



IMPLEMENTAÇÃO E CONTROLE DE PLANO DE AÇÃO EM UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO À ASSOCIAÇÃO CARIMBU

Gabriel Mendes de Souza, (UFCG), gabrielmendes384@gmail.com

Ravenna Lins Rodrigues, (UFCG), ravennalinsrodrigues@gmail.com

Resumo

Planejamento estratégico é um importante instrumento de gestão para as organizações na atualidade. Constitui uma das mais importantes funções administrativas e é através dele que o gestor e sua equipe estabelecem os parâmetros que vão direcionar a organização da empresa, a condução da liderança, assim como o controle das atividades. Este presente trabalho tem como objetivo geral implementar e controlar três planos de ações em um planejamento estratégico para a Carimbu. O propósito da pesquisa é descritivo; a abordagem é qualitativa do tipo estudo de caso e bibliográfica; os métodos do trabalho são constituídos por entrevistas, pesquisa de campo, estudo na área de planejamento estratégico. Pela utilização da ferramenta 5W2H, os três planos de ação foram feitos para o alcance do objetivo - aumentar significativamente a lucratividade a um valor a cima de 50 mil anual- e das estratégias corporativas desse tal objetivo. Dessa forma, com o intuito de verificação se o plano de ação está sendo realizado com êxito em parceria com os objetivos estratégicos, um formulário teve que ser realizado com a data de ser colocada em prática a partir da próxima safra que ocorrerá em março a junho do ano de 2022, com os responsáveis do setor administrativo da Carimbu em parceria com os demais (presidência, finanças e marketing). Diante disso, destarte, é notório que há três projetos ou planos de ações para serem verificados estabelecendo metas, instrumento, frequência, responsáveis e ações para que eles sejam analisados e controlados.

Palavras-chave: Planejamento estratégico; plano de ação; Implementação; 5W2H; controle.

1. Introdução

O planejamento pode ser entendido como uma das funções administrativas responsável pela hierarquização de objetivos com a finalidade de estabelecer maneiras de concentração de recursos ao buscar formas de distribuí-los (ELIAS; RUIZ, 2016). Em complementação, é válido salientar que o termo de estratégia, para Poter (2004 apud ELIAS; RUIZ, 2016), pode ser compreendido como o lugar de destino em conjunto com as escolhas referentes aos

caminhos básicos usados para chegada de tal destino. Nas empresas, isso não é diferente, pois a estratégia contempla a firma no seu mercado alvo ao tornar competitiva no mercado de trabalho ao ultrapassar os concorrentes.

Conforme o pensamento de Sousa (2017), o termo planejamento estratégico é entendido como um termo usado de forma ampla nas organizações de quaisquer áreas com a finalidade de pontuação a sua implementação quando se faz a análise do meio ambiente em que a firma está inserida, bem como o monitoramento, a avaliação de desempenho institucional, a orçamentação e a tomada de decisão.

As empresas, de fato, precisam de um planejamento correto que seja capaz de funcionar. Desse modo, elas têm que atuar na elaboração de estratégias para que haja o cumprimento tanto de metas quanto de objetivos propostos. Com isso, tais estratégias devem ser as responsáveis pela realização das diretrizes e pensamentos do gestor da organização. Portanto, o planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão usada para adequar e solucionar dilemas presentes nas empresas (TEXEIRA; DANTAS; BARRETO, 2018).

Destarte, este presente trabalho tem como objetivo geral implementar e controlar planos de ações em um planejamento estratégico para a Carimbu, uma associação localizada em Sumé do estado da Paraíba que atua na produção de produtos agroindustriais finais derivados de umbu. Diante disso, ao decorrer do trabalho, foram feitas a formulação de objetivos estratégicos, estratégias corporativas, funcionais e planos de ação para atingir os objetivos estabelecidos ao usar a ferramenta 5W2H e o controle para a verificação se os objetivos estratégicos estão sendo realizados com êxito.

2. Revisão Literária

2.1 Planejamento Estratégico e Controle

O planejamento é a ferramenta responsável por definir o percurso da organização, sendo assim, precede as demais funções – planejamento operacional, execução e controle das atividades – por ser capaz de proporcionar padrão e sistematicidade ao pensar administrativo (SOBRAL; PECI, 2013).

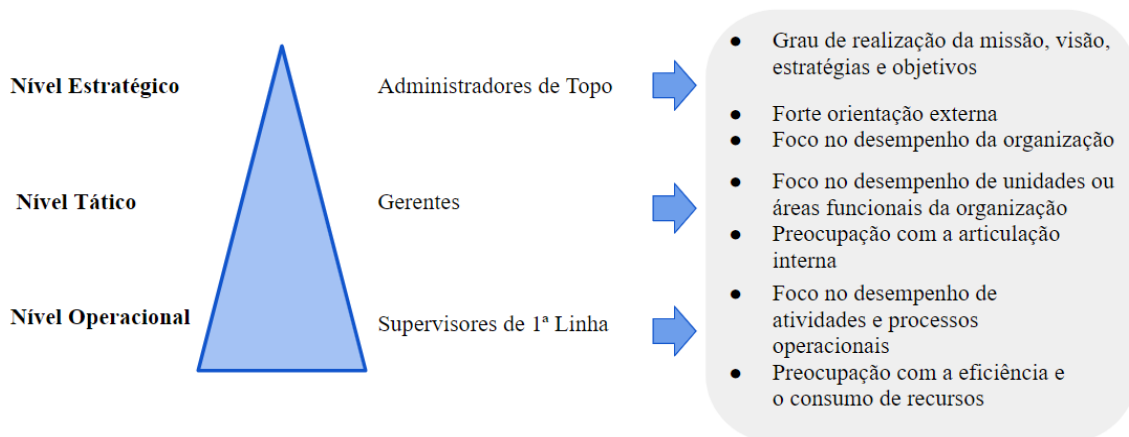
Fayol (1994), relata que a fase de controle era executada por meio da fiscalização e acompanhamento das atividades, em busca de erros, falhas e culpados. Concepções mais modernas abordam controle como um processo acoplado ao Planejamento Estratégico e que serve para retroalimentar a formulação da estratégia organizacional (CERTO; PETER, 2005),

dessa forma é possível verificar a evolução do controle para se tornar um processo sistêmico e integrado.

De acordo com Zanella (2015), o controle do Planejamento Estratégico (PE) é uma fase de monitoramento constante das ações implementadas. Esta insere-se como uma necessidade à continuidade do PE, uma vez que somente o controle pode avaliar os resultados do planejamento implementado e sugerir melhorias, verificar as principais variações entre o plano operacional e o desempenho efetivo, e corrigir cursos de ação gerando informações para novos ciclos. Também faz parte do controle realizar a avaliação de desempenho individual dos gestores, das áreas e do plano como um todo (WELSCH, 1983; PEREIRA, 2011). Em síntese, controle é um fenômeno de monitoramento necessariamente hierárquico das atividades e avaliação das organizações.

Sobral e Peci (2013) destacam, também, uma divisão de controle por nível organizacional. Uma vez que o conceito de controle pode ser aplicado a qualquer nível organizacional e as empresas possam ser classificadas e divididas em níveis diferentes, é possível diferenciar os níveis de atuação do controle. Toda organização, a partir de certo porte, pode ser dividida nos seguintes níveis: estratégico, tático e operacional. Para cada um destes níveis, existem atividades e processos diferentes que devem ser monitorados e avaliados, de acordo com os autores supracitados, conforme figura e descrição a seguir:

Figura 1. Controle por nível hierárquico



Fonte: Adaptado de Sobral e Peci (2013, p. 363).

- **Controle Estratégico:** tem por função monitorar e acompanhar o desempenho da empresa como um todo, ou seja, da estratégia de nível organizacional.

- **Controle Tático:** tem um envolvimento mais limitado, a nível departamental. Este é o responsável por criar metas e condições para que as ações estabelecidas no planejamento estratégico sejam atingidas;
- **Controle Operacional:** cumprindo a mesma agenda dos controles anteriores, foca em atividades mais específicas e detalhadas que serão aglutinadas e analisadas no âmbito macro, nos outros controles.

2.2 Ferramenta 5W2H

A concorrência acirrada exige das organizações a excelência nos processos, bem como nos serviços e produtos oferecidos, tendo em vista alcançar a satisfação dos consumidores. Paladini (2019) reforça a ideia e afirma que o controle e a qualidade são diferenciais no que concerne ao sucesso ou insucesso de uma empresa.

Martins (2017) aponta, em seu estudo, que existem no mercado diversas ferramentas de gestão e planejamento que visam o alcance da excelência produtiva, por meio do auxílio na análise e mensuração de informações, sugerindo soluções para os obstáculos que acometem o desempenho adequado de uma cadeia de processos.

A autora, mencionada, destaca a ferramenta 5W2H pela simplicidade e potencial de aprimoramento de um produto, serviço ou na execução de um processo. Acerca dessa questão, Silva (2017), revela que: "a praticidade e eficiência do 5W2H é a principal característica da aplicabilidade desse método". Meira (2003) e Araújo (2017), seguem as autoras supracitadas quando reforçam que o 5W2H atua como suporte no planejamento estratégico, auxiliando nas decisões a serem tomadas, visto que permite de forma garantida que as informações básicas e mais relevantes sejam apresentadas de forma planejada, clara e objetiva.

Os autores Bragança e Costa (2015) e Lucinda (2016), esclarecem, em suas obras, que o 5W2H são as iniciais de sete perguntas a serem respondidas, a fim de que sejam evidenciadas quaisquer dúvidas acerca do que deve ser feito para resolução do problema. A sigla 5W e 2H corresponde às iniciais de perguntas em inglês.

Para Nakagawa (2016), *What?* significa uma ação ou atividade que deve ser executada ou o problema ou o desafio que deve ser solucionado; *Why?* caracteriza-se pela justificativa dos motivos e objetivos daquilo estar sendo executado ou solucionado; *Who?* define quem será (serão) o(s) responsável(eis) pela execução do que foi planejado; *Where?* configura a

informação sobre onde cada um dos procedimentos será executado; *When?* Vem ser o cronograma sobre quando ocorrerão os procedimentos; *How?* deve explicar como serão executados os procedimentos para atingir os objetivos pré-estabelecidos; e *How much?* representa a limitação de quanto custará cada procedimento e o custo total do que será feito, como apresentado no Quadro 1.

Quadro 1. Princípios do método 5W2H

5W	What	O quê	O que vai ser desenvolvido?
	When	Quando	Quando a ação será desenvolvida?
	Why	Porquê	Por que foi definida esta solução ? (resultado esperado)
	Where	Onde	Onde a ação será desenvolvida ? (abrangência)
	Who	Quem	Quem será o responsável pela sua implantação?
2H	How	Como	Como a ação deve ser conduzida? (passos da ação)
	How much	Quanto	Quanto custará?

Fonte: Adaptado de Nakagawa (2016); Pacaiova (2015).

Nesse sentido, a ferramenta identifica, segmenta e estrutura de forma organizada as ações de um projeto (GOMES *et al*, 2018). Caracterizando-se, portanto, como uma ferramenta gerencial que busca o fácil entendimento através da definição de responsabilidades, métodos, prazos, objetivos e recursos associados (SILVA, 2019).

3. Metodologia

3.1 Caracterização da Pesquisa

O propósito da pesquisa é descritivo; a abordagem é qualitativa do tipo estudo de caso e bibliográfica; os métodos do trabalho são constituídos por entrevistas, pesquisa de campo, estudo na área de planejamento estratégico. Além do que, as técnicas usadas para a obtenção da coleta dos dados na associação Carimbu foram: marcação de entrevista por intermédio de

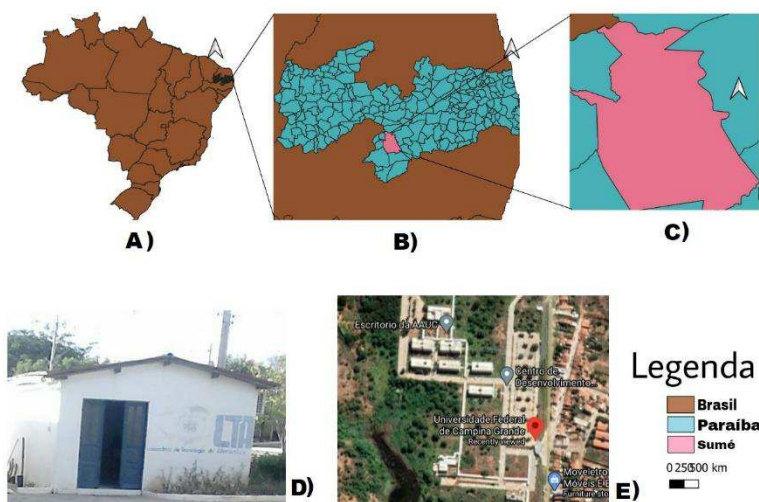
contato telefônico e explicação do objetivo da entrevista; realização da entrevista presencial e remotamente; gravação de todos os pontos apontados pela entrevistada com a utilização de aparelho celular do tipo *Smartphone* e a obtenção da documentação tanto de forma remota por meio de *e-mail*. Em adição, para a aplicação da ferramenta velha da qualidade 5W2H e do plano de controle referente ao plano de ação elaborado, foi-se necessário fazer uma pesquisa bibliográfica mediante sites, livros e artigos encontrados em plataformas como o *Google* acadêmico, em relação ao assunto abordado para o aprofundamento do conhecimento da área.

3.2 Caracterização da área de estudo

3.2.1 Caracterização da Organização

A Carimbu é uma associação dos agricultores extrativistas e artesãos do Cariri paraibano, que atua tanto no setor industrial quanto no comercial, ou seja, ela é uma associação agroindustrial capaz de transformar o produto *in natura*, umbu, em derivados (produtos acabados) como geleia e licor, comercializando-os posteriormente no mercado. O sistema de produção funciona como puxado e empurrado: a produção é realizada sob encomenda para uma rede de clientes fidelizados, bem como produção empurrada com os estoques dos produtos acabados sendo adquiridos por outros públicos, vale ressaltar que os frutos *in natura*, também, são vendidos quando a produção não ocorre de forma completa e total. A Figura 2 apresenta localização do Laboratório de Tecnologia de Alimentos (D), localizado no Centro de Desenvolvimento Sustentável do Semiárido da Universidade Federal de Campina Grande (CDSA/UFCG) (E), este situa-se no município de Sumé (C) no estado da Paraíba (B).

Figura 2. Mapa de localização



Fonte: Autoria própria (2021)

3.2.2 Portfólio de Produtos

A Figura 3 mostra o portfólio dos produtos da Carimbu: a geleia de 180g e 230 g, o licor de 250ml e 1000ml, a umbuzada de 250ml e o produto in natura, umbu, que pode ser comercializado em caixa de 25 kg e pacotes de 1 kg.

Figura 3. Portfólio dos produtos da Carimbu



Fonte: Autoria própria (2021)

3.2.3 Principais Fornecedores

O Quadro 2 mostra os principais fornecedores da Carimbu, cujos nomes são CAMPLAST, Gráfica Bella, Bares locais, Supermercado e Avícola Central, e Vicente Fernandes. Dessa forma, todos eles estão localizados nas cidades de Sumé e Campina Grande. Logo, além disso, tem-se detalhado os materiais fornecidos por cada um deles: o primeiro fornece Potes de vidro de 180 e 230 gramas, tampas metálicas e toucas descartáveis; o segundo fornece rótulos adesivos para o licor, a geleia e a umbuzada; o terceiro, garrafas de vidro para licor que são encontradas em bares locais de Sumé (atuando na questão da gestão ambiental) pela reciclagem; o quarto, açúcar para o licor e a geleia, além de leite condensado à umbuzada, caixas plásticas vazadas junto com sacos de polietileno para a embalagem de polpas; o último é responsável pelo abastecimento de garrafas plásticas para a umbuzada.

Quadro 2. Principais fornecedores da Carimbu

Principais fornecedores	Endereço	Material
CAMPLAST	Avenida Floriano Peixoto 1026, Centro, Campina Grande	Potes de vidro de 180g e 230g; tampas metálicas; toucas descartáveis
Gráfica Bella	Centro Sumé, s/n	Rótulos adesivos para licor, geleia e umbuzada
Bares locais	Endereços variados de Sumé-PB	Garrafas de vidro para licor
Supermercado e avícola central	Centro, Sumé-PB	Açúcar para o licor e a geleia; leite condensado à umbuzada; caixas plásticas vazadas; sacos de polietileno para embalagem de polpas
Vicente Fernandes	Rua presidente João Pessoa, 563, Campina Grande-PB	Garrafas plásticas para umbuzada

Fonte: Autoria própria (2021)

3.2.4 Principais Clientes

A Figura 4 exibe a localização dos principais consumidores da Carimbu, os quais estão, basicamente, situados na região do Cariri Paraibano, sobretudo, nas cidades de Sumé, Campina Grande e João Pessoa; todavia, a associação em questão já forneceu os produtos dela para pessoas dos estados Rio Grande do Norte e São Paulo. Assim, o mapa tem uma legenda representada com as cores marrom e azul claro: a primeira delas significa o Brasil, enquanto a segunda, o estado Paraibano.

Figura 4. Localização dos principais clientes



Fonte: Autoria própria (2021)

4. Resultados

4.1 Identidade Organizacional

- **Negócio**

Produção e comercialização de derivados de umbu com qualidade e confiabilidade aos clientes e consumidores no geral.

- **Missão**

Fornecimento de produtos agroindustriais finais derivados de umbu com qualidade, buscando atender de forma satisfatória as expectativas dos clientes, além do crescimento do público consumidor, agindo de maneira sustentável através da preservação das plantas existentes e prevenção do extrativismo predatório a partir do replantio de mudas.

- **Visão de futuro**

A Carimu almeja, até 2040, se tornar uma empresa agroindustrial de grande porte no intuito de trabalhar, tanto na produção quanto na comercialização, em uma vasta linha de derivados de umbu, além dos que ela já produz atualmente, na escala industrial, atendendo o país brasileiro por inteiro ao supri-lo com os seus produtos agroindustriais finais ao ter pelo menos três dos cinco objetivos de desempenho global respondidos na produção.

- **Valores**

Produção sustentável ao causar nenhum impacto negativo ao meio ambiente mediante o processo produtivo em que a Carimbu está inserida, pois ela atua na reciclagem de garrafas de vidro em bares locais da cidade; fornecimento de rendas a comunidades carentes pela presença da oferta de emprego; empoderamento de mulheres em violência doméstica; preservação de plantas existentes; reflorestamento com plantio de mudas de umbu e evitamento do extrativismo predatório da região.

4.2 Formulação dos Objetivos Estratégicos

O Quadro 3 apresenta a análise dos objetivos estratégicos da Carimbu junto com as vantagens competitivas. Diante disso, percebe-se que uma vantagem competitiva dela é a preservação ambiental pelo fato de ela atuar no replantio de mudas evitando o extrativismo predatório. Outrossim, ela atua na reciclagem de garrafas de vidro, retirando de bares o descarte inapropriado. Em adição, ela tem como objetivo o aumento de forma significativa do lucro anual a um valor acima de 50 mil reais e, como estratégias para que isso venha a se realizar, é

necessário obter uma colheita de aproximadamente 44 caixas do produto in natura para que ele seja processado em polpa em um quantitativo de 672 kg e; para ser beneficiada, é preciso trabalhar uma hora a cada quilograma dessa polpa totalizando-se 672 horas. Diante disso, portanto, é percebido que há quatro objetivos identificados e, para cada objetivo, há as suas estratégias para que eles possam ser realizados em parceria com as suas vantagens competitivas no mercado de trabalho pelo simples fato desses objetivos trazerem essas vantagens à empresa, que, no caso, é a Carimbu.

Quadro 3. Análise dos objetivos estratégicos da Carimbu

Nº	Vantagem competitiva	Objetivos	Estratégias corporativas
1	Preservação ambiental	Aumentar significativamente a lucratividade a um valor acima de 50 mil anual.	Obter uma colheita de aproximadamente 44 caixas em kg de umbu durante a safra que equivale a 672 kg de polpa
			Trabalhar aproximadamente 672 horas durante a safra na colheita e no beneficiamento
2	Maior alcance de possíveis clientes; contato constante e mais próximo dos clientes; praticidade e baixo investimento.	Impulsioneamento da visibilidade tendo em vista ser reconhecida regionalmente até o ano de 2023.	Construir o website da organização para que seja facilmente "encontrável" na internet e que reflita toda a experiência da sua atuação, atuando como o cartão virtual/comercial.

Fonte: Autoria própria (2021)

Quadro 3. Continuação da análise dos objetivos estratégicos da Carimbu

3	Aumento da visibilidade e lucratividade; mercado de produtos orgânicos em ascensão.	Crescimento sustentável, da receita em 10%, até o ano de 2023.	Ações que apresentem o valor agregado que o produto possui; parceria com fornecedores parceiros para diminuição do preço de compra e consequentemente viabilizar um melhor preço de venda.
4	Expansão de possibilidades de atuação; reconhecimento dos mercados parceiros; fidelização do público consumidor.	Se tornar referência regional, no beneficiamento de produtos derivados do umbu, até o ano de 2025.	Parceria com comércios do mesmo ramo, para divulgação ou comercialização dos produtos; manter a qualidade dos produtos; atendimento diferenciado.



Fonte: Autoria própria (2021)

4.3 Definição das Estratégias

- **Estratégias corporativas**

Todas as estratégias corporativas utilizadas para alcançar os objetivos estratégicos estão definidas no Quadro 4.

- **Estratégias competitivas**

As estratégias competitivas estão descartadas devido à Carimbu ser uma associação de pequeno porte e inovadora no ramo da produção de produtos agroindustriais finais derivados de umbu (geleia e licor), possuindo nenhum concorrente na área em questão, no entanto, ela atua na estratégia da qualidade dos seus produtos a um custo acessível e custo de foco.

- **Estratégias funcionais**

Todas as estratégias funcionais para alcançar as estratégias corporativas estão inseridas no Quadro 4, abaixo.

Quadro 4. Estratégias corporativas e funcionais

Estratégias corporativas	Estratégias funcionais
Obter uma colheita de aproximadamente 44 caixas em kg de umbu durante a safra que equivale a 672 kg de polpa para aumentar a produtividade.	O setor de Recursos Humanos junto com o da Produção deve formalizar a quantidade de funcionários na colheita a oito horas diárias mediante o mapeamento do local da colheita para que uma quantidade x de funcionários faça a colheita em cada área já que os umbuzeiros são dispersos.
Trabalhar aproximadamente 672 horas durante a safra na colheita e no beneficiamento com a finalidade de aumentar a produtividade.	O setor de produção deve aumentar a quantidade de horas trabalhadas a oito horas diárias junto com o aumento do consumo do GLP (gás liquefeito de petróleo) para conseguir as 672 kg de polpa já beneficiada e destinada à produção dos produtos agroindustriais finais.
Construir o website da organização para que seja facilmente "encontrável" na internet e que reflita toda a experiência da sua atuação, atuando como o cartão virtual/comercial.	O setor de marketing deve idealizar e construir o website, além de gerar conteúdos de forma frequente nos meios virtuais de comunicação já existentes, pertencentes a organização.
Ações que apresentem o valor agregado que o produto possui; parceria com fornecedores parceiros para diminuição do preço de compra e consequentemente viabilizar um melhor preço de venda.	O setor de finanças juntamente com o setor de marketing devem lançar campanhas que apresentem o diferencial dos produtos quanto a qualidade a preço, tendo em vista atrair a atenção dos clientes e dessa forma gerar uma maior receita.
Parceria com comércios do mesmo ramo, para divulgação ou comercialização dos produtos; manter a qualidade dos produtos; atendimento diferenciado.	O setor de marketing em conjunto com o setor administrativo deve procurar e contactar e estabelecer conexões com possíveis comércios parceiros do mesmo ramo de atuação. A conservação da qualidade dos produtos e um atendimento de excelência, fideliza e conquista novos clientes além de criar uma imagem positiva diante da concorrência e de possíveis parceiros.

Fonte: Autoria própria (2021)

4.4 Planos de ação e Implementação

Pela utilização da ferramenta 5W2H, o Quadro 5 mostra o plano de ação para o alcance do objetivo - aumentar significativamente a lucratividade a um valor a cima de 50 mil anual- e das estratégias corporativas desse tal objetivo, as quais são obter uma colheita de aproximadamente 44 caixas em kg de umbu durante a safra que equivale a 672 kg de polpa para aumentar a produtividade e trabalhar aproximadamente 672 horas durante a safra na colheita e no beneficiamento com a finalidade de aumentar a produtividade. Diante disso, espera-se que com os três planos de ação propostos e colocados em prática, esses objetivos junto com as suas estratégias possam ser atingidos parcial ou totalmente. Nesse *checklist* administrativo de atividades, é percebido que o valor para o alcance do objetivo e das suas estratégias não é mensurado, pois não se sabe ao certo o valor gasto.

Quadro 5. Plano de ação para alcance do objetivo e estratégias do nº 1 do Quadro 2 – aumento da lucratividade a 50 mil anual

<u>What</u>	<u>Why</u>	<u>Where</u>	<u>When</u>	<u>Who</u>	<u>How</u>	<u>How much</u>
Fazer um mapeamento adequado do local da colheita	Saber quantos umbuzeiros existem no local e em que saber a localização exata deles	CDSA/UFCG/LTA-SUME	De 25/11/2021 a 25/11/2022	Setor administrativo e presidência	Pesquisa de campo profunda nas comunidades e assentamentos	-
Formalizar uma quantidade adequada de funcionários à colheita de umbu	Distribuir por igual os sócios na colheita de umbu e não sobrecarregar uns mais que os outros	CDSA/UFCG/LTA-SUME	De 25/11/2021 a 25/11/2022	Setor administrativo e presidência	Contagem de todos os sócios responsáveis pela colheita e separá-los por igual a cada local da extração de umbu e informá-los em reunião	-
Aumentar a quantidade da carga horária trabalhada a oito horas diárias na produção durante a safra	Adaptar-se às normas legislativas trabalhistas e por ser a quantidade ideal a aquisição das 44 caixas em kg de umbu colhido	CDSA/UFCG/LTA-SUME	De 25/11/2021 a 25/11/2022	Setor administrativo e presidência	Debates e reuniões com todos os sócios se eles estão de acordo e futuramente assinar contrato formalmente	-

Fonte: Autoria própria (2021)

4.5 Controle

O Quadro 6 mostra os dados referentes ao controle dos planos de ações relacionados à aquisição dos objetivos e estratégias corporativas e funcionais que estão presentes nos Quadros 4 e 5 respectivamente. Dessa forma, com o intuito de verificação se o plano de ação está sendo realizado com êxito em parceria com os objetivos estratégicos. Com isso, o nome do formulário é o aumento da lucratividade anual a 50 mil com a data de ser colocada em prática a partir da próxima safra que ocorrerá em março a junho do ano de 2022, com os responsáveis do setor administrativo da Carimbu em parceria com os demais (presidência, finanças e marketing). Diante disso, é notório que há três projetos ou planos de ações para serem verificados estabelecendo metas, instrumento, frequência, responsáveis e ações para que eles sejam analisados e controlados.

Quadro 6. Controle do aumento da lucratividade anual a 50 mil

Formulário: Aumento da lucratividade anual a 50 mil		Data: 01/03/2022	Responsável: Setor administrativo da Carimbu			
O que	Como	Meta/padrão	Instrumento (Forma)	Frequência	Responsável	Ação
Mapeamento adequado do local da colheita	Pesquisa de campo profunda nas comunidades e assentamentos	Conhecer a região 90% da comunidade caitu e assentamento Mandacaru	Análise do número de umbuzeiros regional em gráfico de barras/pizza no Excel	1 vez/safra	Setor administrativo junto com a presidência e demais sócios da Carimbu	Pesquisa de campo profunda nas comunidades e reuniões na Carimbu
Quantidade de sócios na colheita	Realização da distribuição igualitária dos sócios à colheita em cada local de umbuzeiro	Divisão igualitária proporcional ao número de umbuzeiros em relação aos sócios da colheita	Gráfico de pizza/barras no Excel	1 vez/mês	Setor administrativo com a presidência	Contagem de todos os sócios responsáveis pela colheita e separá-los por igual a cada local da extração de umbu e informá-los em reunião
Formalizar e aumentar a carga horária trabalhista	Debates e reuniões com todos os sócios se eles estão de acordo e futuramente assinar contrato formalmente	Oito horas diárias trabalhadas de segunda a sexta-feira totalizando 184 por mês e 736 durante a safra de 2022 (março a junho)	Planilhas no Excel, SGBD	1 vez/ano	Setor administrativo e presidência	Adaptar-se às normas legislativas trabalhistas e por ser a quantidade ideal a aquisição das 44 caixas em kg de umbu colhido

Fonte: Autoria própria (2021)

5. Conclusão

A competição entre as empresas vem tornando-se cada vez mais acirrada e as pequenas empresas, para sobreviverem no mercado, precisam utilizar da melhor forma possível seus recursos e suas habilidades, superar as ameaças ambientais, explorar oportunidades e estabelecer os melhores meios para atuar no mercado. Assim, o planejamento estratégico pode ser entendido como uma ferramenta que a auxilia no seu processo de gestão, possibilitando o aperfeiçoamento de seus produtos e serviços, frente às necessidades dos clientes, à análise do setor de atuação, do mercado, dos concorrentes, dos valores a serem oferecidos ao cliente, das vantagens a longo prazo, da lucratividade, entre outros aspectos.

O presente artigo teve como objetivo implementar e controlar planos de ações em um planejamento estratégico para uma empresa de pequeno porte do setor alimentício e mostrar que este é uma ferramenta de gestão fundamental para o sucesso da organização, visto que pode ser implantado de forma simples e com baixo investimento nas pequenas e médias empresas.

O estudo foi realizado em uma empresa alimentícia da cidade de Sumé, interior do Cariri Paraibano. O primeiro momento compreendeu o diagnóstico do ambiente interno e externo, realizado a partir da coleta de dados obtidos através de entrevistas com todos os setores da organização. Identificou-se na análise dos dados que os pontos fortes da empresa consistem na qualidade do produto, bom atendimento, rapidez na entrega e preço, em contrapartida os pontos fracos são publicidade dos produtos/marca, promoções de vendas, e armazenamento dos dados. Referente a parte da análise do ambiente externo, foi realizada uma busca em dados secundários extraídos de estudos publicados referentes à empresa, além de informações coletadas durante as entrevistas.

Como principal oportunidade está o aumento das vendas concentrando a força comercial em novos canais de vendas, com relação a principal ameaça, seriam as estratégias dos concorrentes. Tendo em vista enquadrar estrategicamente a empresa, foi elaborada a análise em relação à missão, à visão, aos valores e aos objetivos estratégicos. Como objetivos estratégicos que serviram de base para a criação do plano de ação, tem-se: a otimização da produção. O desenvolvimento de um plano de ação para a empresa foi realizado utilizando-se a metodologia do 5W2H que especifica como a ação será desenvolvida.

O plano de ação construído possui duração de aproximadamente um ano, com início em 25 de novembro de 2021 a 25 de novembro de 2022. Por fim, foi desenvolvido o plano de controle como forma de avaliação constante dos resultados obtidos com a aplicação do planejamento estratégico.

É importante ressaltar que a utilização do planejamento nas empresas de pequeno porte ajuda os gestores a prever problemas para contorná-los, assim como resolver os já existentes, pois, para a realização de um planejamento, é realizada uma análise do ambiente em que a empresas se encontram, são estabelecidas as direções da organização, são formuladas, implementadas e controladas as estratégias.



REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, André Luiz Santos de. Gestão da Qualidade: implantação das ferramentas 5S's e 5W2H como plano de ação no setor de oficina em uma empresa de automóveis na cidade de João Pessoa-PB. João Pessoa, 2017 Trabalho de Conclusão de Curso (Engenharia de Produção Mecânica) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.
- BRAGANÇA, S., & Costa, E. (2015). AN APPLICATION OF THE LEAN PRODUCTION TOOL STANDARD WORK. *Jornal Teknologi*, 76(1).
- CERTO, Samuel C; PETER, J. P. Administração Estratégica: Planejamento e Implantação da Estratégia. São Paulo: Pearson, 2005
- ELIAS, SUELLEN DE MELO; RUIZ, THAFARELL RICARDO. O planejamento estratégico dentro do conceito de administração estratégica. 2016.
- FAYOL, Henri. Administração Industrial e Geral. São Paulo: Atlas, 1994.
- GOMES, A.C.D.N. et.al. A Aplicação das Ferramentas da Qualidade na Criação de Procedimentos Operacionais Padronizados em Dois Restaurantes de Meios de Hospedagem no Rio de Janeiro. *Revista Exata Engenharia de Produção*, v.16, n.2.2018.
- SOUSA, Jonilto Costa; DE CAMARGO DIAS, Pedro Henrique Rodrigues. Integração do planejamento estratégico ao pensamento estratégico. **Revista de Ciências da Administração**, v. 19, n. 47, p. 29-44, 2017.
- LUCINDA, Marco Antônio. Análise e Melhoria de Processos - Uma Abordagem Prática para Micro e Pequenas Empresas. Simplíssimo Livros Ltda, f. 66, 2016. 106 p.
- MARTINS, Maria Oliveira. Aplicação Do Método 5w2h Em Uma Microempresa De Artefatos Têxteis. Manaus, 2017 Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Amazonas, Manaus, 2017.
- MEIRA, R. C. As ferramentas para a melhoria da qualidade. 2 ed. Porto Alegre: SEBRAE, 2003.
- NAKAGAWA, Marcelo. 5W2H – PLANO DE AÇÃO PARA EMPREENDEDORES. Movimento Empreenda, 2016.
- PACAIOVA, H. (2015). ANALYSIS AND IDENTIFICATION OF NONCONFORMING PRODUCTS BY 5W2H METHOD. Center for Quality.
- PALADINI, Edson Pacheco. Gestão da Qualidade: Teoria e Prática. 4 ed. Atlas, 2019.
- PEREIRA, C. A. Gestão Econômica in PARISI, C.; MEGLIORINI, E. (Org.). Contabilidade Gerencial. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2011
- SILVA, Briany Campos do Carmo; TROMBINI, Jéssica de Castro; CORREA, Rafaela Saraiva. APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DIAGRAMA DE ISHIKAWA E 5W2H: um estudo de caso em uma microempresa de móveis no Sul de Minas. -, 2019.
- SILVA, Jaqueline Luisa. Aplicação Das Ferramentas Da Qualidade Para Melhoria De Processos Produtivos Estudo De Caso Em Um Centro Automotivo. XXXV II Encontro Nacional De Engenharia De Produção, Joinville, SC, 10 10 2017.
- TEIXEIRA, Carlos Alberto Chagas; DANTAS, Giane Gomes Teixeira; BARRETO, Carla Alessandra. A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. **Revista eletrônica científica da FAESB**,



v. 1, n. 2, 2018.

WELSCH, G. A. Orçamento empresarial. 4ª. ed., São Paulo: Atlas, 1983.

ZANELLA, Luiz Felipe Torcatto et al. A influência do controle no processo de planejamento estratégico e desempenho organizacional: um estudo de caso na UNOESC. 2015.