

Juliane Nascimento Quadros; Sara Schafer Segatto; Andreas Dittmar Weise;  
Carina Cipolat; Djalma Dias Silveira; Lisia Rosiski Weber

## PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA PEQUENA EMPRESA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA PEQUENA EMPRESA DE SANTA MARIA/RS

### STRATEGIC PLANNING FOR SMALL BUSINESS: A CASE STUDY IN A SMALL BUSINESS IN SANTA MARIA/RS

Juliane Nascimento Quadros  
Universidade Federal de Santa Maria  
[jullynq@hotmail.com](mailto:jullynq@hotmail.com)

Sara Schafer Segatto  
Universidade Federal de Santa Maria  
[sara\\_segatto@hotmail.com](mailto:sara_segatto@hotmail.com)

Andreas Dittmar Weise  
Universidade Federal de Santa Maria  
[andreas.weise@ufsm.br](mailto:andreas.weise@ufsm.br)

Carina Cipolat  
Universidade Federal de Santa Maria  
[carina\\_rs@hotmail.com](mailto:carina_rs@hotmail.com)

Djalma Dias Silveira  
Universidade Federal de Santa  
[djalma@smail.ufsm.br](mailto:djalma@smail.ufsm.br)

Lisia Rosiski Weber  
Universidade Federal de Santa Maria  
[lisiaw.itepjr@gmail.com](mailto:lisiaw.itepjr@gmail.com)

#### Resumo

As pequenas empresas constituem a maioria das organizações existentes e sua importância no contexto socioeconômico do país é inquestionável, pois elas levam a menor concentração de mercado e induzem a melhor distribuição de renda, favorecendo a estabilidade social e política. O planejamento estratégico é pouco utilizado por essas organizações, seja pela complexidade das metodologias que são elaboradas para as grandes empresas ou pelas características administrativas dessas empresas. Assim, faz-se necessário abordar o planejamento estratégico de uma forma menos complexa e que considere as características desse setor. O objetivo desse trabalho foi aplicar um modelo de Planejamento Estratégico desenvolvido para a pequena empresa. O método utilizado é o estudo de caso, de caráter qualitativo, exploratório e descritivo. O modelo foi aplicado com sucesso em uma pequena empresa do ramo da construção civil de Santa Maria – RS e mostrou-se fácil de ser aplicado pelo gestor da pequena empresa.

**Palavras-chave:** Pequenas empresas, planejamento estratégico, modelo de planejamento estratégico, construção civil.

#### Abstract

Small businesses constitute the majority of existing organizations and their importance in the socio-economic context of the country is unquestionable, as they lead to a lower market concentration and induce a better income distribution, favoring the social and political stability. Strategic planning is not often used by these organizations, either because of the complexity of the methodologies, which are designed for larger businesses, or because the administrative

Planejamento estratégico para pequena empresa: um estudo de caso em uma pequena empresa de Santa Maria/RS

features of these organizations. Therefore, it is necessary to approach the strategic planning in a less complex way, considering the features of this sector. The purpose of this study was to implement the model of Strategic Planning developed by Quadros *et al* (2011) for small businesses. The method used is the case study, in a qualitative, exploratory and descriptive character. The model was successfully implemented in a small business of civil construction in Santa Maria – RS and proved to be easy to implement by the manager of the business.

**Key-Words:** Small businesses, Strategic planning, Model of strategic planning, Civil construction.

## 1. INTRODUÇÃO

Na busca pela excelência, as empresas utilizam ferramentas administrativas que possam contribuir para alcançar seus objetivos. Quando se fala em objetivos, o Planejamento Estratégico é amplamente utilizado devido à interpretação que ele faz do ambiente, guiando e adaptando a organização da forma mais apropriada para alcançá-los.

No entender de Oliveira (2008), Planejamento Estratégico é a orientação de identificar e avaliar as condições reais do ambiente estabelecendo objetivos e estratégias a fim de realizá-los. Conforme Kotler e Armstrong (2007) é o processo de desenvolver e manter um alinhamento estratégico dos objetivos e habilidades de uma organização.

O planejamento estratégico é de fundamental importância para as organizações, independentemente de seu porte. Porém, as pequenas empresas não estão se beneficiando desta ferramenta administrativa. A ideia central dos empresários destas organizações é de que o planejamento estratégico é exclusivo para as organizações de maior porte. A principal dificuldade apresentada pelos pequenos empresários para a não utilização desta técnica de gestão endereça a falta de tempo desses gestores que alegam que as tarefas do seu dia a dia eliminam ou criam obstáculos para planejar o futuro. Sobre esta questão Hillary (2004) comenta que as pequenas empresas têm a tendência em direcionar sua atenção ao atendimento de uma série de eventos que dizem respeito ao seu cotidiano, restando pouco ou nenhum tempo para projetar suas ações futuras que lhes possibilite agir estrategicamente.

As micro e pequena empresas impulsionam o crescimento econômico e social do país, apesar disso, diversos são os dilemas enfrentados pelos seus gestores. As próprias características dessas empresas contribuem para que sejam mais suscetíveis às adversidades enfrentadas pelo ambiente. Segundo dados do IBGE (2010), 98% das cerca de 3,5 milhões de empresas existentes no Brasil são de micro e pequeno porte. O universo mercadológico dessas empresas é amplamente competitivo, onde serão absorvidas aquelas que apresentarem maior qualidade e competência.

As pequenas empresas possuem características que dificultam a implementação das metodologias do Planejamento Estratégico. Por este motivo, Quadros *et al.* (2011) desenvolveram um Modelo de Planejamento Estratégico específico para a implantação em pequenas empresas, que facilita a utilização da ferramenta pelos gestores.

De acordo com essas peculiaridades e com a importância dessa técnica administrativa para as organizações, o propósito desse trabalho é implantar o Modelo de Planejamento Estratégico para pequenas empresas, desenvolvido por Quadros *et al.* (2011), numa empresa de Santa Maria – RS, do ramo da construção civil, com o objetivo de verificar se esse método é adequado a utilização das supramencionadas organizações.

Juliane Nascimento Quadros; Sara Schafer Segatto; Andreas Dittmar Weise;  
 Carina Cipolat; Djalma Dias Silveira; Lisia Rosiski Weber

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O Modelo de Planejamento Estratégico para pequena empresa desenvolvido por Quadros *et al.* (2011) é apresentado na Figura 1. Este modelo busca minimizar os obstáculos encontrados na aplicação do planejamento estratégico, considerando as características das pequenas empresas e tornando a metodologia mais simples de ser implementada.

**Figura 1:** Modelo de Planejamento Estratégico para Pequena Empresa



Fonte: Quadros *et al.* (2011).

Na primeira etapa são definidos a visão, a missão e os valores da empresa. A visão, no entender de Tavares (2008), é uma intenção sobre onde se deseja que a organização esteja amanhã, em seu ambiente, e uma orientação sobre quais ações devem ser adotadas hoje, para que isso ocorra. Já a missão, para Oliveira (2008), é o propósito de existência da organização, ou sua razão de ser, serve para definir objetivos e orientar as decisões. Os valores são o conjunto de crenças e princípios que norteiam as ações da empresa.

A segunda etapa é a análise dos ambientes externo e interno. O ambiente externo permite à organização identificar as oportunidades e ameaças que os *stakeholders* podem apresentar, para que a empresa saiba como usufruir uma ocasião favorável ou não ser surpreendida quando uma ameaça se concretizar, adotando uma ação já estabelecida. Para analisar o ambiente externo o gestor precisa identificar os fatores ambientais que exercem influência na empresa. Maximiano (2000) considera que muita das variáveis do ambiente (social, econômica, política, demográfica, cultural, legal, tecnológica e ecológica) admite algum grau de controle, no entanto outras são incontroláveis ou requerem muito esforço para que a organização obtenha algum resultado.

Ainda na segunda etapa, é necessário descrever o ambiente interno, para que a empresa venha a possuir subsídios a fim de determinar os seus pontos fracos e fortes, fazendo com que os gestores que encontravam dificuldades em visualizar claramente o potencial da empresa e as deficiências, em uma descrição desse ambiente, possam elaborar uma definição de objetivos mais consistentes. Para essa análise, Oliveira (2008) sugere as grandes áreas da administração – produção, marketing, finanças, recursos humanos – e o Modelo sugere ainda a logística.

Planejamento estratégico para pequena empresa: um estudo de caso em uma pequena empresa de Santa Maria/RS

Na terceira etapa serão estabelecidos os fatores críticos de sucesso, de acordo com Terence (2007), após as análises o dirigente terá condições de identificar as habilidades e recursos indispensáveis para o sucesso. Na visão de Chiavenato e Sapiro (2003) os fatores críticos de sucesso são as atividades-chaves do negócio que precisam ser bem feitas para que a organização possa atingir seus objetivos. Sem eles os objetivos não são alcançados.

Na quarta etapa, o gestor terá fundamentação para estabelecer os objetivos que melhor se adaptem as situações encontradas, as metas e as ações necessárias para alcançar o que foi determinado. O objetivo refere-se aos resultados que se busca alcançar em um tempo pré-estabelecido, a sua formulação é básica para qualquer atividade ou negócio, uma vez que, não se sabendo aonde se quer chegar com a empresa, qualquer caminho servirá (Oliveira, 2008). Os objetivos devem ter coerência com a estratégia e, assim como as metas, os objetivos devem ser claramente definidos. Conforme Chiavenato e Matos (1999) para que os objetivos trabalhem a favor da organização eles devem: ser específicos, ser desafiadores, ter aceitação das pessoas envolvidas, serem colocados na ordem de prioridade e ao serem alcançados devem ser recompensados.

Já as metas são as quantificações dos objetivos, elas são mais precisas quanto a valores e datas e devem ser compatíveis com todas as áreas da empresa. As metas deverão ser claras, de fácil mensuração, realistas e que estejam ligadas a recompensas. Devem ser avaliadas constantemente para identificar o cumprimento e a necessidade de reformulação.

A quinta etapa é o estabelecimento da estratégia. A estratégia geral surge do padrão de ações já iniciadas e dos planos que os gerentes têm para as mudanças. Para sua elaboração é preciso forjar algumas respostas para a mudança do mercado, procurar novas oportunidades e sintetizar as diferentes mudanças e abordagens tomadas em várias partes da organização (THOMPSON; STRICKLAND, 2000).

A última etapa é o controle e avaliação das estratégias, objetivos, metas, ações e, até mesmo, das análises. As dificuldades encontradas pelos gestores em não interromper o processo podem ser eliminadas com o controle periódico dos objetivos, planos e estratégias estabelecidas, averiguando se estão sendo cumpridos de acordo com o idealizado. A avaliação faz-se necessária, uma vez que, a empresa faz parte de ambientes em constante mudança, dessa forma os objetivos de hoje podem estar defasados amanhã.

### 3. METODOLOGIA

O método utilizado para esse trabalho foi o estudo de caso, com caráter qualitativo. Quanto aos fins, a pesquisa pode ser classificada como um estudo exploratório, pois buscou ampliar o conhecimento existente em uma determinada área de interesse. Quanto aos meios ele é definido como descritivo que, nas palavras de Gil (2008), tem por objetivo a descrição dos fatos e fenômenos ocorridos em determinado ambiente.

Para realizar esta modalidade de pesquisa foram recolhidas informações por meio de análises bibliográficas com o intuito de compreender as teorias e os sistemas existentes. Em seguida se iniciou o processo de implementação do Modelo estudado. A etapa de análise dos ambientes é a que levou maior tempo para ser concluída, totalizando 2 meses e 20 dias. Após as análises foi possível dar continuidade as etapas seguintes que levaram 1 mês e 15 dias para seu término.

Juliane Nascimento Quadros; Sara Schafer Segatto; Andreas Dittmar Weise;  
Carina Cipolat; Djalma Dias Silveira; Lisia Rosiski Weber

Esse estudo delimitou-se a implementar, analisar e descrever um modelo de planejamento estratégico proposto por Quadros *et al.* (2011). Para implementar o modelo foram utilizados instrumentos de coleta de dados como: observação direta, análise de documentos, entrevistas estruturadas e confidenciais com os colaboradores e entrevistas semiestruturadas com o gestor, que serviram para determinar os fatores ambientais que exercem influência sobre a empresa, sejam eles controlados por ela, ou não.

#### 4. A PESQUISA COM RESULTADOS E ANÁLISES

O modelo de planejamento estratégico proposto por Quadros *et al.* (2011) foi aplicado em uma empresa que atua no ramo da construção civil, instalações, assistência técnica e manutenção preventiva das redes e centrais de gás LP e inspeção de vasos de pressão conforme a NR 13, prestando serviço aos clientes de uma Multinacional distribuidora de gás LP, no município de Santa Maria e região, RS.

A empresa foi fundada em 1999, está instalada em uma área de 200 m<sup>2</sup>. O proprietário é formado em Engenharia Civil respondendo pelas atividades administrativas da empresa (finanças, gestão de pessoas, logística e marketing). Atualmente a empresa conta com 14 colaboradores interno, sendo um engenheiro mecânico, um auxiliar administrativo e doze técnicos. Além disso, a empresa possui colaboradores terceirizados para as atividades de contabilidade, segurança, arquitetura, recrutamento e seleção.

Na construção civil, o mercado de atuação compreende a cidade de Santa Maria, os clientes são antigos, não havendo prospecção de novos. O setor é altamente competitivo, sendo o preço e a qualidade determinantes na negociação.

Nos serviços realizados para Multinacional, o mercado de atuação é o setor industrial, público e de serviços, da região Centro, Sul e Noroeste do estado do Rio Grande do Sul. Os serviços prestados à Multinacional representam em média 60% do faturamento total, enquanto os serviços específicos para os clientes da construção civil contribuem com cerca de 40% do faturamento. Após o conhecimento da empresa foi implantado o Modelo, seguindo as etapas descritas anteriormente.

##### 4.1. Etapa 1: Visão, missão e valores

Essa etapa foi estabelecida em uma única reunião, onde questões propostas pelos autores serviram para esclarecer as dúvidas do gestor de como chegar às definições da visão, missão e valores da empresa.

##### Visão

Para estabelecer a visão, foram utilizadas algumas questões sugeridas por Oliveira (2008):

- Existe um ramo claro para atuação da empresa?  
O ramo de atuação nos serviços prestados pela empresa, tanto para a Multinacional quanto aos clientes da construção civil, é evidente.
- O que a empresa quer ser em um futuro breve ou distante?  
Há necessidade de melhorar a gestão da empresa, oferecendo serviços com maior qualidade, tornando-a mais competitiva no mercado.

Respondido essas questões fica determinada a seguinte visão: “*Ser reconhecida pelos contratantes como empresa modelo de gestão, atendimento e qualidade de seus serviços*”.

Planejamento estratégico para pequena empresa: um estudo de caso em uma pequena empresa de Santa Maria/RS

### Missão

Para estabelecer a missão, Terence (2002) sugere as seguintes questões:

- Qual o negócio da empresa?  
A empresa atua no ramo da construção civil, instalações e manutenção de centrais e rede de gás e realiza inspeção de vasos de pressão conforme a NR 13.
- Como a empresa está atualmente?  
A empresa encontra-se em uma fase de expansão de seus negócios, por meio da absorção do segmento de inspeção de vasos de pressão, aumentando dessa forma a dependência das ofertas de trabalho da multinacional.
- Onde a empresa está?  
A produção da empresa, na construção civil, está concentrada em clientes tradicionais, as instalações e manutenção de rede e centrais de gás LP e a inspeção de vasos de pressão são originárias da Multinacional.
- Aonde a empresa quer chegar?  
A empresa quer atuar em obras próprias e aumentar o número de clientes tanto na construção como nos serviços para a Multinacional.
- Quais são os clientes da empresa?  
Os clientes são construtoras que necessitam da empresa para executar obras de engenharia civil e a Multinacional, que direciona seus clientes de Santa Maria e região para que sejam atendidos pela empresa.
- Quais são as necessidades dos clientes?  
As necessidades são de segurança, pontualidade, eficiência e comprometimento.
- Qual o diferencial da empresa em relação à concorrência?  
O principal diferencial frente à concorrência é a capacidade técnica que a empresa dispõe, a seriedade nos serviços realizados e a pontualidade no atendimento de prazos.
- Qual a imagem da empresa no mercado?  
O gestor considera a imagem da empresa boa.
- Qual a imagem da empresa perante os funcionários?  
A imagem perante os funcionários é de uma empresa com seriedade, que valoriza as pessoas e que possui boas perspectivas de expansão.

Respondidas essas questões o gestor determinou a missão da empresa como: *Planejar, comercializar e executar serviços de engenharia de alta qualidade, com excelência em todos os processos, gerando resultado positivo para os sócios, colaboradores e comunidade.*

### Valores

Os valores foram definidos em uma reunião, em que foi apresentada ao gestor a importância do estabelecimento dos princípios que devem nortear a empresa. Assim, foram definidos como:

- transparência - se manifesta como respeito ao interesse de seus clientes e de todas as partes interessadas e se realiza de modo compatível com os direitos de privacidade pessoal;
- comprometimento - em oferecer serviços de qualidade, num padrão de atendimento eficiente, eficaz, cortês e respeitoso;
- excelência - em qualidade, segurança e no fator humano;
- segurança – buscada desde o princípio da atividade;

Juliane Nascimento Quadros; Sara Schafer Segatto; Andreas Dittmar Weise;  
Carina Cipolat; Djalma Dias Silveira; Lisia Rosiski Weber

- ética – o respeito à vida e à todos os seres humanos, integridade, verdade, honestidade, justiça, equidade, lealdade institucional, responsabilidade, zelo, mérito, legalidade, impessoalidade, coerência entre o discurso e a prática;
- lucro – condição de continuidade e desenvolvimento da empresa;
- pessoas – base da empresa e devem ser reconhecidas, respeitadas e realizadas;
- motivação – estado de espírito buscado todos os dias;
- união – como se deve trabalhar;
- atitude – sabedoria do capaz;
- responsabilidade social – respeitar o meio ambiente e a sociedade em que a empresa está inserida;
- felicidade – porque se deve trabalhar.

#### 4.2. Etapa 2: Análise interna e Análise externa

Essa etapa foi realizada em dois meses, para determinar os fatores ambientais que exercem influência sobre a empresa, sejam eles controlados por ela ou não.

##### 4.2.1. Análise externa

Para identificar o ambiente externo foram analisados os fatores que se relacionam de forma direta e/ou indireta, para o estabelecimento das oportunidades e ameaças sugeridas por Oliveira (2008).

- Quanto à tecnologia  
O fator tecnologia interfere consideravelmente na empresa. Se a matriz energética do gás LP for alterada por outra fonte de energia a empresa precisará se adequar a ela ou então estará fora do mercado. Podem ocorrer também, mudanças nos produtos para a instalação do gás LP tornando o processo simplificado aumentando o número de concorrentes em uma proporção que poderia ficar inviável a permanência nesse ramo. Na construção civil a quantidade de inovações tecnológicas é crescente, o que torna difícil de acompanhar as mudanças, correndo o risco de ficar defasado no mercado.
- Quanto ao governo  
Atualmente, o governo estimula o setor da construção civil proporcionando facilidades para o consumidor, se essa política for modificada poderá desacelerar a construção civil. Quanto a mudanças na legislação não há perspectivas que poderiam influenciar a empresa, no entanto, há especulações quanto a modificações na lei previdenciária que provocaria alterações na folha de pagamento dos colaboradores.
- Quanto ao sistema financeiro  
As instituições financeiras que a empresa possui acesso são privadas e atuam de maneira semelhante, oferecendo as mesmas operações e diversificando pouco os prazos de pagamentos e taxas.
- Quanto aos sindicatos  
O sindicato que exerce influência na organização é o Sindicato da Indústria da Construção Civil de Santa Maria (SINDUSCON/SM) e o Sindicato dos Trabalhadores. O SINDUSCON é bem atuante e estão sempre oferecendo cursos, palestras, viagens para feiras, representando o setor junto ao poder público e a outros sindicatos, auxiliando as empresas associadas em suas necessidades. Já o Sindicato dos Trabalhadores pouco se manifesta.
- Quanto à comunidade  
A comunidade interfere na disponibilidade de mão de obra. Atualmente o setor encontra-se carente em pessoas qualificadas para realizar os serviços. A organização sempre que

Planejamento estratégico para pequena empresa: um estudo de caso em uma pequena empresa de Santa Maria/RS

possível faz doações beneficentes para a comunidade, mantendo uma boa relação com a sociedade.

- Quanto ao cliente

Eles estão localizados em Santa Maria e na região, podem ser alcançados fazendo propaganda e elaborando propostas, porém a empresa não encontrou a mídia mais eficiente para atingir seus clientes. A qualidade é compulsória para a clientela do setor da construção civil, onde as construtoras possuem como praxe, escolher a empresa que pratique o menor valor. Uma das características relevantes é o fomento de parcerias, onde se fecham núcleos fixos. Quando se trata da Multinacional, uma tendência percebida é a possível mudança na cultura da sociedade que valoriza o meio ambiente de forma crescente, assim poderia ocorrer à preferência do uso de luz solar para o aquecimento, substituindo o uso do gás LP.

- Quanto aos concorrentes

A concorrência nos serviços de instalações de rede e centrais acontece em um nível mais elevado – entre multinacionais – onde a principal concorrente da Multinacional utiliza material inferior, o que possibilita preços menores oferecidos para o consumidor e ainda costuma conceder materiais gratuitamente para os clientes. Essa política não é usada pela Multinacional para a qual a empresa trabalha, que busca qualidade em seus produtos e serviços perdendo, muitas vezes, a captação de novos negócios e clientes para o concorrente.

- Quanto aos fornecedores

A empresa possui em média 10 a 12 fornecedores dos mais variados portes e estão concentrados, na maioria, em Santa Maria – RS, mas há fornecedores em todo o país. No entanto, a empresa procura manter relacionamentos, sempre que possível, na região por motivos de logística. A dependência desses fornecedores é evidente, uma vez que alguns deles possuem grande parcela do mercado nacional, por esse motivo faz-se necessário manter um nível mínimo de estoque, pois a empresa fica a mercê da disponibilidade dos materiais fornecidos por esses fornecedores que determinam o preço, condições de pagamentos e prazos de entrega. Na construção civil, o número de fornecedores é amplo e os parâmetros para manter relacionamentos são de preços competitivos e por confiabilidade, como esses fornecedores atuam na região da empresa, a entrega do material é feita a pronta entrega e as condições de pagamentos são acessíveis.

- Quanto aos aspectos ecológicos

A empresa não possui um sistema de gestão ambiental, mas está dentro da legislação ambiental vigente. Os resíduos da construção civil seguem a destinação conforme sugerida por lei. Os transportes dos produtos perigosos também estão devidamente registrados em órgãos como a FEPAM e o IBAMA.

Após analisar o ambiente externo, as oportunidades e ameaças são sintetizadas para melhor visualização e apresentadas na Figura 2.



Juliane Nascimento Quadros; Sara Schafer Segatto; Andreas Dittmar Weise;  
 Carina Cipolat; Djalma Dias Silveira; Lisia Rosiski Weber

Figura 2: Sínteses das ameaças e oportunidades

Fatores Externos	
<b>Tecnológicos</b>	
Oportunidades	Utilização de maior tecnologia diminuindo a dependência de mão de obra.
Ameaças	Escassez de derivados do petróleo. Inovações tecnológicas crescentes.
<b>Governo</b>	
Oportunidades	Incentivo governamental na construção civil.
Ameaças	Lei previdenciária.
<b>Sistema Financeiro</b>	
Oportunidades	Linhas de crédito específicas para o setor.
Ameaças	Elevação na taxa de juros.
<b>Sindicatos</b>	
Oportunidades	Utilização do SINDUSCON para aperfeiçoamento.
Ameaças	
<b>Comunidade</b>	
Oportunidades	
Ameaças	Escassez de mão de obra.
<b>Cliente</b>	
Oportunidade	Gama de clientes aumentando. Prospecção de novos clientes e manutenção dos existentes. Fixação de parcerias.
Ameaças	Buscam menor preço. Qualidade compulsória. Substituição do Gás LP por luz solar.
<b>Concorrentes</b>	
Oportunidades	A empresa oferece qualidade superior e serviços confiáveis aos clientes.
Ameaças	Utilização de materiais diversos de valor menor, resultando no menor preço praticado pela concorrência. Número elevado de concorrentes na construção civil.
<b>Fornecedores</b>	
Oportunidades	Criar parcerias.
Ameaças	Dependência de poucos fornecedores que controlam o mercado nacional.
<b>Aspectos Ecológicos</b>	
Oportunidades	Implementação de Sistema de Gestão Ambiental.
Ameaças	

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.2.2. Análise interna

De cada área da administração foi determinadas às questões relevantes para a empresa, conforme segue.

##### ❖ Marketing

Serão considerados os seguintes aspectos dessa função da organização:

- quanto ao sistema de atendimento: na construção civil não há prospecção de novos clientes, sendo os clientes tradicionais que procuram os serviços da empresa. As instalações e manutenção de rede de gás LP e a inspeção de vasos de pressão, tem demanda originária da Multinacional que repassa os serviços, solicitados por seus clientes, para a empresa dando informações do serviço e do local para atuação;
- quanto aos serviços atuais da empresa: dos serviços prestados para a Multinacional, detém 30% do mercado em relação ao estado e 99% em relação à região, sendo que, essa proporção de mercado não pode ser aumentada nem reduzida, pois é determinada pela própria Multinacional. Na construção civil a participação é praticamente insignificante porque há muitas empresas nesse setor. Quanto às vantagens é o comprometimento com os colaboradores internos que resultam em um bom atendimento dos clientes e a localização, pois ela é determinante para a empresa ser subsidiária da Multinacional. A localização trás desvantagens, quando considerado que o centro de decisões da Multinacional é em Porto Alegre, o que dificulta o contato direto que poderia facilitar a comunicação entre as empresas. Já na construção civil, as vantagens são a mão de obra qualificada e o preço, no entanto, em alguns casos, o preço também pode ser considerado uma desvantagem, quando os concorrentes são profissionais

Planejamento estratégico para pequena empresa: um estudo de caso em uma pequena empresa de Santa Maria/RS

autônomos com limitada qualificação e com serviços de menor preço. Outras desvantagens são pouca mão de obra qualificada disponível pelo mercado, e o fato da obra ser prestada para terceiros, não sendo possível haver uma programação da execução do trabalho;

- quanto à equipe: a empresa possui cinco equipes que atuam na região onde os serviços são prestados. Uma equipe é composta por cinco colaboradores que são responsáveis pela obra civil. Duas equipes são responsáveis pela instalação das redes e centrais de gás, sendo uma composta por três e a outra por dois colaboradores. A manutenção das redes e centrais é realizada por dois colaboradores e na inspeção de vasos de pressão, dois colaboradores fazem parte da equipe. O treinamento é feito, na maioria das vezes, pelo funcionário mais experiente sem a utilização de um manual para repassar as técnicas necessárias na realização do trabalho, assim, diz o gestor “os vícios são passados de um para o outro” e em alguns casos mais específicos, como a inspeção de vasos de pressão, é necessário que o colaborador realize um curso técnico. O trabalho que as equipes devem realizar é passado em uma reunião na segunda-feira, onde cada uma recebe o serviço que deve ser feito e a localização. Caso haja uma nova demanda durante a semana, a auxiliar administrativa repassa para o gestor ou para o engenheiro mecânico que imediatamente transmite para a equipe que será responsável pela execução do serviço. O controle é feito primeiramente pela auxiliar administrativa, através de uma ordem de serviço (OS) preenchida pelo responsável de cada equipe ao final do trabalho. Por fim, a OS é conferida pelo gestor que realiza os cálculos para a cobrança. As equipes recebem todo o EPI necessário e todos os custos para realizar o serviço são pagos pela empresa. As informações que as equipes recebem da empresa são quanto às especificidades dos serviços que irão realizar e as equipes fornecem o *feedback* do serviço realizado, constando a forma como foram recebidas pelos clientes e também apresentam fotos do antes e depois da realização do trabalho. As equipes são avaliadas através da produtividade (por meio das OS) e da economia de combustível por km rodado.
- quanto aos novos serviços: os novos serviços são selecionados através de uma análise técnica que é feita para encontrar quais são as condições que a empresa apresenta para entrar em um novo segmento e o que será necessário adquirir ou pessoas que precisarão ser contratadas. Após a primeira análise é determinado os investimentos necessários e os custos operacionais que serão despendidos no novo serviço e examinado se há atratividade econômica.
- quanto à promoção e propaganda: a empresa possui um site, onde o conteúdo são os serviços prestados, a localização e outros dados. Outra forma de divulgação é a colocação na frota do nome da empresa e a utilização de uniforme por todos os colaboradores.
- quanto às políticas mercadológicas: o preço na construção civil é determinado pelo custo do material, os gastos para locomoção e o custo da mão de obra, mais a margem de lucro. Nos serviços prestados para Multinacional o preço é estabelecido pela mesma. A empresa não trabalha com política de comissão, mas um valor é pago conforme a produtividade de cada equipe, no entanto a determinação do valor é feita de forma superficial, pois não há um relatório com as informações necessárias para se estabelecer esse valor com coerência. Para reclamações o cliente, onde foi executado o serviço, entra em contato com a

Juliane Nascimento Quadros; Sara Schafer Segatto; Andreas Dittmar Weise;  
Carina Cipolat; Djalma Dias Silveira; Lisia Rosiski Weber

Multinacional ou com a própria empresa quando suas expectativas não são atendidas e, caso seja constatado necessidade, medidas de reparo são tomadas.

- quanto à organização da área de marketing: não há uma departamentalização da área de marketing, nem um profissional responsável. As atividades relacionadas a essa função ficam a cargo do gestor, bem como as outras funções administrativas.

#### ❖ Produção

Essa função diz respeito à transformação de materiais, mão de obra e entrada de capital em produtos e serviços. Os aspectos considerados relevantes dessa função administrativas, na empresa, são:

- quanto à instalação: a empresa está localizada no centro de Santa Maria sendo esse fator *sine qua non* para a prestação de serviços originários da Multinacional. Sendo assim, a vantagem que a localização oferece é inquestionável. Para a construção civil o fator localização também não se pode discutir, pois os clientes são locais. A empresa possui uma área de 200m<sup>2</sup>, sua infraestrutura está dividida em três ambientes que compreendem escritório, recepção e depósito. Também há uma ampla garagem onde a frota é devidamente guardada. O layout da empresa não está adequado com as necessidades organizacionais e há necessidade de adoção dos 5S para obter um ambiente de trabalho mais eficiente, tanto no escritório quanto no depósito. O prédio onde está instalado o escritório encontra-se bem conservado e o depósito onde é guardado o estoque e as ferramentas para a realização dos serviços necessita de ampliação. A empresa possui um planejamento contra incêndios e proteção contra invasão e não é armazenado no depósito nenhum tipo de produto químico, inflamável ou tóxico, apenas poucos litros de tintas e solventes que possuem uma rotatividade grande, não representando qualquer perigo para os colaboradores e para o ambiente.
- quanto ao processo produtivo: a capacidade produtiva é, por mês, 1000m<sup>2</sup> de instalação de rede e centrais de Gás LP, 10 assistências técnicas, 14 manutenções preventivas e na construção civil 25m<sup>2</sup> de obra por mês. A capacidade para inspeção de vasos de pressão é de 18 por mês. O gestor possui dados referentes à produtividade total adquirida por meio das OS, mas não há um relatório em que possa obter a produtividade específica de cada equipe. Os atrasos nos serviços ocorrem quando falta material no estoque, problema esse originário pela falta de planejamento e controle do material por parte da empresa. Há casos também em que o cliente responsável não é encontrado no local onde o serviço será realizado, não sendo possível obter espaço para efetuar os serviços, resultando em dispêndio de tempo por parte dos colaboradores para entrar em contato com o cliente responsável para permitir o acesso da empresa no local.
- quanto à qualidade: não há uma mensuração do nível de qualidade dos serviços, no entanto a reclamação por parte dos clientes da obra civil é mínima e é referente a atrasos. A Multinacional inspeciona a instalação de centrais e rede de gás e de cada dez serviços, um gera reclamação por ter havido falha por parte da empresa ou no projeto realizado pela própria Multinacional, implicando em retrabalho para a empresa.
- quanto ao sistema de custos: os custos não são exatos, pois existe pouca diferenciação entre a pessoa física e a pessoa jurídica nas saídas de caixa. Há dificuldade em determinar todos os custos que a empresa possui e também em diferenciar as contas despesas e investimentos das contas custos.

Planejamento estratégico para pequena empresa: um estudo de caso em uma pequena empresa de Santa Maria/RS

- quanto aos equipamentos: os equipamentos possuem um nível alto de utilização e são usados de forma adequada, no entanto os colaboradores apresentam um alto grau de desperdício destes. A manutenção deles é feita de forma corretiva e devido à carência de um programa de controle de custos eficiente não há como quantificar os gastos com isso. As medidas de segurança do trabalho é outro aspecto que se encontra deficiente.

❖ Recursos humanos

Para descrever essa função, além das reuniões realizadas com o gestor para saber a posição da empresa com relação a esse fator, também foi aplicado um questionário, sobre o clima organizacional, aos colaboradores internos com a proposta de conhecer as pessoas que trabalham na empresa.

- aspectos relevantes sobre a pesquisa de clima organizacional: um ponto crítico identificado foi de um dos colaboradores dizer que sofre frequentemente constrangimentos pelos colegas de trabalho, o restante dos fatores segundo ele está tudo entre bom e ótimo. A pesquisa não obteve 100% de aproveitamento, pois houve certo receio dos colaboradores em responder ao questionário, mesmo realizando uma reunião sobre a importância em responder as perguntas de forma verdadeira e que os questionários não constariam nome dos colaboradores, preservando assim sua privacidade. Apesar de a maioria reclamar da remuneração, direta ou indiretamente, todos concordam que está adequada ao trabalho que exercem. O fator de maior motivação na empresa é o relacionamento com o superior e a oportunidade de crescimento, pois todos visualizam a prosperidade.
- quanto ao grau de importância que a direção dá ao fator humano na empresa: o fator humano é considerado pelo gestor o mais importante para empresa, atribuindo, segundo ele “95% de importância”, sendo esse o determinante para o bom atendimento dos clientes.
- quanto à eficácia dos programas de recrutamento, seleção, admissão, promoção e treinamento: os programas de recrutamento e seleção feitos pela empresa terceirizada são eficientes, mas ainda precisam ser melhorados. A admissão é feita pelo gestor que realiza uma última entrevista com os selecionados. A promoção é feita conforme o tempo de experiência do colaborador na empresa e os treinamentos são realizados pelo trabalhador mais experiente.
- quanto à rotação dos colaboradores: para estabelecer a rotação dos colaboradores foi utilizado o Índice de Rotatividade que é calculado através da determinação de um período de tempo base, nesse caso foi utilizado um ano. Esse valor é dividido pelo número de funcionários no início do período. No entanto, não são consideradas as admissões feitas com o propósito de crescimento da empresa. A empresa apresentou 3,3% de rotatividade mensal, considerando essas percentagens pode-se concluir que o Índice de Rotatividade da empresa, nos serviços não apresentou diferenças significativas comparado ao mercado de serviços que opera com um índice de 3,43% mensal depois da crise, conforme o Ipea (2009). No entanto, diferença considerável foi identificada na construção civil, onde o índice do setor, pós-crise, é de 7,45% e na empresa ele não ultrapassou 4,8%.
- quanto ao nível de absenteísmo: não foi possível calcular o índice para a empresa, pois não há registros do ponto dos colaboradores e nenhum outro relatório que conste os dias trabalhados e as faltas. No entanto, o gestor considera raras as faltas dos colaboradores das equipes, apenas do escritório as faltas são notável.

Juliane Nascimento Quadros; Sara Schafer Segatto; Andreas Dittmar Weise;  
Carina Cipolat; Djalma Dias Silveira; Lisia Rosiski Weber

❖ Finanças

Devido à economia partícula e empresarial se confundirem, houve dificuldade em atribuir confiabilidade ao Balanço Patrimonial fornecido pela empresa terceirizada responsável pelo serviço de contabilidade. Porém, como a análise financeira é uma das etapas da análise interna do Modelo estudado, ela foi realizada mesmo não estando os dados do Balanço Patrimonial em conformidade com a realidade das saídas de caixa da empresa. Na elaboração da análise foi utilizado o Modelo Dinâmico proposto por Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003). Esse modelo proporciona uma análise em conjunto, em sua criação foi considerada exatamente a realidade das empresas brasileiras, assim esse método permite uma tomada rápida de decisão e a elaboração do planejamento financeiro a curto e longo prazo.

Os índices utilizados pelo modelo são basicamente: Capital de Giro (CG), Necessidade de Capital de Giro (NCG), Saldo (T), Indicador de Liquidez (IL), Ativo Econômico (AE) e Ciclo Financeiro (CF).

Após elaborar o balanço gerencial através da reclassificação do balanço contábil do ano de 2010, foram calculados os principais índices: NCG, CDG e T. Não foi feita a análise financeira dos anos anteriores devido aos problemas que a empresa enfrentou em relação ao escritório contábil, pois, analisar os balanços anteriores traria um resultado que não condiz com a real situação financeira, sendo assim apenas a competência de 2010 será utilizada para a definição da função finanças, conforme Figura 3.

**Figura 3:** Resultado dos principais índices do Modelo Dinâmico

	2010
<b>NCG (ativo cíclico - passivo cíclico)</b>	119.347,33 - 18.307,50 = 101.039,83
<b>CDG (passivo permanente - ativo permanente)</b>	706.943,25 - 12.156,40 = 694.786,85
<b>T (ativo errático - passivo errático)</b>	616.001,49 - 22.044,05 = 593.957,44

**Fonte:** Dados da pesquisa.

De acordo com o resultado dos índices encontrados, analisou-se que os recursos de longo prazo do CDG ( $CDG > 0$ ) são suficientes para financiar a NCG ( $NCG > 0$ ) e a empresa ainda dispõe de um excedente para aplicação no saldo de tesouraria ( $T > 0$ ). É uma estrutura bastante confortável do ponto de vista financeiro, pois existe uma disponibilidade de recursos de longo prazo aplicados no curso prazo. Nessa situação, existe liquidez disponível para proteger a empresa contra oscilações futuras em seu fluxo de caixa. Por outro lado, deve-se considerar a possibilidade de a empresa obter retornos reduzidos sobre os investimentos realizados com efeito negativo na criação de valor, tendo em vista que o menor nível de riscos obtidos através de maior nível de disponibilidades e de aplicações financeiras acarreta o investimento em ativos que, em geral, produzem taxas de retorno menores do que as produzidas pelos investimentos operacionais ou mesmo menores do que o custo de capital.

❖ Logística

Não há um sistema de controle de estoque, resultando, muitas vezes, em atrasos nos serviços por falta de material necessário para realizá-lo, gerando insatisfação dos clientes. Alguns equipamentos e materiais são vitais para executar o serviço e a dependência de poucos fornecedores acentua o problema dessa falta de controle. As compras são feitas geralmente com os mesmos fornecedores, não havendo uma pesquisa de mercado. No entanto, fechar parcerias

## Planejamento estratégico para pequena empresa: um estudo de caso em uma pequena empresa de Santa Maria/RS

com essas empresas é uma boa forma de estabelecer confiança entre ambas às partes, reduzindo assim os atrasos nos materiais e equipamentos que a empresa venha a precisar. A frota que a empresa possui para transporte é de qualidade e não há gastos excessivos na locomoção, porém um sistema preciso sobre essa atividade pode reduzir possíveis desperdício de recursos financeiros.

Para melhor visualização das forças e fraquezas encontradas na análise interna, a Figura 4 apresenta a síntese de casa função administrativa que compõe o ambiente da empresa.

**Figura 4:** Síntese das forças e fraquezas

<b>Funções</b>	
<b>Marketing</b>	
<b>Forças</b>	Qualidade nos serviços realizados. Preços quando os concorrentes não são autônomos. Bom atendimento aos clientes. Localização.
<b>Fraquezas</b>	Não há prospecção de novos clientes. Participação do mercado na construção civil é insignificante. Preço quando o concorrente é autônomo. Não pode ser feito programação do trabalho. Qualidade não é fator determinante na escolha do cliente. Treinamento realizado pelos próprios colaboradores. Prêmio para os colaboradores determinado de forma superficial. Pouca divulgação da empresa. Relação de complementaridade e subordinação com a Multinacional.
<b>Produção</b>	
<b>Forças</b>	Reclamação mínima na obra civil; Equipamentos utilizados adequadamente. Transporte de qualidade.
<b>Fraquezas</b>	Layout. Falta de relatório para medir a produtividade de cada equipe. Reservaço. Sistema de custos. Segurança no trabalho. Desperdícios de material.
<b>Recursos Humanos</b>	
<b>Forças</b>	Relacionamento com o superior. Visualização de crescimento da empresa. Índice de rotatividade abaixo do mercado. Salário pago de acordo com o trabalho realizado pelos colaboradores.
<b>Fraquezas</b>	Não há controle de absenteísmo. Falhas no recrutamento e seleção. Pouca delegação e centralização das decisões. Estreito vínculo entre o proprietário e a empresa, não se distinguindo, principalmente em termos financeiros, pessoa física e jurídica.
<b>Finanças</b>	
<b>Forças</b>	Estrutura financeira saudável.
<b>Fraquezas</b>	Falta de controle dessa função.
<b>Logística</b>	
<b>Forças</b>	Frota para transporte é de qualidade e não há gastos excessivos na locomoção.
<b>Fraquezas</b>	Falta de controle e de lugar adequado para armazenar o estoque e ferramentas. Carência de um controle exato nos gastos com transporte.

Fonte: Dados da pesquisa.

### 4.3. Etapa 3: Pontos Críticos

O gestor definiu os fatores críticos de sucesso logo após analisar a síntese das ameaças e oportunidades e dos pontos fracos e fortes encontrados no ambiente interno e externo da empresa. As oportunidades e ameaças que foram consideradas críticas para o sucesso são:

- Oportunidade: incentivo governamental na construção civil; prospecção de novos clientes e manutenção dos existentes;
- Ameaça: elevação na taxa de juros.

Os pontos fracos e fortes identificados como críticos para o sucesso foram divididos de acordo com as grandes áreas administrativas:

- Marketing: clientes buscam menor preço e a empresa prima pela qualidade nos materiais utilizados; pouca divulgação da empresa;
- Produção: não é feito programação do trabalho; treinamento realizado pelos próprios colaboradores; layout; falta de controle e de lugar adequado para armazenar o estoque e ferramentas; falta de relatório para medir a produtividade de cada equipe;

Juliane Nascimento Quadros; Sara Schafer Segatto; Andreas Dittmar Weise;  
Carina Cipolat; Djalma Dias Silveira; Lisia Rosiski Weber

- Recursos Humanos: pouca delegação e centralização das decisões; estreito vínculo entre o proprietário e a empresa, não se distinguindo, principalmente em termos financeiros, pessoa física e jurídica;
- Finanças: falta de controle dessa função;
- Logística: desperdícios de material; carência de um controle exato nos gastos com transporte.

#### 4.4. Etapa 4: Objetivos, metas e ações

##### Objetivos

Considerando as especificações que os objetivos devem ter e a análise do ambiente interno e externo da empresa ficam estabelecidos os seguintes objetivos:

- Aquisição de ferramentas atuais para melhorar a produtividade;
- Aproveitar a oportunidade de incentivo governamental na construção civil através da elaboração de projetos para edificação, com objetivo de comercializar os imóveis;
- Controle financeiro;
- Melhorar a divulgação da empresa;
- Melhorar a delegação e descentralizar as decisões;
- Trabalhar a motivação dos colaboradores;
- Treinar os colaboradores;
- Adequar o layout da empresa e controlar o estoque;
- Desvincular a pessoa física da pessoa jurídica;
- Programar o trabalho e controlar a produtividade das equipes eliminando os desperdícios de material e controlando os gastos de logística.

##### Metas

A Figura 5 apresenta os objetivos com o período, investimentos e responsável pela realização dos mesmos. As datas para realização dos objetivos, assim como os investimentos não são exatas, porém esses valores e períodos foram estabelecidos conforme o limite que poderá ser despendido para concretizá-los.

Figura 5: Definição de metas

Objetivo	Data	Investimento (R\$)	Responsável
Aquisição de novas ferramentas	01/2011 a 01/2012	20.000,00	Direção e Operacional/engenheiro mecânico
Elaboração de projetos para edificação	01/2011 a 01/2012	70.000,00	Direção e arquiteta
Controle financeiro	01/2011 a 04/2011	3.000,00	Administrativo/financeiro
Plano de marketing	01/2011 a 04/2011	3.000,00	Administrativo/marketing
Plano de recursos humanos (motivação e cursos para qualificação)	01/2011 a 07/2011	6.000,00	Administrativo/gestão de pessoas
Mudança no layout do escritório	01/2011 a 03/2011	4.000,00	Arquiteta e Administrativo
Mudança no layout do estoque	01/2011 a 07/2011	2.000,00	Arquiteta e Engenheiro mecânico
Controle de estoque	01/2011 a 04/2011	2.000,00	Administrativo/Engenheiro mecânico
Discernimento entre pessoa física e jurídica	01/2011 a 04/2011	2.000,00	Direção/Administrativo
Planilha para controle de equipe	01/2011 a 07/2011	2.000,00	Operacional/Engenheiro mecânico

Fonte: Dados da pesquisa.

Planejamento estratégico para pequena empresa: um estudo de caso em uma pequena empresa de Santa Maria/RS

### Plano de ação

Essa etapa foi desenvolvida através da identificação das ações e projetos que serão necessários para se atingirem os objetivos definidos, respeitando as metas que foram determinadas. O plano de ação pode ser analisado na Figura 6.

Figura 6: Plano de Ação

Objetivos	Plano de ação
Utilização de maior tecnologia diminuindo a dependência de mão de obra.	Aquisição de novas ferramentas (tecnologias).
Aproveitar a oportunidade de incentivo governamental na construção civil.	Elaboração de projetos para edificação própria com compra de terrenos.
Controle financeiro.	Elaboração de um plano para controlar os custos e despesas totais.
Marketing da empresa.	Elaborar um plano de marketing que divulgue a empresa e que realize prospecção de novos clientes e manutenção dos existentes.
Melhorar a delegação e centralização das decisões.	Será determinado para cada objetivo um colaborador como responsável, deixando para o gestor poucas atividades, para dar início ao processo de descentralização das atividades dentro da organização.
Motivar dos colaboradores.	Elaborar um plano de recursos humanos para melhor motivar o fator fundamental para empresa.
Realizar treinamento com os colaboradores.	Realizar cursos internos quando há uma nova contratação, e elaborar um relatório das competências de cada colaborador e de acordo com suas necessidades oferecer a profissionalização adequada.
Adequar o layout da empresa e controlar o estoque.	O layout do escritório e do estoque será reformulado, aproveitando melhor os espaços e facilitando o processo, também será aplicado os 5S. E para controlar o estoque será adquirido um software.
Desvincular a pessoa física da pessoa jurídica.	A residência do gestor é no mesmo prédio da empresa, assim será bloqueado o acesso direto a casa, dificultando o contato durante os horários de trabalho. As contas em instituições financeiras serão separadas, haverá uma conta para a pessoa física e outra para pessoa jurídica e as despesas da pessoa física também não serão mais lançadas no relatório da empresa.
Programar o trabalho e controlar a produtividade das equipes eliminando os desperdícios de material e controlando os gastos de logística.	Esses fatores serão resolvidos com uma planilha com a programação diária dos serviços que serão realizados e seu responsável, que ficará visível para os colaboradores poderem se programar antecipadamente para o trabalho. Nessa planilha também constará a produtividade de cada equipe que será quantificada por pontuação e depois convertida em moeda. O desperdício de material e os gastos com transporte também irão gerar pontuação e de acordo com isso será pago os prêmios para os colaboradores.

Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.5. Etapa 5: Elaboração da estratégia

A estratégia foi realizada a partir da visão, missão e valores da empresa e da análise do diagnóstico elaborado nas etapas anteriores para selecionar as alternativas mais adequadas às capacidades da empresa.

A empresa pretende organizar e controlar suas atividades administrativas, buscando eliminar desperdícios de qualquer natureza para poder aumentar os investimentos e repassar a redução dos custos para o preço final, tornando-a mais competitiva no mercado. Na construção civil, através da aquisição de terrenos, realizarem obras próprias para depois comercializá-las. Assim, a estratégia definida para empresa foi à seguinte:

*“Fortalecer a gestão da empresa para obter uma melhor produtividade, lucratividade, oferecer menor preço para os clientes com a mesma qualidade. E iniciar as atividades como construtora independente por meio da construção de edificações”.*



Juliane Nascimento Quadros; Sara Schafer Segatto; Andreas Dittmar Weise;  
Carina Cipolat; Djalma Dias Silveira; Lisia Rosiski Weber

#### 4.6. Etapa 6: Controle e avaliação

A empresa não possuía planejamento estratégico, a partir de sua implementação, deverá ser controlado e avaliado periodicamente para garantir que as metas estão sendo cumpridas e para averiguar se os objetivos continuam os mesmos, assim como a análise das forças e fraquezas, oportunidades e ameaças.

Esse foi o contato inicial da empresa com essa técnica de gestão, assim cabe exclusivamente ao gestor a consciência em dar continuidade à utilização do Planejamento estratégico, refazendo suas análises e determinando novos objetivos, metas e plano de ação sempre que necessário.

### 5. CONCLUSÕES

O planejamento estratégico para ser aplicado na pequena empresa necessita ser objetivo ao ser executado, para que não exija muito tempo do gestor. Também deve ser simples, pois muitas vezes o pequeno empresário possui pouco conhecimento administrativo o que impossibilitaria a implementação de métodos mais elaborados. A estrutura organizacional dessas empresas é distinta das empresas de maior porte, assim são necessários métodos que sejam adequados as suas peculiaridades.

O objetivo deste trabalho foi alcançado, pois a metodologia de planejamento estratégico proposta por Quadros *et al.* (2011) foi implantada com sucesso em uma pequena empresa de Santa Maria – RS, do ramo da construção civil. Demonstrando superar as dificuldades encontradas, pelos gestores dessas organizações, na implementação dessa técnica administrativa.

O Modelo foi prático ao ser aplicado e relativamente rápido. No entanto, a etapa que irá requerer maior tempo é a segunda - análise interna e externa - porém, elas são primordiais para a correta determinação dos objetivos. Esse método é de fácil aplicação porque os objetivos são estabelecidos a partir de pontos críticos de sucesso. Os pontos críticos de sucesso são necessários para o gestor não se perder em uma gama de objetivos, determinando o plano de ação apenas para os fatores de maior relevância para empresa. Depois de analisar os objetivos é possível identificar a estratégia que a empresa irá seguir de forma clara.

Sugere-se que o modelo proposto seja implementado em outros ramos para poder ser comparado com a aplicação realizada na pequena empresa de construção civil de Santa Maria/RS.

### 6. REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, I.; MATOS, F. G. **Visão e Ação Estratégica**. São Paulo: Makron Books, 1999.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. 10 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- FLEURIET, M.; KEHDY, R.; BLANC, G. **Modelo Fleuriet: A dinâmica financeira das empresas brasileiras: um método de análise, orçamento e planejamento financeiro**. Belo Horizonte: Campus, 2003.
- GIL, A. C. **Como Elaborar Projeto de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2008.
- HILLARY, R (2004). Environmental management systems and the smaller enterprise. **Journal of Cleaner Production**. v. 12, n. 6, agosto de 2004, pp. 561-569
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/>> Acesso em: 10 jul 2010.

Planejamento estratégico para pequena empresa: um estudo de caso em uma pequena empresa de Santa Maria/RS

KOTLER, P., & ARMSTRONG, G. (2007). *Princípios de Marketing* (12a ed) Rio de Janeiro: Prentice/Hall.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, D. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** 25 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

QUADROS, J. N; SEGATTO, S. S; CIPOLAT, C; SILVEIRA, D. D. Proposta de um modelo de planejamento estratégico para pequena empresa. In: SEMANA DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO SUL-AMERICANA, 11., 2011, Santa Maria. **Anais...** Santa Maria: UFSM, 2011. CD-ROM.

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

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento Estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa...** Dissertação (Mestrado) Programa de Pós – Graduação em Engenharia de Produção. Universidade de São Paulo. São Carlos, 2002.

\_\_\_\_\_. **Elaboração do planejamento estratégico: Estudo e aplicação de um roteiro em pequenas empresas.** *Revista da Micro e Pequena Empresa*, Campo Limpo Paulista, v.1, n.2, p.34-50, 2007.

THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A . J. **Planejamento estratégico: elaboração, implementação e execução.** São Paulo: Pioneira, 2000.