



CENTRO PAULA SOUZA



**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM PROCESSOS
GERENCIAIS**

BIANCA CRISTINA DA COSTA

**ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FATOR DE
SUCESSO EM TRÊS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA
CIDADE DE SANTA BÁRBARA D'OESTE – S.P.**

**AMERICANA – SP
DEZEMBRO 2013**



CENTRO PAULA SOUZA



**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE AMERICANA
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM PROCESSOS
GERENCIAIS**

BIANCA CRISTINA DA COSTA

**ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FATOR DE
SUCESSO EM TRÊS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA
CIDADE DE SANTA BÁRBARA D'OESTE – S.P.**

Trabalho monográfico, desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial da Fatec Americana, sob orientação do Prof. Dr. Carlos Augusto Amaral Moreira.
Área temática: Estratégia.

**AMERICANA – SP
DEZEMBRO 2013**

Bianca Cristina da Costa

**ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FATOR DE
SUCESSO EM TRÊS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA
CIDADE DE SANTA BÁRBARA D'OESTE – S.P.**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Faculdade de Tecnologia
de Americana como parte dos requisitos
para obtenção do título de Tecnólogo em
Gestão Empresarial.

Americana, 03 de dezembro de 2013.

Banca Examinadora:

Carlos Augusto Amaral Moreira – (Presidente)
Doutor
Faculdade de Tecnologia de Americana

Luiz Carlos Caetano – (Membro)
Especialista
Faculdade de Tecnologia de Americana

Maricê Léo Sartori Balducci – (Membro)
Especialista
Faculdade de Tecnologia de Americana

DEDICATÓRIA

Dedico esse trabalho a todos os empreendedores. Que eles não se deixem abater pelas dificuldades encontradas nos primeiros anos de seus negócios e nunca desistam de seus sonhos.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus primeiramente, pelo dom da vida e pela sabedoria. A meus pais e amigos, que estiveram comigo em todos os momentos, demonstrando o apoio necessário nas etapas mais difíceis. A meu orientador, pela paciência, calma, apoio e motivação dada durante todo o desenvolvimento do trabalho. Levarei isso para sempre.

“Dizem que se conheces os outros e conheces a ti mesmo, não estarás em perigo em nenhuma das centenas de batalhas; se não conheceres os outros, mas conheceres a ti mesmo, vencerás uma batalha e perderás outra, se não conheceres os outros e nem a ti mesmo, estarás em perigo em todas as batalhas”.

Sun Tzu (1988)

RESUMO

Este trabalho é resultado de um estudo de caso realizado por uma estudante de Gestão Empresarial da FATEC – Americana, focando na análise do planejamento estratégico como fator de sucesso em três micro e pequenas empresas da cidade de Santa Bárbara d'Oeste previamente selecionadas. As organizações em estudo são: Celestino Metalúrgica, empresa familiar que presta serviços de usinagem e vende peças de sua própria fabricação; Audrey Shoes, uma loja de sapatos e acessórios localizada no shopping Vic Center e Oiti Brasil Confecção, uma empresa familiar especializada na produção de moda praia e fitness. O objetivo deste trabalho era analisar qual a importância da estratégia nos casos de sucesso de micro e pequenas empresas. Para isso, foram realizadas pesquisas bibliográficas acerca do assunto, bem como a coleta de informações em dados estatísticos. Além disso, foi feita uma pesquisa de campo mediante entrevistas com as três empresas em estudo. Com base nos resultados obtidos, foram descritas as principais dificuldades enfrentadas pelos empreendedores das micro e pequenas empresas, relacionando conjuntamente o uso do planejamento estratégico e de suas ferramentas para amenizar os efeitos negativos sofridos pelas MPEs. Ao final, é apresentado o resultado da análise dos dados coletados, em que foi concluído que o planejamento estratégico é um dos fatores determinantes de sucesso para as micro e pequenas empresas, já que existem outros elementos que influenciam no sucesso das MPEs.

Palavras-chave: Planejamento estratégico, micro e pequenas empresas, sucesso, estratégias deliberadas e emergentes.

ABSTRACT

This paper is the result of a case study carried out by FATEC – Americana Business Management student, focusing on the analysis of strategic planning as a success factor in three micro and small enterprises previously selected in the city of Santa Bárbara d'Oeste. The companies are the Celestino Metalúrgica, a family business that provides machining services and sell parts of its own production; Audrey Shoes, a shoe store and accessories located at Vic Center Mall and Oiti Brasil Confecção, a family business specialized in beach and fitness wear. The objective of this work was to analyze what is the importance of strategy in cases of successful in micro and small enterprises. To accomplish this goal, we conducted literature review, as well as collected information on statistical data. In addition, there was a field research through interviews with the three companies under study. Based on these results, was described the main difficulties faced by entrepreneurs of micro and small enterprises, linking together the use of strategic planning and its tools to mitigate the negative effects suffered by these companies. At the end, we present the results of data analysis and concluded that strategic planning is one of the determining factors of success for micro and small businesses, because there are other elements that influence the success of these companies.

Keywords: Strategic planning, micro and small businesses, success, deliberate and emergent strategies.

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Classificação das empresas, segundo a estrutura administrativa.....	17
Figura 2 Quem é o empreendedor brasileiro?	19
Figura 3 Taxa de sobrevivência das MPEs brasileiras por setor.....	20
Figura 4 Taxa de sobrevivência das MPEs brasileiras por região.....	20
Figura 5 A função de planejar dentro do processo administrativo.....	24
Figura 6 Os quatro tipos de planos.	25
Figura 7 Níveis de decisão e os tipos de planejamento.	26
Figura 8 Estratégias genéricas de Porter.....	32
Figura 9 Três níveis de análise.	34
Figura 10 Cinco forças de Porter.	36
Figura 11 Estratégias deliberadas e emergentes.....	38
Figura 12 Pensamento estratégico como “ver”.	41
Figura 13 Distribuição do PIB entre os setores da economia do município.	48
Figura 14 Os sócios Ernesto, Elton e Arnaldo. Ao lado, vista externa.	49
Figura 15 A sócia e administradora, Audrey. Ao lado, foto da fachada da loja.	50
Figura 16 Vista frontal da loja localizada no centro de Santa Bárbara d’Oeste. ...	51

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 Classificação de MPES, segundo Sebrae.	16
Tabela 2 As causas mais comuns de falha nos negócios.	22
Tabela 3 Os três níveis de planejamento.	26
Tabela 4 A formação da estratégia através das 10 escolas.	39
Tabela 5 Perfil dos administradores das três empresas em estudo.	52

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

EPP: Empresas de Pequeno Porte.

GEM: Global Entrepreneurship Monitor.

IBGE: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística.

MPE: Micro e Pequena Empresa.

ME: Microempresas.

PIB: Produto Interno Bruto.

SUFRAMA: Secretarias Estaduais de Governo e Superintendência da Zona Franca de Manaus.

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	15
2.1 As micro e pequenas empresas no Brasil.....	15
2.1.1 Perfil dos empreendedores das MPEs	18
2.1.2 Causas de sucesso e fracasso das MPEs.....	20
2.2 Planejamento	23
2.2.1 A função planejamento	23
2.2.2 Tipos de planejamento	26
2.2.3 Planejamento estratégico	29
2.2.4 Estratégia	37
2.3 Planejamento estratégico aplicado à micro e pequenas empresas	43
2.3.1 Plano de negócios	44
3. PESQUISA DE CAMPO.....	46
3.1 Descrição do método aplicado.....	46
3.2 Descrição dos objetos de estudo	48
3.2.1 Histórico das empresas em estudo.....	49
3.3 Apresentação dos resultados	52
3.4 Análise dos dados.....	56
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	62
APÊNDICE.....	65
ANEXO	66

1. INTRODUÇÃO

No atual cenário globalizado, as mudanças ocorrem constantemente, cabendo às empresas se adaptarem para assim assegurar seus negócios. O planejamento estratégico é visto como uma ferramenta muito importante para auxiliar as organizações a traçar metas e objetivos no longo prazo, servindo assim como um guia para alcançar o que se almeja.

Concomitante a isso, é possível acompanhar o crescimento do número de micro e pequenas empresas que surgiram no Brasil nos últimos anos, bem como a maneira que elas são administradas. Esse tipo de empreendimento é muito importante para o desenvolvimento da economia brasileira, pois emprega milhares de trabalhadores todos os anos. Dados recentes divulgados pelo IBGE (2006) apontam que as MPEs representam 20% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, são responsáveis por 60% dos 94 milhões de empregos no país e constituem 99% dos 6 milhões de estabelecimentos formais existentes no país.

É possível ver diversos casos de pequenas organizações que prosperaram devido ao pensamento estratégico de seu gestor, enquanto outras não. Dados do Sebrae apontam que a taxa de sobrevivência das MPEs brasileiras após dois anos da abertura é de 73,1%. Dentre as razões geralmente apontadas para explicar estão a falta de experiência do gestor para o uso de ferramentas administrativas, necessidades financeiras, falta de qualificação profissional, dentre outras. Dessa forma, este estudo apresenta como problema a seguinte questão: qual é a importância do planejamento estratégico para o sucesso de micro e pequenas empresas?

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar a importância do planejamento estratégico como fator de sucesso em três micro e pequenas empresas da cidade de Santa Bárbara d'Oeste. Para se atingir isso, foram definidos os seguintes objetivos específicos: adquirir, por meio de uma revisão bibliográfica em livros e artigos, informações acerca do planejamento estratégico; adquirir, por meio de uma revisão bibliográfica em artigos e pesquisas estatísticas, informações acerca das micro e pequenas empresas no Brasil; demonstrar, através de pesquisa *in loco* a ser realizada com micro e pequenas

empresas de comércio e prestação de serviços da cidade de Santa Bárbara d'Oeste, como as organizações lidam com o planejamento estratégico no seu cotidiano e identificar, por meio do confronto entre as bibliografias e os relatos das empresas estudadas, como essa ferramenta pode contribuir para o sucesso dos negócios.

O estudo da estratégia está presente no cotidiano humano desde os primórdios, quando esta era utilizada pelos grandes generais para traçar suas táticas de guerra sobre a melhor maneira de derrotar seu inimigo. Este cenário mudou, porém os ensinamentos que foram deixados continuam sendo aplicados por gestores em seus planejamentos para lidar com a concorrência.

Quando se fala sobre planejamento estratégico, é comum associá-lo a empresas de grande porte. De acordo com Terence (2002, p. 54), “não apenas o planejamento estratégico, mas também as técnicas administrativas em geral foram desenvolvidas para as grandes empresas, considerando suas características, tais como administração profissional, impessoalidade, racionalidade, etc”.

Aaker (1998, *apud* Junior *et al.*, 2011, p. 2) afirma que planos formais serão mais úteis quando um negócio é grande ou potencialmente grande, quando mudanças substanciais estão ocorrendo no ambiente ou na organização, quando a incerteza é alta e quando tarefas complexas estão envolvidas.

É comum encontrar no cenário administrativo pesquisas voltadas a estratégia para grandes empresas. Isso, porém, é algo equivocado. “Uma enorme quantidade de empresas muito bem-sucedidas escapou da atenção daqueles cujo negócio é saber tudo – as revistas de administração e negócios –, entender tudo – os estudiosos de administração – e consertar tudo – os consultores econômicos” (SIMON, 2003, p. 15).

Com o crescimento em ascensão das micro e pequenas empresas (MPE), é necessário que esse pensamento seja revisto. “As micro e pequenas empresas são as que mais precisam de planejamento estratégico, pois conseguem se posicionar melhor no mercado, para que tenham a mesma visão de futuro e para ter certeza de que vão sobreviver neste mercado tão competitivo” (TIFFANY & PETERSON, 1998, *apud* BOECHAT, 2008, p. 1).

Lacorte (2006, *apud* Junior *et al.*, 2011, p. 3) explica que tanto micro, quanto empresas de pequeno porte, surgiram em países mais industrializados

denotando um significado de estabilidade e possibilidade de geração de empregos, renda e maior movimentação da economia. No Brasil, essas empresas representam também importantes fontes de empregos àqueles que, por algum motivo, sofrem com as demissões das decadentes “megaempresas”, que são comumente atacadas pelas reformas do governo e pelas privatizações.

É notável a importância das MPEs na economia brasileira. Segundo pesquisa realizada pelo Sebrae, em parceria com o Dieese entre 2000 e 2011, o país possui mais de 6 milhões de organizações que se enquadram nessa faixa, o que corresponde a 99% dos negócios.

Esse aumento no número de negócios é alavancado devido à expansão do espírito empreendedor e das boas expectativas do mercado. Porém, ao mesmo tempo em que é possível acompanhar diversos casos de empreendimentos que deram certo, há retratos de muitos que não prosperaram. Em decorrência disso, decidiu-se investigar como planejamento estratégico pode ser importante para que as micro e pequenas empresas alcancem sucesso em seus negócios.

No primeiro capítulo será abordada a fundamentação teórica do trabalho, apresentando uma análise sobre as micro e pequenas empresas no Brasil, o perfil dos empreendedores das MPEs e as principais causas de sucesso e fracasso dos empreendimentos. Também há uma revisão bibliográfica sobre planejamento, com foco especial no planejamento estratégico, em que são apresentadas as principais ideias e ferramentas administrativas que auxiliam em sua prática, bem como uma análise sobre as dez escolas de Mintzberg.

No segundo capítulo é apresentada a pesquisa de campo desenvolvida com três micro e pequenas empresas da cidade de Santa Bárbara d’Oeste, sendo duas comércio e uma indústria/prestadora de serviço. O capítulo aborda o método de escolha das empresas em estudo, bem como os resultados obtidos com as entrevistas. Ao final, é apresentada uma análise com as considerações da autora em comparação aos dados obtidos com a pesquisa *in loco* x referencial teórico.

Por fim, o último capítulo relata as considerações finais, em que é ressaltada a importância e contribuição do trabalho. Além disso, são apresentadas sugestões da autora para novos estudos sobre o assunto, visto a abrangência e complexidade do tema em questão.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 As micro e pequenas empresas no Brasil

Elas representam 20% do Produto Interno Bruto (PIB), são responsáveis por 60% dos 94 milhões de empregos no país e constituem 99% dos 6 milhões de estabelecimentos formais existentes. Essa é a abrangência das micro e pequenas empresas (MPEs) no Brasil, segundo dados publicados em 2006 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

De acordo com o Portal Brasil, “as pequenas e médias empresas (MPEs) são fundamentais para promover o crescimento econômico, criar empregos e renda e melhorar as condições de vida da população. Os indicadores desse segmento empresarial demonstram sua importância na economia, não só no Brasil, mas em todo o mundo”.

Através da análise de vários autores e órgãos, descobriu-se que não há um conceito específico para definir o tamanho de uma empresa. O que existem são parâmetros de comparação utilizados para separá-las entre empresas de micro, pequeno, médio e grande porte.

Para Longenecker *et al.* (2007, *apud* Boechat, 2008, p. 4),

Especificar qualquer padrão de tamanho para definir empresas é algo necessariamente arbitrário porque as pessoas adotam padrões diferentes para propósitos diferentes (...). Uma empresa pode ser descrita como “pequena” quando comparada com empresas maiores, mas “grande” quando comparada com menores.

Viol e Rodrigues (2000, p. 7) complementam, dizendo que

O conceito de MPE é um tanto quanto arbitrário, pois depende de um corte a ser feito em determinado indicador. Isto é, na prática, define-se um número discricionário abaixo do qual as empresas são consideradas “pequenas”. [...] No que se refere à definição do indicador a ser adotado, esse varia consideravelmente entre os diversos países (ou mesmo entre órgãos distintos dentro de um mesmo país). Os indicadores mais utilizados têm sido o número de empregados, o nível de faturamento, o total de ativos líquidos e a estrutura de propriedade da empresa.

Para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013), “os critérios que classificam o tamanho de uma empresa constituem um importante fator de apoio às micro e pequenas empresas, permitindo que estabelecimentos dentro dos limites instituídos possam usufruir os benefícios e incentivos previstos nas legislações”.

O principal critério de classificação utilizado é em relação à margem de faturamento anual. No Estatuto da Micro e Pequena Empresa, de 1999, o critério adotado para conceituar micro e pequena empresa é a receita bruta anual, cujos valores foram atualizados pelo Decreto nº 5.028/2004, de 31 de março de 2004, são os seguintes:

- **Microempresa:** receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14.
- **Empresa de Pequeno Porte:** receita bruta anual superior a R\$ 433.755,14 e igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00.

“É importante ressaltar que o regime simplificado de tributação - SIMPLES, que é uma lei de cunho estritamente tributário, adota um critério diferente para enquadrar micro e pequena empresa”, diz o Sebrae (2013). De acordo com a Lei Complementar nº 123, de 14/12/2006, aplicável às Microempresas e às Empresas de Pequeno Porte, consideram-se Microempresas (ME) o empresário, a pessoa jurídica ou a ela equiparada, que aufera em cada ano-calendário receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00. Já as Empresas de Pequeno Porte (EPP) são empresários, pessoas jurídicas, ou a elas equiparadas, que venham auferir em cada ano-calendário receita bruta superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00.

Existe, ainda, um critério baseado no número de funcionários utilizado pelo Sebrae. Ele é representado pela tabela abaixo:

Tabela 1 Classificação de MPEs, segundo Sebrae.

Porte/Setor	Indústria	Comércio/Serviços
Microempresas	Até 19 empregados	Até 9 empregados
Pequeno Porte	De 20 a 99	De 10 a 49

Fonte: Sebrae, 2013.

Ao considerar as dificuldades encontradas em estabelecer o tamanho da empresa, Drucker (2003, *apud* Boechat, 2008, p. 6) salienta que a estrutura administrativa, em especial a estrutura da alta administração, é, portanto, o único critério de confiança para avaliar o tamanho da empresa, pois uma empresa tem o tamanho da estrutura administrativa de que necessita.


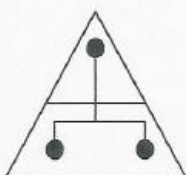
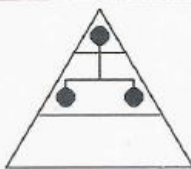
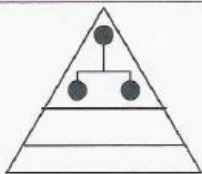
PORTE	REPRESENTAÇÃO	CARACTERÍSTICAS
Micro		Não existe separação de níveis hierárquicos. O dirigente utiliza a maior parte do tempo em tarefas operacionais do empreendimento. O restante do tempo é utilizado em funções do empreendimento (compras, contabilidade etc.).
Pequena		A empresa já necessita de uma organização administrativa, exige um nível administrativo entre o “chefe” e os trabalhadores. O dirigente acumula as seguintes funções: a maior parte do tempo é utilizada em áreas funcionais (finanças, vendas, compras, etc.) e o restante do tempo é direcionado à função de direção e a tarefas operacionais.
Média		O cargo de cúpula exige dedicação em tempo integral e os objetivos empresariais globais não podem ser estabelecidos pelo ocupante deste cargo. A inaptidão, na resolução dos problemas de organização administrativa, é uma das causas mais frequentes e graves de dificuldades deste estágio.
Grande		A função de direção suplanta a capacidade de uma pessoa, dividindo-se em coordenação de níveis médios e estabelecimento de objetivos empresariais.

Figura 1 Classificação das empresas, segundo a estrutura administrativa.
Fonte: Drucker (2003, p. 221).

No entanto, independentemente dessas diferenças quanto à definição, existem características inerentes às MPE que são praticamente comuns em todos os países, como a alta participação na geração de empregos, o alto índice de nascimento e mortalidade, o elevado custo fixo a ser enfrentado em suas operações, a grande variância na lucratividade, sobrevivência e crescimento, e a dificuldade na obtenção de financiamentos (VIOL & RODRIGUES, 2000, p. 8).

De acordo com o IBGE (2001), são características das micro e pequenas empresas brasileiras:

- Baixa intensidade de capital;
- Altas taxas de natalidade e de mortalidade: demografia elevada;

- Forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios;
- Poder decisório centralizado;
- Estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica;
- Registros contábeis pouco adequados;
- Contratação direta de mão-de-obra;
- Utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada;
- Baixo investimento em inovação tecnológica;
- Maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro;
- Relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

2.1.1 Perfil dos empreendedores das MPEs

As empresas empreendedoras são sempre jovens e agressivas, buscando continuamente mercados arriscados que podem espantar as maiores burocracias. Mas elas também são cuidadosas para evitar mercados complexos, preferindo permanecer em nichos que seus líderes possam compreender (MINTZBERG *et al.*, 2006, p. 270).

É possível traçar um perfil do empreendedor brasileiro, de acordo com o relatório emitido em 2012 pela Global Entrepreneurship Monitor (GEM). Nota-se que 69% da população criam seus próprios negócios por oportunidade, enquanto os outros 31% fazem por uma necessidade. Outro fato que chama a atenção é quanto ao fator escolaridade.

O estudo aponta que quanto maior a escolaridade, maiores são as chances de planejar, inovar e criar empreendimentos que obtenham sucesso. Apesar disso, nota-se que no Brasil esse fenômeno ocorre de forma contrária, já que é o país com a maior taxa de empreendedores, porém com baixa escolaridade.

Abaixo é apresentado um infográfico extraído da revista Exame.com (05/02/2013), que relaciona os principais dados obtidos com o relatório da GEM. Além disso, ele reúne algumas informações coletadas pelo Sebrae sobre o perfil do empreendedor brasileiro.

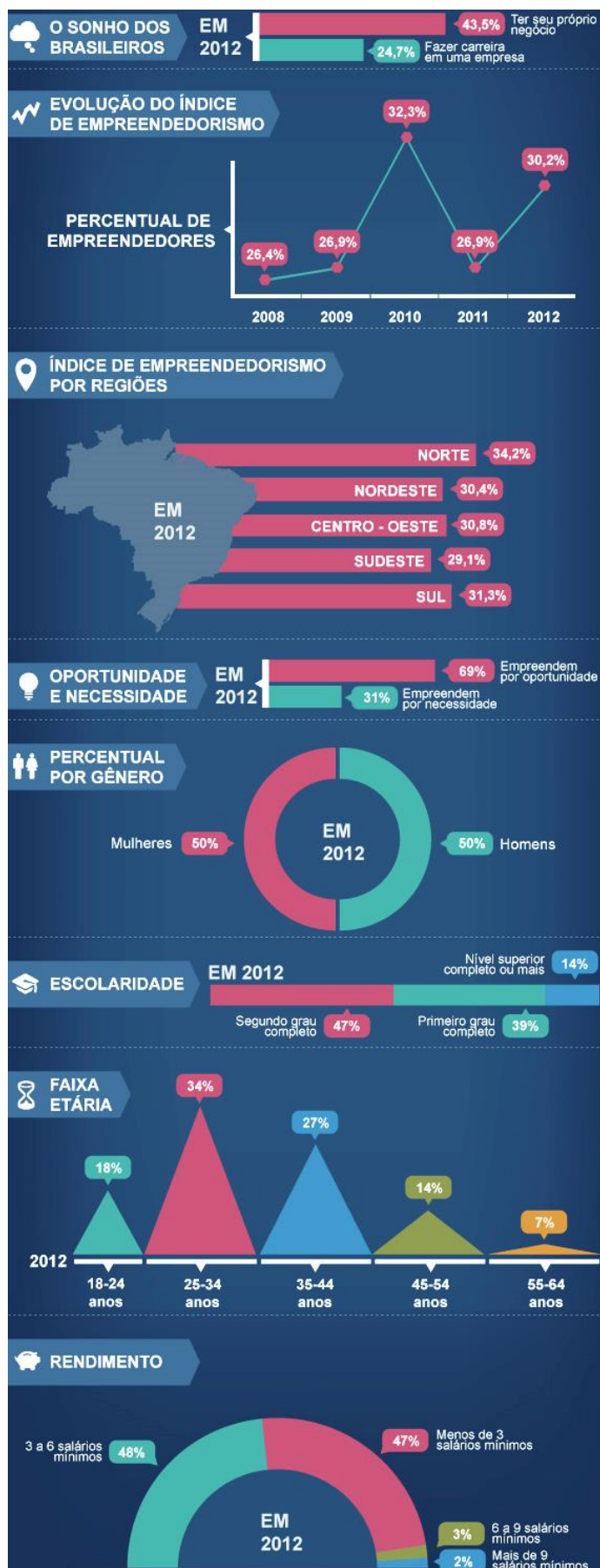


Figura 2 Quem é o empreendedor brasileiro?

Fonte: Pesquisa GEM 2012 – Sebrae (Exame.com, 05/02/2013).

2.1.2 Causas de sucesso e fracasso das MPEs

Conforme já discutido anteriormente, as micro e pequenas empresas são muito importantes para o desenvolvimento do país, pois elas sustentam a base da economia através da geração de empregos. De acordo com Boechat (2008, p. 1),

Apesar da importância das MPEs no cenário econômico e social, é elevado o seu índice de mortalidade especialmente nos primeiros anos de vida. Estudos têm sido realizados, notadamente nos meios acadêmicos, para identificar as prováveis causas do fracasso e mesmo de sucesso dos empreendimentos. Esses estudos têm o objetivo de subsidiar os empresários para que tenham uma orientação mais segura dos negócios, visando ao aumento do tempo de existência dos mesmos.

Isso é comprovado através das pesquisas realizadas por diversos órgãos, como o Sebrae. Abaixo são expostos os últimos dados obtidos através da pesquisa realizada em 2006, junto ao IBGE. A primeira imagem representa a taxa de sobrevivência das MPEs brasileiras por setor e a segunda, por região.

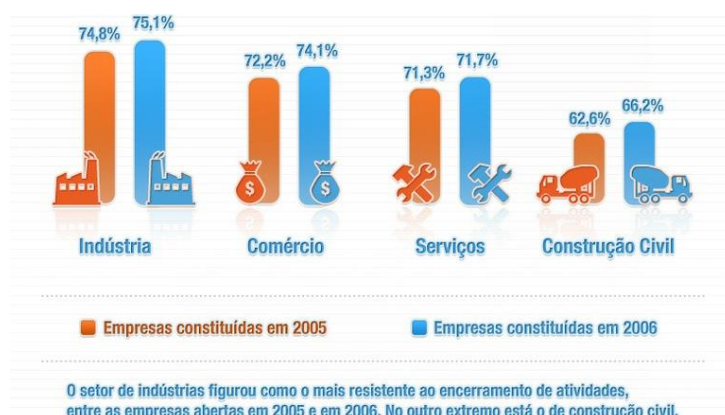


Figura 3 Taxa de sobrevivência das MPEs brasileiras por setor.

Fonte: Estudo do Sebrae Nacional (Outubro/2011).

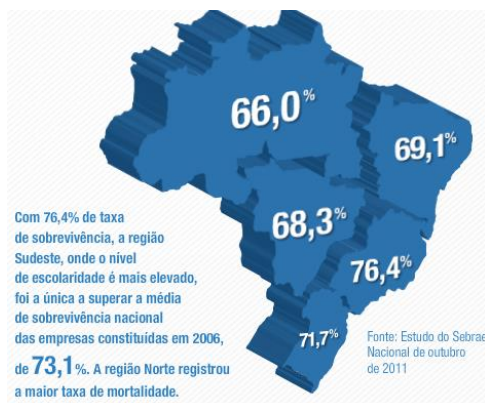


Figura 4 Taxa de sobrevivência das MPEs brasileiras por região.

Fonte: Estudo do Sebrae Nacional (Outubro/2011).

Diversos são os fatores apontados para o fracasso de uma empresa. Oliveira (1996, *apud* Viapiana, 2001, p. 7) trata-os como doenças empresariais, entre as quais estão as de ordem econômica, financeira, técnica, mercadológica, administrativa ou comportamental. O autor identifica as doenças através dos seguintes sintomas:

- Doenças econômicas: possui sintomas de retorno nulo ou irrisório sobre o capital investido e retorno baixo sobre o ativo total;
- Doenças financeiras: seus sintomas são despesas financeiras elevadas, alta necessidade de capital de giro e alta influência de capital de terceiros;
- Doenças técnicas: seus sintomas são o alto nível de reclamações e devoluções de clientes, além de alta dependência tecnológica externa;
- Doenças mercadológicas: possui sintomas de processo de distribuição inadequado, preços inadequados para os produtos vendidos e falta de competitividade no mercado;
- Doenças administrativas: seus sintomas são a inadequada utilização de recursos disponíveis e trabalhos repetidos;
- Doenças de comportamentos: possui sintomas como falta de motivação, baixo nível de coesão, alto nível de atritos e alto nível de rejeição às mudanças.

Fontes Filho (2006, p. 15) salienta que todas essas questões indicam um problema central que é a falta de planejamento. Nesse cenário, a questão da estratégia empresarial é de fundamental importância. Porter (1995, p. 12) afirma que quanto menor a empresa, mais importante é a estratégia. Isso porque as empresas menores são mais sensíveis às variações do mercado e, por isso, precisam perceber o ambiente competitivo com maior rapidez e sobreviver nos negócios.

Quando os pequenos empresários compreendem os fatores básicos que causam o sucesso ou fracasso da empresa, seus conceitos administrativos os ajudam a superar as dificuldades inevitáveis encontradas em todos os empreendimentos. Quando eles se concentram nessas exigências básicas para desenvolver um pequeno negócio, invariavelmente conseguem vendas e lucros – e também muita satisfação. (RESNIK, 1990, *apud* BOECHAT, 2008, p. 1).

Chiavenato (2007, p. 16) aponta alguns perigos mais comuns dos novos negócios, que demonstram falhas de definição e planejamento dos seguintes aspectos:

- Tipo de negócio;
- Forma de sociedade mais adequada;
- Tipo de cliente ou segmento de mercado em que se pretende atuar;
- Avaliação financeira;
- Localização das instalações;
- Administração da operação;
- Padrão de qualidade de custo;
- Conhecimento do negócio;
- Conhecimento do mercado;
- Conhecimento da concorrência;
- Conhecimento dos fornecedores;
- Vendas;
- Atendimento ao cliente.

Tabela 2 As causas mais comuns de falha nos negócios.

Fatores econômicos — 72%	<ul style="list-style-type: none"> • Incompetência do empreendedor • Falta de experiência de campo • Falta de experiência gerencial • Experiência desequilibrada
Inexperiência — 20%	<ul style="list-style-type: none"> • Lucros insuficientes • Juros elevados • Perda de mercado • Mercado consumidor restrito • Nenhuma viabilidade futura
Vendas insuficientes — 11%	<ul style="list-style-type: none"> • Fraca competitividade • Recessão econômica • Vendas insuficientes • Dificuldade de estoque • Localização inadequada
Despesas excessivas — 8%	<ul style="list-style-type: none"> • Dívidas e cargas demasiadas • Despesas operacionais elevadas
Outras causas — 3%	<ul style="list-style-type: none"> • Negligência • Capital insuficiente • Clientes insatisfeitos • Fraudes • Ativos insuficientes

Fonte: Chiavenato (2007, p. 15). Adaptado de Dun & Bradstreet Corporation: Business Failure Record, 1986 Final and 1987 Preliminary, New York, The Dun & Bradstreet Corp. 1988.

Conforme citado anteriormente, o empreendedor é movido muitas vezes por um espírito visionário do futuro de sua empresa. Por ter uma intuição das mudanças no mercado, o administrador se deixa levar, evitando realizar um planejamento estratégico mais a fundo. Essa atitude pode, eventualmente, resultar em empreendimentos de sucesso. Porém, em outras, o fracasso é eminente.

De acordo com Degen (1989, p. 4), “o sucesso do empreendedor não depende do fator ‘sorte’, mas sim da aplicação sistemática de técnicas gerenciais sintonizadas para o desenvolvimento de novos empreendimentos”. Chiavenato (2007, p. 17) complementa, dizendo que o que torna um negócio bem sucedido é “saber evitar ou neutralizar as ameaças e saber navegar pelas oportunidades que ocorrem nesse ambiente. Em outras palavras, saber escolher o negócio mais oportuno e mais suscetível de êxito”.

2.2 Planejamento

A palavra planejamento possui diversas aplicações no cotidiano. É possível fazer um planejamento financeiro, familiar ou até mesmo um planejamento de vida. Porém, quando ela é aplicada em um contexto empresarial, o planejamento é tido como função administrativa.

Segundo a Teoria Neoclássica da Administração,

As funções do administrador correspondem aos elementos da Administração, que Fayol definira no seu tempo (prever, organizar, comandar, coordenar e controlar), mas com uma roupagem atualizada [...]. De um modo geral, aceita-se hoje o planejamento, a organização, a direção e o controle como as funções básicas do administrador. Essas quatro funções básicas - planejar, organizar, dirigir e controlar - constituem o chamado processo administrativo. (CHIAVENATO, 2007, p. 166).

2.2.1 A função planejamento

O planejamento é a primeira função administrativa. Para Chiavenato (2007, p. 167-168), é

A função administrativa que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como se deve fazer para alcançá-los. Trata-se, pois, de um modelo teórico para a ação futura. Começa com a determinação dos objetivos e detalha os planos necessários para atingi-los da melhor maneira possível. Planejar é definir os objetivos e escolher antecipadamente o melhor curso de ação para alcançá-los. O planejamento define onde se pretende chegar, o que deve ser feito, quando, como e em que sequência.

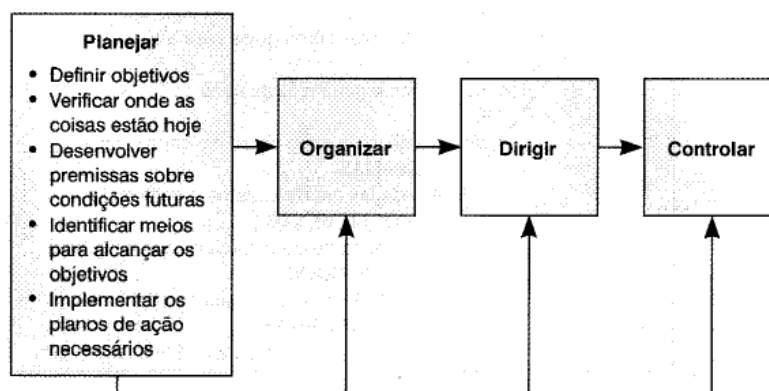


Figura 5 A função de planejar dentro do processo administrativo.

Fonte: Chiavenato (2006, p. 170).

Steiner (1969, *apud* Oliveira, 1997, p.32), diz que o planejamento possui cinco dimensões, sendo elas:

- Assunto abordado: referente ao escopo, o foco do planejamento;
- Elementos do planejamento, como, por exemplo, propósitos, objetivos, estratégias, políticas, dentre outros;
- Tempo do planejamento: podem ser de curto, médio ou longo prazo;
- Unidades organizacionais: referente onde o julgamento é elaborado, como, por exemplo, planejamento para departamentos, divisões, etc.;
- Características do planejamento: pode ser complexo ou simples, voltado para qualidade ou quantidade, estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

Para Stoner e Freeman (1995, *apud* Souza e Qualharini, 2007, p. 3),

O planejamento possui dois aspectos básicos, vitais para as organizações: determinação dos objetivos da organização e escolha dos meios para alcançar estes objetivos. Vale enfatizar que estes aspectos básicos não podem ser encarados como intuitivos, necessitando de métodos, técnicas, planos ou lógica para suportá-los.

A técnica a que os autores citados anteriormente se referem é o plano. Steiner (1969, *apud* Figueiredo, 2009, p. 8) diz que o plano corresponde a um documento formal que constitui na consolidação das informações e atividades desenvolvidas no processo de planejamento; é o limite da formalização do planejamento; é uma decisão em que a relação custo-benefício deve ser observada.

Chiavenato (2007, p. 171) complementa, dizendo que “plano é um curso predeterminado de ação sobre um período específico que representa uma resposta a uma antecipação ao tempo no sentido de alcançar um objetivo formulado. O plano descreve um curso de ação para alcançar um objetivo e proporciona respostas às questões: o que, quando, como, onde e por quem”.

O autor ainda diz que existem quatro tipos de planos, variando conforme seu nível de abrangência. Eles podem ser:

- Planos relacionados com métodos, denominados procedimentos;
- Planos relacionados com dinheiro, denominados orçamentos;
- Planos relacionados com tempo, denominados programas ou programações;
- Planos relacionados com comportamentos, denominados normas ou regulamentos;



Figura 6 Os quatro tipos de planos.

Fonte: Chiavenato (2007, p. 172).

2.2.2 Tipos de planejamento

Chiavenato (2007) diz que há uma hierarquia de planejamento, existindo assim três tipos de planejamento: o planejamento estratégico, o tático e o operacional. Oliveira (1997, p. 43) diz que “podem-se relacionar os tipos de planejamentos aos níveis de decisão de uma ‘pirâmide organizacional’”. Isso é demonstrado pela figura abaixo.

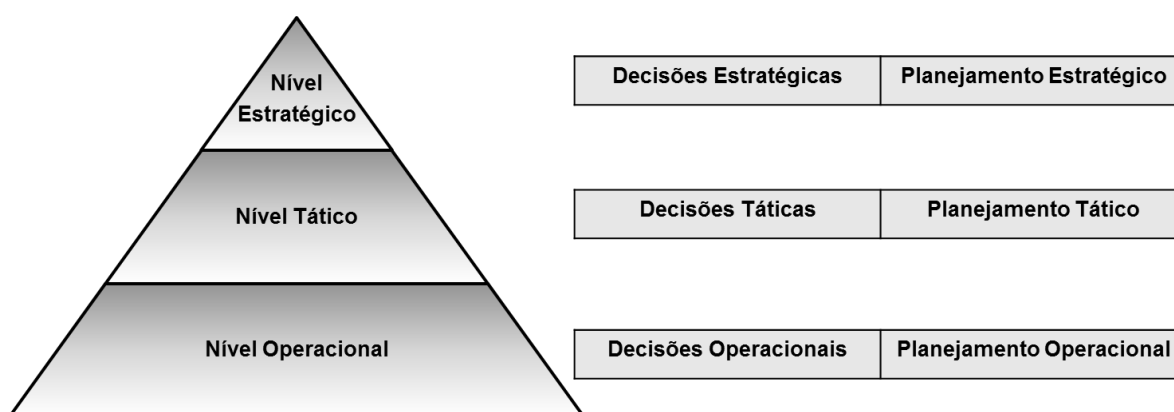


Figura 7 Níveis de decisão e os tipos de planejamento.

Fonte: Própria.

O autor faz um breve resumo, dizendo que, “o planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com maneiras e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo, enquanto o planejamento tático relaciona-se a objetivos de curto prazo e com maneiras e ações, que, geralmente, afetam somente uma parte da empresa” (OLIVEIRA, 1997, p. 43).

A figura abaixo demonstra as principais diferenças entre os tipos de planejamentos. Em seguida, são apresentados os conceitos e as principais características sobre cada tipo.

Tabela 3 Os três níveis de planejamento.

PLANEJAMENTO	CONTEÚDO	EXTENSÃO DE TEMPO	AMPLITUDE
Estratégico	Genérico, sintético e abrangente	Longo prazo	Macroorientado. Aborda a empresa como uma totalidade.
Tático	Menos genérico e mais detalhado	Médio prazo	Aborda cada unidade da empresa separadamente.
Operacional	Detalhado, específico e analítico	Curto prazo	Microorientado. Aborda cada tarefa ou operação apenas.

Fonte: Chiavenato (2007, p. 171).

a) Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico vem sendo objeto de estudo por diversos amantes da administração nos últimos anos. Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 24) dizem que “os acadêmicos vêm estudando a estratégia extensamente há quatro décadas, ao passo que as escolas de administração têm, como clímax final necessário, um curso de administração estratégica”.

Para Oliveira (1997, p. 46), “o planejamento estratégico é conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente”.

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito tanto a formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória. (Oliveira 1997, p. 46).

Chiavenato (2007, p. 171) complementa, dizendo que “é o planejamento mais amplo e abrange toda a organização”, apontando como características:

- É projetado no longo prazo, tendo seus efeitos e consequências estendidos a vários anos pela frente.
- Envolve a empresa como uma totalidade, abrange todos os recursos e áreas de atividade, e preocupasse em atingir os objetivos em nível organizacional.
- É definido pela cúpula da organização (no nível institucional) e corresponde ao plano maior a qual todos os demais estão subordinados.

Esse tipo de planejamento será explicado de maneira mais detalhada do subitem 2.2.3, onde serão apontadas as etapas para sua elaboração.

b) Planejamento Tático

Para Oliveira (1997, p. 46), “o planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área de resultado e não a empresa como um todo. Portanto, trabalha com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidas no planejamento estratégico”.

Chiavenato (2007, p. 171) complementa, dizendo que “é o planejamento que abrange cada departamento ou unidade da organização”. Ele apresenta como características:

- É projetado para o médio prazo, geralmente para o exercício anual.
- Envolve cada departamento, abrange seus recursos específicos e preocupa-se em atingir os objetivos departamentais.
- É definido no nível intermediário, em cada departamento da empresa.

c) Planejamento Operacional

Para Oliveira (1997, p. 46), “o planejamento operacional pode ser considerado como a formalização, principalmente através de documentos escritos, das metodologias de desenvolvimento e implantação estabelecidas. Portanto, nesta situação têm-se, basicamente, os planos de ação ou planos operacionais”.

Chiavenato (2007, p. 171) complementa, dizendo que “é o planejamento que abrange cada tarefa ou atividade específica”, apresentando como características:

- É projetado para o curto prazo, para o imediato.
- Envolve cada tarefa ou atividade isoladamente e preocupa-se com o alcance de metas específicas.
- É definido no nível operacional, para cada tarefa ou atividade.

2.2.3 Planejamento estratégico

Já dizia o naturalista inglês Charles Robert Darwin (1809 – 1882) que o que garante a sobrevivência de uma espécie é a sua capacidade de se adequar as mudanças sofridas pelo ambiente. Aplicando esse conceito ao mundo empresarial, nota-se cada vez mais a importância das organizações conhecerem em qual ambiente estão inseridas, para assim traçar planos e metas que garantam sua sobrevivência no mercado.

Ferreira *et al.* (1997, *apud* Terence, 2002, p. 21) afirmam que uma das maiores tarefas do administrador do nosso tempo é prever mudanças e antecipar a estas. Referindo-se ao constante nível de incerteza presente no ambiente empresarial, os autores remetem a uma necessária reflexão sobre a importância do planejamento estratégico nas organizações.

Para Oliveira (1997, p. 64), existem quatro fases básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico, sendo elas: diagnóstico estratégico; missão da empresa; instrumentos prescritivos e quantidades e controle e avaliação.

a) Fase I – Diagnóstico estratégico

É a fase da auditoria, em que se retrata como a empresa está. “Esta fase é realizada através de pessoas representativas das várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes à sua realidade externa e interna” (OLIVEIRA 1997, p. 65). Ela pode ser dividida em quatro partes, a saber:

- **Identificação da visão**

Esta é a etapa em que se identificam quais são as expectativas e os desejos da empresa. Para Rodrigues *et al.* (2009, *apud* Silva, 2011), a visão da empresa é a explicação do que ela tem por objetivo de posicionamento para o seu futuro. Sendo ainda a tradução da maneira pela qual ela deseja ser vista, bem como algo que seja motivador e tangível e possível de ser alcançado.

Chiavenato (2007, p. 601) complementa, dizendo que

A visão significa o projeto do que a organização gostaria de ser dentro de um determinado prazo de tempo e o caminho futuro que pretende adotar para chegar até lá. O termo visão é utilizado para descrever um claro sentido do futuro e a compreensão das ações necessárias para torná-lo rapidamente um sucesso. Assim, a visão organizacional representa o destino que se pretende transformar em realidade.

- **Análise externa**

Segundo Oliveira (1997, p. 65), “esta etapa verifica as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir destas situações. A empresa deve olhar para fora de si, para o ambiente onde estão as oportunidades e ameaças”.

Chiavenato (2007, p. 237-238), complementa, dizendo que esta etapa consiste em “mapear as condições externas da organização no sentido de fazer um conjunto de previsões sobre o futuro dessas condições”. O autor ainda cita que a análise externa envolve:

- Mercados abrangidos pela empresa, características atuais e tendências futuras, oportunidades e perspectivas.
- Concorrência ou competição, isto é, empresas que atuam no mercado, disputando os mesmos clientes, consumidores ou recursos.
- Fatores externos, como a conjuntura econômica, tendências políticas, sociais, culturais, legais etc., que afetam a sociedade, a empresa e demais empresas.

- **Análise interna**

De acordo com Oliveira (1997, p. 69), “esta etapa verifica os pontos fortes, fracos e neutros da empresa”. Chiavenato (2007, p. 238) complementa, dizendo que “os pontos fortes constituem as forças propulsoras da organização que facilitam o alcance dos objetivos organizacionais, enquanto os pontos fracos constituem as limitações e restrições que dificultam ou impedem seu alcance”.

Oliveira (1997, p. 69) acrescenta um novo item a ser analisado: o ponto neutro. O autor define como “uma variável identificada pela empresa, mas que, no

momento, não existem critérios e parâmetros de avaliação para a sua classificação como ponto forte ou fraco”.

Chiavenato (2007, p. 238-239), diz que a análise interna envolve:

- Análise dos recursos (recursos financeiros, máquinas, equipamentos, matérias-primas, recursos humanos, tecnologia etc.) de que a empresa dispõe para as suas operações atuais ou futuras.
- Análise da estrutura organizacional da empresa, seus aspectos positivos e negativos, divisão de trabalho entre departamentos e unidades e como os objetivos organizacionais foram distribuídos em objetivos departamentais.
- Avaliação do desempenho da empresa, em termos de lucratividade, produção, produtividade, inovação, crescimento e desenvolvimento dos negócios.

- **Análise dos concorrentes**

Trata-se de complemento da análise externa. Oliveira (1997, p. 70) diz que “seu tratamento deve ser detalhado, pois o seu produto final irá proporcionar a identificação das vantagens competitivas da própria empresa e a dos concorrentes”. O autor cita que nesta etapa o executivo deve realizar uma análise interna e externa de seus principais concorrentes através do processo de “empatia”.

Para Porter (1991, p. 49), “existem três abordagens estratégicas genéricas potencialmente bem-sucedidas para superar as outras empresas em uma indústria”, discriminadas abaixo:

- **Liderança no custo total:** tem como estratégia a eficiência operacional, garantindo baixos custos de produção e um melhor preço em relação a seus concorrentes;
- **Diferenciação:** o objetivo dessa estratégia é atingir um desempenho superior junto a seu público alvo, através da oferta de produtos ou serviços que possuam algum diferencial em relação aos produtos de seus concorrentes;

- **Enfoque:** seu objetivo é atuar em um nicho do mercado e não nele como um todo. Além disso, essa estratégia permite mesclar o foco com a liderança em custo ou com a diferenciação.

		Vantagem estratégica	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
Alvo estratégico	No âmbito de toda a indústria	Diferenciação	Liderança em custo
	Apenas um segmento	Foco	

Figura 8 Estratégias genéricas de Porter.

Fonte: Google imagens, 2013.

b) Fase II – Missão da empresa

De acordo com Oliveira (1997, p. 71), “neste ponto deve ser estabelecida a razão de ser da empresa, bem como o seu posicionamento estratégico”. O autor conceitua missão como “a determinação do motivo central do planejamento estratégico, ou seja, a determinação de ‘onde a empresa quer ir’. Corresponde a um horizonte dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar”.

Chiavenato (2007, p. 601) complementa, dizendo que

Na prática, a missão organizacional deve responder a três perguntas básicas: quem somos nós? O que fazemos? E por que fazemos o que fazemos? Assim, a missão envolve os objetivos essenciais do negócio e está geralmente focalizada fora da empresa, ou seja, no atendimento a demandas da sociedade, do mercado ou do cliente. Se os membros não conhecem a missão de sua organização, eles desconhecem por que ela existe e para onde ela pretende ir.

Para Kotler (1980, p. 83), a missão da empresa deve ser definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo, e não deve ser colocada em termos de oferecer algum produto ou serviço.

Outra etapa é a definição dos propósitos da empresa. Segundo Oliveira (1997, p. 71), “propósitos correspondem à explicitação dos setores de atuação dentro da missão que a empresa já atua ou está analisando a possibilidade de entrada no setor, ainda que esteja numa situação de possibilidade reduzida”.

Em seguida são elaborados os cenários estratégicos. De acordo com Oliveira (1997, p. 71) eles “representam critérios e medidas para a preparação do futuro da empresa”, ou seja, o executivo cria um cenário que retrate a sua empresa em um dado momento futuro.

Após essas etapas, é possível estabelecer a postura estratégica da empresa, ou seja, o modo como ela irá se comportar no mercado. Para Oliveira (1997, p. 72), “postura estratégica corresponde à maneira ou postura mais adequada para a empresa alcançar seus propósitos dentro da missão, respeitando a sua situação interna e externa atual, estabelecida no diagnóstico estratégico”.

c) Fase III – Instrumentos prescritivos e quantidades

De acordo com Oliveira (1997, p. 73), esta é a fase em que são definidos “como chegar na situação que se deseja”. O autor divide esta etapa em duas partes: instrumentos prescritivos e instrumentos descritivos.

“Os instrumentos prescritivos do processo de planejamento estratégico vão proporcionar a explicitação do que deve ser feito pela empresa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro da sua missão, de acordo com a sua postura estratégica” (OLIVEIRA, 1997, p. 73). Eles são estabelecidos através da definição de objetivos (alvo a ser atingido), desafios (realização) e metas (etapas).

Já os instrumentos quantitativos “consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, devidamente associados à estrutura organizacional da empresa, necessárias ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas” (OLIVEIRA 1997, p. 75). O autor cita que é necessário analisar quais recursos são necessários e definir suas expectativas de retorno para atingir o que foi estabelecido.

d) Fase IV – Controle e avaliação

É a fase de verificação sobre como está o andamento da empresa, visto os objetivos estabelecidos, devendo ser realizada durante todo o planejamento estratégico. De acordo com Oliveira (1997, p. 75), a função envolve processos de:

- Avaliação de desempenho;
- Comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- Análise dos desvios dos mesmos;
- Tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas;
- Acompanhamento para avaliar a eficiência da ação da natureza corretiva;
- Adição de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

Wright, Kroll e Parnell (2000) apresentam uma visão complementar sobre planejamento estratégico, demonstrando algumas das principais ferramentas de análise do macroambiente da empresa, conforme figura abaixo, e que muito utilizadas no momento da definição de suas estratégias. Segundo os autores, a administração estratégica possui três níveis, a saber: “o macroambiente da empresa, o setor em que ela opera e a empresa em si”. (WRIGHT, KROLL & PARNELL, 2000, p. 47)



Figura 9 Três níveis de análise.

Fonte: Adaptado de Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 48).

a) Análise macroambiental

É necessário analisar o macroambiente em que a empresa irá se inserir, a fim de traçar quais são as forças que podem se tornar ameaças ou oportunidades para a organização. Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), há quatro forças atuando sobre o macroambiente, sendo elas: forças político-legais, forças tecnológicas, forças econômicas e forças sociais. Kotler (2007, p. 58-76) complementa, apontando as seis forças que atuam no macroambiente, conforme demonstradas abaixo:

- **Forças demográficas:** Referem-se às mudanças ocorridas na estrutura da população;
- **Forças econômicas:** Referem-se aos fatores que afetam o poder de compra e o padrão de consumo das pessoas;
- **Forças naturais:** Envolve os recursos naturais que são utilizados como insumos pelas empresas;
- **Forças tecnológicas:** Relaciona-se às rápidas mudanças do ambiente e a criação de novos mercados e oportunidades;
- **Forças políticas:** consiste em leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que afetam o limitam as organizações e a sociedade;
- **Forças culturais:** referem-se a instituições e outras forças que afetam os valores, as percepções, as preferências e os comportamentos básicos da sociedade.

b) Cinco forças de Porter

Após análise do macroambiente, que avalia o mercado como um todo, é necessário realizar um diagnóstico sobre o setor em que se pretende atuar. Porter (1991, p. 23) faz uma abordagem contingencial sobre a estratégia de negócios, tendo como base a estrutura do mercado.

Seu modelo identifica cinco forças no ambiente de uma organização que influenciam a concorrência: ameaça de novos entrantes, poder de barganha dos fornecedores da organização, poder de barganha dos clientes da organização,

ameaça de produtos substitutos e intensidade da rivalidade entre organizações concorrentes. Elas são demonstradas na figura abaixo.

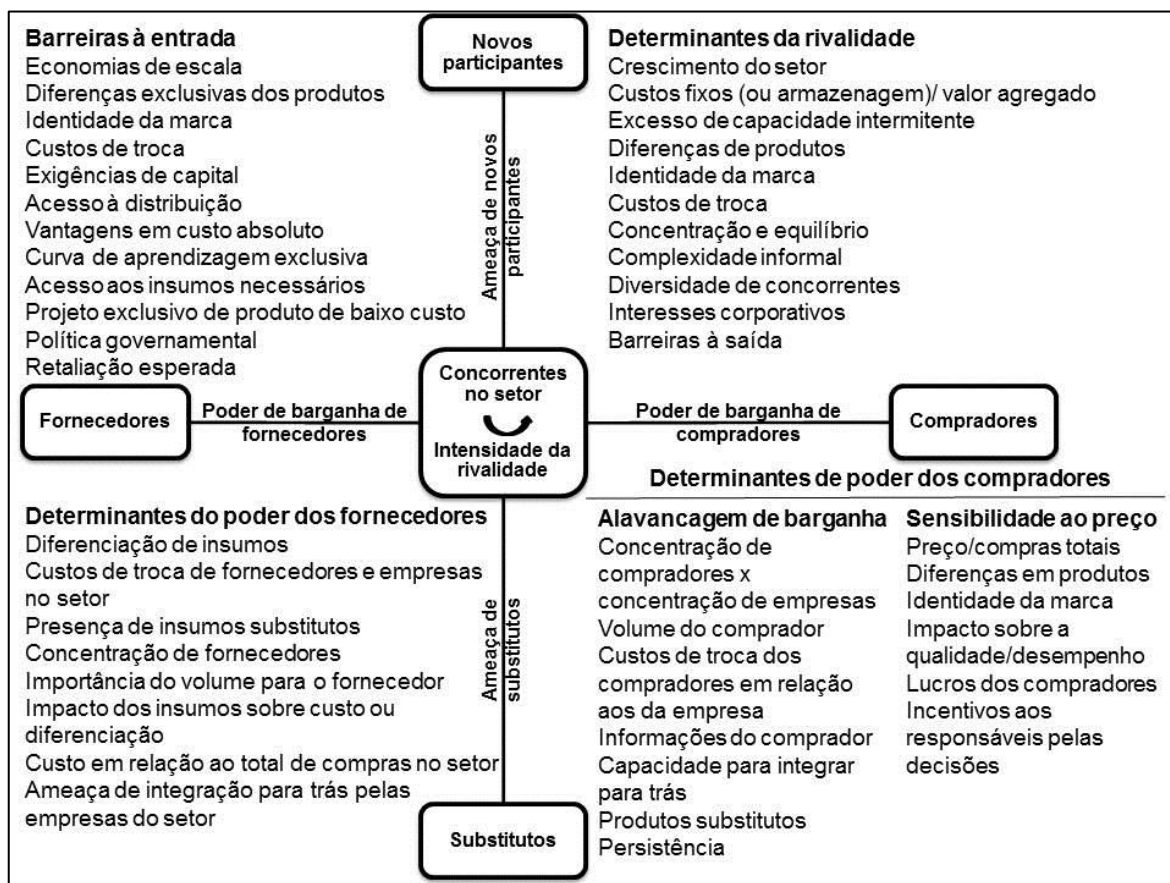


Figura 10 Cinco forças de Porter.

Fonte: Adaptado de Porter (1991, p. 23).

c) Análise S.W.O.T.

Após tudo isso, chega o momento da análise final. A matriz S.W.O.T. é uma ferramenta gerencial que consiste em avaliar os pontos fortes (*strengths* – S), os pontos fracos (*weaknesses* – W), as oportunidades (*opportunities* – O) e as ameaças (*threats* – T) gerais da empresa. Segundo Kotler (2007, p. 44),

Os pontos fortes incluem habilidades internas, recursos e fatores situacionais positivos que podem ajudar a empresa a atender seus clientes e a atingir seus objetivos. Aos pontos fracos incluem as limitações internas e fatores situacionais negativos que podem afetar o desempenho da empresa. As oportunidades são fatores ou tendências favoráveis no ambiente externo que a empresa pode ser capaz de explorar a seu favor. E as ameaças são tendências ou fatores externos desfavoráveis que podem apresentar desafios ao desempenho.

Após a análise detalhada do ambiente interno e externo da empresa, é necessário realizar o cruzamento dos dados da matriz para localizar em qual posição competitiva a organização se encontra. Para Wright, Kroll e Parnell (2000), a melhor estratégia é aquela que melhor se adapta aos objetivos da empresa.

2.2.4 Estratégia

A palavra estratégia está incorporada há muitos anos no vocabulário, possuindo diversos conceitos. Ela possui sua origem do grego *stratègós* (aquilo que faz o general). Chiavenato (2003, p. 234) diz que “o antigo conceito militar define estratégia como a aplicação de forças em larga escala contra algum inimigo. Em termos empresariais, podemos definir a estratégia como ‘a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir os objetivos no longo prazo’”.

Para Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 24), a administração estratégica pode ser vista como uma série de passos em que a alta administração deve realizar as tarefas a seguir:

- Analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
- Analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
- Estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
- Formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócios e no nível funcional) que permitam a organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente;
- Implementar as estratégias; e
- Realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

Outra definição, sendo a mais comum nas escolas de administração, trata a estratégia como “planos de alta gerência para atingir resultados coerentes com

as missões e objetivos da organização”. (WRIGHT, KROLL & PARNELL, 1992, p. 3)

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), porém, vêm a estratégia como algo muito mais complexo, sendo necessárias cinco definições, as quais chamou de 5Ps da estratégia. Os autores citam que as estratégias podem atuar como planos, quando há apenas a pretensão, ou como padrões, quando ela é realizada. “As organizações desenvolvem planos para seu futuro e também extraem padrões do seu passado”. (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2010, p. 26)

Baseado nisso, os autores apresentam o conceito de estratégias emergentes e deliberadas. De acordo com Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 26-27),

As intenções plenamente realizadas podem ser chamadas de estratégias deliberadas. As que não foram podem ser chamadas de estratégias não realizadas. (...) Mas há ainda um terceiro caso, que chamamos de estratégia emergente, em que um padrão realizado não era expressamente pretendido. Foram tomadas providências, uma a uma, que convergiram, com o tempo, para algum tipo de coerência ou padrão.

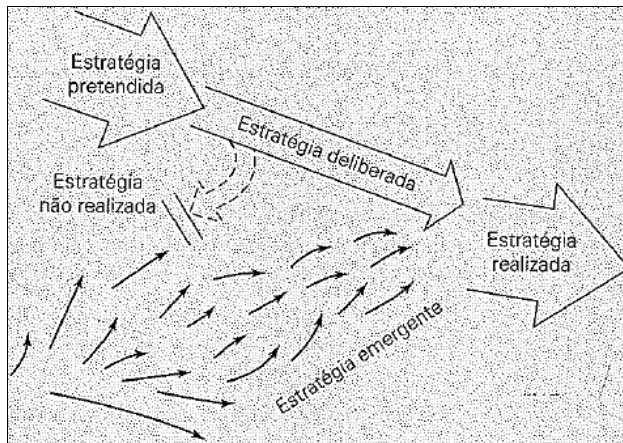


Figura 11 Estratégias deliberadas e emergentes.
Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 26).

Os autores ainda citam que as estratégias podem atuar como posições ou perspectivas. “Para algumas pessoas, estratégia é uma posição, isto é, localização de determinados produtos em determinados mercados. (...) Para outras, estratégia é uma perspectiva, isto é, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas” (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2010, p. 27).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 29) relatam como quinta definição a “estratégia como um truque, isto é, uma ‘manobra’ específica para enganar um oponente ou concorrente”. Além dos cinco Ps apresentados, os autores dividem a estratégia em dez escolas, conforme tabela abaixo. Em seguida, é apresentado um resumo sobre as principais visões de cada uma.

Tabela 4 A formação da estratégia através das 10 escolas.

Escola	Visão do processo da estratégia
Escola do Design	Formulação de estratégia como um processo de concepção.
Escola do Planejamento	Formulação de estratégia como um processo formal.
Escola do Posicionamento	Formulação de estratégia como um processo analítico.
Escola Empreendedora	Formulação de estratégia como um processo visionário.
Escola Cognitiva	Formulação de estratégia como um processo mental.
Escola de Aprendizado	Formulação de estratégia como um processo emergente.
Escola de Poder	Formulação de estratégia como um processo de negociação.
Escola Cultural	Formulação de estratégia como um processo coletivo.
Escola Ambiental	Formulação de estratégia como um processo reativo.
Escola de Configuração	Formulação de estratégia como um processo de transformação.

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

a) Escola do design

A escola do design é um dos processos de formulação de estratégia mais disseminados nos cursos de administração, caracterizado pelo uso da matriz S.W.O.T. Ela propõe como seu modelo a adequação entre as capacidades

internas e as possibilidades externas. “A estratégia econômica será vista como uma união entre as qualificações e oportunidade que posiciona uma empresa em seu ambiente” (CHRISTENSEN *et al.*, 1982, p. 164, *apud* MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2010, p. 36). Dessa forma, nota-se que seu processo de criação ocorre de forma deliberada de pensamento, caracterizando a adoção de estratégias simples, únicas e explícitas ao seu público.

b) Escola do planejamento

A escola do planejamento é tida como a mais formal entre todas as outras, já que suas estratégias surgem de um processo de pensamento consciente, em que são definidos planos e objetivos para sua posterior implementação. O modelo da escola busca “desenvolver extensos procedimentos para explicar e, sempre que possível, quantificar as metas da organização (geralmente colocadas em forma numérica como metas)”. (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2010, p. 59)

c) Escola do posicionamento

A escola do posicionamento instigou o lado investigativo de seus principais autores, ressaltando a importância das próprias estratégias e não apenas dos processos pelos quais elas foram formuladas. Seu modelo rompe com a ideia da existência de uma estratégia única, genérica, afirmando que há pensamentos estratégicos para o melhor e para o pior da organização, cabendo ao administrador analisar e escolher aquela que melhor se adequa à situação vivida ou almejada pela empresa.

d) Escola empreendedora

Nas organizações empreendedoras, nota-se a presença de um líder visionário que demonstra um caminho correto a ser seguido para que os objetivos de longo prazo sejam alcançados. Além disso, esse guia possui um amplo conhecimento do mercado ao seu redor, estando sempre atento a novas oportunidades e buscando se adequar a qualquer mudança no ambiente.

O conceito mais central desta escola é a visão: uma representação mental de estratégia, criada ou ao menos expressa na cabeça do líder. Essa visão serve como inspiração e também como um senso daquilo que precisa ser feito – uma ideia guia, se preferirmos. Fiel ao seu rótulo, a visão tende, com frequência, a ser mais uma espécie de imagem do que um plano plenamente articulado (em palavras e números). Isso o deixa flexível, de forma que o líder pode adaptá-lo às suas experiências. Isso sugere que a estratégia empreendedora é, ao mesmo tempo, deliberada e emergente: deliberada em suas linhas amplas e em seu sendo de direção; emergente em seus detalhes para que estes possam ser adaptados durante o trajeto. (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2010, p. 128)

O processo de formulação da estratégia na escola empreendedora ocorre de forma intuitiva, podendo sofrer mudanças sempre que necessário. O líder cria seu modelo estratégico baseado em associações dos diversos estímulos ambientais, que é demonstrado pelo pensamento “ver”.

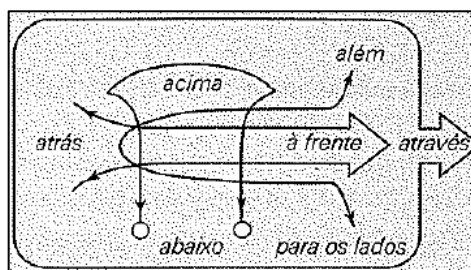


Figura 12 Pensamento estratégico como “ver”.
Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010, p. 132).

e) Escola Cognitiva

A escola cognitiva busca entender a mente do estrategista, ou seja, seu processo de pensamento, a fim de compreender o que deu origem àquela estratégia. Seu pensamento é composto por uma dualidade: o positivista e o subjetivo.

- **Positivista:** trata o processo e a estruturação do conhecimento como um esforço para produzir algum tipo de visão objetiva do mundo;
- **Subjetivo:** a estratégia é uma espécie de interpretação do mundo, você toma as decisões de acordo com o que é visto lá fora.

f) Escola de Aprendizado

O principal pensamento da escola do aprendizado é de que as estratégias podem ser aprendidas ao longo do tempo. “As estratégias emergem quando as pessoas, algumas vezes atuando individualmente, mas na maioria dos casos coletivamente, aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da sua organização de lidar com ela”. (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2010, p. 176)

A escola relaciona ainda a aprendizagem com o uso de estratégias emergentes. Como as decisões tomadas pelo administrador são desenvolvidas através de pensamentos para compreender o que está acontecendo no ambiente para desenvolver uma ação posteriormente, elas pode mudar a qualquer momento, funcionando como um constante aprendizado estratégico.

g) Escola de Poder

A escola do poder caracteriza a formulação de estratégia como um “processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis e determinados interesses” (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2010, p. 224). Ela aborda ainda a questão de dois tipos de abrangência do poder: o micro e o macro.

- **Poder micro:** retrata a formulação da estratégia primeiramente como um processo político, já que elas devem abranger a todos na empresa, sem nenhuma distinção. Desse modo, é possível negociar e intervir nos jogos de poder que ocorrem entre os membros da organização, que, muitas vezes, distorcem os objetivos e metas traçados pela empresa.
- **Poder macro:** retrata a interdependência entre uma organização e seu ambiente e as pressões exercidas por seus *stakeholders*, ou seja, todos aqueles que convivem no mesmo ambiente que a empresa se encontra. Dessa forma, é necessário gerenciar as demandas e saber utilizá-las como benefícios a favor da organização.

h) Escola Cultural

A escola cultural teve suas origens nas organizações japonesas, em 1980, discutindo assuntos relacionados a organização e motivação do trabalhador. A escola preocupa-se com a influência da cultura na manutenção da estabilidade estratégica, bem como a capacidade resistir às mudanças estratégicas.

i) Escola Ambiental

A escola ambiental tem suas origens na teoria contingencial e está relacionada a tudo aquilo que não faz parte da empresa em si. Seu pensamento é que as organizações são passivas ao ambiente e passam o tempo todo regendo a ele, adaptando-se às mudanças.

j) Escola de Configuração

A escola da configuração promove a integração entre todas as escolas apresentadas. Ela trabalha com dois pensamentos: a configuração e a transformação, sendo a transformação a consequência da configuração. “A escola descreve a estabilidade relativa da estratégia dentro de determinados estados, interrompidos por saltos ocasionais e drásticos para novos estados”. (MINTZBERG, AHLSTRAND & LAMPEL, 2010, p. 292-293)

2.3 Planejamento estratégico aplicado à micro e pequenas empresas

Sabe-se que planejar não faz parte da cultura do brasileiro. Alguns autores, como Bolson (2003), citam que isso ocorre com a maioria dos povos da América Latina e está relacionado ao fato da região não ter as estações do ano bem definidas, como nos EUA e na Europa. Nesses países, é necessário um planejamento para produzir alimentos no verão que garanta estoques para quando o frio chegar.

Motivados pela vontade de abrir seu próprio negócio, aliado a falta de conhecimento das ferramentas administrativas e experiência de gestão, muitos empreendedores deixam de realizar pesquisas de mercado e analisar a viabilidade do negócio, pondo em risco os investimentos para a abertura do empreendimento.

Longenecker (1997, *apud* Kuyven, 2004, p. 21), complementa, dizendo que

Pela própria natureza, os empreendedores em sua maioria, não estão acostumados ao tipo de investigação sistemática exigida para desenvolver estratégias, e eles costumam ter dificuldade para encontrar um ponto de partida apropriado. No entanto, depois de examinar as oportunidades, riscos e recursos, o estrategista de sucesso precisa decidir sobre as alternativas e desenvolver uma estratégia básica. Após a adoção de uma estratégia, o empreendedor precisa implementar e então avaliar periodicamente a estratégia em uma nova rodada de decisões estratégicas. Finalmente, planos estratégicos deveriam ser redigidos para assegurar a conclusão do processo de determinação de estratégias e para fornecer uma base para planejamento subsequente. A estratégia geral da empresa deveria ser traduzida em planos detalhados de ação.

O processo da estratégia aplicado em micro e pequenas empresas é algo difícil de ser realizado. Nota-se que sua estrutura organizacional é simples, contando muitas vezes com poucos ou até nenhum funcionário, trabalhando sem uma divisão de tarefas, tendo como característica principal a centralização do poder sobre o proprietário.

Um modelo simples, porém efetivo de planejamento estratégico a ser adotado pelas mesmas é o preenchimento de um plano de negócios.

2.3.1 Plano de negócios

De acordo com a cartilha do Sebrae “Como elaborar um plano de negócios” (2013, p. 13), “um plano de negócio é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negócio e quais passos devem ser dados para que esses objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Um plano de negócio permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado”.

Dornelas (2008, p. 84) complementa a ideia, afirmando que

Sua elaboração envolve um processo de aprendizagem e autoconhecimento, e, ainda, permite ao empreendedor situar-se no seu ambiente de negócios. As seções que compõem um plano de negócios geralmente são padronizadas para facilitar o entendimento. Cada uma das seções do plano tem um propósito específico.

Em outras palavras, o plano de negócios demonstra um estudo sobre a viabilidade de um empreendimento. Nele, é apresentado aonde a empresa almeja chegar, bem como os passos necessários para que isso seja atingido, como a descrição de planos de marketing, de produção e financeiros.

Um bom plano de negócios é muito importante para qualquer tipo de empreendimento, principalmente para as micro e pequenas empresas. Dornelas (2008) cita a pesquisa realizada com ex-alunos de administração da Harvard Business School, na qual se concluiu que o plano de negócios aumenta em 60% a probabilidade de sucesso dos negócios. Apesar disso, muitos são os motivos que levam os empreendedores a não fazê-lo, como: ter um plano na cabeça, julgar como algo sem importância e não ter conhecimento sobre como redigi-lo.

Para Bangs (1998, *apud* Dornelas, 2008, p. 84), são três os aspectos-chave que devem ser abordados em um plano de negócios:

1. Em que negócio você está?
2. O que você (realmente) vende?
3. Qual é o seu mercado-alvo?

Porém, de nada vale criar um plano de negócios acreditando que ele será eterno. O ambiente está em constante mudança, influenciando atitudes de clientes e concorrentes, ora aumentando ou diminuindo os riscos e oportunidades. Portanto, é necessário que o plano de negócios seja atualizado para acompanhar essas mudanças.

Desse modo, é importante que seja estimulada a adoção de um planejamento estratégico para micro e pequenas empresas. É necessário que seja desenvolvido um trabalho diretamente com os empreendedores, durante o processo de abertura de seus negócios, para que os índices de sucesso possam aumentar.

3. PESQUISA DE CAMPO

3.1 Descrição do método aplicado

De acordo com Vergara (2006, p. 44), “há várias taxionomias de tipos de pesquisas, conforme critérios utilizados pelos autores”. A autora propõe dois critérios: quanto aos fins e quantos aos meios. Quanto aos fins, as pesquisas podem ser: exploratória; descritiva; explicativa; metodológica; aplicada ou intervencionista. Já quanto aos meios de investigação, elas podem ser: pesquisa de campo; pesquisa de laboratório; telematizada; documental; bibliográfica; experimental; *ex post facto*; participante; pesquisa-ação ou estudo de caso.

Tomando o conceito apresentado, esse trabalho enquadra-se quanto aos fins no nível de estudos explicativos de caráter qualitativo. Strauss & Corbin (2008, *apud* Boechat, 2008, p. 66), definem como pesquisa qualitativa “qualquer tipo de pesquisa que produza resultados não alcançados através de procedimentos estatísticos ou de outros meios de quantificação”. Segundo Minayo (1996, *apud* Boechat, 2008, p. 66), “esse tipo de pesquisa não pode basear-se no critério numérico para poder garantir sua representatividade”.

De acordo com Vergara (2006, p. 45), “a investigação explicativa tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar-lhe os motivos. Visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno”. Para Boechat (2008, p. 67),

A pesquisa explicativa é apropriada a casos em que se objetiva ter conhecimento acerca de características de determinado grupo, tornar algo inteligível, esclarecendo quais fatores contribuem para a ocorrência de determinado fenômeno. A pesquisa explicativa é aquela que aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas.

Já quanto aos meios de investigação, os níveis são pesquisas bibliográficas, de campo e estudo de caso. Vergara (2006, p. 46) diz que a “pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em

material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, ou seja, material acessível ao público em geral”.

A pesquisa foi embasada em artigos, dados estatísticos e livros que versam sobre a problemática em estudo. De acordo com Gil (2002, *apud* Boechat, 2008, p. 67), a principal vantagem da pesquisa bibliográfica consiste no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente.

O autor afirma ainda que “embora (...) não existam regras fixas para a realização de pesquisas bibliográficas (...) há algumas tarefas que a experiência demonstra serem importantes, tais como: exploração de fontes bibliográficas, leitura do material, elaboração de fichas, ordenação e análise das fichas e conclusões”. (GIL, 2002, *apud* BOECHAT, 2008, p. 68)

Já o estudo de caso é tido como “o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país, tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo” (VERGARA, 2006, p. 47). No caso deste trabalho, ele também engloba uma pesquisa de campo. Vergara (2006, p. 45-46) define pesquisa de campo como “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno que ou que dispõe elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não”.

Os dados foram obtidos por meio de um estudo de caso múltiplo, através de entrevistas semiestruturadas com os proprietários das empresas (vide roteiro no apêndice A) e do método de observação local. Além disso, foi realizada uma análise documental das organizações, em que foram coletadas informações sobre seu desenvolvimento nos últimos anos, dentre outros dados apresentados nos anexos.

As entrevistas foram realizadas com uma amostra de 03 empresas, sendo dois comércios e uma indústria/prestadora de serviços. As organizações têm entre um e três anos de abertura, além de estarem enquadradas nos quatro critérios de classificação de micro e pequenas empresas, apresentados na pesquisa bibliográfica.

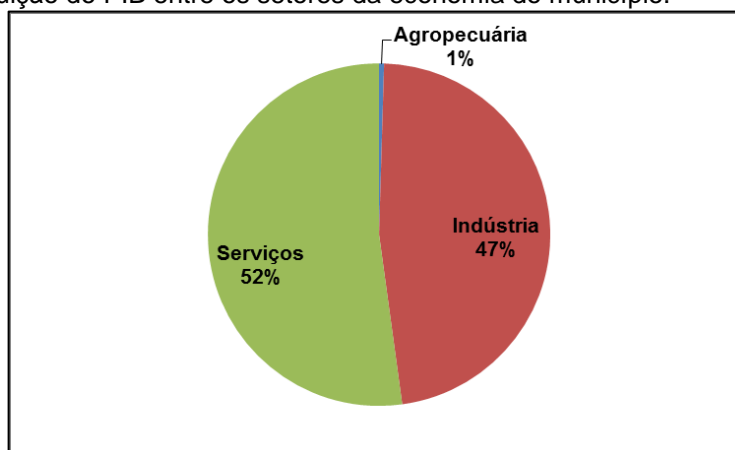
3.2 Descrição dos objetos de estudo

Os objetos de estudo desse trabalho encontram-se na cidade de Santa Bárbara d'Oeste. O município do interior paulista, que é conhecido como a antiga “Pérola Açucareira”, deixou para trás sua vocação agrícola e passou a investir amplamente nos setores da indústria, comércio e serviços, levando à diversificação de sua economia.

Centenas de indústrias, de pequeno, médio e grande porte; milhares de estabelecimentos comerciais e de prestação de serviços ganharam espaço nas últimas décadas à medida que a cidade se desenvolvia. A criação de novos espaços empresariais, a ocupação dos vazios urbanos, a atração de empreendimentos de grande monta, como um shopping center, “aqueceram” a economia. A implantação de novos distritos industriais vem servindo para implantar as bases desse crescimento sustentável para garantir trabalho e renda para as futuras gerações, além de colocar a cidade na rota do desenvolvimento (PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTA BÁRBARA D'OESTE, 2013).

Segundo dados do IBGE (2011), o município possuía 5.493 empresas atuantes. A distribuição do Produto Interno Bruto – PIB do município ocorre da seguinte forma:

Figura 13 Distribuição do PIB entre os setores da economia do município.



Fonte: IBGE, em parceria com os Órgãos Estaduais de Estatística, Secretarias Estaduais de Governo e Superintendência da Zona Franca de Manaus – SUFRAMA (Adaptado).

Dado a importância do setor terciário na economia do município, foi pré-estabelecido que fossem selecionadas três micro e pequenas empresas atuantes no ramo para participar do estudo de caso. O processo de escolha ocorreu por

meio do contato da autora com as organizações que recebem assessoria fiscal e contábil no Escritório Contábil Zampieri, já que a mesma trabalha no local e teria fácil acesso às informações e comunicação com os gestores das empresas. Para isso, foram selecionados os empreendimentos que possuíam em comum o fato de terem obtido sucesso em seus negócios, além de atender aos critérios abaixo relacionados:

- Possuir pelo menos um ano de abertura;
- Critério Sebrae: possuir receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 433.755,14 (ME) ou igual ou inferior a R\$ 2.133.222,00 (EPP);
- Critério SIMPLES: possuir receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (ME) ou superior a 360.000,00 e igual ou inferior a R\$ 3.600.000,00 (EPP);
- Critério de número de funcionários para empresas do Comércio/Serviços: possuir até 09 empregados (ME) ou de 10 a 49 (EPP).

3.2.1 Histórico das empresas em estudo

a) Arnaldo Pedro Celestino – ME



Figura 14 Os sócios Ernesto, Elton e Arnaldo. Ao lado, vista externa.
Fonte: Própria.

A Celestino Metalúrgica foi constituída em 02/02/2011. A sociedade é composta pelo Sr. Arnaldo, industrial com experiência de 35 anos no ramo de metalúrgica, e seus dois filhos: Elton, administrador com amplo conhecimento em vendas e Ernesto. A ideia de montar uma metalúrgica surgiu pela vontade de ter

um próprio negócio. A escolha desse ramo de atividade ocorreu com o intuito de juntar as experiências adquiridas pelo pai e o seu filho mais velho, servindo como base de aprendizado para seu filho mais novo, que nunca havia trabalhado.

O início da empresa foi muito conturbado, principalmente devido aos altos custos impostos para a abertura do negócio. O administrador da empresa, Elton, relatou que no terceiro mês ocorreu uma crise que quase os levou à falência. Porém, com a descoberta de uma chapa, que hoje é o principal produto fabricado pela empresa, a organização se reestabeleceu e começou a ganhar mercado.

Atualmente a Celestino Metalúrgica conta com cinco funcionários atendendo clientes de todo o Brasil. A empresa planeja aumentar suas instalações em breve.

b) Audrey Rodrigues Claus & Cia. – ME

A empresa Audrey Rodrigues Claus & Cia. – ME, mais conhecida pela marca Audrey Shoes, foi fundada em 12/09/2012. A sócia e administradora da loja, Audrey, sempre gostou da área de modas, em especial calçados. A proprietária, que não tinha experiência como lojista, mas já havia trabalhado com departamento fiscal e faturamento em outras empresas, iniciou seu negócio com a venda porta a porta.

Com o tempo, a clientela cresceu e foi sendo fidelizada, aumentando a demanda por calçados para a venda porta a porta. Após uma visita à Franca, surgiu a ideia de montar uma loja.



Figura 15 A sócia e administradora, Audrey. Ao lado, foto da fachada da loja.
Fonte: Própria.

Trabalhando com um diferencial, que é conhecer os gostos particulares de cada cliente, a marca já possui duas lojas. Localizada no Shopping Vic Center, em Santa Bárbara d'Oeste, a empresa, que é um dos objetos desse estudo, possui atualmente quatro funcionárias. Além disso, há a loja localizada no Shopping Welcome Center, em Americana, com apenas seis meses de funcionamento. Com o sucesso obtido pela empresa, a proprietária almeja abrir novas lojas nos próximos anos.

c) Oiti Brasil Confecção Ltda. - ME

Apesar de fundada em 25/05/2012, a história da Oiti Brasil Confecção iniciou-se bem antes disso. A empresa é filial de uma confecção constituída em 2004 e que deu certo. A ideia inicial dos sócios não era a de criar uma empresa, mas sim de suprir uma necessidade pessoal. A mãe, que sabia costurar, fazia as roupas de natação para suas filhas. Através do contato com as mães das outras alunas, surgiram novos pedidos, levando ao aumento da demanda. Eles então enxergaram uma oportunidade de negócio familiar.

Figura 16 Vista frontal da loja localizada no centro de Santa Bárbara d'Oeste.



Fonte: Própria.

Hoje a empresa possui uma marca própria para seus produtos, a Gualii Brasil, especializado na produção de moda *fitness* e moda praia. Além da confecção, a empresa possui duas lojas, sendo uma delas localizada no Centro de Santa Bárbara d'Oeste e a outra no Centro de Piracicaba.

3.3 Apresentação dos resultados

A coleta dos dados ocorreu com base em uma entrevista semiestruturada (vide roteiro no apêndice A), realizada com os administradores das três empresas em estudo no período de 28/08/2013 à 20/09/2013. Abaixo, é demonstrado o perfil dos entrevistados, apontando a idade média, bem como a formação de cada um. Visando preservar a particularidade das organizações, não serão revelados dados de faturamentos.

Tabela 5 Perfil dos administradores das três empresas em estudo.

Nome Fantasia	Gestor	Idade	Escolaridade	Formação
Celestino Metalúrgica	Elton	32	Ensino Superior	Administração
Audrey Shoes	Audrey	32	Ensino Superior	Administração
Oiti Brasil Confecção	Eveline	26	Ensino Superior	Ciências Econômicas
	Média:	30		

Fonte: Entrevista.

No início das entrevistas, os gestores foram convidados a contar um pouco da história de suas organizações, bem como relatar os motivos que os levaram a criar seus empreendimentos. Em resposta a isso, notou-se que tanto a Celestino Metalúrgica, quanto a Audrey Shoes, iniciaram seus negócios por vontade própria. Já a Oiti Confecção surgiu devido uma oportunidade de mercado, que permitiu a expansão da produção caseira de moda praia e *fitness* para o mercado em geral.

Os motivos para a escolha do ramo de atividade são diversos. No caso da Celestino Metalúrgica, a razão para montar esse tipo de negócio foi devido a junção da experiência que o pai possuía na área de usinagem, com a experiência administrativa do filho mais velho. Já para a Audrey Shoes, a escolha se deu devido a paixão da administradora por moda, em especial por calçados. Quanto a Oiti Confecção, o ramo de atividade é derivado da habilidade que a mãe da administradora Eveline possuía para costurar.

Ao questionar quanto à realização de uma análise de mercado antes da abertura da empresa, com o intuito de verificar uma possível demanda, percebeu-

se que todos realizaram uma pesquisa de mercado antes de iniciarem seus negócios, exceto a Oiti Brasil Confecção. Porém, a administradora explicou que para a definição dos pontos de venda dos produtos da confecção, a análise foi realizada.

No caso da Celestino Metalúrgica, essa análise de mercado ocorreu através da elaboração de um plano de negócios cinco meses antes da abertura da empresa. O administrador Elton relatou que pontuou em um caderno de anotações (vide anexo A) todos os passos necessários para a abertura da nova organização, abordando nele aspectos burocráticos, como definição da razão social, ramo de atividade e tipo de sociedade; levantamento das fontes de capital disponíveis; avaliação da necessidade de máquinas e equipamentos; relação de possíveis clientes, concorrentes e fornecedores. Além disso, foram definidos os objetivos e metas da futura empresa, que posteriormente tornaram-se a Missão, Visão e Valores da Celestino Metalúrgica (vide anexo B).

Já para a Audrey Shoes, a análise aconteceu através de uma pesquisa de mercado focada na definição da melhor localização para o empreendimento. A administradora Audrey explicou que por se tratar de um comércio, a forma de análise se difere das praticadas pelas organizações dos outros ramos, pois é necessário um levantamento minucioso sobre qual área da cidade oferecerá o melhor custo x benefício para a futura loja, já que o investimento inicial é elevado e é necessário avaliar se haverá demanda no ponto de atuação escolhido.

Mediante análise da pesquisa, a proprietária percebeu que a área central de Santa Bárbara d'Oeste não seria uma boa localização, pois há grande concentração de lojas do mesmo segmento. A administradora notou que o ponto onde o comércio cresce na cidade é na área da divisa com Americana. Na época, a região ganhava um novo shopping, o VIC Center, que possuía como seu diferencial o fato de ser uma construção aberta, visando a sustentabilidade. Como estratégia de diferenciação dos concorrentes, a Audrey Shoes criou sua loja moldando à proposta sustentável do shopping.

Com a Oiti Confecção, a pesquisa de mercado não aconteceu, pois ela surgiu de uma necessidade pessoal que cresceu e se expandiu. Porém, a administradora relatou que foram realizadas análises de mercado para a abertura dos dois pontos de venda da Guaili Brasil, que revendem os produtos confeccionados pela Oiti Confecção.

Como todas as lojas da Guaili Brasil têm o perfil para atuar na área central das cidades, eles elaboraram uma pesquisa sobre o perfil do centro dos municípios selecionados, analisando a possível localização da loja e a presença de concorrentes. Além disso, os dados obtidos foram relacionados com o Produto Interno Bruto (PIB) do município, número de habitantes e possível perfil de clientes, analisando a viabilidade da abertura daquele ponto de venda.

Em relação ao relato feito sobre os 12 primeiros meses das empresas em estudo, apenas a Celestino Metalúrgica teve problemas financeiros. O gestor Elton contou que no terceiro mês um cliente rejeitou um grande lote de peças, gerando um prejuízo de aproximadamente R\$ 50.000,00 e que quase os levou à falência. Porém, ao mesmo tempo, surgiu a oportunidade da empresa criar uma determinada peça inexistente no mercado, em parceria com um de seus clientes. A decisão dos sócios da Celestino Metalúrgica em aderir à oportunidade foi o que salvou o negócio. Hoje, a peça é o principal destaque da empresa e é comercializada em diversos estados do Brasil.

Já a administradora da Audrey Shoes relatou que no período em questão não foram observadas dificuldades. Pelo contrário, ele superou as expectativas apesar da má fase vivida pelo mercado. O mesmo foi relatado por Eveline, gestora da Oiti Confecção. A administradora afirma que uma das razões da empresa não apresentar problemas financeiros é devido à visão que os sócios têm do lucro. Para eles, todo o capital obtido com a empresa deve ser reinvestido nela mesma, seja na melhoria do espaço físico ou na aquisição de novas máquinas e equipamentos.

Ao serem questionados sobre a razão de existir da empresa hoje e a visão para 10 anos, notou-se que ambos os gestores têm objetivos e metas empresariais bem definidos. No caso da Celestino Metalúrgica e da Oiti Brasil Confecção, eles estão formalizados através da Missão, Visão e Valores (vide anexos B e C).

Ambas as empresas desejam expandir seus negócios nos próximos 10 anos. A Celestino Metalúrgica almeja estender sua abrangência para o mercado exterior. Já a Audrey Shoes pretende abrir mais uma loja. No caso da Oiti Confecção, a empresa irá franquiar seus pontos de venda. O projeto prevê que a primeira loja franquizada seja inaugurada em Outubro de 2013, com perspectiva de criação de mais 15 ou 20 franquias nos próximos anos.

Todos os administradores consideram possuir uma empresa de sucesso. Ambos justificam o mérito baseado na comparação da organização com seus concorrentes ou parceiros de outros ramos de atuação. Os gestores relataram exemplos de alguns negócios que se iniciaram na mesma época das empresas em estudo, que, porém, não atingiram o patamar em que ambas se encontram hoje, ou, o pior, precisaram fechar.

Através das entrevistas, foi possível notar que todos os administradores possuem conhecimento do que é planejamento estratégico devido suas áreas de formação. Ao serem questionados sobre o uso do planejamento estratégico em suas ações, todos afirmaram utilizar a ferramenta administrativa, salientando sua importância para o rumo dos negócios da empresa.

O planejamento estratégico realizado pelas três organizações tem como foco principal a previsão de demanda. Na Celestino Metalúrgica, ele ocorre através de uma análise da média dos pedidos de peças no período. A partir desses dados, são traçados planos financeiros e de produção sobre o que, quanto e como produzir, verificando quais são as necessidades de pessoas, matérias-primas, máquinas e equipamentos para atender à demanda.

No caso da Audrey Shoes, são elaborados planos de marketing e propaganda, como o planejamento de desfiles para apresentar as novidades da estação, além de planos financeiros e de compras, em especial nas datas festivas, como Natal, que visam analisar qual será a necessidade futura do mercado e, assim, planejar a demanda. A gestora ressalta que planejar é importante, porém muitas vezes surgem novas oportunidades e é necessário mudanças para adequá-las a seus planos.

Já na Oiti Brasil Confecção, como a gestora é economista, o planejamento ocorre de forma mais técnica e envolve o uso de dados estatísticos do mercado, como informações econômicas da cidade em que seus pontos de venda atuam. O tipo de planejamento realizado pela empresa é o de médio prazo (até cinco anos) e é muito utilizado pelo departamento financeiro. A partir do uso dessa ferramenta, a organização busca traçar as metas para suas lojas, bem como as metas de crescimento da empresa, que é analisado todo mês através da comparação de venda entre os períodos (últimos 12 meses).

Ao final da entrevista, os administradores foram questionados sobre as principais dificuldades enfrentadas pelos empresários em geral na gestão da empresa. Dentre os fatores apontados, encontram-se:

- Dificuldades Financeiras: a expectativa de o empreendedor ter o retorno do total investido logo nos primeiros meses é alta, porém isso não ocorre. De acordo com Eveline, que também é economista, o retorno do investimento para a empresa ocorre entre 36 a 48 meses. O problema é que grande parte dos gestores não tem paciência para esperar esse ciclo e retiram o capital da empresa para uso pessoal antes do tempo.
- Exigência do mercado: o mercado atual é muito exigente com os produtos ou serviços que irá consumir. Hoje, não é só o preço que importa, é necessário ter algo que diferencie seu produto/serviços do ofertado pelo concorrente ou substituto, como forma de manter-se atuante no mercado. Exemplo desses diferenciais são: o atendimento ao cliente, qualidade e prazos;
- Falta de experiência ou conhecimento do ramo;
- Desorganização: alguns gestores costumam misturar sua vida pessoal com seus negócios ou vice-versa;
- Falta de empenho por parte do empreendedor: ter um próprio negócio é algo cansativo, é necessário estar disposto a fazer as coisas para que a empresa caminhe.

3.4 Análise dos dados

No decorrer da monografia, foram apresentados diversos dados e informações coletados através de uma revisão bibliográfica acerca do planejamento estratégico e da questão das micro e pequenas empresas no Brasil. Além disso, foram demonstrados os resultados obtidos com um estudo de caso múltiplo, realizado com três gestores de MPEs da cidade de Santa Bárbara d'Oeste - SP. Esse estudo teve como propósito responder ao problema inicial do

trabalho: qual é a importância do planejamento estratégico para o sucesso de micro e pequenas empresas?

A bibliografia relata a importância de se fazer um planejamento estratégico para delimitar os objetivos da aonde a empresa quer chegar e como ela pretende chegar lá, ou seja, qual o caminho a ser seguido? Para isso, foram citadas algumas ferramentas administrativas bastante utilizadas, como a análise macroambiental, as cinco forças de Porter, a análise da matriz S.W.O.T. e a elaboração de um bom plano de negócios.

Baseado nas entrevistas com os gestores das MPEs em estudo, foi observado que todos possuem conhecimento técnico do que é planejamento estratégico, já que ambos possuem formação na área, e reconhecem que a ferramenta é importante para o sucesso de suas organizações, pois o mesmo é muito utilizado no desenvolvimento da previsão de demanda de seus negócios. Apesar disso, todos os administradores relataram dificuldade em relacionar a teoria com a prática, já que muito do que eles aprenderam sobre planejamento estratégico em sala de aula é diferente de quando posto em prática nas organizações.

Analisando as entrevistas mais a fundo, percebe-se que o método de formulação da estratégia adotada pelas empresas do estudo de caso relaciona-se aos modelos pregados pelas escolas do design e do planejamento, já que ambas as organizações definiram suas estratégias através de um processo formal e sistemático, aliado a ferramentas que deram suporte na análise do ambiente em que desejavam se instalar. Acredita-se que esse método foi escolhido devido às bases da formação acadêmica dos gestores. Porém, a administradora Audrey citou algo que chamou muito a atenção. Ela disse que planejar é importante, mas quando surgem novas oportunidades, é necessário mudanças para adequá-las a seus planos.

Com base nessa afirmação, conclui-se que apesar das escolas formais da estratégia pregarem o uso de estratégias deliberadas, as mesmas podem vir a sofrer alterações para melhor se enquadrarem aos objetivos da empresa. O planejamento estratégico não necessita ser algo imutável, pelo contrário, ele deve ser revisto sempre que necessário, buscando analisar se aquilo que foi previamente estabelecido está condizente ao que a organização almeja alcançar.

Outro fator observado é quanto ao uso das estratégias emergentes. Em algumas situações nas micro e pequenas empresas, a estratégia costuma ocorrer de modo não pretendido, ou seja, de forma intuitiva, em que a tomada de decisão é baseada nas experiências de seus empreendedores em resposta a determinada situação. Esse fato foi observado na Celestino Metalúrgica, pois apesar do pai não possuir conhecimento acadêmico sobre estratégias, sua ampla experiência no setor permite que ele crie planos para resolver determinadas situações que ocorrem na empresa.

Dessa forma, conclui-se que a estratégia acontece nas micro e pequenas empresas, porém ora de forma deliberada, quando a mesma é previamente estabelecida, e em alguns momentos de forma emergente, quando a ação tomada ocorre de forma não pretendida, ou seja, sem ter sido previamente planejada.

Em relação ao planejamento estratégico como fator de sucesso para micro e pequenas empresas, conclui-se que uso dessa ferramenta administrativa é muito importante para garantir a entrada da nova organização no mercado e auxiliá-la na sua prosperidade. Porém, ele não deve ser considerado como o único fator de sucesso.

As MPEs, em geral, surgem da vontade dos empreendedores de possuírem seus próprios negócios, aliadas ou não às oportunidades oferecidas pelo mercado. Os gestores das empresas em estudo relataram casos de organizações de amigos que executaram o planejamento estratégico, mas mesmo assim não tiveram sucesso em seus negócios devido à falta de empenho do empreendedor, enquanto outros que não possuíam conhecimentos técnicos e/ou habilidades gerenciais formalmente desenvolvidas, obtiveram sucesso.

Na entrevista, os administradores destacaram como dificuldades enfrentadas pelos empresários em geral na gestão de seus negócios, fatores como dificuldades financeiras, a exigência do mercado, a falta de experiência ou conhecimento do ramo, desorganização e falta de empenho por parte do empreendedor, já que administrar o próprio negócio demanda muito esforço e privações. Alguns autores chamam isso de doenças empresariais, conforme encontrado no referencial teórico.

Analisando isso mais a fundo, nota-se que as origens do fracasso das MPEs não estão relacionadas somente a falta de um planejamento estratégico,

mas sim a um conjunto de ações influenciadas tanto pelo mercado, quanto pelo próprio empreendedor. Dessa forma, através do confronto entre a bibliografia e os resultados do estudo de caso, chegou-se a seguinte conclusão: o planejamento estratégico é sim um fator de sucesso para as micro e pequenas empresas, porém ele não pode ser considerado como o único.

O estudo demonstrou que existe um conjunto de fatores que aliados ao planejamento estratégico, conduzem ao sucesso dessas organizações. Entre eles, pode-se citar o conhecimento e a atual situação econômico-financeira vivenciada pelo macroambiente em que a organização está inserida, além das habilidades desenvolvidas pelo gestor ao longo do tempo, tais como a motivação para lidar com seu pessoal, sua experiência de vida e capacidade de intuição sobre o mercado, permitindo que o mesmo elabore uma estratégia, mesmo que não possua total conhecimento do assunto.

Sendo assim, conclui-se que o planejamento estratégico é importante para o sucesso das MPEs, porém vale ressaltar que há outros fatores, conforme levantados no referencial teórico, que também exercem influencia sobre as organizações. Dessa forma, supõe-se que somente através da integralização desses fatores é que as micro e pequenas empresas venham a ter sucesso. Porém, ressalta-se a necessidade de novos estudos para comprovar essa hipótese.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Acompanham-se diariamente notícias de pequenos negócios que não prosperaram e tiveram sua mortalidade muito cedo. Em contrapartida, há empresas novas no mercado e que obtêm muito sucesso. Com base nisso, surgiu o seguinte questionamento: o que leva uma organização ter sucesso ou o fracasso? Desse modo, o presente trabalho teve como objetivo responder a seguinte questão: qual é a importância do planejamento estratégico para o sucesso de micro e pequenas empresas?

Para atingir essa meta, foi elaborada uma pesquisa bibliográfica através do levantamento de informações sobre a situação das micro e pequenas empresas no Brasil. O trabalho abordou quais são os critérios utilizados para a classificação de uma empresa como MPEs, além de traçar um perfil de seus empreendedores. Ao final, também foram pontuadas algumas das causas de sucesso e fracasso das micro e pequenas empresas.

Além disso, foi realizada uma revisão bibliográfica acerca da função planejamento, com foco especial sobre o planejamento estratégico. Foram comparadas visões de diferentes autores sobre o assunto, além de demonstrar as principais ferramentas administrativas que auxiliam na sua formulação. Ao final, também foi abordada uma análise sobre estratégia, em que foram apontados os diferentes tipos de estratégia e seus processos de formulação, mediante as visões das dez escolas da estratégia de Mintzberg.

Visando confrontar a teoria com a prática, foi desenvolvido um estudo de caso múltiplo, realizada com três micro e pequenas empresas da cidade de Santa Bárbara d'Oeste – SP, sendo dois comércios e uma indústria/prestadora de serviços. As organizações foram selecionadas com base no fato de possuírem características em comum, como faixa de faturamento e número de funcionários, além de terem obtido sucesso em seus negócios.

O estudo de caso apontou que o planejamento estratégico é sim um fator de sucesso para as micro e pequenas empresas. Porém, é errado julgá-lo como o único. Através do confronto entre o referencial teórico e a pesquisa de campo, notou-se que existem outros fatores envolvidos na gestão das MPEs, tais como

os de ordem econômica, financeira, técnica, mercadológica, administrativa e/ou comportamental, que influenciam sobre o sucesso das organizações.

O estudo demonstrou que o simples fato de uma empresa possuir um planejamento estratégico formalmente definido não é suficiente para garantir a prosperidade do negócio, pois há outros elementos presentes no macroambiente, além da própria experiência adquirida pelo empreendedor, que representam igual importância e devem ser analisados para atrair resultados positivos à organização. Sendo assim, supõe-se que somente através da integralização desses fatores é que as micro e pequenas empresas venham a ter sucesso.

Desse modo, sugere-se que novos trabalhos sejam feitos na área, já que o assunto em pesquisa é muito amplo, sendo necessário explorar mais o assunto. Deixo como proposta para futuros estudos a ampliação da abrangência do campo de pesquisa, a fim de analisar se o mesmo ocorre em outras organizações de diferentes portes. Outra sugestão é buscar por novos fatores envolvidos nos casos de sucesso dos negócios, além dos já apresentados, para analisar sua influência nas organizações.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOECHAT, Marcelo Nascimento. **Planejamento Estratégico: Aplicação nas Micro e Pequenas Empresas.** Dissertação de Mestrado. Rio de Janeiro: FGV, 2008.

BOLSON, Eder Luiz. **Tchau, Patrão!** Como construir uma empresa vencedora e ser feliz conduzindo seu próprio negócio. Belo Horizonte: SENAC/MG, 2003.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.** Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em: 10 de maio de 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio**, 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**, 7. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

DEGEN, Ronald J. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DORNELAS; José Carlos Assis. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**, 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, Peter. **Práticas de Administração de Empresas.** São Paulo: Pioneira, 2003.

FIGUEIREDO, Débora Ferreira. **Uma Reflexão sobre o Planejamento Estratégico.** Dissertação de Mestrado. São Paulo: PUC, 2009.

FONTES FILHO, Joaquim Rubens. **Planejamento Estratégico da pequena e média empresa: aplicações no setor turístico.** Rio de Janeiro: Publit, 2006.

IBGE. **IBGE Cidades@:** São Paulo - Santa Bárbara d'Oeste - Estatísticas do Cadastro Central de Empresas - 2011. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/xtras/temas.php?codmun=354580&idtema=115&search=sao-paulo|santa-barbara-d`oeste|estatisticas-do-cadastro-central-de-empresas-2011>>. Acesso em: 23/09/2013.

IBGE. **IBGE Cidades@:** São Paulo - Santa Bárbara d'Oeste - Produto Interno Bruto dos Municípios - 2010. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/cidadesat/xtras/temas.php?codmun=354580&idtema=10>> Acesso em: 23/09/2013.

JUNIOR, Nelson Alonso *et al.* A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. **Revista INGEPRO**, Santa Maria, n. 7, jul. 2011.

KOTLER, Philip. **Marketing**. São Paulo: Atlas, 1980.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**, 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KUYVEN, Arlete. **Planejamento estratégico em pequenas empresas**. Dissertação de Mestrado. Santa Maria: UFSM, 2004.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico, 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, Henry; *et al.* **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados, 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. São Paulo: Atlas, 1997.

PORTAL BRASIL. **Mapa das micro e pequenas empresas**. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/empreendedor/empreendedorismo-hoje/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas>>. Acesso em: 16 de março de 2013.

PORTAL BRASIL. **Sobrevivência e mortalidade**. Disponível em: <www.brasil.gov.br/empreendedor/empreendedorismo-hoje/sobrevivencia-e-mortalidade>. Acesso em: 17 de março de 2013.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

PORTER, Michael E. **Quanto menor a empresa mais importante a estratégia**. Qualidade Total. Março, 1995.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SANTA BÁRBARA D'OESTE. **A Cidade - Estatísticas e Números - Atividade Econômica**. Disponível em: <http://www.santabarbara.sp.gov.br/v4/index.php?pag=estatisticas_num&dir=cidade>. Acesso em: 23/09/2013.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios**. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/guias_cartilhas/Como_elaborar_um_plano_de_negocios.pdf>. Acesso em: 09/10/2013.

SEBRAE. **Critérios e conceitos para classificação de empresas**. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/uf/goias/indicadores-das-mpe/classificacao-empresarial>>. Acesso em: 10 de maio de 2013.

SEBRAE. **Taxa de Sobrevivência Micro e Pequenas Empresas Brasil**: Outubro/2011. Disponível em:

<<http://files.provisorio.ws/empredi/1281126849349546/13191254361404223Taxa>>
Acesso em: 17 de março de 2013.

SILVA, Ricardo da. **Visão empresarial.** Disponível em:
<<http://www.administradores.com.br/artigos/administracao-e-negocios/visao-empresarial/57037/>>. Acesso em: 10 de maio de 2013.

SOUZA, Wendel; QUALHARINI, Eduardo. **O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas.** São Paulo: Centro Universitário SENAC, 2007.

TERENCE, Ana Cláudia Fernandes. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa:** desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. Dissertação (Mestrado). Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo. São Carlos: 2002.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 2006.

VIAPIANA, Cláudio. **Fatores de sucesso e fracasso da micro e pequena empresa.** ANAIS DO II EGEPE. UFP-RS. Londrina: 2001.

VIOL, Andréa Lemgruber; RODRIGUES, Jefferson José. **Tratamento Tributário da Micro e Pequena Empresa no Brasil.** Brasília: Ministério da Fazenda, 2000.




WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica:** conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

XAVIER, Siri Roland; *et al.* **Global Entrepreneurship Monitor: 2012 Global Report.** Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/docs/download/2645>>. Acesso em: 09/10/2013.

ZUINI, Priscila. **O perfil do empreendedor brasileiro.** Disponível em:
<<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/o-perfil-do-empendedor-brasileiro>>. Acesso em: 09/10/2013.

APÊNDICE


APÊNDICE A – Roteiro de entrevista

		
<p>ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O ESTUDO DE CASO: “UMA ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO FATOR DE SUCESSO EM TRÊS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA CIDADE DE SANTA BÁRBARA D’OESTE”</p>		
<p>Empresa: _____</p>		
<p>Fundada em: ___ / ___ / _____ Nº. de colaboradores: _____</p>		
<p>Nome do Administrador: _____ Idade: _____</p>		
<p>Escolaridade: _____</p>		
<ol style="list-style-type: none"> 1. O que levou a criar a empresa: necessidade, vontade ou oportunidade de mercado? 2. Por que foi escolhido esse ramo de atividade? 3. Foi realizada uma análise de mercado antes de abrir a empresa, analisando se haveria uma possível demanda? Se sim, como foi executada? 4. Relate como foram os 12 primeiros meses da sua empresa. Houve muitas dificuldades, como, por exemplo, problemas financeiros ou falta de demanda? O que foi feito para que o negócio prosseguisse? 5. Qual é a razão de existir da sua empresa hoje? 6. Como você imagina a sua empresa daqui a 10 anos? 7. Considera a sua empresa como um negócio de sucesso? Por quê? 8. É realizado um planejamento das ações a serem tomadas? Como ele é executado? 9. O administrador possui conhecimento sobre o que é planejamento estratégico? (<input type="checkbox"/>) Sim (<input type="checkbox"/>) Não 10. Vocês realizam um planejamento estratégico de suas ações? Se sim, qual a importância para o sucesso da empresa? Se não, acredita que se tivesse adotado um planejamento estratégico a empresa teria maior sucesso do que tem hoje? 11. Em sua opinião, quais são as principais dificuldades enfrentadas pelos empresários na gestão da empresa? 		

ANEXO

ANEXO A – Plano de negócios da Celestino Metalúrgica

<p>O meu negócio</p> <p>A. Informações Gerais</p> <p>Nome: _____</p> <p>Endereço: _____</p> <p>Cep: _____</p> <p>Cidade: _____</p> <p>Estado: _____</p> <p>Atividade principal: _____</p> <p>B. Descrição da Empresa</p> <p>1. Nome da atividade: _____</p> <p>Utilização de peças em geral</p> <p>2. Produtos de importância: _____</p> <p>estator, servos, eixos, engrenagens, cilindros, mancais, pedra, imagens, cilindros hidráulicos em geral.</p>	<p>B. Competências Técnicas</p> <p>4. Outros conhecimentos: (Aprendi a trabalhar)</p> <p>1º. Aquisição de peças e furos → imediata</p> <p>2º. Contratação funcional por prazo de 2 anos</p> <p>c) Aspecto Mercadológico</p> <p>1. Características do negócio (como surgiu a ideia de montar o negócio)</p> <p>Experiência no ramo de mais de 35 anos em usinagem e fabricação e pela presença do mercado de mão-de-obra treinada para suprir a demanda do mercado.</p> <p>Diferencial: rapidez e qualidade nos serviços e em termos comerciais</p>
--	--

ANEXO B – Missão, visão e valores da Arnaldo Pedro Celestino – ME.

Um Sonho Alcançado

MISSÃO

Projetar, produzir e comercializar produtos e serviços destinados ao setor industrial, visando à satisfação plena de seus clientes, utilizando tecnologia adequada com total qualidade, agregando novas soluções para o setor, respeitando o indivíduo, a sociedade e o meio ambiente.

VISÃO

Ser o melhor fornecedor de seus clientes.

VALORES

- Entusiasmo
- Integridade
- Cooperação
- Confiança
- Respeito

ANEXO C – Missão, visão e valores da Oiti Brasil Confeção Ltda. – ME**MISSÃO, VISÃO E VALORES GUAILI BRASIL
JANEIRO/2013****MISSÃO**

Proporcionar ao cliente satisfação, com produtos de qualidade, conforto e preço competitivo. Oferecer excelência no atendimento, buscando a fidelização do cliente e a liderança no segmento.

VISÃO

Criar uma estrutura sólida para o crescimento da organização, tornando-a mais conhecida e aumentando sua lucratividade.

VALORES

Respeito

Confiança

Qualidade

Ética

Incentivar o trabalho em equipe

Satisfação dos clientes e colaboradores

Melhoria contínua

