

**FACULDADES DOCTUM DE CARATINGA**

**DAYANE STÉFANY DE ARAÚJO PASSOS**

**POLIANA CRISTINA DO NASCIMENTO**

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA FERRAMENTA DE  
PROFISSIONALIZAÇÃO AO ALCANCE DOS GESTORES DE MICRO  
E PEQUENOS ESTABELECIMENTOS EMPRESARIAIS**

**BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**CARATINGA – MINAS GERAIS**

**2017**

**DAYANE STÉFANY DE ARAÚJO PASSOS  
POLIANA CRISTINA DO NASCIMENTO**

**O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: UMA FERRAMENTA DE  
PROFISSIONALIZAÇÃO AO ALCANCE DOS GESTORES DE MICRO  
E PEQUENOS ESTABELECIMENTOS EMPRESARIAIS**

**Monografia apresentada à banca examinadora do  
Curso de Administração de Empresas do Instituto  
Tecnológico de Caratinga – Doctum, como exigência  
parcial para obtenção do grau de Bacharel em  
Administração, sob a orientação do Prof. MSc Vagner  
Bravos Valadares.**

**Área de Concentração: Planejamento Estratégico**

**CARATINGA – CARATINGA**

**2017**

	FACULDADES INTEGRADAS DE CARATINGA	FORMULÁRIO 9
	TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO	
TERMO DE APROVAÇÃO		
<b>TERMO DE APROVAÇÃO</b>		
<p>O Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: O planejamento estratégico: uma ferramenta de profissionalização ao alcance dos gestores de micro e pequenos estabelecimentos empresariais, elaborado pelo(s) aluno(s) Dayane Stéfany de Araújo Passos e Poliana Cristina do Nascimento foi aprovado por todos os membros da Banca Examinadora e aceito pelo curso de ADMINISTRAÇÃO das FACULDADES DOCTUM CARATINGA, como requisito parcial da obtenção do título de</p>		
<b>BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO.</b>		
Caratinga 14 de Dezembro de 2017		
 _____ Vagner Bravos Prof. Orientador		
 _____ Carlos Bitencourt Prof. Avaliador 1		
 _____ Júlia de Paula Prof. Examinador 2		

## RESUMO

Com o elevado crescimento da competitividade no mercado o ato de pensar e fazer planos de maneira estratégica tornou-se imprescindível para a gestão das empresas. Se não houver planejamento, não se obtém resultados eficazes na organização. Para se manter estável no mercado em meio a tantas mudanças, a primeira preocupação do gestor deve ser planejar, e tomar decisões que resguarde sua empresa para o futuro. No contexto empresarial o planejamento estratégico é um processo de decisões presentes com implicações futuras que conduzirão a organização ao seu objetivo final. Essa ferramenta de gestão propiciará melhores decisões na condução das atividades empresariais de maneira disciplinada e organizada visando atingir os objetivos organizacionais. Então, gerir uma empresa estrategicamente consiste em definir as metas, escolher os melhores caminhos para então cumprir sua missão. Porém, atualmente nota-se certa deficiência na gestão das micro e pequenas empresas, e em sua maioria a característica comum é a falta de conhecimento dos gestores com relação às ferramentas de planejamento. Isto faz com que a empresa permaneça instável e sujeita a ameaça do ambiente interno e externo, nessas condições é impossível à empresa identificar onde está, para onde quer ir e como chegar lá. Sendo assim para que haja mudanças na eficiência das decisões, torna-se necessário que os gestores ampliem seu nível de conhecimento em gestão e adote uma linha de orientação para analisar o cenário em que está inserido, definir os objetivos empresariais, as melhores estratégias e elaborar um programa de ação visando o crescimento econômico da empresa, que impactará diretamente no crescimento populacional, gerando mais empregos, diminuindo queda da economia, além dos vários benefícios sociais em prol da região, e assim visando à sustentabilidade financeira da empresa.

**PALAVRAS-CHAVE:** Planejamento estratégico, Ferramentas de gestão, Crescimento econômico.

**SUMÁRIO**

INTRODUÇÃO	06
CAPÍTULO I – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	09
1.1 Definição de Planejamento e estratégia	11
1.2 Os tipos de planejamento	14
1.2.1 Planejamento estratégico	14
1.2.2 Planejamento tático	15
1.2.3 Planejamento operacional	16
1.3 Metodologia de elaboração do planejamento estratégico	18
1.4 Fases para implementação do planejamento estratégico	19
CAPÍTULO II – FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS	22
2.1 Ferramentas do Planejamento Estratégico	22
2.2 Diagnostico Estratégico	27
2.3 Estratégias Empresariais como Vantagem Competitiva	29
2.4 Tipos de Estratégias	33
2.5 Vantagem Competitiva	34
CAPÍTULO III – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CONSTRUINDO CAMINHOS PARA O SUCESSO	37
3.1 5 passos para fazer um planejamento estratégico de sucesso	37
3.2 A implementação de um Planejamento Estratégico Perfeito	38
3.3 Pesquisa realizada no SEBRAE sobre vitalidade das MPE's em Caratinga	40
3.4 Análise nas MPE's – expansão do mercado nas áreas de lazer e entretenimento	42
CONSIDERAÇÕES FINAIS	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47

## INTRODUÇÃO

O tema escolhido para estudo justifica-se pela necessidade de contribuir de forma positiva para os gestores das micro e pequenas empresas – MPE's, com o intuito de os auxiliarem no processo de gestão empresarial, trabalhando conceitos, metodologia e práticas do planejamento estratégico que proporcionem melhor auxílio na formação dos profissionais, favorecendo o desenvolvimento do trabalhador numa perspectiva ampliada tomando-o melhor como pessoa, profissional e cidadão. Acredita-se que as organizações que fazem uso das ferramentas de gestão do planejamento estratégico, tendem a crescer e se sobressair no mercado que se encontra altamente competitivo.

Delimita-se esta pesquisa nas ferramentas de gestão do planejamento estratégico visando uma análise do seu uso, e conseqüentemente a melhoria no processo de gestão que possa diminuir as taxas de mortalidade das MPE's.

Contudo, para os gestores que não sabem lidar ou não conhecem essas ferramentas, levanta-se a interrogante: Como orientar uma série de princípios que favoreçam aos gestores o uso das ferramentas do planejamento estratégico em razão do cumprimento e superação das metas proposta pela organização?

É preciso estudo, dedicação e identificação com a cultura da organização, procurando atualização e capacitação diária, e seguir linhas de orientação na área de gestão. Dessa forma, essa pesquisa tem como objetivo geral orientar os gestores sobre a importância da habilitação no uso das ferramentas do planejamento estratégico, a fim de melhorar a sua gestão nas micro e pequenas empresas. Além desse objetivo, apontam-se outros mais específicos que somados direcionam o trabalho, citamos: planejar estrategicamente as ações da empresa, conhecer as ferramentas do planejamento estratégico, orientar os gestores com relação à importância do uso das ferramentas de gestão e analisar as estratégias das micro e pequenas empresas de Caratinga.

Pelo estabelecimento desses objetivos determinou-se como hipótese dessa pesquisa que o planejamento permite tomar decisões com mais chances de assertividade, pois este estabelece alternativas competitivas para sobreviver às incertezas do mercado e estar sempre à frente da concorrência, cumprindo e superando as metas estabelecidas.

A opção por esta hipótese encontra sustentação no conceito abaixo, tomado de Oliveira (2002, p. 58), como marco teórico dessa pesquisa.

[...] os gestores deveriam entender que é primordial as empresas obterem um planejamento estratégico estruturado, pois só assim poderiam delinear um futuro

esperado para suas empresas e maneiras de alcançar ou se aproximar o mais possível desse futuro desejado. Inclusive, se uma maneira não deu certo, o gestor sabe como direcionar para outra opção no momento certo e de forma adequada.

O marco teórico ainda ressalta sobre as contribuições do planejamento estratégico dentro das organizações e seus resultados.

Segundo Oliveira (2002), o planejamento estratégico deverá apresentar os seguintes resultados finais:

- Direcionamento de esforços para pontos comuns.
- Consolidação do entendimento, por parte de todos os funcionários, a respeito da missão, objetivos, estratégias, políticas e projetos da empresa.
- Orientação para elaborar um programa de atividades das várias unidades que integram a estrutura organizacional.
- Estabelecimento de uma agenda de trabalho, levando em consideração as prioridades definidas e exceções justificadas, por um período de tempo que permita com que a empresa trabalhe de forma mais estruturada.

Além de obter conhecimento é indispensável que o gestor saiba colocar em prática tudo o que sabe em teoria, pois o caminho para o sucesso começa no pensar corretamente e se concretiza nas ações adequadas. Os gestores devem utilizar as ferramentas do planejamento estratégico a fim de melhorar a gestão, entretanto isto só é possível como um ganho positivo se posicionar o planejamento estratégico no processo cotidiano das empresas, principalmente nas MPE's como sugestões da melhor maneira possível para operacionalizar as ações.

Através do planejamento estratégico os gestores podem delinear um futuro para sua empresa, controlando as variáveis para que se consiga chegar ao mais próximo do desejado, pois as decisões são tomadas no presente, porém com implicações futuras, permitindo alterações à medida que os planos empresariais necessitarem.

Para que esta pesquisa se desenvolva, metodologicamente o estudo realizado é qualitativo com enfoque analítico sobre os textos referentes á artigos, bibliografia e pesquisa de campo através dos quais se buscou compreender a utilização do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas.

Todo referencial teórico foi selecionado respeitando a proximidade com o marco teórico da pesquisa.

Para tanto o presente estudo foi dividido em 3 capítulos. No primeiro trataremos de planejamento estratégico, procurando conceituar fundamentos como planejamento, estratégia, e os tipos de planejamento.

No segundo capítulo direcionamos nossa compreensão sobre as relações pertinentes as ferramentas do planejamento estratégico e, fechamos a pesquisa no terceiro capítulo quando analisamos a administração estratégica nas MPE's de Caratinga em face de revisão dos referenciais adotados.



## CAPÍTULO 1

### 1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

A busca pelo desenvolvimento e crescimento das MPE's tem sido constante, porém, os empreendedores ainda têm certo receio em investir devido ao momento de crise econômica pelo qual o país está passando. É preciso planejar criteriosamente cada passo a ser dado, só que antes de realizar esse planejamento é muito importante que se apresente o que é Planejamento Estratégico e porque esse processo é importante para o sucesso da organização.

O planejamento faz parte do nosso cotidiano, quando nos organizamos para cumprir todas as nossas tarefas e compromissos no dia a dia estamos planejando nossa rotina para que tudo saia como previsto, uma empresa também necessita de organização para que cumpra sua missão, para isso é que temos a ferramenta do planejamento, nele está contido os planos e ações empresariais.

Mengolla, San'tAnna (2001, p.15), defende que: "Planejar é uma realidade que acompanhou a trajetória histórica da humanidade. O homem sempre sonhou, pensou e imaginou algo na sua vida". Por isso, entende-se que planejar é o processo em que as empresas definem suas estratégias para alcançar o objetivo final, estabelecendo uma direção. Alocar os recursos disponíveis da empresa não é tarefa fácil, o ideal é que isso seja feito com o mínimo de recursos e alcance o máximo de resultados em prol da sustentabilidade financeira tão cobiçada entre os empresários.

Assim, se pode dizer que o planejamento é o esboço de tudo aquilo que o administrador pretende realizar na empresa norteando as ações gerenciais com metas e estratégias definidas, de acordo com o que vai acontecendo no mercado ele têm o controle de modificar o que foi planejado se adequando às mudanças conforme o necessário.

Segundo Almeida (2010, p. 5) "o planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia)." Depois de ordenar as ideias, são ordenadas as ações, que é a implementação do Plano Estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida.

OLIVEIRA (1998) define o planejamento estratégico como uma metodologia de gerencia que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando o melhor

grau de interação com o ambiente, considerando a capacitação da organização para este processo de adequação.

Na mesma direção Chiavenato (2000, p. 148), propõem que: “o Planejamento Estratégico é um conjunto de estratégias de tomada de decisões envolvendo empreendimentos que afetam ou deveriam afetar toda a organização por longos períodos”. E, ele divide o Planejamento Estratégico em seis etapas:

- Determinação dos objetivos empresariais.
- Análise ambiental externa.
- Análise organizacional interna.
- Formulação das alternativas estratégicas e escolha da estratégia empresarial.
- Elaboração do planejamento estratégico.
- Implementação por meio de planos táticos e operacionais.

Daí, o convite de se estar sempre atento ao avanço das tecnologias, pois ela vem se transformando o tempo todo. Com a alta competitividade no mercado, corremos riscos e, é aí, que devemos mostrar nosso diferencial. Planejar os passos a ser dado é essencial, o mercado não permite erros de estratégias, por essa razão, os gestores precisam estar cada vez mais sintonizados com a frequência constante das transformações, conhecer melhor suas habilidades de gestão, saber qual o foco principal da organização, da atividade fim da empresa, para então traçar os planos e as ações a serem implantadas, assim como o fazer acontecer. Uma falha pequena no planejamento pode levar a organização a fechar suas portas. Para que isso não venha a acontecer a administração precisa estar cada vez mais presente dentro da organização.

Veja o que diz Hampton (1992, p.9),

Uma vez que as pessoas se unem em busca de um objetivo, elas criam uma organização, uma máquina social capaz de realizar muito mais do que qualquer indivíduo sozinho. Se essa organização vence ou fracassa, isso vai depender de sua eficácia em obter e utilizar dos seus recursos.

A utilização adequada dos recursos disponibilizados pelas organizações é o que põe amostra o sucesso da empresa e das pessoas que estão ali, e se dedicam a todo tempo, em conjunto a trabalhar pelo bem e crescimento da organização, isso é exemplo de planejamento.

Porém, com a globalização e inovação da tecnologia as empresas são obrigadas a mudarem drasticamente seu modelo de gestão, a competitividade se torna cada vez mais acirrada, e, diante dessa situação é imprescindível que seus gestores tenham visão holística do mercado, e saibam lidar com as mudanças e redirecionar as ações da empresa. Para isso é necessário que o gestor tenha a seu dispor ferramentas que permitam criar e controlar o cenário

empresarial com base em dados econômicos e financeiros tendo assim um suporte para a tomada de decisões.

Diante de tais realidades a simulação de cenários é importante porque permite elaborar estratégias e agir com base em futuros prováveis. Segundo Lobato et al., (2006, p. 79): “isso é basicamente, uma ferramenta para discussão de ideias, que estimula a criação de um sistema estruturado para monitorar tendências e eventos importantes. Os cenários ajudam a identificar o ponto futuro onde decisões relevantes terão que ser tomadas”.

Daí surge então à importância de se obter um planejamento estratégico bem elaborado em mãos, a fim de dar ao gestor um suporte para a tomada de decisões e direcionamento organizacional. Nessa era marcada por constantes mudanças no mercado os gestores devem estar atentos, a buscar por competitividade obriga que se obtenha um conjunto de informações, dados estatísticos e índices financeiros atualizados para direcionar o processo de gestão em um cenário globalizado e altamente volátil, capaz de mudar a cada segundo.

### 1.1. DEFINIÇÃO DE PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIA

O Planejamento é uma das funções básicas da administração, e anda alinhado com a organização, direção e controle, pode-se dizer que é a base de todos os processos numa empresa, é durante o planejamento que se decide sobre os objetivos e os recursos que serão necessários para realizá-lo, talvez seja a função mais utilizada, no intuito até de prever o futuro. Ele, presente na vida das pessoas se faz cobrar o tempo todo, é preciso planejar o que e quando comprar para não se comprometer com uma despesa que não se consegue arcar, imagine, então, nas organizações o tamanho da sua importância.

Porém, tem acontecido de muitas empresas fecharem as portas por falta da habilitação dos gestores de lidar com as ferramentas de gestão do planejamento estratégico, às vezes por falta de oportunidade ou interesse mesmo, pelo fato de estar lucrando não significa que está livre de riscos, e com isso põe em jogo a saúde financeira da empresa.

Segundo Chiavenato (2004), o planejamento se constitui na primeira função do processo administrativo, permitindo o estabelecimento dos objetivos organizacionais em função dos recursos necessários para atingi-los de maneira eficaz. Deste modo, para a compreensão desta função administrativa, se faz necessário uma imersão nos seus principais conceitos.

Maximiano (1995) afirma que o planejamento compreende os fatores tempo e incerteza, bem como o fator decisório. Assim sendo, seu conceito engloba o processo de definição dos objetivos organizacionais a serem alcançados e dos meios para atingi-los, através da interferência na realidade, com a intenção de passar de uma situação conhecida para uma situação desejada, dentro de um intervalo de tempo previamente definido, em que as decisões tomadas no momento atual, afetarão o futuro da organização.

O mercado se encontra cada vez mais competitivo, se as micro e pequenas empresas não optarem por fazer um planejamento e construir estratégias de inovação, as chances de ficarem obsoletas é muito grande. Com o crescimento dos recursos tecnológicos, os gestores precisam estar atentos e inovar sempre, principalmente no comércio varejista e as empresas prestadoras de serviço. Planejar nada mais é do que fazer análises para tomada de decisões com a finalidade de solucionar um problema ou atingir objetivos futuros.

Existe certa dificuldade, quando da conceituação da função do planejamento nas empresas, de estabelecer sua real amplitude e abrangência. Para tanto, Steiner (1969, p.12) estabeleceu as cinco dimensões do planejamento, cujos aspectos básicos são apresentados a seguir.

A primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisas, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos etc. Portanto, essa dimensão está correlacionada às funções desempenhadas pelas empresas.

Outra dimensão corresponde aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros. Você pode analisar esses vários elementos do planejamento ao longo da metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico.

Uma terceira dimensão corresponde à dimensão de tempo do planejamento, que pode ser, por exemplo, de longo, médio ou curto prazo.

Outra dimensão corresponde às unidades organizacionais onde o planejamento é elaborado e, nesse caso, pode-se ter planejamento corporativo, de unidades estratégicas de negócios, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos etc.

Uma quinta dimensão corresponde às características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, planejamento estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

Portanto, se pode fundamentar que o planejamento está diretamente relacionado com o processo decisório da empresa, porque toda decisão é tomada com base no que foi planejado sempre em torno do objetivo principal que é o estado futuro desejado.

E, ainda vale ressaltar que o planejamento é contínuo e este deverá ser acompanhado e avaliado para mudanças necessárias, isso se dá pelo fato das constantes mudanças no ambiente externo que traz oportunidades e ameaças, e não é possível ser controlado pela empresa. E

também por pressões internas como os pontos fortes e fracos, este ambiente é controlado pela empresa sendo mais fácil de adequar ao planejamento.

Além do planejamento na administração se utiliza também o termo estratégia, que de acordo com representa os caminhos que a organização escolhe para chegar às metas organizacionais, ou seja, são os planos, métodos ou manobras utilizadas para alcançar algum objetivo específico dentro da empresa.

Segundo Thompson JR. & Strickland III (2000), a estratégia da empresa consiste em um conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais, que os gerentes executam para atingirem o melhor desempenho da empresa, buscando reforçar a posição da organização no mercado, promover a satisfação dos clientes e atingir os objetivos de desempenho.

Se não houver estratégias bem elaboradas e meios definidos para se chegar ao objetivo principal da organização, o gestor pode não estar preparado para enfrentar novos desafios, e caso seja pego de surpresa, fato que não é muito difícil ocorrer, como ele fará para superar se não houver um “plano b”, ou outro meio de superar o momento?

O mercado para as MPE's vive em constantes mudanças, e mesmo que o conceito de estratégias possa ter várias definições, ela pode abordar aspectos diferentes. De acordo com Mintzberg et al (2000), pode ser que não haja uma definição simples de estratégia, mas existem algumas áreas gerais de concordância a respeito da natureza da estratégia, que são as seguintes:

- Diz respeito tanto à organização como o ambiente;
- É complexa, pois, mesmo considerando que as mudanças remetem as novas circunstâncias para a organização, sua essência deve permanecer inalterada;
- Afeta a organização como um todo;
- Implica questões de conteúdo e de processo;
- Existe em níveis diferentes na organização;
- Envolve vários aspectos conceituais e analíticos.

Como se pode ver, são vários os aspectos aos quais as estratégias estão interligadas, e todas muito úteis para desenvolvimento das organizações, inclusive de grande valia para as MPE's. Todo cuidado é pouco no que se diz respeito a traçar caminhos, agir rápido e com eficiência, de forma a não prejudicar os projetos da empresa. As estratégias não precisam ser fixas, na verdade elas não são fixas e mudam a partir do momento em que surge determinada situação no mercado, onde é preciso fazer diferente para não perder posição no mercado.

## 1.2 OS TIPOS DE PLANEJAMENTO

São três os tipos de planejamento, estes são executados de forma hierarquizada que vai da alta administração até o operacional. Quanto maior for o poder de decisão este se dará no nível estratégico, quando se tratar de gerenciar os recursos para cumprimento das decisões que estratégicas o nível é tático, e quando se parte para a aplicação prática das decisões o nível é o operacional, também conhecido como chão de fábrica.

Informações que Oliveira (1996) confirma ao dizer que são três, os tipos de planejamento existentes, considerando os grandes níveis hierárquicos: planejamento estratégico, planejamento tático e planejamento operacional.

### 1.2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é a ferramenta que conduz a organização estabelecendo uma direção para que esta cumpra suas metas e atinja seus objetivos. O planejamento a nível estratégico possui foco no poder de decisões que são realizadas pela alta administração, é nesse nível de planejamento que os gestores irão definir os rumos da empresa dentre eles missão, visão e valores.

Oliveira (2007) define planejamento estratégico como sendo o processo administrativo que proporciona sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando aperfeiçoar o grau de interação com os fatores externos - não controláveis - e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Essa ferramenta de gestão também realiza uma análise interna e externa da organização a fim de identificar as oportunidades e ameaças e maximizar os pontos fortes e minimizar os fracos preparando a empresa para um futuro de incertezas e instabilidades.

De acordo com, Fischmann; Almeida (1991, p. 25). Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização, cria a consciência das suas oportunidades e ameaças dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e, através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidades e evitar riscos.

Segundo Maximiano (2000), o planejamento estratégico, é de responsabilidade dos executivos dos níveis mais altos da organização e está associado às tomadas de decisões sobre produtos e serviços que a organização pretende oferecer, como também os clientes e mercados que pretende atingir.

Planejamento estratégico é a melhor opção para as empresas, que buscam aplicar determinadas estratégias, com o objetivo de alcançar suas metas, através de um planejamento global e a longo prazo (CHIAVENATO, 2000).

O planejamento é a melhor forma de o gestor proteger a empresa traçando estratégias seguras para enfrentar situações de risco futuramente. A competitividade está cada vez mais acirrada e o gestor que não obter uma visão de futuro não será capaz de conduzir a organização rumo ao sucesso. Os consumidores estão cada vez mais exigentes as opções no mercado são inúmeras, a qualidade se tornou uma questão de sobrevivência e a criatividade e inovação se tornou a alma da organização.

A partir das decisões e formulação das estratégias é que o gestor irá controlar as atividades realizadas no planejamento tático e operacional visando maior eficiência para o alcance dos objetivos.

### 1.2.2 PLANEJAMENTO TÁTICO

O planejamento tático é desenvolvido com base nas decisões tomadas no planejamento estratégico, onde que este está no nível intermediário fazendo a ligação entre o planejamento estratégico e operacional.

Segundo Chiavenato (2000), planejamento tático abrange determinados setores da organização é definido no nível intermediário, geralmente é projetado para o médio prazo, e apresenta uma grande preocupação em atingir os objetivos departamentais. Nesse tipo de planejamento as estratégias desenvolvidas no estratégico são desdobradas para fixar metas para atingir o objetivo final. São alocados os recursos disponíveis a fim de se obter os resultados.

O planejamento tático é criado em níveis organizacionais inferiores com a finalidade de usar recursos disponíveis para alcançar os objetivos esperados (OLIVEIRA, 2001).

Outro aspecto levantado por Oliveira (2003, p. 48), é que: o planejamento tático é desenvolvido em níveis organizacional inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução dos objetivos previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa.

De acordo com Fernandes; Berton, (2005), o planejamento tático, caracteriza-se por um impacto de médio prazo e abrange determinados setores da organização, normalmente acontece

no nível gerencial, com a finalidade de decidir e operacionalizar as grandes decisões estratégicas tomadas pela alta administração.

Após desdobrar as estratégias o nível tático atribui ao nível operacional as ações a serem tomadas para execução das atividades iniciando assim o processo produtivo.

### 1.2.3 PLANEJAMENTO OPERACIONAL

Este tipo de planejamento também é chamado de chão de fábrica, pois é aqui que será produzido o que foi definido a nível estratégico e repassados pelo tático.

O nível operacional está no último nível hierárquico, pois nele não há poder de decisão e apenas a execução das tarefas que foram delegadas pelo nível tático a fim de cumprir os objetivos do nível estratégico.

O planejamento operacional apresenta uma formulação por meio de documentos escritos, metodologias e implantação. Representa a união de algumas partes do planejamento tático, com um detalhamento maior, em um menor prazo de acontecimento (OLIVEIRA, 2001).

Ainda segundo oliveira os planejamentos operacionais correspondem a um conjunto de partes homogêneas do planejamento tático. Segundo Oliveira (2003, p. 49), cada um dos planejamentos operacionais deve conter com detalhes:

- os recursos necessários para seu desenvolvimento e implantação;
- os procedimentos básicos serem adotados;
- os produtos ou resultados finais esperados;
- os prazos estabelecidos; e
- os responsáveis por sua execução e implantação.

Para Fernandes; Berton, (2005), as decisões operacionais, são decisões do cotidiano das organizações, que estabelece uma ligação entre decisões táticas e estratégicas e seu impacto se dá no curto prazo, afetando apenas determinados setores ou áreas específicas.

Conforme Chiavenato (2000), planejamento operacional abrange tarefas ou atividades específicas, projetadas no curto prazo, a fim de alcançar as metas impostas pela organização.

Nesse nível são empregados os recursos disponíveis da empresa para realizar a produção de uma forma eficiente para alcançar os resultados. O ideal é gastar o mínimo de recursos e alcançar o máximo de resultados.

No quadro abaixo é possível analisar as diferenças entre os tipos de planejamento:

Quadro 1- comparação entre os planejamentos: estratégico, tático e operacional.



<b>TIPOS DE PLANEJAMENTO</b>	<b>CARACTERÍSTICAS BÁSICAS</b>
Planejamento Estratégico	<p>Processo gerencial, que permite ao administrador efetuar o norteamento da organização no sentido de permitir otimizar a relação entre a organização e o ambiente em que está inserida.</p> <p>São tomadas as decisões estratégicas, que decorrem de informações não programadas, de ampla perspectiva, antecipatórias e não rotineiras, para auxílio à administração estratégica que, normalmente, desenvolve metas globais, estratégias, políticas e objetivos, dentro do planejamento estratégico da organização.</p> <p>Além disso, monitora o desempenho estratégico e o norteamento, nos diversos ambientes – político, econômico e competitivo – que cercam a organização. As atividades de planejamento são longo prazo, em que o objetivo é compatibilizar mudanças no ambiente externo com as capacidades existentes na organização.</p> <p>Embora o grau de detalhamento seja menor, as informações devem ter um maior nível agregado para que sirvam de apoio às tomadas de decisões estratégicas.</p>
Planejamento Tático	<p>Objetiva otimizar apenas uma determinada área da organização, agregando informações de apenas uma área de resultado e não de toda a organização.</p> <p>As informações que servirão para o planejamento tático envolvem informações não programadas, concentrando-se em um nível médio de decisão, pois desenvolvem planos de curto e médio prazo.</p> <p>Durante o planejamento tático, são efetuadas programações e orçamentos, determinação das políticas, procedimentos e objetivos de negócios para as várias subunidades da organização, bem como a distribuição de recursos e monitoramento dessas subunidades.</p>
Planejamento Operacional	<p>Constitui-se na formalização das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas na organização. As decisões operacionais necessitam de programação prévia e detalhamento, através de planos organizacionais de curto prazo.</p>

	Nesse nível, é implantado o plano de ação da organização, de forma a contemplar o custo/benefício para a organização. É pelo planejamento operacional que se efetua o monitoramento das atividades básicas da organização.
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: (OLIVEIRA, 1996); (OLIVEIRA, 2004); (O'BRIEN, 2002); (NALIATO; PASSOS, 2006); (CARMO; PONTES, 2006).

Ao analisar o quadro acima, é possível perceber a grande diferença entre eles, onde o Planejamento estratégico é feito a longo prazo e é mais voltado para o planejamento do todo da empresa, onde é definido as estratégias. Já o planejamento tático é feito a médio prazo e com foco nos departamentos e áreas da empresa e com principal objetivo fazer com que a empresa atinja suas metas. No planejamento Operacional onde é feito os planos de ações e atividades a serem desenvolvidas em curto prazo, neste plano é feita a definição das atividades e responsabilidades de cada, e recursos financeiros para colocar os planos em prática. Podemos então perceber a importância dos três tipos de planejamento dentro da organização, ambos sendo fundamentais para o sucesso da empresa.

### 1.3 METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Não existe um modelo de planejamento definido, é necessário que o gestor elabore sua ferramenta de acordo com o ambiente externo e interno. Para isso é necessário conhecer o mercado identificando os pontos fortes e fracos, as oportunidades e ameaças.

De acordo com Oliveira (2009, p. 37-38), “a empresa espera através da elaboração do planejamento, conhecer a melhor maneira de utilizá-lo para o alcance dos objetivos”. Em sua metodologia o autor relaciona algumas duas etapas que servirão de base para a elaboração do planejamento e que tem sido utilizada com sucesso, por algumas empresas:

- a) - Análise do ambiente: Iniciando com a análise dos pontos fortes internos: qual o diferencial, o que irá proporcionar-lhe vantagens no ambiente empresarial e, por outro lado, analisar também os pontos fracos internos que são os inadequados, as desvantagens que poderá afetar seu desenvolvimento; as oportunidades externas também merecem atenção, usufruí-las da melhor maneira para que as estratégias aplicadas sejam favorecidas; conhecer bem as ameaças é fundamental, pois são os obstáculos que a organização terá que superá-los para não atrapalhar seu desempenho. Este processo de investigação constante na organização é quem identifica tanto as forças positivas como as negativas.
- b)- Estabelecer um plano de negócio: Este deverá conter os objetivos esperados pela organização, as expectativas almejadas, os caminhos a serem seguidos, onde buscar recursos (atuais e futuros) para a empresa, como alcançar os resultados, quem irá realizá-los, o que irá ser feito, qual o custo, a razão da realização destes planos e onde a empresa quer chegar em um determinado período. A formulação das estratégias foi

escrita com base na análise do ambiente e precisa ser voltada para o futuro da organização, devendo estar de acordo com a missão, visão, negócio e ambiente. São as estratégias que indicarão como cada área funcional participará do esforço total para atingir os objetivos e respeitando o que foi definido anteriormente.

Estas duas etapas são de muita importância para o sucesso da organização, é preciso conhecer as qualidades internas, assim como nossas fraquezas para identificar onde é preciso e possível melhorar. Estar sempre de olho na concorrência para não sermos pegos de surpresa e conseguir evitar situações desagradáveis. Já o plano de negócio é preciso porque ele norteia nossa caminhada, é nele que definimos as metas e objetivos da empresa, e é através da análise do ambiente que construiremos um plano de negócio, a fim de garantir o sucesso das empresas.

#### 1.4 FASES PARA IMPLEMENTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico deve ser elaborado passo a passo de modo que sejam definidas todas as metas e ações a serem cumpridas para alcançar o objetivo organizacional. Ao elaborá-lo o gestor deve fazer um plano que seja flexível a rápidas mudanças devido às oscilações do mercado, se prevenindo de futuras ameaças podendo mudar no presente ações que terão implicações futuras.

A Implementação significa colocar os planos em ação, é a hora de fazer acontecer. Nessa etapa o administrador lidera sua equipe para que realizem os planos estabelecidos.

Para Oliveira (2009, p. 42), as fases para implementação de um planejamento estratégico são: “Fase I- Diagnóstico Estratégico, Fase II- Missão da Empresa, Fase III- Instrumentos Prescritivos e Quantitativos e Fase IV- Controle e Avaliação”.

Fase I - Esta é a fase do diagnóstico estratégico, onde é determinado “como se está” e será realizado por pessoas representativas das várias informações, que avaliam todos os aspectos, seus pontos fortes e fracos (análise interna) e as oportunidades e ameaças (análise externa). Após a análise interna que se verificou os pontos fortes, os fracos e os neutros, a empresa é levada a sua máxima capacidade para que se possam ter as informações sobre alguns fatores como: novos produtos, promoção, tecnologia, suprimentos, RH, imagem institucional entre outros, etc. Através da análise externa, verificam-se as ameaças e oportunidades, onde a empresa deverá olhar para fora de si para analisar os fatores que irá fazer parte de sua caminhada como: mercado nacional e regional, fornecedor, políticas governamentais, concorrentes, evoluções tecnológicas, etc.

Essa fase é justamente onde descobriremos o status da empresa, qual seu estado atual, como ela é vista pelos seus clientes, como é o mercado que ela está inserida, quais são os pontos positivos que a empresa tem, quais são os negativos, para poder construir ai um diagnóstico e saber quais ações precisam ser implantadas e como fazer isso. Nas MPE's o cuidado deve ser o mesmo, abrir uma empresa não é tão simples, o mercado está em constantes mudanças e o nível de competição vem aumentando, portanto, é fundamental fazer esta análise para garantir a sobrevivência do negócio no mercado.

Fase II - Nesta fase é estabelecida a razão de ser da empresa e sua missão, deixando bem claro e explícito o motivo de sua existência e as necessidades de quem a empresa quer atender com seus produtos ou serviços. Na missão também é estabelecido o propósito da empresa, expondo quais setores, produtos, serviços e seguimentos de mercado, essas informações e todos os dados, atuais ou futuros, deverão ser guardados pela organização. Outro aspecto importante é a estruturação dos cenários, a postura estratégica da empresa, ou seja, a maneira como ela irá se posicionar diante do ambiente.

Toda empresa tem um propósito quando criada, e a criação da missão é o que sustenta a importância na busca pela realização dos objetivos da empresa. Os gestores das MPE's ao passar por essa fase deve deixar bem claro qual a missão desse empreendimento no mercado. Para que ele serve e aonde ele quer chegar.

Fase III – Esta fase trata-se do estabelecimento de questões básicas de como chegar à situação a que se deseja e espera, para que isto aconteça é necessário o uso interligado de dois instrumentos: os prescritivos que proporcionam a explicitação do que deverá ser feito, as estratégias que deverão ser aplicadas e o direcionamento ao alcance dos propósitos e metas estabelecidas. Os qualitativos se preocupam com a projeção econômica, financeira, do planejamento orçamentário necessário para o desenvolvimento dos projetos de ação e atividades previstas.

A fase mencionada diz respeito aos fatores básicos de como alcançar a missão da empresa, sendo os prescritivos e qualitativos onde a função de cada um nas MPE's é direcionar sobre quais estratégias usar e se financeiramente se tem recurso para aplicar de acordo com o que será planejado.

Fase IV – O controle e avaliação têm por objetivo verificar se a empresa está indo bem. Sua função e ação asseguram a realização dos objetivos propostos, também envolve os

processos indicadores de desempenho, tomada de ação corretiva, avaliação de eficiência e eficácia e adicionando mais informações para que o desenvolvimento do ciclo das atividades futuras não pare.

Esse momento é onde verificamos se está tudo ocorrendo conforme o planejado, é o momento de avaliar e controlar e saber se os objetivos estão sendo alcançados, ou se há algum impedimento para tal, caso haja, é preciso corrigir o problema para que o ciclo na execução das atividades não venha a parar.

## CAPÍTULO II

### 2- FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO E ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

#### 2.1 FERRAMENTAS DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

À medida que o tempo passa acontece inúmeras mudanças no ambiente dos negócios, os métodos de gestão e as ferramentas vão se aperfeiçoando de acordo com as necessidades e exigências do mercado, contudo o objetivo principal do planejamento estratégico continua o mesmo que é guiar os interessados na direção desejada.

De acordo com o SEBRAE o alcance das metas planejadas é apenas o final de um processo. Antes é preciso definir como medi-las, alocar recursos e traçar caminhos para transformar ideias em resultados, e finalmente chegar lá. (Fonte: Sebrae Nacional - 15/09/2016)

O SEBRAE reúne 6 ferramentas gratuitas e fundamentais para colocar seu planejamento estratégico em prática:

##### 1ª. Missão, Visão e Valores.

O trio Missão-Visão-Valores é um recurso poderoso para que empreendedores consigam planejar negócios diferenciados, atrair colaboradores engajados e se orgulhar de seu trabalho. Esta definição é o ponto de partida do planejamento dos novos negócios e deve ser constantemente validado ao longo da existência da empresa.

- Indicada para organizações que queiram definir a direção estratégica da empresa: da integração das operações à estratégia da companhia e da motivação da equipe.
- É útil porque permite que o empreendedor reflita sobre o papel do seu negócio na sociedade e sobre o futuro da empresa.

A missão da empresa está relacionada pelo qual motivo ela existe, pelos seus compromissos a cumprir na sociedade.

A visão está relacionada com o futuro da empresa, aonde ela quer chegar e quais objetivos pretende alcançar.

Os valores são as crenças e regras que os funcionários deverão cumprir em busca de manter a ética empresarial e social.

O ideal para utilizar essa ferramenta é definir primeiramente a missão, ou seja, a razão da empresa existir, a visão, aonde a empresa quer chegar e os objetivos a alcançar e os valores que são os costumes e tradições da empresa em relação à ética e boa conduta.

## 2ª. Análise 360° de oportunidades de negócio.

Sua cabeça está fervilhante de boas ideias e você não sabe ao certo como transformá-las em negócios lucrativos? A Ferramenta de Análise 360° pode ajudá-lo a verificar se sua ideia é viável ou não. Além disto, ela te faz refletir se o benefício oferecido é claro para o cliente, se o tamanho de mercado é adequado e se ela tem potencial de lucratividade e rentabilidade.

- Indicado para empreendedores que queiram avaliar, dentre um pacote de ideias, qual delas representa a melhor oportunidade de negócio.
- É útil porque guia o empreendedor em suas reflexões pessoais e análises dos aspectos internos e externos de um negócio.

Esta ferramenta auxilia o gestor a organizar suas ideias e identificar qual seria uma melhor oportunidade de crescimento.

O primeiro passo para utilizar a análise 360° é se organizar e escolher a ideia que será avaliada. Depois é necessário verificar os impactos dela no ambiente externo, ou seja sua aceitação no mercado, e por último avaliar em relação ao aspecto interno, ou seja dentro da organização. Se houver mais de uma ideia o processo tem que ser realizado em ambas para ver qual será mais viável.

## 3ª. Análise SWOT

É chegada a época de fazer o Planejamento Estratégico e você precisa elaborar um diagnóstico de sua empresa? Com a Ferramenta da Matriz SWOT você vai aprofundar o conhecimento a respeito da sua organização e ter uma análise do contexto externo em que seu negócio está inserido.

- Indicada para organizações de todos os portes.
- É útil porque proporciona uma análise dos pontos fortes (*strengths*) e fracos (*weaknesses*), e as oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) de um negócio. Em seguida, o empreendedor pode organizar um plano de ação para reduzir os riscos e aumentar as chances de sucesso da empresa.

Esta é uma ferramenta clássica da administração sendo utilizada para um autoconhecimento a respeito do negócio analisando os pontos fortes e fracos que são de origem interna, e identificando as oportunidades e ameaças que têm origem externa.

Essa ferramenta é de suma importância, pois a partir da sua utilização o gestor vai conhecer melhor a sua empresa externa e internamente. Essa análise permite a empresa identificar grandes oportunidades de crescimento e futuras ameaças à organização podendo tomar medidas corretivas antecipadamente. Já a análise interna da empresa consiste em identificar os pontos fortes e fracos desta para elaborar estratégias a fim de maximizar os fortes e minimizar os fracos.

#### 4ª As 5 Forças de Porter

Você conhece bem os concorrentes do seu negócio? Sabe exatamente o que faz melhor do que eles e em que pontos eles se destacam? Com a Ferramenta 5 Forças de Porter você faz uma reflexão sobre a rivalidade entre seus concorrentes, produtos e serviços substitutos, poder de barganha dos fornecedores e clientes e como dificultar a entrada de novos players.

- Indicada para organizações de todos os tamanhos, que queiram analisar o ambiente competitivo em que a organização está inserida e para determinar o melhor posicionamento do negócio diante dos concorrentes.
- É útil porque o empreendedor passa a ter uma visão mais abrangente da concorrência e de como pode tirar proveito disso.

A orientação do SEBRAE, é que para utilizar esta ferramenta é necessário analisar cinco contextos em que a empresa está inserida:

- Como é a rivalidade entre os concorrentes
- Quais são os produtos e serviços substitutos
- Qual é o poder de barganha dos fornecedores
- Como evitar/atrapalhar a entrada de novos concorrentes
- Qual é o poder de barganha dos clientes

O ideal é realizar uma pesquisa de mercado mais detalhada para conhecer com quais tipos de concorrentes a empresa irá competir incluindo as forças e fraquezas destes e as exigências do mercado. Ao conhecer os concorrentes o gestor possui maior segurança na



decisão de investir, inovar e conquistar clientes obtendo maior Market Share em relação as outras organizações.

#### 5ª. Matriz BCG

Você sabe quais dos seus produtos ou serviços oferecidos são os mais rentáveis? A Matriz BCG serve para o empreendedor fazer uma análise periódica para melhorar sua oferta de produtos ou serviços existentes e avaliar os que geram mais caixa e exigem menos esforço para a manutenção.

- Indicada para empresas estabelecidas que já tenham uma carteira de produtos ou serviços oferecidos.
- É útil porque é um método eficaz de se analisar o ciclo de vida de um produto, desempenhar a gestão de marcas, montar planos estratégicos, ou até mesmo uma estratégia de vendas.

Esta ferramenta serve para analisar a participação e o potencial de crescimento de mercado de cada produto que a empresa comercializa.

é mais útil para negócios com um número limitado de produtos em função da quantidade de análises. Caso não tenha esses dados, o empreendedor pode fazer um exercício hipotético, usando seu feeling (ou achismo, como preferir) para posicionar cada um de seus produtos em um dos quatro quadrantes:

Essa ferramenta é mais viável para as empresas que possuem um número limitado de produtos onde que para aplica-la o gestor terá que obter dados sobre a contribuição de cada produto no lucro. Para isso terá que contar com um sistema gerencial contábil que faça os rateios de entradas e saídas de caixa. Isso permite o gestor identificar com mais facilidade a quantidade necessária de investir em cada produto, no marketing e vendas.

De acordo com o site amazonaws (22/06/2012) se o gestor não tem acesso a esses dados pode-se realizar um feeling para posicionar seus produtos:

- Produtos vacas-leiteiras - Geram muito lucro para a empresa sem que seja necessário muito investimento, principalmente em marketing e vendas.

- Produtos estrela - Geram muito lucro (boa margem), mas também exigem muitos investimentos para obter um bom nível de vendas/margem.
- Produtos pontos de interrogação - Ainda não geram muitos lucros. Em geral, são produtos inovadores e/ ou recém-lançados, que parecem ter bom potencial de geração de lucros, mas ainda exigem altos investimentos de marketing e vendas, principalmente.
- Produtos cachorro (traduzido como produtos abacaxi - São os “micados”. Não vendem bem, não têm boa margem de lucro e contribuem pouco para os resultados. Nem mereciam aumentos de investimentos, já que o mercado para esses produtos não aponta crescimento no Brasil (ou até vai diminuir) nos próximos anos.

#### 6ª. Definição de metas para pequenas e médias empresas.

É fundamental definir metas antes de botar a mão na massa, para garantir que os esforços de crescimento estejam alinhados à estratégia da empresa. Estabelecer metas não significa implementar uma gestão estratégica com disciplina militar, mas requer firmeza para colher os frutos.

- É indicado para empresas de médio e pequeno porte.
- É útil porque a ferramenta torna mais claros os conceitos de objetivo, indicador e meta, que são complementares, mas diferentes. Traduz em linguagem simples a complexidade das ferramentas consagradas de gestão estratégica.

Primeiramente o gestor tem que definir seus objetivos para analisar e identificar quais estratégias são necessárias para atingi-los. Após definição dos objetivos e estratégias definem-se as metas, ou seja, o caminho a ser percorrido, e por último é aplicado indicadores de desempenho para acompanhar os resultados.

Cabe ao gestor analisar qual a maior necessidade da sua empresa para se adequar as ferramentas do planejamento, onde que estas têm se tornado cada vez mais importantes para o desenvolvimento e consolidação das micro e pequenas empresas. Muitos gestores desconhecem ou ignoram essa ferramenta, em consequência disso as taxas de mortalidade das micro e pequenas empresas nos primeiros anos de funcionamento são elevadas.

Santos (2004) acredita que o estudo de metodologias disponíveis para que as empresas, em especial as micro e pequenas empresas (MPEs), realizem o monitoramento do ambiente

para a detecção de tendências e se reorganizem, é de relevante importância para a busca do sucesso da organização, sendo que o planejamento estratégico se mostra como a ferramenta mais acessível e eficaz para a MPE, capaz de preencher os requisitos do monitoramento necessário.

## 2.2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Diagnóstico estratégico é o primeiro passo do processo de planejamento, ferramenta que o gestor pode utilizar para realizar uma análise da empresa interna e externa analisando qual a situação da empresa no momento, diagnosticando os seus pontos fortes e fracos, e oportunidades e ameaças.

Um eficiente diagnóstico irá estudar a competitividade da organização, seu portfólio de produtos e serviços, o grau de vulnerabilidade em relação às ameaças, os recursos disponíveis para a realização de suas atividades, sua estrutura e os processos de se conquistar os objetivos propostos. Após isso, é feita uma avaliação dos dados e será possível verificar se há problemas na estratégia da empresa ou se está tudo de acordo para uma gestão adequada (OLIVEIRA, 2004).

Costa (2006, p. 51) define diagnóstico estratégico de maneira diferente, como sendo “um processo formal e estruturado que procura avaliar a existência e a adequação das estratégias vigentes na organização em relação ao andamento de transformações para a construção de seu futuro”.

Componentes do diagnóstico estratégico são:

### a) Análise externa

Oliveira (2006, p. 92) conceitua análise externa da seguinte forma:

A análise externa tem por finalidade estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produtos versus mercados e, prospectiva, quanto a sua posição produtos versus mercados desejada no futuro.

Oliveira (2006) explica que o processo de análise externa corresponde a identificação das oportunidades e ameaças para a organização, que estão inseridos no ambiente externo a mesma, entende-se como:

- oportunidades: são as variáveis externas e não controláveis pela empresa, que podem criar condições favoráveis para a empresa, desde que a mesma tenha condições e/ou interesse de usufruí-las.

Não sendo todas as oportunidades ofertadas pelo mercado que a empresa possa utilizá-las.

- ameaças: são as variáveis externas não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a mesma.

#### b) Análise interna:

Oliveira (2006, p. 102) afirma que a análise interna tem por finalidade colocar em evidência as deficiências e qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante de sua atual posição produtos versus mercados.

Para Costa (2006) há os pontos fortes, pontos fracos e pontos a melhorar dentro da organização. Definindo pontos fortes, fracos e a melhorar da seguinte forma:

- Pontos fortes são aquelas características positivas de destaque, na instituição, que favorecem no cumprimento do seu propósito;
- Pontos fracos são características negativas, na instituição, que a prejudicam no cumprimento do seu propósito;
- Pontos a melhorar são características positivas na instituição, mas não em nível ou grau suficiente para contribuir efetivamente para o cumprimento do seu propósito.

#### c) Missão

Para Oliveira (2006, p. 126) “A missão é a razão de ser da empresa. Neste ponto procura-se determinar qual o negócio da empresa, porque ela existe, ou, ainda, em que tipos de atividades a empresa deverá se concentrar no futuro”.

#### d) Visão

Oliveira (2006, p.88) conceitua visão da seguinte maneira:

Visão é conceituada como os limites que os proprietários e os principais executivos da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla. Nesse contexto, a visão proporciona o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado pela empresa. A visão representa o que a empresa quer ser.

#### e) Princípios e Valores

Costa (2006, p. 38) aponta o seguinte sobre princípios:

Os princípios são aqueles pontos e tópicos que a organização não está disposta a mudar, aconteça o que acontecer. Em alguns casos, podem vir expressos como uma carta de princípios, credo ou profissão de fé, declarando quais são as crenças básicas da organização. Outras organizações criam um código de ética, declarando aquilo que é considerado aceitável e aquilo que não é admissível naquela casa.

Já Oliveira (2006) expõe que para os resultados serem alcançados é preciso respeitar alguns princípios, que podem ser separados em princípios gerais e específicos. E, Costa (2006, p. 38) a define de valores como segue:

[...] os valores são características, virtudes, qualidades da organização que podem ser avaliadas como se estivessem em uma escala, com gradação entre avaliações extremas. São atributos realmente importantes para a organização, virtudes que devem ser preservadas, meritizadas e incentivadas.

Segundo Oliveira (2006, p.89) “valores representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais de uma empresa, bem como fornecem sustentação a todas as suas principais decisões”.

A missão, visão e valores é o primeiro passo a ser estabelecido na empresa, para assim definir os objetivos e rumos da organização. A missão diz respeito à razão de a empresa existir, o seu papel a cumprir na sociedade. A visão se refere ao futuro da empresa onde esta quer chegar, como e quando. Já os valores são os costumes e tradições da empresa, os valores éticos e morais que os colaboradores devem respeitar entre si e perante a sociedade.

### 2.3. ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS COMO VANTAGEM COMPETITIVA

Com o mercado altamente disputado, os empresários devem procurar maneiras para se obter um diferencial perante a concorrência, alguma estratégia que chame mais atenção da clientela, a começar pela inovação, para manter o seu negócio sempre bem visto e onde todos os clientes despertem o interesse em ir.

Conforme afirma o SEBRAE as estratégias empresariais são a definição da rota, a organização dos recursos organizacionais para a caminhada da empresa no mercado (SEBRAE NACIONAL, 2017). A estratégia empresarial é um conjunto das metas, finalidades e planos que permite chegar até o objetivo da organização, com base nas atividades da empresa e sua missão.

As estratégias são a busca de uma posição competitiva favorável em uma empresa, que é a arena fundamental onde ocorre a concorrência, sendo que a escolha dessa estratégia competitiva está fundamentada no nível de atratividade da corporação e nos determinantes da posição competitiva relativa dentro dessa organização, Porter (1985, p.21).

As estratégias são regras e diretrizes para decisão que orientem o processo de desenvolvimento de uma empresa, Ansoff (1990, p.93).

As definições para estratégias são muitas, assim como existem várias formas de classificá-las. De acordo com Oliveira (2014) as estratégias podem ser classificadas das mais diferentes formas, as quais podem ajudar o executivo a se enquadrar em uma ou mais situações:

#### A- Quanto à amplitude:

- Macroestratégia, que corresponde a ação que a empresa vai tomar perante o ambiente, tendo em vista sua missão e seus propósitos, bem como o resultado do diagnóstico estratégico;
- Estratégia funcional, que corresponde à forma de atuação de uma área funcional da empresa, normalmente correlacionada ao nível tático da empresa; e
- Microestratégia ou subestratégia, que corresponde à forma de atuação operacional, normalmente correlacionada a uma meta da empresa.

#### B- Quanto à concentração:

- Estratégia pura, na qual se tem o desenvolvimento específico de uma ação numa área de atividade. Exemplo: oferecer mais serviços aos consumidores, com o objetivo de neutralizar a alteração de preço de microcomputador por parte de um concorrente importante; e
- Estratégia conjunta, que corresponde a uma combinação de estratégias. Exemplo: uma empresa fabricante de microcomputadores pode, de forma conjunta, adotar as seguintes estratégias:
  - aumentar as despesas com propaganda, se o aumento dos serviços aos consumidores não atingir os resultados esperados;
  - aprimorar a qualidade do microcomputador, com maiores despesas em pesquisa e desenvolvimento; e
  - manter o preço do microcomputador, mas concedendo descontos por quantidade comprada.

c) Quanto à qualidade dos resultados

- Estratégias fortes, que provocam grandes mudanças ou alterações de impacto para a empresa; e
- Estratégias fracas, cujos resultados são mais amenos para a empresa.

d) Quanto à fronteira:

- Estratégias internas à empresa, tal como a reorganização para alterar a forma como a alta administração deverá interagir com os funcionários da empresa. Esse tipo de estratégia pode sofrer restrição dos executivos, pois uma estratégia deve fazer a interligação entre aspectos internos e externos da empresa;
- Estratégias externas à empresa, que correspondem, por exemplo, à descoberta de nova oportunidade como resultado da ação de um concorrente; e
- Estratégias internas e externas à empresa, que correspondem à situação adequada de estratégias, ou seja, proporciona a interligação entre aspectos internos-controláveis – e externos-não controláveis- da empresa.

e) Quanto aos recursos aplicados:

- Estratégias de recursos humanos, em que o grande volume de recursos considerados refere-se ao fator humano;
- Estratégias de recursos não humanos, em que existe predominância de aplicação de, por exemplo, recursos materiais e/ou financeiros; e
- Estratégias de recursos humanos e não humanos, em que ocorre determinado equilíbrio entre os dois tipos de recursos aplicados.

Naturalmente, esse tipo de classificação de estratégias pode ser direcionado para outros tipos de recursos básicos, tais como financeiros, materiais, equipamentos e tecnológicos.

f) Quanto ao enfoque

- Estratégias pessoais, que representam os valores, motivações, proteções contra o ambiente hostil, métodos de atuar no ambiente empresarial, técnicas para lidar com as pessoas e execução de tarefas pelo executivo; e
- Estratégias empresariais, que representam a ação da empresa perante seu ambiente. Essa classificação não deve se confundir com macroestratégia, apresentada anteriormente, pois essa última tem abordagem mais ampla.

Com esse contexto atual da economia, as organizações enfrentam grandes problemas para se manter intactas no mercado, e para superar estas dificuldades e com a tentativa de diminuir as incertezas, as empresas são obrigadas a utilizar instrumentos para prever cenários, para garantir o desenvolvimento e sua permanência. Para que isso aconteça, a empresa precisa implantar a política de planejamento, e que medidas estratégicas sejam tomadas na organização, fazendo uso das ferramentas de apoio. Nas organizações consideradas competitivas, nota-se a importante condição para sua manutenção no mercado, está diretamente ligado a definição dos seus objetivos, e ao traçar antecipadamente os caminhos a serem percorrido para atingi-los.

Drucker (1997) cita que quando a empresa traça seus objetivos e metas, e tenta alcançá-los, ela tem claramente definido porque existe, o que e como faz e aonde quer chegar.

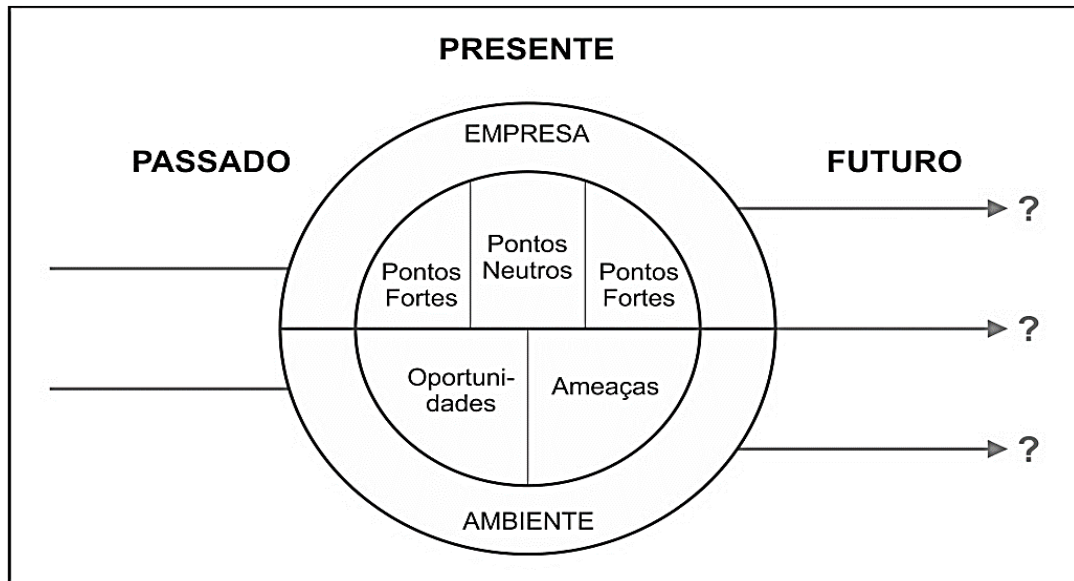
As estratégias podem ser usadas para apenas uma determinada área, como no marketing, no financeiro, assim como ela pode ser elaborada para todos os setores, tentando buscar certo equilíbrio entre as áreas afins.

Oliveira (1998, p. 178) conceitua que: com referência à forma de chegar à situação desejada, é importante que o executivo tenha sempre em mente a satisfação das necessidades de grupos significantes que cooperam para assegurar a existência continua da empresa. Os principais grupos são: consumidores, executivos, investidores, acionistas, etc.

A estratégia empresarial escolhe o caminho que a organização deve seguir, assim gerando a pergunta, conforme esquematizado na figura a seguir, extraída de Oliveira (1998, p. 173):

Figura 1 - Escolha de um caminho de ação pela empresa.





Fonte: Oliveira (1998, p. 173).

## 2.4 TIPOS DE ESTRATÉGIAS

O gestor é o responsável por escolher qual tipo de estratégia melhor se adequa ao seu negócio. Conforme Oliveira (1998), o gestor deverá estar ciente, que a escolha do tipo da estratégia, pode nortear o desenvolvimento do seu negócio por um período longo de tempo. O tipo de estratégia pode ser definido de acordo com a situação atual ou que se espera.

Oliveira (1998) expõe os seguintes tipos de estratégia:

- **Estratégia de Sobrevivência:** Estratégia que deve ser usada somente quando não existir alternativa, deve ser usada somente quando a empresa está em um cenário crítico, estão com alto índice de pontos fracos e com ameaças externas. Essa estratégia é indicada somente para reabilitação da empresa, pois o uso por um longo período, pode deixar a organização sem competitividade.
- **Estratégia de Manutenção:** Utilizada quando a empresa encontra ambientes com ameaças, porém possui uma série de pontos fortes. A empresa pode continuar investimento, de maneira moderada, encontrando alternativas.
- **Estratégia de Crescimento:** Nessa estratégia, mesmo que a empresa possua pontos fracos, identifica um ambiente favorável, transformando em oportunidades, lançando novos produtos, aumentando volume de vendas, etc.
- **Estratégia de Desenvolvimento:** Neste caso, existe a predominância de pontos fortes e de oportunidades. Nessa situação o gestor deve procurar o desenvolvimento para sua organização. O desenvolvimento pode ser por procurar novos mercados ou clientes, ou utilizar novas tecnologias.

Como pode ser visto, são vários os tipos de estratégias que podem ser utilizada pelo gestor da empresa, cada uma delas pode ser aplicada dependendo apenas da situação. O mercado está sendo muito competido, a concorrência tem aumentado cada dia mais, e as empresas têm a grande missão de se manter viva, para isso o gestor precisa atentar-se para as

mudanças e inovar sua cartela de produtos ou serviços, ou seja mudar o modelo de oferta, assim criando um diferencial da sua empresa. A cada nova situação, pode-se usar uma estratégia diferente, desde que não venha a prejudicar o negócio.

## 2.5 – VANTAGEM COMPETITIVA

A Vantagem competitiva é um conceito que foi desenvolvido pelo Porter e que busca mostrar a forma de como a estratégia escolhida e seguida pela organização pode determinar e manter o seu sucesso competitivo. É um diferencial que a empresa possui que faz com que seus clientes sejam atraídos por essa característica, que torna a empresa diferente das outras.

Segundo Porter (1985) a Vantagem Competitiva advém do valor que a empresa cria para seus clientes em oposição ao custo que tem para criá-la, portanto a formulação de uma estratégia competitiva é essencial para a empresa, pois esta dificilmente poderá criar condições, ao mesmo tempo, para responder a todas as necessidades de todos os segmentos de mercado atendido, proporcionando à empresa, desta forma, criar uma posição única e valiosa.

De acordo com Oliveira (2007, p.95), “vantagem competitiva é identificação estruturada dos produtos ou serviços e dos mercados para os quais a empresa tem diferencial de atuação”. Isto é, a vantagem competitiva são fatores que um produto/serviço possui que está ligado à diferencial, a inovador e a insubstituível.

É importante que os gestores estejam antenados com as constantes mudanças que o mercado vem sofrendo, pois as decisões terão grande impacto, por isso devem ser analisadas cautelosamente, para que não torne efeito contrário. Não planejar, pode custar caro.

Para Porter (1996, p.46), “as empresas devem ser flexíveis para reagir com rapidez às mudanças competitivas e de mercado”. Para formular as estratégias competitivas é necessário estudar o comportamento e reação dos concorrentes.

É a partir do planejamento que se deve analisar os pontos fracos da empresa visando melhorá-los, verificar quais são as ameaças que podem vir a prejudicar o seu negócio, e assim pensar num diferencial, em algo novo para atrair a atenção dos clientes, impedindo que eles dêem preferência para o concorrente e de modo que não seja pego de surpresa. Pensar em estratégias que fortalecerão ainda mais os pontos fortes e eliminará os pontos fracos, e no ambiente externo, ficar de olho na ação da concorrência.

Para Kotler e Keller (2006), a facilidade na solicitação do serviço, a qualidade da entrega do produto, o local de entrega onde foi acordado, treinamento e orientação ao cliente para

utilizar os equipamentos, softwares, informações e serviços de consultorias oferecidos pela empresa, são os principais fatores que devem ser estudados pelas organizações, pois são os grandes diferenciais competitivos na prestação de serviços.

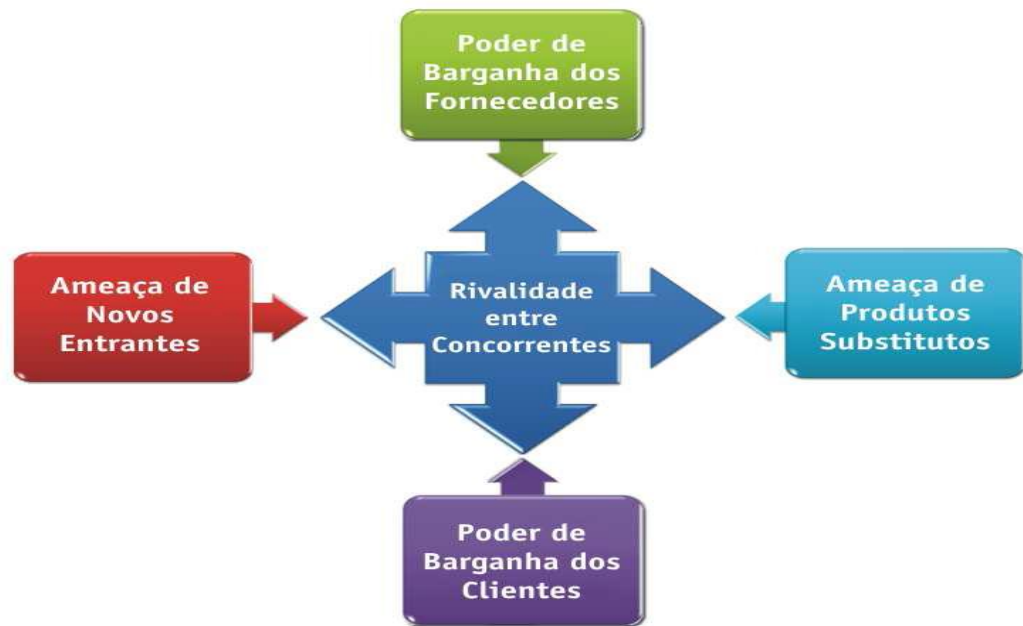
Quanto mais bem feita for sua prestação de serviço, que seja na venda de uma mercadoria, na rapidez na entrega de um produto, no atendimento ao cliente, nas tecnologias que talvez te proporcione negociação externa dentro da sua empresa, mais isso chamará a atenção do cliente. Porque o que de fato nós queremos é bom atendimento, preço bom e produto de qualidade, se não formos bem atendidos, nem efetuaremos a compra. Então essas são alguns exemplos de vantagens competitivas que empresas do comércio varejistas precisam ter para se destacar entre as demais.

Com objetivo de analisar a competição entre as empresas, Porter também criou o modelo das Cinco Forças Porter, são as forças que moldam as estratégias, são elas o poder de barganha dos clientes, o poder de barganha dos fornecedores, a ameaça de novos entrantes, a ameaça de produtos substituídos e a rivalidade entre os concorrentes.

As cinco forças que determinam porque algumas indústrias são mais lucrativas do que outras são: o poder de barganha dos clientes, o poder de barganha dos fornecedores, a ameaça de novos entrantes, a ameaça de produtos substitutos e a rivalidade entre os concorrentes (PORTER 1999).

O estudo de Porter foi realizado em indústrias, mas segundo o autor “essa visão da competição também se aplica a setores que atuam com serviços (PORTER 1979, apud PORTER, 1999, p. 29)”.

A figura 2 mostra como as cinco forças atuam e influenciam nas estratégias das organizações.



**Figura 2: As forças competitivas de Porter**

Fonte: Paulini (2009)

A partir daí podemos perceber que é preciso estabelecer estratégias de competição, e de formas variadas para cada área, e o impacto que cada uma delas venha a causar nestas áreas, são os resultados que obteremos em função do nosso planejamento.

Por isso a grande importância de se estabelecer estratégias empresarias como vantagem competitiva, para sobressair na frente da concorrência, alcançar as metas e objetivos traçados pela organização, maximizar os resultados positivos, e assim garantir a permanência no mercado.

### 3.1. OS 5 PASSOS PARA A ESTRUTURAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE SUCESSO

Primeiramente deve-se decidir qual a missão da empresa e somente depois estabelecer a estratégia a ser utilizada para alcançar as metas e os objetivos para se desdobrar o planejamento que é a principal ferramenta de gestão que uma organização precisa ter, ele é a base de tudo, é o caminho para o sucesso da organização.

De acordo com Michael Porter, um dos principais especialistas contemporâneos em estratégia e também professor na Harvard Business School, estratégia pode ser definida como o conjunto de ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição em uma determinada indústria para enfrentar com sucesso as forças competitivas e obter um retorno maior sobre o investimento.

A revista exame (02/01/2015), traz uma matéria que diz que existem muitos frameworks e diferentes metodologias que podem ajudar no desenvolvimento do processo de formulação de estratégias organizacionais. Entretanto, a lógica a ser seguida envolve os pontos a seguir:

- 1. Defina o seu objetivo** – O ponto de partida será definir a missão, visão e valores da empresa. Defina qual o propósito e onde pretende que sua empresa chegue.
- 2. Faça um diagnóstico do mercado** – O próximo passo será identificar como sua empresa poderá ser impactada pelas ameaças e oportunidades do ambiente externo, não apenas no presente, mas também no futuro. Ou seja, realize um diagnóstico externo!
- 3. Descubra seus pontos fortes e fracos** – Identifique quais são os fatores críticos de sucesso de seus concorrentes para que seja possível fazer uma análise comparativa de seus pontos fortes e fracos em relação a essa concorrência. Dessa forma, você terá realizado o diagnóstico interno de sua empresa!
- 4. Construa um plano de ação** – Após ter identificado as oportunidades e ameaças do ambiente em que sua empresa está inserida, será possível definir os objetivos estratégicos. Além disso, é preciso definir um plano de ação para implementá-los.
- 5. Monitore cada passo** – Não se esqueça de acompanhar a implementação para avaliar se é necessário rever a estratégia. Avalie a eficácia por meio de métricas e indicadores que deverão ter sido definidos previamente.

Cabe ao gestor da empresa fazer este planejamento junto aos demais colaboradores, para que todos se sentindo inseridos caminhem no mesmo sentido. Todos precisam conhecer de fato a empresa na qual trabalham, sua principal missão e onde ela pretende chegar, para assim obterem os resultados esperados. É preciso conhecer o mercado e a concorrência, pois o momento atual é de muita dificuldade perante a economia mundial, e as micro e pequenas empresas são as que mais sofrem com essa oscilação financeira.

### 3.2- A IMPLEMENTAÇÃO DE UM PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PERFEITO

O planejamento estratégico é construído após muitas análises que precisam ser feitas no mercado onde a organização está inserida. Pode ser perfeita? Diga-se de passagem, que nem tudo pode ser perfeito, porém pode ser muito bem feito, desde que edificado com dedicação e entusiasmos, visando o sucesso organizacional.

De acordo com a FGV IDE (PUBLICADO EM 5 DE OUTUBRO DE 2016. - ATUALIZADO EM 8 DE MARÇO DE 2017) - (Instituto de Desenvolvimento Educacional), é possível construir um Planejamento Estratégico perfeito, desde que siga o passo a passo, e entenda o principal foco ou atividade fim da organização. São eles:

### 1 - Passe tudo para o papel

Com a equipe executiva reunida, relembre os valores, a missão e a visão da empresa. Quem somos? Por que existimos? Aonde queremos chegar? A partir dessas informações, reflita sobre as ações que deram certo e o que não rendeu bons resultados. Levante o máximo de dados, discuta novas ideias e coloque tudo no papel para que não escape um detalhe sequer. Documentar o planejamento estratégico é fundamental para que ele seja colocado em ação de forma correta e atinja seu potencial máximo.

### 2 - Aplique ferramentas de diagnóstico

A melhor maneira de obter uma visão completa e profunda da empresa é realizar o diagnóstico organizacional. Para fazer um exame detalhado do empreendimento, você pode utilizar ferramentas de análise bastante simples e eficazes. São matrizes, planilhas, diagramas e outros modelos que organizam de modo claro e objetivo os pontos fortes e fracos do negócio, as oportunidades e ameaças de mercado, os produtos/serviços mais rentáveis, as questões corporativas que devem ser priorizadas, a influência da concorrência e de outros fatores (clientes e fornecedores) na atuação da empresa, entre outros aspectos relevantes

### 3 - Determine claramente os papéis e as metas

Definir funções e responsabilidades é essencial para conseguir colocar em prática tudo o que foi planejado. Quando cada colaborador sabe exatamente o que fazer e quais metas cumprir, fica mais fácil alcançar os objetivos corporativos estabelecidos. Vale ressaltar que essas metas têm que ser realistas. De outro jeito, não serão atingidas e causarão apenas frustrações, prejudicando os resultados de qualquer planejamento estratégico para empresas.

#### 4 - Coloque em prática

De nada adianta organizar ótimas estratégias e deixá-las na gaveta. Se você seguir corretamente os passos anteriores, com certeza terá nas mãos um planejamento muito eficaz para a sua organização e só colherá benefícios colocando o plano em prática. Além disso, só depois de aplicar as estratégias é que você poderá avaliá-las e, se necessário, ajustá-las para conquistar resultados ainda melhores.

#### 5 - Estabeleça métricas para avaliar os resultados

Adote processos capazes de mensurar a quantidade e a qualidade dos resultados atingidos com a aplicação do planejamento estratégico. Dessa forma, você visualizará quais ações estão adequadas e quais devem ser corrigidas para render efeitos mais positivos.

#### 6 - Busque conhecimentos atuais

Para ser eficiente de fato, o planejamento estratégico tem de ser renovado sempre. Por isso, é importante incrementar as táticas delineadas de acordo com conhecimentos atuais. Uma das maneiras de atualizar os saberes a respeito desse tema é investir num MBA em Gestão Empresarial. O curso, voltado para o mercado, aborda visões recentes sobre o assunto e promove a troca de experiências gerenciais em sala de aula.

Estamos vivendo diante de um cenário, que cobra o tempo todo para que sejamos bons gestores, para que as lideranças de uma empresa sejam capacitadas, pois sem treinamento não há agilidade e eficácia. A empresa precisa conhecer a verdadeira e melhor forma de ser conduzida. Não esquecer sua cultura, mas atualizar-se e inovar sempre. O comércio quer novidade, quer pessoas bem selecionadas na linha de frente, e quando conhecemos de fato a empresa, fica muito fácil falar da organização e passar segurança para os clientes.

### 3.3 – PESQUISA REALIZADA NO SEBRAE SOBRE VITALIDADE DAS MPE'S EM CARATINGA

Toda a estrutura aplicada nessa pesquisa até o presente momento indica a necessidade de que seja dispensada atenção sobre as MPE'S de Caratinga - MG, despertando o desejo de se saber mais sobre elas, conhecer suas atividades fim, como foi feito seu processo de implantação, quais estratégias usaram para se manter no mercado e quais as maiores dificuldades encontradas nesse período.

Com o propósito de entender esses processos, foi feita uma visita ao SEBRAE da cidade de Caratinga, onde conversamos com o assistente do SEBRAE dessa região, e se discutiu os temas abaixo:

1- Quantas Micro e Pequenas empresas existem em Caratinga?

R- Na região de Caratinga existem cerca de 8.606 Micro e pequenas empresas registradas, com uma média salarial de R\$ 918,66 (novecentos e dezoito reais e sessenta e seis centavos).

2- Deste universo quantas empresas já foram assessoradas pelo SEBRAE?

R- O SEBRAE procura estar sempre acompanhando e assessorando as empresas desde a sua construção, para garantir o crescimento da cidade, com a geração de empregos e movimentação da economia, procura orientar o gestor com relação à condução desse processo de implantação, levando até ele ferramentas úteis para se obter uma boa gestão, e instruindo com relação aos desafios do mercado. Um levantamento feito nos últimos dois anos, aponta que o SEBRAE de Caratinga, prestou assessoria a 2.500 Micro e pequenas Empresas na região da cidade.

3- Dessas assessorias, por estatísticas, quais são os maiores problemas de gestão estratégica que vocês detectaram?

R- Toda organização enfrenta problemas, e na maioria das vezes só procura o SEBRAE para pegar informação quando a empresa está à beira da falência, o que atrapalha o trabalho de orientação, pois para dar qualquer comando e tomar qualquer decisão, o SEBRAE precisa fazer análise minuciosa do todo da empresa. Em Caratinga, segundo os dados encontrados no SEBRAE, nas micro e pequenas empresas mais antigas da cidade os grandes problemas enfrentados são a falta de criatividade e inovação, divulgação feita de forma errada, falta de planejamento, a inadimplência muito alta, falta de conhecimento do produto no ato da compra, gerando estoques desnecessários e perda de mercadoria. Nas empresas que estão entrando no mercado agora, nestes últimos 2 anos os principais problemas são os de caráter financeiro, *feedback* desnecessários causando problemas com colaboradores, a falta de sabedoria ao lidar com cliente, e geralmente o funcionário não vem se sentindo valorizado, e mais uma vez a falta de planejamento tem afetado muito nos resultados.



4- A partir destes problemas, como o SEBRAE tem direcionado o foco de assistências às empresas?

R- O SEBRAE tenta caminhar junto com a organização, mas alega ter dificuldades, pois os gestores ou pequenos empresários assim que finaliza o processo de implantação da empresa, eles não voltam ao SEBRAE, para dar continuidade e acompanhar a movimentação e vida financeira da empresa, pois a maioria quebra ou por não saber administrar os recursos ou por não montar o negócio certo. Para obter sucesso, o gestor precisa gostar do ramo de negócio que ele deseja implantar, porque se não tiver vocação o insucesso da empresa está certo. O SEBRAE disponibiliza cursos online, cursos presenciais para capacitação, a oferta é boa, porém o interesse dos empresários é pequeno, maioria deles são convidados, mas não participam, assim dificulta muito o trabalho deles dentro da empresa, sem conhecer o que ela realmente enfrenta de problema.

5- Dessas empresas foram registradas fechamento da atividade empresarial (falência), quantas?

R- O SEBRAE não consegue ter atualizado essas informações, pois a maiorias das empresas fecham e não dá baixa no registro, onde dificulta mensurar exatamente quantas fecharam. Porém, foi feita uma pesquisa recente e nos últimos 2 anos 70% (de quantas???) das empresas sobreviveram em nossa região, em Caratinga 658 micro e pequenas empresas conseguiram sobreviver. (se tomarmos as 8mil descrita acima a conta não fecha)

O assistente do SEBRAE ainda relata que os empresários acreditam que só precisam de planejamento somente as grandes empresas, pois o investimento é maior. Só que é engano de quem pensa dessa forma, hoje até nossa vida pessoal precisa ser planejada, com as micro e pequenas empresas não é diferente. Planejar é essencial para sobrevivência de qualquer negócio.

Após concluir a pesquisa é possível observar que a instituição do SEBRAE é muito passiva, não contribuindo o quanto deveria para o crescimento financeiro e econômico das micro e pequenas empresas situadas na região de Caratinga. Isso se torna uma questão preocupante porque uma vez que não há crescimento econômico, a qualidade de vida das pessoas também é afetada principalmente no que diz respeito a geração de empregos.

Além de a instituição contribuir apenas com informações básicas para abertura do negócio observa-se que os proprietários das MPE's não estão preocupados com a gestão e seu resultado na eficácia da organização, visando apenas abrir e tocar o negócio para frente sem fazer um planejamento ou mesmo utilizar uma ferramenta de gestão adequada.

A falta de planejamento ou mesmo uma análise SWOT da organização pode sujeitar esta, a problemas futuros devido às incertezas e instabilidades do mercado causando a mortalidade da mesma.

Planejar significa construir o caminho que a empresa irá percorrer estabelecendo estratégias competitivas eficazes que conduzam ao sucesso.

#### 3.4 - ANÁLISE NAS MPE'S – EXPANSÃO DO MERCADO NAS ÁREAS DE LAZER E ENTRETENIMENTO

De posse das informações recebidas no SEBRAE, passou-se, então, à análise específica de algumas empresas, como relatam os dados abaixo descritos:

Empresa X

1- Ramo de atividade: Bar e Restaurante

2- Há quantos anos sua empresa está ativa no mercado? Desde 1989 (28 anos)

3- O que te levou a optar por investir neste segmento na cidade de Caratinga? Ocasão e oportunidade, pois, faltava em Caratinga um ambiente de lazer e entretenimento mais sofisticado.

4- Você fez uma análise de mercado antes de montar a empresa? Sim, para verificar quais seriam os principais concorrentes e qualidade do serviço ofertado para trazer um diferencial e sair à frente em questão de competitividade.

5- Tem algum conhecimento sobre as ferramentas do planejamento estratégico? Faz uso de alguma? Qual? Tem pouco conhecimento, mas não faz uso de nenhuma.

6- Qual a maior dificuldade/problema que você como gestor enfrentou nos últimos anos à frente da empresa? Capacitação de mão de obra.

7- Qual a estratégia usada para eliminar o problema? Ainda é um problema, a falta de tempo e planejamento ainda não nos possibilitou focar na resolução do problema.

8- Teve orientação do SEBRAE antes/durante a criação da empresa? Não. Nunca procurei.

Empresa Y

1- Ramo de atividade: Bar e Restaurante

2- Há quantos anos sua empresa está ativa no mercado? 1 ano e 8 meses.

3- O que te levou a optar por investir neste segmento na cidade de Caratinga? Ausência de um lugar para ter um *happy hour* animado musical.

4- Você fez uma análise de mercado antes de montar a empresa? Sim, foi realizada uma pesquisa de mercado através de um plano de negócios, cuja elaboração foi feita por mim com assessoria de um amigo administrador.

5- Tem algum conhecimento sobre as ferramentas do planejamento estratégico? Faz uso de alguma? Qual? Não conheço muitas, mas tento trabalhar de forma bem organizada, e tentando fazer com que os colaboradores vistam a camisa da empresa, para assim adquirir credibilidade perante o mercado.

6- Qual a maior dificuldade/problema que você como gestor enfrentou nos últimos anos à frente da empresa? Problema com a sonorização bar interferindo na qualidade do ambiente.

7- Qual a estratégia usada para eliminar o problema? adequações feitas para melhorar o ambiente para melhor servir os clientes.

8- Teve orientação do SEBRAE antes/durante a criação da empresa? Não.

Pois bem, o mercado no ramo de lazer e entretenimento em Caratinga, tem crescido muito nos últimos anos. Mas, o que se percebe é que as empresas não procuram orientação do SEBRAE antes de abrir o negócio, e mesmo durante sua vigência. As duas empresas consultadas continuam ativas no mercado, porém uma é microempresa familiar que prefere seguir os costumes da família, sem nenhuma inovação, publicidade é baixa, cardápio é o mesmo, já a outra do mesmo segmento, é mais inovada, se preocupam com o planejamento, capital de giro da empresa, e com menos de 2 anos no mercado, já abriu uma filial numa cidade próxima. É preciso ser visionário e ir em busca de alcançar sempre bons resultados para organização, e assim expandir o mercado.

Não se pode apenas se apoiar em informações fornecidas por instituições de apoio as MPE's é necessário que os proprietários se tornem líderes e se qualifiquem para conduzir sua equipe rumo ao mesmo objetivo e missão da empresa.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a globalização da economia e a revolução tecnológica os consumidores e o mercado exigem cada vez mais praticidade e qualidade nos serviços e produtos ofertados/vendidos. Não se pode mais utilizar um modelo de gestão antigo que visava apenas produzir e vender devido a pouca concorrência.

O mercado se expandiu e nele está presente empresas de todo porte competindo acirradamente para elevar seu Market Share e dominar a economia.

O SEBRAE é a instituição que serve de apoio às micro e pequenas empresas, por isso realizamos uma pesquisa na instituição e outra em 2 micro e pequenas empresas com o objetivo de analisar a posição dos mesmos. Contudo observa-se através das pesquisas realizadas que o SEBRAE age de forma passiva contribuindo apenas com informações básicas nada relacionado á gestão, enquanto as micro e pequenas apenas procura seu auxílio para se ingressar no mercado e muitas das vezes nem voltam mais.

A administração é uma importante ferramenta de conhecimento para o gestor que deseja se qualificar, o capital intelectual da organização é o que vai conduzi-la ao sucesso, uma vez que o gestor está preparado ele é capaz de liderar sua equipe para que todos cumpram com a missão da organização e tenham a mesma visão caminhando em prol de alcançar o mesmo objetivo.

O planejamento é fundamental para estruturar e nortear a empresa tanto em seu ambiente interno quanto externo, planejar é estabelecer os objetivos da organização e determinar quais caminhos a empresa irá percorrer para alcançá-los. A partir do que foi planejado a empresa se organiza para alocar seus recursos gastando o mínimo e alcançando o máximo de resultados. Com todo o planejamento em mãos o gestor vai liderar sua equipe dirigindo a empresa conforme o planejado controlando para que tudo ocorra dentro do que foi previsto.

Para sobreviver no mercado atual e futuro o gestor terá que ter visão ampla agindo no presente para que as implicações futuras sejam positivas, a arma de guerra no mercado são as estratégias de sobrevivência aumentando a eficiência de gestão, eficácia da organização e aumento da produtividade.

Antecipar o futuro e tratá-lo de forma estratégica tem sido uma das maiores estratégias de sobrevivência nas organizações, principalmente nas micro e pequenas empresas que fecham as portas logo nos 2 primeiros anos após início das atividades por falta de uma estrutura e planejamento adequado. Se preparar para aquilo que o mercado pode trazer de novo, de radical e muitas vezes de surpresa é o caminho para se solidificar no mercado e manter-se competitivo. As organizações ao

longo dos tempos estão cada vez mais preparadas para o futuro, cada vez mais planejam estrategicamente e agem vislumbrando aquilo que pode vir a acontecer.

## REFERÊNCIAS

Almeida, Martinho Isnard Ribeiro de – **Manual de Planejamento Estratégico: desenvolvimento de um plano estratégico com a utilização de planilhas de excel** – 3. ed. – São Paulo: Atlas, 2010

ANSOFF, H. Igor. A Nova Estratégia Empresarial. São Paulo; Atlas, 1990.

CHIAVENATO, Idalberto - **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 610p.

\_\_\_\_\_ **Introdução à teoria geral da administração**. 6 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_ **Administração Teoria, Processos e Prática**. 3. ed. Makron Books, São Paulo. 2000.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica**. São Paulo: Saraiva, 2006.

DRUCKER, Peter. **O melhor de Peter Ducker sobre Administração: Fator Humano e Desempenho**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

FISCHMANN, Adalberto Américo; ALMEIDA, Martinho Isnard Ribeiro de. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

HAMPTON, R. David – **Administração Contemporânea**. 3. ed. Makron Books, São Paulo. 1992.

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/6-ferramentas-para-o-planejamento-estrategico-da-sua-empresa>

[http://cmsempreenda.s3.amazonaws.com/empreenda/files\\_static/arquivos/2012/06/22/E\\_Matriz-BCG.PDF](http://cmsempreenda.s3.amazonaws.com/empreenda/files_static/arquivos/2012/06/22/E_Matriz-BCG.PDF)

<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-sao-estrategias-empresariais>

<https://exame.abril.com.br/pme/5-passos-para-fazer-um-planejamento-estrategico-de-sucesso/>

<https://seculoxximas.com.br/fgv/blog/planejamento/6-passos-para-planejamento-estrategico-de-sucesso>

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. Tradução Mônica Rosemberg. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LOBATO, David Menezes; FILHO, Jamil Moysés; TORRES, Maria Cândida; RODRIGUES, Murilo Alambert. **Estratégias de Empresas**. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_ **Introdução à Administração**. 4. ed. São Paulo, Atlas, 1995.471p.

MENEGOLLA, Maximiliano. SANT'ANNA, Ilza Martins. **Por que Planejar? Como Planejar?** 10. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001.

MINTZBERG, H. AHLSTRAD, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre, Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de P.R. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 32. ed. – São Paulo: Atlas, 2014

\_\_\_\_\_ **Planejamento Estratégico**. 26. ed, São Paulo: Atlas, 2009.



\_\_\_\_\_ **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas- 23.**  
ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_ **Planejamento estratégico: conceito, metodologias e práticas.** São  
Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_ **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologias, praticas. 22.**  
ed. São Paulo: Atlas, 2006.

\_\_\_\_\_ **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 20. ed.**  
São Paulo: Atlas, 2004. 310 p.

\_\_\_\_\_ **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas. 19.**  
ed. São Paulo: Atlas, 2003.

\_\_\_\_\_ **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática.** São  
Paulo: Atlas. 2002.

\_\_\_\_\_ **Planejamento Estratégico. 17. ed.** São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_ **Estratégia Empresarial e Vantagem Competitiva: como estabelecer  
implementar e avaliar. 3. ed.** São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_ **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 12.**  
ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_ **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São  
Paulo, Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_ **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias, prática. 10. ed** São  
Paulo: Atlas, 1996.294p.

PAULINI, Mateus. **Análise das estratégias e das cinco forças.** Disponível em:

[http://www.portaldoadministracao.org/po794/analise\\_da\\_estrategia\\_e\\_das\\_cinco\\_forcas.html](http://www.portaldoadministracao.org/po794/analise_da_estrategia_e_das_cinco_forcas.html).

PORTER, Michael. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 14ª reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

\_\_\_\_\_ **Vantagem Competitiva - Criando e Sustentando Um Desempenho Superior**, Campus, 1996

\_\_\_\_\_ **Competitiveadvantage**, New York: TheFree Press, 1985

\_\_\_\_\_ *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho competitivo*. Nova Iorque: Imprensa Livre, 1985.

SANTOS. José R. L., **Planejamento estratégico: Uma ferramenta acessível à pequena empresa**. Campinas, SP: Unicamp, 2004.

STEINER, **Top management plannig**, New York: Macmillan, 1969.

THOMPSON JR. A.A; STRICKLAND III, A. J. **Planejamento Estratégico: elaboração implementação e execução**. SÃO PAULO: Pioneira, 2000.