fim de estabelecer objetivos e metas de curto, médio e longo prazo, definindo também estratégias mais adequadas para o alcance eficiente e eficaz desses objetivos e metas. No entanto, no que tange às micro e pequenas empresas, existe escassez de processos de Planejamento Estratégico, devido às características próprias inerentes a esses empreendimentos.

Foi selecionada para este estudo uma microempresa atuante no setor varejista de gás liquefeito de petróleo (GLP) da cidade de Almenara. Assim, o trabalho teve como problemática a questão: quais as etapas e ações são imprescindíveis para a elaboração de um planejamento estratégico para uma empresa atuante no setor varejista de gás liquefeito de petróleo (GLP) da cidade de Almenara/MG para o ano de 2019? A resposta a essa questão foi encontrada através da análise e discussão dos dados coletados, cujo objetivo era desenvolver um planejamento estratégico para a empresa em questão.

O presente estudo conseguiu responder à sua problemática de pesquisa, através alcance do seu objetivo geral e da consecução dos objetivos específicos. Os resultados alcançados constituem ferramentas de fácil aplicação dentro da organização estudada e possuem um alto potencial de auxiliá-la em sua gestão, tendo em vista os resultados e benefícios já conhecidos e consolidados de um bom processo de Planejamento Estratégico dentro das organizações, principalmente em se tratando das particularidades de uma microempresa.

Como limitações da pesquisa, salienta-se o fato de a empresa estudada ser nova no mercado e, no momento da coleta de dados, estar a pouco tempo em operações, não dispondo ainda a empresária de alto conhecimento a respeito do mercado e do negócio. No entanto, essa limitação também pode ser considerada uma vantagem, visto que, quanto antes definido o Planejamento Estratégico de uma empresa, maior as chances de esse processo se tornar um aspecto fundamental e inerente à rotina organizacional e processos administrativos existentes.

Para pesquisas futuras, sugere-se a verificação da aplicação do Planejamento Estratégico na empresa pesquisada, confrontando seus resultados esperados e alcançados. Devido ao potencial de auxílio da presente pesquisa na sobrevivência e crescimento de microempresas, para estudos futuros, fica como uma segunda sugestão, a realização do estudo com organizações de outros setores da cidade, a fim de verificar e aperfeiçoar sua aplicação em empresas com características distintas da empresa estudada.

RECITAL - Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara, v. 1, n. 1, mai/ago 2019.
ISSN: 2674-9270. Disponível em: http://recital.almenara.ifnmg.edu.br/index.php/recital

REFERÊNCIAS

AGUIAR, S. L. C. **Elaboração do plano estratégico para uma pequena empresa de prestação de serviços automotivos.** Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2011. Disponível em: https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/36704. Acesso em 13 mar. 2018.

BETHLEM, A. S. **Estratégia Empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2009.

BRASIL. MTE. **Relação Anual de Informações Sociais: RAIS**. Brasília, DF, 2005-2015.

CALCAGNOTTO, A. C. P. V. **Planejamento Estratégico: As estratégias competitivas e sua aplicação em empresas de varejo da região de Caxias do Sul** - EAESP *I* FGV - 1995 - (Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação da FGV/EAESP). Disponível em: http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/4727. Acesso em 24 abr. 2018.

CAMPOS, L. M. F. **Administração Estratégica: planejamento, ferramentas e implantação.** Curitiba: InterSaberes, 2016.

CERTO, S.C.; PETER, J. P. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. 2ª edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2005.

DRUCKER, P. F. **Introdução à Administração.** Tradução Carlos A. Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1998.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6.ed. São Paulo: Atlas, 2008.

KLEIN, A. Z.; SILVA, L. V.; MACHADO, L.; AZEVEDO, D. **Metodologia de Pesquisa em Administração: Uma Abordagem Prática.** Amarolinda Zanela Klein, Lisiane Vasconcellos da Silva, Lisiane Machado, Debora Azevedo. São Paulo: Atlas, 2015.

LACOMBE, F. J. M. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2009.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica.** Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. 5. ed. São Paulo: Atlas 2003.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2000

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da Estratégia**. 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MÜLLER, C. J. **Planejamento estratégico, indicadores e processos: uma integração necessária**. São Paulo: Atlas, 2014.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e prática.** 23. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

PEREIRA, M.F. **Planejamento Estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

TERENCE, A. C. F. **planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. São Carlos, 2002. Disponível em: http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27052004-110812/pt-br.php Acesso em 18 dez. 2017.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais:** a Pesquisa Qualitativa em Educação – O Positivismo, A Fenomenologia, O Marxismo. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

Recebido em: 2 maio 2019

Aceito em: 20 set. 2019