



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO  
CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE  
NÚCLEO DE GESTÃO  
ADMINISTRAÇÃO

CAROLINA RODRIGUES DOS SANTOS

**A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA PARA AS  
MICROEMPRESAS**

CARUARU  
2015

## 1. INTRODUÇÃO

O mundo empresarial vem passando por mudanças que estão ocorrendo de forma acelerada e em três níveis: pessoal, tecnológico e organizacional. No âmbito do indivíduo, por exemplo, uma das principais mudanças que ocorreram no cenário dos negócios, foi a absoluta ruptura nos padrões de carreira profissional nas empresas. A idéia de se ter um emprego vitalício, deixou de ser uma realidade para se tornar uma ficção, mesmo nas economias mais desenvolvidas. Do ponto de vista tecnológico, a convergência entre as indústrias de entretenimento, os editoriais, as mídias eletrônicas e a universalização da informação, estão alterando o ambiente de negócios radicalmente. O crescimento da indústria da informação faz com que o conhecimento se transforme em uma ferramenta essencial para as organizações. Em suma, a tecnologia veio para reformular os negócios, e dar uma dimensão estratégica ao conhecimento do mercado. E do ponto de vista organizacional as empresas estão se vendo num cenário cada vez mais competitivo, e por esse motivo estão aderindo novas abordagens de Administração para se manterem firmes no mercado em que atuam e evitarem sua precoce entropia (CUNHA, 2009).

Tais mudanças tornaram cada vez mais difíceis para as empresas manterem-se no mercado com a elevação do nível crescente de competitividade, surgindo desse modo, métodos específicos para que as mesmas pudessem evitar sua entropia. As empresas passaram a lutar cada vez mais por espaço no mercado e foram basicamente obrigadas a estabelecer estratégias de negócios que as mantivessem fortes e estabilizadas no mundo empresarial juntamente com seus concorrentes.

De acordo com Souza e Qualharini (2007), a necessidade de sobreviver e perpetuar um modelo de negócio em um ambiente globalizado, obriga os gestores das organizações a enfrentarem grandes desafios, tanto na forma de inserção e interação em sociedades diversas, como no sistema de gestão adotado. Devido a esses fatores, é preciso estar sempre atento às oscilações de ‘humor’ do mercado, clientes e da economia.

No estado de Pernambuco, situado no Nordeste brasileiro, a atividade têxtil é predominante e é através dela que muitas famílias adquirem suas rendas para sua sobrevivência. Em decorrência disso, existem muitas microempresas nesse ramo, que na maioria das vezes é caracterizada também como empresas familiares. Contudo, muitas

empresas acabam chegando á entropia devido à sua má administração, pois com a alta competitividade presente nessa área de negócios, é necessário manter-se sempre atualizado e atento às mudanças de mercado, para que as mesmas possam se manter influentes. Nesse contexto, a gestão ineficaz, revela um dos maiores erros das microempresas, que está presente no descarte de objetivos e metas para a administração de seus negócios, por acreditarem que o mesmo não se faz necessário devido ao porte que ela apresenta.

Porém, é fundamental utilizar o Planejamento Estratégico como ferramenta de apoio aos processos decisórios durante o ciclo de vida das organizações de micro e pequeno porte. Godoy (2009) explica que as micro e pequenas empresas, por apresentarem recursos escassos, falta de estrutura e pessoal qualificado, não conseguem identificar e se adaptar as mudanças de mercado em velocidade ideal, fator este que pode acarretar em aspectos negativos para a mesma, bem como o encerramento de suas atividades. Tal cenário comprova a importância de se utilizar de ferramentas de gestão disponíveis, tais como o Planejamento Estratégico, justamente para identificar as oportunidades de mercado. A reorganização das micro e pequenas empresas, por intermédio dessas ferramentas, podem promover seu crescimento e garantir a sua sobrevivência.

Existem diversos estudos que se focam em expor a importância do Planejamento Estratégico para as microempresas. Segundo Brasil *et al.* (2015), o Planejamento Estratégico quando utilizado pela microempresa e colocado em prática por um especialista, tende a surtir efeitos satisfatórios, transformando a empresa competitiva no mercado. Além disso, embora tenha havido uma grande expansão das pequenas microempresas no país, ainda é alto o índice de falência das mesmas ocasionado na maioria das vezes por falta de um planejamento adequado.

Dessa maneira, esse presente trabalho irá focar-se em expor a importância que o Planejamento Estratégico tem para essas microempresas, com o intuito de mostrar que independente do porte de uma empresa, é extremamente importante que haja um Planejamento Estratégico para que a mesma possa manter-se competitiva no mercado. Além disso, o estudo do tema irá beneficiar não apenas os microempresários, como também, irá expor todas as vantagens e benefícios de se planejar estrategicamente para o desempenho da organização, além de trazer informações que serão importantes para microempresas nordestinas, contribuindo para o crescimento econômico da região e

consequentemente do país, moldando a visão definida de empreendedores que acreditam que microempresas não requerem planejamentos pré-estudados e provando que, independente do porte organizacional, é sim imprescindível a elaboração de planejamento e inclusive, promoverá uma maior contribuição para o tema estudado.

O presente trabalho será dividido em cinco sessões, onde a primeira sessão consistirá na Introdução do trabalho, a segunda será o Referencial teórico, que aborda sobre os principais assuntos a serem estudados sobre o tema. Na Metodologia do trabalho, que será a terceira sessão, irá expor os métodos utilizados para a realização do presente estudo, que será baseado na exploração de temas bibliográficos referentes ao tema estudado, juntamente com a análise de estudos já efetuados sobre o presente estudo. A quarta sessão será A análise dos temas estudados, que levarão consequentemente a última sessão, que abordará a conclusão final do estudo do tema.

## 2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será realizada a apresentação dos conceitos que fundamentarão a base teórica, visando embasar conceitualmente, possibilitando, um melhor entendimento do trabalho realizado.

Os temas que serão abordados são: Estratégia competitiva, Planejamento Estratégico e Análise *SWOT*, além de expor alguns estudos e seus respectivos resultados sobre o presente estudo.

A estratégia competitiva consiste basicamente nos métodos que podem ser traçados e utilizados pelas organizações para se manterem competitivas no mercado em que atuam. Nesse contexto, surge o Planejamento estratégico que é basicamente o modelo de planejamento que visa traçar as principais ações estratégicas que devem ser executadas pela empresa, para promover vantagens competitivas e consolidá-las no mercado em que atuam frente a seus concorrentes.

Para a realização do planejamento estratégico é necessário analisar os ambientes interno e externo da organização, com o intuito de identificar-se os principais pontos fortes e fracos da mesma, bem como as oportunidades e ameaças que elas podem encontrar no futuro, e com base nessas informações traçar os objetivos estratégicos. Essa análise é chamada de Análise *SWOT* ou Matriz FOFA, como é conhecida no Brasil.

### 2.1 Estratégia Competitiva

A Estratégia é utilizada desde tempos bem remoto derivando-se do grego *strategos* que significa a arte do general. Antigamente o mesmo era utilizado em guerras pelos militares com o objetivo de transparecer a idéia de força para seus inimigos. Essa informação já transmite a real importância de uma estratégia para se concretizar a realização de algum plano ou objetivo, e atualmente não é diferente, pois a administração estratégica vem sendo cada vez mais requisitada para manter ou desenvolver o funcionamento eficiente e eficaz da organização.

Devido a crescente competitividade que vem ocorrendo nos negócios, as organizações têm apresentado um ambiente que objetiva principalmente retornos acima

da média, juntamente com um quadro de clientes que buscam satisfazer suas necessidades por intermédio de custos cada vez menores. Tal demanda obriga as empresas a investirem cada vez mais em tecnologia e flexibilidade, bem como em novos processos produtivos, para que, desse modo, ela consiga fornecer ao mercado e aos clientes uma gama de produtos e serviços que sejam diferenciados dos concorrentes, e mutuamente, produtos que apresentem custos menores (ROYER, 2010).

Nesse contexto, o tema estratégia empresarial vem ganhando cada vez mais espaço na discussão sobre gestão empresarial. A discussão que envolve a formulação de estratégias que possibilitem o norteamento dos melhores caminhos a serem trilhados pelas empresas tem sua existência desde o século vinte, mais precisamente entre as décadas 50 e 60, tanto no campo acadêmico, como também no âmbito das organizações, onde começaram a surgir esforços com o intuito de produzir algum tipo de sistematização sobre o assunto (RABELO, 2009).

A pesquisa da estratégia, de acordo com Schneider *et al.* (2009), teve seu desenvolvimento na academia brasileira sob influência das significativas literaturas anglo-saxônicas.

“A estratégia correta é aquela que permite a adaptação da estrutura da empresa, de forma coerente com seus elementos internos, uma dando suporte à outra, tornando bem-sucedido os objetivos esperados. ” (CONCEIÇÃO *ET AL.* 2009, pg.3). Desse modo, não basta ter apenas um planejamento estratégico, mas um planejamento que se adeque perfeitamente à estrutura da empresa.

Segundo Brito (2006), o mundo empresarial vive constantemente num fluxo que apresenta altos e baixos, e por esse motivo a organização necessita de uma administração estratégica eficiente para que possa se manter viva nesse mundo competitivo. É importante ressaltar que com a administração estratégica é possível ter uma visão clara dos objetivos e metas da empresa, já que toda e qualquer organização apresenta pontos fortes e fracos.

Moraes (1991) enfatiza que buscar esses objetivos e metas tem sido um dos principais focos das organizações atualmente e por esse motivo a administração estratégica vem ganhando mais adeptos, já que é por intermédio dela que a empresa consegue estruturar e melhor visualizar seus objetivos gerais e específicos. Melo (2008) diz que em campo de estudo, a administração estratégica sofre influência de mais duas áreas principais, que são a Biologia e a Economia. A Biologia com suas teorias da

evolução e da revolução e a Economia com a ideologia da teoria da organização industrial.

Quanto às estratégias, segundo Lélis e Brito (2006), existem dois ramos pelas quais ela pode ser direcionada no ambiente interno da empresa. O primeiro refere-se à organização. Como o nome diz são as estratégias organizacionais, que são estabelecidas para incluir a administração e projetadas para se atingir objetivos de ordem global, que sofrem variações conforme as necessidades que a organização apresenta. O segundo são as estratégias de negócios, que abarcam as tomadas de decisões em nível de divisão ou também de unidade de negócios.

Um padrão comum de estratégia considera a fixação de objetivos, julgamento dos recursos competitivos, análise do ambiente externo e o estabelecimento de estratégias na visão de Moraes (1991). Além disso, vale ressaltar que a administração estratégica considera o planejamento das capacidades da empresa, bem como o sistema de gerenciamento da resistência às alterações e transformações, em especial as vinculadas à sua implantação.

Para Porter (1986), *apud* Portal Administração (2014), a estratégia competitiva são ações defensivas e ofensivas que criam uma posição vantajosa para a organização, isto é, são ações que são previamente planejadas e desenvolvidas pela organização, para que a mesma melhor se adapte as condições do ambiente externo. Além disso, Porter *apud* Royer (2010), afirma que a estratégia competitiva objetiva estabelecer uma posição de lucrativa e sustentável contra as forças que determinam as forças concorrentes na indústria. Em vista disso, o autor define cinco forças competitivas que são consideradas como essenciais. São elas:

- Entrada de novos concorrentes;
- Ameaças de substitutos;
- Poder de negociação dos compradores;
- Poder de negociação dos concorrentes e
- Rivalidade entre os concorrentes existentes.

As cinco forças têm o objetivo de deixar claro, de que maneira cada um dos envolvidos influenciam negativa e positivamente nos negócios de uma empresa (PORTAL EDUCAÇÃO, 2013).

Quanto à entrada de novos concorrentes, vale dizer que a rivalidade entre competidores é evidenciada na disputa por posições táticas que envolvem preços, propagandas, introdução de novos produtos, aumento de serviços ao consumidor ou até mesmo melhoras no programa de distribuição, com o intuito de aumentar o *Market share* da organização, em um determinado mercado. *Market Share* significa participação no mercado, ou seja, é a fatia das vendas de um produto que cada empresa detém (MACHADO e ANUNCIATO, 2007).

A rivalidade competitiva torna-se forte e intensa quando (TULESKI, 2009):

1. O número de concorrentes é elevado;
2. A taxa de crescimento do mercado é baixa;
3. Os custos fixos são elevados;
4. Os custos de estocagem são altos;
5. A diferenciação do produto é pequena;
6. Os custos de troca entre produtos da concorrência são baixos;
7. As barreiras de saídas são altas;
8. As apostas estratégicas são elevadas.

É importante considerar nesta dimensão a atividade e a agressividade dos concorrentes diretos, ou seja, aqueles que vendem um mesmo produto num mesmo mercado que a organização em questão (LIMA, 2011).

A entrada de novos concorrentes em um determinado mercado, gera novas condições, tal como o desejo de adquirir cada vez mais *Market share*. Nesse caso, preços podem ser diminuídos e custos serem inflacionados, promovendo assim uma redução na lucratividade do mercado como um todo. A ameaça de um novo concorrente irá depender da presença de barreiras à sua entrada e da reação das organizações já existentes. Caso as barreiras sejam altas e o novo concorrente esteja preparado para uma grande retaliação da concorrência, a ameaça à entrada é considerada baixa (TULESKI, 2009).

Desse modo, a ameaça de um novo concorrente é considerada alta quando (EYING, 2011):

1. As economias de escala são baixas;
2. A diferenciação de produto é pequena;
3. O capital necessário é baixo;
4. Os custos de troca são baixos;



5. Os controles dos canais de distribuição das empresas que atuam no mercado são pequenos;
6. Os direitos de propriedade intelectual não são restritos;
7. O acesso às matérias-primas das empresas que existem no mercado é pequeno;
8. O acesso aos subsídios do governo é fácil.

Com relação a ameaça de produtos substitutos, vale saber que são produtos similares a outros produtos no fator atendimento de necessidades. Geralmente esses produtos surgem em mercados localizados nos extremos e após um determinado período este se estabiliza em toda região (LIMA, 2011).

Sabe-se que todas as empresas possuem o potencial para produzir produtos substitutos que podem ser considerados como ameaças. Os produtos substitutos limitam o potencial de retorno de um mercado, justamente porque estabelecem uma espécie de teto nos preços do mercado. Nesse caso, se o produto ou serviço substituto consegue mostrar algum ganho na relação custo/benefício se comparado aos produtos atuais, a ameaça que ele oferece é ainda maior.

Segundo Eyng (2011), a ameaça de um produto substituto é forte quando o ganho na relação custo/benefício do produto substituto é elevado, a lucratividade desse mercado quanto a produção de produtos substitutos é alta e quando os custos de troca pelo comprador do produto são baixos. Além disso, para o autor, os produtos substitutos apresentam algum tipo de perigo quando:

1. Estão sujeitos a tendências que promoverão a melhora de sua competitividade em preço;
2. Provocam inovações tecnológicas;
3. Produzem mudanças importantes em custos relativos e qualidade.

O poder de negociação dos compradores pode ser entendido como a capacidade que os clientes possuem perante uma empresa, com relação a barganha de seus produtos. Essa força competitiva relaciona-se com o poder de tomada de decisão dos compradores sobre os atributos do produto, principalmente quanto a qualidade e preço (LIMA, 2011).

De acordo com Tuleski (2009), o poder de negociação dos compradores influencia o mercado à medida que força preços mais baixos, demanda maior qualidade

ou mais serviços e conseqüentemente possui a capacidade de acirrar a concorrência em um mercado específico. O poder de cada grupo de compradores depende diretamente das características, do volume e da importância de suas compras em relação ao mercado total. Vale enfatizar que os compradores aqui referidos, são aqueles que adquirem o produto ou serviço fornecido por uma empresa que atua num determinado mercado. Para a autora, o poder de negociação de um comprador se torna forte quando:

1. A concentração dos compradores é maior que a relação de empresas fornecedoras;
2. O volume de compra é elevado;
3. O produto apresenta pouca diferenciação entre as empresas do mercado;
4. A possibilidade de os clientes comprarem as empresas fornecedoras é existente;
5. Os compradores conhecem muito bem a relação de custos e a estrutura das empresas fornecedoras;
6. Quando a taxa de lucratividade dos compradores é elevada;
7. A diminuição dos custos por intermédio dos produtos comprados é baixa; A importância do fornecedor para a qualidade do produto final do comprador é pequena;
8. A porcentagem de gastos dos compradores em produtos dos fornecedores é elevada.

Quanto ao poder dos fornecedores, estes podem exercer seu poder de barganha sobre seus colegas participantes do mercado no momento em que ameaçam elevar os preços ou reduzir a qualidade dos produtos e serviços comprados. Além disso, poderosos fornecedores de matérias-primas chave podem promover um aperto na lucratividade de um mercado que não está preparado para repassar os aumentos de custo no seu próprio preço. Vale enfatizar que os fornecedores em questão, são aqueles que fornecem matéria-prima para as empresas de um determinado mercado produzirem seus produtos.

Quando o número de fornecedores de um segmento específico é pequeno, gera uma dependência das empresas em relação a esses fornecedores, fator esse que pode se tornar um problema, pois o fornecedor que negocia preços, prazos e formas de pagamento deixa a organização à mercê das estratégias desse fornecedor e, às vezes, até

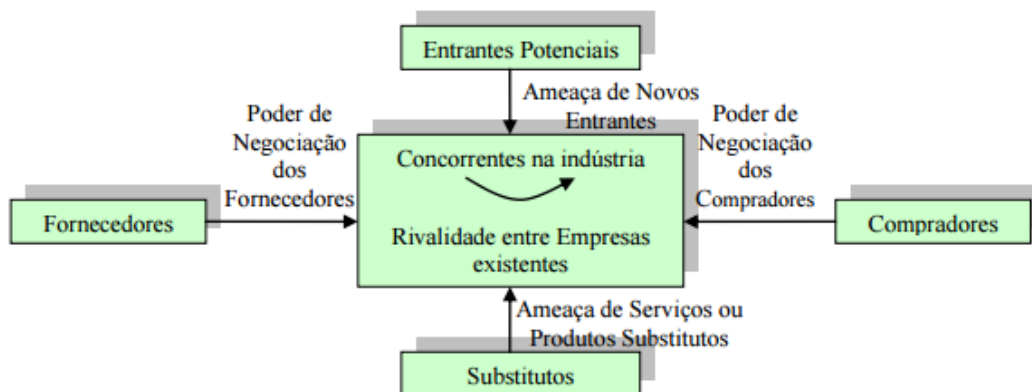
mesmo dos gostos e preferências, causando impacto na lucratividade da empresa (PORTAL EDUCAÇÃO, 2013).

O poder de barganha do fornecedor é reforçado quando (CANAVAR, 2012):

1. Existem poucos fornecedores no mercado.
2. Os fornecedores têm importância estratégica para a indústria.
3. A indústria é pouco importante para os fornecedores.
4. Existe alto grau de diferenciação do produto na indústria.
5. Não existem substitutos para os produtos fabricados pelos fornecedores.
6. São altos os custos de mudança de fornecedores.
7. Existe a possibilidade de integração vertical para frente por parte dos fornecedores.

A figura 1, mostra como as cinco forças competitivas se posicionam no mercado em que uma indústria atua, e como a mesma determina a sua rentabilidade. Além disso, é possível observar os momentos exatos em que o poder de barganha dos compradores e fornecedores entram em ação, bem como os pontos que podem surgir ameaças de novos entrantes e de serviços/produtos substitutos.

Figura 1 As cinco Forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria



Fonte: Portal Gestão (2012)

Além das cinco forças competitivas estabelecidas por Michael Porter, foram identificadas também três estratégias genéricas que surgiram como soluções para as cinco forças e que antigamente podiam ser utilizadas pelas organizações para se alcançar uma posição ótima no mercado a longo prazo (PORTAL GESTÃO, 2012).

Corrêa *apud* Michael Porter (1986), afirma que todos os tipos de empresas apresentam algum modelo de estratégia, seja ela planejada ou não. Contudo, na maior

parte das vezes, essa estratégia apresenta falhas, pois o desempenho de uma empresa no mercado depende de diversos fatores sociais, políticos, econômicos, setoriais, entre outros. Dessa forma, o desenvolvimento eficiente de uma estratégia acontece entre a firma e o ambiente a que a organização pertence, onde seu principal influenciador está presente no setor ou nas indústrias em que ela compete.

As estratégias são (PORTAL GESTÃO, 2012):

1. Estratégia de Custo: Nesse tipo de estratégia pressupõe que as empresas devem produzir em grande volume, a fim de minimizar os gastos de todo o processo de fabricação, divulgação e distribuição do produto, além de ter como principal atrativo o preço baixo.
2. Estratégia por Diferenciação: A estratégia em si faz com que a organização seja obrigada a investir na imagem e na marca, com o propósito de realizar uma grande diferenciação dos seus produtos ou serviços mediante seus concorrentes. Para que isso ocorra, é imprescindível que haja a pesquisa de mercado, bem como uma distribuição diferenciada de seus produtos. Vale ressaltar que o principal objetivo dessa estratégia é oferecer produtos/serviços diferenciados.
3. Estratégia de Foco: Basicamente esse tipo de estratégia baseia-se na escolha de segmentos ou nichos específicos, por intermédio da diferenciação ou dos custos.

Figura 2 Vantagem Estratégica



Fonte: STRATEGIA (2001)

A utilização das Estratégias genéricas, na atualidade, não garante mais vantagem competitiva, visto que a hipercompetição ganhou o espaço das organizações no mercado. A imposição de um produto no mercado depende diretamente da forma como a organização a insere, pois os consumidores avaliam não só a qualidade do produto, como também o preço e o custo-benefício. As empresas ganham um maior número de clientes à medida que conseguem atender da melhor maneira possível seus desejos e suas necessidades. No mundo competitivo, só sobrevive aqueles que realmente são competitivos e competitividade é estar à frente da concorrência, criando e desenvolvendo novos mercados, ao invés de só esperar o que pode ou não acontecer, para assim se movimentar (PORTAL GESTÃO, 2015).

A economia atual é marcada por um novo quadro competitivo. Segundo D'Aveni (1994) *apud* Nunes (2012), o fato do ambiente onde as empresas concorrem ter se transformado em um ambiente hipercompetitivo, ultrapassa todas as regras tradicionais de competição. Para o autor, a hipercompetição é a situação onde as empresas precisam desenvolver novos produtos, processos ou serviços que saciem as necessidades dos clientes de forma constante para se manter competitiva no mercado. Contudo, num ambiente onde as mudanças precisam ser constantes, as organizações não podem contar com uma vantagem competitiva durável, como defendia Michael Porter, pois as mesmas se veem obrigadas a mudar de rumo constantemente. Esse novo ambiente de competição possui algumas características (NUNES, 2012):

1. Dificuldade de gerar e manter vantagens concorrenciais duráveis;
2. Inovação rápida e perturbadora do mercado, seguida de desvalorização acelerada dos conhecimentos adquiridos;
3. Escalada concorrencial;
4. O aumento do poder dos clientes;
5. A avaliação constante do mercado pelos clientes;
6. O término do respeito pelo *status quo*;
7. O fim da fidelidade dos clientes;
8. A ruptura de mercado tornada regra.

Desse modo, a hipercompetitividade pode ser fatal para as organizações que não dominarem as regras do jogo. Alguns dos fatores que promoveram a criação deste novo contexto foram: A passagem do poder de mercado para os clientes, o declínio de

barreiras à entrada, o aceleração da mudança tecnológica, a chegada de empresas com grandes recursos financeiros, desregulação de mercado e globalização. Nesse caso, os tomadores de decisão precisam apoiar-se numa visão estratégica, mas que seja sustentada por uma abordagem que lhes permita aprender tudo que é essencial (NUNES, 2012).

Visto que o ambiente concorrencial dos dias atuais se mostrou altamente competitivo, e consequentemente sujeito a mudanças constantes, revela-se a importância de um planejamento que auxilie a organização nas tomadas de decisões estratégicas como ferramenta para obter-se vantagem competitiva no mercado. Nesse contexto, se faz necessário abordar-se sobre o tema Planejamento estratégico.

### **2.1.1 Planejamento Estratégico**

“Planejar significa a formulação sistemática de objetos e ações alternativas, que ao final a escolha se dará sobre a melhor ação” (BARBOSA E BRONDANI, 2005, pg. 109).

Barbosa e Brondani (2005), afirmam que essa formulação deve permitir que ao final seja possível realizar a escolha da melhor ação para a organização, além de que está relacionada diretamente com implicações futuras, devido ser um processo de tomada de decisões recíprocas e independentes que visam atingir objetivos que são anteriormente estabelecidos.

Para os autores, a estratégia, no contexto organizacional, corresponde à capacidade de se trabalhar de forma e contínua e sistemática, o ajustamento da organização com relação às condições ambientais que acabam se encontrando em mudanças constantes, sendo preciso ter em mente sempre a visão de futuro e a perpetuidade organizacional. Devido à elevada oscilação e grau de competitividade em qual o mercado está inserido, as empresas necessitam delinear seus objetivos e metas, por intermédio do planejamento estratégico. Atualmente, existem basicamente três tipos de empresa: as que fazem acontecer, as que apenas assistem acontecer e as que se espantam com o que aconteceu. Para que a organização sobreviva ao alto grau de competitividade apresentada pelo mercado, a mesma precisa ser o tipo de empresa que faz acontece’.

“A formulação das estratégias empresariais é complexa, uma vez que a própria

estratégia está mergulhada em uma multiplicidade de fatores e de componentes internos e externos” (BARBOSA E BRONDANI, 2005, pg. 108). Vale ressaltar que esses fatores estão completamente fora de controle e principalmente da previsão da organização.

E é mediante este cenário, segundo os autores, que o planejamento estratégico surge como uma ferramenta extremamente importante em auxiliar a alta administração, pois permite que as ações gerenciais da organização sejam norteadas dentro de um plano previamente determinado e composto por metas e estratégias que acabam diminuindo com isso a probabilidade de ocorrência de tomada de decisões equivocadas, dentro de um mercado altamente competitivo e sem margem para erros.

O bom desempenho das empresas, na maior parte das vezes associa-se à capacidade dos seus gestores em determinar e implementar estratégias que a possibilitem apresentar um desempenho elevado mediante seus concorrentes no mercado em que atuam (SCHNEIDER, 2013).

Em decorrência da abertura do mercado para os diversos setores da indústria brasileira, ocorreram distintas mudanças que fizeram com que as empresas passassem a enfrentar enorme competitividade em diversos setores da economia. Em vista disso, o planejamento estratégico surgiu como uma importante ferramenta de ajuda à Administração, onde permitiu nortear as ações gerenciais da organização, por intermédio de um plano antecipadamente definido e composto por metas e estratégias. Esse plano promoveu a diminuição do surgimento da possibilidade de ocorrer tomadas de decisões equivocadas dentro de um mercado extremamente competitivo sem margem de erro (PINTO e PINTO, 2012).

O planejamento estratégico, de acordo com Mendes e Raiser (2009), é considerado uma importante ferramenta para auxiliar o administrador a determinar a melhor direção a ser seguida pela organização, com o intuito de alcançar resultados eficientes na relação da entidade, tanto com seu ambiente interno, como também com seu ambiente externo.

Devido à grande concorrência, a instabilidade do mercado e a necessidade de se promover a maximização dos lucros, os gestores das empresas estão constantemente na busca por ferramentas que ofereçam a otimização dos seus recursos e que simultaneamente possibilitem um melhor aproveitamento do crescimento de suas empresas (ATAMANCZUC e KOVALSKI, 2008). Portella *et al.* (2001), afirmam que

em decorrência da concorrência acirrada do mercado pela qual as empresas atualmente presenciam, estimulam as mesmas à procurarem novos mecanismos de gestão organizacional.

Nesse contexto surge o chamado planejamento estratégico.

O planejamento estratégico surgiu com a necessidade militar, onde as organizações passaram a se adaptar, buscando responder às constantes mudanças do mercado proporcionando assim, um maior desenvolvimento no meio em que atuam e assegurando a sobrevivência (BARBALHO, 1997).

Segundo Catão e Soares (2012), o planejamento estratégico é um processo gerencial que permite aos gestores determinar o rumo que deve ser seguido pela organização. O mesmo permite uma visão mais objetiva da otimização dos ativos, bem como uma maximização dos lucros e uma minimização dos custos, além de promover também o desenvolvimento socioambiental. Desse modo, o planejamento estratégico faz com que as empresas apresentem a possibilidade de identificar os melhores caminhos ao qual precisa seguir para atingir o nível de excelência almejado, bem como corrigir falhas administrativas, realinhar metas, e um dos aspectos mais importantes, que é a empresa se manter competitiva no mercado em que atua. Além disso, os autores afirmam que o planejamento estratégico teve seu surgimento ligado a proposta de desenvolvimento em longo prazo, por intermédio de um processo que possibilitasse identificar os pontos fortes e fracos de uma organização, além de suas ameaças e oportunidades, para que dessa forma fosse possível delinear objetivos, estratégias e ações que promovessem a ampliação da competitividade. Tais estratégias possibilitariam à organização atingir o grau de competitividade necessário para manter-se firme e forte no mercado globalizado.

Segundo o Portal Administração (2014), o planejamento estratégico é basicamente um processo que visa analisar uma organização sob diferentes ângulos, direcionando assim os seus rumos e monitorando suas ações de maneira correta. Em outras palavras, o planejamento estratégico se trata da concretização de ideias que por si só não produziriam nenhum resultado, pois é justamente na implementação integrada de tais ideias que a empresa consegue obter sua melhor estratégia. Além disso, a estratégia precisa ser constantemente reavaliada e reformulada, pois o seu processo de construção não é realizado apenas com base em questões concretas, mas principalmente em produtos de mecanismos complexos e variáveis.



O objetivo principal do planejamento estratégico é desenvolver estratégias que proporcionem à organização a obtenção de um melhor desempenho, e desse modo um melhor resultado. Ele surge a partir dos objetivos que a empresa deseja alcançar e demanda uma constante reavaliação, seguido de um sólido trabalho de equipe. (FERREIRA *ET AL.* 2005).

O planejamento estratégico tem como foco as medidas positivas pelas quais a organização pode tomar e que estão relacionadas com o ambiente em que ela está engajada, por meio de uma análise interna e externa deste ambiente, para que desse modo seja possível identificar os pontos fortes e fracos da empresa, e também as ameaças e oportunidades que ela apresenta (JUNIOR *ET AL.* 2011).

O planejamento estratégico deve iniciar-se a partir do levantamento de dados para que desse modo seja possível conhecer-se o ambiente de atuação. Posteriormente, é necessário que haja a definição dos objetivos e das ações que deverão ser desenvolvidas, sendo importante que haja o acompanhamento e também uma avaliação constante, através de um sistema de informações gerenciais eficaz e uma estrutura empresarial bem definida aceita por todos. Vale ressaltar que para que isso seja possível é importante que o trabalho em si seja realizado por uma equipe coesa, onde todos se inter-relacionem eficaz e eficientemente. (FERREIRA *ET AL.* 2005).

O planejamento estratégico é uma grande oportunidade para a organização construir, desenvolver ou rever a leitura de sua realidade, que inclusive deve ser crítica, coerente, completa, inteira, sistemática e compreensível e, além disso, deve gerar confiança, segurança e clareza com relação ao papel que a organização deseja assumir no mercado. Sua adoção por parte das empresas deve ocorrer para a implementação de organização, direcionamento e controle, bem como a maximização de seus objetivos e minimização de seus diferenciais, proporcionando eficiência (SEBRAE, 2015).

Quando se aplica o planejamento de forma eficaz dentro da organização, ocorre que a gestão empresarial se torna mais competitiva, além de fazer com que a mesma atue como um instrumento de comunicação, de aperfeiçoamento e de acompanhamento do aprendizado na empresa (FERREIRA *ET AL.* 2005).

Aliado ao planejamento estratégico está a gestão estratégica. Diante do cenário em que as empresas se encontram atualmente, as estratégias competitivas estão frequentemente e cada vez mais conectadas, promovendo avanços e fazendo surgir novas técnicas de gestão empresarial. A gestão estratégica, segundo Portella *et al.*

(2011), pode ser entendida como um importante instrumento da alta administração da instituição, apto para facilitar o relacionamento da organização em seu ambiente interno e externo.

Vale destacar que a estratégia deve ser frequentemente avaliada e reformulada, já que estas não são definidas e apoiadas em questões concretas. Em outras palavras a estratégia surge do produto de mecanismos que apresentam alto grau de complexidade (GODOY E MACHADO, 2011).

Segundo Borges (2015), o planejamento estratégico ocorre por intermédio de quatro etapas básicas:

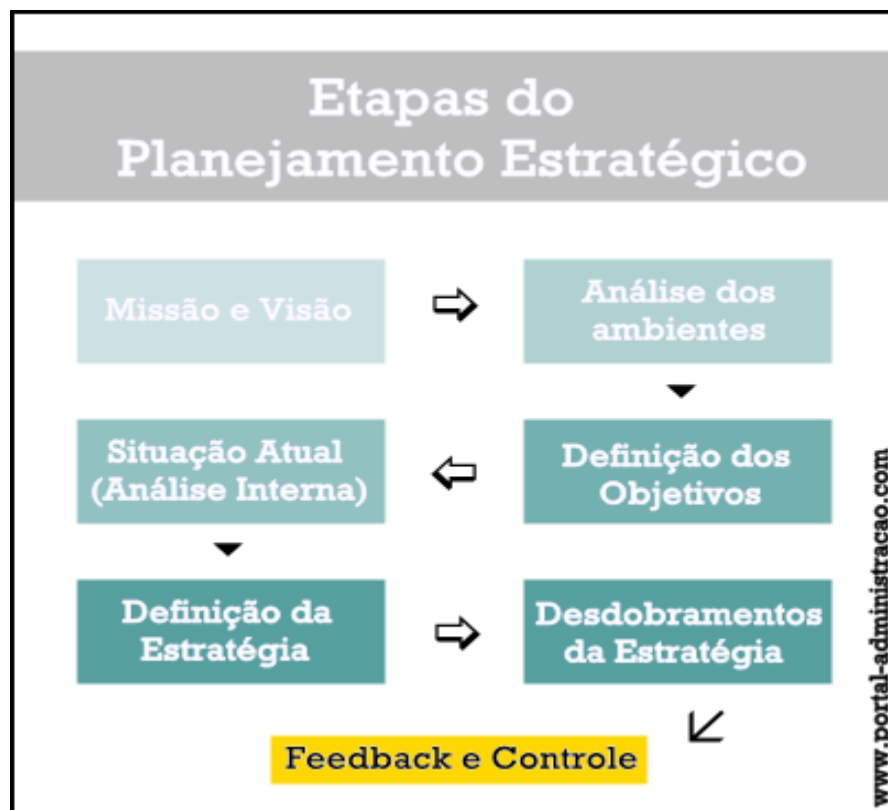
1. O estabelecimento da missão, da visão, dos valores, dos objetivos e metas da organização;
2. A análise do ambiente interno e externo, por meio da matriz *SWOT*;
3. A formulação de estratégias e do plano de ação;
4. O monitoramento e controle.

Em contrapartida, a Academia do Empresário (2015), delineia sete etapas básicas para a implementação de um planejamento estratégico dentro de uma organização. São elas:

1. Cultural Organizacional: onde ocorre a elaboração dos valores, da visão e da missão da empresa;
2. Mercado: onde ocorre a análise das oportunidades e ameaças que permeiam o ambiente de negócios;
3. Qualidades: onde se revelam as forças e fraquezas da empresa;
4. Conjuntura: é onde identifica-se as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas atuais em conjunto;
5. Objetivos: realiza-se a fixação de metas de acordo com a conjuntura e com a cultura da organização;
6. Execução: Define-se o planejamento estratégico com prazos para se cumprir metas e
7. Resultado: rastreia-se os números do negócio, para que desse modo possa aprimorá-lo.

Ainda sobre as etapas do planejamento estratégico, o Portal Administração (2014) resumiu na figura 3, abaixo, todas as etapas:

Figura 3 Etapas do Planejamento Estratégico



Fonte: Portal Administração (2012)

Independentemente do tipo de organização, a utilização de um planejamento é

indispensável e o mesmo deve adequar-se à empresa, para que os administradores possam focar-se em estabelecer como será sua rotina, estabelecer benefícios à longo prazo e ações perante a concorrência, para que desse modo eles possam identificar e solucionar os futuros problemas. Em decorrência disso, as organizações estão utilizando com uma elevada frequência a Administração Estratégica, com foco inteiramente concentrado no planejamento como principal ferramenta (UTRERA *ET AL.* 2013).

De acordo com a Endeavor (2014), um bom e completo planejamento estratégico requer enorme esforço e dedicação, pois se feito com qualidade proporciona para a empresa a abertura dos melhores caminhos para que a mesma alcance seus objetivos. As organizações que praticam com eficiência todos os seus planos, abrem mão de estratégias equivocadas com facilidade, traçando novos rumos, formando grandes líderes, aproveitando boas oportunidades e criando resultados que sejam mais sustentáveis e lucrativos.

Dessa forma, as estratégias que são reunidas dentro do plano em questão, são as estratégias que determinam os rumos ou as formas com as quais a organização irá atingir de fato todos os seus objetivos. O plano é concebido por intermédio de uma análise de cenários que resulta na elaboração de uma matriz (análise SWOT) que demonstra as ameaças e as oportunidades, através dos pontos de vista com relação aos ambientes internos e externos à organização. Além disso, o plano ajuda a esclarecer cinco pontos que fazem parte do planejamento estratégico: Missão, valores, objetivos e estratégias da organização e os desdobramentos dessa estratégia (PORTAL ADMINISTRAÇÃO, 2014). Assim, esse tema, que forma a base principal desse trabalho, será exposto abaixo.

## **2.2 ANÁLISE SWOT**

Atualmente, uma palavra se faz presente cada vez mais no mundo dos negócios: Planejamento. A análise SWOT se trata justamente disso. Para ser mais preciso, o termo SWOT é um acrônimo das palavras inglesas strengths, weaknesses, opportunities e threats, que significam respectivamente: Forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Conhecida no Brasil como matriz FOFA, ela mede as forças (S de strengths) e as

fraquezas (W de weaknesses) do empreendimento, que fazem parte do ambiente interno da organização, e das oportunidades (O de opportunities) e ameaças (T de threats), que fazem parte do ambiente externo à organização. A análise em questão é muito utilizada pelas empresas durante seu planejamento estratégico ou até mesmo em novos projetos, consistindo basicamente em uma análise detalhada da situação do cenário econômico da empresa, possibilitando uma melhor tomada de decisão. O principal objetivo da matriz é estabelecer um diagnóstico estratégico que tanto preveja como previna condições negativas, além de consolidar diretrizes que promovam o diferenciamento do empreendimento (ENDEAVOR, 2015).

Com o atual cenário, as empresas devem ficar atentas às mudanças que acabam ocorrendo dentro do ambiente pela qual elas estão inseridas, pois se as mesmas estagnarem diante de tais mudanças, podem dessa maneira chegar ao fracasso. Dentre as formas mais utilizadas e eficientes para a competitividade está o planejamento, que quando fundamentado em dados reais e concretos, possibilita a previsão de um futuro positivo e vantajoso para a organização, pois o planejamento é um dos fatores que acabam proporcionando um maior índice de sucesso para as empresas (APPIO *ET AL.* 2009).

Atualmente, os tempos estão incertos para os negócios do mundo todo. Se uma reflexão estratégica já se fazia crucial para o sucesso de uma empresa, são vários os fatores que a tornaram imprescindível para qualquer tipo de negócio. Dentre os fatores podemos destacar o aumento da exigência dos clientes e sua baixa fidelização, o clima de desaceleração econômica, entre outros. Desse modo é de extrema importância dar atenção a análise da empresa no meio em que ela está envolvida (PMELINK, 2015).

A análise do ambiente em que uma organização está inserida, engloba a avaliação das oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos que a mesma apresenta. Tal avaliação está dividida basicamente entre dois ambientes: o macroambiente e o microambiente. Vale ressaltar que tal análise é de extrema importância para todos os tipos de organização, independentemente do ramo de atividade pela qual atua, principalmente para as organizações sem fins lucrativos. Quanto ao macroambiente, pode-se destacar os aspectos que são externos à organização. Desse modo, os fatores que ocorrem acabam não possuindo domínio por parte dos gestores e neste ambiente a empresa obtém diferencial competitivo quando consegue promover o aproveitamento das oportunidades que encontra e minimizar as ameaças que envolvem suas atividades.

E quanto ao microambiente, destacam-se os aspectos internos da organização, e que consequentemente podem ser alterados e aperfeiçoados pelos gestores. Diante disso, os pontos fortes da empresa podem tornar-se um diferencial competitivo e os pontos fracos podem ser detectados e corrigidos (APPIO ET AL. 2009).

Segundo Borges (2015), a famosa matriz *SWOT* surgiu na década de sessenta, na Universidade de *Stanford*. Seu desenvolvimento foi rápido, onde logo transformou-se em um método utilizado por diversas empresas do mundo todo, no que se referia a formulação de suas estratégias.

A análise *SWOT* é uma técnica que tem sido cada vez mais aplicada nas organizações, devido a sua simplicidade e transparência (TONINI ET AL. 2007). Além disso, ela tem sido uma ferramenta imprescindível nas pesquisas e análises de produtos, empresas e estratégias. A análise *SWOT* foi desenvolvida por Keneeth Andrew e Roland Christensen, dois professores da *Harvard Business School* (RAIMUNDO, 2012).

Para que uma empresa consiga estipular suas metas de visibilidade, crescimento, produção e aumento de lucros, bem como atingi-las de forma eficaz, deve analisar uma série de variáveis que tanto direta como indiretamente estão relacionados ao planejamento e que podem contribuir para a evolução e o bom desempenho do negócio. Para isso existem diversas ferramentas que auxiliam na hora de planejar os passos presentes e futuros da companhia. Dentre elas destacamos a Matriz *SWOT*, que é implementada durante a realização do planejamento estratégico com o intuito de auxiliar na compreensão do cenário em que se encontra o empreendimento (CHAVES, 2013).

A figura 4 expõe os quatro pontos que formam a Matriz *SWOT*:

Figura 4 Matriz *SWOT*



Fonte: Cesgranrio- Petrobrás (2015)

Por intermédio dos dados obtidos pela Análise SWOT, é possível ter uma maior noção dos pontos fracos e fortes da organização, do cenário em que a empresa está devidamente inserida, além de que, serve como auxílio para que profissionais e empresários fiquem atentos aos movimentos de mercado (CHAVES, 2013). Além disso, possibilita analisar e identificar os principais aspectos de um produto, estratégia e criação de empresa, de tal forma que permita apontar suas forças e oportunidades, avaliando a viabilidade de um projeto, ou até mesmo de conseguir-se equilibrar os pontos fracos e as ameaças, por intermédio de estratégias que beneficiem as forças e oportunidades (RAIMUNDO, 2012).

Para criar a matriz SWOT, é necessário fazer o levantamento do maior número de itens em cada área. A seguir, tem-se, detalhadamente, cada ponto específico da matriz (BORGES, 2015):

1. Força: Quando referimos às forças de uma organização, referimos aos elementos internos que de alguma maneira lhe trazem benefícios, isto é, elementos que estão sob o controle do negócio, onde pode-se decidir se mantém ou não a situação. Dentre alguns exemplos podemos citar a união da sua equipe, localização privilegiada, relacionamentos estratégicos, entre outros. Desse modo são praticamente infinitas as forças que podem ser identificadas num determinado negócio. O importante mesmo é manter o foco naquilo que realmente faz a diferença na organização, bem como nos elementos que podem

ser trabalhados com base nela. A análise SWOT é feita não apenas para refletir sobre o empreendimento, mas também para criar um plano de ação eficiente.

2. Fraqueza: Em contrapartida, diferentemente das forças de uma organização, as fraquezas são os elementos internos à organização que podem de alguma atrapalhar o negócio. Embora sejam elementos que estejam sob o controle da organização, eles não ajudam na realização da missão empresarial. Dentre alguns exemplos estão o produto altamente perecível, a matéria-prima escassa, processo de entrega, equipe pouco qualificada, entre outros. O mais interessante para a empresa é buscar ações para mitigar essas fraquezas.
3. Oportunidade: As oportunidades estão localizadas no ambiente externo à organização, e podem afetar positivamente o negócio. Tais fenômenos geralmente estão fora do controle da organização, porém isso não impede que elas de fato aconteçam. Dentre alguns exemplos podemos citar o surgimento de um novo curso, uma nova lei que venha a sair, o acesso a uma nova tecnologia, a concorrência que precisa da ajuda da empresa, entre outros. As oportunidades, na maioria dos casos são parecidas a uma espécie de sonho que a empresa sabe que se acontecer vai ser muito bom para ela, e apesar de não estarem sob seu controle, é necessário que haja uma preparação mínima por parte da empresa, para caso ela venha a ocorrer.
4. Ameaça: E por fim, para terminar a análise, as ameaças são os elementos externos à organização que definitivamente se ocorrem podem afetar negativamente a organização. Assim como as oportunidades, não estão sob o controle da empresa, porém é de conhecimento da organização que existe a chance de elas ocorrerem. Dentre os exemplos podemos citar a entrada de um concorrente internacional no mercado, a pirataria dos seus produtos, a escassez de mão de obra, entre outros. As ameaças podem ser relacionadas com medos existentes por parte da gestão da empresa, e embora também não esteja sob controle da empresa é preciso pensar em maneiras para mitigá-las.

Após a coleta de cada uma das informações citada acima, é necessário construir como no exemplo do quadro abaixo, para reuni-las de forma mais organizada:



	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Oportunidades		
Ameaças		

Fonte: Pmelink (2015)

Para cada intersecção do quadro, a organização deve colocar quais as sugestões que ela considera relevantes. É importante lembrar que nesse aspecto, boa parte dos gestores confundem oportunidades e pontos fortes ou ameaças e pontos fracos. Para evitar isso, é fundamental saber que as oportunidades e ameaças fazem parte do ambiente externo à organização e os pontos fortes e fracos relacionam-se com a situação presente da empresa e por isso resultam de um ambiente interno. Além disso é extremamente útil relacionar cada ponto forte e ponto fraco, com as principais áreas da organização, mais tipicamente às áreas funcionais, tais como: Produção, Financeira, Recursos Humanos e Marketing/Comercial (PMELINK, 2015).

Após a realização da análise SWOT, a empresa pode estabelecer metas que promovam as melhorias dos itens que foram considerados mais importantes e de baixo desempenho, definir metas que estejam relacionadas à forma de atuação, mais diretamente no que se diz respeito ao melhor aproveitamento das oportunidades e estabelecer quais as ações que serão prioritárias em sua execução, evitando os efeitos de eventuais ameaças (TULESKI, 2009).

As estratégias são obtidas por intermédio do cruzamento da Matriz *SWOT*. Dependendo do cruzamento do quadrante, será obtido um tipo de estratégia, que podem ser: Estratégia Ofensiva, Estratégia de Confronto, Estratégia de Reforço e Estratégia de Defesa. Abaixo, segue cada uma delas detalhadamente (BORGES, 2014):

1. **Estratégia Ofensiva:** A estratégia ofensiva surge do cruzamento dos pontos fortes com as oportunidades. É uma estratégia que tem como objetivo promover o crescimento e o desenvolvimento, melhorando desse modo aquilo que já está bom.
2. **Estratégia de Confronto:** A estratégia de confronto surge do cruzamento dos pontos fortes com as ameaças. É nesse aspecto que se deve definir os planos para afastar as possíveis ameaças, ou seja, apoiar-se nos pontos fortes da organização para diminuir as possíveis ameaças. Esse cruzamento está voltado para a modificação do ambiente em favor da empresa.

3. Estratégia de Reforço: A estratégia de reforço surge do cruzamento entre os pontos fracos com as oportunidades. As ações que são adotadas devem reforçar as fraquezas, para que as mesmas não atrapalhem a competitividade da organização no mercado. Essa estratégia possibilita tirar vantagens das fraquezas da organização.
4. Estratégia de Defesa: A estratégia de defesa surge do cruzamento entre os pontos fortes e as ameaças. Seu principal objetivo é minimizar ao máximo as perdas e os impactos negativos que esses dois quadrantes podem causar na organização. Nesse contexto, pode-se adotar profundas alterações na organização, com o intuito de protegê-las em cenários ruins.

Quando o cruzamento SWOT é bem elaborado, representa uma ótima estratégia que mutuamente protege o negócio e possibilita estratégias de ataque e expansão. O resultado é justamente a base estratégica de uma organização que objetiva o sucesso (BORGES, 2014).

Para a elaboração da Matriz SWOT, é importante ter conhecimento daquilo que a empresa realmente deseja, para que os objetivos estratégicos sejam traçados conforme aquilo que a organização almeja alcançar.

## **2.3 ESTUDOS REALIZADOS SOBRE O TEMA**

Muito estudos sobre a importância da Administração Estratégica para micro e pequenas empresas, foram realizados, com o intuito de ressaltar o quão fundamental e indispensável é a utilização de um Planejamento Estratégico dentro de uma organização, independentemente do porte que a mesma apresenta. Nesse tópico será exposto quatro trabalhos referentes ao tema em questão e seus respectivos resultados.

### **2.3.1 O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS SEGUNDO SOUZA e QUALHARINI (2007)**

De acordo com o trabalho realizado, a recomendação inicial para micro e

pequenas empresas que não adotam um Planejamento Estratégico como ferramenta de suporte decisório, seria a aplicação de uma metodologia simplificada, pois esta poderá auxiliar de forma efetiva a gestão empresarial, por intermédio de formulários para auxílio na captação de informações para a composição e elaboração da análise do ambiente externo, análise do ambiente interno e desenvolvimento de uma base estratégica lógica voltada para as características e objetivos do modelo de negócio.

Além disso, sejam evidentes as dificuldades que as pequenas empresas enfrentam para viabilizar seus modelos de negócios, isto não serve de argumento para excluírem-se das análises e ponderações decisivas que um adequado Planejamento Estratégico pode ofertar como subsídio ao processo decisório.

### **2.3.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS SEGUNDO PINTO e PINTO (2012).**

O artigo “Planejamento Estratégico para Micro e Pequenas empresas” é uma exposição exploratória e reflexiva da relação entre planejamento estratégico e desenvolvimento organizacional para micro e pequenas empresas buscando apresentar seus benefícios e dificuldades da aplicação desta ferramenta. Vale ressaltar que o presente estudo foi elaborado no Estado de São Paulo.

A partir dos estudos realizados para a elaboração do artigo, pode-se perceber que com a crescente globalização de mercados e o aumento da concorrência, o Planejamento Estratégico contribui nas micro e pequenas empresas, à medida que proporciona desafios por intermédio de objetivos traçados, da visão que apresenta um forte fator motivacional e a missão que é uma ferramenta para explicar o que a empresa pretende fazer. Isto pode acarretar resultados positivos, tais como rentabilidade, inovação, criação e manutenção de vantagem competitiva, os quais são elementos indispensáveis à sobrevivência em longo prazo, que é a realidade dos dias de hoje.

Além disso, chegou-se à conclusão de que independente do modelo de Planejamento Estratégico, o mesmo deve ser bem elaborado, pois nos dias atuais precisa-se enxergar o futuro e que inclusive deve fazer parte do cotidiano das empresas, não importando seu porte.

### **2.3.3 A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA AS**

## **PEQUENAS EMPRESAS SEGUNDO TEIXEIRA e ALONSO (2014)**

O objetivo do presente artigo foi abordar a importância da aplicação do Planejamento Estratégico nas pequenas empresas, envolvendo a participação dos profissionais de administração e controladoria.

Em decorrência das turbulências do mercado, as organizações estão buscando respostas para atender as exigências atuais e o Planejamento estratégico é melhor forma de encontrar essas respostas, pois, mostra o que a empresa representa no cenário em que se encontra, o que pretende ser, e como pode fazer para tornar-se o que pretende. Após as análises do estudo realizado, chegou-se à conclusão de que nas pequenas empresas a boa gestão organizacional é um fator determinante para sua sobrevivência.

A utilização do planejamento nas empresas de pequeno porte auxilia os gestores a prever problemas para contorná-los, assim como, resolver os já existentes, pois para a realização de um planejamento estratégico é realizada uma análise do ambiente em que a empresas se encontra, são estabelecidas às direções da organização, são formuladas, implantadas e controladas estratégias. Além disso, o processo de Planejamento estratégico faz com que as pessoas envolvidas repensem o caminhar da organização, em termos de missão, vocação e de suas expectativas em torno dela.

### **2.3.4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUA IMPORTÂNCIA NA MICROEMPRESA SEGUNDO BRASIL ET AL. (2015)**

Este trabalho foi realizado no Estado de Mato Grosso do Sul e teve como objetivo abordar sobre a importância do Planejamento Estratégico nas microempresas. Para alcançar o objetivo proposto foi elaborada uma pesquisa bibliográfica em livros, artigos, periódicos e legislações que tratam sobre planejamento, planejamento estratégico e microempresas. Dos resultados encontrados verificou-se que as microempresas ainda apresentam certa resistência quanto à aplicação da gestão estratégica mesmo a literatura apontando a sua eficácia por meio da melhoria nos resultados das empresas que optaram por utilizá-la. Dessa forma, torna-se imprescindível que os gestores possuam maior conhecimento sobre a eficácia dessa ferramenta e os benefícios que ela oferece. Aliás, verificou-se que apenas por meio de

sua aplicação que é possível desmistificar a ideia de que ela é uma ferramenta adequada apenas às grandes empresas e de aplicação complexa.

Além disso, esse trabalho demonstrou que o Planejamento Estratégico pode e deve ser utilizado pelas microempresas como forma de agregar valor às mesmas, sendo necessário apenas de orientação e dedicação no momento de sua aplicação. Essa dedicação se refere à continuidade e a adaptação constante às mudanças que vão surgindo na organização, no mercado ou na economia, visto que elas acontecem atualmente com grande velocidade e expressiva dimensão.

### **3 – METODOLOGIA**

No presente trabalho, a pesquisa realizada é de natureza qualitativa. Segundo Vianna (2001), na pesquisa qualitativa analisam-se cada situação a partir de seus dados

descritivos, buscando identificar relações, causas, efeitos, consequências e outros aspectos considerados necessários à compreensão da realidade estudada e que, em boa parte das vezes envolve múltiplos aspectos.

Para atingir o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa bibliográfica. De acordo com Gil (2002), a pesquisa bibliográfica abrange a bibliografia já tornada pública em relação ao tema de estudo, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico e meios de comunicação como rádio, gravações em fita magnética e audiovisuais. No presente estudo foram utilizados livros e artigos. O acesso aos artigos foi feito pela internet, já os livros foram buscados na biblioteca da Universidade Federal de Pernambuco, Campus do Agreste.

#### **4- ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS**

O presente trabalho baseou-se na análise de temas relacionados com a Administração Estratégica, juntamente com estudos já realizados sobre o assunto, com o intuito de desmistificar a ideia existente de que apenas empresas de grande porte

necessitam de Planejamento Estratégico para sua gestão e ressaltar a sua verdadeira importância para todas as organizações independente de seu porte.

Muitos autores analisados convergiram na opinião de que o Planejamento Estratégico é uma ferramenta de Gestão fundamental que possibilita prever o futuro da organização a partir do seu cenário atual, bem como identificar suas fraquezas e ameaças para solucioná-las e seus pontos fortes e oportunidades, para melhorá-las ainda mais. Além disso, o Planejamento é importante no processo de tomada de decisão, visto que proporciona suporte racional para que a organização tome decisões corretas e sensatas, de acordo com suas reais necessidades e realidade econômica.

Quando uma organização não adere o Planejamento Estratégico, conseqüentemente a mesma acaba perdendo o controle total de sua situação, à medida que não analisa seu ambiente externo e interno de forma correta, e acaba na maioria das vezes fazendo escolhas de forma impulsiva ou baseada em “achismos”.

Com o Planejamento é possível traçar o rumo da empresa de forma mais organizada e segura, a partir de análises concretas e seguras que possibilitem a organização fazer mudanças que melhorem cada vez mais seu desempenho no mercado em que atua.

As microempresas geralmente acabam chegando à entropia em um ou dois anos, pois não possuem o conhecimento necessário que as levaria para uma evolução positiva. À medida que a mesma não possui o Planejamento Estratégico, conseqüentemente vai deixando de dar atenção a aspectos importantes que ao longo do tempo vai promovendo o surgimento e o acúmulo de problemas significativos. A organização que possui uma Administração Estratégica eficiente, se encontra em constante evolução, pois tem conhecimento daquilo que ela pode melhorar cada vez mais e daquilo que ela deve solucionar ou extinguir de vez.

Os estudos realizados sobre o tema, evidenciaram a Matriz *SWOT* como um dos métodos mais eficientes para a análise dos ambientes externo e interno da organização. Através da Matriz, a empresa identifica os pontos em que ela pode melhorar e os pontos que ela deve corrigir para não afetar seu desempenho futuro. Além disso, ela identifica também as possíveis ameaças que podem surgir e as oportunidades. Com as informações coletadas por intermédio da análise *SWOT*, a organização pode realizar o cruzamento *SWOT*, que é onde surgem os objetivos estratégicos a serem traçados. É a partir desse ponto que o Planejamento Estratégico é definido, onde a organização passa

a ter mais conhecimento sobre sua situação e suas reais necessidades, e principalmente a ter conhecimento dos próximos passos que devem ser realizados.

Em suma, a partir da análise das informações coletadas para a realização do presente estudo, tornou-se possível compreender com mais clareza, os principais benefícios da utilização de um Planejamento Estratégico e entender sua verdadeira importância, quando se trata de organização. Desse modo, utilizar o Planejamento é fundamental pois muitos fatores organizacionais que precisam ser corrigidos passam por despercebidos quando não é realizada a devida análise dos ambientes da mesma. Além disso, a empresa pode detectar com mais facilidade quais são os principais aspectos causadores de problemas que podem afetar seu bom desempenho e dessa forma, corrigi-los. De forma geral, o Planejamento estratégico permite que a organização resgate o controle de sua situação e conheça os passos que devem ser dados para melhorara cada vez mais seu desempenho no mercado em que atua.

## **5 - CONCLUSÃO**

Mediante a realização da análise de temas relacionados com o propósito central do presente trabalho, e a comparação entre estudos já realizados sobre o assunto, foi possível chegar ao objetivo proposto, comprovando a importância da Administração



Estratégica para microempresas.

Ao longo das análises, foi possível adquirir conhecimento sobre a importância do Planejamento Estratégico, sob diversos pontos de vistas, bem como conhecer as verdadeiras vantagens que uma empresa obtém à medida que promove a implantação de um Planejamento Estratégico eficiente e eficaz. Além disso, diversos estudos realizados sobre o tema evidenciaram a necessidade que uma organização possui, independentemente de seu porte, em ter uma Administração Estratégica eficiente, pois a mesma determina o seu desempenho no mercado em que atua e principalmente, define o tempo de vida de uma empresa no mercado, evitando na maior parte dos casos, a sua precoce entropia.

Em suma, o Planejamento Estratégico tornou-se uma ferramenta imprescindível para qualquer tipo de organização, visto que proporciona um melhor delineamento das ações que devem ser tomadas pela empresa, bem como expõe as melhores estratégias possíveis e prepara a organização para enfrentar as mudanças constantes no mercado, que ocorrem principalmente devido à globalização. Desse modo, as empresas que se apropriam devidamente de tal planejamento, se mantêm sempre atualizadas e preparadas para qualquer eventual mudança. Além disso, a organização passa a se autoconhecer, uma vez que a ferramenta mostra os pontos fracos e ameaças da mesma, e ainda auxilia para corrigi-las e melhorá-las ainda mais.

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ACADEMIA DO EMPRESÁRIO. Conheça as etapas do planejamento estratégico de uma empresa. Disponível em: <

<http://academiadoempresario.com.br/planejamento/conheca-as-etapas-do-planejamento-estrategico-de-uma-empresa> > Acesso em: 12 de jun. de 2015 às 07:00h.

ATAMANCZUC, Maurício João; KOVALESKI, João Luiz. **Metodologia para um planejamento estratégico na pequena empresa: Um estudo de caso.** Campos Gerais. Agosto de 2008.

BARBALHO, Célia Regina Simonetti. **Planejamento Estratégico: uma análise metodológica.** V.2, N.1, p.29-44, jan/jun. 1997. Londrina.

BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. **Planejamento estratégico organizacional.** Revista eletrônica de contabilidade. V.1 n.2, dezembro/2004 IEV/2005.

BARBOSA, Emerson Rodrigues; BRONDANI, Gilberto. **Planejamento estratégico organizacional.** Revista eletrônica de contabilidade. V.1, N.2. Dez/2004 e Fev/2005.

BORGES, Leandro. **As 4 etapas do planejamento estratégico.** Disponível em: < <http://blog.luz.vc/como-fazer/etapas-do-planejamento-estrat%C3%A9gico/> > Acesso em 10 de jun. de 2015 às 08:35 h.

BORGES, Leandro. **Como desenvolver uma matriz ou análise SWOT.** Disponível em: < [Http://blog.luz.vc/o-que-e/como-desenvolver-uma-matriz-ou-analise-swont-fofa](http://blog.luz.vc/o-que-e/como-desenvolver-uma-matriz-ou-analise-swont-fofa) > Acesso em: 22 de mai. De 2015 às 15:00 h.

BORGES, Leandro. **Como fazer a SWOT cruzada.** Disponível em: < <http://blog.luz.vc/como-fazer/swotcruzada> > Acesso em 05 de set. de 2014 às 10:30 h.

BRASIL, Ângela de Souza; FOGAGNOLI, Giovana Moraes; ANDRADE, Joelma Santos; LIMA, Karla Morgana Aparecida. **Planejamento Estratégico e sua importância na microempresa.** Revista Conexão Eletrônica. Três Lagoas, MS. V.2, N.1, 20145.

CANAVER, Gustavo. **Estratégia Empresarial – Poder de Barganha dos Compradores e Fornecedores.** Disponível em: <

gustavocanaver.wordpress.com/2012/08/06/estratégia-empresarial\_36/ > Acesso em 26 de out. às 08:36 h.

CATÃO, Felipe; MONTEIRO V. G; SOARES F. C. **Planejamento estratégico como ferramenta competitiva para empresas da região central de Poços de Calda.** Revista Gestão e Conhecimento. 8º Congresso Brasileiro de Sistemas. Edição Especial. 25 e 26 de setembro de 2012.

CHAVES, Mayara. **Saiba como fazer uma análise SWOT.** Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/noticias/negocios/saiba-como-fazer-uma-analise-swot/73989/> > Acesso em 26 de mai. De 2015 às 11:15 h.

CORREIA, Kenneth. **Estratégias genéricas de Michael Porter.** Disponível em: < [www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/estrategias-genericas-de-michael-porter/](http://www.administracaoegestao.com.br/planejamento-estrategico/estrategias-genericas-de-michael-porter/) > Acesso em 05 de mai. de 2015 às 09: 45 h.

CUNHA, Edson. **Tendências no mundo dos negócios.** Disponível em < [www.ecunha.com.br/blog/2009/09/25/tendencias-njo-mundo-dos-negocios/](http://www.ecunha.com.br/blog/2009/09/25/tendencias-njo-mundo-dos-negocios/) > Acesso em 15 de out. às 06:39 h.

ENDEAVOR BRASIL. **Planejamento estratégico: Como fazer e por onde começar.** Disponível em: < <http://endeavor.org.br/planejamento-estrategico-como-fazer-e-por-onde-comecar/> > Acesso em 08 de mai. De 2015 às 14:00 h.

ENDEAVOR. **Matriz SWOT: Entenda como usar e as vantagens para sua empresa.** Disponível em: < <https://endeavor.org.br/entenda-matriz-swot/> > Acesso em: 20 de jun. de 2015 às 09:00 h.

EYNG, Rômulo Cícero. **As cinco forças competitivas da indústria.** Disponível em: < [universogestor.blogspot.com.br/2011/06/1as-cinco-forcas-competitivas-da.html](http://universogestor.blogspot.com.br/2011/06/1as-cinco-forcas-competitivas-da.html) > Acesso em 25 de out. às 09:00 h.

FERREIRA, Maraísa Angélica; SILVA, Marcos Euclides; SOUZA, Reginaldo;

RIGUEIRO, Vanessa; MIRANDA, Isabella Iamine Parra. **A importância do planejamento estratégico para o crescimento das empresas.** Maringa Management: Revista de Ciências Empresariais. V.2, n.1, p.34-39, jan. / jun de 2005.

GODOY, Marcelo da Silva. **Planejamento Estratégico aplicado a uma microempresa: Tenda Plus Lonas e Coberturas.** Porto Alegre, 2009.

GODOY, Valdir Alves; MACHADO, Marcos. **Planejamento estratégico na gestão educacional: Uma ferramenta importante no processo decisório da Instituição de ensino superior.** Ano 3. N.3, p. 32-85. Dezembro de 2011.

JUNIOR, Nelson Alonso; RAMOS, Andre Luiz; JUNIOR, Sergio Braga; EVANGELISTA, Armindo Aparecido. **A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas.** INGEPRO- Inovação, Gestão e Produção. V. 3, N. 7. Julho de 2011.

LIMA, Daniel. **As cinco forças de Porter.** Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/as-cinco-forcas-de-porter/57341/> > Acesso em 21 de jul. de 2015 às 18:30 h.

MACHADO, Bárbara Campelo Pinheiro; ANUNCIATO, Karine Medeiros. **Estimativa e análise do *market share* de uma indústria sucroalcooleira: Estudo de caso no município de Nova Olímpia/ MT.** Nova Olímpia, MT. 2007.

MENDES, Osmar; RAISER, Gilberto. **Planejamento estratégico.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada. Blumenau. V.3, N.4, p.230-240. Sem II 2009.

NUNES, André Gonçalves. **Hipercompetição: o fim da vantagem competitiva durável de Porter.** Disponível em: < <http://inteligencia-competitiva.blogspot.com.br/2012/10/hipercompeticao-o-fim-da-vantagem.html> > Acesso em 20 de ago. de 2015 às 08:30 h.

PINTO, Carlos Eduardo; PINTO, Abigail Deolinda Lunelli. **Planejamento estratégico para micro e pequenas empresas**. Revista Ampla de Gestão Empresarial. Registro, SP. Ano 1, N.1, Art. 4, p.43-59, outubro de 2012.

PMELINK. **Como fazer uma análise SWOT da sua empresa**. Disponível em: < <http://www.pmelink.pt/manuais/planejamento-e-estrategia/como-fazer-uma-analise-swot-da-sua-empresa> > acesso em 07 de jun. de 2015 às 09:00 h.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. **A estratégia competitiva de Michael Porter**. Disponível em: < <http://www.portal-administracao.com/2014/02/a-estrategia-competitiva-de-porter.html> > Acesso em 15 de abr. 2015, 10:30.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. **A estratégia competitiva de Porter**. Disponível em: < <http://www.portal-administracao.com/2014/02/a-estrategia-competitiva-de-porter-html> > Acesso em 10 de jul. de 2015 às 15:45 h.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. **Análise SWOT (Matriz) – Conceito e aplicação**. Disponível em: < <http://www.portal-administracao.com/2014/01/analise-swot-conceito-e-aplicacao.html> > Acesso em: 02 de set. de 2015 às 14:30 h.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. **O que é Planejamento e Gestão Estratégica?** Disponível em: < <http://www.portal-administracao.com/2014/06/planejamento-gestao-estrategica-o-que-e.html> > Acesso em 09 de mai. 2015 às 09:00 h.

PORTAL EDUCAÇÃO. **Marketing Digital: Análise das cinco forças de Porter**. Disponível em: < <http://www.portaleducacao.com.br/marketing/artigos/45526/marketing-digital-analise-das-cinco-forcas-de-porter> > Acesso em: 28 de jul. de 2015 às 20:00 h.

PORTAL GESTÃO. **As estratégias genéricas de Michael Porter**. Disponível em: < <http://www.portal-gestao.com/gorus-da-gestao/6710-as-estrategias-genericas-de-minhael-porter.html> > Acesso em: 10 de ago. de 2015 às 16:20 h.

PORTAL GESTÃO. **Competitividade para o século XXI**. Disponível em: <

<http://www.portal-gestao.com/gorus-da-gestao/6710-as-estrategias-genericas-de-minhael-porter.html> > Acesso em: 12 de ago. de 2015 às 09:00 h.

PORTELLA, Charlise; LIMA, Mariluci; PIENIZ, Luciana. **A importância do planejamento estratégico no contexto da governança corporativa nas organizações.** 2011.

RABELO, Anir. **Estratégia empresarial: Uma análise baseada no modelo de Porter.** Florianópolis, 2009.

RAIMUNDO, Ivan Freitas. **Análise de mercado e análise SWOT das coberturas em Policarbonato (PC) na construção civil.** Centro Paula Souza. Faculdade de Tecnologia Sorocaba. Sorocaba, 2012.

ROYER, Rogério. **As estratégias competitivas genéricas de Porter e o novo paradigma da customização em massa.** ENEGEP- Encontro Nacional de Engenharia de Produção. São Carlos, SP, Brasil. 12 a 15 de outubro de 2010.

SCHNEIDER, Aline Botelho; CARNEIRO, Marcelo Lopes; SERRA, Fernando A. Ribeiro; FERREIRA, Manoel Portugal. **Estratégia competitiva: Michael Porter 30 anos depois.** Revista de Administração. UFSM. Santa Maria. V.2, N.2, p. 298-326. Maio/ago. 2009.

SCHNEIDER, Luiz Carlos. **Pensamento estratégico organizacional- Origens, evolução e principais influência.** Bento Gonçalves/RS. 19 a 21 de maio de 2013.

SEBRAE. **Planejamento estratégico aplicado aos pequenos negócios.** Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/sites/Portalsebrae/bis/Planejamento-estrategico-aplicado-%C3%A0s-MPEs> > Acesso em 15 de mai. 2015 às 10:00 h.

SOUZA, Wendel; QUALHARINI, Eduardo. **Planejamento Estratégico nas micro e pequenas empresas.** II Workshop Gestão Integrada: Riscos e desafios. Centro Universitário SENAC. São Paulo, 25 e 26 de maio de 2007.

TONINI, Antonio Carlos; SPÍNOLA, Mauro de Mesquita; LAURINDO, Fernando José Barbin. **A análise SWOT: Uma nova perspectiva para a aplicação do seu sigma no desenvolvimento de software.** XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção. A energia que move a produção: um diálogo sobre integração, projeto e sustentabilidade. Foz do Iguaçu, PR, Brasil. 09 a 11 de outubro de 2007.

TULESKI, Yumi Mori. **Análise SWOT.** Disponível em: <  
<http://www.cedet.com.br/index.php?/tutoriais/marketing/analise-swot.html> > Acesso em 08 de jun. de 2015 às 09:35 h.

TULESKI, Yumi Mori. **5 forças de Porter: Concorrentes, Entrantes, Substitutos, Compradores e Fornecedores.** Disponível em: <  
<http://www.cedet.com.br/index.php?/tutoriais/marketing/5-forcas-de-porter.html> >  
 Acesso em 18 de jul. de 2015 às 15:00 h.

UTRERA, Maria Aurora; TREVELIN, Ana Teresa Colenci; DIONYSIO, Rosana Cristina Colombo. **O planejamento como ferramenta da administração estratégica: aplicação em uma escola municipal.** Interface Tecnológica. V. 10. N. 1. 2013.

VIANNA, I. O. de A. **Metodologia do Trabalho Científico: Um Enfoque Didático da Produção Científica.** São Paulo: E. P. U., 2001.