

CLEIDIANE APARECIDA SOARES LOPES

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO DIFERENCIAL
COMPETITIVO:
UM ESTUDO NA MICROEMPRESA “X”.**

**FACULDADES UNIFICADAS DE TEÓFILO OTONI
TEÓFILO OTONI - MG**

2018

CLEIDIANE APARECIDA SOARES LOPES

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO DIFERENCIAL
COMPETITIVO:
UM ESTUDO NA MICROEMPRESA “X”.**

Artigo Científico apresentado ao curso de Administração das Faculdades Unificadas de Teófilo Otoni, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.
Área de Concentração: Planejamento Estratégico.
Orientador: Prof. Francisco Costa Junior.

**FACULDADES UNIFICADAS DE TEÓFILO OTONI
TEÓFILO OTONI - MG
2018**



FACULDADES UNIFICADAS DE TEÓFILO OTONI
NÚCLEO DE TCC / ADMINISTRAÇÃO

Reconhecido pela Portaria 14 de 22/11/2011 – MEC

FOLHA DE APROVAÇÃO

O Artigo Científico intitulado: *Planejamento Estratégico como diferencial competitivo: um Estudo na Microempresa X,*

elaborado pela aluna Cleidiane Aparecida Soares Lopes,

foi aprovado por todos os membros da Banca Examinadora e aceito pelo curso de Administração das Faculdades Unificadas de Teófilo Otoni, como requisito parcial da obtenção do título de

BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO.

Teófilo Otoni, 7 de dezembro de 2018

Professor Orientador: Francisco Costa Júnior

Professor Examinador: Edvaldo Silva Dutra

Professor Examinador: Luciano Campos Lavall

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	5
1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	6
2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	8
2.1 Análise SWOT	9
2.2 Missão da Empresa	9
2.3 Visão da Empresa	10
2.4 Valores	11
2.5 Objetivos	12
2.6 Orçamento	13
3 METODOLOGIA	14
4. ESTUDO NA MICROEMPRESA “X”	14
4.1 Coleta e Análise dos Dados	15
4.2 Apresentação dos resultados	17
CONCLUSÃO	19
REFERÊNCIAS	21

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO:
UM ESTUDO NA MICROEMPRESA “X”.**

Cleidiane Aparecida Soares Lopes ¹.

RESUMO

Este artigo teve como objetivo principal pesquisar sobre planejamento estratégico como diferencial competitivo e apresenta como título: Planejamento estratégico como diferencial competitivo: Um estudo na microempresa “X”, tendo o planejamento estratégico como sua área de concentração. Utilizou-se para o desenvolvimento desse estudo uma metodologia de pesquisa descritiva, baseado em revisão bibliográfica, bem como uma pesquisa documental, de maneira em que os resultados foram obtidos pelo método quali-quantitativo. Visto que o planejamento pode ser definido como o processo de antecipação daquilo que se espera para o futuro, a implantação de um planejamento estratégico apresenta grandes contribuições no gerenciamento das atividades de uma organização, uma vez que a efetividade de seus processos está relacionada diretamente com a devida utilização de seus recursos, com o desenvolvimento de estratégias, com o desenvolvimento de habilidades conceituais e principalmente com a tomada de decisões assertivas que envolvam tanto o momento presente quanto os resultados projetados a longo prazo.

Palavras - chave: Micro Empresa; Planejamento Estratégico; Objetivos; Estratégias.

¹ Bacharelado em Administração; residente à Rua Pedro Vieira, nº30 - Bairro: Floresta, Poté – MG, Cep 39827000; Email: Cleidiane2105@gmail.com

INTRODUÇÃO

Este trabalho trata-se de um Artigo científico com a finalidade de concluir o curso de graduação em Administração e tem como título: “Planejamento Estratégico como Diferencial Competitivo: Um Estudo na Micro empresa “X”, sua área de concentração do conhecimento é o Planejamento Estratégico, sendo que o principal objetivo do estudo é pesquisar sobre planejamento estratégico, identificando se sua implantação na micro empresa “X” seria um diferencial competitivo.

Atualmente diante do cenário econômico apresentado, muitas são as dificuldades enfrentadas para que micros e grandes empresas mantenham a sua permanência no mercado. A concorrência acirrada, a variabilidade de produtos, as distintas políticas de preços adotadas são fatores que influenciam diretamente os resultados econômicos organizacionais.

Sabendo-se que o segmento com a maior taxa de mortalidade é o das micro empresas e que a sobrevivência das mesmas no mercado está relacionada às estratégias desenvolvidas, a análise dos mais diversos aspectos e a avaliação dos possíveis cenários, bem como o posicionamento das organizações diante dos desafios e construção de uma estrutura organizada, pergunta-se: O planejamento estratégico poderia ser um diferencial competitivo para uma microempresa?

A principal metodologia aplicada no desenvolvimento deste artigo pesquisa foi o levantamento bibliográfico acerca do tema e uma pesquisa documental realizada na micro empresa “X”, sendo esta pesquisa de natureza descritiva e qualitativa.

Os capítulos 1 e 2 tratam de uma revisão de literatura, visto que são apresentados pensamentos de grandes autores acerca do tema em estudo. O capítulo 3 apresenta a metodologia adotada para o desenvolvimento do estudo proposto. O capítulo 4 apresenta um estudo de caso na Micro empresa em questão sendo realizada uma entrevista com o gestor da micro empresa “X”, onde são analisados aspectos fundamentais no desenvolvimento das atividades comerciais, apresentando também sub capítulos referentes à coleta, análise e apresentação dos resultados. Dessa forma as considerações finais apresentam recomendações

relacionadas à implantação do planejamento estratégico, com base na maximização dos resultados da micro empresa “X”.

1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Em um cenário de constantes transformações muito se discute a respeito do posicionamento das organizações no mercado, sendo abordados aspectos fundamentais para que as mesmas possam permanecer com o desenvolvimento das atividades, uma vez que o planejamento estratégico se tornou essencial no gerenciamento das organizações. Grandes autores apresentam uma ampla abordagem sobre o assunto em questão.

Segundo Peter Drucker (1962, p.131), “o planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas implicações presentes”. Já Boucinhas (1972, p. 17) estabelece que a estratégia de obtenção de resultados satisfatórios parece ser a que melhor descreve a prática de planejamento da empresa. Sendo que para Chiavenato (2010, p.141) o planejamento estratégico

está orientado para o futuro em um horizonte temporal de longo prazo e como não se tem dados ou informações sobre ele é necessário haver uma boa dose de intuição, discernimento e julgamento, onde as duas dificuldades básicas em lidar com o planejamento estratégico é a complexidade ambiental e a projeção de ações para o futuro.

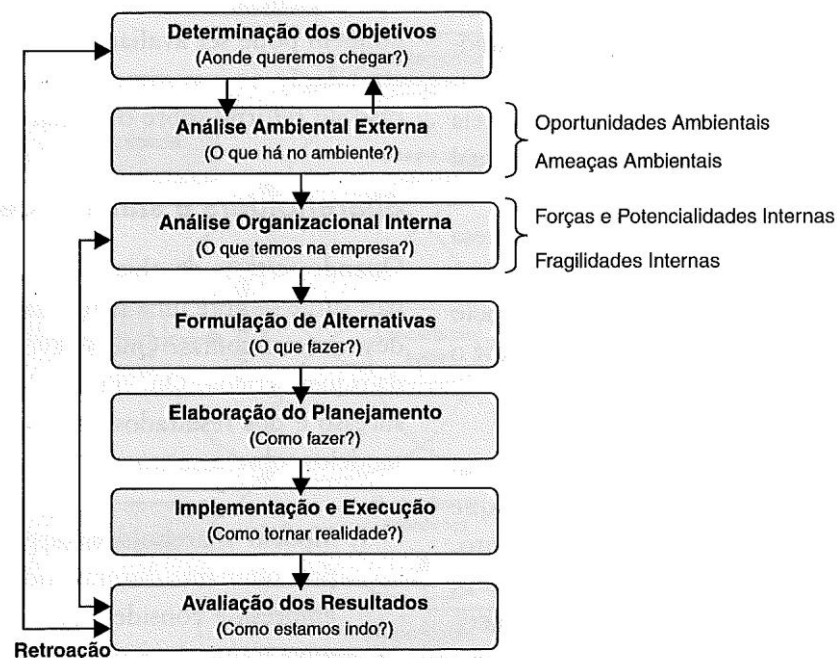
Com base na visão de Oliveira (1996, p. 294) o planejamento pode ser definido como um processo que visa alcançar uma situação desejada de forma eficiente e eficaz, com o melhor aproveitamento de esforços e recursos. Enquanto Lorange e Vancil (1976, p.75) dizem que não existe uma metodologia universal de planejamento estratégico, uma vez que as empresas diferem no tamanho, em tipos de operações, em forma de organização, em filosofia e estilo administrativo. De acordo com Fischmann e Almeida (1991, p. 25) o planejamento estratégico cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos

para o cumprimento da sua missão, e dos propósitos de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar ameaças nas organizações.

Paralelamente Kotler (1992, p.63), define o “planejamento estratégico como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. Em conformidade com as abordagens dos autores citados anteriormente Vasconcelos (1978, p. 10), acrescenta que o planejamento estratégico é o conjunto de tomada deliberada e sistemática de decisões envolvendo a direção que a empresa deve seguir, através da descoberta e definição de objetivos válidos e não subjetivos.

Visto que o planejamento estratégico envolve a análise tanto do ambiente interno quanto do ambiente externo, a análise organizacional e a definição das estratégias, a elaboração em um planejamento estratégico deve compreender as respectivas etapas de planejamento de acordo com Chiavenato (2010, p.143):

Figura 1: Fases do Planejamento Estratégico



Fonte: CHIAVENATO, 2010, p.143.

Sabendo-se que o planejamento estratégico é fundamental para o devido gerenciamento das atividades de uma micro empresa, o mesmo é elaborado com

base em um diagnóstico estratégico, sendo apresentado posteriormente a abordagem de alguns autores sobre o tema em questão.

2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Diante dos diversos fatores que influenciam diretamente o desenvolvimento das atividades econômicas e a estabilidade financeira das micro empresas, o devido diagnóstico estratégico tornou-se fundamental para que as mesmas possam diminuir os aparentes riscos, detectando as possíveis ameaças, de maneira que o adequado desenvolvimento de estratégias possam maximizar os resultados.

De acordo com Thompson (1976, 189 p.) o simples fato de reconhecer os elementos ambientais relevantes diminui a incerteza de uma empresa. Já Quigley (1993, p.36) demonstra preocupação tanto com a abordagem prática do delineamento quanto com a aplicação da visão e dos valores da empresa, que representam os aspectos gerais que são utilizados no delineamento de questões estratégicas. O diagnóstico estratégico de acordo com Oliveira (2004, p. 87),

corresponde à primeira fase do processo de planejamento estratégico e procura responder à pergunta básica “ qual a real situação da empresa quanto a seus aspectos internos e externos?”, verificando o que a empresa tem de bom, de regular ou de ruim em seu processo administrativo.

Sabendo-se que o planejamento estratégico estabelece a melhor direção no processo de tomadas de decisões de uma empresa, o mesmo deve apresentar um diagnóstico estratégico de forma integrada entre os níveis organizacionais (estratégico, tático e operacional), ocorrendo-se assim o relacionamento das estratégias que serão adotadas com os objetivos organizacionais de longo prazo. Com base na avaliação dos ambientes internos e externos, nos objetivos e metas definidos pela empresa, a elaboração de um diagnóstico estratégico deve apresentar a missão, a visão e os valores pré-definidos pela organização.

2.1 Análise SWOT

De acordo com as mudanças nos mais respectivos aspectos que englobam o desenvolvimento econômico das organizações percebe-se a importância da realização de análises detalhadas no que tange os fatores internos e externos, uma vez que o levantamento das forças e fraquezas, bem com as potenciais ameaças e oportunidades possibilitam a criação de estratégias, por sua vez a realização da análise SWOT é de grande relevância no crescimento organizacional. Para Serra, Torres e Torres (2004, p. 28) “a função primordial da SWOT é possibilitar a escolha de uma estratégia adequada – para que se alcancem determinados objetivos – a partir de uma avaliação crítica dos ambientes internos e externos”.

Segundo Boucinhas (1972, p. 28), os fatores ambientais aliados a uma aceleração da taxa de mudança e conseqüente redução do tempo necessário para a tomada de decisões podem trazer impacto mais ou menos contundente sobre a empresa. Enquanto para Glueck (1980, p.9) a determinação do que a empresa pretende fazer em termos de oportunidades ambientais e do que ela pode fazer em termos de capacidade e habilidade deve ser levado a um ponto de equilíbrio ótimo entre o que a empresa pretende fazer e o que ela realmente pode fazer. Contudo a realização da análise SWOT e a formalização da missão e visão, a definição dos valores e objetivos são importantes no desenvolvimento das atividades e na efetividade das mesmas.

2.2 Missão da Empresa

Visto que a missão da empresa deve ser composta daquilo que a organização pretende oferecer aos clientes, afim de satisfazer as necessidades através de um produto ou prestação de serviço, a mesma deve apresentar as características fundamentais do negócio.

De acordo com Kotler (1980, p. 83) a missão da empresa deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo e não em termos de oferecer algum produto ou serviço ao mercado. A definição da missão, segundo Oliveira (2004, p. 129), é

importante, porque é nesse ponto que se procura descrever as habilidades essenciais da empresa. Essas habilidades são, tipicamente, mais amplas do que as dimensões genéricas do produto ou serviço. E as habilidades secundárias são as críticas, pois afetam o que a empresa pode vender e a quem.

Dessa forma a missão da microempresa em questão deve abranger os pontos principais no desenvolvimento de sua atividade comercial, com base no estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais; na estruturação e debate de cenários e o estabelecimento de uma postura estratégica. Visto que a definição da missão é fundamental no desenvolvimento das atividades comerciais, Drucker (1975, p. 101) ressalta que definir a finalidade e a missão de uma empresa é difícil e arriscado. Mas é só assim que se consegue estabelecer objetivos, desenvolver estratégias, concentrar recursos e começar a trabalhar. É só assim que uma empresa pode ser administrada para o desempenho.

Deste modo a definição da missão deve compreender fatores importantes que englobam desde a comercialização de produtos, a prestação de serviços e a satisfação das necessidades dos potenciais clientes, bem como a definição de suas metas com base nas habilidades da organização, onde um fator importante na elaboração de um planejamento estratégico é a definição da visão da empresa.

2.3 Visão da Empresa

Para Oliveira (2004, p. 88) a visão da empresa proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa, representando o que a empresa quer ser, enquanto Quigley (1993, p. 4) define que a visão é algo que se vislumbre para o futuro desejado da empresa.

Kanter (1977, p. 14) ressalta que os líderes que oferecem uma visão clara, coerente e sustentada têm a elevada base de poder para conduzir os destinos da empresa.

Visto que a visão da empresa é composta pelos objetivos a serem alcançados pela mesma através do desenvolvimento de suas atividades, bem como a determinação do prazo para a obtenção dos resultados, deve ser realizada tanto a análise das variáveis internas da organização que compreende a identificação dos pontos fortes e fracos, quanto a identificação das variáveis externas que possibilitam a criação de condições favoráveis diante as oportunidades e o diagnóstico das possíveis ameaças, uma vez que as atividades desenvolvidas devem ser orientadas pelos valores organizacionais.

2.4 Valores

Em síntese, conforme Quigley (1993, p. 41) deve ocorrer a certificação de que a visão e os valores são direcionados aos focos básicos, ou seja, aos consumidores, que são os mais importantes, funcionários e fornecedores.

De acordo com Deal e Kennedy (apud Freitas 1991, p.14), os valores são crenças e conceitos básicos de uma organização. Eles formam o coração da cultura, definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados na organização. Freitas (1991) ressalta também que os valores devem conter mensagens que aguentem o teste do tempo, devem ser compatíveis com a adaptação e orientação de mudança, expansão, crescimento.

Mintzberg et al. (2006, p. 261) destacam os valores da organização como parte integrante do processo estratégico, sendo que estes podem ser uma força condutora e uma influência estabilizadora na estratégia.

Dessa forma, os valores são o conjunto de crenças que nortearam o desenvolvimento das atividades de uma empresa, sendo que os valores pessoais dos gestores influenciaram diretamente o processo de tomada de decisões, direcionando o posicionamento organizacional, uma vez que as ações desempenhadas impactaram nos resultados, possibilitando a utilização das

estratégias que visam o crescimento organizacional e a realização dos objetivos propostos.

2.5 Objetivos

A definição dos objetivos na elaboração de um planejamento estratégico é um componente primordial, uma vez que estes orientaram o processo de tomadas de decisões da organização, sendo que os resultados pretendidos pela mesma têm ligação direta com a realização das ações necessárias, bem como o desenvolvimento de mecanismos que propiciem que as metas pré estabelecidas possam ser alcançadas.

De acordo com Maximiano (2008, p. 237) “os objetivos que podem ser enunciados como alvos muito preciosos ou intenções, focalizam qualquer indicador de desempenho que sirva para medir os resultados da organização: participação no mercado, retorno sobre investimento, satisfação do cliente e assim por diante”. Enquanto Oliveira (2004, p.163) ressalta que é interessante o estabelecimento dos objetivos e desafios em uma etapa inicial, à medida em que chegam às ideias básicas através de debates, apresentando a importância da hierarquização dos objetivos e desafios dentro de determinadas classificações. Já Valadares (2002, p. 65) define objetivo como um alvo ou um ponto que a empresa deseja alcançar, atingir no futuro, onde o mesmo deverá ser quantificado e possuir um prazo para a sua realização.

No entanto a definição dos objetivos organizacionais deve estar relacionada com a disponibilidade de recursos, sendo que o devido planejamento financeiro indicará as diretrizes da organização no processo de tomadas de decisões, onde o devido orçamento é um fator determinante no que tange o sucesso do planejamento estratégico.

2.6 Orçamento

Sabendo que o orçamento financeiro é um ponto chave no desenvolvimento do planejamento estratégico por auxiliar o gestor na devida alocação e utilização de recursos em uma organização, o mesmo deve ser bem definido, uma vez que este possibilita o acompanhamento e avaliação do desempenho financeiro.

Segundo Oliveira (2004, p. 80), os instrumentos quantitativos devem ser considerados, sendo que estes são representados pelo planejamento orçamentário na metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico, uma vez que o planejamento orçamentário consolida os aspectos de realizações da empresa, quanto a receitas, despesas e investimentos e está inserido no processo decisório do dia-a-dia.

De acordo com Chiavenato (2010, p.60) os recursos financeiros garantem os meios para a aquisição ou obtenção dos demais recursos necessários à empresa, sendo que estes definem boa parte da eficácia da empresa no alcance de seus objetivos, por possibilitarem à empresa adquirir os recursos necessários para suas operações dentro de um volume adequado. Por sua vez, Gitman (1997, p. 588) ressalta que o processo de planejamento financeiro se inicia com a projeção de planos financeiros a longo prazo, que direcionam a formulação de planos e orçamentos operacionais a curto prazo, onde o principal motivo de ocorrência de dificuldades e falências de empresas é a falta de planejamento a longo prazo.

Levando em consideração esses aspectos percebe-se a importância do devido gerenciamento dos recursos financeiros, sendo que a obtenção de lucros e maximização dos resultados estão relacionados com a efetividade dos processos realizados e a devida gestão financeira dos recursos disponíveis. Com base nos argumentos apresentados de autores citados anteriormente será apresentado o estudo realizado na microempresa "X".

3. METODOLOGIA

Quanto aos fins a pesquisa em questão se classifica como descritiva, pois houve a coleta de dados e interpretação dos fatos que ocorreram espontaneamente sem qualquer interferência para modificá-los, sendo utilizadas técnicas específicas: a realização de entrevista com o gestor da micro empresa em questão e observação direta.

Quanto aos meios, a pesquisa se classifica como uma pesquisa bibliográfica e pesquisa documental. Para Lakatos e Marconi (1987, p. 66) a pesquisa bibliográfica trata-se do levantamento, seleção e documentação de toda bibliografia já publicada sobre o assunto que está sendo pesquisado em livros, enciclopédias, revista, jornais, folhetos boletins, monografias, teses, dissertações e material cartográfico. Uma vez que foram coletados dados de bibliografias já existentes, bem como informações registradas em documentos da micro empresa em questão.

No tratamento de dados, os resultados foram obtidos tanto pelo método qualitativo quanto pelo método quantitativo, ou seja, a pesquisa foi quali-quantitativa por deduzir conceitos, opiniões, satisfações, bem como valores numéricos determinantes na conclusão do estudo. A pesquisa tem como natureza transdisciplinaridade (investigações contidas entre áreas distintas dentro da mesma ciência, ou seja, administração mercadológica e planejamento estratégico), na qual foi realizada para a coleta de dados uma observação participante.

4 ESTUDO NA MICROEMPRESA “X”

Com base nas variações de um mercado cada vez mais competitivo, ocorre a divulgação de dados referentes aos números de microempresas que não conseguem manter o desenvolvimento de suas atividades. De acordo com dados do SEBRAE (2016) a taxa de sobrevivência de até dois anos das microempresas constituídas em 2012 foi de apenas 55%, uma vez que estas constituem o grupo que

tem maior peso no fechamento dos pequenos negócios, visto que é elevado o número de empresas deste porte no grupo dos pequenos negócios.

Sabendo-se que atualmente muitos são os desafios encontrados pelas micro empresas para garantirem sua permanência no mercado, foi realizado um estudo na microempresa “X” afim de identificar quais são os fatores internos e externos que influenciam diretamente nos resultados.

A micro empresa em questão apresenta mais de 20 anos no mercado, onde o responsável pelas decisões que envolvem diretamente a organização é o próprio proprietário, a mesma não conta com um planejamento estratégico, não tem visão, missão e valores pré estabelecidos. Com intuito de identificar quais são os principais fatores que influenciam nos resultados e os possíveis riscos e ameaças no cenário atual que afetariam o desenvolvimento das atividades econômicas e a permanência da micro empresa “X” no mercado, foi realizada uma entrevista com o gestor e uma coleta de dados com base nos registros da organização, onde estes serão apresentados posteriormente.

4.1 Coleta e Análise dos Dados

A fim de entender quais são as projeções da micro empresa e qual é a situação atual, foram coletados dados do ano de 2017, uma vez que estes foram comparados com dados do ano de 2018, sendo analisados os seguintes aspectos: o volume de vendas e o volume de despesas durante o respectivo período. Nas tabelas a seguir serão apresentados dados referente aos 8 primeiros meses de 2018, uma vez que a coleta dos mesmos ocorreu em Setembro de 2018.

Tabela 1: Desempenho Financeiro Micro Empresa "X": Vendas

Mês	Ano	Crescimento %
Janeiro	2018	10,61
Fevereiro	2018	-3,91
Março	2018	10,68
Abril	2018	-0,98
Maiο	2018	-16,66
Junho	2018	3,63
Julho	2018	-3,65
Agosto	2018	7,01

Fonte:Elaborada pela autora, 2018.

De acordo com a tabela anterior percebe-se que a micro empresa “X” apresentou um crescimento significativo em meses intercalados no volume de vendas, visto que nos meses de janeiro, março, junho e agosto a mesma conseguiu maximizar sua rentabilidade o que se deve a obtenção de resultados satisfatórios, sendo que nos meses de fevereiro, abril, maio e julho são apresentadas quedas representativas no percentual de crescimento das vendas comparados ao mesmo período do ano anterior (2017). Com intuito de quantificar as despesas foi elaborada a tabela a seguir:

Tabela 2: Desempenho Financeiro Micro Empresa "X" : Despesas

Mês	Ano	Crescimento %
Janeiro	2018	-8,67
Fevereiro	2018	15,05
Março	2018	4,83
Abril	2018	-0,28
Maiο	2018	-9,63
Junho	2018	-12,67
Julho	2018	12,48
Agosto	2018	-5,78

Fonte:Elaborada pela autora, 2018.

Percebe-se na tabela anterior que a microempresa “X” conseguiu reduzir suas despesas nos meses de janeiro, abril, maio, junho e agosto. Enquanto nos meses

de fevereiro, março e julho a mesma apresentou um aumento significativo em suas despesas, sendo que esses dados foram obtidos através da comparação do exercício atual com o mesmo período do ano anterior (2017).

Segundo o gestor da micro empresa “X”, atualmente tem sido adotadas estratégias que possibilitem a redução de despesas, uma vez que os custos totais são elevados, sendo que fatores relevantes como a carga tributária atual por exemplo influenciam diretamente nos resultados obtidos. O mesmo apresenta observações importantes no que tange os fatores internos e externos a organização, apesar da micro empresa estar situada em um ponto estratégico de constante circulação de veículos e pessoas, são observadas mudanças em relação ao comportamento dos clientes, uma vez que a quantidade de empresas na cidade e região apresentou uma grande elevação, o que favorece a migração destes de acordo com os padrões estabelecidos de compras, ou seja ocorre a divisão da fatia do mercado e a diminuição de clientes potenciais.

Outro ponto fundamental apresentado durante da realização deste estudo é a situação econômica atual do país, uma vez que é observada uma taxa elevada de desempregados, onde percebe-se que a economia encontra-se estagnada, o que proporciona a diminuição do poder de aquisição da população, o que causa gradativamente uma queda no consumo de bens e serviços, sendo relatado pelo gestor da micro empresa “X” a diminuição no índice de vendas, o que ocasionou uma redução no quadro de funcionários.

4.2 Apresentação dos Resultados

Com base nos dados coletados anteriormente e em pontuações feitas pelo gestor da micro empresa “X”, percebe-se que apesar de ser uma micro empresa com atividades comerciais consolidadas, a mesma apresenta dificuldades em sua gestão, uma vez que as variações nos resultados financeiros indicam uma instabilidade em relação ao crescimento organizacional, uma vez que atividades

desenvolvidas não são direcionadas de acordo com uma missão, uma visão e com valores, pois até então estes não são formalizados.

De acordo com a visão da pesquisadora a micro empresa em questão tem grandes possibilidades de crescimento mesmo diante do cenário apresentado anteriormente, onde se torna necessário a implantação de um planejamento estratégico, uma vez que este estabelecerá uma direção a ser seguida. A micro empresa "X" carece da elaboração de um orçamento o que possibilitaria a melhor utilização dos recursos disponíveis, bem como a devida distribuição destes ao longo do ano ou até mesmo de acordo com períodos sazonais.

Segundo os colaboradores algumas mudanças em relação à cultura organizacional poderiam maximizar os resultados da micro empresa "X", sendo que reuniões em períodos determinados possibilitariam o repasse de feedback, bem como a identificação de oportunidades e aproveitamento de sugestões através de brainstorming. Outro ponto de grande relevância é a ausência da formalização da missão, visão e dos valores, uma vez que estes direcionam as atividades realizadas pelos mesmos, visto que a criação de indicadores de desempenho influenciaria diretamente nos resultados organizacionais.

Percebe-se que a micro empresa "X" busca adaptar-se as condições do mercado o tempo todo, onde suas atividades são voltadas para o ambiente para o ambiente externo, sendo assim a formalização da missão, da visão e dos valores orientariam o desenvolvimento de estratégias voltadas para a melhoria contínua, sendo que a mesma alcançaria a satisfação das necessidades e desejos de seus clientes a partir da criação de diferenciais competitivos. A implantação do planejamento estratégico agregaria valor as atividades desenvolvidas, visto que a formalização do plano estratégico orientariam a criação de meios e a definição de métodos necessários de acordo com as diretrizes e objetivos definidos, o que possibilitaria a micro empresa minimizar os possíveis riscos, preparando-se para possíveis ameaças, potencializando suas forças e principalmente maximizar seus resultados com base no aproveitamento de novas oportunidades.

CONCLUSÃO

Neste trabalho foram abordados os aspectos fundamentais na implantação de um planejamento estratégico na micro empresa “X”, sendo analisados fatores importantes no desenvolvimento das atividades comerciais, uma vez que o estudo realizado teve como objetivo principal pesquisar sobre planejamento estratégico, identificando se a sua implantação em uma microempresa, seria um diferencial competitivo.

O tema escolhido é de grande relevância, uma vez que a microempresa onde foi realizado esse estudo é o atual ambiente de trabalho da pesquisadora, o que possibilitou a aquisição de conhecimentos específicos, visto que a aplicação dos conhecimentos adquiridos no âmbito universitário contribuiu diretamente para a realização do mesmo, no qual o ganho acadêmico é imensurável. Sabendo-se que o resultado do estudo proposto poderá contribuir no desempenho futuro da organização, sendo que a implantação de um planejamento estratégico impactará nas tomadas de decisões e no desenvolvimento da microempresa, o ganho social é um fator determinante na realização desse estudo, onde a comunidade é impactada diretamente pelas atividades desempenhadas pela mesma, pois um possível crescimento envolverá a geração de novos empregos, a integração com os clientes (ambiente externo) e principalmente o desenvolvimento dos colaboradores.

Visto que a ausência de métodos e objetivos definidos interfere nos resultados da organização, a implantação de um planejamento estratégico facilitaria a administração dos recursos disponíveis, bem como o a maximização dos resultados através de decisões assertivas, onde este poderia ser um diferencial competitivo que proporcionaria a efetividade das atividades desempenhadas e o direcionamento para as projeções organizacionais a longo prazo.

Diante do resultado do estudo proposto a hipótese HO não se aplica ao mesmo, uma vez que esta reforça a idéia que a implantação do planejamento estratégico não impactaria nos resultados da microempresa, sendo que a postura organizacional não condiz com os princípios específicos de planejamento. Por outro

lado após a conclusão do estudo na micro empresa “X” foram validadas as respectivas hipóteses:

H1: A utilização de um diagnóstico estratégico poderia avaliar qual a real situação da microempresa, apontando quais são as principais falhas e problemas estratégicos.

H2: A determinação da visão, da missão e propósitos facilitariam a definição dos objetivos organizacionais, a definição das aplicações dos recursos disponíveis.

H3: A implantação do planejamento estratégico possibilitaria a indicação de prováveis diretrizes, o estabelecimento de objetivos e desafios, direcionariam o desenvolvimento das atividades na microempresa em questão.

Deste forma a implantação do planejamento estratégico possibilita a implantação do diagnóstico estratégico, uma vez que a partir da situação atual da microempresa “X” ocorre a definição de metas e objetivos organizacionais, onde o devido direcionamento das atividades econômicas está diretamente ligado à determinação da missão, visão e valores, sendo que as hipóteses H1, H2 e H3 apresentam pontos fundamentais no gerenciamento dos recursos disponíveis e influenciam diretamente a efetividade dos processos desenvolvidos.

De acordo com a realização do estudo na micro empresa “X” conclui-se que a implantação do planejamento estratégico seria fundamental no desenvolvimento das atividades desempenhadas, bem como no crescimento organizacional da mesma, visto que a formalização de um plano é primordial no processo de orientação no processo de tomadas de decisões, onde a utilização do diagnóstico estratégico por sua vez possibilita que a organização conheça tanto o seu ambiente interno quanto o ambiente externo, sendo possível a partir da análise dos seus pontos fracos e fortes desenvolver de maneira consistentes estratégias que agreguem valor na comercialização de seus produtos.

Levando em consideração esses aspectos percebe-se que a implantação do planejamento estratégico seria um diferencial competitivo na gestão da micro empresa “X”, visto que as contribuições advindas a partir de sua implantação proporcionaria a efetividade de seus processos, garantindo-se assim maior lucratividade, o desenvolvimento de estratégias condizentes com a realidade atual, onde o planejamento, o controle, a organização e direção garantiriam a devida utilização dos recursos disponíveis e a maximização dos resultados.

REFERÊNCIAS

- BOUCINHAS, José F. C. *A aplicação de modelos ao processo de planejamento na empresa*. 1972. Tese (Doutorado) – Faculdade de Economia e Administração, USP, São Paulo.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: Teoria, Processo e Prática*. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier; São Paulo: Anhanguera, 2010.
- DRUCKER, P. *Prática de Administração de empresas*, Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962.
- _____. *Administração: Tarefas, Responsabilidades e Práticas*. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1975.
- FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M.I.R. *Planejamento estratégico na prática*. São Paulo: Atlas, 1991.
- FREITAS, M. E.. *Cultura Organizacional: Formação, Tipologias e Impacto*. São Paulo: Makron, McGraw-Hill, 1991.
- GITMAN, Lawrence J.. *Princípios de Administração Financeira*. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.
- Glueck, Willian F. *Business Policy and Management*, Nova Iorque, McGraw-Hill Book Co, 1980.
- KANTER, Rosebeth M. *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books, 1997.
- KOTLER, Philip. *Marketing: edição compacta*. São Paulo: Atlas, 1980.
- _____. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Técnicas de pesquisa*. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1996.
- LORANGE, Peter; VANCIL, Richard F. How to design a strategic planning systems. *Harvard Business Review*, Sept./Oct. 1976.
- MAXIMIANO, Antônio C. A. *Teoria geral da administração*. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 2008.
- MINTZBERG, H. et al. *O processo de estratégia*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. *Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologias, prática*. 10Ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. *Planejamento Estratégico: Conceitos, metodologia e práticas*. 20 Ed. São Paulo: Atlas, 2004.

QUIGLEY, Joseph V. *Vision: How leaders develop it, share it and sustain*. New York: McGraw-Hill, 1993.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. *Administração Estratégica*. Rio de Janeiro: Reichmann e Afonso Editores, 2004.

THOMPSON, James D. *Dinâmica organizacional*. São Paulo: McGraw-Hill, 1976.

VALADARES, Maurício C. B. *Planejamento Estratégico Empresarial: Foco em clientes e pessoas*. Ed. única. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

VASCONCELLOS FILHO, Paulo de. Afinal, o que é planejamento estratégico?. *Revista de Administração de Empresas*, v. 18, n. 2, 1978, p. 07-14.

Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estudos_pesquisas/taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasildestaque15,01e9f925817b3410VgnVCM200003c74010aRCRD> acesso em 07 mai. 2018

Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>> Acesso em 07 mai. 2018

Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/planejamento-e-strategico-missao-visao-valores-sua-importancia-para-a-estrutura-do-seu-negocio/91374/>> Acesso em 07 mai. 2018

