

PLANEJAMENTO DAS ESTRATÉGIAS PARA UMA PEQUENA EMPRESA: estudo de caso em um pet shop

Jocias Maier ZANATTA¹

Adriéli Fátima DIECKOW²

Mauro Alberto NUSKE³

¹Mestrando em Desenvolvimento na Universidade Regional do Noroeste do Rio Grande do Sul (UNIJUI), Especialista em Gestão Financeira, auditoria e controladoria, Bacharel em Administração. Professor do Curso de Bacharelado em Administração da Sociedade Educacional Três de Maio (SETREM) e da Faculdades Alternativas Santo Augusto (FAISA), Coordenador de Infraestrutura do Hospital São Vicente de Paulo. jociaszanatta@setrem.com.br

²Graduada em Bacharelado em Administração na Faculdades Alternativas Santo Augusto (FAISA). adriedieckow@yahoo.com.br

³Mestre em Engenharia da Produção pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Especialista em Administração Financeira, Bacharel em Administração. Professor, Pesquisador e Procurador Institucional da Sociedade Educacional Três de Maio (SETREM). mauronuske@setrem.com.br

Recebido em: 10/10/2015 - Aprovado em: 21/03/2016 - Disponibilizado em: 30/07/2016

RESUMO

O Planejamento estratégico está direcionado para a análise das forças e fraquezas da organização, que por ser um sistema aberto, sofre influência do meio em que está inserida e deve observar e agir de forma proativa em relação a estes fatores ambientais, principalmente nos aspectos imprevisíveis e relacionados a competitividade do mercado dinâmico. Diante do exposto, este estudo teve como objetivo elaborar um Planejamento Estratégico visando o crescimento e desenvolvimento do negócio, com o seguinte problema de pesquisa: De que forma o Planejamento Estratégico pode auxiliar na gestão de um pequeno empreendimento? Em relação ao caminhometodológico, optou-se por uma abordagem dedutiva, quantitativa e qualitativa, quanto aos procedimentos, uma pesquisa descritiva, exploratória e um estudo de caso, e com técnicas de entrevista não estruturada para a coleta de dados e planilha eletrônica para a análise de dados. Durante a elaboração do estudo foi possível vivenciar as etapas de construção do planejamento estratégico e sua consolidação. Como resultado, foi definido a postura estratégica da empresa, a qual se encontra em período de desenvolvimento, onde predominam os pontos fortes e oportunidades, e a partir disso, direcionar a empresa para o futuro, através dos objetivos estratégicos e metas estabelecidos.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Postura Estratégica. Objetivos Estratégicos.

ABSTRACT

Strategic Planning is directed to the analysis of the strengths and weaknesses of the organization, which should be an open system, it is influenced by the environment in which it operates and must observe and act proactively in relation to these environmental factors, especially in unpredictable ways and Related competitiveness of the dynamic market. Given the above, this study aimed to develop a Strategic Plan aimed at growth and business development, with the following research problem: In order that the Strategic Planning can assist in the management of a small enterprise? Regarding the methodological approach, we opted for a deductive approach, quantitative and qualitative, about the procedures, a descriptive, exploratory research and a case study, and interview techniques unstructured for data collection and spreadsheet for data analysis. During the preparation of the study was possible to experience the construction stages of strategic planning and consolidation. As a result, it was defined the strategic positioning of the company, which is in development period, dominated the strengths and opportunities, and from that, direct the company for the future, through the strategic objectives and targets established.

Keywords: *Strategic Planning. Strategic posture. Strategic Objectives.*

1 INTRODUÇÃO

No ambiente competitivo e dinâmico em que as empresas estão inseridas, o sucesso de um empreendimento passa pela gestão e planejamento de suas ações, onde são estruturadas as etapas a serem seguidas pelo gestor para que o mesmo obtenha êxito empresarial. Neste sentido, o Planejamento Estratégico tornou-se uma ferramenta de gestão amplamente utilizada e responsável pelo desenvolvimento das organizações (ALVES et al., 2013; MORESCO; MARCHIORI; GOUVEA, 2014).

O Planejamento Estratégico auxilia a empresa na elaboração de estratégias e diagnóstico situacional, proporciona a análise de seus pontos fortes e fracos e de suas ameaças e oportunidades, frente ao mercado altamente competitivo e dinâmico. Este planejamento prévio corrobora na tomada de decisões, e permite ao gestor agir de forma pró-ativa através de objetivos estratégicos, metas e planos de ações.

O processo de formação de estratégias nas organizações, apresenta-se como um desafio para os gestores, tendo em vista, o crescimento das organizações e o incremento do nível de complexidade (PASCUCCI; MEYER, 2011; SAUSEN, 2013). O presente trabalho justifica - se pela relevância da temática, carência de planejamento nos pequenos negócios e a necessidade das organizações em construir suas estratégias com bases sólidas, coerentes, e realistas.

O presente estudo trata da elaboração do Planejamento Estratégico para um pequeno empreendimento, tendo como atividade principal o serviço de pet shop, situado na região noroeste do Rio Grande do Sul, vislumbrando o crescimento e desenvolvimento do negócio para os próximos cinco anos, e com o intuito de responder a seguinte problemática: De que forma o Planejamento Estratégico pode auxiliar na gestão de um pequeno empreendimento?

Para tanto o presente artigo está estruturado em cinco partes, sendo que após a introdução, apresenta-se o referencial teórico sobre os assuntos abordados, sendo eles: planejamento estratégico e etapas para a elaboração do planejamento estratégico. Em seguida, são descritos os aspectos metodológicos da pesquisa. Após, são apresentados, em figuras, tabelas e comentários, os resultados e, por fim, as considerações finais do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Planejamento Estratégico

Existem diversas modalidades de planejamento, alocados em diferentes níveis hierárquicos dentro das organizações, que podem ser divididos em estratégico, tático e operacional. O planejamento empresarial não

se resume ao processo de planejamento estratégico, podendo ser definido como o conjunto das atividades de planejamento em todos os níveis da empresa (TERENCE, 2002). Por sua vez, o planejamento estratégico, é o processo que ocorre no nível estratégico da estrutura organizacional, e deve direcionar o planejamento nos demais níveis (FERREIRA et al, 1997).

O planejamento é o processo em que um grupo de pessoas determina antecipadamente aonde a organização quer chegar e como fará para atingir seus objetivos, através da elaboração de planos de ação e metas (SILVA, 2007; CERTO, 2003). Segundo TAJRA (2008, pág. 64 e 65), “os principais momentos do planejamento estratégico podem ser apresentados resumidamente da seguinte forma:”

Quadro 1 - Períodos do planejamento estratégico

Período	Contexto
Década de 50	Planejamento Financeiro: o foco do planejamento era a área financeira.
Década de 60	Planejamento à Longo Prazo: o planejamento era percebido como uma ferramenta para prever questões à longo prazo, para análise de tendências e de lacunas de mercado
Década de 70	Planejamento Estratégico: Iniciou-se a percepção do Planejamento Estratégico com a análise dos ambientes internos e externos e a definição da alocação de recursos
Década de 80	Administração Estratégica: As empresas determinam objetivos a serem alcançados e definem ações alinhadas aos objetivos traçados

Fonte: Adaptado de TAJRA (2008, pág. 64 e 65).

O Planejamento Estratégico é uma técnica fundamental para as organizações,

visto que traz ferramentas que possibilitam conhecer o ambiente em que estão inseridas e cria um senso de direção, evitando os riscos do ambiente competitivo, com ações pro ativas (COELHO; FERREIRA, 2010).

“planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.” (FISCHMAN; ALMEIDA, 1991, p.25)

Devido as características de processo sistemático, o Planejamento Estratégico tem o propósito de operacionalizar e integrar aos negócios as estratégias desenvolvidas por meio do pensamento estratégico. Neste sentido, Peter Drucker (1972, p.23) define o Planejamento Estratégico como “um processo contínuo de decisões empresariais sistemáticas”

No entendimento de Silva (2007), o planejamento estratégico não é exclusivo de grandes organizações, no entanto, é preferido por elas, em virtude da grande influência das mudanças econômicas, políticas e de mercado. Embora para as grandes organizações o planejamento estratégico seja um processo natural e condicionante para a permanência no mercado, cada vez mais, as pequenas e médias organizações tendem a

pensar estrategicamente, devido à grande competitividade do mercado globalizado.

Para Dornelas (2008) o planejamento estratégico inicia pela declaração da visão, que expressa onde a empresa deseja chegar e o caminho que ela irá percorrer, pela declaração da missão, entendida como a razão de a empresa existir, quem ela é e o que ela faz, após esta etapa é feita a análise do ambiente externo, oportunidades e ameaças, a análise do ambiente interno, forças e fraquezas, em sequência são formuladas os objetivos e metas, e por fim são formuladas as estratégias a serem adotadas pela empresa e a implementação das mesmas.

Para que o Planejamento Estratégico possa ser aplicado ele deve ser integrado e disseminado entre todos os níveis hierárquicos, compreendendo os seguintes níveis: estratégico, tático e operacional. A estratégia organizacional e a elaboração do Planejamento Estratégico são de responsabilidade do nível estratégico da organização, enquanto a gestão intermediária é de responsabilidade do nível tático, e tem como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução dos objetivos estratégicos, e por fim, o nível operacional tem o foco na execução dos planos de ação (OLIVEIRA, 2002).

2.2 Etapas para construção do planejamento estratégico

A elaboração do planejamento estratégico avança medida em que, gradativamente, as etapas são vencidas e vão alinhando-se as estratégias organizacionais. Abaixo as etapas para a construção do planejamento estratégico:

Figura 1 - Processo do planejamento estratégico.



Fonte: Adaptado de Dornelas, 2008 *apud* Kotler, 1998.

A primeira etapa ao iniciar a elaboração do planejamento estratégico é a definição do negócio, visão, missão e princípios da organização. A missão é o objetivo e os valores da empresa, explica a razão de existir, enquanto a visão está relacionada ao direcionamento do futuro, ou seja, no que a empresa pode se transformar (BATMAN; SNELL, 1998; DORNELAS, 2008).

A segunda etapa compreende a realização da análise interna e externa do ambiente organizacional. As organizações devem buscar compreender o ambiente no qual atuam, além de suas próprias competências e limitações, de modo a desenvolver estratégias eficientes e eficazes, neste sentido, torna-se imprescindível o estudo

de ferramentas para o diagnóstico organizacional e mercadológico (CERIBELI; PRADO; MERLO, 2010). Conforme Bateman e Snell (1998) após definidas a missão e a visão da empresa o segundo passo a ser tomado para estabelecer o planejamento estratégico é realizar um diagnóstico do ambiente externo, oportunidades e ameaças, e do ambiente interno, forças e fraquezas.

A busca das organizações por uma vantagem competitiva exige análise detalhada do ambiente em busca de condições que possam determinar ameaças ou emergir oportunidades (HAMPTON, 1992). A análise do ambiente interno e externo é preponderante para a definição da postura estratégica da organização.

Bateman e Snell (1998) mencionam que as organizações são sistemas abertos, os quais são constantemente influenciados pelo ambiente externo. A análise do ambiente externo é importante para identificar as ameaças e oportunidades relativas ao ambiente em que a organização está inserida.

Os pontos fortes e fracos da organização também devem ser levados em consideração na construção da postura estratégica, neste sentido a análise minuciosa do ambiente interno é fundamental. A análise do ambiente interno evidencia as qualidades e fragilidades dos recursos internos disponíveis para o alcance dos objetivos estratégicos da organização (HAMPTON, 1992; CHIAVENTAO; SAPIRO, 2003).

A terceira etapa é a definição da postura estratégica da organização. A escolha da melhor estratégia ou conjunto delas passa, primeiramente pela análise do ambiente externo, atinando para as oportunidades e ameaças existentes e pela análise interna da empresa, que consiste no levantamento de fatores positivos e negativos inerentes à própria organização. A Postura Estratégica é estabelecida pela escolha de alternativas de caminho e ação para cumprir com os objetivos definidos. Segundo Chiavenato e Sapiro (2003), “a Matriz da Postura Estratégica contempla quatro posturas”:

Quadro 2 - Posturas Estratégicas

Postura estratégica	Descrição
Desenvolvimento	O ideal de Postura Estratégica. Nesse quadrante a organização encontra-se em sua plenitude, podendo potencializar seus pontos fortes e maximizar as oportunidades.
Crescimento	O impacto dos pontos fracos não é tão agudo. Aliás, nessa Postura a organização pode partir para eleger objetivos e estratégias que não apenas potencializemos pontos fortes como também aproveitar mais intensamente as oportunidades que o ambiente externo oferece.
Manutenção	Não apresenta a fase aguda da sobrevivência. Todavia, poderá simultaneamente atuar com objetivos e estratégias para eliminar os pontos fracos e potencializar os pontos fortes. Permanece a nuance das ameaças.

Sobrevivência	Deverá pautar por objetivos e estratégias emergenciais no sentido de eliminar os pontos fracos. É uma postura preocupante. As ações deverão pautar pela rapidez e tentar diminuir o impacto das ameaças. Esta postura demonstra uma fragilidade singular da organização.
---------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Adaptado de Chiavenato e Sapiro, 2003.

Ao analisar o ambiente interno e externo e correlacionar os dados é possível definir em qual quadrante a empresa se encontra, para dar subsídios a formulação de estratégias, objetivos e metas, visando resultados favoráveis do negócio.

Figura 2 - Postura Estratégica

	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
OPORTUNIDADES	POSTURA ESTRATÉGICA DE DESENVOLVIMENTO <ul style="list-style-type: none"> • de Mercado • de Produção • Financeiro • de Capacidades • de Estabilidade • Diversificação 	POSTURA ESTRATÉGICA DE CRESCIMENTO <ul style="list-style-type: none"> • Inovação • Internacionalização • Parceria • Expansão
AMEAÇAS	POSTURA ESTRATÉGICA DE MANUTENÇÃO <ul style="list-style-type: none"> • Estabilidade • Nicho • Especialização 	POSTURA ESTRATÉGICA DE SOBREVIVÊNCIA <ul style="list-style-type: none"> • Redução de Custos • Desinvestimento • Liquidação do Negócio

Fonte: Oliveira, 1998.

A quarta etapa, é a da formulação das estratégias, objetivos e metas, tendo como premissa a postura estratégica em que a empresa se encontra. A estratégia é um conjunto de regras de tomada de decisão e diz respeito a orientação do comportamento e escolha dos rumos da organização, neste sentido, a estratégia é um conjunto coerente de decisões e ações organizacionais para se posicionar de forma vantajosa em relação ao

ambiente competitivo (PORTER, 1968; HAMPTON, 1992; ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Os objetivos e metas da empresa são elementos do planejamento estratégico, e esclarecem o que a empresa busca alcançar. Os objetivos indicam intenções gerais da organização e o caminho a percorrer, já as metas são ações específicas mensuráveis possíveis de serem alcançadas (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003; DORNELAS, 2008).

A quinta etapa é a de elaboração do plano de ação e o monitoramento e avaliação das estratégias estabelecidas. O plano de ação apresenta as etapas para a implementação das estratégias, definindo prazos, metas, responsáveis e recursos necessários, para o atingimento dos objetivos estratégicos da organização. Para Tajra (2008), o plano de ação é um documento que detalha a estratégia e as etapas para implementação das ações, onde o conjunto dos planos de ação resulta no planejamento operacional da organização.

O monitoramento e avaliação pode ser realizado utilizando ferramentas da qualidade, entre elas: 5W2H, Ciclo PDCA e o *Brainstorming*. A ferramenta 5W2H possibilita ao gestor elaborar um plano de ação que descreve detalhadamente o que será implementado, a sigla O 5W do nome correspondem às palavras de origem inglesa e significa: O quê, Quando, Por quê, Onde, Como, Quem e Quanto. O Ciclo PDCA

trabalha com a melhoria contínua dos processos, e sua sigla significa: Planejar, Executar, Verificar e Agir. A ferramenta do PDCA é utilizada pelas organizações para gerenciar os processos e garantir o alcance dos objetivos estabelecidos (MARIANI, 2005). O *Brainstorming*, conhecido como “Tempestade de idéias”, é uma técnica de levantamento de dados que tem como objetivo buscar o maior número de ideias ou informações para a solução ou melhoria de um problema (TAJRA, 2008).

3 ASPECTOS METODOLOGICOS

A pesquisa científica possui o objetivo de ultrapassar o senso comum através do método científico (MINAYO, 2008). Minayo (2008, p.16) define a pesquisa como “a atividade básica da ciência na sua indagação e construção da realidade. É a pesquisa que alimenta a atividade de ensino e a atualiza frente à realidade do mundo”. A metodologia científica, tem por finalidade estudar os métodos que identificam os caminhos percorridos para alcançar os objetivos propostos pelo plano de pesquisa (GÜLLICH; LOVATO; EVANGELISTA, 2007).

A classificação que está sendo apresentada no presente trabalho de pesquisa se baseia nas suas principais características: quanto a abordagem, utilizou-se a dedutiva, quantitativa e qualitativa; quanto aos procedimentos, a pesquisa é descritiva,

exploratória e um estudo de caso; e utilizou técnica de entrevista para a coleta de dados e planilha eletrônica para análise de dados.

Utilizou-se como métodos de abordagem, o dedutivo, que parte do geral para o específico, utilizando-se de teoria existente para explicar e descrever os fenômenos, qualitativo por ser direcionado à dados descritivos e quantitativo, por demonstrar os resultados numericamente.

Os estudos descritivos exigem do pesquisador informações sobre o objeto de estudo e tem como objetivo principal aprofundar a descrição de determinada realidade (TRIVIÑOS, 1987). Neste sentido a pesquisa foi realizada com a gestora da organização objeto de estudo, através de entrevista semi estruturada. A pesquisa exploratória permite ao investigador ampliar o conhecimento sobre determinado fenômeno, no caso deste estudo, o Planejamento Estratégico.

Para Yin (2003), o estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de realidade. O presente estudo de caso foi realizado no período de Junho a Dezembro de 2014, e teve como objeto de análise a empresa Pet Shop Pegada dos Bichos situada no noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, através da elaboração de seu Planejamento Estratégico para os próximos cinco anos, seguindo as cinco etapas de elaboração descritas no referencial teórico.

Para a coleta de dados utilizou-se a técnica de entrevista não estruturada, que foi realizada diretamente com a proprietária da empresa. Para a análise dos dados utilizou-se planilha eletrônica do Microsoft Excel®, onde foi possível realizar a quantificação dos fatores internos e externos, e a mensuração da postura estratégica, através dos fatores de maior relevância.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Contextualização do objeto de estudo

O Pet Shop Pegada dos Bichos está situado na região noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, teve o início das suas atividades no dia 03 de Junho de 2014, com natureza jurídica de microempreendedor individual e tem como proprietária uma médica veterinária. Os principais serviços oferecidos pela empresa são: atendimento clínico veterinário; aplicação de vacinas; beleza e estética animal e comercialização de produtos veterinários e acessórios para animais.

A organização objeto de estudo, por se tratar de uma empresa com fundação recente, não possui estrutura administrativa e processos estruturados e descritos, e nunca havia sido realizado planejamento estratégico. No entanto, percebeu-se que havia grande interesse da proprietária do negócio, em

realizar o planejamento estratégico e melhorar suas práticas de gestão.

4.2 Primeira etapa: definição do negócio, visão, missão e princípios da organização

A organização objeto do estudo não possui definido o seu negócio, visão, missão e princípios, muito embora, a proprietária demonstrou conhecimento dos conceitos teóricos e clareza na explicação do negócio da empresa. Nesta primeira etapa do Planejamento Estratégico, foram definidos e descritos, em consenso com a proprietária, o negócio, visão, missão e princípios, conforme ilustrado abaixo:

Quadro 3 -Elaboração do Negócio, Visão, Missão e Princípios

Negócio	“Oferecer atendimento, serviços e produtos que atendam a demanda dos clientes zelando pela qualidade e bem estar animal”.
Visão	“Ser reconhecida pela resolutividade no atendimento clínico, estética animal e pet shop, atendendo as necessidades dos clientes”.
Missão	“Oferecer atendimento e produtos diferenciados com elevado padrão de qualidade e com preços acessíveis”.
Princípios	<ul style="list-style-type: none"> - Excelência no atendimento; - Ética profissional; - Responsabilidade social; - Comprometimento; - Produtos e serviços de qualidade; - Satisfação dos clientes; - Atendimento dos requisitos legais.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2014.

4.3 Segunda etapa: análise do ambiente organizacional

O dinamismo ambiental é predominante nas organizações, o que ressalta a importância da análise das variáveis do ambiente interno e externo na elaboração do Planejamento Estratégico. A estratégia não pode ser definida de forma estática, as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças são relativas e dinâmicas (MINTZBERG, 1973).

Para a análise dos ambientes foram citados para a proprietária variáveis internas e externas do ambiente, para os quais foram atribuídos notas de 1 a 5 para as oportunidades e forças, e notas de -1 a -5 para as ameaças e fraquezas. No diagnóstico serão apresentados apenas os resultados que obtiveram notas 4 e 5, - 4 e - 5, que são as variáveis de maior relevância. O resumo do diagnóstico dos ambientes externo e interno estão expostos no Quadro 4 e Quadro 5.

Quadro 4 - Resumo do diagnóstico do ambiente externo

Pontos Fortes	Nota	Fraquezas Relevantes	Nota
1- Poder de fogo	5	1 – Mercado alvo	-4
2 –Atração e retenção de clientes	4	2 – Participação no mercado	-4
3 – Criatividade / Inovação	4	3 – Fornecedores locais	-4
4 – Mix de produtos	4	4 - Impostos	-4
5 – Qualidade dos produtos	4		
6 – Fidelização	4		
7 – Localização	4		
8 – Preços	4		

9 – Qualidade no atendimento	4		
------------------------------	---	--	--

Fonte: Elaborado pelos autores, 2014.

Quadro 5 -Resumo do diagnóstico do ambiente interno

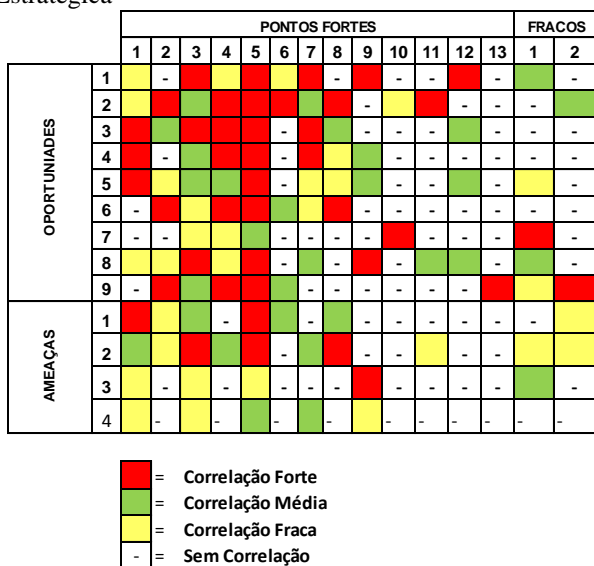
Pontos Fortes	Nota	Fraquezas Relevantes	Nota
1- Análise dos produtos	4	1 – Controle de estoques	-4
2 -Atendimento	5	2 – Mão-de-obra qualificada	-4
3 – competitividade	4		
4 – Criatividade / Inovação			
5 – Força de vendas	4		
6 – Imagem da organização	4		
7 – Lançamento de novos produtos	4		
8 – Relacionamento com clientes	5		
9 – Relacionamento com fornecedores	4		
10 – Localização	4		
11 – Pedidos	4		
12 – Qualidade de equipamentos	4		
13 - Motivação	4		

Fonte: Elaborado pelos autores, 2014.

4.4 Terceira etapa: postura estratégica

A partir da análise e correlação das variáveis dos ambientes interno e externo, foi construída a postura estratégica da organização objeto de estudo, que direciona a elaboração dos objetivos estratégicos de acordo com a postura em que a organização se encontra, dentro das seguintes possibilidades: desenvolvimento, crescimento, manutenção e sobrevivência.

Figura 3 - Correlação das variáveis - Postura Estratégica



Fonte: Elaborado pelos autores, 2014.

A correlação das variáveis resultou em uma postura estratégica de desenvolvimento, tendo neste quadrante 34 itens com correlação forte, o que demonstra a predominância de pontos fortes e oportunidades. Isso indica que a empresa deve aproveitar o bom momento e explorar as oportunidades existentes através da elaboração de estratégias de crescimento e desenvolvimento, porém, não pode desconsiderar as ameaças constatadas na análise.

4.4 Quarta etapa: formulação das estratégias, objetivos e metas

Após a definição da postura estratégica, foram definidos os objetivos estratégicos, alinhados a postura de desenvolvimento em que a organização se encontra. As estratégias eficazes contêm três elementos essenciais: metas ou objetivos a serem atingidos, as políticas, que orientam a

ação e os programas, que levarão ao cumprimento das metas estabelecidas (MINTZBERG et al., 2006; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Quadro 6 - Objetivos estratégicos

Objetivo Estratégico de Vendas	Aumentar o faturamento em 5% ao ano até 2019.
Objetivo Estratégico de Marketing	Tornar-se referência regional no segmento de pet shop até 2019.
Objetivo Estratégico de Finanças	Aumentar o lucro líquido em 5% ao ano até 2019.
Objetivo Estratégico de Recursos Humanos	Buscar cursos e treinamentos na área de atuação e capacitar 100% do quadro funcional até 2017.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2014.

Para auxiliar a empresa a atingir seus objetivos, foi realizado o desdobramento das estratégias através da definição de metas específicas para cada objetivo estratégico. As metas foram elaboradas a partir da percepção de negócio da proprietária da empresa, realidade local, análise dos ambientes e postura estratégica.

Quadro 7 -Metas

Metas de Vendas	Criar políticas de vendas, com tabela de precificação dos produtos até o segundo semestre de 2015.
	Disponibilizar mecanismos para fidelizar o cliente até o ano de 2016.
	Estimular a venda de produtos e serviços através de promoções até 2016.
Metas de Marketing	Utilizar ferramentas gratuitas para a divulgação de produtos, serviços e promoções, a partir de 2016.
	Implementar um plano de marketing para divulgação nos meios de comunicação locais e regionais, a partir de 2015.
	Ampliar a carteira de clientes em 5% ao ano através da aplicação do plano de marketing e implementação do plantão 24 horas de atendimento, a

	partir de 2016.
Metas de Finanças	Aumentar a margem de lucro dos produtos em 5% ao ano a partir de 2015, através da realização de pesquisa de mercado, tornando os preços competitivos.
	Reduzir os custos fixos em 2% ao ano, a partir de 2015.
	Acompanhar os indicadores financeiros do negócio, a partir do segundo semestre de 2015.
Metas de Recursos Humanos	Participar de cursos gratuitos ofertados pelo Governo, a partir de 2015.
	Buscar cursos de qualificação na área de clínica veterinária, a partir de 2016.
	Criar plano de benefícios para os colaboradores, a partir de 2016.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2014.

4.5 Quinta etapa: plano de ação e monitoramento e avaliação das estratégias estabelecidas

A ferramenta 5W2H foi utilizada para a elaboração dos planos de ação, com a finalidade de nomear um responsável para cada meta, controlar o cronograma de execução e monitorar o atingimento das metas, buscando o alcance dos objetivos estratégicos propostos. Cada objetivo estratégico foi desdobrado em planos de ação auto explicativos para a proprietária fazer a gestão do negócio.

A revisão dos planos de ação deverá ser realizada semestralmente, onde deve ser avaliado o atingimento das metas estabelecidas. Para a resolução de conflitos, sugere-se utilizar a ferramenta do *Brainstorming*, a qual oportuniza aos

colaboradores expressarem suas ideias, e por se tratar de uma pequena empresa, é de fácil aplicação.

O ciclo PDCA é uma importante ferramenta que pode ser utilizada dentro do Planejamento Estratégico para garantir a melhoria contínua dos processos, e recomenda-se sua utilização de forma intermitente para a avaliação e controle do planejamento elaborado.

5 CONCLUSÃO

O Planejamento Estratégico teve como função, definir o negócio, missão, visão e princípios da empresa, avaliar os ambientes interno e externo, construir a postura estratégica, elaborar os objetivos estratégicos e metas. O estudo propiciou aprofundar os conhecimentos sobre a temática abordada, realizar o planejamento estratégico da empresa em questão e auxiliar um pequeno empresário na gestão e sustentabilidade de seu negócio.

Neste sentido, os objetivos propostos foram alcançados e a questão norteadora da pesquisa foi elucidada, onde, conclui-se que, seguindo as etapas do Planejamento Estratégico, o negócio irá tornar-se competitivo e prosperar de forma estruturada. Com a pesquisa constatou-se que a empresa objeto de estudo encontra-se com a postura de desenvolvimento, onde a correlação entre os pontos fortes e oportunidades é latente.

Para o sucesso do Planejamento Estratégico é necessário o envolvimento de todas as pessoas da organização. Durante o desenvolvimento da pesquisa observou-se o elevado grau de engajamento e interesse da proprietária e colaboradores no planejamento das estratégias. O estudo possibilitou para o gestor da organização refletir sobre o negócio e planejar e documentar suas estratégias. O Pet Shop Pegada dos Bichos, antes do estudo, vislumbrava um horizonte pessimista, o que mudou com a realização do Planejamento Estratégico, onde passou a buscar um caminho de desenvolvimento, através da maximização dos pontos fortes e oportunidades.

Percebeu-se que a empresa sofre grande influência do ambiente que a circunda, com base nisso, o planejamento proporciona um diferencial competitivo e prepara a empresa para lidar com as incertezas e seus concorrentes. Abaixo, algumas oportunidades de melhorias observadas durante a pesquisa:

- 1) Implantar um sistema de gestão de estoque através de planilha eletrônica;
- 2) Reforçar as políticas de marketing, para tornar a empresa conhecida na região de atuação;
- 3) Manter atualizado o cadastro de clientes, com informações dos atendimentos realizados;
- 4) Criar um cartão fidelidade para os clientes assíduos;
- 5) Elaborar um controle financeiro através de planilha eletrônica;
- 6) Criar instrumento para realizar pesquisa de satisfação com clientes;
- 7) Implantar um serviço de busca e entrega dos animais;

- 8) Revisar anualmente o planejamento estratégico e utilizar a ferramenta do PDCA para garantir a melhoria contínua dos processos.

O Planejamento Estratégico é essencial para as organizações, independente do seu porte e o mercado em que atuam, o desempenho pode ser melhorado através desta ferramenta de gestão. Conhecer as potencialidades internas do negócio e o ambiente externo é fundamental para a definição dos objetivos estratégicos, que se bem elaborados irão garantir a manutenção e crescimento do negócio.

No entanto, como instrumento de competitividade, o planejamento estratégico, deve ser um processo contínuo e despertar o desenvolvimento do pensamento e do comportamento estratégico das organizações. Para estudos futuros, existe a necessidade de explorar e aprofundar os conhecimentos sobre o segmento de pet shop e a possibilidade de explorar esta temática em outros gêneros de negócio.

REFERÊNCIAS

ALVES, J. N.; SILVA, T. B.; TAVARES, C. E. M.; DAL-SOTO, F. A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão na pequena empresa. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 7, n. 2, p. 80-100, 2013.

ANSOFF, Igor H.; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

- BATEMAN, Thomas; SNELL, Scott. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998.
- CERIBELI, H. B.; PRADO, L. S.; MERLO, E. M. Uma aplicação conjunta das análises Swot/Pest para avaliação de estratégias competitivas no varejo. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 9, n. 1, p. 77-101, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto, SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico**. 4. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- COELHO, G.; FERREIRA, M. A. M. Um estudo empírico sobre o Planejamento Estratégico em cooperativas agropecuárias lácteas. **Revista de Economia e Administração**, v. 9, n. 4, p. 493-522, 2010.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DRUCKER, Peter. **Administração lucrativa**. Rio de Janeiro: Zahar, 1972.
- FERREIRA, A. A.; REIS, A. C. F.; PEREIRA, M. I. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendência da moderna administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1997.
- FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. 2ª. ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- GÜLLICH, Roque Ismael da Costa; LOVATO, Adalberto; EVANGELISTA, Mário dos Santos. **Metodologia da Pesquisa: normas para apresentação de trabalhos: redação, formatação e editoração**. Três de Maio: SETREM, 2007.
- HAMPTON, David R. **Administração contemporânea: teoria, prática e casos**. 3. Ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 1992.
- MARIANI, C. A. Método PDCA e ferramentas da qualidade no gerenciamento de processos industriais: um estudo de caso. **Revista de Administração e Inovação**, v. 2, n. 2, p. 110-126, 2005.
- MINAYO, Cecília S. (organizadora). **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 27. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
- MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes, **California Management Review**, v. 16, n.2, p. 44-53, winter, 1973.
- _____. LAMPEL, Joseph; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumantra. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4 ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- _____. AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MORESCO, M. C.; MARCHIORI, M.; GOUVEA, D. M. R. Pensamento estratégico e planejamento estratégico: possíveis inter-relações. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 15, n. 1, p. 63-79, 2014.
- OLIVEIRA, Djalma P. Rebouças. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. São Paulo: Atlas 1998.
- PASCUCCI, Lucilaine; MEYER, Victor Jr. **Formação de estratégias em sistemas complexos: estudo comparativo de organizações hospitalares sob a perspectiva prática**. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 35, 2011, Rio de Janeiro.
- PORTER, M. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

SAUSEN, Jorge Oneide. Mudança e adaptação estratégica no contexto da competitividade e do desenvolvimento regional. In: TENÓRIO, Fernando Guilherme. (Org.). **Gestão social e gestão estratégica: experiências em desenvolvimento territorial**. 2. ed., 2013. p. 237-369

SILVA, Adelphino Teixeira da. **Administração básica**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

TAJRA, Sanmya Feitosa. **Gestão Estratégica na Saúde: Reflexões e práticas para uma administração voltada para excelência**. 2. Ed. São Paulo: Láttria, 2008.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. 2002. 238 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade de São Paulo, São Carlos.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2009.