



## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE: UM ESTUDO DE CASO NA SUPREMA PNEUS**

Strategic Planning in Small Companies: a Case Study in Suprema Pneus

**Flávia Bittencourt Rodrigues**<sup>1</sup>

Graduanda em Administração pela UniEVANGÉLICA - GO.

**Rosalina Maria de Lima Leite do Nascimento**

Orientadora do Trabalho de Conclusão de Curso –GO

---

<sup>1</sup> Flávia Bittencourt Rodrigues- Bacharelando no curso de Administração pelo Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA) –Brasil - Email: flaviabit15@gmail.com

<sup>2</sup> Rosalina M<sup>a</sup> L. L Nascimento – Professora do curso de Administração do Centro Universitário de Anápolis (UniEVANGÉLICA) – Brasil - Email: rosalina.nascimento@unievangelica.edu.br

## RESUMO

Essa pesquisa pretendeu relacionar os conceitos do planejamento estratégico no contexto das organizações. Foi realizada investigação da situação organizacional da empresa Suprema Pneus e, após analisar sua estrutura, ficou evidenciado a importância do planejamento estratégico para o bom funcionamento das empresas de pequeno porte. Além disso, o estudo de caso também analisou problemas pontuais em áreas específicas para propor sugestões de melhorias aos proprietários. A pesquisa teve cunho qualitativo com estudo de caso e pesquisa bibliográfica. Os resultados alcançados mostraram ser imprescindível a realização do planejamento estratégico para o sucesso da empresa.

**Palavras-chave:** Planejamento Estratégico; Empresas de Pequeno Porte; Ferramenta Administrativa.

## ABSTRACT

This research intended to relate the concepts of strategic planning in the context of organizations. An investigation of the organizational situation of the company Suprema Pneus was carried out and, after analyzing its structure, the importance of strategic planning for the good functioning of small companies was evidenced. In addition, the case study also analyzed specific problems in specific areas to propose improvements to owners. The research was qualitative with case study and bibliographic research. The results achieved showed that it is essential to carry out strategic planning for the company's success.

**Key words:** Strategic Planning; Small Companies; Administrative Tool

## 1 INTRODUÇÃO

A estratégia dentro das organizações representa o plano para o alcance de resultados. Com o planejamento o administrador consegue formular suas estratégias, colocá-las em prática e controlá-las de acordo com os resultados esperados. Desse modo, pode-se afirmar que o planejamento estratégico se revela como um rumo a ser seguido pela empresa em que ela conseguirá tomar decisões baseada nos objetivos e recursos de que dispõe. (LACOMBE; HEILBORN, 2003)

Ainda de acordo com os conceitos de Lacombe e Heilborn (2003), o ato de planejar é a determinação de metas ou planos de maneira antecipada. A precisão desses planos varia de acordo com os prazos e o porte da empresa, visto que cada empresa encara o tempo de acordo com aquilo que está ao seu alcance.

É importante salientar que o planejamento não está relacionado com o futuro, mas sim com as decisões tomadas no presente, portanto, “se quisermos ter perspectivas a longo prazo, devemos começar a planejar no presente o que desejamos para o futuro.” (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p.161)

Diante disso, este trabalho pretendeu analisar a situação organizacional da empresa Suprema Pneus, bem como evidenciar a importância do planejamento estratégico, não só para o alcance dos objetivos estabelecidos, mas também, para o bom funcionamento da instituição como um todo, desde o departamento financeiro até a estrutura do espaço físico.

Lado outro, o estudo teve como objetivo, após a análise da situação da empresa, propor sugestões de solução para as áreas mais problemáticas, evidenciando assim a relevância do planejamento estratégico para as organizações.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### ***2.1 Empresas de pequeno porte***

Ressaltando primeiro a relevância das empresas de pequeno porte, haja vista sua importância na economia mundial, considerando a quantidade de empregos e lucratividade geradas, é importante destacar as diferenças entre microempresas e empresas de pequeno porte.

Pode-se definir a microempresa como sendo a sociedade empresária, simples, a empresa individual limitada e o empresário, devidamente inscritos nos órgãos responsáveis, que obtenha em cada ano calendário, a receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00. Já a pequena empresa pode ser conceituada como a sociedade com a receita bruta anual superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00. Estas quantias dizem respeito as receitas obtidas no negócio nacional. A instituição de pequeno porte não perderá o seu enquadramento se ganhar adicionais de receitas de exportação, até o limite de R\$ 3.600.000,00. (FERIANI, 2017, p.31)

Apesar da sua importância no ciclo econômico brasileiro, “a maior parte das empresas de pequeno porte não possuem longa expectativa de vida, pois

uma em cada quatro empresas não conseguem chegar ao primeiro ano de vida”. (OLIVEIRA, 2015, p.4)

É essencial que hajam procedimentos gerenciais nas pequenas empresas para coordenar suas atividades, tendo em vista que o mercado tem se tornado cada vez mais competitivo. Assim, as razões que influenciam as empresas a encerrarem suas atividades, podem se dar de duas formas: a primeira diz respeito às questões internas, às dificuldades dentro da instituição que afetam sua continuidade no mercado. E a segunda está relacionada às questões externas, referem-se ao meio em que a empresa está inserida e às dificuldades que não estão ao seu alcance de resolver. (OLIVEIRA,2015)

Segundo Ribeiro (2016, p.19):

Os obstáculos vivenciados na maioria das vezes são específicos das mesmas, e que por meio das deficiências na administração financeira de curto prazo, elas são forçadas a trabalhar com um alto risco de liquidez que as deixam vulneráveis a imprevistos comuns para a natureza dos negócios. O que prejudica as mesmas é questão de o empreendimento ser um patrimônio familiar, de forma que os cargos-chave são cedidos a pessoas membros da família.

Assim, fica demonstrado a importância da empresa de pequeno porte para a economia do Brasil e do mundo, e o quanto um planejamento estratégico adequado colabora para mantê-la no mercado.

## **2.2 Planejamento Estratégico**

A estratégia não é algo novo, desde os primórdios da humanidade pode-se encontrar evidências de que tudo se organizava por meio de estratégia: situações de guerra, defesa de território, defesa de bens, entre outros. No entanto, apesar de primitiva, a estratégia voltada para as organizações é mais recente. (ZACCARELLI,2003)

De acordo com Chiavenato (2004), o planejamento estratégico pode ser definido como sendo o procedimento organizacional abrangente de adequação, influenciado pelas deliberações e avaliações. A finalidade do procedimento é a elaboração de um plano para guiar as empresas, podendo ter o prazo de três a cinco anos.

Planejar estrategicamente é essencial para o progresso e expansão das organizações feito por meio de estudo. Proporciona orientação das ideias, direitos, capital e resultados com o objetivo de tornar o negócio mais seguro. (SCHMITT,2015)

Conforme Pereira (2015) o planejamento deve buscar meios que viabilizem o sucesso, é preciso percorrer caminhos certos para alcançar desenvolvimento.

O ato de planejar de maneira estratégica, proporciona aos administradores a possibilidade de desenvolver táticas diferenciadas frente aos concorrentes e ainda possibilita organizar o processo de tomada de decisão de forma antecipada evitando situações prejudiciais à empresa. (CARVALHO, 2011)

É evidente que para o negócio obter sucesso é necessário que a empresa conte com administração estratégica adequada. Sendo assim, importante destacar a diferença entre administração estratégica e planejamento estratégico.

A proposta da administração estratégica vai além da vinculação ao ambiente, aprofundando a análise crítica das condições atuais da empresa para atuação no futuro. Incorpora também a ideia de necessidade de implementação das mudanças, não se restringindo mais aos planos. A rigor, a administração estratégica não muda as concepções do planejamento estratégico. Mantém-se o ato de planejar, o que significa continuar fazendo parte da estrutura do novo modelo de estratégias. (NOVELLI, 2014, p.4)

### ***2.3 Planejamento estratégico para as empresas de pequeno porte***

O planejamento estratégico é necessário e é indispensável entender como aplicá-lo nas empresas de pequeno porte. Neste sentido, pode-se afirmar que “a aplicação do planejamento estratégico nas empresas de pequeno porte, juntamente a um estruturado plano de negócios com suporte de profissionais de administração e de controladoria, pode viabilizar a manutenção do padrão de negócio”. (ALONSO, 2014, p.5)

Via de regra, as pequenas empresas têm como dificuldade a ausência de conhecimento por parte de seus administradores, de ferramentas relacionadas ao planejamento se equiparado com organizações maiores que possuem informações gerenciais de forma mais acessível e, ainda dispõem de profissionais capacitados na elaboração do planejamento estratégico. (ALONSO, 2014)

Segundo Borges (2013) o planejamento estratégico é mais útil para quem está iniciando um negócio, ou que esteja em estágio de crescimento.

Nesse ponto, o planejamento estratégico tem a função de auxiliar a instrumentalização da estratégia de base para os negócios, procedendo para mapear as dificuldades nos setores, entretanto, é necessária qualificação para que o procedimento seja aplicado de modo adequado. (ALONSO, 2014)

Fica evidente que o planejamento estratégico para empresas de pequeno porte é imprescindível para o crescimento, é necessário vencer as dificuldades, capacitando os gestores para tomadas de decisões corretas, visando alcançar suas metas e desenvolvimento.

### **3. METODOLOGIA**

Este estudo foi embasado na pesquisa qualitativa, que ao contrário da pesquisa quantitativa, não se vale da busca precisa de dados ou resultados quantificáveis, o foco está direcionado na busca dos dados expositivos das pessoas, lugares e dos processos advindos do contato direto que tem o pesquisador com o fato em estudo. Portanto, nesse modo de investigação, preza-se o contato direto entre pesquisador e situação estudada. (GODOY, 1995)

De modo específico, utilizou-se as ferramentas da pesquisa descritiva, o estudo de caso e a pesquisa bibliográfica. Em conformidade com os conceitos de Vergara (2010), a pesquisa descritiva tem por objetivo mostrar as características de determinada situação e também compará-las com outros fatores para delimitar sua estrutura. Já a pesquisa bibliográfica “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”. (VERGARA, 2010, p.43)

Foi realizado também estudo de caso na empresa Suprema Pneus para verificar a melhor forma de reestruturação do planejamento estratégico. O Estudo de caso segundo Yin (2010) investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade levando em conta todo o contexto em que o mesmo ocorre.

Os dados alcançados com a pesquisa foram satisfatórios e estão descritos a seguir

## 4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesse tópico estão descritos os resultados alcançados com a pesquisa.

### 4.1 Estudo de Caso

O Estudo de Caso foi realizado na empresa Suprema Pneus durante os meses de julho a agosto de 2020. O primeiro passo foi entender a situação do local, levantar os problemas existentes dentro da empresa e encontrar as possíveis causas. Para além da investigação, o estudo procurou também apresentar sugestões de melhoria para as áreas mais prejudicadas.

A empresa está situada na cidade de Silvânia-Goiás, é administrada pelo sócio proprietário e possui um quadro de sete colaboradores. São quatro mecânicos, entre eles o gerente, uma atendente que, além do atendimento aos clientes também elabora orçamentos e *checklists* veiculares e repõe o estoque. Um caixa que desempenha também atividades administrativas gerais, tais como: contas a pagar, contas a receber, emissão de notas fiscais, cadastro de novos produtos, conciliação bancária, cobrança e envio de relatórios à contabilidade. Trabalha ainda na empresa uma pessoa responsável pela parte de limpeza e conservação do ambiente.

A Suprema Pneus está no mercado há sete anos atuando no ramo de manutenção automotiva, prestando serviços em veículos automotores de passeio e utilitários como: alinhamento, reparos de ar condicionado, balanceamento de rodas, desempenho de rodas, embreagem, freios, suspensão, parte elétrica, troca de escapamentos, troca de pneus, troca de óleo. A empresa trabalha também com venda de peças, acessórios automotivos, baterias, escapamentos, pneus e óleos lubrificantes.

Atualmente a empresa conta com extensa quantidade de peças em seu estoque, perfazendo aproximadamente o valor de R\$ 450.000,00 em mercadoria, como consta nos relatórios do Sistema Datalog - Datacar utilizado na empresa.

Imagem 01: RELATÓRIO ESTOQUE E CUSTOS

**ESTOQUE E CUSTOS**

Emissão: Ter, 01/09/2020 09:02:17

FLAVIA - SUPREMA-2

- Tipo de produtos: Estoque - Somente produtos com estoque não zerado

CODIGO	DESCRICAO	LOC	EST	PRECO	CUSTO	% CUSTO	
Total Geral			2.045 itens	13.601	454.504,63	264.662,78	71,7

Fonte: sistema Datalog - Datacar

A Suprema Pneus possui em sua estrutura três elevadores, uma rampa de alinhamento e um alinhador, uma balanceadora computadorizada, instrumentos de desempenho de roda, três carrinhos de ferramenta completos, uma bancada para manuseio e conserto de peças, além de itens necessários aos mecânicos para a realização dos serviços e sua proteção, tais como: luvas, estopas, óculos, entre outros.

Na estrutura física da parte administrativa está posicionada a bancada de atendimento na entrada, na sequência tem mais duas salas que são, respectivamente, o escritório do sócio proprietário e o caixa, cada uma delas equipada com mesa, cadeiras, armários, computador e impressora.

Na parte posterior do caixa está instalada uma pequena copa onde se prepara o café. Próximo ao escritório fica o setor de estoque – que é fisicamente inadequado dada a quantidade de itens a ser armazenado.

O pátio da loja possui seis cadeiras dispostas na entrada e perto do caixa para que o cliente aguarde o término do serviço.

Destaca-se ainda a existência de um único sanitário para atender tanto aos clientes do sexo feminino como masculino.

### **Outras Percepções**

Foi observado durante a pesquisa que a Suprema Pneus possui recursos para um bom funcionamento, no entanto, demonstra descuido em algumas áreas que necessitam de atenção.

Notou-se que boa parte dos problemas, sejam de ordem financeira ou até mesmo indisponibilidade de espaço físico, originam-se da falta de organização e planejamento.

O acompanhamento da rotina de trabalho dentro da Suprema Pneus segue basicamente as etapas descritas a seguir:

O cliente chega na loja, o carro é colocado no elevador para a avaliação do problema relatado. Após a avaliação, a atendente elabora o orçamento para que possa ser aprovado pelo cliente e em seguida autorizar o início do serviço.

No ato da apresentação do orçamento já fica acordado como será a forma de pagamento.

Embora esse processo de atendimento se mostre razoavelmente eficiente, em alguns casos, acaba fugindo do esperado quando ao iniciar os reparos, os mecânicos se deparam com outras falhas existentes e não previstas.

Foi observado que nos casos em que a manutenção ou reparo do veículo é maior, há enorme perda de tempo para a execução do serviço, isto porque a separação de peças no estoque é bastante lenta. Conforme destacado anteriormente, a quantidade de mercadoria não é proporcional ao tamanho do espaço disponível, além disso as peças não são organizadas de maneira padrão para que sejam facilmente identificadas. O tempo que o mecânico perde interrompendo o serviço para a procura de peças no estoque é consideravelmente grande.

Lado outro, há casos em que a peça consta no sistema Datacar, mas não é encontrada pelo mecânico, sendo necessário comprar em alguma autopeça da cidade. Isso ocasiona perda de tempo e até perda de recurso financeiro.

Embora a observação tenha sido rigorosa em todos os processos e etapas da empresa, o fato de maior complexidade percebido foi quando ao espaço físico disponível. O entendimento é que as deficiências no espaço físico com certeza ocasiona outros problemas.

A Suprema Pneus possui bons recursos para seu funcionamento, entretanto, a falta de organização dos espaços físicos, atrapalha a gestão do estoque e o andamento de demais processos internos.

Percebe-se também que a problemática notada no ambiente físico acarreta ainda fatores que prejudicam o bem-estar dos clientes e colaboradores dentro da Suprema Pneus.

Ao longo do curso de Administração, ficou evidente o quanto boas condições de trabalho impactam no desempenho dos colaboradores e, segundo

Arellano (2017), o surgimento da escola das relações humanas deixou claro que os incentivos financeiros não são os únicos a estimular a produtividade de forma eficiente. O aumento de resultados dentro das organizações não está ligado somente aos aspectos financeiro, ou ao dinheiro propriamente dito, mas também ao bem-estar no ambiente de trabalho.

Nesse sentido, destaca-se que o espaço físico na Suprema Pneus não favorece ambiente adequado e aconchegante aos colaboradores. Falta local apropriado para a alimentação ou permanência nos momentos de intervalo. Esse fator, conforme destaca Chiavenato (2004), acaba comprometendo a qualidade de vida do trabalhador, e conseqüentemente, interfere na produtividade.

Outrossim, é importante destacar que a falta de ambiente adequado na Suprema Pneus, afeta não somente os colaboradores mas também os clientes que não dispõe de local agradável enquanto esperam a manutenção de seus veículos. O fato da estrutura local não dispor de uma sala de espera adequada incomoda os clientes e, além disso, o fato de haver apenas um banheiro, de uso compartilhado, causa desconforto nos clientes e colaboradores, especialmente nas pessoas do sexo feminino.

Conforme destacado no início desse tópico, era pretensão deste trabalho investigar a problemática vivenciada pela Suprema Pneus e, além de analisar a situação, apresentar algumas possibilidades de melhora para a empresa, dessa forma foram feitas as seguintes sugestões:

- Capacitação dos gestores para a aplicação adequada dos princípios da gestão estratégica. A atualização do conhecimento é importante para propor situações de inovação e melhorias.
- Organização do espaço físico fazendo uso de ferramentas da qualidade, como 5S, ou outra que seja adequada ao propósito da empresa. O ambiente arrumado provoca sensação de bem estar e conforto aos colaboradores e clientes, além do que contribui sobremaneira para a diminuição na seleção de peças e conseqüentemente na execução dos trabalhos.
- Outra sugestão foi o investimento em melhorias e ampliação do espaço físico. Embora o sócio proprietário tenha demonstrado pretensão nesse

sentido, a empresa ainda não tinha feito, até o início do estudo, previsão de planejamento para as obras e destinação de recursos para tal.

- Sugeriu-se também orientar os colaboradores quanto a importância da arrumação e alocação das peças; o fato de separar o estoque, etiquetar e separar adequadamente as mercadorias facilita o trabalho e até diminui o estresse provocado pela desordem no ambiente físico.

Apresentado as sugestões de melhoria, o proprietário ouviu atentamente as recomendações e concordou que é necessário investimentos na qualidade do ambiente da empresa.

O estudo não teve a pretensão de solucionar todos os problemas vivenciados pela Suprema Pneus, mas colaborar com o sócio gerente na reflexão de ações que podem alavancar os negócios da empresa.

## **5 CONCLUSÃO**

Conforme destacado no início deste trabalho, as pequenas empresas têm extrema relevância no mercado, seja pelo ganho em renda ou geração de empregos para o país. Mercado esse que tem se tornado cada vez mais competitivo e exigente, tanto no aprofundamento de práticas de gestão como na qualidade dos serviços ou produtos que oferecem.

Para manter-se no mercado as empresas necessitam dispor de ferramentas administrativas que auxiliem na elaboração de seus objetivos e metas; em outras palavras, é imprescindível investir em planejamento estratégico apropriado.

Ante aos objetivos da pesquisa em investigar a situação organizacional da empresa Suprema Pneus, ficou evidente a necessidade de demonstrar a importância do planejamento estratégico, seja em empresas de grande, médio ou pequeno porte. O estudo se mostrou relevante por ressaltar que mesmo sendo a empresa estudada uma organização de pequeno porte é necessário planejamento para garantir seu sucesso em anos vindouros.

O estudo evidenciou também que o distanciamento entre teoria e prática é bastante elevado na realidade das empresas de pequeno porte, principalmente

naquelas em que a gestão é familiar não consegue separar as situações pessoais das profissionais.

Chama a atenção também o fato de que os pequenos empresários muitas vezes ignoram a existência das ferramentas de gestão e o quanto elas são imprescindíveis para a alavancagem dos negócios.

Salienta-se que o estudo cumpriu o seu propósito de analisar a situação da empresa Suprema Pneus e propor sugestões de melhorias. É obvio que o tempo não era suficiente para avaliar a implantação de todas as melhorias apontadas, mas ficou a convicção de que o sócio proprietário, senhor Fernando, entendeu a importância do estudo e já sinalizou que estará planejando uma possível ampliação do espaço físico, e para tanto já está organizando a captação de recursos a serem destinados a esse fim.

Cumpri aqui agradecer a Suprema Pneus por ter cedido espaço para a pesquisa e confiança depositada no estudo.

Espera-se que o estudo realizado possa contribuir não só com a Suprema Pneus, mas com outras empresas de porte semelhante que desejam se alavancar e manter no mercado.

## 6. REFERÊNCIAS

ALONSO, Vera Lúcia Chaves. **A importância do planejamento estratégico para pequenas empresas.** Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/132020.pdf>. Acesso em: 19/04/2019

ARELLANO, Eliete. **Gestão de Pessoas.** [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2017. 9788595152458. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595152458/>.

BORGES, Renata Ferreira. **A importância do planejamento estratégico para pequenas empresas.** Disponível em: [periodicos.unievangelica.edu.br/index.php/administracao/article/view/352/353](http://periodicos.unievangelica.edu.br/index.php/administracao/article/view/352/353). Acesso em: 03/05/2019

CARVALHO, Dorely da Silva. **Planejamento estratégico voltado para gestão e desenvolvimento de uma empresa.** Disponível em: <http://www.unisalesiano.edu.br/biblioteca/monografias/54017.pdf>. Acesso em: 20/04/2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

FERIANI, Kriscia de Sousa. **Micro e pequenas empresas**: uma análise do município de Conceição de Castelo. Disponível em: <https://faveni.edu.br/wp-content/uploads/2018/03/3-micro-pequenas-empresas-v2-n3-2017.pdf>. Acesso em: 02/04/2019

LACOMBE, Francisco José Masset.; HEILBORN, Gilberto. **Administração: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

NOVELLI, José Gaspar Naymi. **Administração estratégica e planejamento estratégico**. Disponível em: <http://www.estrategiaemfoco.com.br/administracao-estrategica-e-planejamento-estrategico/>. Acesso em: 02/05/2019

OLIVEIRA, Nilza Duarte Aleixo. **Micro e pequenas empresas**: desafios oportunidades e mecanismos de sobrevivência. Disponível em: <https://www.admpg.com.br/2016/down.php?id=2159&q=1>. Acesso em: 02/04/2019

PEREIRA, Glauber. **Planejamento Estratégico**. Disponível em: <http://www2.unifap.br/glauberpereira/files/2015/03/Planejamento-Estrat%C3%A9gico.pdf>. Acesso em: 03/05/2019.

RIBEIRO, Lucas da Rocha. **Micro e pequenas empresas**. Disponível em: <http://www.ri.unir.br/jspui/bitstream/123456789/703/1/TCC%2026%2002%202016.pdf>. Acesso em 10/05/2019.

SCHMITT, Igor Ramon. **Planejamento estratégico para empresa**. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/166999/TC%20-%20lago%20Ramon%20Schmitt.pdf?sequence=1>. Acesso em: 04/05/2019

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa e Administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

ZACARELLI, Sérgio B. **Estratégias de Sucesso nas Empresas**. São Paulo: Saraiva, 2003.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.