

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

PAULO RICARDO RIBEIRO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: VANTAGENS DA UTILIZAÇÃO DO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

CURITIBA

2015

PAULO RICARDO RIBEIRO

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: VANTAGENS DA UTILIZAÇÃO DO
PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Projeto apresentado a disciplina de Metodologia de Pesquisa Científica, Curso de Especialização em Controladoria da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial de avaliação da disciplina.

Professor Orientador: Akichide Walter Ogasawara

CURITIBA

2015

À minha querida esposa que foi companheira em todas as horas...

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus familiares pela compreensão na ausência nos dias de sábado durante meses.

Ao Prof. Orientador, que me incentivou a estudar mais para dar maior qualidade a minha monografia.

Aos nossos amigos e colegas de pós-graduação.

Agradeço também a todos os que de alguma forma contribuíram para a realização deste estudo.

RESUMO

A falta de conhecimento administrativo e gerencial é a causa de falência de grande parte das micro e pequenas empresas brasileiras. O caminho mais seguro para ter sucesso na hora de abrir uma empresa é planejar o negócio e conhecer em detalhes o mercado em que vai atuar.

O Planejamento Estratégico (PE), quando levado a sério pelos administradores das empresas, aumentam e muito as chances de sucesso do negócio, seja a empresa de porte grande ou pequeno. Nas micro e pequenas empresas (MPE) a introdução deste conceito auxilia na aplicação de recursos, no desenvolvimento de ideias e as possibilidades de crescimento surgem, gerando diferenciais competitivos em relação a concorrência. Isso proporciona aos gestores a capacidade de decidir estrategicamente.

O estudo enfoca o conceito de planejamento estratégico e suas metodologias e a utilização do PE pelas pequenas empresas. Descreve as causas da não utilização de ferramentas de planejamento por estas organizações e também menciona casos de sucessos.

Palavras—chave: Planejamento Estratégico. Balanced Scorecard. Análise SWOT. Identidade Organizacional.

ABSTRACT

The lack of administrative and managerial knowledge is the cause of failure of most Brazilian micro and small companies. The surest way to succeed in time to start a business is to plan the business and know in detail the market in which it will act.

Strategic Planning (PE), when taken seriously by managers of the companies, and increase the chances of success of the business, whether large or small business. In the micro and small enterprises (MSEs) the introduction of this concept helps in the application of resources, the development of ideas and growth opportunities arise, generating competitive advantages over the competition. This gives managers the ability to decide strategically.

The study focuses on the concept of strategic planning and its methodologies and the use of PE for small businesses. It describes the causes of non-use planning tools for these organizations and also mentions cases of successes.

Keywords: Strategic Planning. Balanced Scorecard. SWOT analysis. Organizational identity.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - O CICLO ESTRSTÉGICO E SUA CIRCULARIDADE	29
FIGURA 2 - AS QUATRO PERSPECTIVAS DO BSC	30

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – ETAPAS DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO....	15
QUADRO 2 - FASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	18
QUADRO 3 - INLFUÊNCIA DA POLÍTICA ECONÔMICA NA VIDA DAS ORGANIZAÇÕES	23
QUADRO 4 - CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS (TAMANHO)	33

LISTA DE SIGLAS

- DIEESE - Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
- MPE - Micro e Pequenas Empresas
- PE - Planejamento Estratégico
- PEGN - Revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios
- SEBRAE - Serviço Brasileiro de apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	11
1.1.	PROBLEMA DE PESQUISA	12
1.2.	OBJETIVOS	12
1.2.1.	Objetivo geral	12
1.2.2.	Objetivos específicos.....	12
1.3.	JUSTIFICATIVA	13
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1.	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	13
2.1.1.	Conceito	13
2.1.2.	Tipos de planejamento	16
2.1.3.	Fases do planejamento estratégico.....	17
2.1.3.1.	Identidade organizacional.....	18
2.1.3.1.1.	Missão	19
2.1.3.1.2.	Visão	20
2.1.3.1.3.	Valores	21
2.1.3.2.	Diagnostico institucional	21
2.1.3.2.1.	Ambiente externo: oportunidades e ameaças	22
2.1.3.2.2.	Ambiente interno: pontos fortes e pontos fracos	24
2.1.3.2.3.	Análise SWOT	25
2.1.3.3.	Estratégias organizacionais.....	26
2.1.3.3.1.	Tipos de Estratégias.....	26
2.1.3.3.2.	Metas.....	27
2.1.3.3.3.	Objetivos	28
2.1.3.4.	Monitoramento e avaliação	28
2.1.3.4.1.	Balanced Scorecard	29
2.2.	MICRO E PEQUENA EMPRESA	32
2.3.	MAIORES CAUSAS DAS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS NÃO ADOTAREM O PLANEJAMENTO ESTRATEGICO	33
2.4.	BENEFÍCIOS DA UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATEGICO EM PEQUENAS EMPRESAS	35
2.4.1.	Pequenas empresas que obtiveram sucesso na utilização do planejamento estratégico.....	37

3.	METODOLOGIA	39
4.	RESULTADOS / ANÁLISE DE DADOS	39
5.	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	41
	REFERÊNCIAS.....	42

1. INTRODUÇÃO

Atualmente no Brasil, existem mais de 9 milhões de micro e pequenas empresas (MPEs) que representam 27% do PIB. Os pequenos negócios também empregam 52% da mão de obra formal no País e respondem por 40% da massa salarial brasileira. Dados que demonstram a grande importância das pequenas empresas para a economia brasileira (SEBRAE, 2014).

Nesta mesma pesquisa, SEBRAE (2014) informa que cerca de 27% destas MPEs vem a decretar falência durante seus dois primeiros anos de existência.

Diversos fatores dificultam o dia-a-dia destas organizações, falta de recursos físicos e financeiros, barreiras impostas pelo governo, mas principalmente, por falta de planejamento de seus gestores.

Tiffany e Peterson (1999) citam a ausência de uma visão a longo prazo como uma das principais razões para o fracasso das pequenas empresas. A melhor maneira para se obter essa visão de forma clara e objetiva e através do planejamento estratégico.

O planejamento estratégico é uma ferramenta de gestão muito utilizada nas grandes companhias. Mas apresenta dificuldades na implementação e adaptação das MPE e a sua presença ainda é bastante desconhecida por essas pequenas organizações.

Instituições como o SEBRAE buscam conscientizar os pequenos empreendedores a introduzirem o planejamento estratégico em seu cotidiano. Ferramenta que pode auxiliá-los na tomada de decisão, obtendo assim uma melhor visão do ambiente onde a empresa está inserida, de seus concorrentes, suas oportunidades e também ameaças.

1.1. PROBLEMA DE PESQUISA

As pequenas empresas são muito sensíveis às mudanças do ambiente em sua volta, seja pela alta do dólar, por períodos de estiagem, ou crise financeira do país. Isso faz com que o futuro se torne mais imprevisível a elas.

Além dos problemas externos já citados ainda existe um outro problema, a falha de gestão de empresários, pois não possuem o hábito de planejar ou até mesmo desconhecem uma ferramenta de auxílio nesta tarefa.

A utilização do planejamento estratégico tem o intuito de preparar a empresa seja ela de pequeno, médio ou grande porte a definir planos de ação de longo prazo.

Este trabalho acadêmico tem o objetivo de estudar, através do levantamento bibliográfico, a importância do planejamento estratégico dentro de pequenas empresas e em decorrência deste estudo, responder a seguinte questão de pesquisa: **O Planejamento Estratégico pode ser utilizado como ferramenta de gestão em MPE?**

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo geral

O objetivo geral desta pesquisa é verificar as vantagens de uma organização, de pequeno porte em desenvolver um planejamento estratégico para ajudar nas tomadas de decisões.

1.2.2. Objetivos específicos

Visando atender ao objetivo principal desta pesquisa, foram definidos objetivos específicos com a função de delimitar um roteiro para o estudo. Por meio da pesquisa bibliográfica, será analisado os benefícios que o planejamento estratégico pode trazer a uma organização. Será especificado as ferramentas de apoio que podem ser utilizadas para elaborá-lo. Também serão apresentados cases de pequenas empresas que se tornaram bem-sucedidas ao implantar tal ferramenta.

1.3. JUSTIFICATIVA

Empresas que utilizam ferramentas de apoio para tomada de decisão (como o planejamento estratégico) tendem a responder de maneira mais rápida e precisa mediante a um cenário incerto. Diariamente inúmeras empresas decretam falência por não estarem preparadas a novos cenários. A conscientização do empresário na utilização do planejamento estratégico, é o caminho para a empresa enfrentar seus desafios e alcançar seus objetivos.

Optou-se por escolher o planejamento estratégico como principal ferramenta de gestão, pois é um instrumento que se levado com seriedade e responsabilidade é capaz de preparar pequenas empresas para o futuro.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.1.1. Conceito

Em um mundo de incertezas onde os recursos naturais estão cada vez mais escassos, o capital humano em busca constante de aperfeiçoamento, a tecnologia em ininterrupta evolução, a concorrência cada vez maior, todos esses elementos exigem que a organização, seja ela de pequeno ou grande porte, sempre tenha de estar preparada. Daí a necessidade de ferramentas de gestão que possibilitem que o gestor esteja preparado para as oportunidades e emboscadas que o mercado oferece todos os dias.

O planejamento é de extrema importância a uma organização. A empresa que não planeja, não está apta a competir no mercado acirrado e corre sérios riscos de fracasso em seus projetos. A estratégia precisa ser formulada e entendida por todos os integrantes da organização.

O gestor deve ter consciência de que os casos bem-sucedidos de sua concorrência se deve certamente de um planejamento estratégico bem desenvolvido, com seus objetivos bem claros, sempre alinhados com sua missão, visão e valores.

Com uma mesma linha de raciocínio, Sertek *et al.* (2007, p.42), citam estratégia no âmbito empresarial como o conjunto de ações e iniciativas criativas e intuitivas que levam uma empresa ao sucesso. Já Porter (2004) observa a estratégia como a busca de uma posição, ou seja, ela é o elo entre a organização e o ambiente que a cerca.

Uma ferramenta muito utilizada pelas grandes empresas e que nos dias de hoje começa a ser vista com bons olhos pelos micro e pequenos empresários é o planejamento estratégico. Ferramenta que tem em sua essência, ajudar no processo decisório e dar rumo aos objetivos de uma organização.

Planejamento estratégico é o processo organizacional e gerencial mediante o qual uma empresa, a partir do pensamento estratégico, articula seus recursos para alcançar seus objetivos globais que permitam enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades existentes no ambiente externo. Em outras palavras, o planejamento estratégico é uma resposta aos problemas ou situações estratégicas enfrentadas pela empresa. (CASTOR, 2006 p. 188)

Conforme explica Serra *et al.*, (2004, p.30) "O planejamento é o processo pelo qual os acontecimentos futuros serão antecipados, de maneira que as ações sejam implementadas para atingir os objetivos organizacionais".

O planejamento, se bem executado, ajudará o empreendedor a concretizar sua visão, a corrigir os rumos e a encontrar oportunidades. Ainda Serra *et al.* (2004, p.28) esclarecem que:

Estratégia e planejamento têm significados distintos, mas devem coexistir, pois um precede o outro, e o planejamento é fundamental para que os objetivos da empresa sejam alcançados. O planejamento estratégico é o instrumento que organiza e ordena o que se pretende que aconteça em determinado momento, e o plano estratégico é o documento que formaliza essa sistematização.

O planejamento estratégico deve ir além do desenvolvimento de um plano, este plano deve ser implementado e controlado, só então o planejamento estratégico atingirá algum resultado.

A fonte da estratégia é a criatividade; por isso, pode ser da autoria de qualquer um, e não necessariamente, de um executivo ou de uma determinada equipe. A criatividade acontece a qualquer época, bastando que algum evento externo ou interno a motive. Já o planejamento deve ser feito com método, precisa seguir um roteiro, que pode ser comum para várias empresas e é executado com determinada frequência, em períodos específicos. (SERRA; TORRES; TORRES, 2004, p.29)

A estratégia de uma empresa tem como objetivo obter vantagem competitiva, uma vez que a empresa à tem, torna-se capaz de gerar maior valor econômico do que empresas rivais. Porém sempre tendo em mente que os mercados, as pessoas e as necessidades mudam a cada dia.

Kaplan e Norton (1997, p.31) explicam que “estratégia é um conjunto de hipóteses sobre causa e efeitos”, ou seja, as decisões tomadas hoje, irão refletir em uma organização a curto, médio e longo prazo. Já Padoveze (2003) complementa dizendo que planejamento estratégico é um procedimento que prepara a organização para o que está por vir.

Um plano estratégico indica muitos perigos, alerta para os riscos e obstáculos à sua frente, para que você possa evitar essas armadilhas. Segundo Tiffany e Peterson (1999, p. 12) ao final da década de 90, cerca de 75% de todas as novas empresas vinham a fechar as portas nos dois ou três primeiros anos de vida. Apesar de hoje, esse número ser um bastante diferente, ainda assim, muitas empresas decretam falência em seus primeiros anos de vida.

O quadro 1 apresenta as etapas a se percorrer na elaboração de um planejamento estratégico com base na visão de Fischmann e Almeida, (1991).

QUADRO 1 – ETAPAS DO PROCESSO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.

Etapas	Principais características e finalidade
1. Avaliação Estratégia Vigente	Analisar a função da organização e o caminho que vem trilhando.
2. Avaliação do Ambiente	Identificar as oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos.
3. Estabelecer Perfil Estratégico	Verificar o que a organização deve fazer para aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças.
4. Quantificar Objetivos	Verificar a viabilidade dos objetivos definidos.
5. Finalizar	Escrever um sumário do processo de planejamento estratégico.
6. Divulgar	Transmitir aos principais interessados o que a organização espera de seus setores/atividades em seu processo de PE.
7. Preparar Organização	Planejar treinamento de demais planos identificados como necessários para a implementação do processo.
8. Integrar com Plano Tático	Formalizar no orçamento da organização as ideias do processo, visando integração dos demais setores.
9. Acompanhar	Monitorar a implementação do processo, visando assegurar o atendimento de seus objetivos.

FONTE: ADAPTADO DE FISCHIMANN E ALMEIDA (1991)

2.1.2. Tipos de planejamento

As organizações podem ser divididas em três níveis hierárquicos: o estratégico, o tático e o operacional.

Para Oliveira (2001), o nível estratégico corresponde ao nível mais alto da pirâmide organizacional, representado pela cúpula ou alta administração detentora das habilidades conceituais e visão estratégica. Também é conhecido como nível institucional, de onde partem as diretrizes estratégicas. Este nível estabelece os objetivos gerais da empresa, geralmente são planos de prazos mais longos.

Segundo Padoveze (2003, p. 28) esse processo inicial de gestão tem como foco, “o equilíbrio dinâmico das interações da empresa com suas variáveis ambientais”.

Para finalizar o conceito de planejamento estratégico podemos citar as considerações de Fischmann e Almeida (1991, p. 25).

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.

Oliveira (2001) explica que o nível tático ou intermediário está representado pelos articuladores entre o nível estratégico e o nível operacional. Este, implementa atividades de alocação de recursos. Tem por objetivo otimizar áreas de resultado e não a organização como um todo.

Neste sentido Fischmann e Almeida (1991, p. 25) complementam que “Planejamento Tático (orçamento) é um planejamento de curto prazo, predominantemente quantitativo, abrangendo decisões administrativas e operações e visando à eficiência da organização”.

O nível operacional é a base da pirâmide, representado pelos colaboradores que irão executar as tarefas de forma adequada e eficiente. Oliveira (2001) esclarece que o nível operacional exige padrões e programas para atingimento do mesmo, basicamente utilizam-se os planos operacionais formalizados através de documentos escritos.

Em complemento, Padoveze (2003) explica que o planejamento operacional define os planos, políticas e objetivos operacionais da empresa e tem como produto final o orçamento operacional.

As diferenças básicas entre os três tipos de planejamento são em relação a amplitude, prazo, flexibilidade e risco.

2.1.3. Fases do planejamento estratégico

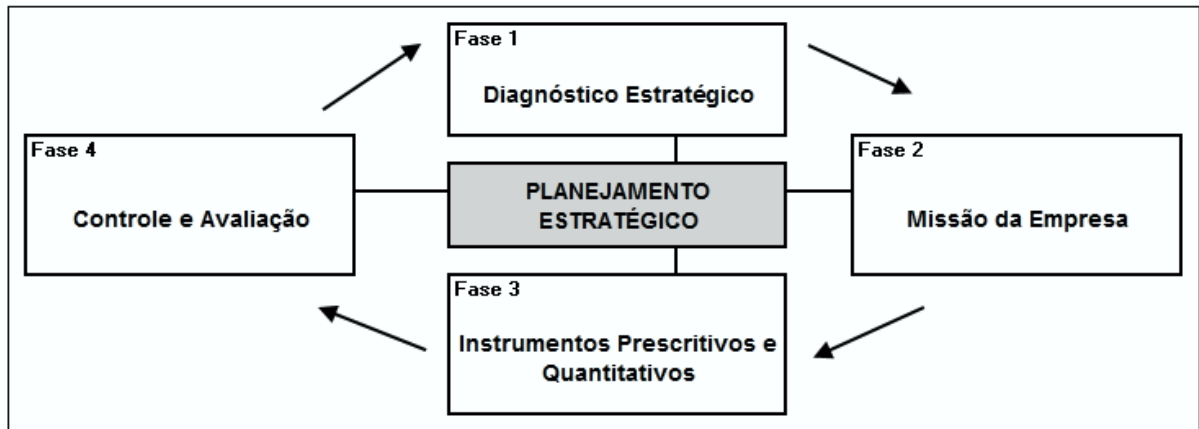
Ao falarmos sobre as fases do planejamento estratégico deve-se levar em consideração que não existe uma metodologia universal, tendo em vista que empresas se diferem em tamanho, filosofia e ramos de atuação.

Oliveira (2001), explica que sempre deve-se adaptar a metodologia de acordo com as condições e realidades internas e ambientais da organização.

Ainda Oliveira (2001), informa que a metodologia pode ser dividida em 4 fases:

- Diagnóstico estratégico – Também denominada como auditoria de posição em que a organização se encontra;
- Missão da empresa – Estabelece a razão de ser da empresa, assim como seu posicionamento estratégico;
- Instrumentos prescritivos e quantitativos – fase responsável por verificar “como a empresa vai chegar onde deseja”; e
- Controle e avaliação – Nesta fase verifica-se a evolução da empresa após a implementação do planejamento. Também é uma fase responsável por aplicar planos de ações caso a empresa não atinja os resultados esperados.

QUADRO 2 - FASES DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO



FONTE ADAPTADA: OLIVERIA (2001, P. 64)

2.1.3.1. Identidade organizacional

A cultura organizacional pode ser definida como a “junção” que mantém toda a organização. Suas estruturas se baseiam em três elementos: os valores e crenças da organização, todo o conhecimento explícito e formal do ramo de atuação, e a visão de futuro. A estes elementos (valores + negócio + visão) convencionou-se chamar de identidade organizacional.

Como representação de Identidade Organização utilizamos o trio Missão-Visão-Valores. Um recurso importante para que empreendedores tenham condições de planejar negócios diferenciados, atrair colaboradores engajados e se orgulhar dos resultados obtidos. Esta definição é o ponto de partida do planejamento dos novos negócios e deve ser constantemente revisto ao longo da existência da empresa.

Indicada para organizações que pretendem determinar o rumo que a empresa deve seguir: da integração das operações à estratégia da organização e da motivação do grupo.

É útil porque possibilita que o gestor reflita sobre o papel do seu negócio na sociedade e sobre o futuro da organização.

2.1.3.1.1. Missão

A missão determina a razão central do planejamento estratégico. Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 55) “missão organizacional é a declaração do propósito e do alcance da organização em termos de produto e mercado. Ela se refere ao papel da organização dentro da sociedade em que está envolvida e significa sua razão de ser e existir”.

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 56) ainda complementam informando que missão utiliza os seguintes aspectos como premissa:

- Qual a razão de ser de uma organização.
- Qual é o papel da organização perante a sociedade
- Qual é a natureza do negócio desta organização
- Quais os tipos de atividades em que a organização deve realmente focar seus esforços no futuro.

Ao definir a missão, Tavares (2000), informa que é necessário responder os seguintes questionamentos:

- Quem é e onde encontrar o cliente?
- Quem são os possíveis clientes?
- Como fidelizar os clientes já existentes e como conquistar os demais?
- O que o cliente costuma consumir?
- Como criar vantagem em relação a concorrência?

Padoveze (2003, p.25) sugere missão como “uma declaração do propósito da empresa, definido o que ela faz e o que não faz”.

A missão está associada ao negócio da organização e corresponde à causa pela qual se deve lutar, a razão de ser da organização.

Para Barney e Hesterl (2008, p. 5) "o processo de administração estratégica começa quando uma empresa define sua missão. A missão de uma empresa é seu propósito de longo prazo. Missões definem tanto o que a empresa aspira ser no longo prazo, quanto o que quer evitar neste interim”.

Em complemento, Kaplan e Norton (1997, p.25) enfatizam que “as declarações de missão devem ser inspiradoras. Devem fornecer energia e motivação à empresa”.

O Balanced Scorecard é, para os executivos, uma ferramenta completa que traduz a visão e a estratégia da empresa num conjunto coerente de medidas de desempenho. Muitas empresas adotaram declarações de missão para transmitir valores e crenças fundamentais a todos os funcionários. A declaração da missão aponta as crenças essenciais, e identifica os mercados-alvo e produtos essenciais (KAPLAN E NORTON, 1997, p.24).

2.1.3.1.2. Visão

A visão organizacional é o sonho almejado pela empresa. Refere-se aquilo que a organização deseja ser no futuro. A visão do negócio deve ser sucinta, mas mantendo sua capacidade de fazer sonhar e incentivar o compromisso de todos os interessados.

Padoveze (2003, p.25) interpreta visão como “uma ou duas frases que anunciam onde a empresa quer chegar ou traça um quadro amplo do futuro que se deseja para ela”.

A visão pode ser definida também como a “percepção das necessidades do mercado e os métodos pelos quais uma organização pode satisfazê-las” (SERRA *et al.*, 2004, p. 42). Então, a visão ajuda a empresa a unir-se em torno de valores comuns que possibilitam direcioná-la para o aproveitamento de uma oportunidade, com vantagem competitiva.

Deve ser duradoura, embora o ambiente mude. Por esse motivo deve-se ter em mente que:

- Os objetivos e as metas devem ser suficientemente flexíveis para possibilitar o alcance da visão corporativa;
- A visão corporativa deve incluir todos os indivíduos da organização.

Uma visão adequada deve ser concisa, e formalizá-la exige respostas diretas e perguntas claras. “Em algum momento devemos perguntar-nos qual é, efetivamente, a natureza do negócio” (SERRA *et al.*, 2004, p. 45).

Para Oliveira (2001, p. 82) “a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa”.

Ao citar Peter Senge, Kaplan e Norton (1997) explicam que declarações de missão apesar de encantadoras não são suficientes. Pois líderes possuem objetivos e metas pessoais que nunca chegam a ser traduzidas em visões capazes de sensibilizar a empresa. O que falta é uma disciplina que transforme a visão singular em visão partilhada.

2.1.3.1.3. Valores

Do ponto de vista de Chiavenato e Sapiro (2003, p. 69), valores “é o conjunto de conceitos, filosofias e crenças gerais que a organização respeita e emprega e está acima das práticas cotidianas, na busca de ganhos de curto prazo”.

Padoveze (2003, p. 25) cita valores de uma organização como “um conjunto de crenças e princípios que guiam as ações e atividades da empresa, independentemente de seu porte”.

Chiavenato e Sapiro (2003, p. 69) concluem que “os valores organizacionais satisfazem os atributos e às virtudes da organização, como pratica de transparência, respeito à diversidade, cultura para a qualidade ou respeito ao meio-ambiente”.

2.1.3.2. Diagnostico institucional

O Diagnóstico Organizacional tem como foco demonstrar à organização as condições necessárias para o desenvolvimento e aperfeiçoamento de modo que sua performance seja satisfatória. Portanto, o Diagnóstico nada mais é que uma ferramenta de obtenção de informações da empresa e do ambiente a sua volta. Além de realizar a análise do ambiente interno e externo da organização, o Diagnóstico pode identificar o perfil dos clientes para a aplicação das suas ferramentas.

Conforme Castor (2006 p. 71), Diagnostico Institucional ou Estratégico consiste em:

Identificar e analisar as causas que explica os poderes ou situações de natureza estratégica que preocupam a empresa, de modo a entender em profundidade a natureza e as características desses problemas ou situações

para poder identificar as oportunidades e ameaças existentes no ambiente externo orientar a escolha de estratégia adequadas para responder a elas. Da mesma maneira, o diagnóstico analisará os fatores internos da empresa, seus recursos, para identificar suas forças e fraquezas para reforçar as primeiras e minimizar ou eliminar as segundas.

2.1.3.2.1. Ambiente externo: oportunidades e ameaças

Antes de falarmos sobre oportunidades e ameaças temos de esclarecer que ambiente externo são fatores que tem influência em uma empresa, porem está pouco ou nada pode fazer para alterá-lo.

Ainda sobre análise do ambiente externo, Oliveira (2001) explica que nesta fase verifica-se as ameaças e oportunidades que cercam a organização e as melhores formas de impedir ou usufruir dessas circunstâncias. A empresa deve olhar para fora de si, para o ambiente onde estão as oportunidades e ameaças. Em complemento, Oliveira (2001, p 67) ainda cita que o universo em que a empresa se inclui, está fora de seu controle, mas pode afetar seu comportamento e vice-versa.

Oliveira (2001) ainda complementa informando que se deve considerar uma série de tópicos no momento da análise, os principais são:

- Mercado internacional, nacional e regional;
- Evolução tecnológica;
- Fornecedores;
- Aspectos econômicos financeiros;
- Aspectos socioeconômicos e culturais;
- Aspectos políticos;
- Entidades de classe;
- Órgãos governamentais;
- Mão de obra; e
- Concorrentes.

No quadro abaixo podemos verificar a influência da política econômica nas empresas e seus impactos.

QUADRO 3 - INFLUÊNCIA DA POLÍTICA ECONÔMICA NA VIDA DAS ORGANIZAÇÕES

Governo		Empresa		
Prioridades	Ações	Ameaças	Oportunidades	Ações
Controle da inflação	<ul style="list-style-type: none"> - Liberação dos preços e controle dos salários - Limitação da expansão da base monetária - Redução da liquidez do mercado 	<ul style="list-style-type: none"> - Redução do consumo - Dificuldade de aporte de recursos financeiros 	<ul style="list-style-type: none"> - Produtos de baixo preço unitário 	<ul style="list-style-type: none"> - Abaixar o preço a vista - Reduzir o ponto de equilíbrio - Procurar associações, parceria e fusões
Redução do déficit público	<ul style="list-style-type: none"> - Privatização - Redução dos gastos públicos - Eliminação dos subsídios - Maior controle dos orçamentos públicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Redução das atividades e do consumo do setor público - Elevação dos custos de produção 	<ul style="list-style-type: none"> - Atividades públicas de cunho social e prioritário - Produtos similares 	<ul style="list-style-type: none"> - Diversificar - Buscar novos mercados - Racionalizar e substituir por similares
Administração da dívida externa	<ul style="list-style-type: none"> - Administração das importações - Estimulo às exportações - Facilidade de ingresso do capital estrangeiro 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldades de obtenção de insumos e bens de capital importados - Exigências e restrições dos países importadores - Maior concorrência - Dívida em dólares 	<ul style="list-style-type: none"> - Matérias-primas e bens substitutos ou similares nacionais - Novos mercados <i>joint ventures</i> e associações - Exportação 	<ul style="list-style-type: none"> - Nacionalização de matérias-primas e maquinários - Qualidade, especialização e custos - Racionalização e organização - Ênfase no mercado externo

FONTE: TAVARES (2000, P. 206)

Ao citar ambiente externo Padoveze (2003, p. 98) esclarece que:

As ameaças e oportunidades dizem respeito ao ambiente externo e devem identificar potenciais problemas que os fatores ambientais poderão trazer no futuro para a empresa, bem como as oportunidades podem revelar áreas a serem trabalhadas, que podem, inclusive, mudar os objetivos da empresa.

Oliveira (2001, pg.66) alerta ao dizer que “considera-se como oportunidades de uma organização, situações em que está realmente tem condições e/ou interesse de usufruir”. Caso contrário, a situação pode tornar-se uma ameaça.

Oliveira (2001, p. 83) também define oportunidades como “variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las”. Em contrapartida interpreta ameaças como “variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma”.

2.1.3.2.2. Ambiente interno: pontos fortes e pontos fracos

Ao realizar uma análise interna, primeiro verificasse as forças e fraquezas de uma organização.

A análise interna identifica as forças e fraquezas de uma empresa, as primeiras obviamente representadas pelos recursos tangíveis ou intangíveis que ela pode mobilizar para satisfazer seus *stakeholders*; as fraquezas se referem as carências e deficiências estratégicas da empresa. Essas informações são vitais para que os pontos fracos sejam corrigidos e as falhas sanadas ou para que, estrategicamente, não se permita sua exploração por parte dos adversários e inimigos. (CASTOR, 2006, p. 146)

Segundo Padoveze (2003, p. 97) “as forças e fraquezas referem-se aos aspectos internos da organização comparados com a competição e as expectativas do mercado, isto é, se comparativamente os negócios atuais estão relativamente bons ou não”.

Em complemento Oliveira (2001, p. 67) diz que “é fundamental para o sucesso da estratégia que a área de atuação da empresa seja escolhida considerando o que ela melhor pode fazer, ou seja, a empresa deve ser *puxada* pelas suas principais capacidades”.

Oliveira (2001, p. 70) ainda cita alguns fatores a serem considerados:

- Novos produtos;
- Promoção;
- Comercialização;
- Estrutura;
- Recursos humanos;
- Recursos financeiros;
- Tecnologia.

Para Oliveira (2001, p. 83) “Pontos fortes: são as variáveis internas e controláveis que propiciam uma condição favorável para empresa, em relação ao seu ambiente. Pontos fracos: são as variáveis internas e controláveis que provocam uma situação desfavorável para empresa, em relação ao seu ambiente”.

2.1.3.2.3. Análise SWOT

Uma análise SWOT sintetiza as principais questões do ambiente empresarial e a habilidade estratégica de uma organização que tende a causar maior impacto no desenvolvimento da estratégia. (Johnson *et al.*, 2007)

SWOT é um acrônimo:

- S – Strengths – Forças – Pontos Fortes;
- W – Weaknesses – Fraquezas – Pontos Fracos;
- O – Opportunities – Oportunidades;
- T – Threats – Ameaças.

Castor (2006) esclarece que alguns autores brasileiros, realizam uma tradução “aportuguesada” da sigla SWOT, utilizando FFOA ou F2OA, mas a expressão de língua estrangeira é de uso universal.

Johnson *et al.* (2007, p. 184) explicam que “o objetivo é identificar até onde as forças e fraquezas atuais são relevantes e capazes de lidar com as mudanças que ocorrem no ambiente empresarial”.

Em complemento Tiffany e Peterson (1999) dizem que pontos fortes e fracos de uma organização, não podem simplesmente serem medidos no “vácuo”, assim como a verificação das oportunidades e ameaças que a rodeiam. Por isso a necessidade de utilizar uma ferramenta que realize uma análise profunda das perspectivas da empresa – análise SWOT.

Segundo (Johnson *et al.*, 2007), uma análise SWOT é útil somente se for comparativa, se analisar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças em relação aos demais concorrentes.

Deve-se fazer uma análise SWOT mais de uma vez, ou melhor, a análise SWOT deve ser feita regularmente, levando em consideração a velocidade em que sua empresa e o ambiente ao seu redor mudam (TIFFANY e PETERSON, 1999). Após obter os resultados, o empreendedor pode organizar um plano de ação para minimizar os riscos e aumentar as chances de sucesso da organização.

2.1.3.3. Estratégias organizacionais

Em uma empresa, a estratégia está relacionada à forma de aproveitar corretamente todos os seus recursos, tendo em vista a diminuição dos problemas e a potencialização das oportunidades (OLIVEIRA, 2001).

Padoveze (2003, p.94) apud Thompson (1995), define estratégia organizacional como administração estratégica, ou seja:

Processo pelo qual as organizações determinam seus objetivos e níveis desejados de consecução, decidem sobre ações para atendimento desses propósitos em uma escala de tempo apropriada e frequentemente em um ambiente de mudança, implementam as ações e asseguram progressos e resultados.

2.1.3.3.1. Tipos de Estratégias

No ambiente organizacional existem inúmeros tipos de estratégias utilizadas. As estratégias devem ser estabelecidas de acordo com a situação da organização.

Como este estudo tem como foco planejamento estratégico em micro e pequenas empresas, iremos abordar apenas dois tipos de estratégias, de sobrevivência e de crescimento.

Segundo Oliveira, (2001), estratégia de sobrevivência deve ser adotada quando a situação da empresa é considerada crítica com altos índices de pontos fracos e muitas ameaças externas. Oliveira, (2001, p. 181) ainda informa que nesta situação a empresa pode adotar três ações:

Redução de custos – é a estratégia mais utilizada em período de recessão. Consiste na redução de todos os custos possíveis para que a empresa possa subsistir. Alguns aspectos importantes que o executivo pode implementar são: reduzir pessoal e níveis de estoque, diminuir compras, efetuar leasing de equipamentos, melhorar a produtividade, diminuir os custos de promoção e outros.

Desinvestimento – é comum as empresas se encontrarem em conflito de linhas de produtos que deixam de ser interessantes. Um exemplo típico é a indústria de microcomputadores, que podem passar a fabricar equipamentos de telecomunicações e chegar ao momento em que a segunda linha não corresponde as expectativas de lucro, passando a comprometer a empresa como um todo.

Liquidação de negócio – é uma estratégia usada em último caso, quando não existe outra saída, a não ser fechar o negócio. Pode ocorrer quando a empresa se dedica a um único negócio ou produto, e este, depois do estágio de declínio, não foi substituído ou reativado.

A estratégia de crescimento é utilizada quando a empresa está envolvida em um ambiente com situações favoráveis que podem se transformar em oportunidades. Algumas táticas que podem ser utilizadas neste momento são:

Estratégia de inovação – a empresa está sempre procurando antecipar-se aos seus concorrentes através de frequentes desenvolvimentos e lançamentos de novos produtos e serviços.

Estratégia de internacionalização – a empresa estende suas atividades para fora do país de origem. Embora o processo seja lento e geralmente arriscado, é uma estratégia que pode ser bastante interessante a empresas de maior porte, pela atual situação evoluída dos sistemas logísticos e de comunicação.

Estratégia de joint venture – trata-se de uma estratégia usada para entrar em novo mercado, na qual duas empresas se associam para produzir um produto. Normalmente uma entra com a tecnologia e a outra com o capital.

Estratégia de expansão – o processo de expansão de empresas deve ser planejado: caso contrário, podem ser absorvidas pelo Governo ou por outras empresas nacionais e multinacionais. Este fato indica a necessidade de que a empresa mantenha um acompanhamento constante do seu vetor de crescimento e de que seja executado um planejamento correto de cada fase do processo de expansão. (OLIVEIRA, 2001, p. 183)

2.1.3.3.2. Metas

É de extrema importância defini-las antes de “botar a mão na massa”, ou seja, antes de executar tudo que foi definido até então, para assegurar que os esforços de desenvolvimento estejam alinhados à estratégia da empresa. Definir metas não significa implementar uma gestão com disciplina militar, mas requer firmeza para atingir os resultados.

Segundo Fischmann e Almeida (1991), metas são valores estabelecidos dos objetivos a serem atingidos não a curto, mas a longo prazo.

Padoveze (2003, p. 25)

As metas correspondem ao itinerário básico para chegar ao destino que a empresa deseja. Normalmente, elas são expressas em termos de intenções gerais da empresa. São resultados abrangentes com os quais a empresa assumiu um compromisso definitivo. As metas devem criar um elo indissolúvel entre as ações da empresa e sua missão.

2.1.3.3.3. Objetivos

Objetivos são alvos específicos e mensuráveis que se utiliza para avaliar até onde está realizando sua missão. A visão é eficaz quando desenvolve objetivos organizacionais bem claros a serem alcançados ao longo do tempo.

Nesta mesma linha de raciocínio Fischmann e Almeida (1991 p. 25) esclarecem que Objetivos são “aspectos concretos que a organização deverá alcançar para seguir a estratégia estabelecida”.

Para Padoveze (2003, p. 25) “objetivos são declarações específicas que se relacionam diretamente a determinada meta e fornecem detalhes sobre o que deve ser feito e quando”.

Um objetivo nunca existe como algo tangível: ele é um estado que se procura e não um estado que se possui. (CHIAVENATO E SAPIRO, 2003, p. 71)

2.1.3.4. Monitoramento e avaliação

Para ter condições de mensurar resultados e metas da empresa após a instauração do planejamento estratégico, é necessário que haja acompanhamento constante, tal medida é importante para verificar se o que foi proposto encontra-se no caminho certo.

O processo de monitoramento e avaliação propõem assegurar a interação entre o planejamento e a execução, permitindo a correção de desvios e garantido a continuidade do processo de planejamento.

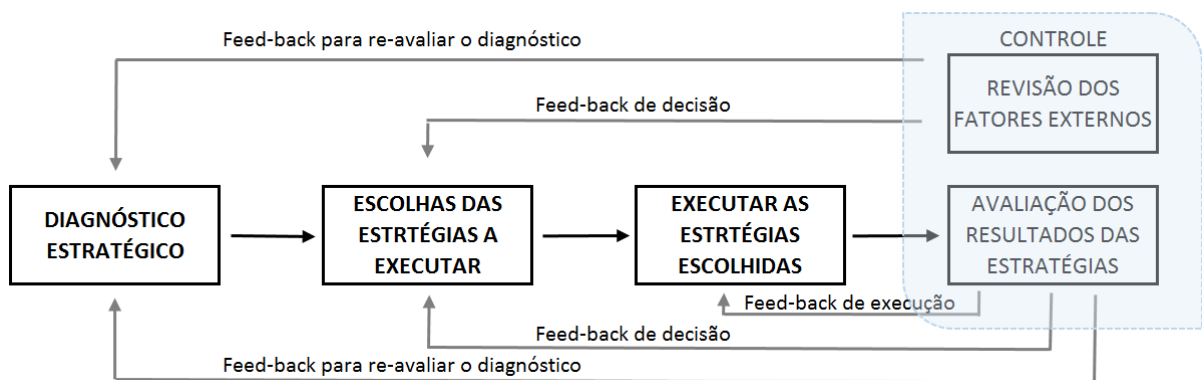
Oliveira faz uma ótima definição de monitoramento ou controle como o mesmo citou, que deixa evidente a importância deste processo dentro do planejamento estratégico.

Controle pode ser definido como uma função de processos administrativos que, mediante a comparação com padrões previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações com a finalidade de realimentar os tomadores de decisões, de forma que possam corrigir ou reforçar esse desempenho ou interferir em funções do processo administrativo, para assegurar que os resultados satisfaçam as metas, aos desafios e aos objetivos estabelecidos. (OLIVEIRA, 2001, P. 241)

O acompanhamento dos processos permitirá aos gestores tomar decisões, ajustar o planejamento e a composição do plano, e assim, alcançar os objetivos da melhor maneira possível.

É de extrema importância esclarecer que o processo de acompanhamento e avaliação apesar de ser interpretado como o último estágio do processo, este se renova continuamente.

FIGURA 1 - O CICLO ESTRATÉGICO E SUA CIRCULARIDADE



FONTE: CASTOR (2006, p. 275)

Um instrumento de avaliação e monitoramento muito eficiente e capaz de fornecer uma visão conjunta dos indicadores de desempenho chama-se Balanced Scorecard (BSC), desenvolvida pelos professores Robert Kaplan e David Norton, em 1992.

2.1.3.4.1. Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) tem como finalidade unir a visão estratégica com as fases de implemento, acompanhamento do processo de gestão empresarial.

O BSC é um instrumento para gerenciamento da estratégia empresarial. Padoveze (2003, p. 121) esclarece que essa ferramenta “traduz a missão e a estratégia da empresa em um conjunto abrangente de medidas de desempenho financeiras e não-financeiras que serve de base para um sistema de medição e gestão estratégica”.

O Balanced Scorecard deve demonstrar a missão e a estratégia de uma instituição em objetivos e medidas tangíveis (KAPLAN e NORTON, 1997).

Para Kaplan e Norton (1997, p. 8)

Os objetivos e medidas do *scorecard* derivam da visão e estratégia da empresa. Os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Essas quatro perspectivas formam a estrutura do *Balanced Scorecard*.

Em complemento Padoveze (2003) explica as quatro perspectivas da seguinte forma:

- Enfoque financeiro: Está atrelado com o objetivo da empresa e a visão do lucro como medida de eficácia empresarial;
- Enfoque do cliente: Os clientes são os interessados em adquirir os produtos e serviços gerados pela empresa;
- Enfoque dos processos: É necessário que exista indicadores que monitorem os objetivos e metas para a gestão dos mesmos;
- Enfoque do aprendizado e crescimento: baseia-se na capacitação e desenvolvimento do capital humano e intelectual, o recurso mais importante de qualquer empresa.

FIGURA 2 - AS QUATRO PERSPECTIVAS DO BSC



FONTE: Adaptado de KAPLAN E NORTON (1997).

Tendo um balanced scorecard bem desenvolvido o gestor tem melhores condições de avaliar até que ponto seus empreendimentos “geram valor para os clientes atuais e futuros, e como devem aperfeiçoar suas capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos visando melhorar o desempenho futuro”. (KAPLAN E NORTON, 1997, p. 8)

Para administrar a estratégia a longo prazo, Kaplan e Norton (1997, p. 9) explicam que foi adotado a filosofia de balanced scorecard para viabilizar processos gerenciais críticos, como:

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

Para Bazzi (2015, p. 192), “o equilíbrio do BSC pode ser medido por meio da análise das medidas de desempenho, associadas diretamente às quatro dimensões da análise”.

Conforme Kaplan e Norton (1997), o BSC causa um impacto maior, se aproveitado para induzir a mudança organizacional. Os gestores deverão constituir metas para os objetivos do scorecard, com no mínimo três anos de antecedência, que, se alcançadas, transformarão a empresa.

O verdadeiro poder do Balanced Scorecard, todavia, ocorre quando deixa de ser um sistema de medidas e se transforma em um sistema de gestão estratégica. (KAPLAN E NORTON, 1997, p.20)

Com relação a implementação do balanced scorecard, Bazzi (2015, p. 200) ressalta que:

“A medição de desempenho pode ser realizada por meio de acompanhamento das metas traçadas, da identificação das iniciativas já realizadas, da delegação de responsabilidades para os gestores das áreas envolvidas no BSC, da liberação dos recursos necessários, e, por fim, de apoio total e irrestrito de alta gerência da organização”.

Kaplan e Norton (1997, p. 25) explicam que “ao articularem os resultados desejados pela empresa, os executivos esperam canalizar as energias, as habilidades

e os conhecimentos específicos das pessoas na empresa inteira, para alcançar as metas de longo prazo.

Em resumo o BSC deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, não como um meio de controle.

2.2. MICRO E PEQUENA EMPRESA

Um negócio pode ser comparado ao ser humano que, ao nascer, depende do apoio de terceiros para sobreviver. Assim, também os novos negócios exigem cuidados especiais para que possam superar os estágios iniciais que são mais difíceis quando se é pequeno.

Nas palavras de Idelvino (2011, P. 127)

Um negócio é gerado (fase de pesquisa e planejamento), nasce (começa a atuar no mercado), cresce (estágio que exige cuidados significativos, porque a concorrência começa a reagir de forma mais contundente), atinge a maturidade (consolidando-se no mercado) e, caso não se tome os cuidados necessários, pode entrar em declínio e morrer. Ou seja, é possível comparar um negócio ao ciclo de vida dos produtos.

Segundo Idelvino apud SEBRAE (2011, p. 128) em uma pesquisa realizada entre os anos de 2003 e 2005, dados informam que mais da metade dos empresários que recentemente abriu uma empresa, buscou ajuda, sendo os contadores os mais procurados por cerca de 40% dos empresários, enquanto que cerca de 4% buscam ajuda de consultores profissionais e 20% buscam ajuda no Sebrae.

Embora uma das necessidades principais sejam os recursos financeiros, estes não são os únicos recursos que os pequenos e médios negócios necessitam. Eles precisam de apoio para capacitação de seus recursos humanos, consultoria para desenvolvimento de produtos e/ou processos, entre outras necessidades que podem ser supridas por fontes de suporte existentes no ambiente empresarial.

Possíveis fontes onde o empreendedor poderá encontrar suporte ao seu negócio: Formais: BNDES, Finep, Sebrae, Senai, Associações comerciais e industriais e outros. Informais: Instituto Endeavor, Projeto E, Instituto Ethos, outras fontes.

QUADRO 4 - CLASSIFICAÇÃO DAS EMPRESAS (TAMANHO)

Porte	Setores	
	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	até 19 pessoas ocupadas	até 9 pessoas ocupadas
Pequena empresa	de 20 a 99 pessoas ocupadas	de 10 a 49 pessoas ocupadas
Média empresa	de 100 a 499 pessoas ocupadas	de 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande empresa	500 ou mais pessoas ocupadas	100 ou mais pessoas ocupadas

Fonte: DIEESE (2011)

2.3. MAIORES CAUSAS DAS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS NÃO ADOTAREM O PLANEJAMENTO ESTRATEGICO

Empresários que administram empresas de pequeno porte direcionam seu tempo para as tarefas do dia-a-dia, inviabilizando a realização do planejamento justamente pela falta de tempo. Tiffany e Peterson (1998) ressaltam que os empresários reconhecem que não utilizam o planejamento estratégico em seu cotidiano, mas entendem que esta ferramenta traz grandes benefícios para as organizações que o utiliza.

Mesmo que a cultura das pequenas organizações seja ainda pela não utilização do planejamento estratégico, seja por qual motivo for, o que pode trazer um otimismo é que nos dias atuais já existe uma conscientização da organização na importância desta e outras ferramentas.

Para Tiffany e Peterson (1999, p.11) “empresas de pequeno porte são as que mais precisam de planejamento estratégico, pois são conduzidas por um número muito pequeno de pessoas, isso faz com que o proprietário seja “pau-para-toda-obra” que mal tem tempo para dar conta das tarefas do dia-a-dia, quanto mais para fazer planos futuros”.

Tiffany e Peterson (1999, p.11) ainda complementam informando que “como administrador de uma pequena empresa, simplesmente não pode se dar ao luxo de não planejar”.

Um outro fator que pode inibir a implantação de ferramentas de planejamento dentro de pequenas empresas é a falha ao implantar os novos sistemas de gerenciamento. Segundo o portal Endeavor (2015), a maior falha começa ao se elaborar estratégias utilizando apenas o grupo de gestão das organizações, deixando de lado quem realmente vivencia os problemas diariamente, o grupo que as executa.

Na maioria das empresas, quem cuida da estratégia é quase sempre quem está no topo da hierarquia. É papel do CEO e da liderança mais sênior determinar, geralmente nos mínimos detalhes, as escolhas que a organização vai fazer e como serão executadas.

O resultado desse cuidadoso trabalho de planejamento costuma incluir extensos documentos que especificam a direção, os projetos-chave e iniciativas de mudança. A estratégia é comunicada (ou passada adiante) para os cargos logo abaixo, as responsabilidades são delegadas para várias unidades e iniciam-se os esforços para mudar.

Na verdade, esse processo acaba seguindo um paradigma subliminar de gestão que é baseado em tentativas de previsão e controle. Ele assume que um grupo de pessoas no “topo da pirâmide” é capaz de entender, prever e controlar onde o negócio está indo e fazer as apostas certas.

Nenhuma pessoa ou grupo de executivos tem todas as respostas necessárias para realmente prever onde uma empresa vai.

As coisas normalmente começam a ruir quando a estratégia chega a um nível onde a execução precisa acontecer. Até as linhas de frente receberem a mensagem, ela já foi filtrada, esterilizada e adaptada por várias camadas de gestores. Falta a ela qualquer significado ou propósito – ela acaba se traduzindo em algumas tarefas que raramente se encaixam no quebra-cabeças maior que, lá no início, a liderança tentou montar. A maioria dos colaboradores vai fritar o cérebro antes de entender o que significa realizar essas tarefas. E, não entendendo, vão logo recorrer ao que já funcionou no passado.

O paradigma de “prever e controlar” nos faz buscar as respostas perfeitas enquanto adivinhando o futuro. Isso pode ter tido seu valor em um mundo complicado, mas é totalmente irrelevante em um mundo complexo.

É hora das organizações começarem a pensar estratégia de baixo para cima? Estratégia pode ser abordada em um formato crowdsourcing, engajando quem pode não ter cargos sênior, mas trabalham com complexidade todo dia? Como podemos aproveitar melhor a inteligência coletiva de uma empresa? (ENDEAVOR, 2015)

Conforme o portal Endeavor (2016), Gestores de pequenas empresas tendem a achar que a utilização destes métodos é um ritual ultrapassado que engessa e burocratiza. Estão errados, pois o Planejamento Estratégico é a ferramenta mais poderosa que existe para focar recursos escassos, para dar agilidade e consistência aos projetos, para inovar. Nada é tão eficiente para transformar a discussão sobre ideias e a tomada de decisão em uma ferramenta de ganho de competitividade.

Em resumo, pode-se verificar que pequenos empresários acabam não utilizando o Planejamento estratégico por quatro fatores:

- Falta de conhecimento da existência dessa ferramenta;

- Má gestão de tempo e não delegação de tarefas rotineiras;
- Falta de confiança na ferramenta, principalmente por acreditarem que a utilização deste só irá servir para engessar e burocratizar o ambiente; e
- Abandono do planejamento por mal utilização do mesmo.

Do ponto de vista de Moura *et al.* (2014, p. 11) podem ser apontadas várias dificuldades que podem atrapalhar a realização do planejamento estratégico:

- Falta de iniciativa dos funcionários;
- Imediatismo de resultado;
- Falta de tempo e recursos financeiros;
- Valores do empresário confundem-se com os valores da empresa;
- Centralização do processo no empresário e,
- Dificuldade na definição de metas e de objetivos claros.

Tavares (2000, p. 17) faz um adendo a aqueles que se encontram descrentes ou desmotivados.

Não podemos, no entanto, deixar de voltar os olhos para traz. Precisamos recolher e valorizar nossas experiências positivas e aprender a lidar com as situações desfavoráveis. Precisamos utilizar nossos erros e acertos como fonte de experiências para lidar com o futuro. Precisamos, sobretudo, aprender a lidar com essas duas situações.

2.4. BENEFÍCIOS DA UTILIZAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATEGICO EM PEQUENAS EMPRESAS

Apesar de possuírem um papel de extrema importância na economia brasileira, as micro e pequenas empresas enfrentam um problema constante na hora de tomar decisões estratégicas. O planejamento estratégico pode ser uma técnica administrativa que pode solucionar esse problema enfrentado pelas pequenas organizações. (FISCHMANN E ALMEIDA, 1991)

O planejamento estratégico auxilia o pequeno empresário a manter seu foco no que realmente é importante para a empresa.

Para que haja sucesso na implementação do planejamento estratégico deve-se levar em conta as características das pequenas empresas, que tem como principal

entreve suas dificuldades no âmbito econômico-financeiro, deve-se verificar a possibilidade de as características inibirem o processo de planejamento e encontrar alguns métodos que possibilitem a redução ou até mesmo a eliminação de obstáculos ao planejamento nas pequenas empresas.

A elaboração do planejamento estratégico na pequena empresa vai depender da realidade que a mesma se encontra, sobre suas limitações e características, e após essa análise, o pequeno empresário vai estar predisposto a elaborar as estratégias que se adequem ao seu tipo de negócio.

Tiffany e Peterson (1999, p.13) descrevem que em micro e pequenas empresas que possuem no máximo duas ou três pessoas o recomendado é que o próprio diretor seja o responsável pela elaboração do planejamento estratégico. Por ser o mais qualificado para criar uma visão do futuro e definir metas e objetivos estratégicos.

Tiffany e Peterson (1999, p.11) ainda explicam que pequenas empresas devem adotar o planejamento estratégico para se posicionar no mercado e principalmente para ter certeza de que ela vai sobreviver aos dois primeiros anos cruciais.

Quanto mais uma organização cresce, mais complexo se torna o controle das diversas áreas e funcionários, por isso é fundamental para qualquer empreendedor ter uma visão compartilhada com a equipe, estratégias bem definidas e metas de curto, médio e longo prazo.

Apesar de não ser uma tarefa fácil percorrer todo o caminho do planejamento estratégico, deve-se levar em consideração as inúmeras vantagens que o mesmo proporcionará, tais como: Agilidade nas tomadas de decisões; Melhor comunicação entre os funcionários; Melhor conhecimento sobre os clientes e concorrentes; Maior capacitação dos gestores; Maior comprometimento, Motivação e capacitação dos envolvidos; Melhor relacionamento entre empresa e o ambiente a sua volta; Visão de conjunto. (TAVARES, 2000)

O Planejamento Estratégico amplia a capacidade de gerenciamento da empresa, e faz com que a mesma lidere com mais responsabilidade e maior controle de seus funcionários. O mais importante é que essa somatória de benefícios resultará em entrosamento da empresa, tendo mais produtividade e lucro.

2.4.1. Pequenas empresas que obtiveram sucesso na utilização do planejamento estratégico

1) Cacau Show:

A Cacau Show hoje é uma empresa reconhecida nacionalmente, porém no início, ainda como uma empresa de “fundo de quintal”, houve muito trabalho para se chegar ao prestígio que se tem hoje. Em entrevista para a revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios (Revista PEGN) o empresário cita seu preparo no decorrer dos anos:

Para muitos especialistas, as melhores ideias de negócios surgem de um problema. Alexandre Tadeu da Costa, fundador da Cacau Show, aprendeu na prática. Aos 17 anos, começou a revender chocolates. Logo, conseguiu uma encomenda de dois mil ovos de 50 gramas cada. O que parecia um sonho, virou pesadelo. A fábrica terceirizada que fazia os doces não produzia mais aquele tamanho e Costa precisou trabalhar por três dias, quase sem parar, para cumprir o prometido.

Foi produzindo seus próprios chocolates que o empreendedor viu uma oportunidade. O lucro da encomenda, algo em torno de US\$500, virou capital inicial para a Cacau Show, criada em 1988.

A primeira loja surgiu em 2001. Em sete anos, já era uma das maiores redes de lojas de chocolates finos do mundo. Hoje, a rede de franquias tem mais de duas mil unidades no país. Para chegar lá, Costa perseguiu metas e planejamento. “É difícil vencer sem fazer um bom estudo estratégico, definindo um cronograma e deixando claras as etapas a serem conquistadas”, diz.

Reconhecido como Empreendedor do Ano pela Ernst & Young, em 2011, Costa diz que sua grande inovação foi descobrir um espaço ainda inabitado. (Revista PEGN, 2016)

Ainda em resposta a revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios, o presidente e fundador da Cacau Show, Alexandre Tadeu da Costa deixou seu depoimento relatando sua preparação para enfrentar o mercado e se tornar gestor de uma das maiores Empresas do ramo.

É muito importante levar em consideração que se tornar empreendedor requer muito foco e planejamento. É essencial buscar diferenciais e se reinventar constantemente, buscando o novo e o surpreendente. Ter disciplina também é uma qualidade imprescindível, pois é preciso ter metas para alcançar todos os objetivos planejados. O que não pode faltar em um negócio é planejamento. É difícil vencer sem fazer um bom estudo estratégico, definindo um cronograma e deixando claras as etapas a serem conquistadas. É importante saber aonde quer chegar, se concentrar na ideia e trabalhar muito até alcançar o objetivo. (Revista PEGN, 2016)

2) Brasil Cowboy:

Em 2016, a Brasil Cowboy recebeu o prêmio MPE Brasil 2015 – Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas, esse prêmio é entregue somente as 10 empresas que se destacaram em gestão e competitividade durante o ano anterior.

A Revista PEGN publicou uma matéria comentado sobre as “10 mais”, onde a empresa que mais deu destaque ao planejamento foi a Brasil Cowboy.

Usando a internet, a Brasil Cowboy ganhou o mercado de botas, roupas e acessórios inspirados no universo country e sertanejo. Criada em 2009, a loja virtual cresce 30% ao ano graças a um modelo eficiente de gestão. A empresa usa as melhores práticas de gestão desde o acompanhamento de métricas até os processos de contratação. Os dez funcionários do negócio foram escolhidos com base no perfil de profissionais definido no planejamento estratégico feito há três anos e são avaliados seguindo os critérios do Balanced Scorecard (BSC) – uma das mais conhecidas metodologias de avaliação de desempenho. Além disso, no ano passado, a empresa lançou produtos de marca própria, já registrada no Instituto Nacional da Propriedade Industrial (INPI). (Revista PEGN, 2016)

3) Pets du Monde:

Fundada em 2007, a Pets du Monde Ltda. iniciou suas operações como empresa incubada na UFRGS (Universidade Federal do Rio Grande do Sul), onde sediou suas primeiras pesquisas. Em 2008, participou do programa Primeira Empresa Inovadora (PRIME), do Governo Federal, no qual foi premiada, o que possibilitou seu ingresso no mercado de alimentos para pets. O lançamento dos primeiros produtos, em nível nacional, ocorreu na feira internacional Pet South America, em 2010, realizada em São Paulo. Desde então, a Pets du Monde vem ganhando espaço no mercado, sempre mantendo seu alto padrão de qualidade e o firme propósito de inovar. A Pets du Monde orgulha-se pela contribuição que dá à sociedade, especialmente na geração de empregos e renda, mas também na maneira diferenciada com que cuida e se preocupa com a alimentação dos pets.

No ano em que a crise mostrou a cara, 2015, a Pets Du Monde, empresa de Porto Alegre (RS), participante do Extreme Makeover Empresarial, que produz alimentos para animais de estimação com ingredientes in natura e sem aditivos

químicos, cresceu como um bem alimentado tigre oriental: 34%, apenas 1% a menos do que no ano anterior. Milagre? Não. Planejamento. A empresa, comandada por sua criadora Angelina Ravazzi, entendeu que tinha espaço para crescer em seu público-alvo e foi adiante, adiando planos de expansão industrial e de mercado para momentos mais propícios, e reforçando sua ação comercial. (Revista PEGN, 2016)

3. METODOLOGIA

O presente capítulo aborda os procedimentos para responder ao problema de pesquisa e de como atingir os objetivos propostos por esse trabalho, visando conferir-lhe sustentação e validade científica. Dessa forma, o capítulo em questão detalha de forma mais clara possível o método de pesquisa que conduzirá esse estudo.

As pesquisas que deram origem a esta monografia, serão de caráter qualitativo e seus procedimentos serão realizados através de referencial bibliográfico com embasamento no levantamento de fontes secundárias, como livros e artigos disponíveis sobre Planejamento Estratégico e Micro e Pequenas Empresas.

Em relação ao propósito da teoria, esta pesquisa pode ser caracterizada como descritiva, pois caracteriza-se por ter como objetivo descrever e entender o problema como um todo. “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. (GIL, 2002, p.42)

4. RESULTADOS / ANÁLISE DE DADOS

As micro e pequenas empresas ao adotarem em seu ambiente o planejamento estratégico como filosofia, podem viabilizar a prosperidade de seus negócios. Porém após implantarem a ideia de iniciar um P.E., uma das primeiras preocupações diz respeito a forma de se inseri-lo dentro do ambiente.

De maneira geral a maioria dos autores estudados entregam uma “receita de bolo” garantindo que o planejamento estratégico pode ser utilizado por qualquer tipo de empresas independente de seu ramo ou porte. Porém alguns autores como Fischmann e Almeida (1991), e Marinho e Souza (2014) que acreditam que as MPE deveriam utilizar um planejamento mais prático e sucinto, procurando deixar de lado

a parte mais burocrática sempre que possível e não torná-lo algo tão robusto como das grandes organizações, possibilitando assim o encaixe desta ferramenta no dia-a-dia destas empresas.

Em geral, as grandes corporações, possuem acesso facilitado a uma gama maior de informações e contam com departamentos próprios para elaboração e monitoramento do Planejamento Estratégico. Nas pequenas empresas, na maioria dos casos, a atenção é voltada para acontecimentos em seu cotidiano, e ainda existe o fato do processo de gestão ficar somente a cargo dos proprietários.

Segundo Marinho e Souza (2014, p. 216) é essencial que os gestores das MPE's observem que o planejamento estratégico não precisa ter um custo elevado, ser complexo ou formal, "podendo ser realizado em uma escala menor com a participação dos colaboradores e concentrando-se unicamente nas atividades necessárias".

Por suas limitações as Pequenas Empresas não devem atuar em várias frentes simultaneamente, devem analisar e direcionar estrategicamente suas ações para otimizar seus recursos investidos (sejam eles financeiros, tempo, capacitação, entre outros).

O papel do planejamento estratégico em MPE, deve ser em auxiliar à operacionalização da estratégia e oferecer suporte ao tipo de negócio, atuando antecipadamente para a estruturação de potenciais problemas de cunho estratégico. O planejamento estratégico deve ainda focar os recursos e principais ações para atingir as metas e objetivos da organização, isto principalmente para as micro e pequenas empresas pode significar o diferencial entre manter-se prosperando ou enfrentar uma série de problemas estruturais.

O planejamento é uma técnica que direciona estrategicamente as MPEs, possibilitando que essas empresas tomem decisões mais corretas e que estejam mais preparadas para o futuro, além de permitir que seus gestores entendam melhor o ambiente onde estão inseridos, fortalecendo os pontos fortes e reduzindo os riscos. (MOURA *et al.*, 2014, p. 4)

As pequenas empresas são muito eficientes no seu dia-a-dia, mas pouco ou nada eficazes nas decisões estratégicas. E por isso torna-se indispensável investir no Planejamento Estratégico para ampliar as chances de sucesso do modelo de negócio ao longo do tempo, pois raramente as micro e pequenas empresas terão a seu lado

maior agilidade para reagir aos infortúnios vivenciados, quando previamente detectadas.

5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Após o estudo realizado por meio de pesquisa bibliográfica, podemos concluir que o planejamento estratégico é essencial para o desenvolvimento das empresas, principalmente se estas empresas forem de pequeno porte.

Apesar de possuírem um papel de extrema importância na economia brasileira, as micro e pequenas empresas enfrentam um problema constante na hora de tomar decisões estratégicas. O planejamento estratégico pode ser uma técnica administrativa que pode solucionar esse problema enfrentado pelas pequenas organizações.

Este trabalho foi desenvolvido, baseando-se em revisões literárias sobre o assunto, passando pelas teorias sobre estratégia, planejamento estratégicos até a citação de casos de sucessos de pequenas empresas que obtiveram sucesso na utilização do planejamento estratégico.

Após constatar a eficácia na utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão pelos microempresários, deve-se salientar que está ferramenta pode e deve ser acompanhada de outros instrumentos que ajude na tomada de decisão.

Da mesma forma, o trabalho como um todo pode ser considerado como tendo seus objetivos atingidos de forma adequada, pois todos os objetivos levantados no momento da elaboração do projeto, conseguiram ser abordados e desenvolvidos ao longo da pesquisa.

Como uma crítica, podemos citar os poucos trabalhos e estudos sobre o processo de planejamento estratégico em micro e pequenas empresas no Brasil. A maioria dos autores afirmam que planejamento podem ser aplicados em qualquer tipo de empresas, mas poucos abordam este assunto dentro das MPE's.

Em resumo para viabilizar a aplicação de um P.E. em pequenas empresas, a metodologia deve ser objetiva e simples, uma vez que os gestores geralmente não possuem tempo disponível para estudá-la a fundo.

REFERÊNCIAS

- BARNEY, J. B.; HESTERL, W. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3ª. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2008. 326p.
- BAZZI, S. **Contabilidade Gerencial - conceitos básicos e aplicação**. 1ª. ed. Curitiba: Editora Intersaberes, 2015. 238p.
- CASTOR, B. V. J. **Tamanho não é documento: Estratégia para a Pequena e a Microempresa Brasileira**. 1ª. ed. Curitiba: Belmiro Valverde Jobim Castor, 2006. 283p.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico: Fundamentos e Aplicações**. 11ª. ed. São Paulo: Elsevier Editora Ltda, 2004. 415p.
- ENDEAVOR BRASIL: **Já pensou sua empresa inteira pensar estrategicamente?**
Disponível em:
<<http://revistapegn.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2016/04/premio-mpe-brasil-anuncia-vencedores.html>>. Acesso em 29 maio 2016.
- FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento Estratégico na Prática**. 2ª. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1991. 164p.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo, 2002.
- GUINDANI, R. A.; MARTINS, T. S.; SERTEK, P. **Administração e planejamento estratégico**. 20ª. ed. Curitiba: Editora IBPEX, 2007. 125p.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**. 22ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 344p.
- JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. **Explorando e Estratégia Corporativa**. 7ª. Ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2007. 799p.
- MOURA, A. R.; LUNA, R. A.; SILVA, A. S.; MAIA, M. B.; LIMA, F. W. **A Utilização do Planejamento Estratégico como Ferramenta de Gestão das Micro e Pequenas Empresas do Setor Fúnebre**. Revista da Micro e Pequena Empresa - FACCAMP, v. 8, n. 3, p. 39 – 51, 2014.
- NETTO, P. I. V.; TAVARES, A. L. R. **Planejamento estratégico: Uma ferramenta essencial para o desenvolvimento da Empresa**. 2003. 67f. Monografia (Especialização em Gestão de Negócios) - Universidade Federal do Paraná, Cuiabá, 2003. Orientador: Profº Vilson José Masutti
- OLIVEIRA, D. P. R.; **Planejamento Estratégico: Conceito, Metodologia e Práticas**. 15ª. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001. 303p.
- PADOVEZE, C. L. **Controladoria: Estratégica e Operacional**. 1ª.ed. São Paulo: Thomson, 2003. 483p.

PEQUENAS EMPRESAS E GRANDES NEGÓCIOS: **10 PEQUENAS EMPRESAS QUE SÃO EXEMPLO DE GESTÃO E COMPETITIVIDADE**. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2016/04/premio-mpe-brasil-anuncia-vencedores.html>>. Acesso em 29 maio 2016.

PEQUENAS EMPRESAS E GRANDES NEGÓCIOS: **Planejamento é a melhor vacina para enfrentar a crise**. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Extreme-Makeover/noticia/2016/03/planejamento-e-melhor-vacina-para-enfrentar-crise.html>>. Acesso em 18 junho 2016.

PEQUENAS EMPRESAS E GRANDES NEGÓCIOS: **SUCESSO DEPENDE DE FOCO, DIZ FUNDADOR DA CACAU SHOW**. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Empreendedorismo/noticia/2016/02/sucesso-depende-de-foco-diz-fundador-da-cacau-show.html>>. Acesso em 20 maio 2016.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 16^a. ed. São Paulo: Elsevier Editora Ltda, 2004. 409p.

RAZZOLINI, F, E. **Administração da pequena e média empresa**. 1^a. ed. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2011. 200p.

SEBRAE: **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/Micro-e-pequenas-empresas-geram-27%25-do-PIB-do-Brasil>> Acesso em dez/2015

SEBRAE: **Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_no_Brasil_2011.pdf> Acesso em dez/2015

SERRA, F. A. R.; TORRES, A. P.; TORRES, M. C. S. **Administração estratégica: Conceitos, Roteiro Prático e Casos**. 1^a. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores Ltda, 2004. 178p.

SOUZA, R. M. **Avaliação de custo, volume e lucro em micro e pequenas empresas comerciais: Um estudo de caso**.2007. Dissertação (Mestrado). UNIFEI, – Itajubá.

TAVARES, M. C. **Gestão Estratégica**. 1^a. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2000. 398p.

TIFFANY, P; PETERSON, S, D. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**. 5^a. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999. 386p.